



ONTWIKKELING VAN DE MENS DOOR MIDDEL VAN HET OVERWINNEN VAN ZIJN WEERSTAND TEGEN VERANDERING

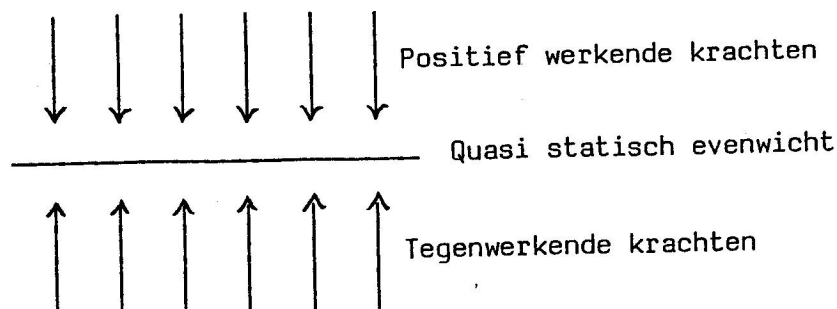
Uitgangspunt voor het onderstaande is de vraag of het mogelijk is bij het tot stand brengen van vernieuwing een situatie te scheppen waarbij het vernieuwingsproces vormend op de mens werkt. Wordt deze vraag bevestigend beantwoord, dan is de volgende vraag: hoe kan ik de mens zijn weerstand tegen verandering zó doen overwinnen, dat hij er als individu door groeit?

Gepoogd wordt achtereenvolgens in te gaan op drie verschillende benaderingswijzen van weerstand tegen verandering, om ten slotte tot een voorlopige conclusie te komen.

Drie benaderingswijzen van weerstand tegen verandering

1. De krachtenveld-theorie

De visie van Lewin is, dat het handelen van de mens wordt bepaald door het krachtenveld van tegenstijdige verlangens en wensen, die grotendeels tot gewoonten zijn geworden. De handeling is de uitslag van de strijd, die deze elkaar tegenstrevende verlangens en gewoonten met elkaar voeren.



Wil ik bij de mens, aldus gezien, een verandering in zijn leef- of werkwijze tot stand brengen, dan heb ik invloed uit te oefenen op dit krachtenveld. Wanneer ik alleen de krachten in de richting van mijn doel versterk, dan treedt bij de mens, die niet zonder meer tot medewerking bereid is, "van-zelf" als reactie een versterking van tegenkrachten op. Ik dien dus eerst een "ontdooiing" in het krachtenveld teweeg te brengen door te trachten de weerstrevende krachten af te zwakken. Vervolgens kan men door versterking van de kracht

in de richting van het doel een verschuiving van het "evenwicht" bewerkstelligen, waar dit op het gewenste "hogere" of "lagere" niveau komt te liggen.

Bij deze benaderingswijze blijft het eigen oordeel van de betrokkene min of meer buiten spel. Het gaat er hier om, de mens te overreden zonder zozeer de wenselijkheid der verandering op zich zelf ter discussie te stellen. Men gaat er immers vanzelfsprekend vanuit de ander tot een bepaalde houding, c.q. daad over te willen halen.

De probleemstelling is: hoe verminder ik de weerstand tegen **mijn** voorgenomen verandering?

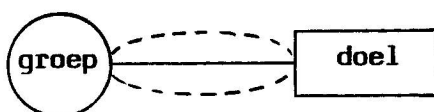
Men doet dit hoofdzakelijk door alleen op het gevoel te werken en - met name in een groep - op de stemming te werken. Men speelt daardoor in op een algemeen menselijke behoefte, zich aan de groep te willen conformeren. Het **meegaan** wordt geaccentueerd, niet het zelfstandig meedenken. Bij een juiste hantering van de groep kunnen zelfs de "weerspanningen" zonder al teveel conflicten tot meedoen worden verleid. Men werkt zodoende in hoofdzaak op de begeerten (zie het krachtenveld) en op de behoefte van de mens bij de meerderheid van de groep te behoren.

Indien men op deze wijze in feite alleen uitgaat van "hoe krijg ik de mensen op de gemakkelijkste wijze waar ik ze hebben wil", dan is er sprake van manipulatie met mens en groep. Met het risico van een "kater" na afloop bij de betrokkene en na enige tijd een hernieuwd verzet. De achtergrond van deze wijze van handelen is in veel gevallen een mensbeeld dat uitgaat van een "behoeften-psychologie", waarbij de behoefte aan zekerheid van buiten bij de mens als dé drijvende kracht wordt gezien.

De innerlijke zekerheid komt als kracht in het evenwicht-schema immers niet voor. Deze kracht is niet van buiten aan te grijpen. Om de innerlijke zekerheid te doen ontwikkelen is meer nodig en hiermee komen wij bij de volgende visie.

2. De "normale" adviesrelatie

Een tweede visie is dat de mens of een groep van mensen tot een vernieuwing moet kunnen besluiten op grond van een eigen oordeel: de mens (de groep) op weg naar zijn doel via beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming.



Ziet men de situatie aldus, dan kan degene die de verandering wil bewerkstelligen, een adviserende rol spelen. Het wordt dan zaak de **juiste argumenten** naar voren te brengen en de argumenten van de ander te ontzenuwen. De afloop is dan in beginsel de resultante van de diverse oordelen. Men vormt zich met hulp van de adviseur een zo zakelijk mogelijk oordeel. De adviseur helpt zowel vanuit zijn specialistische kennis als vanuit zijn toeschouwersrol, waardoor hij de ander kan helpen bij het overwinnen van té persoonsgebonden oordelen.

