

## Is er Weerstand bij Veranderingen?

$$C > \sqrt{W}$$

Op een mooie dag in het niet zo verre verleden hadden 2 *captains of industry* een lunch in 1 van Nederlands gerenommeerde restaurants. Het onderwerp van gesprek was een mogelijke fusie tussen hun ondernemingen. Beide captains waren het al snel met elkaar eens over hun rolverdeling na de fusie.

Korte tijd later wisten zij hun *stakeholders*, waaronder de Raden van Commissarissen van beide ondernemingen, te overtuigen van het, vooral financiële, voordeel dat er met deze fusie te behalen zou zijn. Binnen 1 jaar was de juridische fusie een feit, een echt huzarenstuk! Het nieuwe Management Team, waaraan beide *captains* leidinggaven, voorzag een aanmerkelijke efficiencyverbetering in een periode van 3 jaar. Alle plannen werden daar op afgesteld.

In het 4<sup>e</sup> jaar van de nieuwe, gefuseerde, onderneming werd er geëvalueerd, de Balans werd opgemaakt. Het resultaat: van de verwachte efficiencyverbetering was niets terechtgekomen. Erger nog, de verliezen waren zodanig dat het voortbestaan van deze onderneming in gevaar kwam.

Voordat hun ontslag werd aangezegd, werden de beide, voormalige, *captains of industry* ter verantwoording geroepen. Waarom, zo was de vraag, was de fusie geen succes geworden terwijl beiden vooraf zo overtuigend waren?

Hun antwoord: *'Onze medewerkers hebben dwarsgelegen, zij willen niet veranderen!'*

-----

***“Driven by anxiety, obsessive characters find comfort in structure.(...) Hence, they resist change and innovation with a stubbornness that is entirely characteristic of their entire personality.”<sup>1</sup>***

*(“Gedreven door onrust vinden obsessieve karakters hun rust in structuur. (...) Daarom verzetten zij zich tegen verandering en innovatie met een koppigheid die karakteristiek is voor hun persoonlijkheid.”)*

(al) In 1914 schreef Sigmund Freud in *On Metapsychology* over de weerstand van medewerkers tegen organisatie veranderingen. Obsessieve karakters houden van orde en regelmaat en verzetten zich, daarom, tegen veranderingen.

### **Inleiding.**

Er wordt al (heel) lang, en internationaal, onderzoek gedaan naar de oorzaken van het succes en zeker ook het mislukken van organisatieveranderingen.

*‘Deze onderzoeken veronderstellen dat voor veel medewerkers verwarring, onzekerheid en zelfs chaos geen marginale fenomenen zijn, maar endemisch voor (of een vast onderdeel van) hun organisatie.’<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Sigmund Freud geciteerd door Yiannis Gabriel, *Organizations in Depth*

<sup>2</sup> Yiannis Gabriel *Organizations in Depth*



Een organisatie als een woelig vaarwater.

Die verwarring is een prima voedingsbodem voor weerstand. Dit impliceert bijna dat het moeilijk, misschien zelfs onmogelijk, wordt om het weerstandsprobleem op te lossen. Er zijn binnen een organisatie te veel factoren die er een invloed op hebben. Toch wil ik hier een poging doen met een oplossing: *Communicatie*. Maar eerst iets meer over weerstand.

### **Weerstand.** $(\sqrt{W})^3$

Met meer dan enige regelmaat hoor en lees je dat er bij *Veranderingen in Organisaties* sprake is van *weerstand* onder de betrokken medewerkers. Mensen werken niet mee aan een verandering, sterker nog: zij blokkeren, blijkbaar willens en wetens, een (noodzakelijke) verandering.

Weerstand wordt als een belangrijk (misschien wel het belangrijkste) argument genoemd voor het falen van een beoogde organisatieverandering. De managers c.q. leidinggevendenden merken dan op dat hun mensen niet *willen* veranderen!

