

# Weegschaal tegen weerstand

*Een raamwerk voor interne  
communicatie tijdens verandertrajecten*





Illustratie: Leon van Leeuwen

Veranderen is lastig, maar noodzakelijk. Wie stil blijft staan in een veranderende omgeving, verliest aansluiting. Veranderingen worden echter steeds complexer. Bovendien is en blijft het mensenwerk. Niet alleen van mensen diep in de organisatie, maar vooral ook van diegenen die de organisatie leiden. Zij moeten in staat zijn te inspireren en steun te verwerven voor de nieuwe visie. Deze vaardigheden zijn onontbeerlijk in het voortraject van verandering en vormen de sleutel tot een geslaagd verandertraject. Cees Roem behandelt in dit artikel op basis van het Weegschaalmodel het voortraject van veranderingen en de rol die interne communicatie hierin speelt.

*Cees Roem*





Tijdens veranderingsprocessen binnen organisaties ontstaat niet zelden weerstand onder werknemers om zich aan te passen aan de nieuw te vormen organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de recente ontwikkelingen rond het zogenaamde 'rondje-om-de-kerk' binnen de Nederlandse Spoorwegen, waarbij de voltallige Raad van Bestuur bakzeil moest halen. Veranderingsprocessen leiden tot onzekerheid over dat wat werknemers te wachten staat. Onzekerheid kan op zijn beurt als demotiverende en stagnerende factor werken op de uitvoering van werkzaamheden. Informatieverstrekking aan de werknemers over de gang van zaken is daarom van groot belang. Het interne communicatiebeleid dat een bedrijf op zo'n moment voert, kan de voortgang van het proces maken of breken.

### Weegschaalmodel

Hoe kan een organisatie de weerstand tegen veranderingen verminderen of beperken door middel van de inzet van interne communicatie? Het Weegschaalmodel (zie afbeelding 1) biedt hiervoor een basis. Het model geeft een indruk met welke factoren de zender in zijn communicatie naar de ontvanger rekening moet houden en welke omgevingsfactoren van invloed kunnen zijn. Door middel van het model kan een organisatie een raamwerk realiseren waarbinnen men interne communicatie kan inzetten om met name de *inhoud* zorgvuldig en on-dubbelzinnig over te brengen. Verderop in dit artikel staat de auteur stil bij de invulling van iedere afzonderlijke (communicatie)factor uit het model. Daarbij speelt ook het evenwicht in informatieaanbod (zender) en behoefte (ontvanger) een rol; zonder balans in interne informatievoorziening neemt de onzekerheid alleen maar toe.

### Managen van weerstand

Afhankelijk van de intensiteit van de verandering staat de totale organisa-

tie in meer of mindere mate op zijn kop: van organisatiestructuur en computernetwerken tot de lijnen waarlangs men top-down en bottom-up communiceert. Dergelijke veranderingen vragen intern om 'commitment'. Commitment onder alle medewerkers om de nieuwe koers te ondersteunen. Een belangrijk, maar vaak vergeten element tijdens veranderingstrajecten is *hoe* men de interne communicatie moet invullen. Hoe moet men met andere woorden de proceskant van de communicatie inrichten? Vaak spreekt men beleidsmatig op een hoog, abstract niveau over de consequenties van de verandering voor de positie van de organisatie, zonder concreet stil te staan bij de feitelijke gevolgen voor de medewerkers. De weerstand tegen de verandering en het gebrek aan commitment die onder medewerkers ontstaan, zijn hiervan een logisch gevolg. Het is een absolute noodzaak om ook tijdens het veranderingsproces een zodanig communicatiebeleid te creëren dat medewerkers in een vroeg stadium bij het veranderingsproces worden betrokken, hun wordt verteld welke consequenties de veranderingen met zich meebrengen en langs welke kanalen informatie zij krijgen en kunnen geven.

Ondanks het feit de organisatie van plan is geweest de verandering eenduidig te communiceren, ontstaan er in de meeste gevallen vormen van weerstand. De intentie is goed, maar de valkuil waarin men is getrapt is dat het proces van communicatie leidend is en niet de inhoud van de boodschap! Ligt dit sec aan de capaciteit van de verandermanager of zijn er andere krachten van invloed? Het zou naïef zijn om te denken dat alleen de verandermanager de Zwarte Piet is, integendeel, maar hij kan wel een belangrijke rol spelen in de *zorgvuldigheid* waarmee men de informatie onder medewerkers verspreidt.

