

Interveniëren in processen van sensemaking

EEN METHODE OM GESLOTENHEID VAN ORGANISEERPROCESSEN TE DOORBREKEN

Adviseurs komen nogal eens in aanraking met allerlei uiteenlopende opvattingen over vraagstukken binnen een organisatie. De neiging bestaat om, in navolging van de klant, waargenomen verschijnselen te ordenen door middel van abstracte begrippen. Echter, classificaties als ‘cultuurproblemen’ en ‘strategievraagstukken’ zijn dikwijls beter te begrijpen door het opzetten van een sociaalconstructivistische bril. Om effectief te kunnen interveniëren, zal er eerst een zorgvuldige analyse moeten plaatsvinden hoe opvattingen over vraagstukken worden geconstrueerd en waarom deze opvattingen in stand worden gehouden. Enkele theoretische concepten van Weick worden in dit artikel gebruikt om te analyseren hoe mensen met elkaar een werkelijkheid creëren die ze achteraf gezien als logisch en georganiseerd ervaren. Bewustwording van processen van sensemaking kan confronterend zijn voor opdrachtgevers, maar kan ook een voorwaarde zijn voor effectieve interventies die kunnen leiden tot herdefiniëring van een organisatievraagstuk.



Hans de Sonnaville

Dr. H.K.J.M. de Sonnaville
is zelfstandig adviseur.

Inleiding

Mensen worden binnen organisaties regelmatig geconfronteerd met problemen die lastig oplosbaar blijken te zijn. ‘Verliezend marktaandeel’, ‘ontevreden klanten’, ‘een niet functionerend managementteam of ‘verstoorde werkverhoudingen’ zijn daar voorbeelden van. Dikwijls blijkt er sprake te zijn van een veelheid aan opvattingen over definiëring en afbakening van het probleem en hoe meer er over het betreffende vraagstuk wordt gediscussieerd, hoe meer de heterogeniteit aan opvattingen over de diepere oorzaken ervan dreigt toe te nemen. Managers en hun adviseurs binnen organisaties proberen dan om van die heterogeniteit aan opvattingen een identificeerbaar geheel te maken en zij trachten te komen tot een homogene definiëring van het vraagstuk. Men probeert, bijvoorbeeld, de verschijnselen te categoriseren. ‘Het is een communicatieprobleem’, ‘de kern zit hem in onze strategie’ of ‘we moeten het zien als een cultuurvraagstuk’ zijn illustraties van dergelijke classificaties.

Om lastige vraagstukken in organisaties te kunnen duiden en te begrijpen, worden dan abstracte begrippen gebruikt met veel surplusbetekenis. Gezien de dikwijls uiteenlopende achtergronden van mensen die zich over dergelijke vraagstukken buigen, is het zeer de vraag of dit abstracte taalgebruik en een daarbij behorende classificatie wel verwijzen naar eenzelfde beleving en naar eenzelfde werkelijkheid (Alvesson en Deetz, 2000).

Op zichzelf genomen is het een menselijke neiging om verschijnselen die we waarnemen, te ordenen of te categoriseren door middel van abstracte begrippen en deze begrippen vervolgens te voorzien van eigenschappen. Dit wordt ook wel een 'reïficerende' denkstrategie genoemd, waarbij de veronderstelling is dat het vraagstuk concreet, objectief waarneembaar en identificeerbaar is, en waarvoor oplossingen bestaan die werken. De functie van het 'verdingen' of reïficeren is dat mensen hun wereld meer 'begrijpelijk' en wellicht ook 'vanzelfsprekend' maken. Het gevaar van reïfificaties is echter dat zij voortdurend herbevestigd worden. Mensen kunnen haast niet meer vanuit een ander perspectief kijken naar eenzelfde fenomeen. Berger en Luckmann (1967) wijzen daar op wanneer zij zeggen dat de wereld via reïfificaties tot object gemaakt wordt en dat we haar dan niet meer begrijpen als een geheel van menselijke relaties. Zij waarschuwen voor het verschijnsel dat mensen 'vergeten' dat ze in een wereld leven die deels door hen zelf is gemaakt. Classificaties als 'cultuurprobleem', 'strategievraagstuk' of 'communicatieprobleem' verwijzen niet naar een objectief bestaande feitelijkheid, maar zijn sociaal geconstrueerd. Mensen realiseren zich dikwijls onvoldoende dat ze dergelijke classificaties zelf hebben geproduceerd. Ook Eccles en Nohria (1992) komen in *Beyond the hype* tot een vergelijkbare conclusie, wanneer zij zeggen dat vele begrippen in de managementliteratuur onvoldoende de feitelijke situatie weergeven. Datgene wat er zoal gezegd en geschreven wordt over begrippen als strategie, cultuur, leiderschap, synergie en innovatie is, in navolging van Eccles en Nohria, beter te beschouwen als sociaal geconstrueerd, dan dat deze begrippen verwijzen naar een 'echte' werkelijkheid.

