



ACHTERGRONDEN VAN COMMUNICATIESTORINGEN EN WEERSTANDEN TEGEN VERANDERINGEN

Eén van de eerste verschijnselen, waarmee we te maken hebben als we ons met de achtergronden van communicatie bezighouden, is het verschil tussen **object-** en **betekeniswereld**.

Onder **objectwereld** wordt verstaan:

Het geheel van zogenaamde objectieve feiten en gebeurtenissen buiten de mens.

Met het begrip **betekeniswereld** is bedoeld:

De betekenis, die de zogenaamde objectieve feiten voor een bepaald mens (op een bepaald moment, in een bepaalde situatie) hebben.

Voorbeeld:

Men vergelijk de betekenis die b.v. een veiligheidsactie heeft voor een boekhouder, een machinebankwerker, een bedrijfsarts, een inkoper en een ploegbaas.

Zodra dus twee mensen met elkaar in relatie treden, ontmoeten ook deze twee betekeniswerelden omtrent dezelfde objecten of gebeurtenissen elkaar. "Een objectief feit" is dan ook eigenlijk een abstractie, want elk feit heeft een bepaalde betekenis voor iemand, die anders is dan de betekenis, die hetzelfde feit voor een ander heeft. Door de speciale betekenis, die een feit heeft voor een bepaalde persoon, behoren de volgende drie vervormingen in de communicatie tot de veel voorkomende mogelijkheden:

a. Vereenvoudigen

Uit het aangehoorde of gelezene selecteert de persoon wat voor hem, in zijn situatie, betekenis heeft, het andere wordt "niet gehoord" of er wordt "overheen gelezen".

Voorbeeld:

De bedrijfsleider doet een vrij uitvoerige mededeling over een te voeren veiligheidscampagne aan zijn bazen. Bij terugkomst in zijn werkplaats wordt aan één van de bazen gevraagd wat er is besproken; het antwoord dat deze baas geeft is: "Dat door iemand regelmatig de vloer aangeveegd zal moeten worden". Al het overige had geen betekenis voor hem en werd niet weergegeven.

Vereenvoudiging leidt er dus toe, dat bij het doorgeven van de ontvangen informatie stukken daarvan "onder tafel geraken".

b. Eenzijdig benadrukken

Voor een persoon heeft een bepaald onderdeel van een verhaal een bijzonder gewicht. In zijn bewustzijn gaat dit nu een centrale plaats innemen en hij gaat de andere feiten daaromheen rangschikken. Bij het doorgeven van de informatie kan deze nu een totaal andere nuance krijgen, soms zelfs onherkenbaar worden.

Voorbeeld:

Bij de baas van het vorige geval ontstaat een discussie, over wie de loonkosten van de man die voortaan "steeds zal moeten vegen" zullen gaan drukken, of wel men gaat aandringen op een principiële regeling van de procedure voor aanschaf van schoonmaakmateriaal. De veiligheidscampagne is hiermee radicaal van de baan.

c. Verklaringen toevoegen

De ontvanger van de informatie gaat deze vanuit zijn eigen opvattingen "verklaren", er een betekenis aan toekennen. De informatie, zoals hij die weergeeft, is geheel door deze verklaring en de door hem daaraan toegekende betekenis gekleurd. Dit geschiedt niet uit boosaardigheid, doch uit het verlangen de informatie "voor de ander ook begrijpelijk te maken", óf alleen maar omdat hij zijn eigen verklaring "vanzelfsprekend de enige juiste" vindt.

Voorbeeld:

"De veiligheidscampagne moeten ze nu eenmaal drie keer per jaar houden van de arbeidsinspectie!" Of, "die orde- en netheidsactie is voornamelijk omdat er de laatste tijd zoveel gereedschap zoekraakt!"

Vereenvoudiging, eenzijdige benadrukking en toevoeging zijn de consequenties van de omstandigheid, dat de mens aan de zogenaamde objectieve feiten een **eigen betekenis** toekent. Bij elke communicatie spelen zij een rol.

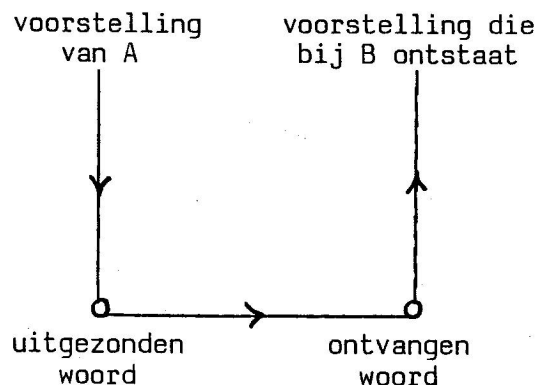
Men kan trachten aan deze moeilijkheid in een communicatiecontact met anderen tegemoet te komen:

1. Door zelf a.h.w. te vereenvoudigen, d.w.z. door niet teveel feiten tegelijkertijd te behandelen.

2. Door zelf de belangrijkste punten nog eens samen te vatten.
3. Door zelf in zijn berichtgeving een zeer duidelijke eigen (gewenste) verklaring naar voren te brengen.

