

Andersom interveniëren bij weerstand

PAUL KLOOSTERBOER EN EVERT VAN DE VLIERT

Inleiding

Een onderwerp dat aandacht blijft vragen als het gaat over processen van gerichte organisatieverandering is weerstand tegen die verandering. In de literatuur is een veelheid aan benaderingen terug te vinden voor het reduceren van weerstand: 'unfreezing'¹, 'participatie'², 'overtuigen, heropvoeden en afdwingen'³ en 'faciliteren'⁴, om er maar enkele te noemen. Vaak worden personen die weerstand bieden daarbij afgeschilderd als de lastige partij, de zondebok bij een mislukking van het veranderingsproces.

In deze bijdrage wordt weerstand tegen verandering echter als een relationeel verschijnsel opgevat. Weerstandsuitingen van organisatieleden zien wij als mede veroorzaakt door het gedrag van de 'change-agent', de interventionist zelf. In dit opzicht sluiten we aan bij een recent artikel van Hendriks in dit tijdschrift.⁵

In paragraaf 1 worden drie voor dit uitgangspunt bruikbare benaderingen van weerstand besproken. Aansluitend komen vier door ons onderscheiden stijlen aan de orde van weerstand bieden. Paragraaf 3 handelt over weerstand van organisatieleden als schakel in een keten van sociale reflexen. Een en ander wordt vervolgens in enkele voorbeelden uitgewerkt. Paragraaf 5 gaat over interventies om deze sociale automatismen te doorbreken en het veranderingsproces een effectiever verloop te geven. Wij sluiten af met een relativering en een ethisch dilemma aangaande het model van andersom interveniëren bij weerstand.

1. Drie benaderingen van weerstand tegen verandering: Bion, Mastenbroek en Hendriks

Door verschillende auteurs is al getracht enige lijn aan te brengen in de vele gedragingen die onder de noemer 'weerstand tegen verandering' worden gerangschikt. Voor trainingssituaties bijvoorbeeld onderscheidt Bion vijf vormen van weerstandsgedrag, of zoals hij zelf zegt: 'groepsontwikkeling'⁶. Hij benoemt vechtgedrag, vluchtgedrag, paarvorming, afhankelijkheid en tegenafhankelijkheid. Vechtgedrag kan zich uiten in agressie, rivaliteit en bespotten. Vluchtgedrag uit zich bijvoorbeeld in de groep verlaten, zich terugtrekken, afdwalen van het thema of geintjes maken. Paarvorming doet zich voor wanneer groepsleden zich in subgroepen terugtrekken, waarin de leden elkaar steunen en beschermen. Afhankelijkheid is het wachten op ondersteuning of maatregelen van de leider, vragen om meer structuur en leunen op gezagsvertegenwoordigers. Tegenafhankelijkheid tenslotte valt te typeren als rebelleren, verzetten of opstandigheid.

Een heel andere kijk op weerstand tegen verandering is te vinden in het werk van Mastenbroek⁷. Deze beschrijft weerstand tegen organisatie verandering als een uitingsvorm van het probleem 'beheersing' (hoog) versus 'autonomie' (laag). De oorzaak ligt volgens hem in een tekort aan ervaring van wederzijdse afhankelijkheid. Hoog vindt laag star, wantrouwend en weinig creatief: 'Ze denken alleen aan zichzelf'. Laag vindt hoog manipulerend en arrogant: 'Alles is toch allang geregeld'. Kortom, Mastenbroek beziet weerstand tegen verandering vanuit een politieke optiek.

De reeds genoemde publicatie van Hendriks gaat over interacties tussen adviseurs en 'lastige' cliënten. Vanuit een communicatietheoretisch perspectief beschrijft Hendriks drie verscholen boodschappen van 'lastige' cliënten: 1. 'Ik betwijfel uw deskundigheid'; 2. 'Ik heb geen probleem'; 3. 'Hier valt niets te veranderen'. Vervolgens presenteert hij drie paradoxale interventies, die op het eerste gezicht

niet lijken te helpen, maar dat juist wel doen. De eerste is het accepteren en bevestigen van de weerstand, in plaats van haar te bestrijden. Ten tweede noemt Hendriks het extrapoleren, ofwel meegaan met de weerstand van de cliënt tot deze zelf niet verder wil. De meest vergaande interventie is het voorschrijven van het probleem (of de weerstand) aan de cliënt, waardoor deze zich eraan gaat onttrekken door zelf naar oplossingen te zoeken.

Volgens ons zijn deze drie auteurs erin geslaagd duidelijk herkenbare beschrijvingen te geven van het fenomeen weerstand tegen verandering.