De premisse in dit artikel is dat bovengenoemde voorbeelden van classificaties sociaal geconstrueerd zijn. Mensen hebben het maken van classificaties nodig om enige ordening aan te brengen in een voor hen nog betekenisloze wereld. Echter, aan dergelijke classificaties worden door mensen eigenschappen en attributies toegekend die vervolgens een eigen leven gaan leiden en daardoor tot werkelijkheid worden geconstrueerd. Wanneer verschijnselen door mensen geordend worden door middel van het gebruik van bepaalde schema's of categorieën, typeert dat een bepaalde wijze van redeneren, die vervolgens specifiek gedrag oproept en dit alles bevestigt vervolgens weer het bestaan van de categorie. Al met al is het een zeer complex spel en de manieren waarop mensen classificeren, gaat interacteren met de verschijnselen die geclassificeerd worden.

Wanneer een adviseur als vertrekpunt neemt dat een bepaald idee of opvatting over een vraagstuk binnen een organisatie sociaal geconstrueerd is, dan heeft dat gevolgen voor de wijze waarop de adviseur gaat adviseren of interveniëren. Organisatievraagstukken worden dan niet langer gezien als objectieve werkelijk-

heden die onderzocht kunnen worden met behulp van de juiste wetenschappelijke meetinstrumenten. Dan is ook de vraag niet langer relevant welke opvatting meer 'waar' is, maar wordt de focus van adviseren en interveniëren vooral gericht op de wijze waarop opvattingen over organisatievraagstukken worden geproduceerd. Het vertrekpunt van denken is dan dat mensen binnen een context als het ware afspraken met elkaar maken over wat zij voor 'waar' houden. Zij doen dat, omdat zij daarin geloven en omdat het in stand houden van die 'waarheid' functioneel blijkt te zijn. Om effectief te kunnen interveniëren zal er eerst een zorgvuldige analyse moeten plaatsvinden hoe opvattingen over, bijvoorbeeld, de cultuur, het management, de organisatie, strategie worden geconstrueerd en waarom deze opvattingen wellicht ook in stand moeten worden gehouden. Weick geeft hiervoor een theoretisch kader en in dit artikel worden zijn theoretische inzichten gebruikt om te analyseren hoe mensen in interactie met elkaar de wereld om hen heen creëren en in stand houden. Het inzichtelijk maken van socialeconstructieprocessen is dan de basis voor het doen van interventies en dergelijke inzichten kunnen bij opdrachtgevers leiden tot effectieve veranderingen binnen organisaties.

1. Waarom blijven organisatievraagstukken dikwijls in stand?

Organisatieproblemen roepen nogal eens discussies op en deze discussies hebben dikwijls tot gevolg dat de heterogeniteit aan opvattingen over het vraagstuk toenemend in plaats van afneemt. Dergelijke discussies hebben vervolgens de neiging om maar voort te duren, terwijl er geen noemenswaardige, waarneembare vorderingen gemaakt worden om het vraagstuk aan te pakken. Waarom gebeurt dit en waarom laten mensen problemen soms voortbestaan, zo zou men zich kunnen afvragen. Het antwoord hierop is dit:

Organisatievraagstukken blijven dikwijls in stand, omdat ze door mensen in stand worden gehouden.

Met andere woorden, over problemen blijven discussiëren, terwijl oplossingen niet dichterbij komen, heeft een functie binnen organisaties. Zo zou men zich de vraag kunnen stellen welk voordeel managers in een verkokerde organisatie kunnen hebben om discussies over het ontbreken van een gemeenschappelijke visie en bijbehorende strategie te laten voortduren? Het zou kunnen zijn dat een gemeenschappelijke strategie ertoe gaat leiden dat de persoonlijke vrijheden, die met een verkokerde organisatie dikwijls samenhangen, moeten worden opgegeven. De betrokken managers zijn zich dit dilemma vaak niet bewust, wat niet wil zeggen dat dit geen rol van betekenis speelt bij het voeren van strategische discussies.

