

VERANDERINGEN EN WEERSTAND GAAN ALTIJD SAMEN (2)

John Sijnke

Aansluitend op het artikel over veranderingen en weerstand in de vorige aflevering van dit bulletin gaat adviseur John Sijnke in dit artikel in op de rol van leidinggevendenden tijdens veranderingsprocessen. Het eigen gedrag van leidinggevendenden is vaak bepalend voor de mate waarin de gewenste veranderingen als geloofwaardig worden ervaren. Want uiteindelijk gaat het in veranderingsprocessen vrijwel altijd om het ontwikkelen en implementeren van nieuw gedrag.

Gedrag

Bij de huidige ontwikkelingen binnen de sector dagbesteding en arbeid staat gedrag uiteindelijk steeds weer centraal. Nieuwe vormen van arbeid en dagbesteding en daarbij behorende nieuwe locaties ontnemen ons wel eens het zicht op waar het werkelijk om gaat: emancipatie van cliënten (regievoering over het eigen bestaan, dus ook over vormgeving en invulling van dagbesteding en arbeid) met de daarbij behorende attitude van ondersteuners (in toenemende mate faciliterend).

De uitvoerende medewerkers zijn de belangrijkste sleutelfiguren bij het realiseren van de gewenste (gedrags)veranderingen. Zij moeten immers in hun gedrag gestalte geven aan de beleidsvoornemens en daarmee het gedrag van cliënten (initiatieven nemen, keuzes maken, e.d.) stimuleren. Er zijn voor veel medewerkers echter redenen om het gewenste gedrag niet vanzelfsprekend aan te nemen. In het vorige artikel zijn verschil van visie, gebrek aan inzicht en veranderingstijd al behandeld. Drie belangrijke andere redenen om niet te willen of kunnen veranderen zijn:

- Conservatisme: argumenten die hierbij gebruikt worden: het is altijd al zo gegaan, het gaat toch goed, waarom zouden we dan veranderen?
- Motivatie: veranderingen kosten energie, niet iedereen zit er op te wachten extra energie in zijn of haar werk te steken
- Geloofwaardigheid: de gewenste gedragsveranderingen worden niet waargenomen in het gedrag van beleidsmakers

Niet alleen organisaties met veel medewerkers met een langdurig dienstverband hebben met conservatisme te maken. Het is een misverstand te veronderstellen dat langdurig in dienst zijn automatisch wil zeggen: behoudend. Het is waar dat hospitalisatie veel vaker voorkomt bij medewerkers dan bij cliënten (die blijken in de praktijk vaak veel makkelijker om te gaan met veranderingen dan hun professionele omgeving!) en dat het daarbij voor een deel om oudere medewerkers met een langdurig dienstverband in de zelfde functie gaat. Maar het is ook waar dat heel wat jongere medewerkers een zelfde soort gedrag vertonen. Enerzijds blijkt dat veroorzaakt te worden door gedrag dat zij overnemen van oudgedienden, maar anderzijds blijkt het vaak ook een mentaliteitskwestie te zijn. Het tweede punt dat hierboven is genoemd, motivatie, speelt hierbij een niet te verwaarlozen rol. Motieven die oorspronkelijke dienstverleners kenmerkten en die, enigszins gechargeerd, in de sfeer van 'roeping' lagen worden bij de 'nieuwe' dienstverleners in veel mindere mate aangetroffen: het is gewoon een baan. De jongere generatie denkt veel sterker in rechten dan in plichten en dat zie je ook terug in de mentaliteit van sommige dienstverleners: wat staat er voor mij tegenover als ik energie moet gaan steken in een veranderingsproces? En daar zit gelijk ook een deel van de weerstand die bij veranderingen gevoeld wordt: wat heb IK er aan?

Organisaties motiveren doorgaans ingezette veranderprocessen vooral vanuit de belangen van de cliënt. Klinkt vanzelfsprekend en dat is, als het goed is, ook de oorspronkelijke drijfveer voor al die veranderingen. Maar in het ik-tijdperk, waarin men zich veel meer bewust is van eigen rechten en opkomt voor eigen belangen is dit een factor die beleidsmakers en andere professionele veranderaars niet kunnen en mogen negeren.

