

De waarde van weerstand

De waarde van weerstand

In tal van situaties worden managers geconfronteerd met signalen van 'weerstand'. Bijvoorbeeld medewerkers die hun ontevredenheid uiten, mensen die 'iets' of iemand willen veranderen zonder zelf te hoeven veranderen, mensen die kritiek hebben op de manier van werken, een stagnerend groepsproces in het team, enz. Al deze momenten doen een appèl op de manager om deze signalen serieus te nemen en daar tegelijkertijd zodanig op te reageren dat de relatie goed blijft én het team(leer)proces bevorderd wordt. De vaardigheid om om te gaan met weerstand is een hele kunst en kunde.

De vaardigheid om om te gaan met weerstand is een hele kunst

Weerstand wordt pas een probleem, voor onszelf én anderen, wanneer we deze als lastig gaan ervaren. We zullen moeten inzien dat weerstand pas kan verdwijnen als deze ook erkend en geaccepteerd kan worden. Als de waarde van weerstand ontdekt wordt, kan weerstand tegen verandering een van de belangrijkste instrumenten voor die verandering worden.”

Om weerstand goed te kunnen benutten, in plaats van er voortdurend met veel energie- en motivatieverlies tegen te vechten, is het van belang dat leidinggevenden de signalen van weerstand op de juiste waarde kunnen schatten en de zin en het nut ervan kunnen inzien.

Weerstand kan door managers benut worden voor verdere groei en ontwikkeling. In de weerstand zelf zitten na-

melijk alle voorwaarden verborgen waaraan voldaan moet worden om werkelijk te kunnen veranderen.

Weerstand kan door managers benut worden voor verdere groei en ontwikkeling.

Weerstand is pas weerstand als deze als zodanig ervaren wordt.

Als wij tijdens managementtrainingen aan de aanwezigen vragen welke signalen van weerstand zij vanuit hun eigen praktijk herkennen, ontstaat er meestal in heel korte tijd een lijst van – mogelijke – signalen;

- Ge-ja-maar
- Een oneindig lijkende stroom van vragen naar hoe, waarom en waartoe
- Smoezen en excuses om het niet nakomen van afspraken te vergoelijken
- 'Ja-zeggen' en toch maar 'Nee-doen'
- 'Geestelijk emigreren' en met uitdrukingsloos gezicht, starende blikken al poppetjes tekenend NIET participeren aan vergaderingen
- Negatieve wandelgangen verhalen, geklaag en gemopper
- Non-verbaal afwijzend en afkeurend reageren
- Openlijk 'nee' zeggen en weigeren om mee te doen aan de veranderingen

Enz. Enz.

Toch blijkt tijdens deze inventarisatie ook al gauw dat wat de een als 'weerstand' betitelt, door de ander juist als hulp of steun wordt ervaren. De leidinggevende die be-

stookt wordt met vragen over de komende verandering en die deze vragen duidt als 'Zij stellen deze vragen omdat zij heel betrokken zijn en omdat zij mij willen helpen deze verandering zo goed en verantwoord mogelijk in te voeren', zal op deze vragen anders reageren dan de leidinggevende die denkt 'Zij stellen deze vragen omdat ze gewoon niet willen veranderen en omdat ze op deze manier de verandering en vooral mij als persoon willen dwarsbomen'.

Om deze subjectiviteit recht te doen, kunnen we weerstand omschrijven als "Weerstand is het gedrag dat door degene die een bepaalde verandering wenst, ervaren wordt als vertraging, blokkade, stagnatie, van een door hem/haar gewenste vorm van verandering".

Elke verandering roept (op een gegeven moment) weerstand op!

Iedere wezenlijke en bewust geïnitieerde verandering roept op bepaalde momenten in het proces weerstand op. Dit geldt zelfs voor veranderingen waar mensen zelf bewust voor gekozen hebben en waar zij al geruime tijd naar verlangen.

Weerstand hoort gewoon bij leren en veranderen

Weerstand hoort gewoon bij leren en veranderen zoals regen hoort bij Nederland en muggen bij de zomer. Weerstand is een signaal dat erop duidt dat er een afstand overbrugd moet worden tussen de bestaande situatie en de gewenste verandering. Het is juist een teken van – mogelijke - groei en ontwikkeling en is op zich geen belemmerend element in het veranderingsproces. Weerstand hoort er bij en betekent alleen maar dat er iets in beweging is en er in potentie iets nieuws op de drempel staat.

Weerstand is van waarde!

