

Omgaan met (emotionele) reacties

*Leiding geven aan verandering. Change leadership, zo je wilt.
Een kwestie van de juiste aanpak? Van een goede analyse,
beslissen en dan door? Van een goed stappenplan?*



Meer dan 60 leiders, van alle niveaus en lagen, deelden hun invalshoeken met ons. En dat is de leider als persoon, die met haar hele 'hebben en houwen' volop in de wind staat. Dat geldt ook voor middenmanagers en teamleiders, die eerst zelf nog de verandering moeten verwerken. Om vervolgens haar/zijn team mee te kunnen nemen. Die input hebben we geanalyseerd en brengen we per thema uit. We bundelen het later in boekvorm. Deze publicatie gaat over het thema emotionele reacties. Geschreven vanuit de beleving van de leiders zelf.

*Dit is een uitgave van Involve in samenwerking met de deelnemers van het Change Leadership Lab 2022. **Auteurs:** Reinier Mak en Ellen van den Haak. **(Eind)Redactie:** Collega's Involve. **Ontwerp:** Sabine van Loon Grafisch Ontwerp. **Illustraties:** Emmy's Creations. Speciale dank aan: deelnemende leiders Change Leadership Lab. involve.eu ©2023*



Emoties, weerstand,
stemmingmakerij en ongemak

Iedereen wil wat (van je)!...

Als leider zit je volop in de dynamische wereld van vaak uiteenlopende belangen. Extern heb je, afhankelijk van de branche waarin je werkt, te maken met aandeelhouders, subsidieverstrekkers, toezichthouders in de branche, de mededingingsautoriteit, keurmerk- en certificeringsorganisaties, lokale, provinciale of landelijke politiek, belangenbehartigers in alle soorten en maten, leveranciers van technologie, bewonersgroepen, et cetera. De lijst is eindeloos.

En natuurlijk ook, en zeker niet in de laatste plaats, de belangen van klanten (patiënten, consumenten, leerlingen, cliënten, burgers) en leveranciers. Intern heb je ook een krachtenveld van Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen, medewerkers, vakbonden, leidinggevendende, ondersteunende diensten, medezeggenschapsorganen en ga zo maar door.

Daarnaast zien steeds meer organisaties ook hun maatschappelijke verantwoordelijkheid – of worden daartoe gedwongen. En dan heb jij je als leider ook te verhouden tot maatschappelijke vraagstukken als klimaat, duurzaamheid, veiligheid, diversiteit en inclusie. Als het gaat om je rol als change leader, is het zaak om binnen al die krachten-

velden veranderingen er soepel doorheen te loodsen. En dat valt lang niet altijd mee. Soms komt de urgentie om iets te veranderen juist uit de omgeving en kan het moeilijk zijn om de mensen in je organisatie daarvan te doordringen; zij verkeren in hele andere kringen en krijgen die urgentie dan niet dagelijks 'op de huid'.

Wat echter elke organisatie kenmerkt: er werken mensen, met emoties. Per definitie. En die kunnen soms stevig naar voren komen als mensen zich geraakt voelen in hun belangen, hun overtuigingen, in zaken die ze belangrijk vinden. Of als ze zich niet gehoord voelen. En dan kijken ze allemaal naar jou. Hoe ga je daarmee om? De leiders die wij hebben gesproken bieden hiervoor inspiratie.



Emotionele reacties weerleg je niet met feiten

Elke verandering roept emotionele reacties van mensen op. Je kunt het lastig vinden, je kunt het willen negeren in de veronderstelling dat dan de emoties vanzelf verdwijnen, maar ze zijn er altijd. Daarom is het belangrijk om als leider aandacht te hebben voor de impact van veranderingen op mensen persoonlijk. Waar liggen ze wakker van? Wat dreigen ze te verliezen? Wat moeten ze loslaten? Welke autonomie moeten ze inleveren? Wat zijn hun eerdere ervaringen geweest? Als je hier geen aandacht aan besteedt en antwoorden hierop niet serieus neemt, gaan deze gevoelens ondergronds en leven ze voort in de onderstroom. Dan gaan mensen onderling over het proces en elkaar praten en niet meer

met elkaar. Dan hoor je als leider niet meer de geluiden die er echt toe doen en raak je de grip op de verandering kwijt. Bovendien is het goed om te beseffen dat mensen in verandering niet alleen op basis van ratio acteren, maar dat juist emoties een doorslaggevende rol spelen in hun meningen en reacties.

