



Buro Musters
*
*
*
training
begeleiding
advies

Wim Musters
Laan van Keulen 89
1827 KS Alkmaar
Tel./fax 072 561 46 48

06 201 35 427 wmusters@buromusters.nl www.buromusters.nl

Woede, weerstand en transitie

Inleiding

In dit artikel gaat het over kwaad zijn, over woede. Wat kan kwaadheid veroorzaken en wat zijn de mogelijke gevolgen daarvan. Het vasthouden aan standpunten en uitingen, de koppigheid van het vasthouden aan het eigen idee of gevoel heeft ook een verband met woede. Wat zijn daar de gevolgen van? Het gaat tenslotte over een klein detail, namelijk het wijzigen van de context waarin de onderneming zaken doet en zich handhaaft en de mogelijkheden daarvan. Het gaat natuurlijk ook over de houding van een beslisser of beïnvloeder en zijn of haar persoonlijke levenssfeer en ervaringen die een sterke subjectieve invloed uitoefenen.

In de volgende hoofdstukken volgt de uitleg:

- **Inleiding**
- **Woede**
- **De Kwaadheid Uit Zich Op Allerlei Manieren**
- **Weerstand**
- **Lui Zijn**
- **Impasse**
- **Angst**
- **Transitie / Verandering**
- **Overname**
- **Context Verandering**
- **Conclusie**

Woede

Omdat de wereld niet verandert door wat wij willen of omdat er op dit moment geen grote idealen zijn, dáárom is de wereld kwaad. Kwaad vanwege het feit dat er grote organisaties aan de meest biedende verkocht worden. Ongerust omdat het lijkt alsof degene die het voor het zeggen hebben het altijd voor het zeggen hebben gehad. Namelijk de mensen met geld en macht. Dat zijn degenen die profijt hebben van het opsplitsen van de ABN-Amro of het splitsen van Stork. Niet de werknemers en misschien het management, maar dat is dan een winst met een tijdelijk karakter.

De kwaadheid uit zich op allerlei manieren:

Het bedrijfsleven wil niet echt veranderen en is bijna ziek van de magerzucht (Lean en Mean)

Afslanken en kosten besparen werkte in de jaren negentig en werkt mogelijk nog steeds, denkt men.

- Kamerlid Wilders die in elke uiting van het niet christelijke gedeelte van de bevolking een tsunami ziet en niet in staat is om op een uitnodiging tot dialoog in te gaan. Hij verwoordt het met 'Ik weet toch wel wat ze gaan zeggen', waarmee in feite zijn boodschap aan de werkelijkheid van hoor en wederhoor voorbij gaat.
- De jongeren uit de 40 wijken van minister Vogelaar die in elke geweigerde sollicitatie een persoonlijke afwijzing zien en niet in staat zijn tot reflectief gedrag. Bij elk *geslaagd* project tonen ze dat ze graag willen leren.
- De woede van onderwijzend Nederland die bij elke publicatie over de kwaliteitsvermindering van het voortgezet onderwijs toe moet geven dat het onderwijs door de opeenvolgende onderwijsvernieuwingen aan inhoud betekenisvol verloren heeft.
- De woede van de kleine ondernemer die tevergeefs bij zijn overheid aanklopt en rekt op een één loket behandeling en tot zijn verbijstering een heleboel tegenstrijdige regels tegenkomt en aan die

regelgeving moet voldoen en ambtenaren die hun werk hebben verplaatst naar ambtelijk wijzen op voorschriften.

Als je er op gaat letten is er een heleboel woede onder de mensen, alleen hebben we de instrumentaria uit handen gegeven om dat te zien. Alsof de val van de muur ook de woede en het idealisme onder de mensen met zich mee sleurde. Socialist en liberaal staan niet meer tegenover elkaar want er is geen discussie over de toekomst mogelijk. Zelfs het geloof in de hype is verdwenen.

Het lijkt alsof de mensen alleen maar woedend kunnen zijn en hun woede en onmacht alleen maar kunnen laten zien en horen.

De ongearticuleerde, niet specifieke, woede is een onderdeel geworden van onze samenleving en staat de verdere groei van onze samenleving in de weg.

Een ander woord voor deze 'sta in de weg' noemt men *weerstand*.

Weerstand

In een boek over 'Het veranderen van narcistische organisaties' haalt René van der Vlist, Sigmund Freud aan die gezegd heeft: "*Hoe haalt men de weerstand weg? Door hem te raden en de patiënt voor te houden.*"

Blijkbaar is weerstand iets wat aan een veranderingsproces, een transitie, vooraf gaat.

Als je weet wat je tegenhoudt kan je het benoemen en een plek geven en dan laten gaan. Juist in die volgorde. Dezelfde mijnheer (Freud) heeft twee eeuwen geleden uitgevonden dat weerstand onder te verdelen is in een aantal manieren waarop mensen met weerstand omgaan.