Bion valt op door zijn genuanceerde beschrijving van uitingsvormen van weerstand. Een verdienste van Mastenbroek is dat hij weerstand niet slechts ziet door het oog van de interventionist. Weerstand tegen verandering is bij hem geen kwestie van één lastige partij maar van een spanningsvolle relatie tussen twee partijen. Hendriks tenslotte geeft zeer concrete voorbeelden van interventies die in het oog springen door het uitlokken van spontaan weerstandoplossend gedrag bij de cliënt.

In wat volgt is getracht de sterke punten van deze auteurs vast te houden, waarbij vooral de individuele gedragsvormen van weerstand zijn geaccentueerd. Het gaat uiteindelijk om individuen die zich gedwarsboemd of geërgerd voelen en die daarom weerstand bieden, op welke manier dan ook.

Concreet betreft onze benadering een individuele adviseur of manager tegenover a. een individuele cliënt of medewerker; b. een groepslid dat als enige een bepaalde vorm van weerstandsgedrag vertoont en c. een groep of medewerkers die dezelfde opstelling heeft. Voor een goed begrip van een en ander is het nodig eerst een algemene typering van vormen van weerstandsgedrag te introduceren.

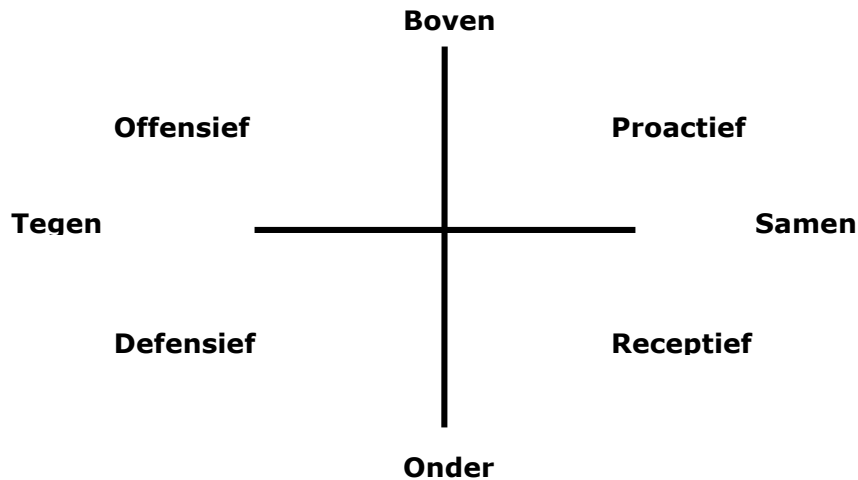
2. Vier stijlen van weerstand tegen verandering

Op het gebied van interpersoonlijk gedrag bestaat reeds een lange traditie van theorievorming.⁸ Twee dimensies komen daarin steeds weer naar voren:

1. Boven - Onder: hierbij gaat het erom of iemand zich actief, initiërend en beheersend opstelt ten opzichte van een ander (Boven) of dat iemand zich juist meer passief en ondergeschikt reagerend opstelt (Onder). Het gaat met andere woorden om de mate van assertiviteit.
2. Samen - Tegen: hier is het van belang of iemand zich overwegend positief opstelt ten opzichte van een ander (Samen) of dat iemand zich juist meer negatief opstelt (Tegen). Het gaat dus om de mate van coöperativiteit.

Als we deze twee dimensies tekenen kunnen we daarbij vier sociale stijlen aangeven (zie figuur 1).

Figuur 1: Vier stijlen van interpersoonlijk gedrag op twee dimensies.



Wat men zich hierbij moet voorstellen wordt onderstaand met enkele trefwoorden toegelicht.

- Offensief gedrag: onafhankelijk, competitief, trots, kritisch, doordrukken, vechtgedrag.
- Proactief gedrag: leiden, adviseren, sturen, steun bieden, directief, extravert gedrag.
- Defensief gedrag: sceptisch, afwachtend, tegenafhankelijkheid, vluchtgedrag, dwarsliggen.
- Receptief gedrag: vriendelijk, coöperatief, ontvankelijk, toegeeflijk, afhankelijk gedrag, respect tonen.

Theoretisch geïnspireerd door Bion, Mastenbroek en Hendriks en op grond van onze praktijkervaringen menen wij dat elk van de vier stijlen van interpersoonlijk gedrag ook een uitingsvorm van weerstand kan typeren. We vereenzelvigen weerstand dus niet met Tegen-gedrag, zoals vaak wordt gedaan. Weerstand tegen organisatieverandering is als zodanig geen gedrag, maar psychische onwil. Gedachten en gevoelens van onwil kunnen zich ook uiten in Samen-gedrag om de organisatieverandering te laten verzanden of 'welwillend' te laten mislukken.