Eén van de leiders zei: "Vorig jaar zaten we in een 'verwaarloosde change' (red, Daarmee bedoelde zij een veranderingstraject waar geen aandacht was voor de mensen en de impact die de verandering had). Er was een discussie met de Ondernemingsraad: zij zaten volop in de emotie, wij in de ratio. Daardoor hebben we elkaar niet gehoord. Zij hadden nog last van iets uit het verleden. Leiderschap waarmee ze moeite hadden gehad destijds. Wij wilden evalueren en vooruit, maar maakten daar onbedoeld een hoop mee los. Dan kom je aan met je schone lei en kun je in alle redelijkheid wel zeggen 'dit is een fatsoenlijk proces', maar zo werkt dat dan niet".

Een andere leider vertelde: "We moeten onszelf goed blijven inleven. Je haalt soms wat overhoop. Veranderen kan best 'messy' zijn. Voor ons kan een verandering klein lijken, zoals een verandering van werkplek. Maar het kan voor de betrokkenen heel groot aanvoelen. Ik kreeg zelf ineens veel huilende mensen aan mijn bureau, omdat hun vertrouwde werkomgeving was 'afgepakt'".

"Wij wilden evalueren en vooruit, maar maakten daar onbedoeld een hoop mee los. Zij hadden nog last van iets uit het verleden. Dan kom je aan met je schone lei en kun je in alle redelijkheid wel zeggen 'dit is een fatsoenlijk proces', maar zo werkt dat dan niet"

"Ruimte geven aan: dat is een terechte angst. Ik gebruik die angst om een beter plan te maken. Het helpt om mensen zich extra te laten verbinden aan de opdracht die voor ons ligt."

Een van de leiders zag het vooral als taak om goed te dealen met emoties. "Dat betekent jezelf klein maken en begrip tonen voor alle emoties die je medewerkers hebben. Tijd en aandacht geven vooral. Net zoveel sessies organiseren als mensen nodig hebben om door de verandercurve heen te gaan. Het is je taak ze er doorheen te helpen. Dat is een proces van geduld dat op langere termijn loont".

Een andere leider zei: "Ik maak de angst voor de verandering bespreekbaar. Wat is er nu gebeurd in je hoofd waardoor je bang bent? Ik zeg dan: je hebt een goed punt, maar misschien kunnen we een oplossing bedenken. Ruimte geven aan: dat is een terechte angst. We gaan het analyseren. Ik gebruik die angst om een beter plan te maken. Het helpt om mensen zich extra te laten verbinden aan de opdracht die voor ons ligt. Als je iets goed aanpakt, krijg je een hogere score dan wanneer je moeilijkheden onbesproken laat".



Alle meningen zijn welkom. Toch?

Eigenlijk mag je juist blij zijn als leider als je emoties hoort van je mensen. Dat betekent dat je een veilige omgeving hebt gecreëerd.

Het is namelijk niet voor iedereen vanzelfsprekend om de leider aan- of tegen te spreken. Hoe open je deur ook staat. Ze zijn bang voor repercussies of dat juist zij bij ingrijpende veranderingen de klos zijn. Maar je hebt als leider heel veel aan die tegenspraak. Want afwijken van de meningen brengen je blinde vlekken aan het licht: zaken waaraan jij niet gedacht hebt die je kunnen behoeden voor een misser. Om mensen zich te laten uitspreken is het nodig om vertrouwen en veiligheid te creëren. Om daarvoor ruimte te maken, ook al is de werkdruk hoog. Dat mensen hun hoofd boven het maaiveld durven uitsteken. Dat zij (emotioneel) risico durven nemen. En dat jij als leider, en anderen die leidinggeven, dat stimuleert. Dat is een proces van hard werken en stug volhouden, van begrenzen van ongewenst gedrag, van vallen en opstaan, van het actief vragen om feedback; van het samen stap voor stap ontwikkelen van een gezonde cultuur. Niet makkelijk, wel lonend.

