



'Elke actie zorgt voor een even grote reactie'
Newton in zijn 'tweede wet' (1643 – 1727)

Het is de 'nachtmerrie' van elke adviseur, coach, trainer, leidinggevende, voorzitter, hoe ervaren ook: de confrontatie met een groep die geen kant op wil, althans niet die van jou.

Als mensen worden uitgenodigd iets nieuws te leren of te horen krijgen dat er veranderingen nodig zijn, levert dat spanning op. Het 'nieuwe' dwingt mensen namelijk iets van het vertrouwde los te laten. Is de verhouding tussen het bekende, het vertrouwde en het nieuwe niet in balans, dan kan weerstand ontstaan.

Wie iets wil veranderen in een organisatie zal dus bijna onvermijdelijk weerstand ondervinden. Praktische belemmeringen, rationele argumenten en bezwaren, maar ook tegenkrachten die meer op het emotionele vlak liggen. Voor emotionele reacties wordt het verzamelbegrip weerstand gebruikt. Weerstand is dan ook een natuurlijke reactie tegen een verandering en hoort er gewoon bij. Weerstand komt vaak onverwacht, is soms lastig, maar niet altijd ongewenst. Veranderen en weerstand horen dus gewoon bij elkaar!

Weerstand verdwijnt niet vanzelf, ook zul je dat soms hopen. Als je het niet oppakt én aanpakt, wordt het alleen maar groter. Je moet er dus iets mee als coach, of je wilt of niet. Echter snelle actie leidt in veel gevallen tot nog meer weerstand. Succesvol omgaan met weerstand begint dan ook bij de vraag naar de oorzaak en het kijken naar de achtergronden: wat wil je zelf, wat willen anderen, hoe ervaren anderen de veranderingen en wat baart hen zorgen? De sleutel ligt in openheid, meebewegen en consistent gedrag.

Tips voor 'veranderaars'

- Vat weerstand niet persoonlijk op.
- Leer weerstand herkennen.
- Ga op zoek naar oorzaken en achtergronden van weerstand.
- Ondersteun het uiten van weerstand: luister, benoem de weerstand in neutrale bewoordingen en wacht een reactie af.
- Ga bewust om met interventietechnieken.

Weerstand herkennen

Weerstand kent allerlei vormen, van openlijk verzet tot heimelijke sabotage, maar ook verbale en non-verbale vormen. Bijvoorbeeld: 'Geef me meer details!', 'Ik heb geen tijd', 'Het is nu eenmaal zo', 'Het is nu een slecht moment', 'Dat is al zo vaak geprobeerd!' of 'We hebben het altijd zo gedaan!'. Maar je kunt ook denken aan reacties, zoals: stilte (geen reactie!) oftewel negeren, filosoferen, moraliseren, verwarring zaaien, verdedigen of aanvallen, mopperen of rustig achterover gaan zitten met de armen over elkaar.

Oorzaken van weerstand zijn bijvoorbeeld:

- Onbekendheid met de feitelijke verandering.
- Angst om persoonlijke invloed, status of belangen te verliezen.
- Niet serieus genomen voelen.
- Angst om niet aan de nieuwe eisen te kunnen voldoen.
- Angst voor de versterking van het groepsgebeuren, de gezelligheid en het plezier met elkaar.

Dit zijn voorbeelden van **weerstand op individueel niveau** en zijn vaak terug te leiden naar oorzaken met betrekking tot angst voor het onbekende, faalangst of eigenbelang.

Weerstand op groepsniveau richt zich in de regel op de personen die de veranderingen opleggen. In het programma Groepsontwikkeling kan dit het bestuur zijn, maar ook de regiocoach en/of seniorcoach. In feite is het eerder weerzin dan weerstand en het ontstaat door een gebrek aan vertrouwen in de integriteit en competentie van de leiding en/of het bestuur. Dit kan zich uiten in:

- De leiding die de eerlijke bedoelingen van het bestuur wantrouwen.
- Jongeren die de leiding niet geloven.
- Vrijwilligers die het bestuur niet serieus nemen of incompetent vinden.

