

14

Sociaal construeren om de wereld een beetje begrijpelijk te houden

Hoe Peter Berger, Thomas Luckmann en
Karl Weick de werkelijkheid als construct
construeren

Jaap van 't Hek en Leike van Oss

Het idee dat de werkelijkheid geen objectief gegeven is, wordt steeds meer mainstream. Sterker, we lijken erin doorgeschoten. Elke mening lijkt een feit geworden en omgekeerd. Influencers, opiniemakers en *thoughtleaders* zijn mensen met een gezaghebbende mening, niet noodzakelijkerwijs mensen met kennis van zaken. In de media is men op zoek naar het verhaal van ‘de gewone man’ om het nieuws te duiden en musea zetten ‘het verhaal’ centraal in dat wat ze tentoonstellen. Dit zijn allemaal gevolgen van een inzicht dat in de jaren zestig van de vorige eeuw stevig postvatte: mensen construeren kennis over hun omgeving vooral contextueel en in interactie met elkaar. Dit inzicht heeft grote gevolgen gehad voor de manier waarop we naar organisaties en organisatieverandering kijken.

**Begrip is niet hetzelfde
als begrijpen.**

14.1 Berger, Luckmann en Weick

In 1966 verscheen het boek *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* van Peter Berger en Thomas Luckmann (dat in 1998 op de vijfde plaats van de lijst van meest invloedrijke sociologieboeken zou staan). Het boek beschrijft hoe de *common-sense knowledge* ontwikkeld wordt die nodig is om ons door het dagelijks leven te helpen. De auteurs bouwen verder op het gedachtegoed dat in het symbolisch-interactionisme ontwikkeld is en werken een theorie uit waarmee het begrip ‘sociaal construeren’ in de sociale wetenschappen wordt geïntroduceerd.

Berger en Luckmann zijn sociologen, geïnteresseerd in de manier waarop in het dagelijks leven kennis wordt geconstrueerd door de mensen die er deel van uitmaken: een sociologie van de kennis.

Their central concept is that people and groups interacting in a social system create, over time, concepts or mental representations of each other's actions, and that these concepts eventually become habituated into reciprocal roles played by the actors in relation to each other. When these roles are made available to other members of society to enter into and play out, the reciprocal interactions are said to be institutionalized. In the process, meaning is embedded in society. Knowledge and people's conceptions (and beliefs) of what reality is become embedded in the institutional fabric of society. Reality is therefore said to be socially constructed. (Wikipedia)

In 1969 verschijnt Karl Weicks *The Social Psychology of Organizing*. Weick is sociaal psycholoog en is een van de eersten die sociaal construeren als concept toepast op organisaties. Voor hem zijn organisaties geen statische gehelen, geen ‘dingen’. Hij vindt het belangrijker om te kijken naar het voortdurende proces van wat hij *organizing* noemt: voortdurende betekenisgeving in een – daardoor nooit statische – organisatie. Centraal in het proces van *organizing* staat *sensemaking*: het produceren van betekenisvolle werkelijkheden. Weick stelt dat we voortdurend bezig zijn om in interactie met elkaar ambiguïteit terug te dringen, te zorgen dat we de wereld begrijpen en te weten hoe we daarin moeten handelen en hoe we ons tot elkaar moeten verhouden. Die activiteit is volgens hem veel kenmerkender aan organisaties dan datgene wat we meestal bekijken. We kijken meer naar de kristallisaties, de organisatie als constructie, dan naar de organisatie als proces.

Terwijl het boek van Berger en Luckmann een sociologische verhandeling over de sociale inbedding van kennis is, beschrijft *The Social Psychology of Organizing* hoe we met elkaar betekenisproducerend organiseren. Het boek is een geheel van raadsels, gedichten, gedachten, stripjes en betogen die allemaal zichtbaar maken hoezeer niet het ‘ding’ organisatie, maar het werkwoord ‘organiseren’ aan de basis ligt van wat we in organisaties doen. Dit boek heeft een grote impact gehad op hoe we naar organisaties en organisatieverandering kijken. Ook Weicks latere publicaties zijn nog altijd invloedrijk.

14.2 Het centrale concept: creëren van betekenis in een geconstrueerde wereld

In de beschreven boeken van Berger en Luckmann en Weick staat het begrip sensemaking centraal: het vermogen van mensen om betekenis te geven aan de omgeving om hen heen. Daarmee bedoelen de auteurs niet (alleen) het cognitieve vermogen van mensen om informatie te verwerken, maar juist het vermogen om in interactie met elkaar, door ervaring verworven kennis te ontwikkelen en deze sociaal in te bedden.