En dan is er nog iets, waarover de leiders het hadden die wij hebben gesproken, dat raakt aan veiligheid. Je woorden als leider hebben een ander gewicht. Je kunt bijvoorbeeld niet altijd proefballonnetjes oplaten. Mensen kunnen dat opvatten als een besluit en gaan er dan al mee aan de haal. Dan zetten ze zich voor niets in of maken zich mogelijk om niets zorgen.

Één leider gaf aan mee te bewegen met datgene waar medewerkers behoefte aan hebben, ook ten behoeve van veiligheid: "Goede leiders staan steeds open voor het falsificeren van je aannames. En dat is wel een kunst,

want enerzijds kun je wankel overkomen als je niet duidelijk genoeg bent. En anderzijds moet je ook openstaan voor goede tegenargumenten. Je moet aanvoelen welke hunkering het grootst is, dat is intuïtie”.

De verschillende gezichten van weerstand

Sommige mensen hebben informeel veel invloed in een groep of team. Dat kan twee kanten op werken. Een van de leiders gaf het volgende voorbeeld: “Er was een bijeenkomst waar een deelnemer er qua lichaamstaal zo negatief bij zat dat ik er wel iets mee moest. Deze deelnemer was echt de aanjager van onvrede en negatieve dynamiek. Was ook wel een stevige mevrouw. Ze voelde zich ‘op het matje geroepen’. Dan heb je eigenlijk een heel goed gesprek met elkaar. Ik zei: “ik heb je hulp nodig. We willen met het team een andere kant op. Hoe gaan we dat doen?” Toen was het klaar. Ik kreeg ‘s avonds nog een mail van haar dat het goed was. Dat heeft geholpen om het team uit de negatieve stemming te krijgen”.

Soms krijgt weerstand de vorm van meegaandheid, jaknikkerij en ‘er is alleen maar goed nieuws’. De kunst is dan om tussen de regels door te lezen en goed door te vragen naar hoe het écht gaat. Een van de leiders: “Mijn teamleiders vertelden in de vergadering dat alles goed gaat, maar ergens voelde ik

dat dit niet het geval was. Er zat veel frictie onderling. Dan zie ik het als mijn taak om dat uiteindelijk te laten knallen. De teamleiders hebben dat samen opgelost; de kunst was dat ik het niet zelf zou gaan oplossen. Als leider zal ik het team moeten leiden naar ‘de plek der moeite’, het ongemak opzoeken door de ‘vis op tafel’ te leggen”.

Dat is overigens ook belangrijk als er wantrouwen tegen jou als leider is. Mensen bespreken dat sowieso met elkaar. Zonder jou erbij. De vis op tafel leggen voorkomt dat het onderhuids gaat broeien en dat de emoties later als een boemerang worden teruggespeeld. Meestal over de band van achterblijvende resultaten van de verandering.

Ook lastig is om het nut van de verandering, op lange termijn, te blijven zien. Een van de leiders deed de uitspraak: “If everything is under control, you’re not going fast enough”. Sommige leiders zien weerstand als ‘collateral damage’, als iets dat erbij hoort. Weerstand is in dat geval beter dan stilstaan of alleen binnen de comfort zone blijven.

Een ander vulde aan: “Ik zou zo graag iets in handen willen hebben om ongegronde angsten weg te nemen. Het is zo zonde als mensen hierdoor worden geblokkeerd. Ik vraag dit juist individueel uit, want als dit speelt helpt een collectief verhaal veel minder goed”.



“Het is belangrijk om de vis op tafel te leggen.”