Hoe komt het nu, dat informatie vaak zo slecht **doorstroomt**? Het bezit van informatie betekent, dat de bezitter kan bepalen wat hij aan anderen wil doorgeven of niet. Het bezit van informatie wordt vaak gekoesterd; zolang men de informatie nog heeft en de andere niet, zetelt men a.h.w. op een troon. Stelt men de informatie ter beschikking, dan daalt men van zijn bevoorrechte positie af tot op het niveau van de ander. Dit wordt gecompliceerd aan de andere zijde, door het feit, dat lang niet iedereen graag informatie ontvangt. Dat betekent immers, het meedragen van verantwoordelijkheid. Zo kan er dus een dubbele rem op doorstroming van informatie bestaan.

Behalve het doorstromen bij communicatie, is er ook sprake van **doorkomen** van hetgeen gecommuniceerd wordt. Hier kunnen vervormingen optreden. Wat men communiceert zijn nl. voorstellingen van wat men denkt, voelt of wil. Bij het communicatieproces is daardoor van een dubbele "vertaling" sprake, waardoor het gevaar van vervormingen zeer groot is.



Een derde complicerende factor bij communiceren is vaak, dat communicatie het veranderen betekent van de situatie van de ander, ook als een zeer eenvoudige mededeling wordt gedaan. De betekenis van de dingen wordt door een informatie die "aankomt" veranderd. Tegen deze verandering treden (vaak geheel onbewust) **weerstand** op.

Deze weerstanden liggen in de sfeer van de:

- voorstellingen;
- gevoelens;
- wil.

a. Voorstellingen

Zodra wij ons een voorstelling hebben "gevormd", deze "hebben", wordt deze voorstelling zelfstandig, gaat een zelfstandig leven leiden. Ze behoeft niet meer telkens opnieuw te worden gevormd, maar de mens kan er gebruik van maken. Deze oude voorstellingen gaan nu in de mens hun bestaan verdedigen, zich verzetten tegen veranderingen en tegen zich aankondigende nieuwe voorstellingen. Pas wanneer de mens de gelegenheid krijgt zelf de nieuwe voorstellingen op te bouwen, kunnen deze nieuwe voorstellingen zoveel kracht krijgen, dat ze de oude voorstellingen overwinnen. De confrontatie tussen oude en nieuwe voorstellingen uit zich in gevoelens van **twijfel**. Men kan deze strijd tussen "oude" en "nieuwe" voorstellingen b.v. in zich zelf waarnemen, wanneer men een boek leest waarmee men het principieel niet eens is. Naarmate de oude voorstellingen meer hun deugdelijkheid in de praktijk hebben bewezen, wordt het moeilijker de betreffende mens te interesseren voor het vormen van nieuwe voorstellingen. Weliswaar lijkt het dan efficiënt om de moeilijkheid door het geven van een bevel op te lossen; de bezwaren daarvan blijken dan echter achteraf. Niet elk nieuw idee is natuurlijk juist of uitvoerbaar. Daarom is uitspreken van twijfel of afwijzing van een voorstel nog niet persé een uitdrukking van weerstand. Meestal is van weerstand in bovenbedoelde zin sprake, indien de afwijzing plaatsvindt vóórdat gepoogd is na te gaan of het voorstel reëel is. Men is er "tegen" en bedenkt pas achteraf argumenten om deze houding te staven.

b. Bij de gevoelens van een mens gaat het om iets anders

Voorbeeld:

Laboranten, die naar de mening van de directie tot nu toe in "krotten" waren gehuisvest, krijgen een modern gebouw ter beschikking met lichte, frisse, door glazen wanden gescheiden ruimten. Ondanks de objectief aanwijsbare vooruitgang op alle mogelijke punten - licht, ventilatie, onderling contact - ontstaat er hevig verzet, omdat het muurvlak ontbreekt, waarop men jarenlang zijn pin-up girls had kunnen bevestigen.

Het betreft hier veranderingen in de omgeving, waar het nieuwe als iets vreemds en onwennigs verschijnt. Tot mensen en dingen, tot gedachten, werkwijzen, enz. hebben wij ongemerkt een persoonlijke **verhouding** opgebouwd. Wij ontwikkelen een zekere sympathie, tot gehechtheid aan toe, voor het bekende, nabije vertrouwde. De dingen krijgen daardoor een bepaalde gevoelswaarde voor ons.

