

Het vergeten hoofdstuk van de veranderkunde en de kunst van het dwarsliggen

Hoe slechte veranderingen tegen te gaan

Het vergeten hoofdstuk van de veranderkunde en *De kunst van het dwarsliggen*, dat zijn twee artikelen die ik in 2003 samen met Joep Schrijvers maakte voor een themanummer van Opleiding & Ontwikkeling. Het zijn twee stukken met een licht satirische toon, maar met een bloedserieuze bedoeling.

Op dit moment werk ik aan een artikel over constructief dwarsliggen en nieuwe sporen verkennen. Om die reden haal ik herinnering op de twee artikelen die we in 200x maakten. Op basis van de twee artikelen heb ik één nieuwe versie gemaakt. Het is 'werk-in-uitvoering'. Graag nodig ik lezer uit om mij van reflecties, tips, kritiek en/of actuele voorbeelden te voorzien.

Mocht je verder willen lezen over thema's zoals vanuit professionele kracht 'dwarsliggen' en 'tegenspraak bieden' dan heb ik enkele leestips:

Jansen, T., Brink, G. van den & Kole, J. (2009). *Beroepstrots. Een ongekende kracht.*

Amsterdam: Boom

Langenberg, S. (2012). Kritiek als omslagpunt. *Opleiding & Ontwikkeling*, 25 (4), p. 38-41

Lonkhuyzen, P. van (2015). *Tegenspraak. Hoe je beter wordt van dwarsliggers.* Zaltbommel:

Haystack

Schrijvers, J. (2017). *Hoe raak je ze kwijt. Over ontspoorde leiders en slechte managers.*

Schiedam: Scriptum

Het vergeten hoofdstuk van de veranderkunde en de kunst van het dwarsliggen*

Hoe slechte veranderingen tegen te gaan

Ton Bruining & Joep Schrijvers

Veel managers en hun staf, organisatieadviseurs en opleiders zijn slaaf geworden van het veranderingsimperatief. Het lijkt alsof velen hun ziel verkochten aan de goeroes en tovenaars van het bedrijfsleven en de advieswereld. Wij maken ons serieus zorgen over de veranderingsgekte in organisaties en willen laten zien dat veel veranderingen het vanuit een humaan en economisch perspectief verdienen om te worden tegengehouden. Volgens ons het vergeten hoofdstuk van de veranderkunde.

Laten we wel wezen. Het gaat ons niet om een naïeve, rancuneuze of destructieve manier van dwarsliggen. De *naïeve dwarsligger* heeft wel het gevoel dat het goed fout zit en onderneemt ook wel actie, maar beschikt niet over een weloverwogen strategie en een bijbehorend instrumentarium. Hij wordt gemakkelijk onschadelijk gemaakt. Ook de *rancuneuze of destructieve dwarsligger* wijzen we af omdat deze eerder vanuit diep gekwetste emoties bezig is de ander een hak te zetten dan de zaak te redden die hem ter harte zou moeten gaan. In extremo opereert de rancuneuze dwarsligger onder het motto: Ik stuk dan jij ook stuk. Naïeve en rancuneuze dwarsliggers zijn even gevaarlijk als modieuze managers en hun adviseurs. Het gaat ons om het verantwoord tegendenken. De *constructieve dwarsligger* is onze held. Hij is nuchter, redelijk en heeft een goede kijk op de zaak. Hij ziet wat er mis is, denkt over de strategie na, zoekt zorgvuldig naar instrumenten, daagt uit, zorgt dat de adviseurs en andere bezweerders geen vat op hem krijgen, ontmaskert de managementstrategieën en organiseert het tegenwerken. Het gaat ons om dit weloverwogen dwarsliggen. Dwarsliggen voor veranderingen die de organisatie waarin je werkt naar de rand van de afgrond kunnen brengen. Hoewel dat vrijwel nooit zo wordt gezien, kunnen deze klokkenluiders een zegen zijn

*Deze tekst is samengesteld uit twee artikelen die in 2003 verschenen in het HRD-blad Opleiding & Ontwikkeling

Bruining, T. & Schrijvers, J. (2003). Het vergeten hoofdstuk van de veranderkunde. *Opleiding & Ontwikkeling*, (16) 6, p. 11-15.

Bruining, T. & Schrijvers, J. (2003). De kunst van het dwarsliggen. *Opleiding & Ontwikkeling*, (16) 6, p. 37-39.

voor hun organisatie (Wirtz, 2000). Overigens, in dit artikel hebben wij het over "de dwarsligger ". Vaak zal de dwarsligger echter een exponent zijn van een collectief.

De huidige economische malaise is een reden te meer om extra alert te zijn op catastrofale veranderingen. Er zullen zich meer dan ooit aanleidingen voordoen om constructief dwars te liggen.