Gebruikmakend van de inzichten van de Amerikaanse theoreticus Weick kan een meer begrijpelijk antwoord worden gegeven op deze vragen. Weick is een theoreticus die zich, zich baserend op verschillende bronnen, heeft beziggehouden met

de wijze waarop mensen 'organisatie' aanbrengen in een onvoorspelbare wereld die bestaat uit ruwe, betekenisloze data. Zijn theorie is te beschouwen als een toepassing van sociaalconstructivistische uitgangspunten in het domein van de organisatietheorie. Weick zelf spreekt over zijn theoretisch perspectief als een *theory about theorizing* (Weick, 1979). Wanneer adviseurs willen weten hoe mensen werkelijkheden construeren en daarop willen interveniëren, is deze meta-theorie goed te gebruiken als een interpretatief raamwerk.

De vraag die Weick zich stelt, is hoe mensen met elkaar een werkelijkheid creëren die zij achteraf gezien als geordend en georganiseerd ervaren en benoemen. Mensen maken hun werkelijkheid, doordat ze een actieve rol spelen in het richten van hun aandacht op bepaalde veranderingen en zij scheppen, door communicatie met anderen, orde in een chaotische omgeving. Weick beschouwt mensen en vooral zich organiserende mensen als *theorists* die hun eigen werkelijkheden produceren. Elke keer wanneer mensen in contact komen met nieuwe ervaringen, maken mensen daarover hun eigen 'theorie', hun eigen werkelijkheid en die theorie of werkelijkheid kan leiden tot eenzelfde of tot een andere actie. Maar ook omgekeerd is dit het geval, éénmaal gevormde theorieën of werkelijkheden leiden tot een bepaald gedrag, waardoor nieuwe ervaringen al of niet kunnen worden opgemerkt.

Weick spreekt hier van *sensemaking* en dit begrip is lastig te vertalen, zeker gezien de context waarbinnen Weick dit begrip gebruikt. Sensemaking is meer dan betekenisgeving of interpreteren. Sensemaking heeft betrekking op het proces waarin mensen hun wereld 'maken' en tegelijkertijd interpreteren. Door een proces van sensemaking kunnen mensen een situatie taxeren en proberen ze te ontdekken wat men al weet en denkt. Tegelijkertijd handelen ze en dat handelen heeft weer enig effect op dat wat men reeds denkt en weet. Sensemaking vindt in organisaties plaats, wanneer leden van die organisatie geconfronteerd worden met gebeurtenissen, met kwesties en acties die voor hen enigermate verrassend en verwarrend zijn. Of, zoals Weick het formuleert:

'The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs' (Weick, 1995).

Waarheden, betekenissen, opvattingen zijn bij Weick geen representaties van een objectieve realiteit, maar zijn te beschouwen als resultante van sensemaking. Datgene wat mensen binnen organisaties beschouwen als 'waar', is het resultaat van interacties tussen mensen. Die 'waarheid' heeft zich evolutionair ontwikkeld en kan pas als 'waarheid' ervaren worden, nadat die processen hebben plaatsgevonden. Waarheden, bijvoorbeeld een opvatting over een bepaald organisatieprobleem, zijn geconstrueerd binnen contexten door mensen. Een ander constructieproces kan leiden tot een andere waarheid, tot een andere probleemomschrijving. De werkelijkheid is dus bij Weick geen constante, maar kan zich ontwikkelen en kan variëren, al naar gelang het karakter van de context en het sensemakingproces. In de ogen van Weick krijgt 'organisatie' of, in dit geval, een 'organisatieprobleem' pas betekenis na een complexe stroom van gekoppelde, interpersoonlijke

interacties binnen een specifieke context. Zo kan, bijvoorbeeld, een 'cultuurprobleem' een bepaalde werkelijkheid vertegenwoordigen in een bepaalde context. Weick focust op processen die leiden tot het produceren van 'cultuurproblemen'. Het is dan ook begrijpelijk dat hij benadrukt dat we moeten spreken in termen van werkwoorden, zoals 'organiseren' in plaats van in zelfstandige naamwoorden als 'organisatie'. Wanneer we zelfstandige naamwoorden gebruiken, verwijzen we naar de gevolgen van organiseren en sensemaking en niet naar die processen zelf.

