

BOHICA



dr. Marco de Witte

Veranderprocessen gaan niet altijd van een leien dakje. Kijk waar de belangen liggen en geef negatieve energie geen kans.

Het eerste woord dat ik terugkreeg toen ik een groep managers uit de zorg vroeg naar hun associaties bij 'organisatieverandering', was 'weerstand'. Het tweede was 'chaos'. Daarna volgde een litanie van ellende. Bij managers bestaat veelal het beeld dat er onder medewerkers bij voorbaat weerstand is tegen verandering. Volgens mij is dat onjuist. Weerstand is het gevolg van een slecht gemanaged veranderproces. De schuld wordt bij de medewerkers gelegd, terwijl het werkelijke probleem is dat de werelden van managers en medewerkers niet goed op elkaar aansluiten. Managers onderschatten hoeveel energie het kost om gedrag te veranderen. Als de ene na de andere verandering mislukt ontstaat binnen de kortste keren het BOHICA syndroom: Bend Over, Here It Comes Again. Uit het Nationale Onderzoek Verandermanagement, dat jaarlijks wordt gehouden, blijkt steeds weer dat de verschillende partijen binnen het bedrijf elkaar zwartmaken. "Er is weerstand", zeggen de managers. "Er wordt slecht gemanaged", antwoorden de medewerkers.

Belangen

Managers beschrijven 'weerstand' vaak als een irrationele reactie van medewerkers, terwijl je de houding van medewerkers ook kunt zien als uiterst rationeel. De verschil-

lende groepen medewerkers en managers binnen de organisatie hebben andere belangen. Het ligt daarom voor de hand dat dezelfde boodschap voor ieder van deze groepen een andere betekenis heeft. Allen handelen ze op basis van hun inzicht in het proces. Als je hun gedrag wilt begrijpen, moet je weten hoe zij de situatie definiëren. De socioloog W. I. Thomas omschreef dit als volgt: "The definition of the situation is real in its consequences." Dat er verschil van inzicht ontstaat over een organisatieverandering is dus onvermijdelijk. Zolang je die verschillen niet bespreekbaar maakt ontstaat geen eenheid van optreden.

Balkenende

Een andere factor waarmee je rekening moet houden bij veranderprocessen zijn de ervaringen uit het verleden. Iedere mislukte verandering bemoeilijkt de volgende. Het BOHICA syndroom wordt getriggerd zodra een nieuwe verandering wordt afgekondigd. Mensen reageren eerst emotioneel, dan pas rationeel. Wie probeert om het onbehagen weg te nemen door het nog eens rationeel uit te leggen, komt niet ver. Het ergste voorbeeld daarvan was premier Balkenende die op de avond voor het referendum over de Europese grondwet op het journaal kwam uitleggen dat we allemaal vóór moesten stemmen.

Hij wakkerde de toch al aanwezige negatieve stemming daarmee alleen maar verder aan. 'Hoepel op', dacht heel Nederland. Met rationele argumenten krijg je emoties niet omver. Zoals journalisten weten dat beeld voor tekst gaat, weten verandermanagers dat emotie voor ratio gaat.

Neutralen

Als een organisatieverandering wordt ingezet, is er altijd een groep die voor is, een groep die tegen is, en een groep die neutraal is. Vaak wordt aangenomen dat de verhouding voor/neutraal/tegen respectievelijk 20, 60 en 20 procent is. Het is een natuurlijke reactie dat je eerst probeert om de tegenstanders te overtuigen. Ik merk zelf dat ik in vergaderingen de neiging heb om mij te focussen op de mensen die het niet met mij eens zijn.

Omdat we weerstand als irrationeel bestempelen, gaan we het nog een keer uitleggen. Daarmee loop je het risico dat de 'neutralen' opschuiven in de richting van een negatief oordeel. Al is het maar omdat je in hun ogen 'aan hun collega's komt'. Je kunt je beter richten op de groep met een positievere grondhouding, in de hoop dat de 'neutralen' naar

dat kamp bewegen. De kunst is om ervoor te zorgen dat de 'positieven' zich uitspreken. Op het moment dat je negatieve energie tegenkomt moet je op zoek naar positieve energie. Zeg in een vergadering: "Ben ik de enige die dit een goed idee vindt?"

Negatieven

De 'negatieven' moet je isoleren in het veranderproces. Geef ze geen aandacht. Als je aandacht geeft aan de negatieve energie wordt deze alleen maar groter. Probeer duidelijk te krijgen waar de tegenstand op gegrond is. Begrijpen de tegenstanders de verandering? Zijn ze bang? Of willen ze niet? Als mensen het niet begrijpen of angst koesteren, dan kun je zoeken naar oplossingen. Als mensen niet willen, houdt het op. Als verandermanager kun je daar niets aan doen. Maak deze mensen duidelijk dat de rest van de organisatie verder gaat en dat zij zich isoleren van het proces, met alle risico's van dien. Soms stagneert het hele veranderproces doordat één of twee medewerkers niet mee willen. Blijf niet zoeken naar consensus. Als mensen negatief blijven en niet willen meewerken, moet je afscheid van ze nemen.



Gebaseerd op interviews met dr. Marco de Witte, veranderkundige en partner bij HGRV Adviseurs Managers. Hij is tevens verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen (bestuurskunde) van de Erasmus Universiteit Rotterdam en de TSM Business School.

marcodewitte@speakersacademy.eu