Hij heeft de volgende onderverdeling gemaakt:

1 Verdringing	verdringen, wegduwen van datgene wat plaatsvindt.
2 Overdekking van het tegendeel	het tegendeel beweren / voelen van hetgeen plaatsvindt.
3 Projectie	veronderstellen te weten wat de ander voelt / denkt / weet.
4 Verschuiving / Verplaatsing	het gevoel verschuiven naar een gevoelssector die bekend is.
5 Verdringing Van Affect / Gevoel	het gevoel verdringen en van het gevoel een bedacht idee maken.
6 Loochening	ontkennen van het gevoel.
7 Regressie	terugvallen in / op de vorige ontwikkelingsfase.

Het is duidelijk dat het begrip 'weerstand' zoals Freud bedoelde (elk middel dat de patiënt hanteert om te voorkomen dat onbewuste motieven -veelal verbonden met ervaringen uit de vroege jeugd- bewust worden) een ander begrip is dan 'weerstand tegen verandering'. Bij weerstand tegen verandering zijn medewerkers van organisaties, maar ook bestuurders en leidinggevendenden zich als regel wel bewust. Ook al zullen niet alle bezwaren tegen verandering vlot en open erkend worden, van het bewust worden van onbewuste motieven lijkt geen sprake. Of toch (ook)? Wat te denken van een directeur of topbestuurder, die volledig instemt met een bepaalde koerswijziging, strategische verandering, herstructurering enzovoorts van het bedrijf, maar bij de uitvoering zo knullig te werk gaat, dat de verandering wel moet mislukken? Of de medewerker die, nadat al zijn 'ja- maren' bevredigend lijken opgelost, nog steeds niet in staat blijkt de verandering te aanvaarden zonder dat duidelijk wordt waarom?

[pag. 50 van der Vlist. *Het veranderen van een narcistische organisatie*. Uitgeverij Lemma].

Weerstand is noodzakelijk voor een verandering- en transitie gang. Hoe steviger het verweer tegen een andere manier van omgaan met elkaar, of andere energievormen, des te groter de kans dat ze er op een bepaald moment zijn.

Het gebruik maken van de weerstand bepaalt de handigheid van de bestuurder of CEO. Tegelijkertijd bepaalt de weerstand de lange termijn. Want hoe langer de werkelijkheid bepaald wordt door de korte termijn, een hype, winstprognose per drie maanden, des te steviger komt de lange termijn terug. Het neerzetten van vier kolencentrales voor de energie voorziening is te begrijpen op korte termijn. Op de lange termijn is het een desinvestering. Wilders manier van denken weerstaan (xenofobie) en op een andere manier bezig zijn met integratie en arbeidsparticipatie geeft ruimte op de arbeidsmarkt op de lange termijn.

Lui zijn

De weerstand in het overschakelen van denken heeft ook een vorm van lui zijn in zich. Het ging toch goed zoals het ging en dat we als gemeenschap een aantal zaken kwijt zijn, is een soort van jammer. We hebben toch als gemeenschap een heleboel winst gemaakt (hedonisme = denken aan eigen genot en afsluiten voor de buitenwereld).

Als weerstand kun je het onderzoek dat de bonden deden bij het ABN-Amro personeel noemen. Het merendeel voelde voor de meest gepropageerde oplossing, namelijk een aansluiting bij de Barclay's. Het consortium werd negatief benoemd en de oplossing van zelfstandig blijven (want dan verandert er zeker niets) haalde meer punten dan het consortium. De weerstand tegen een van buiten opgelegde verandering / transitie geeft aan hoe moeilijk dat als personeelslid te verwerken is. Hoe moeilijk moeten het verwerken of ondergaan van een verandering dan wel niet zijn als het een gewilde verandering is?

Of is het dan juist een manier om een verandering sneller te laten slagen? Is de weerstand als tegenwerking tegelijkertijd de manier om duidelijker naar een andere manier van doen toe te werken? Kan de tegenwerking / weerstand, de brug zijn om de toekomst makkelijk bereikbaar te maken? Begint de verandering met het onder ogen zien van de werkelijkheid?

Er is niets meer af te slanken bij organisaties. Een stap verder met afslanken en organisaties en bedrijven worden als makkelijke prooi opgekocht. (zie bijvoorbeeld de Volkskrant rapportages over Great Britain begin juli 2007) Andere organisaties hebben geen staf meer en zijn niet meer instaat om vanuit kennis en kunde een weg naar de toekomst uit te leggen. Het innovatievraagstuk is een blok aan het been van zulke organisaties. Als weerstand tegen nadenken over de toekomst en toekomstige arbeids- en integratieprocessen de dagelijkse werkelijkheid beheerst kan men stellen dat we in een lastige positie zijn beland.