Meestal wordt sensemaking vertaald als betekenisgeving. Het is echter niet iets wat je aan mensen 'geeft', maar iets wat mensen zelf 'maken'. Het betreft een actief proces. Wij gebruiken daarom liever de term 'betekenisproductie' als vertaling. Dat maakt het actieve van sensemaking zichtbaar. Juist het actieve maakt dat kennis ingebed raakt in handelen en een contextuele component krijgt.

IV

Sensemaking is een sociale activiteit: mensen creëren in interactie met elkaar kennis over de omgeving waarvan ze onderdeel uitmaken. Dat doen ze expliciet of impliciet, met taal of in handelen. De kennis die daarmee ontwikkeld wordt, is slechts ten dele objectieve, cognitieve, expliciete kennis. Het betreft vooral onbewuste kennis gebaseerd op ervaringen over hoe de wereld om je heen werkt. Het gaat om een mix van cognitieve kennis, inzichten en gevoelens. En juist omdat die kennis in het sociale constructieproces sociaal ingebed raakt, is sprake van subjectieve, contextgebonden kennis.

14.3 Continuïteit of verandering?

Het heeft ons altijd gefascineerd dat in organisatieverandering zoveel niet lukt, dat zoveel hetzelfde blijft of net anders uitpakt dan we hadden bedacht. In ons eerste boek, *ONveranderbaarheid van organisaties*, zijn we dat gaan onderzoeken. Ons uitgangspunt was: stel dat onveranderbaarheid juist een belangrijke eigenschap is van organisaties in plaats van een lastig en contraproductief fenomeen bij organisatieverandering?

Dit is niet zo'n onlogische aanname als je bedenkt dat we in organisaties over het algemeen sturen op continuïteit. We willen immers naast heel veel verandering bovenal de productienormen halen, ontevreden klanten voorkomen, voldoen aan de ons gestelde prestatiecriteria, onze positie in de markt houden en blijven voldoen aan de eisen van bestuurders of van eigenaren. De kern van die continuïteit is het organiseren van effectiviteit, efficiency en vakmanschap. Dat vraagt om herhaling van wat werkt, vorming van energiezuinige gewoonten, soepele routines en vuistregels. Daarmee ontstaat een vanzelfsprekend en functionerend organiseerpatroon dat vervolgens ruimte biedt aan improvisaties. Herhaling en herhaalbaarheid van wat goed werkt, zijn daarin de kernelementen.

Het vermogen tot sociaal construeren helpt ons erbij. In het construeren van de kennis over de wereld om ons heen creëren we energiezuinige, praktische, op ervaring gebaseerde gewoonten waarmee we het werk snel en vaardig kunnen realiseren.

Dat vermogen tot herhaling staat eigenlijk haaks op veranderen en leren. Weick en Westley zeggen het mooi:

In de basis komt het erop neer dat leren [lees: verandering] eigenlijk gaat om de rust verstoren en de diversiteit vergroten, terwijl organiseren draait om vergeten en variatie verminderen. In de haast om het leren te omarmen, zien we dit over het hoofd. (Weick & Westley, 1996, p. 440)

Wij zijn als organisatieprofessionals vaak zo gericht op sociaal construeren van verandering dat we de noodzaak om de stabiele contexten te bouwen vaak buiten ons gezichtsveld laten vallen.

14.4 Hoe bouwen we betekenisvolle contexten?

Terugdringen van ambiguïteit

Waarom willen we betekenisvolle contexten construeren? Waarom is dat belangrijk? Onverklaarde of onverklaarbare gebeurtenissen of fenomenen vragen onze voortdurende aandacht. We vinden ze onbevredigend en soms angstaanjagend. We willen er betekenis aan geven door erover te praten. We zoeken verklaringen die passen bij wat we al weten en denken. Religie, wetenschap of de krant kunnen ons hierbij kaders aanreiken.