Wanneer weerzin is ontstaan, ben je in feite te laat. Vertrouwen repareer je niet zomaar en dus zijn er geen korte termijn oplossingen. Het bestuur kan het vertrouwen bijvoorbeeld terugverdienen door erin te investeren, door in woord en gedrag consistent te zijn. Het is vaak niet wat iemand zegt, maar wat hij of zij doet het beeld bepaalt dat anderen van hem hebben. Dat betekent dus afspraken maken, ze naleven en elkaar erop aanspreken als dit niet gebeurt.

Organisatieweerstand richt zich vooral op de 'inhoud' van de voorgestelde verandering en is feitelijk tegenstand. Tegenstand is een positief signaal en biedt kansen. De vrijwilligers die zich inhoudelijk verzetten tegen veranderingen voelen zich immers verbonden met de groep en zijn gemotiveerd. Zij kijken met andere ogen, vanuit hun eigen invalshoek naar de voorgestelde verandering en komen wellicht tot andere conclusies.

Het kijken naar de voorgestelde verandering vanuit verschillende invalshoeken kan uiteindelijk betere oplossingen opleveren, dus kun je daar in je rol als regiocoach en seniorcoach je voordeel mee doen. Enerzijds door een serieuze en open dialoog aan te gaan met de 'tegenstanders' en zo hun motivatie te bewaren en anderzijds door de juiste acceptatiestrategie te kiezen.

De 'meebewegende strategie' biedt volop kansen. In je rol als regiocoach en seniorcoach beperk je jezelf tot het verschaffen van kwalitatief goede en onpartijdige informatie, waardoor je het bestuur en de leiding tijd geeft om daardoor uit zichzelf tot ander inzicht te komen. Druk uitoefenen heeft vaak een averechts effect, want tijd en afwezigheid van boven of van buiten zijn de belangrijkste factoren om mensen uiteindelijk mee te krijgen.

Acceptatiestrategieën

Hanna Nathans onderscheidt in haar boek 'Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur' (Kluwer 2^e druk 2001), de volgende strategieën:

- De *tegenbewegende strategie*: mensen overtuigen met rationele argumenten met als gevolg nogal eens het tegen elkaar opbieden.
- De *wegbewegende strategie*: niets doen om daarmee mensen zelf aan het denken te zetten en kan vaak de spanning reduceren.
- De *gemengde strategie*: gemeenschappelijk een visie ontwikkelen op basis van gelijkwaardigheid.
- De *meebewegende strategie*: niet directief optreden, maar voorwaarden proberen te scheppen waardoor de ander van idee kan veranderen, informeren in plaats van argumenteren.

Effectieve interventies

Een belangrijk signaal dat er 'iets' is, is je eigen intuïtie. Een andere graadmeter is ook je eigen gedrag in je rol als coach: ben je superactief in de vergadering, overschreeuw je jezelf, reageer je emotioneel, ben je extreem vermoeid na de bijeenkomst, loop je te mopperen of hoor je jezelf steeds verontschuldigen tegenover het bestuur? Dan loopt iets niet helemaal lekker.

In de *hand-out 'Sturen in een gesprek'* worden de vier interventietechnieken voor gespreksvoering beschreven op inhoudelijk, procedureel, interactie en gevoelsmatig niveau. In deze hand-out zoomen we in op de interventies die je effectief kunt inzetten bij weerstand tegen een verandering.

We onderscheiden zeven manieren om te reageren op weerstand:

- **Benoemen**

Pik signalen uit de bijeenkomst op. Wat zeggen mensen, in woorden en in gedrag? Welke boodschap zit er in het verbale en non-verbale gedrag verpakt? Voorkom dat je voor jezelf gaat interpreteren, er is maar één mogelijkheid om duidelijkheid te krijgen: vraag het! Benoem wat je waarneemt en laat weten dat je waarneemt dat hij of zij er anders overdenkt.

Vertel welk gevoel je dat geeft en vraag de ander of je observatie klopt. 'Ik hoor dat je het niet eens bent', 'Ik heb de indruk dat je op de rem trapt', 'Je kijkt of je niet gelukkig bent met wat er is voorgesteld'. Door je open houding geef je de ander de gelegenheid zijn of haar hart te luchten. Je maakt impliciete tegenwerking expliciet en effent daarmee de weg om gezamenlijk het probleem en de oplossing te bespreken.