Weer een ander: “Ik ben gezegend in de zin dat ik niet gestrest raak- behalve als er ‘doden’ vallen. Ik help mensen te relativëren door dat ook te zeggen ‘er zijn geen doden gevallen’ om te helpen herinneren aan ‘het is maar werk’. Ik hoop dat mensen genoeg uitdaging en prikkelers in hun leven hebben”.



“Soms vraagt het lef om je aanpak te veranderen bij veel weerstand. Dan is het wel belangrijk om weerstand serieus te nemen en je plannen bij te stellen. Ik doe dat door voortdurend in de organisatie te bewegen en alle middelen in te zetten die er zijn: polls, surveys en gesprekken. En altijd doorvragen naar het waarom.”

Wat als je zelf weerstand voelt?

Mensen kunnen verandering vervelend of eng vinden, of het er simpelweg niet mee eens zijn. Leiders zelf dus ook. Als leider kan het ingewikkeld zijn om het eigen belang af te wegen tegen het ondernemingsbelang en je eigen belang ondergeschikt te maken. Een fusie kan verstandig zijn rationeel gezien, maar je kunt aan je theewater aanvoelen dat ook jouw eigen positie dan onder druk komt te staan. En wat doe je dan?

Soms doet een situatie zich voor waarin er spelers in het externe krachtenveld zijn die jou onder druk zetten om beslissingen te nemen waar je niet achter staat, ook al wordt je eigen belang niet direct geschaad. Jouw mening of gevoel dat een verandering niet deugt qua doel of aanpak, of dat je vindt dat de redenen oneigenlijk zijn, kunnen altijd doorsijpelen in hoe je over de verandering praat met jouw mensen.

In alle gevallen is het belangrijk om interne of externe ‘peers’ te hebben die je onafhankelijk een spiegel kunnen voorhouden. Een veilige plek waar je ook je eigen belangen en gevoelens onder woorden kunt brengen. Want ook die mogen er zijn. Er zijn leiders met de neiging om zichzelf daarin teveel weg te cijferen. Of om bijvoorbeeld meer drammerig hun zin door te drijven. In beide gevallen ben je de verbinding kwijt met jezelf, en dan automatisch ook met de ander.

Concluderend: bij veranderingen met impact zijn er nou eenmaal emoties. Bij je medewerkers, bij jou als leider. Want belangen verschillen. IJzeren Heinig doordouwen werkt niet is onze ervaring, meehuilen met de wolven in het bos ook niet. De balans daartussen vinden en jezelf en je medewerkers ‘goed in de gaten houden’ – zoals onze 60 leiders ieder op hun eigen manier aangaven – kan helpen die balans te vinden.

“Komt een leider bij de consultant”

Kern van de zaak is dat je emoties bij je medewerkers moet erkennen: niet proberen te overwinnen, of uit het hoofd te praten. Dat kan namelijk helemaal niet. Het is een intern proces bij de medewerker zelf, daar ga jij als leider helemaal niet over. Hoe ga je hier dan toch effectief mee om?

Maak gebruik van het onbewuste brein



Emotionele reacties ontstaan vaak onbewust en het is lastig om mensen op dat niveau te bereiken. Een paar simpele technieken kunnen je hierbij helpen. De tips hiernaast zijn gebaseerd op het gedachtegoed van Subconscious Impact, dat is geïnspireerd door Daniel Kahneman. Hij introduceerde de theorie over twee denksystemen:

- Systeem I is snel en intuïtief, het onbewuste
- Systeem II is langzaam en weloverwogen, het bewuste

Emoties en weerstand komen voort uit systeem I. Hier hebben feiten, onderbouwingen en ratio niets te zeggen. Wat werkt dan wel?

Subconscious Impact gebruik hier de techniek van ‘pushen’ (een duidelijke boodschap zenden) en ‘pullen’ (door open vragen te stellen zorgen dat je de onbewuste reacties op tafel krijgt en op dat niveau contact maakt). Met de tips hiernaast nodig je het onbewuste brein van je gesprekspartners uit om na te denken over de verandering. Op een veilige manier: het onbewuste brein ontvangt de impliciete boodschap: jij bent belangrijk. Jouw mening doet ertoe. Daarmee ontstaat er meer ruimte om voorbij de emotie te komen en te gaan werken aan de verandering.