Weick, Berger en Luckmann beschrijven hoe we betekenis produceren op basis van wat er om ons heen gebeurt. Zij bespreken hoezeer mensen behoefte hebben aan structuur en duidelijkheid in een complexe wereld. Weick beschrijft hoe je in die complexe wereld te maken hebt met een voortdurende stroom van gebeurtenissen, die alleen betekenisvol te maken is als je daarmee actief aan de slag gaat. Je moet de ambiguïteit van al die gebeurtenissen terugbrengen om de wereld een beetje voorspelbaar en daarmee hanteerbaar te maken. Dat terugdringen doen we op grond van onze ervaringen. Ervaring ordent. Als we bijvoorbeeld een keer ervaren hebben hoe het concept restaurantbezoek werkt, dan weten we dat voor een volgende keer. We hebben een verwachtingspatroon, we kennen de regels, weten hoe we ons horen te gedragen en hoe anderen met andere rollen zich waarschijnlijk zullen gedragen. Dat is fijn en maakt minder onzeker en het scheelt tijd om uit te vinden waar je nu weer in beland bent. De belangrijkste rol van betekenisgeving is het herkenbaar en voorspelbaar maken van de omgeving. Niet alleen voor jezelf, maar vooral ook met elkaar. In het verkeer is het bijvoorbeeld handig dat jij weet hoe het werkt, maar het is vooral veel veiliger voor jou als al die anderen dat ook ongeveer weten en zich ernaar gedragen.

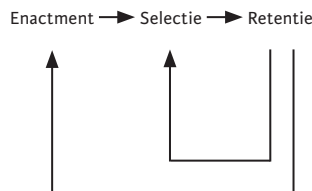
Enactment, selectie en retentie

Weick beschreef uitvoerig hoe het terugdringen van ambiguïteit in zijn werk gaat. Hij introduceerde het begrip *enactment* voor het moment waarop mensen in hun omgeving iets gewaarworden wat ‘vreemd’ is. Iets wat ze niet verwachten of juist iets wat ze wel verwachten, maar dat er niet is. Dit iets is een verstoring in het verwachtingspatroon. Het is informatie die je niet verwacht en die brengt onzekerheid of dubbelzinnigheid met zich mee. Dat verschijnsel wordt gesignaleerd en als het ware ‘tussen haakjes gezet’ (Weick noemt het *bracketing*), even apart gezet van de rest. Stel dat je in de Sahara in een hotel bent en de ramen blijken nat te zijn. Dat verwacht je niet in de Sahara. Het is iets wat nader onderzoek vraagt, omdat aan dat vreemde verschijnsel betekenis gegeven moet worden.

In de selectiefase worden eerdere ervaringen met een dergelijk verschijnsel vergeleken met de gebeurtenis die zich voordoet. In die eerdere ervaringen worden verklaringen gezocht voor het verschijnsel. Je kent natte ramen vooral van regen (maar het regent niet) of van de glazenwasser (maar die is het ook niet). Als je naar buiten kijkt, blijken het druppels te zijn van de sproei-installatie die twee keer per dag wordt aangezet om de tuin van je hotel groen te houden.

Als de verklaring gevonden is, dan wordt de zo gegenereerde kennis over deze afwijkende gebeurtenis opgeslagen (retentiefase) – verschijnsel verklaard, onzekerheid gereduceerd, een betekenisvolle ervaring rijker. De volgende keer dat je in een droog en warm land bent, hoort die sproei-installatie bij een van de mogelijke verklaringen voor natte ruiten.

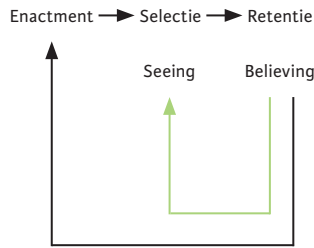
FIGUUR 14.1 BETEKENISPRODUCTIEPROCES VOLGENS WEICK



Betekenisproductie is gekleurd door eerdere ervaring

Betekenisproductie is echter ingewikkelder dan dat. Het proces van enactment-selectie-retentie is een circulair proces, waarbij wat je weet, bepaalt wat je ziet en waarbij wat je ziet weer versterkt wat je weet of gelooft. Weick legt dat uit met het beroemd geworden zinnetje ‘How can I know what I think until I see what I say?’ We interpreterten ons handelen op basis van eerdere ervaringen. De cirkel selectie-retentie blijft dan gesloten. Je ‘ziet’ dan steeds wat je ‘al dacht’.

FIGUUR 14.2 BESTAANDE BETEKENISSEN RICHTEN WAT JE ZIET



Pas als er uit de omgeving informatie komt die dat weerspreekt en onze verwachtingen verstoort (informatie die we tussen haakjes zetten om nader te onderzoeken), dan geven we (opnieuw) betekenis aan ons handelen. Dan start actief weten over wat je ‘denkt’ en dus ‘ziet’. *‘Je ziet het pas als je het doorhebt,’* zei Johan Cruyff daarover.