In deze fase is het belangrijk om de feedback regels rondom feedback geven en ontvangen goed te hanteren. Zie hiervoor de hand-out over feedback.

- **Erkennen**

We verplaatsen ons hierdoor in de positie van de ander. We tonen begrip, we leven mee, we geven aan dat we de ander serieus nemen, waardoor mensen eerder genegen zullen zijn in gesprek met je te gaan. Belangrijk is dat je oprecht bent in je begrip en dat je deze interventie niet gebruikt als een 'toegepast kunstje'. Daar prikken mensen makkelijk doorheen en roept dan alleen nog maar meer weerstand op.

- **Bevragen**

In je rol als regiocoach of seniorcoach kun je ook vragen wat de redenen voor weerstand zijn. Strekt de weerstand zich uit op individueel, groeps- of organisatieniveau. Het is bij deze interventie extra belangrijk om goed te luisteren, door te vragen en samen te vatten. Weet je eenmaal de reden van de weerstand dan kun je hier adequaat op inspelen.

- **Omkeren**

'Ik ben al 18 jaar bestuurslid van deze groep en de laatste 10 jaar als voorzitter, heb alles al een keer meegemaakt en heb niets meer te leren'. De voorzitter zet zijn of haar hakken in het zand en is erg stellig in zijn of haar overtuiging. Wat te doen?

Probeer het perspectief eens om te draaien. Door de ervaringsdeskundigheid van de voorzitter te benoemen, toon je begrip en waardering. Je geeft hem of haar een nieuwe rol die recht doet aan zijn ervaring en positie. Wat heeft hij of zij de groep te bieden en wat kunnen ze van hem leren?

- **Serieus ingaan op weerstand**

Het kan zijn dat belangen van betrokkenen geschaad worden door de voorgestelde veranderingen. Belangrijk is dan om goede informatie te verstrekken en te onderhandelen. Het kan zijn dat het bestuur en/of de leiding vreest niet aan de nieuwe eisen te kunnen voldoen. Dan kun je met elkaar in gesprek over bijvoorbeeld training, opleiding, 'jobshadowing' of 'coaching on the job'. Als het bestuur hiervan de zin niet inziet zal er veel aandacht en tijd aan de motivatie gegeven moeten worden. Een serieus gesprek over de voor- en nadelen van beide zienswijzen is in ieder geval hier op zijn plaats.

- **Parkeren of tijdelijk vermijden**

Discussie, interactie, de dialoog zijn waardevolle componenten in een bijeenkomst, maar het kan soms ook teveel zijn. Dat is het geval als steeds dezelfde persoon aan het woord is, hetzelfde groepje de discussie aangaat, zijpaden inslaat of vragen stelt. Negeren werkt meestal averechts, afkappen ook. Beide interventievormen bouwen de weerstand juist op in plaats van dat deze vermindert. Het meest effectief is om vragen, thema's etc. die buiten de voorgestelde agenda vallen, te parkeren. Schrijf ze op een flap-over en behandel ze aan het einde van de bijeenkomst.

Soms moeten de emoties zakken, men wil er een nachtje over slapen en iedereen moet er nog eens rustig over nadenken en alles op een rijtje zetten. Geef iedereen de tijd om tot zichzelf te komen, waarna er wellicht een zinvoller gesprek mogelijk is. Het **tijdelijk vermijden** dan een goede strategie zijn, maar kan natuurlijk nooit de definitieve strategie zijn. Ontevredenheid over de bijeenkomst en negatieve gevoelens kunnen dan blijven liggen waardoor toekomstige gesprekken belemmerd worden.

- **Apart nemen**

Als de weerstand aanhoudt, is het soms handig om iemand apart te nemen. Door aandacht te geven en te laten zien dat je wel degelijk oog hebt voor de persoon, neem je vaak al wat onvrede weg. Vraag wat hij of zij met zijn gedrag wil bereiken (Let op! Benoem het door jou geobserveerde gedrag), onderzoek en bespreek wat je eraan kunt doen om er samen uit te komen. Blijft de betreffende persoon vasthoudend in zijn negatieve houding, geef dan iemand de vrijheid om op te stappen.