Is dat zo: houden mensen veranderingen tegen omdat zij niet *willen* veranderen? Wilt u, beste lezer, zelf niet veranderen? Bent u in uw leven niet al (heel) vaak veranderd? Al was het alleen maar omdat u opgroeide?

Naar mijn mening is Verandering een onderdeel van Het Leven. Dat *Verandering (dus) een Natuurlijk Proces* is en dat er, alleen daarom al, geen sprake *kan* zijn van enige (*natuurlijke*) *Weerstand* bij medewerkers.

Overigens, de enige constante factor in ons bestaan, iets dat dus door de jaren heen niet is veranderd, is H<sub>2</sub>O: de op onze Aarde aanwezige hoeveelheid *consumeerbaar* water<sup>4</sup>, maar dat leest u in de bijlage bij dit artikel.

Waarom ontstaat er dan *weerstand*?

---

<sup>3</sup> Met het wortel symbool wil ik aangeven dat hier *Weerstand* groter is dan het woord doet vermoeden.

<sup>4</sup> Yann-Arthus Bertrand *De Aarde vanuit de Hemel, het portret van onze planeet in vogelperspectief*.

In onderzoeken naar, mislukte, organisatieveranderingen geven medewerkers aan dat er vooraf geen of onvoldoende informatie is over het te verwachten resultaat. Wellicht is dit een (belangrijke) reden, toch hebben diezelfde medewerkers begrip voor het feit dat hun leidinggevende vooraf ook niet alles kan overzien. Maar omdat de leidinggevenden (ook) niet alles weten over de te behalen resultaten wordt er binnen organisaties vaak besloten om dan maar *niets* te zeggen over de verwachtingen. Op dat moment worden er uitsluitend de benodigde processen en procedures in gang gezet.

Er is nog een ander aspect interessant. Medewerkers stellen het op prijs als, zeker in een tijd van verandering, hun leidinggevende begrip toont, als zij/hij een *luisterend oor* heeft<sup>5</sup>. En juist dat blijkt in, hectische, tijden van verandering voor leidinggevenden lastig om niet te zeggen onmogelijk te zijn.

Blijkbaar hebben wij, leidinggevenden, dus enige invloed op deze weerstand van anderen. Als dat zo is, wat kunnen wij er dan aan doen om deze weerstand tegen te gaan, om die te voorkomen? Kunnen we dan in ieder geval *proberen* om deze weerstand van de betrokkenen te verminderen zodat een organisatieverandering toch het gewenste resultaat bereikt? Eerst kom ik nog terug op mijn vorige (communicatie) artikel met de communicatie formule:

$$C = (V \times L)^1 + G^2.$$

### **Communicatie; een aanvulling. (C)**

---

<sup>5</sup> *'To be listened to is a striking experience - partly because it is so rare.'* ('Dat er naar je geluisterd wordt, dat is een bijzondere ervaring en vooral omdat dit zo weinig gebeurt.') Laura Whitworth c.s. in *'Co-Active Coaching'*

*'Communicatie is de uitwisseling van symbolische informatie die plaatsvindt tussen mensen die zich van elkaars onmiddellijke of veronderstelde aanwezigheid bewust zijn. Deze informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd.'*

In augustus 2002 publiceerde ik een artikel met de titel *'De Kwaliteit van Communicatie in de Organisatie.'*<sup>1</sup>. In dat artikel introduceer ik de communicatie formule

$$C = (V \times L)^1 + G^2.$$

Een samenvatting van deze formule is:

$$C = (V \times L)^1 + G^2.$$

**C = Communicatie**

**V = Vocaal / Verbaal; dat wat je zegt.**

**L = Luisteren** (NB: Luisteren is iets anders dan Horen.)

**G = Gedrag**

<sup>1</sup> resp. <sup>2</sup> = geeft de waarde of het belang aan. (G of Gedrag is hierbij, binnen Communicatie, dus het belangrijkste)

Tot slot:

$$\underline{C = C}$$

**Commitment = Communicatie**

*Het, essentiële, commitment van een Manager toont hij / zij d.m.v. zijn / haar Communicatie.*

$$C = (V \times L)^1 + G^2.$$

De formule laat u zien dat voor communicatie 2 aspecten van cruciaal belang zijn: dat u, ook als zender van de boodschap, *luistert* en dat u de verzonden boodschap ondersteunt c.q. bevestigt door uw *gedrag*.

