

## Onvrede als kracht, ontevredenheid als zwakte

### Onvrede en ontevredenheid

*Onvrede en ontevredenheid zijn begrippen die vaak als synoniem gebruikt worden. Dat is echter niet juist.*

Onvrede is het onbehagen dat iemand voelt wanneer hij of zij constateert dat een bepaalde situatie anders is dan hij of zij dat gewenst acht. De werkelijkheid voldoet niet aan de normen die men daaraan stelt. Men ervaart iets als een probleem, als een ongewenste situatie.

Aangezien wensen en normen kunnen verschillen leidt een identieke situatie niet altijd tot algemene onvrede; mensen ervaren situaties verschillend. Ook kan de aard van de onvrede nogal verschillen, afhankelijk van wat men als 'normaal' ziet.

Sommige mensen leggen het accent sterker op datgene wat in de huidige situatie verkeerd is, andere leggen juist meer accent op de gewenste situatie.

Dat kan leiden tot een tweetal benaderingen van problemen, een tweetal manieren om met onvrede om te gaan. Je kunt een onderscheid maken in 'roeiers' en 'kanoërs' (Hopstaken en Kranendonk).

*Roeiers* zijn meer gericht op datgene wat er verkeerd is. Met hun blik gericht op de feitelijke situatie proberen zij daar zo ver mogelijk vandaan te komen. De precieze toekomst zien zij niet omdat zij daar met hun rug op gericht zijn. Hun aanpak is vooral dat zij willen weten wat er nu precies niet deugt en waarom dat zo is. Hun vaart is stabiel en gedegen, maar langzaam.

Roeiers willen vooral dingen 'praktisch' houden.

*Kanoërs* hebben hun rug gekeerd naar 'het oude' en zij kijken vooral naar de toekomst. Zij willen vooral weten 'waar het naar toe gaat'. Wat is de visie? Hoe ziet de nieuwe situatie er precies uit? Zij laten zich wat minder leiden door praktische zaken en analyse, maar zij laten zich meer leiden door ideeën. De wens is bij hun vader van de gedachte. Hun vaart is sneller, dynamischer, maar ook riskanter. Het gevaar van 'omslaan' en een nat pak halen is bij kanoërs groter dan bij roeiers.

Onvrede is niet alleen een zaak van 'het hoofd'. Ook het 'hart' speelt vaak een belangrijke rol.

Onvrede kun je 'voelen', beleven. Soms zit iets dwars zonder dat je weet wat het precies is, soms voel je 'aan je water' dat er iets mis is. Er is iets niet goed, maar je kunt dat niet goed benoemen.

Het kan helpen zowel de situatie te beschrijven zoals die is als de situatie zoals die zou moeten zijn, om vervolgens te kijken naar eventuele verschilpunten.

Indien mensen onvrede voelen, deze kunnen benoemen en in staat zijn om ook wat aan die onvrede te doen leidt dat tot actie. Niemand wil graag leven in een voor hem of haar niet gewenste situatie als hij of zij daar wat aan kan doen.

De mogelijkheid om een probleem aan te pakken noemen we *veranderingsvermogen*.

*Onvrede gekoppeld aan veranderingsvermogen leidt dus tot feitelijke verandering.*

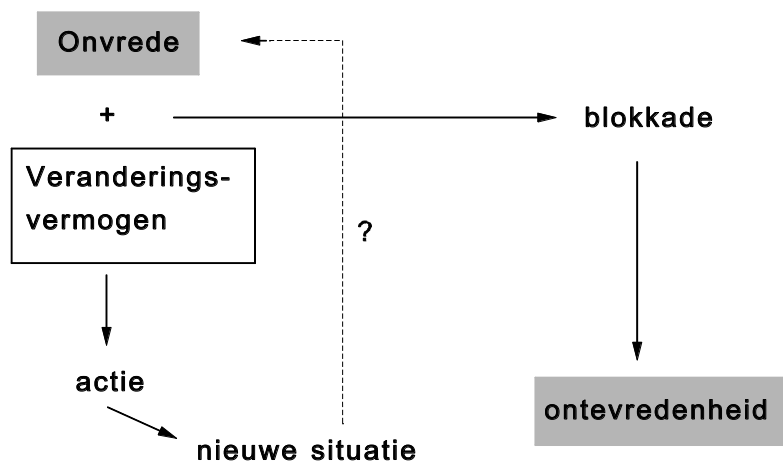
Daardoor is onvrede ook een zeer positieve kracht. Het vormt de motor voor verandering. Zonder een voertuig (versnellingsbak, wielen e.d.) komt die motor echter niet vooruit! En dat voertuig is het veranderingsvermogen.