Bij het tegenhouden van veranderingen prefereren wij de communicatieve weg, het streven naar een "herschaftefreie" dialoog (Habermas, 1981, Kunneman & Keulartz, 1985, Hetebrij 2000). Bij ons vinden participerende methoden een warm onthaal waarbij diverse partijen in en rond een organisatie op redelijke wijze met elkaar de vraag beantwoorden wat er te doen staat. Doch wanneer deze methoden zijn uitgewerkt, billijken we onder bepaalde ethische condities ook andere wegen om slechte en catastrofale veranderingen tegen te gaan: de wegen van het dwarsliggen.

Achtereenvolgens zullen we in dit artikel aandacht besteden aan redenen om dwars te liggen, de rol van adviseurs, het voorkomen van dwarsliggen en vijf strategieën om dwars te liggen. De ethiek van het dwarsliggen bewaren we voor de afsluiting wanneer de methoden in het volle licht hebben gestaan: wanneer mag je deze gebruiken en wanneer niet?

Redenen om dwars te liggen

Alle veranderingen die de organisatie schade (kunnen) berokkenen verdienen het om tegen gehouden te worden. Het kan daarbij gaan over fusies, overnames of strategische allianties; om interne herstructureringen, afslankingen; om verandering van bedrijfsprocessen; herpositioneringen of de introductie van instrumenten zoals competentie management. Zinnige veranderingen zijn ons inziens in ieder geval gericht zijn op verbetering van de primaire functie van de organisatie. De lakmoesproef is de vraag of er aan het eind sprake is van waardetoevoeging voor de klant of de afnemer. Helaas draait het vaak alleen om aandeelhouderswaarde. Soms is een verandering op zichzelf zinvol, maar loopt de organisatie toch een groot risico omdat de verandering onzorgvuldig is voorbereid en/of onzorgvuldig wordt geïmplementeerd. Bijvoorbeeld door de kennis en denkkraft van relevante medewerkers niet te benutten (zie onder andere Sandberg, 2000).

Ruim de helft van werkend Nederland maakte (Van de Beek, 2002) de afgelopen jaren een ingrijpende verandering mee op de werkvloer. De vraag rijst dan wat het positieve rendement van al die veranderingen is. Dat valt tegen. Een groot deel van de veranderingsprocessen mislukt en levert zelfs grote schade op aan de organisaties en de mensen die erin werken. Argyris (1998) onderzocht een groot aantal veranderingsprojecten en stelde vast dat velen mislukken omdat werknemers de onwaarachtigheid ervan doorzien en zich distantiëren. Boonstra (2000) komt met het cijfer dat zelfs 70 procent van alle veranderingen in organisaties niet het gewenste resultaat bereikt. Volgens hem moeten traditionele verklaringen van organisatieadviseurs, waarin het vastlopen van veranderingen wordt gezocht in kenmerken van de organisatie, de cultuur of de psychologische gesteldheid van individuen, van tafel. Volgens Boonstra moet het mislukken van verandering worden gezocht in de aanpak van de veranderingen zelf en in het handelen van de veranderaars.

Van Witteloostuijn (2000) wijst op het mediabeluste, modieuze en zelfverrijkende machogedrag van topmanagers en hij laat zien hoe hun rationaliseringsprogramma's leiden tot de uitmergeling van bedrijven. Voorbeelden van deze slechte en soms catastrofale veranderingsprocessen stapelen zich op. Om er een paar te noemen: NS, Laurus, de Onderwijssector. Wat er wel gebeurt is dat er meer ziekteverzuim ontstaat, de productiviteit daalt en het cynisme onder werknemers toeneemt.

Wat bezielt managers en beleidsmakers dan om grote veranderingen op gang te brengen als de kans op mislukken zo groot is? Is er iets mis gegaan in hun ontwikkeling en is veranderen de enige manier waarop managers tot zelfverwerkelijking kunnen komen? Moeten ze daar hun sterrenstatus aan ontlennen? Is het succesvol doorvoeren van een verandering een doorgeschoten lakmoesproef voor topmanagers? Zijn managers modegevoelig? Gemakkelijk te verleiden door hypende en luchtbakkende adviseurs? Of zijn ze slechts uit op snelle koerswinsten voor hun aandeelhouders en zichzelf? In ieder geval laat Wissema (1997) aan de hand van een meervoudige casestudie zien dat managers ongelukken maken wanneer ze als veranderaar niet reageren op signalen die uit het bedrijf komen. Hij noemt dat het roodlichtgedrag van managers. En hij signaleert dat er managers zijn die niet één keer door roodlicht rijden (niet waarnemen van signalen), maar ook nog een tweede keer (niet onderkennen van afwezigheid van informatie), een derde keer (bewust negeren van signalen),

een vierde keer (overrulen van signalen) en zelfs een vijfde keer (niet onderkennen van eerder roodlichtgedrag). Ook Kets de Vries (1993, 1999) en Trompenaars (2002) hekelen het narcistisch gedrag van menig topmanager. Gedrag waarmee zij hun onderneming over de rand van de afgrond kunnen kiepen. Recentelijk hebben we daar bij Ahold weer een illustratie van gezien.