*“Een goede dierentuin is een kwestie van zorgvuldig gearrangeerd toeval: uitgerekend daar waar het dier met zijn urine of andere afscheiding tegen ons zegt: ‘Je komt er niet in.’, zeggen wij met onze afrastering: ‘Je komt er niet uit.’”<sup>6</sup>*

Dit citaat uit het boek *Het leven van Pi* toont nog eens aan dat *perceptie* een cruciaal verschil kan geven aan een gecommuniceerde boodschap en niet alleen aan de communicatie tussen mens en dier.

### **Non-verbale communicatie, gedrag.**

Bij communicatie is het *non-verbale* aspect het belangrijkste onderdeel, *‘daar is iedereen het over eens’* zoals Reijnders stelt in zijn boek *Interne Communicatie*.

*‘Non-verbale communicatie heeft een veel sterker effect dan verbale communicatie. Hoewel het lastig is de non-verbale communicatie te beïnvloeden, kun je er in de dagelijkse praktijk*

<sup>6</sup> Yann Martel, *Het Leven van Pi*

*wel rekening mee houden, bijvoorbeeld door er bewust op te letten wat anderen non-verbaal communiceren door hun houding, oogcontact, stemtaal en bewegingen.’<sup>7</sup>*

Een goed advies, om zo naar uw gesprekspartners te kijken. Maar dit betekent ook dat anderen op uw non-verbale communicatie letten.....

*Gedrag zegt veel meer dan de boodschap die je vertelt.* Deze constatering vindt u o.m. terug in het hiervoor aangehaalde artikel. Als inleiding ga ik nu nog even door op de G (= gedrag) in deze formule.

Ons gedrag heeft belangrijke gevolgen. Niet alleen hebben diverse onderzoeken naar het resultaat van voordrachten en inleidingen aangetoond dat *slechts* 15% van een door een inleider uitgesproken boodschap blijft ‘hangen’ bij zijn luisteraars.

En dan weten de aanwezigen zich ook nog eens vooral te herinneren dat de inleider struikelde over zijn podium.

Sigmund Freud schreef het al: het communicatieve belang van onze handelingen is groter dan de kracht van onze woorden.<sup>8</sup>

Of zoals Sullivan schreef:

*‘The unconscious is not hidden to anyone except (to) the individual who hides those parts.’<sup>9</sup>*

*(‘Het onbewuste (gedrag) is voor niemand verborgen, behalve voor degene die dit (onbewuste gedrag) tracht te verbergen.’)*

Het is wellicht niet verstandig om (te) veel energie te stoppen in het veranderen van uw gedrag. Het is zelfs nog maar de vraag of u daar geheel naar wens in slaagt.

Voor dit moment is het belangrijk dat u beseft dat uw gedrag van invloed is op het gedrag van anderen, zoals uw medewerkers. Laat ik dat uitleggen met behulp van *De Roos van Leary*.

**De Roos van Leary.** Of: *Doelmatig Communiceren.*

Eind jaren 50 van de vorige eeuw ontdekte Timothy Leary dat mensen rationeel niet willekeurig op elkaar reageren maar dat er vaste patronen zijn in het gedrag tegenover elkaar. Dit betekent dat het gedrag van een bepaalde persoon een *voorspelbare reactie* bij de ander zal oproepen.

Als je dit beseft dat kun je hier rekening mee houden en kun je er op anticiperen door je (eigen) gedrag aan te passen.