In trainingen en andere ondersteunende activiteiten bij verandertrajecten is het dus niet voldoende om in te spelen op het gevoel dat we allemaal toch het beste voor de cliënt willen. Het is ook gewoon en gegeven dat medewerkers de voordelen voor zichzelf er van moeten zien. Die zitten dan vooral in de verdieping van het werk, het verlaten van bekende wegen en het ontdekken van nieuwe mogelijkheden. Een op leren gerichte attitude is dan essentieel, iets wat niet voor iedereen vanzelfsprekend is. Daarom is het van belang voor organisaties om na te denken over hun eigen leer-attitude. Kenmerkt de organisatie zich als lerend, is leren een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks werk, de overleg momenten, de voortgangstoetsing, etc. Organisaties die zich hierin herkennen en medewerkers ook op hun lerende attitude selecteren hebben het bij verander processen een stuk eenvoudiger omdat er al een basis is gelegd. Zonder die basis ('vanzelfsprekend leren') worden trainingen e.d. niet zelden als een trucje ervaren om het nieuwe beleid bij de medewerkers door de strot te duwen. Een goed veranderingsproces komt niet zomaar uit de lucht vallen. Het past bij de nieuwsgierige houding van de organisatie en haar medewerkers, innovatie en vernieuwing worden als vanzelfsprekende thema's ervaren binnen de organisatieontwikkeling.

Transities

Maar ook als een veranderingsproces prachtig past bij het profiel van de organisatie, dan nog heeft men te maken met een aantal barrières die een goed veranderingsproces kunnen belemmeren als er onachtzaam mee wordt omgegaan.

William Bridges, een autoriteit op het gebied van verandermanagement noemt drie fasen waar mensen in organisaties doorheen moeten:

1. Ze moeten afscheid nemen van hun oude werkwijzen en hun oude identiteit. In deze fase wordt iets afgesloten, wat betekent dat organisaties mensen moeten helpen hun verlies te verwerken.
2. Medewerkers moeten door een periode heen waarin het oude weg is maar het nieuwe nog niet volledig operationeel. Deze periode noemt hij de 'neutrale zone': het moment van cruciale psychische aanpassingen en verschuivingen.
3. Men moet vervolgens een nieuw begin maken, de periode waarin mensen een nieuwe (professionele) identiteit ontwikkelen en daarin de energie voelen en zingeving ervaren die ervoor zorgt dat de verandering gaat werken.

Hij noemt dit proces transitie. Bridges: "Transitie is een proces waarbij mensen de banden verbreken met hun oude wereld en andere banden aangaan met een nieuwe wereld. In feite begint elke transitie dus met een einde en eindigt zij met een begin".

Volgens Bridges wordt de menselijke kant in veranderingsprocessen vaak vergeten, hoe intensief er ook over het veranderingsproces wordt gecommuniceerd. Het bij de start van het veranderingsproces in kaart brengen wie wat verliest (zoals oude vertrouwde werkpatronen, de huidige werkplek, de huidige mensen met wie wordt samengewerkt: zekerheden die een gevoel van veiligheid geven) en de drie hiervoor genoemde fasen zorgvuldig te managen. Je zou kunnen zeggen dat hier sprake is van een vorm van toegepaste verlieskunde. Voor sommigen klinkt het wellicht wat zwaar om over verlies te spreken en veel aandacht aan dit proces te schenken. Zeker daar waar de nieuwe zakelijkheid flink is toegeslagen. Voor hen is het wellicht goed te weten dat Bridges betrokken is geweest bij veranderingsoperaties bij bedrijven als Hewlett-Packard en Proctor & Gamble, zakelijke ondernemingen dus. Juist bij dergelijke organisaties bleek hem dat het niet zorgvuldig doorlopen van de transitiefasen funest was voor het verloop en het slagen van het veranderingsproces. Uiteindelijk kost dat handen vol geld. Als er dus een zakelijk argument in verband moet worden gebracht met het transitieproces dan is dat het wel. Die zakelijkheid mag ook zeker verwacht worden bij managers van non-profit organisaties.