3. Weerstand als sociale reflex

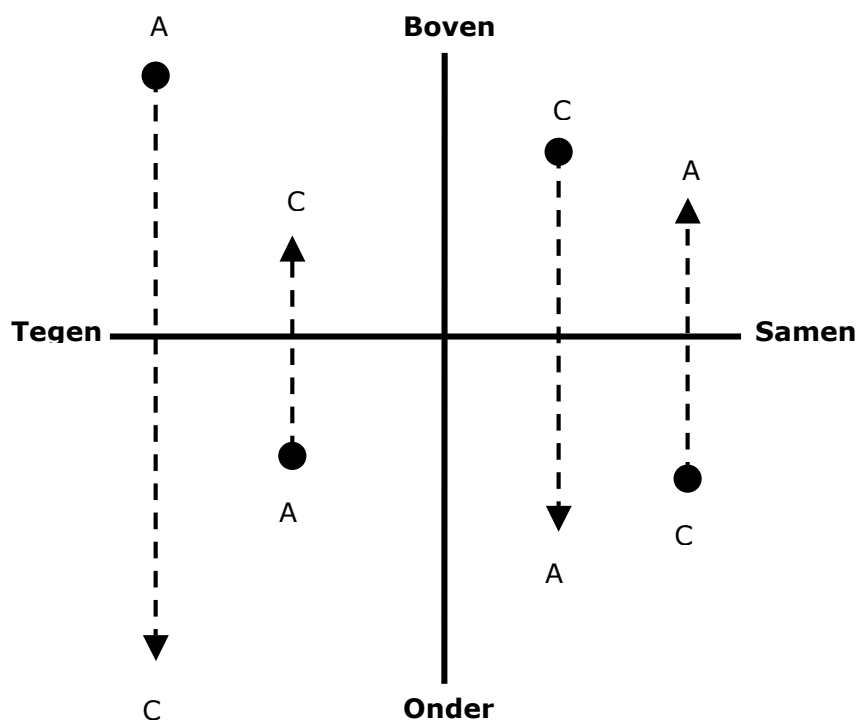
Wanneer een cliënt en een adviseur (of een manager en een medewerker) elkaar ontmoeten is het gedrag van beiden vanzelfsprekend niet onafhankelijk van elkaar. De manier waarop de een iets zegt ontlokt een bepaalde reactie aan de ander en vice versa. Zo ontstaan, soms onbedoeld, bepaalde rol- en interactiepatronen.

Al in 1955 heeft Leary^{8a} een aanzet gedaan om dergelijke 'interpersoonlijke reflexen' in kaart te brengen. Meer recentelijk heeft Kiesler deze draad weer opgepakt. Hij is daarbij nog een stap verder gegaan en heeft het principe van 'complementariteit' geformuleerd^{8d}. Dit principe komt kortweg neer op de volgende twee sociale mechanismen:

1. Een bepaalde mate van coöperatief gedrag ontlokt aan een interactie partner doorgaans dezelfde mate van coöperativiteit. Dus Samen-gedrag van de een roept Samen-gedrag van de ander op en Tegen-gedrag roept Tegen-gedrag op.
2. Een bepaalde mate van assertief gedrag ontlokt doorgaans een omgekeerde reactie aan een interactiepartner. Dus Boven-gedrag roept Onder-gedrag op en Onder-gedrag roept Boven-gedrag op.

Combineren we de twee regels dan levert dit complementaire sociale reflexen op, zoals de vier die zijn weergegeven in figuur 2.

Figuur 2: Vier voorbeelden van complementaire gedragstendenties tussen een adviseur (A) en een cliënt (C)



Een groeiend aantal empirische studies bevestigt de twee combineerbare regels van complementariteit.⁹ Tegen de achtergrond van de eerder behandelde bijdragen van Bion, Mastenbroek en Hendriks, heeft dit ons ertoe gebracht figuur 2 te kiezen als theoretisch model voor de analyse van weerstand tegen verandering. Zo gezien is de wijze waarop een cliënt uiting geeft aan zijn of haar weerstand een direct gevolg van de opstelling van de interventie. Bovendien versterkt deze weerstandsuiting ook weer het oorspronkelijke gedrag van de adviseur. Er ontstaat een vicieus patroon van gedragingen waarin het weerstandsgedrag van de cliënt complementair is aan de opstelling van de adviseur.

