

Ja, maar hoe dan?

De manager vertelt in een teamvergadering over een op handen zijnde verandering in de organisatie die ook mijn team zal raken. Er gebeurt van alles in het team: collega's gaan meer rechtop zitten, er wordt wat geknikt, maar al snel klinkt er gelach, weliswaar ietwat ongemakkelijk met allerlei vragen en opmerkingen als "Ja, maar hoe dan?". De een ziet kansen en mogelijkheden, terwijl de ander alleen maar beren op de weg ziet. Waarom brengt verandering toch van alles bij ons teweeg?

We herkennen dit allemaal wel, dat iemand iets wil veranderen en we gelijk 'aan' zijn. Wij mensen houden niet zo van verandering en het is ook lekker overzichtelijk als alles gewoon blijft zoals het is. Helaas is dit - zeker in ons werkveld - een utopie. De wachtlijsten zijn lang, de zorgvraag groeit alleen maar, er is veel kritiek op werkwijzen en protocollen en er is sprake van arbeidskrapte. We worden dus wel gedwongen om te veranderen en te vernieuwen! Zo liggen er een integraal zorgakkoord en hervormingsagenda waar al jaren over gepraat wordt, maar nu komt wel het moment dat we het anders moeten gaan doen. Iedereen heeft dan een manier van reageren, die vaak al gevormd is in onze jonge jaren en ons gehechtheidssysteem aan zet. De een blijft stabiel, de ander ervaart

Als mensen houden we van nature het liefst vast aan wat bekend en vertrouwd is

paniek en angst en weer een ander wordt boos. Waar de een blijft samenwerken maar met argumenten komt, houdt de ander de poot stijf, of kiest ervoor te vermijden dan wel de lieve vrede te bewaken.

Maar wat is die weerstand dan? Als mensen houden we niet zo van verandering en houden we van nature het liefst vast aan wat bekend en vertrouwd is. Het is onze natuurlijke reactie die hoort bij onze behoefte aan zekerheid en controle. Weerstand kan zich op allerlei manieren uiten: verbaal reageren, onderbreken, tegenargumenten geven, over een ander onderwerp beginnen, non-verbaal (de armen over elkaar doen of onderuit zakken), of zelfs saboteren (bijvoorbeeld 'ja' zeggen, maar 'nee' doen). Het is irritant als er weerstand komt, maar dus ook normaal en niet alleen iets wat onze cliënten laten zien.

Ingewikkeld is dat we een werkveld hebben dat de nodige uitdagingen kent (onder meer schaarste personeel, hoge instroom, verminderde financiën), en anderzijds ook voortdurend in beweging is (onder andere door toenemende diversiteit, veranderende gezinssamenstellingen en nieuwe technologieën). Dit vraagt dus van ons allen ook een verantwoordelijkheid om mee te gaan, flexibel te zijn en innovatief te blijven, waarbij we onze eigen comfortzone moeten verlaten, wat altijd iets doet met ons. Als teamleider, manager of beleidsmaker ontkom je dus niet aan weerstand bij je mensen. Je moet hier iets mee, want anders kan die weerstand uitgroeien tot sabotage of harde conflicten. Het hanteren van weerstand komt grotendeels

In zicht

overeen met de manier waarop we dat ook met cliënten doen, namelijk het erkennen en valideren van de weerstand.

Weerstand is dus een natuurlijke reactie en door die erkenning te geven, komt er ook ruimte om het gesprek aan te gaan. Wat zit erachter? Waarom reageert iemand zoals hij of zij doet? Welk verlies ligt er mogelijk op de loer? Dit kan overigens alleen als de ander ook voelt dat hij of zij zich oprecht mag uiten. Dit kan alleen in een veilige context (dat geldt trouwens ook voor onze cliënten). Herlabelen of herkaderen van weerstand tot een gezamenlijke uitdaging waarin iedereen zich gezien en gehoord voelt, kan helpend zijn. Steeds meer ontstaat op de werkvloer, en dus ook bij ons, de noodzaak van psychologisch veilige teams. Dit is een werkomgeving waarin teamleden zich veilig voelen om zich uit te spreken, fouten toe te geven, vragen te stellen en ideeën te delen zonder angst voor negatieve consequenties zoals afwijzing, kritiek of straf. Het is de basis voor open communicatie, innovatie en samenwerking, omdat het werknemers aanmoedigt risico's te nemen en bij te dragen aan de groepsdynamiek zonder vrees voor sociale of professionele repercussies. Tot slot is het heel belangrijk om kleine successen te vieren. Dit helpt om vertrouwen op te bouwen en draagvlak te vergroten waardoor verandering ook goed uit kan pakken.

We ontkomen dus niet aan verandering, zeker niet in ons werkveld. Het is misschien wel de enige constante factor in ons werkveld, zowel in de behandelkamer met cliënten als binnen de

Door weerstand
erkenning te geven,
komt er ook ruimte om
het gesprek aan te gaan

organisatie. Zelf houd ik van vernieuwing en verandering en zie ik het als een kans om te kunnen groeien. Dit komt wel gemakkelijk onder druk te staan gezien de huidige schaarste in middelen, tijd en mensen. Ook bemerk ik dan bij mijzelf een struisvogelreactie: kop in het zand en even op de automatische piloot. Door supervisie en leertherapie ben ik mij sterk bewust geworden van die neiging en hoe ik die snel kan herkennen. Ik heb dan ook mensen om me heen nodig bij wie ik - ook ongenueanceerd - mag klagen en die mij niet gelijk als incompetent of raar ervaren. Dit kunnen vrienden, een partner of collega's zijn, waarbij voor mij het menselijke aspect en mij veilig voelen de belangrijkste voorwaarden zijn. Na het uiten of klagen komt er gelukkig ook snel weer ruimte om kansen te gaan zien, waarbij ik ook mijn weerstand omarm, want die wilde ook wat zeggen. En zo ga ik wel mee, maar met de nodige kritische vragen. Iets wat ik ook meegekregen heb vanuit huis: we conformeren, maar mogen wel met open vizier strijden!

Moniek Coorn

is als klinisch psycholoog werkzaam bij Jeugd GGz, onderdeel van de Dimence groep.