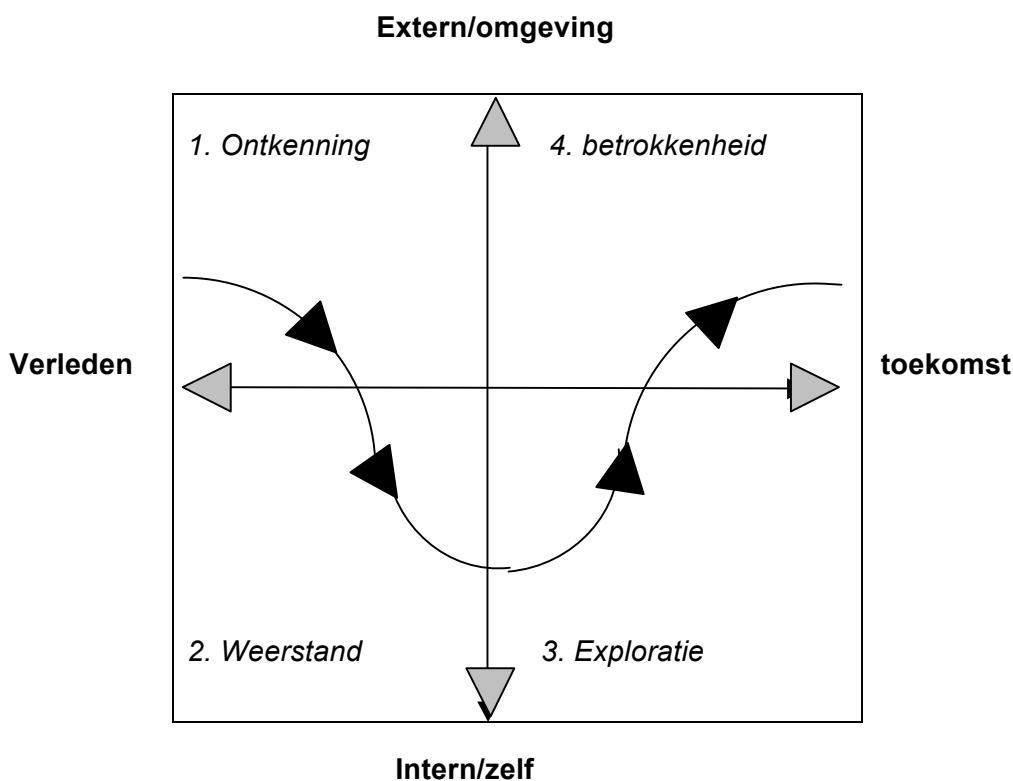
Veranderingscyclus: een positieve kijk op weerstand

Het vooraf procesmatig beschouwen van verandertrajecten is essentieel. Zo krijgt men in kaart wat in welke fase specifiek aandacht behoef. Het transitieproces volgens Bridges is daar een voorbeeld van. Dat mensen binnen een veranderende organisatie zullen reageren op de veranderingen is zeker. Die reacties bewegen zich langs twee assen:

- van gerichtheid op de omgeving naar oriëntatie op de eigen situatie en problemen (de eigen moeite met het veranderingsproces)
- van gerichtheid op het verleden en heden naar oriëntatie op de toekomst (die vaak nog behoorlijk ongewis is).

Deze reacties zijn onderdeel van de verandercyclus, zoals hieronder in figuur 1 weergegeven:

Figuur 1: Verandercyclus



De verandercyclus bestaat uit vier fasen:

Fase 1: Ontkenning

Veel mensen reageren laconiek als er een verandering wordt aangekondigd. Dit heeft alles te maken met een zeker ongeloof ('het zal niet zo'n vaart lopen', zie ook het eerste artikel over dit onderwerp) en met de neiging te willen vasthouden aan de huidige situatie, het bekende en vertrouwde. Voor het management lijkt het alsof er geen weerstand is. Men werkt gewoon door, de dienstverlening blijft op peil en ogenschijnlijk de kwaliteit ervan ook. Dit is een gevaarlijke fase want het management kan door deze reactie in een euforische stemming komen, het loopt immers allemaal lekker vlot dus wellicht kan er zelfs nog een schepje bovenop. Maar in feite is er sprake van een uitgestelde respons: pas als de veranderingen werkelijk geoperationaliseerd worden (en er dus geen ontkomen meer aan is) zullen de reacties komen. Door de verandering te ontkennen, ontkennen de betrokkenen dus ook het verlies. En zonder erkenning daarvan kan de noodzakelijke transitie niet plaatsvinden.