Toch is het moeilijk te begrijpen, waarom kleinigheden soms tot "hevig verzet" kunnen leiden. In dat geval heeft de ontstemming over de verandering een diepere oorzaak. Het is nl. het feit, dat de verandering in hun situatie door anderen tot stand gebracht is - "wij worden niet gevraagd", "ze doen maar". Men beleeft er een onderschatting van eigen oordeelsvermogen en verantwoordelijkheidsgevoel in, een als kind behandeld worden, als men zelfs over de meest nabije arbeidsomgeving niets te vertellen heeft. Dit roept een gevoel van machteloosheid op, zodat elke gelegenheid om fouten aan te tonen in hetgeen "ze doen", daarom gretig wordt aangegrepen.

Het meest nabije nl. en dus hetgeen waar wij het meest aan gehecht zijn, is de eigen persoon. Zodra iemand meent, dat iets nieuws zijn gevoel van eigenwaarde aantast, roept dit vijandige gevoelens op. Op grond hiervan gaan weerstanden uit het gevoelsgebied gepaard met gevoelsnuanceringen die hun oorsprong vinden in **haat**. De (verwachte) verandering wordt dan hevig aangevallen of de gekwetste persoon gaat in de verdediging. Nu is het zo, dat het nieuwe, onbekende ons óók kan aantrekken en naar mate we jonger of ondernemender zijn, komt dit meer naar voren. Eenzelfde zaak kan bepaalde aspecten hebben, die ons aantrekken, andere die we verwerpen. Deze gevoelens komen vaak niet ten volle in het bewustzijn, maar roepen onrust en onzekerheid op. Om deze onzekerheid kwijt te raken, wordt getracht de aanleiding daartoe, nl. de vernieuwing "onschadelijk te maken".

c. Weerstanden uit het wilsgebied

Voorbeeld:

In een bedrijf wilde men iemand overplaatsen naar een ander bedrijfsonderdeel, omdat men hem de meest geschikte persoon vond. De man in kwestie protesteerde echter hevig, omdat, naar later bleek, hij geloofde dat zijn promotiekansen daaronder zouden lijden. Het toekomstperspectief, zoals hij dat zelf zag, werd door de overplaatsing plotseling bedreigd.

We hebben allen verschillende **doelen** en gekozen richtingen (bewuste en onbewuste). Dit hangt met ons wilsleven samen: Onze behoeften, strevingen en neigingen. Ieder mens heeft bepaalde handel- en werkwijzen ontwikkeld om deze doelen te bereiken (levensstijl). Een van buiten komende verandering in de leef- en werksituatie, vooral als we de gevolgen ervan niet voldoende overzien, kan het gevoel oproepen, dat we uit onze eenmaal ingenomen koers worden gedrongen. Het bereiken van voorgenomen doelen

lijkt onzeker te worden. Onzekerheid over de toekomst wordt als bedreiging gevoeld en roept **angst** op (veelal onbewust). De vrees bestaat veelal daarin, dat men in de nieuwe situatie voor opgaven gesteld zal worden die men niet aankan; terwijl men in de oude situatie het werk of de mensen beheerste, zou de nieuwe situatie weer tot een grotere mate van afhankelijkheid kunnen leiden, b.v. met minder kans op promotie e.d.

Wat in al deze gevallen aan de hand is, is duidelijk: Veranderingen roepen **onzekerheid** op waaruit **afweershoudingen** voortvloeien. Deze afweershouding kan zich vertonen als lijdelijk of actief verzet, ongeïnteresseerdheid of **negatieve kritiek op het bedrijfsbeleid en de leiding**.

Hoe kan men nu praktisch met deze weerstanden rekening houden?

De eerste zorg zal moeten zijn:

Nieuwe gedachten of voorstellen zo volledig en duidelijk mogelijk naar voren te brengen. Dit vraagt verwerking en ruimte voor gesprekken. Daarbij is het van belang, dat niet alleen een inzicht wordt verschaft in het "wat", maar ook in het "hoe" en het "waarom" van de vernieuwingsvoorstellen.

Gezien de mogelijkheid, dat ook gevoelswaarden in het geding zijn, is **tijd voor gewenning** nodig, een **klimaat, waarin mensen zich onbevangen kunnen uiten**. Aan de betrokkenen vragen of zij t.a.v. bepaalde kanten voorstellen of adviezen hebben om de nieuwe werkwijze of actie zo goed mogelijk te laten verlopen. **Voorgestelde wijzigingen serieus in overweging te nemen**. Stapsgewijze invoering van verbeteringen - door middel van het scheppen van experimentele situaties - is aanbevelenswaardig.