Een voorbeeld:

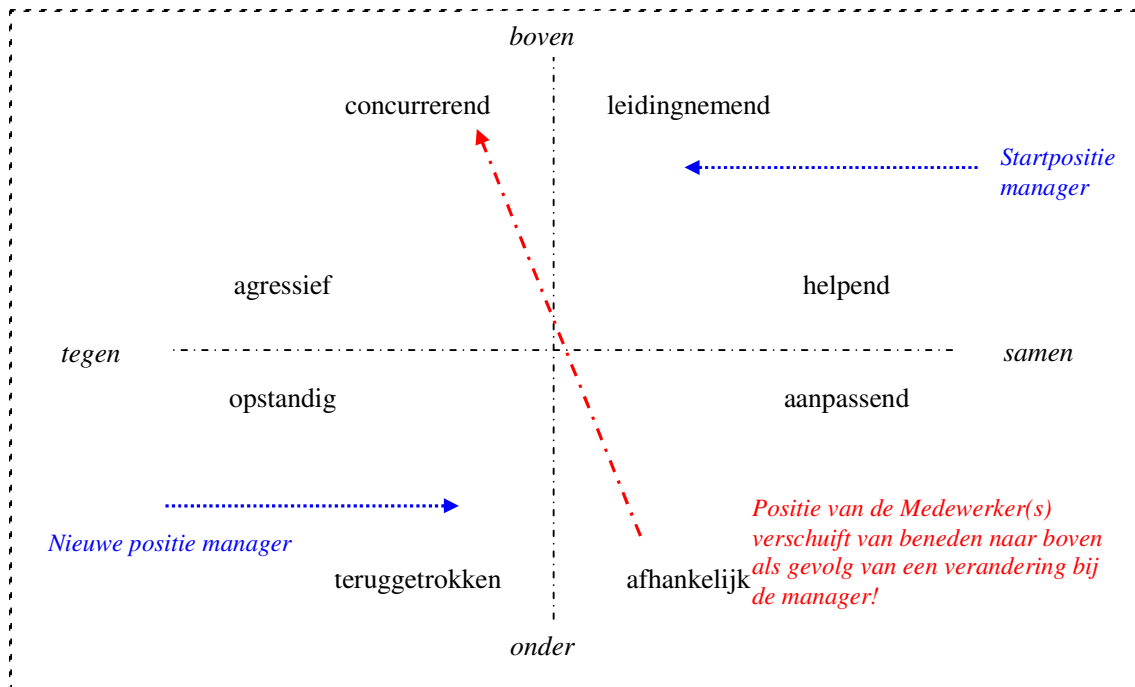
*‘Veel (on-, maar ook, ervaren) managers merken na verloop van tijd met schrik(!) dat hun medewerkers steeds minder initiatief ontplooiën. Er heerst weliswaar een goede en welwillende sfeer op de afdeling maar de medewerkers vallen de manager lastig met vragen waarvaan hij het gevoel heeft dat ze daar zo langzamerhand zelf wel het antwoord op weten. Als de manager op vakantie gaat, of eenvoudig afwezig is, worden alle beslissingen uitgesteld. De medewerkers vertonen dus duidelijk een ‘onder – samen’- gedrag (zie de figuur hierna; kwadrant rechtsonder)*

---

<sup>7</sup> Erik Reijnders, *Interne Communicatie*

<sup>8</sup> voor meer informatie over Freud: <http://users.rcn.com/brill/freudarc.html>

<sup>9</sup> H.S. Sullivan, *Conceptions of Modern Psychiatry*



‘De Roos van Leary’

Al met al kost dit gedrag van zijn medewerkers de manager overbodig veel tijd en energie. De manager in kwestie zou zich eens moeten afvragen of hij in het (al dan niet recente) verleden niet veel te procesbewakend is geweest, misschien omdat hij bang was dat er anders fouten worden gemaakt op zijn afdeling.