We kunnen ons de toekomst voorstellen waarin verandering- en innovatiestrategie onderdeel uitmaken van de geaccepteerde bedrijfsprocessen. Tegelijkertijd doen we ons best daar niet naar toe te werken. Een paradox heet zoiets of een impasse.

Impasse

Impasse is een vorm van stilstand die de mogelijkheid heeft een permanente toestand te worden. Als dat zo is zijn er maar weinig mogelijkheden om tot een doorbraak te komen want een doorbraak is noodzakelijk om tot een situatie te komen waarin voortgang mogelijk is. Stel dat de doorbraak uitblijft, dan is een chaos / anarchistische situatie de volgende stap.

Woede en onmacht, maar ook zucht naar verandering moet een uitweg vinden. Als dat niet gezamenlijk en gecontroleerd gebeurt, is een moment van niet opletten genoeg om ongewild in een niet-gecontroleerde situatie te stappen. Een ander woord voor niet-controle heet chaos. Deze chaos ontstaat door niet handelen, door de weerstand tegen verandering als gewenste situatie te beschrijven. Uit de geschiedenis zoals geboekstaafd door de Blokkers (Het Voorouder Gevoel) blijkt het samenwerkingsverband dat Nederland heet, verschillende keren veranderd is tegen de wil van machthebbers.

Angst

Volgens verschillende schrijvers is Nederland op dit moment een angstig land. Bang vanwege de kredietcrisis, vanwege het voortdurend alert zijn over Bin Laden en de islam activisten.

Bang vanwege het feit dat de regering vindt dat werknemers langer dan 63 jaar aan het werk moeten. En de Vut of de Flo leek zo dichtbij.

Angstig omdat de beurs volatiel is (vloeiend, bewegelijk) en niet duidelijk is welk fonds op de beurs wint en welk fonds verliest.

Angstig omdat de milieuramp nu echt over ons heen dreigt te komen. Zo'n zomer was 10 jaar geleden toch niet mogelijk.

Angst omdat de ontslagwetgeving aangepast wordt. Dan heb je als werknemer helemaal geen rechten meer Angst overall en op elk gebied. En angst is een slechte raadgever. Of is het angst voor wat anders?

Transitie / verandering

Een transitie of verandering heeft wat te maken met de context die verandert. Niet de organisatie verandert maar de organisatie plaatst zichzelf en zijn medewerkers in een andere context. Het doel van meer winst wordt omgezet in het doel bijvoorbeeld *Duurzaam Ondernemen*. In plaats van de sterke individuele doelen die tot nu toe golden, is de transitie een gezamenlijk doel, namelijk, ondernemen met visie en zorgzaamheid. In feite is de context van ondernemen veranderd, niet de organisatie en niet de mogelijkheden van de onderneming. Die zijn intact gebleven maar de manier waarop de mogelijkheden van de onderneming worden ingezet is veranderd.

Overname

Een overname is wat anders dan een uitgevoerde context wijziging. Een overname door een andere onderneming is eigenlijk meer van hetzelfde. Door de globalisering worden de doelen verder weg geplaatst. De doelen worden in wereldwijde begrippen omschreven en hebben minder zeggingskracht voor de plaatselijke manager, de lokale manager lijkt hier geen invloed op te kunnen uitoefenen. De raad van bestuur is niet in het eigen land aanwezig maar in een buurland of zelfs in het verre China.

Context Verandering

Een context verandering lukt niet van de ene op de andere dag. Een lange termijn doel in de onderneming tot ondernemingsdoel maken is een hele weg. Wil de context verandering, de transitie stand houden, dan moet iedereen de context verandering dragen en moet er weinig weerstand zijn tegen het kader:

Wijzigen van de korte doelen in lange termijn doelen van de onderneming.

Dat betekent dat er een lange termijn visie moet komen, dat er nagedacht moet worden om op een andere manier te ondernemen.

Dat betekent dat er nagedacht moet worden over de manier waarop de onderneming zich naar de buitenwereld presenteert.

Ook moet nagedacht worden over de manier waarop de onderneming van de aanwezige kennis / kunde gebruik maakt en welke kennis / kunde een vorm van innovatie in zich draagt. De context verandering heeft dus een aantal ingrijpende gevolgen. Niet de verandering zelf, maar de uitgewerkte gevolgen van die contextverandering

Conclusie

Een context wijziging moet langzaam de onderneming binnen sluipen, zich settelen in het gedrag en de hoofden van de managers / medewerkers. Daarna is de onderneming zich niet meer van een wijziging, in de manier om de buitenwereld en de binnenwereld te beleven, bewust.

Het gaat zoals het gaat.

Buro MusterS heeft een manier ontwikkeld waar het wijzigen van de context en het langzame bewust worden een onderdeel van is.

Deze manier heet *Corporate Consultancy*.

Wilt u er meer over weten, neem dan contact met ons op.

wmusters@buromusters.nl of 072 561 46 48