Wanneer het mensen niet lukt een situatie te veranderen die zij ongewenst vinden is er sprake van een geblokkeerd veranderingsvermogen. *Onvrede gekoppeld aan geblokkeerd veranderingsvermogen leidt tot ontevredenheid.*

In tegenstelling tot onvrede is ontevredenheid geen positieve kracht ! Zij is niet de basis voor verandering, ja is zelfs vaak een belemmering voor verandering. Onvrede levert energie, ontevredenheid kost energie.

Bovenstaande wordt weergegeven door het volgende model:

### onvredemodel: het patroon



#### Geblokkeerd veranderingsvermogen

Geblokkeerd veranderingsvermogen kent een viertal vormen, die overigens met elkaar in combinatie kunnen voorkomen.

##### 1. (Vrijwel) onoplosbare situatie

Sommige situaties zijn zo complex of zo lastig dat ze uiterst moeilijk te veranderen zijn. Soms is ingrijpen of hulp van buiten noodzakelijk. Soms moet men zich erbij neerleggen. Zo zijn ziekte en dood geen zaken die vermeden kunnen worden.

Hulp vragen aan anderen die wellicht wel iets kunnen doen of het accepteren van de eigen onvrede, dat wil zeggen het veranderen van de eigen normen, kunnen helpen 'vrede te vinden'.

##### 2. Te hoge normen/wensen

Soms worden de normen zo hoog gesteld dat de werkelijkheid daar niet aan kan voldoen.

"je kunt wel alles willen". Normen met betrekking tot de gewenste situatie moeten natuurlijk wel realiseerbaar zijn. Realiteitszin is een belangrijke voorwaarde voor daadkrachtig veranderingsvermogen. (Zelf-)beoordeling in hoeverre datgene wat men wil ook daadwerkelijk mogelijk is is altijd van belang. daarbij is echter ook een waarschuwing op zijn plaats. Te snel neerleggen bij 'hoge normen of idealen' is ook niet gewenst. De geschiedenis kent talloze voorbeelden van mensen met 'te hoge normen of idealen' die vaak grote veranderingen hebben teweeg gebracht.

Dat iedereen zegt dat iets onmogelijk is, wil niet zeggen dat het ook zo is!

### 3. Externe blokkades voor verandering

Soms zijn mensen om een verandering te realiseren (mede) afhankelijk van anderen. Zij hebben toestemming nodig of moeten middelen hebben om de verandering of de nieuwe situatie vorm te geven. Binnen organisaties is vaak steun van het (hogere) management voorwaarde om een verandering te kunnen realiseren.

Deze steun kan ontbreken. Veel voorkomende redenen daarvoor zijn:

- het management luistert niet naar medewerkers. Zij vindt de mening van medewerkers niet belangrijk, heeft nooit geleerd te luisteren of denkt alles zelf beter te weten. Ook kan het management zo druk bezig zijn met zichzelf dat zij niet meer alert is op datgene wat anderen binnen de organisatie bezighoudt. Dit soort managers blokkeert zo verandering.
- de bron van onvrede wordt niet gedeeld door het management. het management heeft geen onvrede met de situatie, of het management heeft ook onvrede met de situatie maar deze onvrede verschilt van die van de direct betrokkenen. Er kan sprake zijn van (vermeende) belangentegenstelling of van verschillen in doelstellingen. Door het gebruik te maken van de eigen machtspositie blokkeert het (hogere) management het veranderingsvermogen van (schijnbaar) minder machtigen binnen de organisatie.
- Het management is zelf niet in staat een verandering te realiseren. Zij zouden eigenlijk wel willen, maar kunnen niet. Soms wordt dit onvermogen op allerlei manieren gecamoufleerd, bijvoorbeeld in 'kretologie'.

### 4. Interne blokkades voor verandering

Er kunnen ook interne blokkades zijn, zowel binnen groepen als binnen een persoon.