Weerstand tegen veranderingen heeft een oorzaak die we vanuit sociaal-psychologisch perspectief moeten benaderen. Het verzet dat optreedt tegen een bepaalde verandering onder medewerkers valt onder een verschijnsel dat *cognitief conservatisme*<sup>1</sup> heet. De menselijke geest selecteert en interpreteert informatie op dusdanige wijze dat deze past bij zijn eigen overtuiging en houding ten opzichte van een bepaald onderwerp. De geest stuurt als het ware onze attitude, hoe we moeten denken en daarin volharden. Mensen zijn in hoge mate gemotiveerd hun attitude te valideren of te verdedigen wanneer:

- > zij een verplichting zijn aangegaan (commitment);
- > de attitude in hoge mate verweven is met zelfdefiniërende waarden<sup>2</sup>;
- > de attitude een kijk op de zaak is die wordt gedeeld met identificeerbare personen in hun leven.

Attitudes met zelfdefiniërende waarden zijn zo resistent tegen veranderingen omdat:

- > zij diep zitten ingebed in een netwerk van ondersteunende opvattingen over het onderwerp. Zodra een andere opvatting vanuit de zender wordt gelanceerd, roept dit een tegenreactie op bij de ontvanger;
- > het veranderen van zelfdefiniërende waarden kan leiden tot bedreiging van het zelfvertrouwen. Het toegeven dat de eigen attitude niet juist is, impliceert dat er iets mankeert aan het waardesysteem.

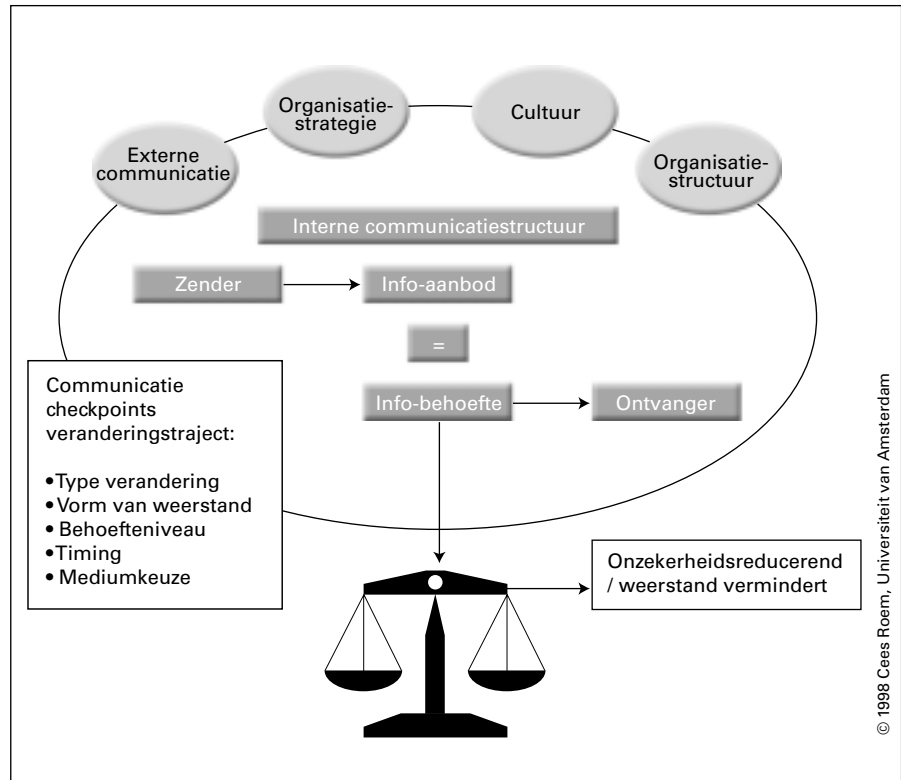
Een verandering in een stabiele situatie roept reacties van weerstand op. Reacties die we positief en negatief kunnen interpreteren. De 'change-agent' of verandermanager speelt in het managen van deze reacties een belangrijke rol (Zaltman & Duncan<sup>3</sup>). Hij fungeert als opinie-leider voor de medewerkers om hen het nut van de veranderingen duidelijk te maken. De verandermanager kan te maken krij-

gen met vormen van weerstand die alle een eigen grondslag hebben. Zo zijn er:

- culturele barrières: hierbij is verzet gestoeld op ideologieën, traditionele gebruiken, sociale omgangsvormen binnen een organisatie en persoonlijke behoeften;
- sociale barrières: normen en gedragscodes die aangeven wat individuen van elkaar kunnen verwachten, veranderen. Gevolg is dat er onzekerheid ontstaat in de informatie-uitwisseling tussen personen, waarbij met name de interpreteerbaarheid van onderlinge boodschappen problematisch is;
- organisatorische barrières: één van de belangrijkste vormen van weerstand is dat medewerkers de verandering of innovatie zien als iets waardoor zij invloed verliezen op verschillende onderdelen binnen de organisatie;
- psychologische barrières van weerstand: selectieve perceptie kan eraan bijdragen dat personen het nut van de verandering niet inzien of willen inzien. Individuen streven naar een niveau van homeostase waarin de omgeving stabiel en vrij van onzekerheden is. Het vasthouden aan oude patronen van gewoontes en gebruiken kan in dat kader stagnerend werken op de verandering. Opvallend is dat Zaltman & Duncan de 'schuld' voor weerstand niet alleen bij de medewerkers in een organisatie leggen. De verandermanager of opinieleider kan mede debet zijn aan het creëren van weerstand. Wanneer hij geen rekening houdt met de aanwezige waarden en normen die er binnen de organisatie heersen of de boodschap dubbelzinnig aan de medewerkers overbrengt, kunnen er barrières ontstaan.

### Informatiebehoefte

Terug naar de factoren uit het Weegschaalmodel. Behoefteniveaus motiveren en zetten aan tot een bepaalde gedraging. Ieder mens komt pas toe



Afbeelding 1. Weegschaalmodel.

aan een hoger behoefteniveau als de lagere behoefteniveaus zijn bevredigd<sup>4</sup>. Bezien vanuit de interne communicatie en motivatie dient een organisatie tijdens veranderingstrajecten in eerste instantie te voldoen aan een bevrediging van *behoefte aan veiligheid, zekerheid en structuur*. Vaak start men de communicatie echter vanuit een niveau dat voorziet in *cognitieve behoeften*. Dit behoefteniveau ligt 'hoger' in hiërarchie dan de behoefte aan veiligheid, zekerheid en structuur. Mensen binnen een organisatie hebben in de eerste plaats behoefte aan zekerheid omtrent hun functie. Het doet mensen in principe niets als hun bureau in het kader van de nieuwe huisstijl pimpelpaars wordt geleverd. Waar het hen omgaat is of datzelfde bureau na het weekend nog op dezelfde plaats staat. Wanneer een organisatie deze eerste categorie behoeften niet of onvoldoende bevredigt, kunnen medewerkers de informatie niet op rationele wijze afwegen. De onzekerheid die mensen

hebben over hun positie tijdens veranderingstrajecten vertaalt zich in stress, demotivatie en onzorgvuldigheden in werkzaamheden.

Interne communicatie dient deze onzekerheid te 'peilen' en hierop een juiste hoeveelheid passende informatie af te stemmen. Goldhaber<sup>5</sup> ziet in dat perspectief interne communicatie als: "a process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationships to cope with environmental uncertainty". Volgens Goldhaber moeten organisaties interne communicatie gebruiken als middel om na te gaan welke (informatie-)onzekerheden binnen de organisatie aanwezig kunnen zijn. Onzekerheden in de informatieperceptie ontstaan volgens Goldhaber door het verschil in aanwezige en benodigde informatie. Het primaire effect van onzekerheid is, dat de organisatie wordt beperkt in haar mogelijkheden om vooruit te plannen of te komen tot beslissingen over uit te voeren activiteiten. Juist bij verande-

Type verandering	Mogelijke weerstand	Soort communicatiebeleid
Structuur	Sociale barrières en organisatorische barrières van weerstand	Ontstaan van individueel of collectief bedreigende situaties, bijvoorbeeld in de personele sfeer. Interne communicatie gericht op: <ul style="list-style-type: none"> <li>• overbrengen van de juistheid van de verandering naar alle betrokkenen;</li> <li>• verschaffen van duidelijkheid over de nieuwe situatie;</li> <li>• kanaliseren en waar mogelijk ombuigen van onzekerheid en ongenoegen in 'productieve energie'.</li> </ul>
Strategie	Organisatorische en psychologische barrières van weerstand	Interne communicatie gericht op het verhelderen van de nieuwe doelstellingen en een vertaling van deze doelstelling naar de concrete werksituatie van betrokkenen.
Cultuur	Culturele en sociale barrières van weerstand	Wanneer de verandering niet strookt met de aanwezige waarden en normen die binnen de organisatie heersen, kan cultuur als stagnerende factor optreden binnen het veranderingsproces. De interne communicatie dient de nieuwe eisen die aan de medewerkers worden gesteld te verduidelijken en anderzijds de medewerkers te ondersteunen in hun nieuwe rol.