4. Vier prototypische adviessituaties

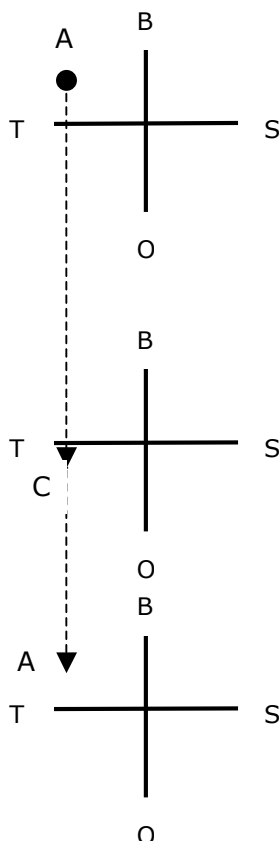
Het lijkt goed al deze theorie middels enkele voorbeelden naar de praktijk te vertalen. Daarbij is gekozen voor variaties op een beknopte casebeschrijving uit het organisatieadvieswerk. In een kader worden eerst de achtergronden van de case kort toegelicht en daarna wordt de adviessituatie op vier prototypische wijzen uitgewerkt.

Case: In de kruitdampen van een sanering

Een organisatieadviseur (A) heeft een onderzoek uitgevoerd in de laatste fase van een afslankingsoperatie in een detailhandelonderneming. De opdracht betrof een evaluatie van het veranderingsproces, een analyse van de huidige situatie en een taxatie van de verdere levensvatbaarheid van het bedrijf.

De resultaten van het onderzoek, inclusief een aantal adviezen om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen, worden nu in een bijeenkomst gepresenteerd aan de cliënt (C).

4.1 De sceptische cliënt

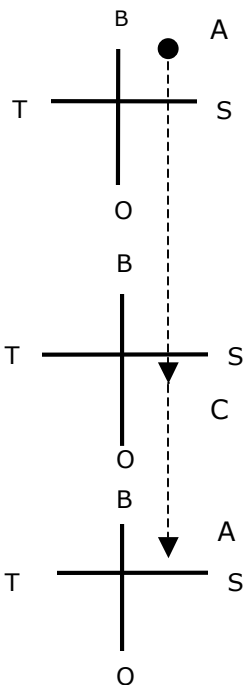


Dit eerste voorbeeld van een spontane adviseur-cliënt-interactie kenmerkt zich door een 'expert'-aanpak van de adviseur (A). A stelt vast dat het eigen, onafhankelijke onderzoek een aantal ernstige knelpunten aan het licht heeft gebracht. Vanuit zijn ervaring met deze problematiek in andere detailhandelsbedrijven heeft A, met een team van specialisten uit het bureau, een serie ingrijpende maatregelen opgesteld. A beveelt deze maatregelen aan als de enige weg tot rendementsherstel voor dit bedrijf (offensief).

De cliënt (C) beziet dit alles met gemengde gevoelens. Enerzijds raakt hij geïmponeerd door de expertise van A, maar anderzijds voelt hij zich door de zelfingenomen presentatie van A aan de kant geschoven. Zo slecht hebben we het nou toch ook weer niet gedaan? Is het niet allemaal een beetje grootspraak van A? C uit zijn twijfels met het stellen van een enkele, cynisch klinkende vraag. Verder kijkt hij de kat nog even uit de boom. Maar de gevoelens van onbehagen en onzekerheid blijven broeien (defensief).

A voelt de scepsis van C wel aan. Onbegrijpelijk dat zelfs deze confrontatie met de harde feiten zo'n manager nog niet wakker schudt. Maar je moet er toch doorheen zien te komen. A vat de kernpunten van zijn betoog nog eens met nadruk samen. Ondertussen laat A daarbij enkele sombere voorspellingen doorklinken voor het geval de voorgestelde maatregelen niet worden doorgevoerd (offensief).

4.2 De ja-knikkende cliënt

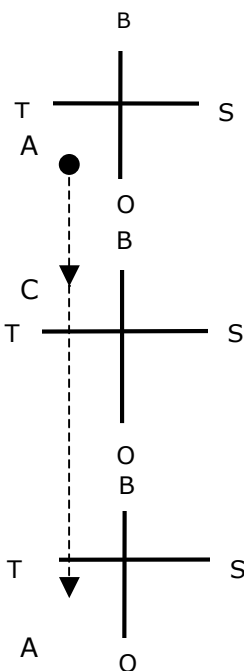


We zien hier een vlot en dynamisch optreden van de adviseur. Hij houdt een enthousiaste en levendige presentatie van zijn plannen. Hij is duidelijk in zijn afwegingen en argumenten, hoewel hij daarnaast ook begrip toont voor de moeilijkheden waar het management hier voor staat (proactief).

C is een beetje overrompeld door deze presentatie. A heeft zijn huiswerk blijkbaar goed gedaan. De problematiek lijkt voor hem gesneden koek. Het gaat echter allemaal wat te snel voor C. Hij wil er nog niet aan, omdat hij de consequenties van de plannen nog niet kan overzien. Maar ondanks dit gevoel kan hij A toch ook niet in de kou zetten na zo'n goed stuk werk. Daarom uit hij zich vooralsnog lovend over de rapportage en de aanbevelingen van A (receptief). Bij een nadere uitwerking kan er tenslotte nog veel ongedaan gemaakt worden...

