

Begeleiden van weerstand

Weerstand tegen verandering is ingebouwd in mensen. Ze zijn vaak ontevreden over hoe de dingen gaan, maar zodra je grote veranderingen voorstelt was alles zoals het vroeger was toch wel feest en zonde om zomaar weg te doen. Elk project wekt weerstand op want een project initieert en bewerkstelligt verandering. Hoe ga je daar nu mee om?

Als weerstand is ingebouwd en je dus zeker weet dat het gaat komen, kun je het dan niet voorkomen? Want waarom zou je een probleem niet oplossen voordat het kan opspelen? Dit soort gedachten werken bij lichte hoofdpijn (pilletje slikken) en bij huilende baby's (speen erin). Maar het is wel duidelijk dat je niet alles voorkomt door af en toe de speen er uit te halen om er een kinderparacetamolletje in te stoppen. Sommige problemen kun je niet van tevoren bedenken en moeten dus worden opgelost als ze zich voordoen.

Weerstand is een natuurverschijnsel dat zo goed mogelijk moet worden begeleid. Zodat het gewoon kan optreden zonder tot enorme verstoring in het werk te leiden. Het begeleiden van weerstand is dus werk, net als het maken van een plan van aanpak, het programmeren van applicaties en het testen van het systeem. Maar hoe doe je nu dat werk? Een voorbeeld.

Het project is net gestart, de diverse leden zijn nog niet op elkaar ingewerkt. In een zeer korte tijd moet worden afgeregeld wie welke positie bekleedt. Natuurlijk wordt een projectleider benoemd, maar wie nu de grootste trompet heeft of de luidruchtigste trommel bespeelt, dat moet nog even worden uitgezocht. Er ontstaat dan soms een indrukwekkend hanengevecht over wie hoe goed waarin is en waarom hij dus altijd gelijk zou moeten krijgen. Van enige afstand is het net Goede Tijden Slechte Tijden, maar van dichtbij zou je toch liever willen dat ze ophielden en gewoon met wat goed overleg aan het werk zouden gaan. Zo van: "Willen de echte hanen nu opstaan en het pand verlaten. Dan kan dit project verder!". Maar ja, je moet wel lekker hanig in je vel zitten voordat je zoiets durft te zeggen.

Als zo'n strijd niet vanzelf snel overgaat, werkt de volgende aanpak altijd. Laat alle projectdeelnemers opschrijven wat ze als zorgpunt voelen over het doel, over het project, hun rol of andere relevante zaken. Dit laat een hoop stoom ontsnappen en je krijgt ook nog eens goed zicht op het krachtenspel in de projectgroep. In plaats van alle zorgpunten, en dat kunnen er veel zijn, nu stuk voor stuk te behandelen worden ze verwerkt in de volgende stap: opstellen van kritische succes factoren (KSF). Deze kritische succesfactoren kunnen via een korte brainstorm worden bedacht. Daarna worden alle zorgpunten onder de juiste factor gehangen. Hou je dan nog zorgpunten over, dan mist er blijkbaar nog zo'n KSF. Zodra alle zorgpunten een plekje hebben gekregen, wordt de groep in duo's verdeeld die gaan uitzoeken welke acties nodig zijn om de KSF naar een minimaal risico te managen. Daarna: aan het werk. De weerstand is niet weg maar er wordt actief gewerkt aan het wegnemen van zorg. Dan kan de weerstand vrijwel altijd even in een wachtkamertje worden gezet. Weerstand sla je niet plat, weerstandbegeleiding geef je een plekje in het proces.