Betekenisgeving achteraf

Weick maakt het vervolgens nog wat ingewikkelder. Misschien is zijn meest boude uitspraak wel dat betekenis altijd achteraf gegeven wordt. Hij stelt dat je niet vooraf bedenkt wat er aan de hand is om daarop vervolgens je handelen af te stemmen, maar dat je de betekenis uit je handelen afleidt. Uit het effect van je handelen leid je de betekenis af. Daarmee komt betekenisproductie voort uit handelen, en gaat het er niet aan vooraf. Betekenis is voor Weick altijd retrospectief. Kennisontwikkeling over het dagelijks leven is meer ingebed in de ervaring en het handelen dan in het denken. Dat geldt zowel voor personen als groepen als organisaties.

Collectieve structuren

Tot hier hebben we vooral construeren beschreven, maar wat is daar eigenlijk sociaal aan – behalve dan dat het geankerd is in de context en dat betekenisgeving op gang komt omdat er signalen uit de omgeving zijn die vragen om verklaring? Voor Weick is pas sprake van organiseren als twee of meer mensen gezamenlijk betekenis geven aan gebeurtenissen. Hij beschrijft dat aan de hand van wat voor hem de kleinste sociale bouwsteen is: de *double interact*. In de double interact raken twee mensen door middel van betekenisgeving met elkaar verbonden. Individu B reageert op een sociale stimulus gegeven door individu A. Individu A op zijn beurt reageert weer op de reactie van individu B. De reactie op de stimuli en hun effecten zijn circulair, de respons van ieder individu wordt opnieuw opgewekt of versterkt door de reactie van de ander. Collectieve (door beiden gedeelde) betekenis is er niet vooraf, maar wordt geproduceerd in deze interactie.

Interlocked

Stel, je ontmoet een Japanner. Die Japanner heeft nog nooit iemand uit het Westen gezien en jij hebt nog nooit een Japanner gezien. Hoewel jullie beiden zullen groeten, groet ieder van jullie anders, maar dat we-

ten jullie niet van elkaar. De Japanner buigt voorover, jij geeft een hand. Tijdens de ontmoeting bestaat het risico dat, als jullie gelijktijdig groeten, jij de Japanner een oog uitsteekt. Bekijken we dit voorbeeld vanuit jouw perspectief, dan is jouw eerste handeling het uitsteken van je hand. Tegelijkertijd zie je dat de Japanner buigt en je ziet zijn reactie als je zijn oog bezeert. Nu is sprake van interactie. Vervolgens reageer je op zijn reactie. Waarschijnlijk zeg je 'sorry' en je besluit bijvoorbeeld om ook te buigen in plaats van nog een keer een hand te geven.

In dit voorbeeld zie je hoe uit een handeling interactie ontstaat en uiteindelijk een double interact. Om te zien hoe *interlocked behaviour* ontstaat, moeten we ook naar het perspectief van de Japanner kijken: hij krijgt een hand in zijn oog, ziet dat jij anders groet en zal zijn groet wellicht aanpassen. Proberen jullie het nog een keer zonder afstemming, dan steekt hij in het meest hilarische scenario jou een oog uit. Maar uiteindelijk zullen jullie een gezamenlijke groet vinden: een buiging waarbij je je hand uitsteekt bijvoorbeeld. Voor jullie beiden is deze groet betekenisvol. Nodig je voor de volgende ontmoeting een collega uit, dan zal die manier van groeten voor hem onbekend zijn. Jij en de Japanner zijn interlocked, je collega (nog) niet. Hij kan dat uiteindelijk wel worden, als hij de groet overneemt.

Door interactie en het ontstaan van double interacties kunnen grote groepen mensen met hun gedrag op elkaar betrokken raken. Hierdoor kunnen complexe betekenisstructuren ontstaan, waarin mensen veelzijdig verknoot raken (Van Oss & Van 't Hek, 2012).

IV

Afhankelijk van de mate van ambiguïteit zijn er meer of minder interacties nodig om een betekenisvolle context te creëren. In feite is elke interactie daarmee een leerproces, een proces van trial-and-error, waarbij dat wat niet werkt, wordt losgelaten en dat wat werkt, wordt vastgehouden. Dat wat wordt vastgehouden, is datgene wat betekenisvol is voor degenen die in het betekenisgevingsproces betrokken waren. Die personen zijn nu gezamenlijk betrokken in een voor hen betekenisvolle context.

Robuustheid

Mensen raken zo op meerdere manieren en niveaus met elkaar verbonden in interactie. Ze creëren met elkaar duidelijkheid over de wereld om hen heen, hoe die werkt, hoe het hoort en hoe zij zich daarin verhouden tot anderen. Zo ontstaat een prettige, vertrouwde omgeving waarin het niet te veel tijd kost om je weg te vinden en effectief te zijn. Sociaal construeren helpt vooral om energiezuinig en met weinig onzekerheid de dag door te komen. Het helpt om zonder veel overleg, in afstemming met elkaar, routinematig en snel te realiseren wat je moet realiseren.