Fase 2: Weerstand

Operationalisering van het veranderende beleid maakt tijdens het vorderen van het proces helder dat het niet om een vrijblijvend proces gaat dat men kan ontlopen. Als dit besef goed en wel doordringt veroorzaakt het twijfel, angst en verzet en er ontstaat een negatieve houding tegenover de verandering. De weerstandsfase wordt zichtbaar. Het management dat zich heeft verkeken op de werkelijke impact van de ontkenningfase zal hier schrikken van de plotseling getoonde weerstand, er aanvankelijk teleurgesteld en in tweede instantie geïrriteerd op reageren. Die irritatie staat acceptatie van het fenomeen weerstand in de weg, een enorme voedingsbodem voor escalatie. Accepteren van het fenomeen weerstand, als een fase in de cyclus, is de remedie. Dat gaat eenvoudiger wanneer dat vooraf al is ingeschat en de voorgaande fase op z'n juiste waarde is ingeschat. In figuur 2 is weergegeven vanuit welk perspectief men naar weerstand kan kijken. Het negatieve model kost uiteindelijk alleen maar energie en heeft frustratie en verwijdering als resultaat terwijl het positieve model laat zien hoe op een professionele manier met een logisch verschijnsel kan worden omgegaan.

Het uiten van weerstand is de start van afscheid nemen van het verleden. Daarom is het belangrijk mensen in deze fase zorgvuldig te ondersteunen. Ze zijn immers sterk op zichzelf en het eigen verlies gericht. Die ondersteuning is gericht op de overgang naar de volgende fase.

Figuur 2 : Het negatieve en het positieve model van weerstand

	Negatieve model van weerstand	Positieve model van weerstand
<i>Weerstand wordt gezien als:</i>	Ongewenste respons Uiting van afkeuring	Legitieme respons Uiting van bewogenheid
<i>Focus op :</i>	Aanvechten en minimaliseren van weerstand	Begrijpen en gehoor geven aan weerstand
<i>Strategieën om met weerstand om te gaan:</i>	Onderhandeling Manipulatie Afdwingen (werken <i>tegen</i> weerstand)	Communicatie Participatie Facilitatie (werken <i>met</i> weerstand)
<i>Visie op organisaties:</i>	Organisaties zijn traditioneel ontworpen voor stabiliteit en controle	Organisaties hebben ingebouwde mechanismen om met verandering om te gaan
<i>Visie op veranderingen:</i>	Organisatieverandering is het veranderen van structuren	Organisatieverandering is het veranderen van mensen en culturen

Fase 3: Exploratie

Als die overgang goed is verlopen (en veel hangt af van de wijze waarop het management daar mee omgaat) ken de de energie zich weer richten op de omgeving en de toekomst. Daardoor worden nieuwe kansen en mogelijkheden gezien en komt de oorspronkelijk creativiteit weer boven: men gaat experimenteren met nieuwe vormen. Daardoor kan deze fase soms chaotisch overkomen en in feite is hij dat ook wel enigszins. Aan de ene kant is er ruimte nodig om een nieuw evenwicht te vinden. Daar is vaak een zoektocht voor nodig die de nodige onrust met zich mee kan brengen. Aan de andere kant moet de nieuwe situatie zich gaan kenmerken dooreen zekere stabiliteit en herkenbaarheid. Ook hier is de rol van het management en andere ondersteuners cruciaal. De rode draad moet bewaakt worden, de kaders waarbinnen geëxperimenteerd kan worden moeten helder zijn, andere vaardigheden zijn wellicht nodig, het ontwikkelen daarvan moet gefaciliteerd worden en men moet resultaten en voorbeelden zien waarin de nieuwe identiteit zichtbaar is. Aandacht voor succes en resultaten is dus van belang.