Volgens Leary kan de manager het eerstvolgende verzoek om hulp beter niet honoreren. Dit geldt natuurlijk alleen als hij een zeer sterk vermoeden heeft dat de medewerker in kwestie zichzelf wel kan redden. Honoreren heeft dan namelijk tot gevolg dat deze medewerker alleen nog maar afhankelijker wordt. De manager kan zich daarentegen beter (tijdelijk) ‘onder – tegen’ opstellen (zie kwadrant). Dit bereikt hij door op het verzoek te reageren met bijvoorbeeld: ‘Nee, daar kan ik je ook niet mee helpen.’ (d.i. ‘tegen’) ‘Dat zal je waarschijnlijk beter weten dan ik.’ (d.i. ‘onder’). De medewerker zal hierdoor gestimuleerd worden de ‘onder – samen’ hoek te verlaten en meer verantwoordelijkheid te nemen (en vervolgens het, in dit voorbeeld, wenselijk ‘boven - tegen’ gedrag gaan vertonen).

Het belangrijkste dat de Roos van Leary laat zien is wellicht dat gedrag van anderen niet uit de lucht komt vallen. *Het eigen gedrag lokt dit gedrag vaak uit.* Als u het gedrag van de mensen in uw omgeving wil veranderen, zult u eerst uw eigen gedrag moeten aanpassen(!).<sup>10</sup>

De ‘Roos van Leary’ wordt o.m. behandeld in Wiertzema’s boek *Doelmatig Communiceren, basisprincipes*.

### Enkele (min of meer eenvoudige) oplossingen voor het weerstands probleem.

<sup>10</sup> Klaas Wiertzema, *Doelmatig Communiceren*

***“Narcissistic characters can often be found in organizations described as charismatic, which are imbued by a collective belief in the organization’s supreme beauty, goodness and power.”<sup>11</sup>***

*(“Narcissistische karakters vind je vaak in organisaties die getypeerd kunnen worden als charismatisch, deze zijn doordrongen van een collectieve overtuiging in de voortreffelijke schoonheid, goedheid en kracht van de organisatie.”)*

Voor Freud was iemand met een narcisstisch karakter een, mogelijke, tegenhanger voor iemand met een obsessief karakter. Narcissisten kunnen makkelijker overweg met organisatieveranderingen. Biggart beschrijft in zijn boek *Charismatic Capitalism* dat deze narcissisten vaak te vinden zijn bij ‘charismatische ondernemingen’, dit zijn ondernemingen met een collectieve overtuiging in hun goede sfeer, succes en kracht. Omdat beiden, de narcissisten en de charismatische onderneming, elkaar versterken staat men meer open voor elkaars behoefte aan verandering.

Nu wordt het interessant want: wat was er nu het eerst de narcisstische medewerker of de charismatische onderneming? Hoe beïnvloeden beiden elkaar zonder dat u, leidinggevende, nu direct een psycholoog wordt?

En: als er al sprake zou zijn van een meerderheid aan medewerkers met een obsessief karakter dan nog denk ik dat ook zij te beïnvloeden zijn.

Allereerst nog iets wat u al weet: organisatie is een fictief begrip, zij bestaat altijd uit mensen.

### **De boodschap.**

De boodschap die u over de organisatieverandering wil brengen aan uw medewerkers dient u helder in beeld te hebben. Niet alleen u maar ook uw collegae managers. U en hun voorbeeldgedrag is cruciaal voor het succes van een verandering. U dient *gecommitteerd* te zijn aan de verandering!

Lastig wordt het nu als er (ook) over de positie van de managers zelf nog onvoldoende duidelijkheid is. Dit vormt een niet te onderschatten belemmerende factor. Een factor die vooraf vaak niet is op te lossen maar waarvan u zich over de, mogelijke, gevolgen bewust dient te zijn. Authenticiteit zal belangrijk blijken, hierna kom ik daar op terug.

Uw mensen waarderen informatie over de verandering. Daarbij begrijpen zij zelf goed dat u nu niet alle antwoorden heeft. Maar om dan maar helemaal geen antwoorden te geven, dat wordt niet gewaardeerd.

Hiervoor gaf ik al aan dat ik het betwijfel dat mensen niet willen veranderen. Dat er daarom dus geen sprake kan zijn van weerstand tegen veranderingen. Als medewerkers dan (toch) weerstand in hun gedrag vertonen, waartegen verzetten zij zich dan?