Organisaties bestaan dan ook uit:

de meest fijngelepen en energiezuinige oplossingen voor vraagstukken waar mensen met elkaar een antwoord op hebben moeten vinden. De keuzen die mensen maken, zijn op praktijkervaring gebaseerde, pragmatische keuzen. Keuzen waarvan de werkzaamheid bewezen is en waar dus niet meer over hoeft te worden nagedacht. (Van Oss & Van 't Hek, 2008)

In *ONveranderbaarheid van organisaties* hebben we dat de robuustheid genoemd. Organisaties zijn, juist omdat betekenisproductie een doorgaand proces is, stevig geworden. Werkpatronen zijn ingesloten, 'zo-doen-we-dat-hier'-regels zijn onbewust richtinggevend, vanzelfsprekenschappen in organiseren maken dat er slim gewerkt kan worden. In *Onomkeerbaar organisatiegedrag veranderen* beschreven we dat als volgt:

Een robuuste context verandert op de eerste plaats niet zomaar, omdat de robuuste eigenschappen van een organisatie vanzelfsprekend zijn voor de mensen die er onderdeel van zijn. Het zijn de onbewuste 'regels' van het spel, die als vanzelfsprekend worden nageleefd. Mensen weten vaak niet eens hoe de patronen waarbinnen ze zich bewegen in elkaar zitten. Het is er gewoon. En gewoonten kun je niet zomaar loslaten. Op de tweede plaats zijn die patronen kristallisaties van succesvol gedrag. Ze leiden tot een werkbaar resultaat. Ten derde: ze bieden zekerheid en duidelijkheid. In een robuuste context weet je wat er van je verwacht wordt, hoe je je taak uit moet voeren en wat je positie en identiteit in het geheel is. Het voelt als 'natuurlijk'. Bovendien ken je je pappenheimers en weet je op welke manier je met welke spelers rekening moet houden. Ten vierde: ze bieden de mogelijkheid om je er emotioneel mee te verbinden, ervan te gaan houden of je er lekker aan te ergeren. (Van Oss & Van 't Hek, 2016)

Organisaties zijn door de robuustheid van hun sociale weefsel in staat om onder veranderende omstandigheden in hun kern hetzelfde te blijven. Er is een vorm van dynamische stabiliteit ontstaan die een organisatie nodig heeft om in veranderende omstandigheden 'te blijven leveren', de kerntaak te realiseren en de positie in de omgeving te handhaven. Robuustheid zorgt ervoor dat een organisatie zich aanpast waar nodig, maar vooral ook zo stabiel blijft dat continuïteit gewaarborgd is. Datzelfde vermogen brengt met zich mee dat gepland veranderen vaak moeizaam gaat.

14.5 Sociaal construeren en instituties

Berger en Luckmann zijn sociologen. Het mooie van hun boek is dat ze beschrijven hoe dat wat betekenis gekregen heeft, juist door die sociale interactie, leidt tot de sociale instituties die we voor waar houden, die ons bepalen en waartoe we ons steeds weer verhouden. Zij beschrijven de sprong van gedrag naar patroon:

Any action that is repeated frequently becomes cast into a pattern, which can then be reproduced with an economy of effort and which, ipso facto, is apprehended by its performer as a pattern. Habituation further implies that the action in question may be performed again in the future in the same manner and with the same economical effort. (Berger & Luckmann, 1966)

Gewoonten zijn betekenisvol voor het individu, en raken als patroon ingebed in sociale routines van gemeenschappen. Op die manier wordt het handelingspatroon onderdeel van de *common knowledge*. In de vorige paragraaf beschreven we hoe door middel van double interacts collectieve gedragspatronen ontstaan. Gaandeweg worden die collectieve patronen vanzelf-

sprekend. We dragen ze over door middel van gedrag (dat als voorbeeld werkt), maar we gebruiken ook taal om over te dragen wat gewenst is. De reden voor het handelen verdwijnt naar de achtergrond. Het patroon blijft over. Dat dragen we over als *taken-for-granted*-kennis: zo zit het gewoon. Zoals de pragmatische filosofen zeggen: 'Wat werkt is waar.'