Ook daarvan komen een aantal vormen vaak voor:

- Veranderingsvermogen is iets dat geleerd kan en moet worden. Onderzoek laat zien dat mensen die vaak met succes in hun leven veranderingen hebben aangebracht, meer zelfvertrouwen hebben en meer geloof hebben in hun eigen veranderingsvermogen. Zij zijn vaker ook succesvoller in het realiseren van verandering omdat zij er 'meer voor gaan'.
- Naast zelfvertrouwen is er vaak ook enige vaardigheid vereist om veranderingen vorm te geven. men kan het slimmer en minder slim aanpakken. Zeker wanneer macht in het spel is of is sprake is van ingewikkelde verhoudingen is vaardigheid om tot een goede aanpak te komen vereist.
- Er kan sprake zijn van onderlinge verdeeldheid binnen een groep mensen met dezelfde onvrede. Er is geen sprake van een gezamenlijk doel of er is weinig onderling vertrouwen. Dat belemmert een gezamenlijke aanpak.
- Er kunnen ook voordelen zitten aan een op zich ongewenste situatie. Het is bijvoorbeeld soms makkelijk om anderen de schuld te kunnen geven i.p.v. zelf iets te doen (met het risico van mislukking) . Soms is er sprake van 'cognitieve dissonantie'; Twee gedachten/wensen botsen met elkaar. het veranderen van de situatie die onvrede veroorzaakt betekent dat men ook iets positiefs moet loslaten. Er zijn niet alleen baten, maar ook kosten. Men weet niet echt wat men wil, kan niet echt kiezen.
- Al eerder is vermeld dat een onvrede benoemd moet kunnen worden alvorens men een situatie kan veranderen. Men moet weten wat er aan de hand is. Zolang onvrede vaag en onbestemd is is zij moeilijk te koppelen aan veranderingsvermogen.

Bij ontevredenheid zijn de onvrede en de blokkades in het veranderingsvermogen soms moeilijk van elkaar te (onder-)scheiden. Het 'willen' wordt beïnvloed door het 'kunnen' en vice versa.

Mijn oma zei soms tegen mij: " *Kan niet* ligt op het kerkhof en *wil niet* ligt erbij!

### **Ontevredenheid**

Onvrede met geblokkeerd veranderingsvermogen leidt tot ontevredenheid.

Ontevredenheid kan een stemming zijn als reactie op incidentele onvrede -geblokkeerd veranderingsvermogen-situatie, maar kan ook steeds meer een houding worden als gevolg van structurele koppeling van onvrede en geblokkeerd veranderingsvermogen. Men ziet het niet meer zitten.

Doordat men 'het niet meer ziet', het geloof verloren heeft e.d. worden er ook geen pogingen meer ondernomen de situatie te veranderen, de bron van onvrede blijft echter en wordt vaak zelfs groter omdat men de situatie als extra negatief gaat ervaren omdat zij niet te veranderen is. Iets kunnen veranderen betekent ook dat datgene ook relatief is, iets niet kunnen veranderen betekent dus dat datgene meer absoluut - en dus bedreigender - wordt!

Indien onvrede lang duurt vormt die op zichzelf een blokkade tegen veranderingsvermogen; het gevolg wordt zo mede de oorzaak. Men raakt verstrikt in een vicieuze cirkel. Men gelooft niet meer dat dingen anders kunnen en is bij voorbaat sceptisch tegenover elke actie. Men verliest ook het geloof in zichzelf, waarbij men zich vaak (onbewust) verwijt dat men niet in staat is het probleem aan te pakken.

*Ontevredenheid kenmerkt zich vaak door het aannemen van een slachtofferrol;* Het is hun schuld en wij kunnen er niets aan doen. Zo kan men vermijden het feit onder ogen te zien dat er (ook) sprake is van eigen schuld.

Ontevredenheid kent een tweetal belangrijke verschijningsvormen, nl. een actieve vorm en een passieve vorm.

*De actieve vorm van ontevredenheid* kenmerkt zich door het aanwezig zijn van energie, die alleen niet constructief gebruikt wordt. *De passieve vorm van ontevredenheid* kenmerkt zich door het afwezig zijn van energie.

Een actieve vorm is bijvoorbeeld agressie. Agressie is overigens niet hetzelfde als boosheid (die heel terecht kan zijn). Men gaat om zich heen slaan, wil het eigen territorium verdedigen zelfs als er geen sprake is van een 'aanval' van een ander.