Bronnen: Subconscious Impact, www.subconsciousimpact.com, Don't push me! Hoe je mensen wél beweegt, Genieke Hertoghs, Feilloos adviseren, Peter Block, hoofdstuk 8 en 9.

TIP 1 Ontleed de verandering: wat staat vast, waar is nog ruimte om mee te denken, doen of beslissen?

Maak een duidelijk onderscheid tussen wat al besloten is en over welke aspecten van de verandering inbreng van de medewerkers nog welkom is.

TIP 2 ‘Push’ kort en stevig over de al besloten zaken

Wees duidelijk door de aspecten die vaststaan in de verandering kort en krachtig te pushen. Door transparant te zijn over wat er gaat gebeuren bied je een vorm van houvast en daarmee een vorm van veiligheid. Dat gaat over de positieve kanten van de verandering, maar ook over de minder prettige zaken.

TIP 3 Vang emoties op door te ‘pullen’

Na het kort pushen van de veranderboodschap is het zaak om te pullen: open vragen stellen om te begrijpen wat er achter de emoties zit. Je wisselt push dus af met pull. Op deze manier regisseer je de (inhoudelijke en) emotionele verwerking van de boodschap in het brein van de medewerker. Een voorbeeld: “Zo, het hoge woord is eruit. Zullen we eens een rondje doen welk gevoel dit bij je oproept?”

TIP 4 Richt je hierbij vooral op de ruimte waar medewerkers invloed hebben

In elke verandering is er óók vrije ruimte om samen invulling te geven aan aspecten van die verandering. Zelfs als het lijkt alsof die er helemaal niet is. Soms is dat op de inhoudelijke uitwerking van keuzes. Soms op het vormgeven van het veranderproces of op het bewaken van het teamgevoel gedurende de reis. Door ook hier vooral op te pullen ontstaat er in het brein ruimte om in beweging te komen. Voorbeelden: “Hoe gaan we dit samen voor elkaar krijgen, zonder dat er iemand buiten spel komt te staan?” of “Wanneer zijn we als team tevreden, wat hebben we dan precies bereikt?”

Checklist

emotioneel en weerstandsgedrag

De plek waar een mens zijn beslissingen neemt (het besliscentrum), wordt goed beschermd. Het beschermende filter heeft als doel om alle redenen en argumenten die niet passen bij hoe we op dat moment denken, af te weren. Soms in stilte, soms met kracht. Het vergt van jou als leider een gevoeligheid in de manier van observeren. Emoties of weerstand zijn niet altijd even herkenbaar. Er is dan ook een eindeloze lijst van gedragingen die hier op wijzen.

Hiernaast volgt er een (o.b.v. Peter Block, Feilloos Adviseren) en deze is zeker niet uitputtend.

Wat herken jij hiervan?

- Vragen om meer details
- Overspoeld voelen door details
- Tijd: ik zou graag willen, maar nu komt het heel slecht uit
- Voortdurende onderbrekingen
- Onuitvoerbaarheid (wij leven in deze wereld, jij niet is de impliciete boodschap)
- Dat verbaast me niets (controlebehoefte)
- Aanvallen
- Verwarring (ook na 3 x uitleggen)
- Stilte (passief, stilte is geen instemming!)
- Filosoferen, wollige taal, om de hete brij heen draaien
- Moraliseren (betrokkenen met weerstand zouden moeten begrijpen)
- Meegaandheid (moeilijk te herkennen)
- Methodologie: eindeloos vragen over de te gebruiken methode
- Beweren dat het goed gaat
- Aandringen op oplossingen
- Komen met oplossingen die door anderen zijn bedacht
-

Vraag eens aan een collega: welke variant van weerstand zie je bij mij en in mijn team(s) vaak terug?