Op die manier wordt ervaringskennis collectieve kennis die richtinggevend is voor het handelen van individuen. Elke herhaling van gedrag versterkt het patroon, terwijl het patroon weer richtinggevend is voor individueel gedrag. En aangezien het gaat om collectieve kennis die voor waar wordt aangenomen, is het niet eenvoudig om hiervan als individu af te wijken. Kennis over de situatie wordt zo steeds steviger ingebed in het collectief.

14.6 Veranderen van sociaal-geconstrueerde werelden

IV

Wat zowel Weick als Berger en Luckmann ons leert, is dat je bij organisatieverandering niet alleen de verandering met elkaar construeert, maar vooral dat je ook te maken hebt met datgene wat al sociaal-geconstrueerd is. Het lastige is dat voor beide – dat wat al bestaat en dat wat nog geconstrueerd moet worden – hetzelfde vermogen tot betekenisproductie wordt ingezet. Nog lastiger is dat daarbij eerdere ervaringen, opgeslagen in de retentiefase van eerdere betekenisproductiecycli, als referentiekader voor wat je nog wilt construeren worden gebruikt. Je gebruikt dus de (vanzelfsprekende) oude betekenissen om tot nieuwe betekenisproductie te komen. Dat wat al bestaat, is het referentiekader waarmee betekenis wordt gemaakt. Je maakt het nieuwe met het ervaringsmateriaal van het oude. Kortom, je staat met je verandering op 2-0 achterstand.

Maar niet gewanhoopt, want toch veroorzaak je met je veranderinterventies eveneens nieuwe ambiguïteit in het systeem. Daarmee wordt het betekenisproductieproces bevorderd. Het is precies dat proces van betekenisproductie waarmee ook bestaande robuuste constructen veranderd kunnen worden.

14.7 Betekenisproductie benutten voor verandering

Als je het vermogen tot betekenisproductie wilt aanspreken, dan moet je het veranderproces zodanig inrichten dat daarvan gebruikgemaakt wordt. Weick en Quinn beschreven in hun artikel 'Organizational Change and Development' (2004) twee typen verandering.

- ♦ Episodische verandering is een eenmalige, discontinue verandering met een begin en een eind, van 'ist' naar 'soll'. Aan de basis van die manier van veranderen ligt het uitgangspunt van Lewin over veranderen: *unfreeze, change, freeze*. Organisaties worden in deze manier van veranderen gezien als *steady-state*-situaties die je eerst moet 'ontdooien', waarna je

de bouwstenen op een andere manier in elkaar kunt zetten, om ze vervolgens weer te ‘bevriezen’. De verandering is klaar en je kunt door. Om met Weick te spreken: je gaat in dit type verandering uit van de ‘verdinglijkte’ situatie, niet van het betekenisgevingsproces dat daarbinnen altijd plaatsvindt.

- ♦ Weick en Quinn zetten hier een ander verandertype tegenover: continue verandering, die uitgaat van dat doorgaande betekenisgevingsproces en de sequentie *freeze, rebalance, unfreeze* kent. Ook hier gaat het over geplande verandering, maar deze aanpak sluit meer aan op het betekenisproductieproces. Uitgangspunt in dit type verandering is dat je juist even een foto moet maken van de constructen en patronen die gebouwd zijn (*freeze*), zodat je met behulp van reflectie kunt kijken welke patronen je georganiseerd hebt en hoe die anders kunnen (*rebalance*). In dit veranderproces worden bestaande constructen – die vaak grotendeels onbewust zijn – weer expliciet gemaakt en uitvergroot (*freeze*). Dat expliciteren maakt reflectie mogelijk. En die reflectie zorgt voor nieuwe ambiguïteit, die op haar beurt weer aanzet tot betekeniscreatie (*rebalance*). Hierna komt de fase van handelen in lijn met de hernieuwde betekenis: *unfreeze*.

14.8 Pragmatisch veranderen: benutten van betekenisproductie

Het betekenisproductieproces benutten in je organisatieverandering vraagt:

- ♦ begrijpen hoe bestaande constructen en patronen waarde hebben en daarom niet zomaar stuk kunnen, maar toch stuk zullen moeten,
- ♦ begrijpen dat de verandering vraagt om het organiseren van hernieuwde betekenisgeving, het organiseren van hernieuwde ambiguïteit, *trial-and-error*-interactie en lokale inbedding.