Eén van de oorzaken kan zijn dat er niet voldaan wordt aan hun verwachtingspatroon. Een verwachtingspatroon waaraan zelden voldaan zal kunnen worden omdat de medewerker onvoldoende informatie ontvangt en omdat de leidinggevende geen luisterend oor heeft.

Laat ik beginnen met een eenvoudig model om de interne communicatie tussen leiding en medewerkers te verbeteren:

---

<sup>11</sup> Gabriel citeert hier Biggart uit zijn boek *Charismatic Capitalism* (1988)



## Het 8F Model<sup>12</sup>:

Een handvat voor onderlinge communicatie.

- *Focus on Results*; effectieve communicatie betekent dat de leidinggevende in de communicatie de resultaten van het team centraal stelt.
- *Face-to-Face*; Face-to-Face communicatie betekent mensen persoonlijk te willen aanspreken hoe moeilijk dat soms ook is.
- *Frequent*; Allerlei mechanismen zorgen er voor dat niet iedereen na één keer de boodschap heeft begrepen. Denk aan het gezegde: 'herhaling is de kracht van de boodschap'. Frequent betekent dus regelmatig.
- *Feedback*; Leidinggevendens dienen tweerichtingsverkeer te creëren door veel ruimte te geven voor feedback. Medewerkers willen gehoord worden: een luisterend oor is belangrijk. Daarnaast geeft dit de leidinggevende (belangrijke) informatie over de gang van zaken.
- *Follow Up*; Communicatie is niet iets vrijblijvends. Leidinggevendens dienen daarom daadwerkelijk te zorgen voor follow up. Een 'eenvoudig' voorbeeld: *afspraken maken betekent ook afspraken nakomen*.
- *Feelings and Facts*; Sommigen hebben nog wel eens de neiging alleen de feiten weer te geven. Hoe iemand zich voelt dat laat hij / zij niet snel merken. Effectieve communicatie betekent dat er ook ruimte is voor het tonen van emoties.
- *Facilitate*; De rol van de leidinggevende is het faciliteren van de communicatie. Het gaat om het mogelijk maken van de 6 voorgaande principes. Die gelden niet alleen voor de leidinggevende, maar feitelijk ook voor de medewerkers. De leidinggevende kan de voorwaarden hiervoor scheppen en het goede *voorbeeld* geven.
- *For Ever*; Blijven communiceren volgens deze principes is belangrijk. Communicatie is immers geen tijdelijke activiteit, maar iets wat permanent plaatsvindt. Deze condities gelden dus altijd.

### Informatiseer zoveel mogelijk uw Organisatie Communicatie.

Als u u (organisatie)boodschap (te) vaak dient te herhalen *informatiseer* die boodschap dan. Zorg dat uw boodschap ter beschikking staat aan de medewerkers, direct of indirect. U weet: een overvloed aan informatie schaadt.

Het lijkt wel dat medewerkers alles willen weten wat er gaande is binnen hun organisatie maar niets is minder waar. Als uw medewerkers maar rechtstreeks die informatie ontvangen die zij *direct* nodig hebben voor hun functioneren en tevens weten waar zij de informatie, eventueel, kunnen vinden die zij *indirect* nodig hebben, dan is men al heel tevreden. Het toont hen aan dat uw organisatie *open* is.

Bij *directe* informatie kunt u denken aan: Doelstellingen, Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden. Maar ook aan allerlei 'simpele' dingen zoals Gewenst Gedrag.

De kracht van informatie zit in de *kwaliteit* niet in de *kwantiteit*. De hulpmiddelen die u daarbij ter beschikking staan variëren van 1 A4 tot aan een white board.

Als uw informatie ter beschikking staat aan belanghebbenden en, daar ga ik van uit, men kan lezen dan hebt u dat deel van uw organisatie communicatie al afgedekt.

---

<sup>12</sup> Bron: *Interne Communicatie*



“Sentences can be meaningless by themselves.”<sup>13</sup>

(‘Zinnen betekenen op zichzelf niets.’)

