

Weerstand bij herstel van ontwikkelingsachterstanden: drie typen medewerkers

Van kwetsbaar naar betrouwbaar

Herstellen van een kwetsbare situatie of organisatie naar een betrouwbare organisatie vraagt veel tijd, geduld en aandacht. De verantwoordelijkheid voor het herstel ligt bij de leiding; deze moet koers zetten, duidelijke kaders bieden, grenzen stellen en daarbinnen ruimte geven, en aandacht hebben voor begeleiding en ontwikkeling van medewerkers. Het brengen van deze duidelijkheid, of rust, regelmaat, reinheid, zoals we dit uit de opvoedkunde kennen, wordt door medewerkers lang niet altijd geaccepteerd. Waarom niet? Waarom leidt duidelijkheid niet zomaar tot acceptatie?

Als de (nieuwe) leiding besluit het stuur in handen te nemen en de organisatie naar herstel gaat leiden met duidelijke kaders op basis van voorspelbaar, transparant en consistent gedrag en beleid zou je denken dat er een zucht van verlichting door de organisatie gaat. Eindelijk: de leiding neemt verantwoordelijkheid, zet koers, stelt grenzen, beloont en begeleid. Eindelijk rust en duidelijkheid waar we aan toe zijn als organisatie en medewerkers. Iedereen blij. Toch is dit paradoxaal genoeg niet meteen zo. Natuurlijk, op de langere termijn wordt deze verzuchting vaak realiteit. Maar in de eerste periode van herstel valt het vaak tegen hoe dit wordt geaccepteerd door medewerkers.

Drie typen medewerkers

Er zijn grofweg drie typen medewerkers te onderscheiden:

Remmers, handelend uit onwil of onmacht. *Afwachters* willen eerst zien en dan geloven.

Dragers, voor wie duidelijkheid perspectief en rust geeft.

Remmers: uit onwil en onmacht

Als de leidinggevende in het verleden en heden wordt geaccepteerd door een groep medewerkers, betekent die niet dat – als een duidelijke koers wordt ingezet – deze groep nog steeds blij is met de leiding. Want waar deze medewerkers voorheen blij waren met de leiding omdat deze bijvoorbeeld status quo in stand hield, alle ruimte gaf aan medewerkers en veel aan hen overliet of het vooral gezellig wilde houden, voelt de nieuwe stijl van de (nieuwe) leiding met duidelijke kaders en eisen naar het vermogen van iedere medewerker als een ongemakkelijk keurslijf. Het worden remmers. Remmers willen niet mee in de verandering (onwil) of kunnen dat niet, omdat ze niet kunnen voldoen aan de nieuw gestelde eisen (onmacht). Ook zijn er in deze groep medewerkers met een sterke informele positie in de organisatie die vrezen deze positie te verliezen door de nieuwe koers en eisen van de leiding. Zij voelen zich beperkt in hun ruimte, trappen op de rem en organiseren verzet tegen de verandering. Dit doen zij openlijk en ‘ondergronds’. Pas na enige tijd – als



het vertrouwen in de leiding groeit en het consistente, transparante en voorspelbare gedrag en beleid van de leiding duidelijkheid geeft over wat wel en niet normaal is en kan in de organisatie – draait een deel van de remmers bij, staakt het verzet en vindt een plek in de nieuwe organisatie. Een ander deel van deze groep verlaat de organisatie, vrijwillig of gedwongen. Vrijwillig omdat zij merken dat de organisatie zoals ze die kenden niet meer terugkomt, of omdat ze ervaren dat ze niet aan de eisen in de nieuwe organisatie kunnen voldoen. Gedwongen omdat ze met hun gedrag en weerstand bewust de organisatie of personen schaden en dit niet wordt geaccepteerd door de leiding.

Afwachters: eerst zien dan geloven

Voor een groep medewerkers is de geboden duidelijkheid een perspectief dat ze maar al te graag meteen willen omarmen, omdat ze het in het verleden (onder andere leidinggevend) hebben gemist in de organisatie. Door dat gemis in het verleden is het vertrouwen in de leiding echter broos. De (nieuwe) leiding kan met alle goede bedoelingen duidelijke koers zetten; voor deze groep medewerkers geldt: “eerst zien, dan geloven.” Vorige leidinggevend begonnen ook zo stevig en duidelijk, en waren na vier maanden opgebrand, vertrokken of opgeslokt door de mores van de organisatie, van het bestuur of van de omgeving, om het niet zo nauw te nemen met afspraken en aanspreken; laat staan met voorspelbaarheid, transparantie en consistentie in gedrag en beleid. En zo raakte de organisatie van de regen in de drup. Afwachters raken pas na enige tijd overtuigd, pas als de leiding echt volhoudt, zichtbaar door de weerstand van de organisatie heen, en zelf door eigen gedrag laat zien wat het betekent om betrouwbaar te zijn, hierop aanspreekbaar is en anderen hierop ook aanspreekt. Ze willen eerst de nieuwe stijl van leiding ervaren; door te zien dat de leiding het herstel aangaat en door persoonlijke ervaren bescherming, begeleiding en aansturing. Enig gedrag van de leiding dat toch doet denken aan vroeger, iets wat afwachters in negatieve zin verrast, zorgt voor weerstand en grotere behoedzaamheid bij deze groep. Ook voor afwachters geldt dat een deel van hen de organisatie verlaat. Zij vinden de nieuwe stijl van sturing toch te spannend, blijven hangen in het verleden, hebben zo’n ‘knauw’ gekregen in het verleden waardoor ze onvoldoende vertrouwen kunnen krijgen of hebben onvoldoende geduld om de schouders er weer onder te zetten met een nieuwe leidinggevende of met een nieuwe koers. En hoewel je als leiding een aantal van hen liever niet ziet gaan vanwege hun kwaliteiten, hoort ook dit bij het herstel.

Dragers: duidelijkheid geeft rust en perspectief

Een derde groep medewerkers, dragers, voelt zich meteen gesteund door meer structuur en duidelijkheid en accepteert dit als een natuurlijke rol van de leiding. Voor dragers is duidelijkheid een opluchting: tot hun eigen frustratie hebben ze duidelijkheid gemist in het verleden. Ze weten nu waar ze aan toe zijn, wat kan en wat niet kan. Dat biedt perspectief



en rust. Zij accepteren (duidelijke) leiding makkelijk, kunnen op deze manier hun functie en rol goed uitvoeren en zo een constructieve bijdrage leveren aan de organisatie waarbij ze erop vertrouwen dat er ruimte is voor begeleiding en ontwikkeling. De medewerkers in deze groep hebben net zozeer hun persoonlijke ontwikkelpunten, en zijn graag bereid die aan te gaan. De dragers geloven in de nieuwe koers en sturing van de organisatie, doen mee en zijn aanspreekbaar. Binnen deze groep zijn er ook medewerkers die zelf vooroplopen in de verandering en met de leiding mee koers kunnen zetten. Door hen in dit proces een rol te geven kan het herstel worden versneld. Binnen deze groep zijn medewerkers niet snel geneigd de organisatie te verlaten; ze zien mogelijkheden voor groei, voor zichzelf en voor de organisatie.