A is tevreden met dit behaalde succes. Deze cliënt schijnt hem echt nodig te hebben en dat zou ook wel eens continuïteit van de opdracht kunnen betekenen. Hij stelt C voor om een vervolgspraak te maken (proactief).

4.3 De bazige cliënt

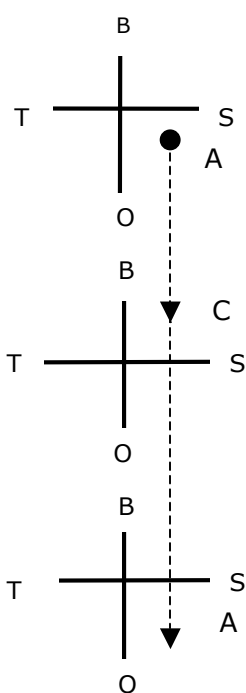


A is in deze variant het voorbeeld van een serieuze, degelijke onderzoeker. Zijn presentatie is daarentegen wat afstandelijk en weinig zelfverzekerd en zijn intonatie enigszins vlak. Hij beroept zich verder veel op het rapport van het bureau dat men hierbij ontvangt (defensief).

C merkt dit alles op en raakt argwanend. Staat A soms niet volledig achter zijn aanbevelingen? Zijn deze aanbevelingen eigenlijk wel voldoende praktisch? C voelt er vooralsnog weinig voor om met A mee te gaan. Hij begint een serie kritische vragen af te vuren. Bovendien stelt hij een aantal eigen voorstellen tegenover die van A, die hem ter plekke invallen: 'Volgens mij kunnen we beter ..., in plaats van ...!' (offensief).

A wordt genoodzaakt zijn ideeën verder te verdedigen. Hij gaat in discussie met C om de kritiek af te weren. Maar ondertussen voelt hij zich gepakt: Wat is er mis met mijn voorstellen? C heeft er toch zelf om gevraagd? Wat zijn managers soms toch een eigenwijze donders! (defensief).

4.4 De doordrivende cliënt



In deze laatste illustratie heeft A vooral de stijl van een procesbegeleider. Hij weet van meet af aan een vertrouwelijke sfeer te scheppen. Hij besteedt aan iedereen aandacht en prijst C voor de getoonde moed in de afgelopen maanden. Ondertussen probeert A voorzichtig zijn aanbevelingen uit het rapport bespreekbaar te maken. Daarbij geeft hij veel ruimte voor vragen en discussie (receptief).

C voelt zich door deze benadering gerespecteerd. Hoewel hij een enkel idee van A wel interessant vindt, wil het er bij hem niet in dat de plannen van A voldoende doortimmerd en doortastend zijn. Er moeten maar eens een paar knopen worden doorgehakt.

C lanceert nu met de nodige overtuigingskracht een eigen plan en wijst daarbij een passant op een prima idee van A dat ook in dit voorstel zit (proactief).

A is met dit initiatief helemaal niet zo gelukkig, want het wijkt op veel punten sterk af van de aanbevelingen in zijn rapport. Maar onder het enthousiasme van C kan hij moeilijk diens hele plan verwerpen. Er zit dus weinig anders op dan nu mee te gaan met een later te bezien wat er te redden valt (receptief).

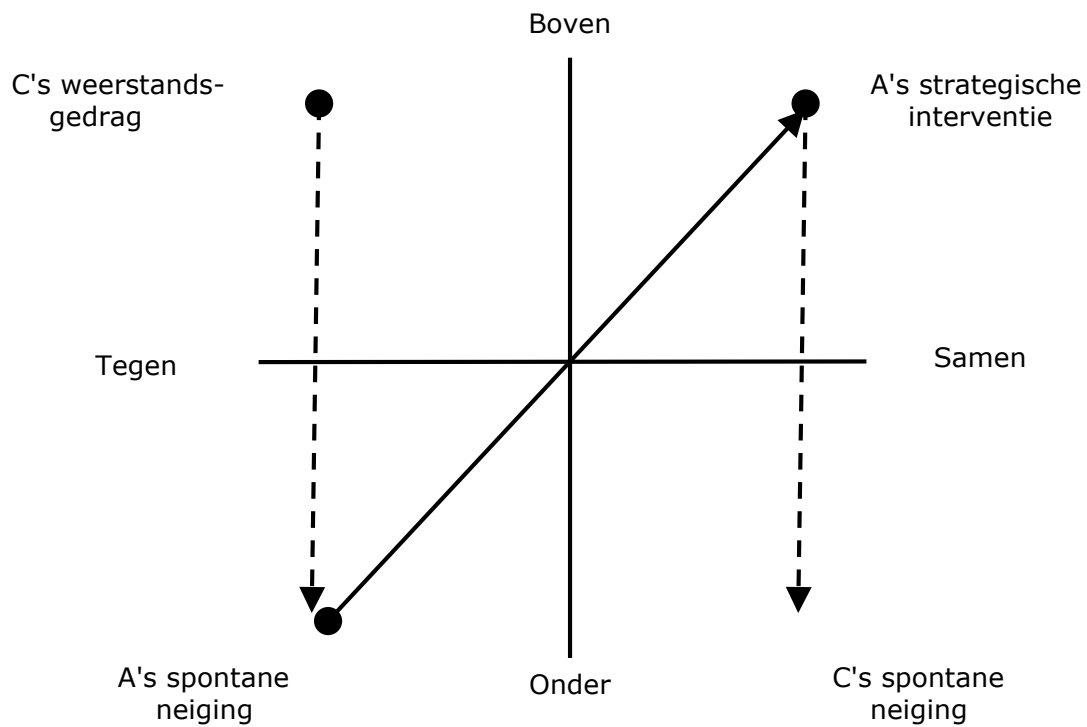
5. Onderbreking van de reflexketen bij weerstand