Maar wie deze zinnen uitspreekt en de manier waarop dat dit gebeurt, dat kan ‘een wereld van verschil’ maken!

**Daarom: versterk uw rol als Manager d.m.v. *Ontwikkeling* en denk daarbij voor u en uw Team aan:**

- ✓ Communicatietraining
- ✓ Coaching-on-the-Job
- ✓ Counseling
- ✓ Wie is de coach van de manager of: wie is uw coach?

**Wat u nu al kunt doen.**

“Een belangrijke oorzaak van de communicatieproblemen binnen relaties of groepen is dat de betrokkenen de situatie verschillend definiëren en dat verschil niet doorhebben of opheffen. Een gemeenschappelijke definitie van de situatie is een voorwaarde voor bijna elk effectief functioneren van een groep mensen.”<sup>14</sup>

Tijdens teambijeenkomsten of een werkoverleg met meerdere individuen, teams, *informeert* u hen alle ‘slechts’. Wel *communiceert* u met ieder van hen afzonderlijk uw *Gedrag!* Besef daarbij dat ‘slechts’ emoties de groep, of het team, in stand houden. Zoals Freud al zei: ‘Noodzaak alleen houdt geen groep bij elkaar.’<sup>15</sup>

“This is why **authenticity** is so very important (...). Your body, voice, or posture will betray your true feelings and intentions. (Listeners sense this!)”<sup>16</sup>

(‘Daarom is authenticiteit zo belangrijk (...). Uw lichaam, stem of houding zullen uw echte gevoelens en intenties verraden. (Luisteraars voelen dit.)’)

Gedrag, voor nu neem ik aan voor u het belang van gedrag in communicatie voldoende is aangetoond. Dan blijft er nog 1 ‘ding’ over: *authenticiteit*.

Voor een organisatieverandering betekent authenticiteit: uw *commitment* bij de organisatieverandering. Als u zelf al niet in gelooft in de verwachte effecten van de organisatieverandering waarom zouden uw medewerkers er dan in dienen te geloven? Of:

‘Only when you feel hope you can bring hope.’<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Edward Hall *The Silent Language*

<sup>14</sup> Edgar Schein *Proces Advisering*

<sup>15</sup> Yiannis Gabriel *Organizations in Depth*

<sup>16</sup> Annette Simons *The Story Factor*

<sup>17</sup> Annette Simons. *The Story Factor*

(‘Alleen als je zelf hoop bespeurt kan je hoop geven.’)

Misschien raadt u het al: uw mensen hebben een feilloos oog voor u, al dan niet authentieke, gedrag. En u wilt toch niet dat ze in opstand komen tegen de organisatieverandering, dat er *weerstand* is?

-----

De beide *captains of industry*, die ik bij de inleiding aanhaalde hadden hun problemen, en die van de organisatie kunnen voorkomen als ze zich vooraf bewust waren geweest van de kracht van (hun) Communicatie.

Rekening houden met meer dan alleen een mogelijk eindresultaat, rekening houden met de wijze waarop, en de mensen waarmee dit resultaat kan worden behaald.

Daarbij spelen een aantal factoren een rol, zoals hiervoor aangehaald, waarmee men als leidinggevende ‘slechts’ rekening hoeft te houden.

-o-o-o-o-o-o-o-o-

Willem Scheepers is *managementcoach*, een erkend *Investors in People* – adviseur, en een organisatie adviseur die zich in het bijzonder richt op de *organische* ontwikkeling van een organisatie (v.s. mechanisch), verder is hij auteur en universitair docent aan postdoctorale opleidingen te Diemen en Rotterdam.

Ook is Willem o.m. partner in *Advancement Associates*.