Managers kunnen dus gevaarlijke mensen zijn. Gevaarlijk genoeg om van de weg gehaald te worden.

Medewerkers die midden in de praktijk staan, frontliniewerkers, kunnen heel goed aangeven welke veranderingen wel werken en welke niet (Zie bijvoorbeeld Lipsky, 1980). Wanneer zij niet gehoord worden zullen ze zelfbetrokken reageren, allerlei defensieve mechanismen ontwikkelen. Waar mogelijk zullen zij veranderingen langs zich af laten glijden of ondergronds tegenwerken (Lipsky, 1980, De Caluwé & Vermaak, 1999). Sommige medewerkers willen nog wel een signaal afgeven wanneer zij in de gaten hebben dat veranderingen geen verbeteringen inhouden. De kans is echter groot dat hun rode stoplicht niet wordt opgemerkt. Erger nog: ze zullen merken dat hun weldenkende opmerkingen beschouwd worden als een weerstand tegen verandering. Ze bemerken dat ze opeens onredelijke en irrationele, onkundige en halsstarrige en vooral gevaarlijke mensen zijn geworden. Want ze hadden het sein volop op veilig moeten zetten! Ze bemerken dat zij op een gegeven moment te maken krijgen met een offensief van veranderkundige tactieken. Ze worden gelobbyd, tegen elkaar uitgespeeld, ze worden met bonussen omgekocht, ze krijgen les, hun harten worden met allitererende soundbytes doorboord, ze worden angstig gemaakt - als we niet veranderen dan zal het onheil over ons neerdalen -, of ze mogen positief meedoen aan intensieve werkconferenties (Zie ook Midgley, 2000)

Wat moet je nu, als medewerkers, als je met elkaar in de gaten hebt dat de veranderingen geen verbeteringen zijn, je stem niet of amper gehoord wordt en een leger van veranderkundige commando's het vuur op je geopend heeft? Wat te doen? Wanneer reorganisaties niet tot verbeteringen leiden, is tegenspel naar onze mening geoorloofd, ja zelfs gewenst. In het vervolg van dit artikel zullen we laten zien hoe mensen ervoor kunnen

zorgen dat kansloze reorganisaties aan hen voorbij trekken. Maar eerst willen we ingaan op de rol van adviseurs bij veranderingen.

De rol van adviseurs

Het is vervelend om te constateren, maar adviseurs spelen nogal eens een kwalijke rol bij veranderingen. Menige organisatie wordt door de adviesbranche op het verkeerde pad gebracht. In dit bestek is het belangrijk om te laten zien hoe dat komt. Zodat dwarsliggers zich ook tegen verleidelijke en vaak gevaarlijke adviseurs kunnen wapenen.

Managementgoeroes en hun discipelen dwingen vaak bewondering af vanwege hun bedwelmende invloed. Toegankelijke, zinnenprikkelende, vaak literaire concepten brengen menig manager en zijn staf in de ban. Goeroes zijn de hogepriesters van het bedrijfsleven geworden. De lerende organisatie, competentie management, integriteit & compliance, het zijn de bezweringsformules van de geseclariseerde wereld geworden. Managementboeken krijgen het karakter van de heilige schrift. Waar eens de statenbijbel in de kast van de ondernemers stond, staat nu Covey's leiderschapsboek. De meeste managementconcepten zijn echter niet meer dan fantasieën, ze zijn veelal niet gestaafd door robuust wetenschappelijk onderzoek, ze maken gebruik van de macht van het moment en haken in op modieuze behoeften en zijn daarbij eerder nostalgisch dan toekomstgericht, ze zijn oppervlakkig en appelleren aan de smaak eerder dan aan goed begrip.

Voor Van Wittelloostuijn (2001) bieden managementconcepten vaak weinig nieuws. Het is volgens hem pendelen, stapelen, oude wijn in nieuwe zakken doen en luchtbakken. Ten Bos (2000) waardeert die oppervlakkigheid juist, hij stelt dat in het avontuurlijk en riskant vormgeven aan organisaties de ware ondernemer te herkennen is. Voor hem heeft de vrijzwevende oppervlakkigheid van goeroes en adviseurs aangename en boeiende kantjes, al was het maar omdat ze zoveel beter dan het wetenschappelijk exposé aansluiten bij hoe mensen in organisaties tegen henzelf en hun werk aankijken. Onzin. Met zo'n redenering kun je zelfs een exuberant gebruik van Lourdeswater door wanhopige post-internethypemanagers nog rechtvaardigen. Wij willen hier graag waarschuwen tegen het moderne

managementgeloof. De modieuze concepten wiegen managers (en ook medewerkers) in slaap, beroven hen van een kritische en sceptische houding.