Voorkomen van weerstand

Voorkomen van weerstand is altijd handiger dan genezen. Confrontatie met veranderingen kan zoals hiervoor beschreven, bij mensen leiden tot onbegrip en zelfbescherming. Als coach speel jij hierin een belangrijke rol. Door het bestuur en de kaderleden op de juiste manier te ondersteunen, kun je proberen te vermijden dat zij in de weerstand schieten. Maar hoe kan jij zorgen voor een 'veilige' leeromgeving?

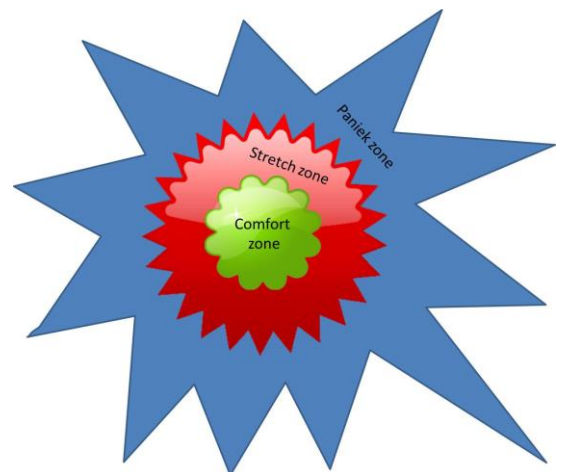
Blijgaand schema kan je als coach helpen om meer greep te krijgen op het creëren van een 'veilige' leeromgeving:

- **De comfortzone**

Dit is de zone waar mensen zich op vertrouwd terrein voelen, ze weten er veel over en voelen zich op hun gemak. Hierbij kun je denken aan de kaderleden, die veel ervaring hebben in de verschillende speltakken of een penningmeester die alles weet over de financiën van de groep. In deze zone leren mensen minder nieuwe dingen.

- **De stretchzone**

Hier komen mensen in contact met nieuwe ontwikkelingen, gaan ze experimenteren en (kunnen) er nieuwe dingen geleerd worden. Tijdens een veranderingsproces is het de bedoeling om mensen in deze zone te begeleiden en te ondersteunen. Nieuwe uitdagingen kunnen de comfortzone van de kaderleden, het bestuur en de groep als geheel verruimen en daardoor de stretchzone laten opschuiven.



- **De paniekzone**

Als iemand in paniek raakt of zich onveilig voelt, zal de persoon blokkeren, vluchten of in de weerstand schieten en daardoor niets nieuws leren. Als coach weet je natuurlijk niet waar de stretchzone ophoudt van individuen of een groep en waar de paniekzone begint. Deze grenzen zijn heel persoonlijk. Wel kun je ervoor zorgen dat je de condities creëert waarin mensen zich veilig voelen en er vertrouwen in hebben dat jij, in je rol als coach, hen begeleidt in het proces van leren en ontwikkelen.

Als het lukt om betrokkenen te motiveren voor de verandering, dan is er minder negatieve energie en zal er dus ook minder weerstand optreden. Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van een oplossingsgerichte benadering. Een werkwijze die gebruik maakt van wat er al is en juist goed gaat in de groep, namelijk het **oplossingsgericht coachen**.

Bij de methode oplossingsgericht coachen, de aanpak die gebruikt wordt in het programma groepsontwikkeling, kijk je eerst samen met de groep naar wat zij in de toekomst willen bereiken. Vanuit deze gewenste situatie ga je terug redeneren welke concrete activiteiten, wellicht eerst iets kleins, hiervan op korte termijn zijn te realiseren.

De uitdaging voor jullie als coach is, het combineren van die aspecten waar de groep goed in is, met de uitkomsten uit de enquêtes en uitspraken van de kaderleden zelf. De groep creëert dan zelf het succes door op eigen kracht kleine stapjes te maken in de richting die zij zelf gekozen hebben.

Bronnen:

- Hanna Nathans, Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur. Kluwer - 2^e druk 2001.
- Edgar H. Schein, Procesadvisering. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van de samenwerking tussen adviseur en cliënt. Uitgeverij Nieuwezijds - 2000.
- Insoo Kim Berg & Peter Szabó, Oplossingsgericht coachen. Thema - 2006.

Bureau Something Else
leren – ontwikkelen - veranderen