In de bovenstaande voorbeelden valt op hoe verschillende uitingvormen van weerstand onderdeel uitmaken van een keten van gedragsreflexen over en weer. De adviseur wordt een speelbal van de reacties die hij zelf bij de cliënt heeft opgeroepen. Hij krijgt dus een koekje van eigen deeg.

Natuurlijk had het zo niet per se hoeven te lopen. De adviseur had niet behoeven toe te geven aan zijn gedragsneiging. We weten uit ervaring dat doorgaan op hetzelfde spoor soms weinig uitkomst biedt. Als iemand bij voorbeeld maar niet valt te overtuigen, dan helpt doordrammen weinig. Een beproefde strategie is dan om de twijfels van de ander juist te accepteren en om hiernaar door te vragen. Dit soort interventies kan stevige barrières beslechten. In feite wordt de keten van complementaire gedragsreflexen onderbroken door een onverwachte wending van de interventionist. Dat kan hard nodig zijn als de beide partijen in een vicieuze cirkel zijn geraakt die de oorspronkelijke weerstand tegen de organisatieverandering exponentieel vergroot. Het doorbreken van de dynamiek tussen adviseur en cliënt reduceert de weerstand tot te behappen proporties voor beide partijen.

Volgens Kiesler wordt de meest effectieve interventie gevormd door gedrag dat 'diagonaal' staat op de spontane neiging van de interventionist.^{7d} Dit houdt in dat het interventie gedrag op de beide dimensies tegengesteld is aan de natuurlijke gedragstendens van de interventionist. De trainer of adviseur moet dus net andersom reageren dan hij of zij geneigd is (zie figuur 3). Zo'n interventie biedt de meeste kans op deëscalatie van het weerstandspatroon omdat de beide complementariteitsmechanismen tegelijk worden doorbroken.

Figuur 3: Een voorbeeld van andersom interveniëren bij weerstand



Omdat figuur 3 op zichzelf genomen nog weinig houvast biedt, volgt hieronder een uitwerking van dit voorbeeld. We nemen opnieuw een situatie uit de organisatieadviespraktijk en we beginnen de reflexketen ditmaal bij het weerstandsgedrag van de cliënt.

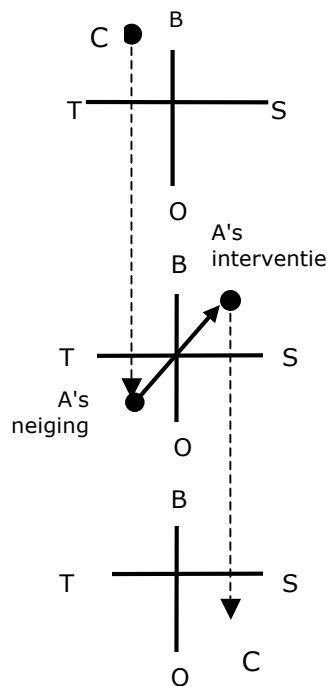
Een organisatieadviseur (A) heeft een opdracht aanvaard om een werkconferentie te leiden van een bedrijf, gespecialiseerd in waterbouwkundige activiteiten. In deze conferentie wil de top van het bedrijf gezamenlijk met het tweede echelon haar marktstrategie voor de komende jaren uitzetten. Ter voorbereiding houdt A een aantal interviews, waaronder een groepsinterview met drie managers die een rapport met aanbevelingen over het te voeren marketingbeleid hebben geschreven.