In de roman "De organisatie" van Windsant (1993) worden moderne bureaucratieën met hun ovale vergadertafels, flip-overs, strategieën en zwijnslederen agenda's meedogenloos ontmaskerd. Treffend schetst de auteur de businessstak van de managers, het aalgladde jargon van de organisatieadviseur, maar ook de vierkante opstelling van de vakbondsman. Scott Adams (1997) toont in zijn Dilbertstrips de domheid en waanzin in moderne organisaties. Onthullend is ook *Van aai-instrument tot zwaluwstaarten*. Een boek van Charles den Tex (2000) over het jargon van adviseurs.

Huczynski (1993) maakte een studie van de ontwikkeling van managementconcepten en de rol van de adviesbranche. Hij laat zien dat de adviesbranche populaire concepten nodig heeft om zichzelf te legitimeren en gemakkelijk zaken te kunnen doen. Daarbij overheerst het pragmatisme en blijven fundamentele vragen over het functioneren van organisaties achterwege (zie ook Karsten & Van Veen 2002). Ook in een studie van O'Shea en Madigan (1997) komt de adviesbranche er niet best van af. O'Shea en Madigan geven inzicht in de praktijken van grote adviesorganisaties zoals Andersen, Boston Consulting Group, Gemini en McKinsey. Zij laten zien hoe adviesfirma's in het topmanagement infiltreren, het management verleiden en bedrijven van zich afhankelijk maken en daarbij slechts uit zijn op één ding: hun eigen winst. O'Shea & Madigan geven overigens ook aanbevelingen om op een constructieve manier van adviseurs gebruik te maken.

Voorkomen is beter dan dwarsliggen

Idealiter zouden managers, adviseurs en medewerkers uitgedaagd moeten worden om hun opvattingen en overtuigingen kritisch te onderzoeken. Dit wordt lastig gemaakt doordat managementmodes bewustzijnsvernauwend werken. Ronkende retorische managementtaal stuurt en focust de aandacht van mensen en perkt deze ook in (Zie bijvoorbeeld Solomon, 1993). Orwell (1949) illustreert met zijn roman 1984 hoe woorden de kwaliteit van het denken bepalen en hoe verhalen gebruikt kunnen worden om de denkruimte van mensen te beperken (Zie ook Karssing, 2000). Juist in een kenniseconomie zou het voor de hand moeten

liggen om de denkracht van medewerkers in organisaties te stimuleren en ook hun ideeën over verbetering, vernieuwing en veranderingen serieus te nemen. Om op een zinvolle manier te werken aan de ontwikkeling van de organisatie en om dwaze veranderingen te voorkomen is het van belang dat managers goed naar hun mensen luisteren (Collins & Porras, 1994; Collins 2001), met hen de dialoog aangaan (Dixon, 1998; Gasperz, 2001), en hun denkracht gebruiken (Van Aken e.a., 1997). Om organisaties te kunnen behoeden voor onzinnige veranderingen, is het van belang om ervoor te zorgen dat er in organisaties morele competenties aanwezig zijn. Bij managers en hun adviseurs, maar ook bij medewerkers en andere belanghebbenden. Daarbij gaat het om het expliciet kunnen maken en aan de orde stellen van morele vraagstukken en dilemma's, om het kritisch bevragen van belanghebbenden en om dialoogvaardigheden en verbeeldingskracht (Karssing, 2000; Garvey e.a., 2002).

Vijf strategieën om dwars te liggen

Voordat we een vijftal strategieën om dwars te liggen beschrijven willen we eerst nog enkele overwegingen meegeven. De dwarsligger zal dezelfde vragen moeten beantwoorden als de manager: dragen mijn acties bij aan de effectiviteit, de efficiency en de humaniteit van de organisatie en haar omgeving? De weloverwogen dwarsligger moet niet over een nacht ijs gaan. Hij doet er goed aan zich voor te bereiden, zijn motieven te peilen, doelen te bepalen en na te denken over de strategie. Constructief dwarsliggen is niet eenvoudig en ook niet van risico's gespeend. Wanneer de dwarsligger in de openbaarheid treedt, zal hij van alles over zich heen krijgen, en moet hij beducht zijn voor stoten onder de gordel. De gevolgen zijn vaak dramatisch: schorsing, boete, degradatie, of ontslag. Veel werknemers houden dan ook liever hun mond over misstanden. Voor het Nederlandse bedrijfsleven zijn, zoals bijvoorbeeld in de Verenigde Staten wel het geval is, geen algemene regels die zogenaamde klokkenluiders beschermen (Wirtz, 2000). De dwarsligger zal zich afvragen of hij de risico's aandurft. Voor de eeuwige roem hoeft de dwarsligger het niet te doen. Succesvolle strategieën zullen zich eerder in de anonimiteit afspelen.