*Type verandering naar communicatiebeleid.*

ringstrajecten als reorganisaties kunnen zich onzekerheden voordoen op het personele vlak door een gebrek aan voldoende informatie over wat er met de functie zal gaan gebeuren. Een intern communicatiebeleid dient dan beschikbare informatie te verschaffen, maar tegelijkertijd in te haken op informatiebehoefte die op dat moment onder het personeel spelen. Naar beschikbare informatie over algemene beleidsaangelegenheden zal een medewerker weinig oren hebben zolang de persoon zelf niet weet waaraan hij binnen de organisatie toe is.

### Timing

Een ander veelvoorkomende valkuil tijdens veranderingstrajecten is de *zenderdominantie*<sup>6</sup>. De interne communicatie lijkt vooral in te spelen op de behoeften van de zenders (het management) en hun belangen. In veel mindere mate houdt men rekening met de behoeften van de ont-

vangers (de werkvloer). De zender heeft de behoefte om anderen op de hoogte te stellen van zijn overwegingen en besluiten. De ontvanger denkt echter een stuk praktischer en wil antwoord op de vraag: "Wat betekenen al die besluiten voor mij persoonlijk, aanstaande maandagochtend?"

Het is van belang als management te anticiperen op weerstand en dit in het intern communicatiebeleid inzichtelijk te maken. Knelpunten moet de organisatie nauwgezet formuleren opdat de aanwezige weerstand op die manier wordt gekanaliseerd en beheersbaar wordt gemaakt. Wanneer het management hier geen aandacht aan besteedt, loopt men het risico dat de weerstand de verandering alsnog ondermijnt. De timing van het communiceren is in dat kader van enorm belang<sup>7</sup>. Hoe langer de organisatie met informeren wacht, hoe meer kans op ongewenste geruchten. Bovendien is de weerstand hoog als men laat wordt geïnformeerd. Veel

weerstand kan worden weggenomen door de mensen vanaf het begin serieus te nemen en hen te blijven informeren over het nut en noodzaak van de op handen zijnde verandering.

### Medium

Iedere verandering staat op zichzelf en vraagt om een daarop afgestemd communicatiebeleid. De rol en keuze van het medium is dan ook van doorslaggevend belang of de boodschap de gewenste gedraging teweegbrengt. De keuze van een medium wordt in hoofdzaak bepaald door het bereik, de snelheid waarmee een boodschap kan worden overgedragen en de passendheid van het medium tot het type boodschap. Deze criteria zeggen echter niets over de doeltreffendheid van de communicatie en de rol die het medium hierin speelt. De doeltreffendheid van het medium<sup>8</sup> (het vermogen om dubbelzinnigheid op te heffen) wordt bepaald door factoren als:

- > de mate van feedback (direct en snel);
- > de hoeveelheid signalen (lichaams-taal, volume, intonatie) waarmee de communicatie gepaard gaat;
- > het gebruik van natuurlijke taal;
- > het persoonlijk kunnen richten van de boodschap in de ontvangstsituatie.

De tabel in dit artikel toont welk communicatiebeleid voor welk type verandering het meest doeltreffend is<sup>9</sup>. Het legt een relatie tussen het type verandering en de daarbij behorende vorm van interne communicatie. In het verlengde hiervan volgt een concrete opsomming van typen media die organisaties op basis van bovengenoemde criteria tijdens een veranderingsproces kunnen inzetten. Grosso modo zijn drie soorten veranderingen en typen gevolgen te onderscheiden: structuur-, cultuur- en strategieveranderingen. Een structuurverandering heeft betrekking op de samenstelling van de organisatie, procedures en werkwijzen. Cultuurveranderingen betreffen een wijziging in de manier van

denken en werken van medewerkers, verandering van normen en waarden. Strategieveranderingen slaan op een verandering in de koers van de organisatie, zoals de herpositionering van een product. De meeste veranderingsprocessen dragen elementen van elk van deze drie aspecten in zich.

Al naar gelang de situatie waarin het veranderingsproces zich bevindt kan een organisatie de volgende media naar rijkheid inzetten: management by walking around, tweegesprekken, brainstormsessies, personeelsbijeenkomsten, overleg met de OR, informatietelefoon, voice respons, helpdesk, e-mail, intranet, mededelingenbord, brieven bij loonslips, personeelsblad, infobulletins per sector of posters (zie ook afbeelding 2).