Fase 4: Betrokkenheid

In deze laatste fase ontstaat weer rust in de organisatie. De effecten van de veranderingen zijn niet langer onbekend want ze worden zichtbaar in de dagelijkse praktijk. In die praktijk wordt zichtbaar hoe missie en visie geoperationaliseerd worden en wat dat van alle betrokkenen vraagt. Wellicht zijn mensen die zich niet in deze nieuwe vormen kunnen vinden opgestapt. Posities zijn zonnodig herschikt. Het proces is natuurlijk nog lang niet voltooid. Dit is dan ook een fase van actie en betrokkenheid: actie om al dat gene wat beoogd wordt verder om te zetten in concrete resultaten en zichtbaar gedrag, betrokkenheid om dat ook op een authentieke wijze te doen. Hier komt het eerder genoemde punt van geloofwaardigheid weer aan de orde. Managers behoren cultuurdragers te zijn, uit te dragen in eigen zichtbaar gedrag waar de organisatie voor staat. Deze attitude moet tijdens het hele proces zichtbaar zijn maar in deze fase komt het er nog eens extra op aan: is men mee veranderd, is men werkelijk veranderd, is men blijvend veranderd. Want een organisatieveranderingsproces vraagt ook zeer veel van de veranderingsbereidheid van de betrokken leidinggevenden.

Checklist voor managementteams

Ter afsluiting een aantal aandachtspunten voor managementteams die te maken hebben met veranderingsprocessen. Niet met de pretentie een compleet overzicht te geven van alle factoren die meespelen in zo'n proces, wel om de nadruk te leggen op een aantal gebieden die niet altijd als vanzelfsprekend meegenomen worden in zo'n proces.

Punten om vooraf aandacht aan te besteden:

- Is consensus binnen het managementteam over het te starten veranderingsproces een voorwaarde om te kunnen starten?
- Accepteren we ambivalentie ten aanzien van het veranderingsproces bij mensen op sleutelposities (zoals teamleiders en anderen die beleid moeten operationaliseren)?
- Hebben we onze verwachtingen over de bijdrage van anderen bij het veranderingsproces helder en ook met hen besproken?
- Hebben we niet alleen het doel van de veranderingen maar ook de gedachten erachter voldoende toegelicht?
- Hebben we gecheckt of die bedoelingen over zijn gekomen?
- Hebben we ook gecheckt of men het er mee eens is en zo niet op welke onderdelen dan niet en met welke motivatie?
- Hebben we een voor iedereen begrijpelijk beeld geschetst van het concrete resultaat van de veranderingen en daar vormen voor gevonden die alle betrokkenen aanspreken?
- Hebben we in kaart wie wat verliest in dit proces en wat daar de impact voor de betrokkenen van is?

Punten om tijdens het proces aandacht aan te besteden:

- Schenken we niet alleen voldoende aandacht voor functionele maar ook voor persoonlijke aspecten van het veranderingsproces?
- Bieden we mensen die om wat voor reden dan ook moeite hebben met (onderdelen) van het veranderingsproces effectieve steun?
- Staan we open voor (praktijk)signalen die tot bijsturing van het proces kunnen leiden?
- Communiceren we transparant over de verschillende stappen die gezet worden, de veranderingsfasen die doorlopen worden, de resultaten die wel of niet bereikt worden en vooral welke eventuele koers- of tempo wijzigingen daaruit voortkomen, inclusief daaraan verbonden consequenties (zowel op organisatie- als op functieniveau)?
- Is ons eigen gedrag een voorbeeld van de gewenste attitude? Kunnen de betrokkenen aan onze eigen daden en wijze van communiceren aflezen hoe de gewenste attitude er uit ziet?

Bronnen:

Handboek Effectief opleiden: werken aan veranderingsbereidheid
Drs. E.E. Metselaar, drs. J.M. van der Kolk & drs. F.Q.C. Wortelboer, 1996

Managen van Transities; over de menselijke kant van organisatieveranderingen
William Bridges, 2003.

Met dank aan Dries Vos, trainer.

Gepubliceerd in Bulletin Werk & Dagbesteding, nr. 2, 2005.