Actieve vormen zijn ook arrogantie (jezelf beter vinden dan anderen), een extreem kritische houding (nooit deugt er iets) of verstarring (jezelf vastbijten in iets).

Passieve vormen zijn angst, cynisme (een intelligent vluchtgedrag), onverschilligheid en verlamming (niet meer weten wat je wilt)

### **Het stoppen van ontevredenheid**

Veranderingsvermogen kenmerkt zich door de tegenovergestelde krachten als geblokkeerd veranderingsvermogen.

Tegenover agressie en angst (vechten en vluchten) staat *zelfbewustzijn*. Tegenover cynisme en doorgeslagen kritiek staat *zelfreflectie en open staan voor kritiek*, tegenover onverschilligheid en arrogantie staat *flexibiliteit* en tegenover verstarring en verlamming staat het *nemen van initiatieven*. Het zijn dan met name ook deze krachten (zelfbewustzijn, zelfreflectie en feed-back, flexibiliteit en het nemen van initiatieven) die bevorderd moeten worden wil men ontevredenheid bestrijden.

Om dat te bevorderen is ook een bepaald *managementgedrag* nodig:

- zelfbewustzijn wordt bevorderd door *respect*
- zelfreflectie wordt bevorderd door *feed-back*
- flexibiliteit wordt bevorderd door het geven van *autonomie*
- het nemen van initiatieven wordt bevorderd door *faciliteren* (het dingen mogelijk maken).

Dit zijn typische *ondersteunende* managementtaken.

Er zijn echter ook meer *sturende* managementtaken zinvol bij het doorbreken van de vicieuze cirkel

van ontevredenheid.

Door het ontwikkelen van een (zingevende en herkenbare) *visie* en het stellen van (duidelijke) doelen, helpt men medewerkers te kunnen bepalen in hoeverre de eigen normen haalbaar zijn. Daarbij gaat het er vooral om aan te geven wat wel moet en gewenst is en niet wat niet mag of ongewenst is.

Door het verhogen van de externe gerichtheid (waar doen we het voor) , door duidelijk te maken wat klanten wensen en te zorgen dat dan ook gebeurd doorbreekt men tenslotte de interne gerichtheid (navelstaarderij) die vrijwel altijd voorkomt bij structurele ontevredenheid.

Juist het weer goed bezig zijn met het eigen vak en daarbij de organisatie ervaren als stimulans in plaats van als belemmering helpt het heft weer in eigen hand te nemen. En zo weer mee te voetballen in plaats van 'aan de kant te zitten'.

Daarbij is het van groot belang dat het management luistert naar de medewerkers en zelf doet wat zij zegt (voorbeeldgedrag).

*Motivatie* komt vooral van binnenuit, het is de kracht die richting geeft aan actief handelen van mensen. Deze kracht kan voortkomen uit behoeftes maar ook uit de doelen die iemand nastreeft. Waar ga je voor ? *Motivatie is onvrede, veranderingsvermogen en veranderingsenergie gebundeld.* Krachtige motivatie kan voortkomen uit verontwaardiging (zo hoort het niet) of voortkomen uit een wens of een visie (zo hoort het).

Die energie is belangrijk. Het signaleren dat iets verkeerd is is alleen niet voldoende. Het onderkennen van de veranderingsnoodzaak is niet hetzelfde als veranderingsmotivatie ! Kijk maar eens naar verslaafden!

*Managers en leidinggevendenden kunnen medewerkers niet motiveren.* Managers en medewerkers kunnen medewerkers wel demotiveren. Zij kunnen de motivatie zo blokkeren dat de energie verdwijnt en mensen het geloof in het eigen veranderingsvermogen verliezen. Indien dat structureel is en een blijvende aangelegenheid is geworden wordt dit proces ook wel eens 'vervreemding' genoemd; men ervaart afstand van datgene waar men eigenlijk direct bij betrokken is. Ook kunnen managers condities scheppen waarop de motivatie van medewerkers goed kan gedijen; door werk goed te structureren en oog te hebben voor datgene wat er daadwerkelijk leeft.