Gedrag dat gebaseerd is op weerstand is in de meeste

gevallen niets anders dan een overlevingsstrategie. Mensen vertonen in de voor hen spanningsvolle situatie trefzeker en steeds weer opnieuw hetzelfde niet-effectieve gedrag. Gedrag dat in het verleden goed gewerkt heeft en vastgehouden wordt, maar dat in het veranderingsproces dat men voor ogen heeft, juist niet handig is en de oplossing van de problemen waar de verandering zich op richt, voorkomt.

De implementatie en het welslagen van een veranderingsproces zal blijken uit het feit dat de mensen die dit proces vorm geven zich ook daadwerkelijk anders zullen gedragen. En dit andere gedrag kan, voordat het geïntegreerd en vanzelfsprekend geworden is, ook 'n zorg of angst oproepen.

Als ik dit nieuwe gedrag ga vertonen.....

- kan ik ook fouten maken, kan ik ook gaan falen of door de mand vallen, terwijl ik met mijn 'oude gedrag' nu juist geleerd heb hoe ik dat kan voorkomen
- kan ik ook in een isolement terecht komen omdat ik misschien wel een van de weinigen blijf te zijn die zich anders gaat gedragen, terwijl ik met mijn 'oude gedrag' er zo goed en fijn bij hoorde.
- kan ik enkele voor mij waardevolle aspecten in mijn werk gaan verliezen, zoals vrijheid, autonomie, bepaalde privileges en zelfs heel concreet verlies van geld en beloning, terwijl ik al deze aspecten met mijn 'oude gedrag' beveiligde.

Al deze 'zorgen' zijn op z'n minst reëel

Al deze 'zorgen' zijn op z'n minst reëel. Ze zijn daarnaast meestal ook nog gerelateerd aan pijnlijke of vervelende ervaringen uit het verleden waar deze zorg ook nog daadwerkelijk bewaarheid werd. De leidinggevende die graag 'n verandering of leerproces wil doorvoeren, kan deze zorgen als irreeel, als niet ter zake doende of als erg lastig ervaren, maar het heeft zeer weinig zin om alleen maar

pogingen te doen om deze te relativeren, te weerleggen en WEG te werken. Als medewerkers signalen van weerstand vertonen en als deze weerstand gebaseerd is op 'n voor hen serieuze zorg, zullen de pogingen van leidinggevenden om deze WEG te nemen, heel waarschijnlijk alleen maar tot gevolg hebben dat medewerkers zich niet serieus genomen voelen. Dat zij zich niet erkend voelen in hun positieve betrokkenheid bij het werk of 'de' zaak, dat de leidinggevende hun zorg niet deelt en daarmee 'n gevaarlijke tegenstander wordt en dat zij de leidinggevende niet meer zullen zien als steun en hulp.

In het beste geval zal de weerstand alsmäär explicieter en heviger worden en in het slechtste geval verdwijnt de weerstand onder tafel en zal in een impliciete vorm, als een gevaarlijk spook onder het bed, de gewenste verandering sluipend maar ontegenzeggelijk ondermijnen.

In het beste geval zal de weerstand alsmäär explicieter en heviger worden

Om weerstand als een zinvol onderdeel tijdens een veranderingsproces te kunnen benutten, zullen leidinggevenden van binnenuit moeten beseffen dat elke zorg duidt op een zeer zinvolle en waardevolle behoefte. We kunnen het medewerkers toch zeker niet kwalijk nemen dat zij alles zullen inzetten om te

- voorkomen dat zij kunnen falen, omdat zij zo graag succesvol willen zijn
- voorkomen dat er conflicten kunnen ontstaan, omdat zij naar harmonieuze relaties streven
- voorkomen dat zij in een isolement terechtkomen, om dat zij er graag willen blijven bijhoren

- voorkomen dat zij iets verliezen, omdat zij dat als waardevol ervaren en graag willen behouden
- voorkomen dat zij zich schuldig gaan voelen aan fouten, klachten of slechte resultaten, omdat zij alleen verantwoordelijk willen zijn voor datgene waarop zij ook echt invloed kunnen hebben.

In de weerstand zelf zitten alle voorwaarden verborgen waaraan voldaan moet worden om werkelijk en effectief te kunnen veranderen. De weerstand fungeert als een zinvolle en nog noodzakelijke beveiliging die nog niet losgelaten kan worden voordat de waarde ervan erkend wordt. Het vraagt van leidinggevenden om de waarde hiervan te zien, te erkennen en te integreren in de gewenste verandering.

Publicatie

Dit artikel is gepubliceerd in:
Opleiding en carrière magazine

Auteur

Marjo Korrel.
Initiator en senior trainer van Deinthe Interventiekunde.

Eindredactie

Hans Streng,
Streng Dijkerman & Partners(www..streng.nl)

Literatuur

Marjo Korrel
Het begeleiden van effectieve leerprocessen;
ISBN 90 244 1655 8