Ten slotte:

Geef **vertrouwen in de eigen bedoelingen, schakel de mens in bij de planning en uitvoering** van de voorgestelde verandering, **ga zèlf en ook met de anderen de gevolgen voor hen persoonlijk na**, opdat nadelen niet eerst naderhand blijken. Op deze wijze worden veel **onnodige** twijfel, tegenzin, haat en angst bij veranderingen voorkomen. Een grote rol speelt daarbij of men in staat is zich genoeg in de geestes- of goedsgesteldheid van de anderen in te leven. Het zal erop aankomen bij elk gesprek, in elke vergadering de **woordkeus en toon** te vinden, die afgestemd zijn op de **stemming, geaardheid en positie** der betrokkenen.

Wat de aard der veranderingen betreft, zou men kunnen onderscheiden:

1. Veranderingen in de concrete omgeving

Weerstanden hiertegen zijn voor alle betrokkenen naar verhouding het gemakkelijkst te hanteren.

2. Veranderingen in werkwijze

Hier moeten bepaalde werkgewoonten of vaardigheden door andere vervangen worden. Invoering van nieuwe machines en gereedschappen (ook op kantoren) hebben dit vaak tot gevolg. De weerstanden tegen dergelijke omstellingen geven reeds meer moeilijkheden.

3. Veranderingen in de organisatie

Daarbij komen plaats en rang van mensen in het geding: Hun taken, bevoegdheden en relaties tot anderen. Deze dingen raken een diepere laag van persoonlijke gevoelens en belangen. Reorganisaties vergen daarom ook een langere voorbereiding en zorgvuldige hantering.

4. Veranderingen in het beleid

Daarbij gaat het om andere visies op doelstellingen, principes van werken, leiding geven, organiseren, enz. Deze aspecten roepen de grootste onzekerheden op, omdat velen zich van de praktische uitwerking van beleidsgedachten moeilijk voorstellingen kunnen vormen en de toekomst daardoor onduidelijk en onvoorspelbaar lijkt. Bovendien raakt het soms levensovertuigingen van mensen.

Kennis van en begrip voor het verschijnsel van weerstanden maakt het moeilijk om mensen zorgvuldiger te benaderen, als het gaat om het tot stand brengen van veranderingen. Dit zal niet gebeuren, zolang leidinggevend van de opvatting uitgaan, dat hun vernieuwingsideeën en reorganisatieplannen niet alleen noodzakelijk, maar ook vooruitstrevend en goed zijn, terwijl weerstanden van anderen alleen berusten op gebrek aan intelligentie, achtergebleven zijn in ontwikkeling en onredelijke gevoelens.

Deze eigenlijke achtergronden van weerstanden hangen daarmee samen, dat mensen (in de rol van ondergeschikten) beleven, dat veranderingen en reorganisaties worden doorgevoerd, die zij onvoldoende kunnen beoordelen, waar zij buiten staan, terwijl zij ten diepste aanvoelen, dat hun eigen staan in

het werk en soms zelfs hun toekomst in het geding zijn. Het gevolg is een toenemend afhankelijkheidsbeleven van "krachten achter" het apparaat en van degenen die dat vertegenwoordigen. Vervreemding, isolement, onverschilligheid en wantrouwen zijn veel voorkomende verschijnselen, indien technisch-organisatorische ontwikkelingen geen gelijke tred houden met menselijke ontwikkelingen, zowel op persoonlijk gebied als op samenlevings- en samenwerkingsgebied.

In plaats van weerstanden van mensen als vervelende obstakels op de weg van het doorvoeren van veranderingen te zien, is het raadzaam de signalen serieus te nemen. Dit geldt zowel voor de signaal-ontvangers als voor de signaal-zenders. Voor beiden geldt het vinden van een eerlijk antwoord op de vraag: Zijn we op de goede weg, zijn de doelen helder en overtuigend in mij zelf aanwezig, kan ik er zelf achter staan. Welke (onuitgesproken) weerstanden heb ik zelf en welke diepere oorzaken liggen daaraan ten grondslag.

Veel van hogerhand opgezette veranderingsprocessen verzanden, omdat groepen mensen weliswaar "ingeschakeld" zijn, maar eigenlijk niet meedragend worden. Zodoende slagen deze groepen er ook niet in weer anderen ook tot meedragers te maken (ofschoon die ook weer "ingeschakeld" worden!). Vandaar, dat veranderingsprocessen gepaard dienen te gaan met leerprocessen. Leerprocessen, niet uitsluitend over benodigde nieuwe technieken en vaardigheden maar ook en vooral omtrent zich zelf voor wat betreft de oorzaken van de eigen weerstanden tegen verandering. Als men dit leerproces aan zich zelf wil voltrekken, zal men met meer begrip en overtuiging richting kunnen geven aan veranderingsprocessen samen met andere mensen.