Meer informatie vindt u op: [www.willemscheepers.nl](http://www.willemscheepers.nl)

## Referenties

- Bertrand, Yann-Arthus (2003) *De Aarde vanuit de Hemel, het portret van onze planeet in vogelperspectief*. Warnsveld: Terra Zutphen.
- Gabriel, Yiannis (1999) *Organizations in Depth*. London (GB), Sage Publications.
- Hall, Edward (...) *The Silent Language*
- Martel, Yann (2003) *Het Leven van Pi*. Amsterdam, Uitgeverij Bert Bakker.
- Oomkes, Frank R. (1989), *Communicatieleer* Amsterdam
- Reijnders, Erik (2002) *Interne Communicatie*. Assen, Van Gorcum.
- Schein, Edward H. (2002) *Proces Advisering*. Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds.
- Simons, Annette (2003) *The Story Factor*. Cambridge, Massachusetts (USA): Perseus Publishing.
- Watzlawick, Paul c.s. (2001) *De Pragmatische Aspecten van Menselijke Communicatie*. Houten, Bohn Stafleu Van Loghum.
- Wiertzema, Klaas (2000) *Doelmatig Communiceren, basisprincipes*. Bussum, Uitgeverij Coutinho.

(Vertalingen: WS.)

## Bijlage.

### H<sub>2</sub>O ≠ V

*“0,1% consumeerbaar water is de enige constante factor.  
Verandering is een onderdeel van  
Het Leven.”*

Dat water belangrijk is voor ons bestaan en voor ons voortbestaan, dat was mij gelukkig al langer duidelijk. Maar het boek *De Aarde vanuit de Hemel* van Yann-Arthus Bertrand maakte mij pijnlijk duidelijk dat het voor wat betreft de consumeerbaarheid van dit water ‘5 voor 12’ is. Maar dit terzijde.

(NB: *consumeerbaar* wil nog niet zeggen dat het dan ook *drinkbaar* is! Leest u daarvoor het boek van Bertrand eens.)

In het boek lees je ook nog eens dat water, hoewel zeer beweeglijk, de enige constante factor is op onze Aarde(!)

Als u nu, bijvoorbeeld, een bezoek brengt aan *Naturalis*<sup>18</sup> in Leiden dan ondergaat u daar de ontwikkeling van onze aarde. Vanaf het moment dat de oer - ijskap is gesmolten is de hoeveelheid consumeerbaar water niet meer gewijzigd.

Zo betekent dit dat wij nu hetzelfde water drinken dat eens door de organen ging van de dinosauriërs. Dit is een intrigerende gedachte, niet waar.

Water is dus niet aan een wezenlijke verandering onderhevig. De samenstelling van H<sub>2</sub>O verandert wellicht omdat wij daar een, vervuilende, invloed op hebben. Normaliter zou deze vervuiling door een natuurlijk ‘reinigingsproces’ teniet worden gedaan. Voor dit ‘herstelproces’ is het nu te laat, daarvoor hebben wij in de laatste jaren de vervuiling in een te hoog tempo opgevoerd.

Uw opmerking zou nu kunnen zijn: ‘Zie je wel, zelfs water verandert!’ Op het eerste oog klopt dit maar het water is pas veranderd nadat wij er een onnatuurlijk grote druk op hebben gelegd. We hebben de weerstand van het water bijna verbroken.

Het is maar de vraag of dat onze druk van buitenaf op termijn ook een gewenst resultaat oplevert voor zowel het water als voor onszelf.

Het enige positieve dat je er nu nog uit kan halen is de bevestiging van mijn veronderstelling dat alles verandert en dat er (dus) geen weerstand kan zijn. Maar misschien heb ik het mis: zelfs water vertroont, blijkbaar, geen weerstand aan onze veranderingsdrift.

Een verandering roept emoties op. Dit zal in meer of mindere mate voor ieder van ons gelden zodra zij / hij met een verandering, in welke situatie of in welke vorm dan ook, wordt geconfronteerd. Dit kunnen zowel positieve als negatieve emoties zijn(!). Voor u zelf kunt u waarschijnlijk (voldoende) veranderingen in u oproepen die een positieve emotie tot gevolg had(den). Besef dan dat voor ieder van ons emoties ten grondslag liggen aan onze menselijke motivatie – *emotie is commitment*.

---

<sup>18</sup> [www.naturalis.nl](http://www.naturalis.nl)