Al snel poneert de voorzitter van het drietal (C) een vastomlijnd beeld van wat A volgens hem moet doen. Hij eist namelijk dat A het door C geschreven rapport met de directie doorneemt en eventueel bijstelt. De gesanctioneerde voorstellen uit het rapport moeten vervolgens op de conferentie met een geoliede show aan de deelnemers worden verkocht (offensief).

A ziet hier niet zoveel brood in; omdat hij pas op de conferentie zelf de deelnemers gezamenlijk een strategie wil laten formuleren. Om C toch niet teveel voor het hoofd te stoten heeft hij de neiging om enigszins vaag en ontwijkend op C te reageren (defensieve neiging). A merkt echter dat deze voorzitter steeds fanatieker zijn visie gaat doordrukken, als hij zijn zin niet krijgt. A probeert nu de belangrijkste elementen uit het standpunt van C (duidelijkheid vanuit de directie en een concreet actieplan) op te nemen in een aantal opeenvolgende voorstellen. Deze voorstellen behelzen echter ook alle het voor A essentiële punt van voldoende ruimte voor definitieve invulling van de marketingstrategie op de conferentie (proactieve interventie).

C gaat vanaf dit moment steeds sterker zijn ideeën herkennen in die van A. Uiteindelijk stemt hij in met een voorstel om de directie te laten starten met een verhaal over marketing, waarna de conferentie verder zal worden benut om deze ideeën aan te scherpen en te vertalen naar een concreet actieplan (receptief).

Bij deze ene uitwerking van andersom interveniëren willen we het niet laten. Voor elk van de vier prototypen van andersom interveniëren geven wij de gedragsneigingen van de adviseur en de aanbevolen interventie weer in schema 1.



Schema 1: Vier prototypen van andersom interveniëren door een adviseur (A) tegenover een cliënt (C)

weerstandsuiting C	gedragsneiging A	interventie A	gedragsneiging C
1. de sceptische cliënt (defensief)	doordrukken, forceren (offensief)	A onderkent de twijfel van C en vraagt daar serieus op door, toont begrip voor C's situatie (receptief)	C zal, omdat hij zich gesterkt en minder bedreigd voelt, steeds opener over oplossingen durven te overleggen (proactiever)
2. de ja-knikkende cliënt (receptief)	adviseren, leiden, steun bieden (proactief)	A is openlijk sceptisch over het door hem uitgebrachte advies en klaagt dat het hem ergens nog niet zint, maar hij neemt geen initiatieven (defensief)	C zal, geprikkeld door deze houding van A, de neiging krijgen meer voor zichzelf op te komen (offensiever)
3. de bazige cliënt (offensief)	verdedigen, terugtrekken (defensief)	A gaat vriendelijk geduldig, explorerend en vasthoudend onderhandelen (proactief)	C zal geleidelijk gas terug gaan nemen en er steeds meer voor gaan voelen bepaalde voorstellen te accepteren (receptiever)
4. de doordrivende cliënt (proactief)	toegeven, instemmen (receptief)	A vindt het onverantwoord in te stemmen voordat er uitgewerkte scenario's zijn van alle plannen (offensief)	C zal, wellicht, teleurgesteld, boos of geschrokken, voorzichtiger worden door deze onverwachte stevigheid van A (defensiever)

Dit soort strategieën vergt doorgaans een bewuste keuze en vraagt ook een zekere zelfbeheersing, omdat het feitelijk gedrag op zo'n moment afwijkt van de spontane gedragsneiging. Het lijkt niet raadzaam om in elke situatie van weerstand tegen verandering onmiddellijk van de spontane gedragsneiging af te willen wijken. Zoiets zou al snel als gekunsteld of ongeloofwaardig ervaren kunnen worden en dientengevolge averechts kunnen werken. Pas als men een monomane escalatiespiraal van steeds maar meer van hetzelfde weerstandsgedrag onderkent, lijkt andersom interveniëren geëigend.

6. Tot besluit: een relativering en een ethisch dilemma

Een sterk punt van ons betoog is dat het zich afspeelt in het portaal tussen theorie en praktijk. Voortbouwend op de observaties van Bion en Mastenbroek, de paradoxale interventies van Hendriks en het complementariteitsprincipe van Kiesler komen wij tot een theoretisch onderbouwd model van andersom interveniëren bij weerstand. Dit interventiemodel is echter nog niet systematisch getoetst. Wel lijken de verbanden tussen respectievelijk C's weerstandsuiting, A's gedragsneiging, A's interventie en C's gedragsneiging voldoende specifiek om wetenschappelijke

toetsing mogelijk te maken. Maar nog belangrijker vinden wij toetsing van de geformuleerde interventieregels in de praktijk van het trainings- en advieswerk en van het leiding geven. Want zonder een reeks van succesvolle, concrete ervaringen van interventionisten en managers met andersom interveniëren blijft het model een schimmig theoretisch bouwwerk.