Van de vijf strategieën die wij onderscheiden kun je zeggen dat er één "goedschiks" is. Wij benadrukken onze voorkeur voor deze strategie: de strategie van het tegendenken door

middel van dialoog. Lukt deze strategie niet, dan resten, in het belang van de medewerkers en de onderneming, vier andere, meer kwaadschikse strategieën. Daarbij gelden voor ons wel een aantal condities, die we ter afsluiting zullen formuleren. Zoals tegenwoordig gebruikelijk is, zullen ook wij elke strategie met een kleur aanduiden

Goud denken: dwars in dialoog

De koninklijke weg van het dwarsliggen is het streven naar een dialoog met verdwaasde veranderaars. Nuchtere medewerkers laten de veranderaars zien dat ze veel baat kunnen hebben bij de denkkraft van anderen. Dit tegendenken gebeurt gevraagd, in de door de veranderaars georganiseerde formats, zoals werkconferenties. Het heeft echter de voorkeur om als medewerker zelf bijeenkomsten te beleggen en de procesbegeleiding zelf ter hand te nemen. Veranderaars komen dan onder de regie te staan van degenen die de praktijk het best kennen. Praktische tips voor het aangaan van een dialoog worden gegeven door Dixon (1998), die zich liet inspireren door verschillende denkers: Chris Argyris, David Bohm, David & Roger Johnson, Jack Mezirow en Paulo Freire.



De inzet van de gouden weg is om de processen van macht en communicatie in de organisatie op een hoger plan te brengen. De focus richt zich enerzijds op de machtsprocessen die ten grondslag liggen aan het onzinnige veranderingsproces. Hetebrij (2000) onderscheidt drie kwaliteitscriteria voor machtsuitoefening. Machtsuitoefening dient transparant, respecteerbaar en effectief te zijn. Transparant wil zeggen dat het helder is wie, waarom en tot welke grens verschillen van mening met een machtswoord beslecht. Respecteerbaar wil zeggen dat de machtsuitoefening redelijk en beargumenteerd is. En effectief wil zeggen, dat de machtshandelingen tot de realisatie van wenselijk geachte doelen leiden. Medewerkers

kunnen de uitoefening van macht zelf bespreekbaar maken om met de diverse partijen te zoeken naar een kwaliteitsverbetering. Ook kunnen zij tegenmacht ontwikkelen richting de veranderaars die helder is, respectvol en effectief.

De focus kan anderzijds ook gericht worden op de communicatieprocessen binnen het veranderingsproces. De vraag is dan of de discussie die in en rond het veranderingstraject gevoerd wordt wel de juiste kwaliteit heeft. Kunnen alle relevante argumenten voldoende op tafel komen? Wordt er voldoende respect opgebracht voor andermans standpunt? Wordt de communicatie rond het verandertraject op een effectieve en efficiënte wijze georganiseerd zodat de denkkraft van een ieder kan worden gemobiliseerd?

Het is duidelijk dat deze koninklijke weg afhankelijk is van de bereidheid en bekwaamheid van veranderaars en medewerkers om niet alleen de inhoud van veranderingen ter sprake te brengen maar ook de wijze waarop deze worden en zijn voorbereid en ingevoerd. Van beide is het ontbreken van de bereidheid het ergste euvel. Immers waar geen wil is, zal ook geen weg zijn. Een gebrek aan communicatieve en machtsuitoefenende vaardigheden kan worden opgeheven door het naar voren schuiven van wél capabele mensen of door het organiseren van leerprocessen. De tegendenker die voor deze koninklijke weg kiest, moet evenwel oppassen dat hij verwordt tot een ritueel, een station dat ook nog even moet worden gepasseerd (zie ook Wissema, 1997, Hetebrij 2000). Deze redelijke weg wordt dan belopen, niét om de machtsuitoefening en de communicatie op een hoger plan te krijgen, maar om de eigen inzichten op schijnbaar redelijke wijze door te zetten in te voeren.

Pimpelpaars denken: ridiculiseren.

Onzinnige veranderingen kunnen worden ondermijnd door de veranderaars, hun slippendragers en hun malafide concepten te ridiculiseren. Deze methode is er enerzijds op gericht om managers en veranderaars weer bij zinnen te brengen. De hoop is dat zij door in de lachspiegel te kijken de overspannen en idiote veranderstrategieën weer tot normale proporties terugbrengen en de bezwaren van medewerkers serieus nemen (Schrijvers, 2000).



Anderzijds is deze techniek erop gericht om collega's die nog aarzelen om de veranderingen af te wijzen tot rede te brengen en over de streep te krijgen. Men kan beginnen met het belachelijk maken van de "formats" van de veranderaars. Een bekende techniek hierbij is de lulkoekbingo.