Willen organisaties meegaan in een veranderende omgeving, dan zijn interne veranderingen op structureel, strategisch en organisatiecultureel vlak onvermijdelijk. Om de verandering een kans van slagen te geven moet de verstrekte informatie aansluiten op het behoefteniveau van de medewerkers. Daarom moet er een balans zijn in mediumkeuze, mediumrijkheid en het informatieaanbod. Bij precare onderwerpen met verre gaande persoonlijke consequenties zal schriftelijke communicatie vanuit het topmanagement op onbegrip bij medewerkers stuiten. Mondelinge, parallelle communicatie is bij dergelijke onderwerpen veel doeltreffender. Via mondelinge communicatie zijn directe, snelle feedback en overdracht van meerdere signalen mogelijk. Men kan zich via een natuurlijk taalgebruik en in een persoonlijke situatie tot de ontvanger richten.

### Aandacht in stabiele situaties

Een op de verandering afgestemd communicatiebeleid kan weerstandsverschijnselen tegen de veranderingen kanaliseren en waar mogelijk

reduceren. Elementen als timing van de communicatie en aansluiting vinden bij het juiste informatiebehoefte-niveau onder medewerkers spelen hierin een belangrijke rol. De nadruk dient te liggen op de inhoud van de boodschap: "Wat wil ik communiceren en wat wil ik daarmee als organisatie onder mijn medewerkers bereiken?". Daarbij moet de organisatie zich continu afvragen wat het *nut* en *noodzaak* is van de verandering en dient zij deze helder te kunnen onderbouwen. Ook speelt de keuze van het medium een belangrijke rol. De impact en daarmee het effect van de boodschap via de diverse media is niet gelijk. Het informatieaanbod hoort parallel te lopen met de informatiebehoefte om zo onzekerheden in de informatievoorziening te reduceren. De aanwezigheid van een goed fun-

- Management by walking around
- Tweegesprekken
- Brainstormsessies
- Personeelsbijeenkomsten
- Overleg met de OR
- Informatietelefoon
- Voice respons
- Helpdesk
- E-mail
- Intranet
- Mededelingenbord
- Brieven bij loonslips
- Personeelsblad
- Infobulletins per sector
- Posters

Afbeelding 2. Mediarijkheid.

ctionerende (interne) informatievoorziening en communicatiestructuur is hierbij onontbeerlijk. Knelpunten op dit gebied kunnen stagnerend werken op het verloop van de interne informatievoorziening tijdens veranderingstrajecten, met alle gevolgen van dien voor het welslagen van de verandering. Het periodiek uitvoeren van een interne communicatie-audit geeft een overzicht waar mogelijke knelpunten aanwezig zijn, dan wel waar verbeteracties kunnen plaatsvinden. Door hier met name in relatief stabiele situaties

aandacht aan te besteden - het dak repareren als de zon schijnt- wordt voorkomen dat tijdens turbulente veranderingstrajecten knelpunten in de interne communicatiestructuur naar voren komen en de pragmatiek van de informatie verloren gaat. De resultaten bieden bovendien een wezenlijke bijdrage aan de inrichting en het beheer van de interne communicatie binnen een organisatie.

### Noten en literatuur

1. Zimbardo, Ph. G. & Leippe, M. R. (1991), The psychology of change and social influence, New York: McGraw-Hill Inc, pag. 204-207.
2. Eenieder heeft voor zichzelf een waarderings-systeem. Dit is een reeks van opvattingen over welk gedrag, welke opvatting goed of slecht is. Wanneer een onderwerp voor een individu zeer relevant is bestaat er een link tussen de attitude en de waarde van het individu ten opzichte van dat onderwerp. Dan spreekt men over zelfdefiniërende waarden.
3. Zaltman, C. J. & Duncan, R. (1977), Strategies for planned change, New York: John Wiley & Sons, pag. 63-87.
4. Maslow, A. H. (1954), Motivation and personality, New York: Harper & Row, pag. 123-154.
5. Goldhaber, G. G. (1990), Organizational Communication. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, pag. 4-5; pag. 16.
6. Lange, H. (1992), Motivatie in organisaties: "voor wat hoort wat", Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, pag. 123-128.
7. Reijnders, E. & Groenewold, E. (1994), Participatie en communicatie in altijd veranderende organisaties, Communicatief, nummer 5, augustus, 1994, pag. 7-13.
8. Trevino, L. K., Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1990), Understanding managers mediachoses. In Fulk, J. & Steinfeld, C. W. (red.) Organization and communication technology. Newbury Park: Sage Publications, pag. 71-94.
9. Koeleman, H. (1992). Interne communicatie als managementinstrument: strategieën, middelen en achtergronden. Houten: Bohn Stafleu van Loghem, pag. 172.

### Cees Roem

Drs. Cees Roem is werkzaam als senior informatieanalist bij de provincie Flevoland, afdeling Informatisering & Automatisering. Ook is hij parttime docent Organisatie- en Informatiekunde aan de Universiteit van Amsterdam bij de Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen, afdeling Communicatiewetenschap.