Behalve dit inhoudelijk aspect t.a.v. de relatie tussen de mens/groep en de "change agent" is er echter ook nog een andere zijde aan deze adviesrelatie. Het prestige, dat ik heb als adviseur, het vertrouwen dat ik geniet, maken de bodem voor mijn argumenten vruchtbaar: de mens/groep is op andere dan zuiver relationele gronden bereid een eindweegs mee te gaan in de richting waarin de suggesties gaan.

Er treedt een zekere **identificatie op met de persoon van de "change agent"**, waardoor de nodige zekerheid verkregen wordt. Laatst bedoelde invloed kan zowel positief als negatief werken. Positief, als er sprake is van bewust vertrouwen in erkend gezag, welke toch het oordeel bij de mens zelf vrij laat van het punt af, dat de betrokkene de mogelijkheid tot oordelen bezit. Negatief, wanneer bij de betrokkene het eigen oordeel wordt onderdrukt en de angst gaat overheersen, dat men bij verdere tegenstand de relatie, waar men van afhankelijk is, in gevaar brengt. We zien dit meer optreden, naarmate het prestige van de adviseur of zijn bureau groeit.

Wordt door de adviseur op de vrees van betrokkene gespeeld, dat hij bij voortzetting van zijn weerstand de zekerheid van de relatie zou moeten missen, dan kunnen naderhand moeilijkheden optreden. Men laat de ander niet meer geheel vrij in zijn keuze en dwingt hem in een bepaalde richting, misschien zonder het zelf goed te beseffen. Ook hier bestaat de kans op een "kater" en het gevaar van hernieuwde weerstand op een later tijdstip.

3. Advies en bijstand in ontwikkeling

Een derde visie gaat ervan uit, dat de mens/groep zich òn tegenover het probleem òn tegenover de adviseur in beginsel vrijer opstelt. Zowel het inhoudelijke als het relationele aspect zijn meer gedifferentieerd: zij evolueren naar gelang van de situatie. Schematisch weergegeven - er zijn in de praktijk tal van tussenvormen mogelijk - kunnen drie vormen of drie fasen worden onderscheiden: de adviseur helpt het doel formuleren, brengt begrip bij,

draagt kennis aan; de adviseur wordt betrokken in het vormen van een oordeel vanuit de situatie; de adviseur wordt mee betrokken in de besluitvorming en uitvoering - hij gaat verantwoordelijkheid voor de uitvoering meedragen.

Bij deze vorm ontdooit het gegeven evenwicht niet door het spelen op de sentimenten, men werkt ook niet via de invloed van zijn adviesrelatie met allerhand redelijke argumenten. De weerstand tegen verandering wordt uit eigen kracht, vanuit eigen inzicht overwonnen door de eigen relatie tot het doel. De eigen doelstelling wordt in eerste instantie door de adviseur tot bewustzijn geroepen. Vanuit een ruimere horizon worden bepaalde ontwikkelingen door de adviseur zichtbaar gemaakt, waaraan een eigen doelstelling kan ontvonken. In de loop van het "change-proces" wordt de benadering steeds meer situatie-gericht, kan met wederzijdse instemming de relatie met de adviseur steeds "intiemmer" worden. Aldus wordt bereikt, dat de mens/groep via het eigen oordeelsvermogen en door motivatie "van binnenuit" tot een oplossing komt; in de drie opeenvolgende fasen verschuift de probleemstelling van principieel naar meer concreet, van algemeen conceptueel naar situationeel en verschuift ook de rol en de verantwoordelijkheid van de adviseur meer naar de rol van "medewerker" bij de daadwerkelijke totstandbrenging van de vernieuwing.

Korte karkteristiek van de drie vernieuwingsprocessen

Beoordeeld naar de wijze waarop de mens betrokken is bij de drie beschreven vernieuwingswijzen, kunnen deze verschillende vormen van overwinning van weerstand tegen verandering meer principieel worden gekarakteriseerd.

Bij de eerste vorm van overwinning van weerstand tegen verandering (aan de hand van de krachtenveld-theorie) wordt grotendeels op de onderbewuste gevoelens gewerkt. Centraal staat hier het directe beleven van de situatie, waarin men geplaatst is. Hier is nog weinig sprake van een oordeel, omdat redelijke gezichtspunten een ondergeschikte rol spelen. Dit vernieuwingsproces is sterk gebonden aan de wijze waarop men in dergelijke analoge situaties gewend is te reageren.

Bij de tweede vorm (normale adviesrelatie) ontstaat een nieuwe werkwijze door de beoordeling van het probleem. Dit oordeel is mogelijk op grond van het gevoel van zekerheid, welke de relatie met de adviseur biedt. Hier vindt dus een bewuster proces plaats.

Bij de derde vorm (advies en bijstand in ontwikkeling) staat in het vernieuwingsproces de ontwikkeling op de voorgrond. De gehele mens is erbij betrokken. Karakteristiek voor deze vorm zijn: het enthousiasme voor het doel zelf, het eigen oordeel over de mogelijke oplossingen, de volle vrijheid en de durf te beslissen hoever men gaat en langs welke weg.

Aldus tekenen zich deze drie vernieuwingsprocessen af. Deze zijn niet alleen zonder meer verschillend, maar ook te zien als opeenvolgende fasen in een ontwikkelingsproces.

De voorlopige conclusie uit deze beschouwing is, dat de wijze waarop men tracht de mens zijn weerstand tegen verandering te doen overwinnen, kan bijdragen tot zijn ontwikkeling als mens.