Praktische toepassing van de prototypen in schema 1 plaatst ons wel voor een ethisch dilemma: wanneer kan andersom interveniëren door de beugel en wanneer niet? En hoe kan men het manipulatieve karakter ervan beteugelen? Wij willen ons hier niet vanaf maken door te verwijzen naar Kelman¹⁰, die zegt dat we er niet aan ontkomen te manipuleren en die daarom spelregels formuleert om het verantwoord te doen. In plaats daarvan zien we meer heil in de recent geponeerde *legitimiteitsregel*, als specificatie van het principe van equifinaliteit¹¹.

Equifinaliteit houdt in ons geval in dat het interventiedoel bereikt kan worden via een aantal interventiestrategieën. (Overal zijn vele wegen die naar Rome leiden). Daarbij kan men onderscheid maken tussen de legitimiteit van het interventiedoel en de legitimiteit van de interventiestrategieën. De legitimiteitsregel stelt nu dat de cliënt er primair recht op heeft om de eigen toekomst en het interventiedoel te bepalen. De interventionist heeft er dan vanuit zijn professionele deskundigheid primair recht op om de eigen werkwijze te bepalen. Zo gezien is andersom interveniëren bij weerstand ethisch niet verantwoord als de weerstand zich richt op de interventiedoelen. Bestaat er eenmaal een psychologisch interventiecontract, dan wordt het primair de professionele verantwoordelijkheid van de interventionist om de interventiedoelen te realiseren, eventueel door middel van andersom interveniëren bij weerstand.

Noten

1. Lewin, K., Group Decision and Social Change. In: Newcomb, T.M., E.L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, Holt, Rinehart & Winston inc. 1947; p. 340-344.
2. Coch, L., J.R.P. French, Overcoming Resistance to Change. In: *Human Relations*, 1948, I; p. 512-532.
3. Chin, R., K.D. Benne, General Strategies for Effecting Change in Human Systems. In: Bennis, W.G., K.D. Benne, R. Chin K.E. Corey, *The Planning of Change*, 3rd edition, Holt, Rinehart & Winston, N.Y., 1976.
4. Zaltman, G., R. Duncan, *Strategies for Planned Change*, John Wiley & Sons, New York 1977.
5. Hendriks, J., Lastige klanten: Een interactioneel gezichtspunt. In: *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, Samsom, Alphen ald Rijn, 1987/1; p. 8-21.
6. Bion, W.R., *Experiences in groups*, New York 1974.
7. Mastenbroek, W.F.G., Organisatieadviseurs en macht. In: Vrakking, W.J. (red.), *Management van Organisatievernieuwing*, Koninklijke Vermande BV, Lelystad 1986.
8. a. Leary, T., The Theory and Measurement Methodology of Interpersonal Communication. *Psychiatry*, vol. 18, no. 2, May 1955; p. 147-161.
b. Blake, R.R., H.A. Shepard, J.S. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston, Texas, Gulf Publishing Company, 1964.
c. Thomas, K. W., Conflict and Conflict Management. In: Dunette, M. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976.
d. Kiesler, DJ., The 1982 Interpersonal Circle: A Taxonomy for Complementary in Human Transactions. *Psychological Review*, vol. 90 no. 3, July 1983.
9. a. Raush, H.L., L. Farbman, L.G. Llewellyn, Person, Setting and Change in Social Interaction 11: A normal-controlled study. *Human Relations*, 1960,

- 13; p. 305-333.
- b. Smelser, W. T., Dominance as a Factor in Achievement and Perception in cooperative Problem Solving Interactions. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1961,62; p. 535-542.
 - c. Gaminsky, N.R., G.F. Fairwell, Counselor Verbal Behavior as a Function of Client Hostility. *Journal of Counseling Psychology*, 1966, 13; p. 184-190.
 - d. Rice, P.L.K., The Modification of Interpersonal Roles. *Dissertation Abstracts International*, 1970,30,4749 B.
 - e. Crowder, J.E., Relationship between Therapist and Client Interpersonal Behaviors and Psychotherapy Outcome. *Journal of Counseling Psychology*, 1972, 19; p. 68-78.
 - f. Devour, J .T., S. Beek, The Therapist-Client Relationship in Behavior Therapy. In: Hersen, M., R.M. Eisler, P.M. Miller (eds.), *Progress in Behavior Modification* (vol. 6), New York, Academy Press, 1978.
10. Kelman, H.C., Manipulation of Human Behavior: An Ethical Dilemma for the Social Scientist. In: Bennis, W.G., K.D. Benne, R. Chin, *The Planning of Change*, 2nd edition, Holt, Rinehart & Winston, New York 1969.
11. Van de Vliert, E., Escalative Intervention in Small-Group Conflicts. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 21, no. 1, 1985; p. 19-36.