Wij hebben dit in onze boeken *Onderweg* en *Onomkeerbaar* pragmatisch veranderen genoemd. Als je pragmatisch verandert, dan werk je vanuit bestaande betekenisconstructies in de bestaande lokale werelden. Je zoekt hoe daarin niet alleen ambiguïteit vergroot kan worden, maar ook hoe je vanuit die hernieuwde ambiguïteit tot nieuwe betekenisvolle gedragspatronen komt. Deze vorm van veranderen vraagt om het knutselend en stapsgewijs verkennend aanpassen van het beeld van hoe het gaat worden aan de ervaringen die je opdoet tijdens het veranderproces. Denken en doen gaan hand in hand.

De verandering aanpassen

Als we één ding van Berger en Luckmann leren, is het dat we verandering niet als een collectief patroon kunnen overdragen. Als we dat proberen, is de verandering wellicht cognitief betekenisvol: in de organisatie kan iedereen dan uitleggen waarover de verandering gaat. De verandering is dan (nog) niet ingebed in collectieve handelingspatronen. In dat opzicht is de verandering nog betekenisloos. Begrip is niet hetzelfde als begrijpen. Als betekenisproductie een proces van *trial-and-error* is, dan is de verandering dat ook. Je zult de verandering dus

regelmatig op grond van ervaring moeten aanpassen. Je wilt bij een geplande verandering de ene robuuste context inwisselen voor een nieuwe of aangepaste robuuste context. Misschien kun je bedenken hoe die nieuwe robuuste context eruit moet zien, maar of die ook werkt, weet je nog niet.

Knutselen

Als oude constructen en patronen stuk moeten en het nieuwe nog gestalte moet krijgen, dan gaat dat niet in één keer goed. Je moet als het ware een nieuwe, betekenisvolle wereld in elkaar knutselen in een al aanwezige wereld. Als betekenissen al handelend, door middel van trial-and-error ontstaan, dan is het belangrijk om in een organisatieverandering mensen in staat te stellen om al handelend de nieuwe situatie uit te proberen en ermee te oefenen. De nieuwe situatie moet als het ware de oude wereld ingeknutseld worden om betekenisvol te worden.

Stap voor stap

Betekenisproductie kost tijd. Cognitief hebben we misschien vrij snel door wat de verandering betekent en hoe het er (later!) moet gaan uitzien, maar de verandering naar het nu halen en concretiseren in handelen, betekent er stap voor stap aan werken. Berger en Luckmann beschrijven hoe met handelen ervaring wordt opgedaan en hoe succesvol gedrag door herhaling een gewoonte wordt. Pas daarna is het als patroon richtinggevend.

Doen in verbinding met denken

Betekenisproductie is een combinatie van denken én doen. Een van de grootste fouten die we kunnen maken in een organisatieverandering is het bedenken ervan bij de ene groep te leggen en het doen bij de andere. Zo werkt het niet. Als kennis in handelen ontstaat, moet je in een verandering denken en doen met elkaar combineren.

In een fusieorganisatie worstelden de directieleden met de organisatieverandering die hun voor ogen stond. Het ging om een organisatie waarin enkele kleine, zelfstandige bedrijven met elk hun eigen expertise en klantgroepen waren samengegaan. De belangrijkste reden voor de fusie was dat er geen bestaansrecht meer was voor elk van hen individueel. Overleven kon alleen door samen te gaan en slim en efficiënt te organiseren. De directie, die bestond uit 'nieuwe' mensen, had de opdracht om daarvoor te zorgen. Dat lukte niet goed en dat was niet vreemd, want alle kleine voorlopers van deze fusieorganisatie hadden zo hun eigen common knowledge en bestaande handelingspatronen. De fusie zelf had daarin niet heel veel stukgemaakt, want elk bedrijf kon blijven werken zoals men gewend was. De enige verandering bestond tot nu toe uit een nieuw toegevoegde centrale directie en staf die verantwoordelijk werden voor de integratie en het efficiënter maken van de organisatie.

Daarmee waren de directeuren van de centrale directie de eerste medewerkers van de fusieorganisatie. De rest van de medewerkers voelde zich meer verbonden met hun oude bedrijf en de klanten die zij bedienden. Op haar beurt was de centrale directie nauwelijks aangesloten op de lokale werkpraktijken van de bedrijf-

jes. Waar de leden van de centrale directie met elkaar wel kwamen tot betekenisproductie over de nieuwe organisatie, lukte het niet om datzelfde te bewerkstelligen bij de lokale onderdelen. De onderscheiden bedrijven beschouwden de centrale directie als een 'vreemd element' dat zich met hen ging bemoeien. Maar juist omdat het alleen om bemoeien ging, kon men zich ertegen afzetten – waarmee de eigen werkelijkheid eerder werd versterkt dan aangepast. Waar de bedrijven wel konden doorbouwen op hun eigen betekenissen, was er geen enkele reden om die centrale directie daarin toe te laten.