### **De aanpak van ontevredenheid**

Bovenstaande geeft in algemene zin aan welke belangrijk zijn om ontevredenheid aan te pakken. Maar 'in praktijk brengen' is wel wat lastiger dan 'op papier zetten'!

De praktijk vraagt altijd een vorm van maatwerk. Een aantal 'ingrediënten' zijn echter van algemeen belang voor dat in praktijk brengen. Ik wil ze hier kort noemen:

- Het management moet bereid zijn een proces van 'tevredenheidsbevordering' actief te steunen. Zij moeten zich daarbij realiseren dat een dergelijk proces (bijna altijd) begint met het weghalen van die punten die ontevredenheid veroorzaken. Dat betekent dat men te maken krijgt met kritische medewerkers en het kan ook betekenen dat men te maken krijgt met lang opgehoopte gevoelens van onvrede. Juist lang opgehoopte gevoelens uiten kan weleens het effect van een '*dijkdoorbraak*' hebben. Vaak ook omdat een groep of personen nog niet hebben geleerd op een goede wijze feed-back te geven of eigen gevoel te uiten. Het betekent ook dat er 'werk' aan de winkel is voor managers. men moet laten zien (en niet alleen zeggen) dat men een groep serieus neemt.

- Een groep of personen moeten bereid zijn om zelf weer actie te ondernemen. Het bestrijden van ontevredenheid kan niet worden opgelegd. Het kost tijd en energie, en de bereidheid om die tijd en energie 'erin' te steken moet er zijn. Lastig daarbij is dat juist de meest ontevreden groepen het minst bereid zijn nog ergens wat in te investeren. Daarbij kan soms een (steverige) *confrontatie* helpen. Door een groep in staat te stellen eens stevig 'te kotsen' - en negativisme (tijdelijk) eerder te versterken dan te vermijden - ontstaat er vaak na een dieptepunt een soort van 'zelfherstellend vermogen'. Niemand vindt het leuk langdurig geconfronteerd te worden met de eigen ellende en het eigen negativisme. Een andere manier is het opsporen van die dingen waar men nog wel warm voor loopt. Vaak is dat het '*eigen vak*'. Herinneringen ophalen over 'vroeger, toen het nog leuk was' of over de reden waarom je voor het vak gekozen hebt of het belang wat jouw werk eigenlijk heeft kunnen daarbij 'voertuigen' zijn.
- Het is vaak nodig '*afschied te nemen van het 'oude'*' voordat men open kan staan voor vernieuwing, dit geldt zelfs voor situaties die niet als positief worden ervaren. Vernieuwing leidt tot onzekerheid - men weet niet precies hoe de nieuwe situatie beleefd zal worden - terwijl de oude situatie in ieder geval zekerheid biedt. Het afscheid nemen van het oude heeft vaak het karakter van een rouwproces, waarin (bewuste) acceptatie voorafgaat aan verandering.
- *Het is van belang de onvrede goed te benoemen.* Waar ligt het nu precies aan? Juist wanneer iets lang geduurd heeft zijn hoofdzaken niet goed meer te scheiden van bijzaken en worden 'oorzaak;' en gevolg' niet meer goed uit elkaar gehouden. Analyse is dus van belang. Deze analyse moet ook de basis zijn voor verdere verbeteracties; men mag zich niet alleen beperken door het analyseren van wat er niet goed is men moet ook concreet maken welke zaken men wil (en kan) aanpakken. Bij verbeteracties is het niet alleen belangrijk concrete stappen te plannen (*wie doet wat, waarom en wanneer ?*) maar ook goed te beschrijven wat de aanpak 'oplevert'. Wat is de gewenste situatie? *De meest effectieve verbeteracties bestrijden zowel de bestaande ontevredenheid, vormen tevens de basis voor meer kansen voor de eigen motivatie en verbeteren ook de kwaliteit van het werk dat men doet.*
- Zodra de actiebereidheid toeneemt is het van belang om de groep te manen tot *realisme*. Men kan niet alles in
- eens veranderen. En er zijn aantal grenzen en kaders die de mogelijkheden beperken. Het meest belangrijke kader wordt gevormd door de grenzen van een goede beroepsuitoefening. Het oplossen van de eigen onvrede mag niet gepaard gaan met 'minder dienstverlening' ! Het oplossen van de eigen onvrede mag ook niet gepaard gaan met het (onevenredig) verhogen van de onvrede van anderen.