Lulkoekbingo

Er wordt een lijst gemaakt van de meest recente managementclichés, van de –vaak Engelstalige – buzzwords. Tijdens een presentatie of een vergadering met veranderaars worden kaarten aan de deelnemers uitgedeeld met tien van die buzzwords. Wanneer een buzzword dat op de kaart staat gebezigd wordt, mag het weggestreept worden. De eerste die zijn kaart vol heeft roept: lulkoek!. Dan is het spel op de wagen. Dit drijft de veranderaar in het defensief. Wanneer hij of zij vraagt wat de bedoeling is, kan men twee vervolgzetten doen. Als de veranderaar serieus is, kan men zijn bezwaren tegen de verandering uiteenzetten. Is hij dat niet, dan omzeilt men met uitvluchten: een onderzoek, een experiment en dergelijke. De techniek is er niet alleen op gericht om de veranderaar weer tot rede te brengen maar ook om het draagvlak verder te doen inkrimpen.

Ook kan men de stijl van de veranderaar in overdreven vorm spiegelen. Wie dus een procedurele veranderaar ontmoet, vergroot diens stijl in woord en gebaar uit en gaat zeer procedureel te werk. Wie een 'warme' en invoelende adviseur op zijn pad treft, pakt haar of hem in door op ironische wijze dezelfde vragen te stellen. Ook kan men de retorica die de

verandering vergezelt in zijn tegendeel laten verkeren door deze op cabareteske wijze uit te vergroten. De voordelen van de verandering laat men dan in de hemel eindigen en de ondergang die bij een niet tijdige verandering van koers zou ontstaan, geeft men in woord en beeld apocalyptische vormen.

Deze dwarsligger die ridiculiseert ontmoet wel een risico bij de uitoefening van zijn tegendraadse vak. Hij kan op een gegeven moment verworden tot de bedrijfsnar, of erger nog de dorpsgek, waar iedereen om lacht en de koning het hardst. Het heeft de voorkeur deze methode over meerdere mensen te verdelen. Enige orkestratie kan geen kwaad.

Rood denken: politieke obstructie

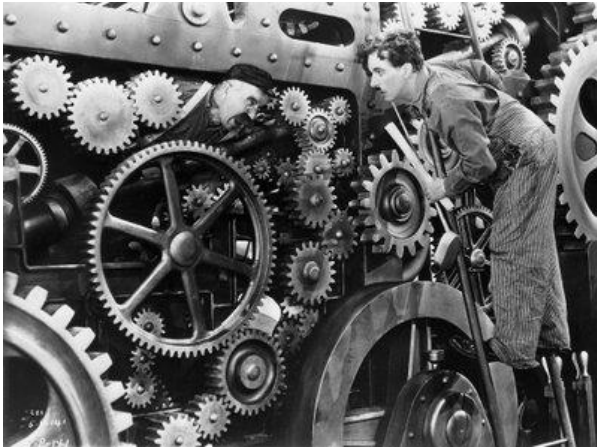
Veel veranderingen zijn ingebed in de politieke spelletjes in een organisatie. Het gaat er dan om wie de beste machtsbronnen op de meest handige wijze kan gebruiken. Het is de kunst van tegendenkers deze bronnen zo goed mogelijk te hanteren om de fatale veranderingen weer ten goede te laten keren. Het is verstandig om eerst goed na te gaan uit welke bronnen men kan putten. Heeft men formele macht die ingezet kan worden, of netwerkmacht, juridische macht? Of zijn er tegendenkers die met de kracht van het woord de opinie binnen een bedrijf ten goede kunnen beïnvloeden? Zijn de tegendenkers voldoende over de afdelingen verspreid om de reputatie van influisteraars te beschadigen zodat hun schadelijke en modieuze adviezen niet meer worden gehoord? Ook is het verstandig het veranderplan van de veranderaars door en door te kennen. Men kan dan bijvoorbeeld goed nagaan wanneer men het initiatief naar zich toe moet trekken waardoor men het management of change op de achterhand zet en in de defensie dringt. Ook kan men bepalen wanneer en hoe men op asymmetrische wijze tegenspel moet bieden. Wanneer de veranderaars bijvoorbeeld gekozen hebben voor een educatieve strategie (veranderen is leren), kies je voor een tegenstrategie van lobby, roddel en reputatiebeschadiging.



Zijn er grenzen aan deze aanpak van tegendenken? Jawel. Men zal altijd moeten inschatten hoe de machtsverhoudingen liggen en of het verantwoord is om de politieke strijd aan te gaan: is er enige kans om succes te boeken en de fatale veranderingen te keren? Een geheel andere grens ligt in de lust die in de politieke strijd wordt opgeroepen. De dwarsligger moet oppassen dat hij niet verwordt tot een machtswellusteling. Hij moet voorkomen dat hij verslaafd raakt aan de adrenalinekick van de spanning in het spel van zet en tegenzet. Is hij zover afgedaald dan moet hij eerder worden beschouwd als een catastrofale veranderaar dan een redelijke tegendenker.