In eerste instantie verkenden we met de directie wat er aan de hand was. Met elkaar maakten we causale diagrammen waarin zichtbaar werd hoe oude patronen behouden konden worden. We creëerden inzicht in hoe lokale werelden zich konden afsluiten van de veranderinterventies van de directie. Ook bedachten we samen de volgende stap: de werelden van de lokale en de centrale directies in verbinding brengen.

Besloten werd dat de CEO met de lokale directies nader zou verkennen hoe zij meer en beter betrokken konden worden. Op die manier kon hij zijn ideeën inbrengen over hoe het anders kon en kon de eerste collectieve betekenisproductie alvast starten. Helaas liep de bijeenkomst waarin alle directies samen kwamen volledig mis. Het bleek dat de CEO in de gevoerde gesprekken vooral zijn ideeën geventileerd had. Die gesprekken hadden niet geleid tot een eerste stap in de betekenisproductie. Er was alleen sprake van informatieoverdracht van de CEO naar de lokale directies. Die laatste hadden welwillend, maar met een gesloten referentiekader het verhaal aangehoord. Hun mening erover, hun eigen beeld van hoe het zou kunnen, hadden ze voor zich gehouden. Niks double interact.

Daarnaast bleken in de tussentijd, door een kleine wisseling in het team, ook binnen de centrale directie grote verschillen te zijn ontstaan over hoe het verder moest met de organisatie. Dat leidde tot ondermijning van de eerder gevormde gezamenlijke betekenissen. Helaas kwam dit pas ter tafel in de grote bijeenkomst. Het werd geen gemakkelijke dag. Wij waren er in de vormgeving van het programma van uitgegaan dat we konden voortborduren op een gestart betekenisproductieproces. De CEO zag het programma eerder als een plenair podium om zijn ideeën dwingend op te leggen. De rest van de groep wilde dialoog over de toekomst. Het gevolg was dat robuuste eigen opvattingen nog sterker gesloten raakten dan ze al waren. Ambigüiteit kon nauwelijks worden toegelaten, standpunten van elkaar konden nauwelijks worden gehoord. Hoe meer gesloten, hoe harder de botsing. Het resultaat was dat ieder meer in zijn eigen wereld opgesloten raakte. De conferentie eindigde met de afspraak dat de CEO een nieuwe ronde langs de directies zou maken ter voorbereiding op een vervolgbijeenkomst.

Geschrokken van het verloop van de 'mislukte' bijeenkomst werden de vervolggesprekken veel onderzoekender en werd het programma van de volgende gezamenlijke dag opener en minder gericht op een specifieke uitkomst. Het framen van de vorige bijeenkomst als een leerzame mislukking hielp om er meer een gezamenlijke onderzoeksopgave van te maken. Juist die grotere openheid droeg bij aan een sfeer van respectvol onderzoekend en constructief werken aan een nieuwe overlegstructuur. Zo werd alsnog de basis gelegd voor een verdiepte manier van samen werken en gezamenlijke organisatieontwikkeling.

Literatuur

- ◆ Berger, P.L. & Th. Luckmann (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York City, NY: Anchor Books.
- ◆ Hosking, D.M. & I.E. Morley (1991). *A Social Psychology of Organizing: People, Processes and Contexts*. New York City, NY: Harvester.
- ◆ Hosking, D.M. (2004). 'Change Works: A Crucial Construction'. In J.J. Boonstra (red.), *Dynamics of Organizational Change and Learning* (pp. 259-276). Chichester, NJ: Wiley & Sons.
- ◆ Oss, L. van & J. van 't Hek (2008). *ONveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.
- ◆ Oss, L. van & J. van 't Hek (2012). *Ondertussen in de organisatie*. Amsterdam: Mediawerf.
- ◆ Oss, L. van & J. van 't Hek (2014). *Onderweg: Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- ◆ Oss, L. van & J. van 't Hek (2016). *Onomkeerbaar organisatiegedrag veranderen*. Deventer: Vakmedianet.
- ◆ Ruijters, M. (2017). *Leren in verandering: Over lerende organisaties, professionele teams en goed werk* (inaugurele rede VU Amsterdam).
- ◆ Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York City, NY: McGraw-Hill.
- ◆ Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden, MA: Blackwell.
- ◆ Weick, K.E. & R. Quinn (2004). 'Organizational Change and Development: Episodic and Continuous Change'. In J.J. Boonstra (red.), *Dynamics of Organizational Change and Learning* (pp. 177-197). Chichester, NJ: Wiley & Sons.