

Uitwerkingen oefeningen

>> Uitingen van weerstand

Uitingen van weerstand zijn op zeer veel manieren mogelijk. Vaak wordt er onderscheid gemaakt in zichtbare vormen van weerstand en onzichtbare vormen van weerstand. De mate van weerstand is ook een factor bepalend voor de vorm waarin het voorkomt. Een paar vormen:

- Vermijden; vermijden van trainingen en bijeenkomsten. Vermijden of niet uitvoeren van "huiswerk", metingen, tijdschrijven etc. bijv. door aan te geven dat het erg druk is, dat het normale werk voor moet gaan. In het klein: niet actief meedoen tijdens een dagstart, kijken op de telefoon, achteraan (minder zichtbaar) staan, zo ongeveer verschuilen achter planten, pilaren of kasten. Ook: niet reageren op mails of de telefoon niet aannemen. Het vermijden kan zo sterk worden dat medewerkers vrij nemen op de dag van een training of zich ziek melden om niet aanwezig te hoeven zijn.
- Rationaliseren; op basis van argumenten aangeven dat het niet werkt of gaat werken. Soms gaan medewerkers behoorlijk ver bijv. met literatuuronderzoek aantonen waarom het niet gaat werken. "Wij maken toch geen auto's?!" Het zorgt er in ieder geval voor dat de medewerker zich niet zal verbinden aan het nieuwe doel en de nieuwe werkwijze.
- Agressief worden of frustreren; bewust frustreren van acties of medewerkers agressief benaderen of bedreigen. Dreigen met opstappen. Voorbeelden zijn dat dagstartborden worden veranderd of materiaal wordt verstopt of vernield. Ik heb een situatie meegemaakt dat medewerkers frustratie gingen botvieren op andere zaken; bijv. allerlei spullen in WC potten stoppen of broodjes stoppen in TL-armaturen (overigens had dit geen betrekking op Lean; want dat was op dat moment nog niet gestart in de betreffende organisaties).

Wat belangrijk is dat medewerkers weerstand zichtbaar kunnen uiten. Dat is beter dan dat weerstand onderhuids aanwezig blijft. Doordat medewerkers vragen kunnen stellen / opmerkingen kunnen maken tijdens workshops of sessies zorg je er voor dat er een mogelijkheid is om de weerstand te kanaliseren. Het helpt om "lastige onderwerpen" gewoon maar bespreekbaar te maken. Zijn er medewerkers bang voor baanverlies? Denken medewerkers dat ze niet in de nieuwe organisatie passen? Zorg er voor dat bij een manager of projectleider de deur open staat; regel een inloopuur. Zorg voor zichtbaarheid op de werkvloer zodat vragen gesteld kunnen worden.

Tijdens workshops moet je vooral rekening houden met uitingen van weerstand; neem de tijd. Maar zorg er voor dat jouw workshop niet wordt gekaapt. Dus na enige tijd de vragen parkeren en bijv. 1-op-1 er op terug komen. Of tijdens een dagstart aangeven; "Zullen we het gewoon maar eens proberen? Dan weten we pas echt of het gaat werken..."; dat werkt goed als medewerkers weerstand hebben maar niet goed overzien wat de voor- en nadelen zijn. Aanwezigheid van een (hogere) manager helpt soms om een doorstart te maken tijdens een workshop... dus weer terug naar de oorspronkelijke agenda. Het kan ook een belemmering zijn bij het uiten van weerstand; er is toch een bepaalde hiërarchie die er voor zorgt dat medewerkers eerder de mond houden.

De andere kant is dat vooral voorstanders aandacht moeten krijgen; zij moeten uiteindelijk samen met de medewerkers die nog twijfelen de meerderheid vormen die de achterblijvers meetrekken. Bied de mogelijkheid om te participeren; maar als iemand die in de weerstand zit niet wil participeren dan heeft deze persoon geen invloed op de oplossingen en zal deze de oplossingen van anderen moeten accepteren.