Blauw denken: bureaucratische obstructie

Veranderingen kan men tegenhouden door doelbewust zand in de verandermachine te strooien. In deze strategie gebruiken slachtoffers van onzinnige veranderingen de formats van de veranderaars voor lijdelijk verzet. Wanneer hen wordt gevraagd om informatie, dan zorgen zij voor zo'n redundantie dat het verwerkingsproces stopt vanwege de kwantiteit en de dubbelzinnigheid. Verontruste medewerkers doen er goed aan procedures tot vervelens toe te rekken en te vertragen in de hoop en de verwachting dat het tij ten goede zal keren en de veranderingen worden afgesteld dan wel worden geminimaliseerd. Men kan hierbij terugrijpen op allerlei vormen van regelgeving om de hindermacht tot volle wasdom te brengen. Een veel gebruikte methode is de toepassing van het script: ja zeggen, nee doen.



Men bewijst enige lippendienst aan de veranderingen en gaat vervolgens over tot de orde van de dag. Ook voor de bureaucratische dwarsligger loert er gevaar. Hij kan zo opgaan in de procedures dat hij niet meer in staat is de organisatie als een instrument te zien dat hij als een keyboard bespeelt. De procedures worden voor hem doel op zich.

Wit denken: desertie



Lukt het niet om een dialoog te openen en bieden de andere strategieën geen uitweg, dan is er voor de constructieve dwarsligger nog maar één manier om een signaal af te geven en dat is uitstappen, de witte vlag te hijsen, te deserteren. Hij neemt geen deel aan de formats die door de veranderaars worden bedacht. We spreken dan van het nemen van psychisch ontslag of van een daadwerkelijk vertrek. De bron van de ellende wordt op afstand geplaatst. Wie ziek van de veranderingen thuis zit, is niet ziek maar heeft vanuit deze optiek een daad van verzet gepleegd. Tenslotte, ook aan deserteren kleven risico's. De desertie is namelijk het gevolg van negatieve ervaringen die de deserteur in de organisatie heeft opgedaan en niet de resultante van een positieve keuze om een nieuwe stap in zijn werkzame leven te zetten. Sommigen

blijven 'hangen' in deze negatieve ervaring en vergeten het vertrek te zien als de eerste stap op weg naar een nieuwe hopelijk betere aankomst.

Wikken en wegen

Dwarsliggen is niet iets wat je zomaar kan doen. Dwarsliggen moet zou het resultaat moeten zijn van een realistische en nuchtere afweging van de kans van slagen. Impulsief verzet leidt nergens toe.

Wie wil dwarsliggen kan uit verschillende vaatjes tappen, zoals uit het bovenstaande overzicht blijkt. Willen dwarsliggers over willen gaan tot andere methoden dan de dialoog, dan zullen ze meerdere malen tot de conclusie gekomen moeten zijn dat die gouden en koninklijke weg vruchteloos is gebleken

In de praktijk zal men doorgaans meer methoden moeten combineren om rare veranderaars goed tegenspel te bieden. Men kan kiezen voor de gouden aanpak van het overleg, ondersteund door rode tactieken als lobbyen en netwerken, terwijl men als noodscenario een lucratieve desertie voorbereidt. In *Vijftig manieren om dwars te liggen* van Krips (1985) vind de constructieve dwarsliggers een batterij aan praktische tips die bij de verschillende strategieën van pas kunnen komen. Meer recent geeft Van Lonkhuyzen (2015) praktische adviezen voor het bieden en ontvangen van tegenspraak of zelfs het organiseren van tegenspraak.

Of men voor een mix aan methoden kiest en zo ja welke dan, is een vraag die men in de hitte van de alledaagse praktijk dient te beantwoorden, omdat men alleen daar de bijzonderheden en details van de veranderingen die op of onder handen zijn, kan betrekken in de tegendraadse afwegingen.

De ethische vraag

Mag je als medewerker veranderingen tegenwerken? Deze vraag verwijst naar de ethische dimensie die aan ons verhaal ten grondslag ligt. In de reeks van antwoorden zijn in ieder geval de contouren van de extremen zichtbaar. Aan de ene uiterste kant staat de kadaverdiscipline, aan de andere kant de zelfsturing. Wie ervan uit gaat dat degene die tot een bureaucratie toetreedt zijn soevereiniteit inlevert, een antwoord dat in de westerse wereld amper nog wordt gegeven, betoogt dat tegenwerking een immorele daad is. Wie echter het primaat

geeft aan de zelfsturing, vindt het afzien van verzet verwerpelijk. Ons antwoord ligt in het midden. Wie gaat dwars liggen dient zijn motieven te vinden in de belangen van het geheel waarvan hij deel uit maakt. Privé-belangetjes gelden niet. De dwarsligger moet goede analyses maken van de veranderingsprocessen die op stapel staan of begonnen zijn. Hij moet tot de conclusie zijn gekomen dat deze een bedreiging vormen voor de effectiviteit, efficiency en menselijkheid van de organisatie en haar omgeving.

Wirtz (2000) onderscheidt een vijftal criteria:

- De schade moet ernstig genoeg zijn. Voordat men naar buiten treedt moeten problemen eerst intern in de organisatie worden aangekaart.
- Er moeten duidelijke aanwijzingen, bewijzen zijn.
- Proportionaliteit, dat betekent dat de vraag beantwoord moet worden of de belangen die de dwarsligger tracht te beschermen opwegen tegen de belangen die worden geschaad.
- Laatste toevlucht. Zijn alle minder vergaande mogelijkheden benut?
- Zuivere motieven. De enige geldige beweegreden is de bezorgdheid om het algemeen belang.

Dwarsliggen vraagt om moed

Tot slot, dwarsliggen vraagt om moed. De moed om het goede te doen. De moed om de dialoog aan te gaan of om als dat niet werkt naar alternatieven te zoeken om de aandacht te vestigen op iets dat niet werkt. De moed om constructieve kritiek te leveren en de moed om beter samen te werken.

Literatuur

Adams, S. (1997). *The Dilbert Principe*. New York: HarperCollins publishers.

Van Aken, T. e.a. (1997). *Organiseren van denkwerk*. Assen: Van Gorcum.

Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76, May-June, pp. 98-105.

Beek, E. (2002). Reorganisatiemoed. *Elsevier magazine*, 58, nr. 38, pp. 78-82.

Boonstra, J. (2000). Geplande verandering voorbij. Lerend vernieuwen. *Gedrag & organisatie*, 13, nr. 3, pp. 150-167.

- Bos, R. ten (2000). Goeroes en adviseurs. *M&O*, 54, nr. 5/6, pp. 13-36.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (1999). *Leren Veranderen*. Alphen a.d. Rijn: Samsom
- Collins, J. (2001). *Good to great*. London: Arrow.
- Collins, J. & Jerry Porras (1994). *Built to last*. New York: Harper Business.
- Dixon, N. (1998). *Dialogo op het werk*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Garvey, B. e.a. (2002). *Beyond knowledge management*. (red. B. Garvey & B. Williamson), Harlow: Pearson Education limited
- Gaspersz, J., e.a. (2001). *Nieuwe keuzes in werken* (red. J. Gasperz & A. Verhoeff), Deventer: Kluwer.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Hetebrij, M. (2000). *Communicatief management. Tussen macht en communicatie*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Huczynski, A. (1993). *Management Gurus*. London: International Thompson Business Press.
- Karssing, E. (2000). Morele competentie. In: *Bedrijfsethiek, een goede zaak* (red. R. Jeurissen), Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Karsten, L. & K. van Veen (1998). *Managementconcepten in beweging*. Assen: Van Gorcum
- Kets de Vries, M. (1993). *Leiders, narren en bedriegers*. Schiedam: Scriptum
- Kets de Vries, M. (1999). *Worstelen met de demon*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Krips, F. (1985). *Vijftig manieren om dwars te liggen*. Utrecht: Het Spectrum.
- Kunneman, H. & J. Keulartz (1985). *Arbeid, surplusvervreemding en eigenwerk*. In: Rondon Habermas. *Analyses en kritieken*. Meppel/Amsterdam: Boom.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: dilemma's of the individuals in public service*. Russel Sage Foundation, New York.
- Lonkhuyzen, P. van (2015). *Tegenspraak. Hoe je beter wordt van dwarsliggers*. Zaltbommel: Haystack
- Midgley, G. (2000). *Systemic Intervention*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *The Academy of Management Journal*, 43, nr. 1, pp. 9-25.
- Schrijvers, J. (2000). Narrenkap en toverstaf. In: *Stimuleren van kennisproductiviteit. HRD-Thema* (red. T. Bruining e.a.), 1, nr. 2, pp. 48-54.

- Solomon, R. (1993). *Ethics and Excellence*. Oxford. Oxford University Press.
- Tex, C. den (2000). *Van aai-instrument tot zwaluwstaarten*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Trompenaars, F. (2002). *Managementdilemma's*. Amsterdam: Het Financieel Dagblad.
- Orwell, G. (1949). *Nineteen Eighty-Four*. Harmondsworth: Penguin Books.
- O'Shea, J. & C. Madigan (1997). *Dangerous company*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Windsant, M. (1993). *De organisatie*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Wirtz, R. (2000). Morele verantwoordelijkheid in organisaties. In: *Bedrijfsethiek, een goede zaak* (red. R. Jeurissen). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Wissema, H. (1997). *Rijden managers door rood licht?* Assen: Van Gorcum.
- Witteloostuijn, A. van (2001). *Après nous le déluge. De economie van egocentrische hebzucht*. In: *Herpositionering van ondernemingen. Preadviezen van de Koninklijke Vereniging voor de Staatshuishoudkunde 2001*. Utrecht: Lemma.