Het doel van organiseren oftewel processen van sensemaking is dus in de theorie van Weick dubbelzinnigheid te reduceren tot geordende werelden. Dit is een sociaal proces, omdat actoren in interactie met elkaar komen tot een eigen werkelijkheid. Een geordende werkelijkheid is de output van organiseren en is te beschouwen als de wereld waarin een mens leeft.

Een simpel voorbeeld zal dit verduidelijken. Een manager in een adviesbureau wordt geconfronteerd met teruglopende omzet. Hij houdt een betoog over die situatie en maakt daarbij een onderscheid tussen professioneel handelen en het bedrijven van commercie. Dit zijn voor hem twee verschillende activiteiten, zo beweert hij. Dat zie je ook, zo zegt hij, want sommigen zijn goed in hun vak ('echte professionals') en anderen zijn meer bedreven in het binnenhalen van werk ('de acquisiteurs'). De manager vertelt vervolgens dat er binnen zijn organisatie elke week een zakelijk overleg komt, waar het 'onderhanden werk' en de lopende acquisities worden doorgenomen. Eens per maand, zo vertelt hij, komt er een professioneel overleg en daar praten hij en zijn medewerkers aan de hand van inhoudelijke thema's over 'het vak'.

Bovenstaande korte schets representeert een, voor deze manager, geordende werkelijkheid: 'commercie' en 'professie' zijn hier twee te onderscheiden activiteiten en zijn tegelijkertijd ook twee afzonderlijke persoonskenmerken. Deze werkelijkheid, overtuiging of 'theorie' is bij Weick het resultaat van een organiseren- of sensemakingproces en de aangebrachte ordening noemt hij een *causale kaart*.

CAUSALE KAARTEN

Causale kaarten zijn generalisaties die mensen op basis van eerdere ervaringen maken, en bestaan uit variabelen of concepten waartussen men, op grond van die ervaringen, een oorzakelijk verband heeft aangebracht. De variabelen binnen een causale kaart bestaan uit concepten die verschillende waarden kunnen aannemen, bijvoorbeeld 'de hoeveelheid omzet' of 'de mate van kwaliteit'. Variabelen vormen met elkaar een circulair systeem (de causale kaart). Toename van de ene variabele leidt vervolgens tot een toe- of afname van de andere. Met andere woorden, een variabele A kan zowel gevolg zijn van een variabele B, maar is tegelijkertijd ook oorzaak van B.

Mensen gebruiken causale kaarten om dubbelzinnigheid in situaties binnen een organisatie te reduceren. Daarmee scheppen zij een werkelijkheid door een cognitieve structuur op ervaringen te leggen. Mensen slaan als het ware hun persoonlijke ervaringen op in patronen en die patronen vormen hun theorie of werkelijk-

heid. Omdat een causale kaart een eenvoudiger structuur heeft dan de wereld waarop die kaart wordt gelegd, wordt er dubbelzinnigheid gereduceerd. Weick zegt daarover:

'Beliefs are cause maps that people impose on the world after which they "see" what they have already imposed' (Weick, 1979, p. 135).

Terug naar het zojuist gegeven voorbeeld. Wanneer de medewerkers zich ook gaan houden aan dit overlegschemata en daardoor precies kunnen bepalen welk type onderwerp in welk overleg thuishoort, ontstaat er een organiseringsproces waarbij het onderscheid tussen 'professie' en 'commercie' voortdurend wordt bevestigd. Deze redenering is op te vatten als een causale kaart en maakt het onderscheid professie-commercie dus kloppend. Dit onderscheid kan op deze wijze eindeloos worden bevestigd, zo zelfs dat er binnen een bureau de overtuiging wordt uitgesproken dat '... in deze moeilijke tijden er geen ruimte is voor professionaliseringsactiviteiten en dat alle zeilen bijgezet moeten worden voor de commercie.' Het voordeel van het maken van dit onderscheid, ook wel de sociale functie genoemd, zou kunnen zijn dat het management daarmee (bewust of onbewust) stimuleert dat er meer tijd en energie gestoken wordt in marktontwikkelingen en in bestaande klanten in plaats van in moeilijke discussies over 'het vak'. Echter het idee dat misschien wel de beste manier van commercie bedrijven is om er voor te zorgen dat professionals voortdurend tijd en aandacht besteden aan hun vak, kan in deze context bijna niet meer ontstaan.

Een causale kaart kan bepalend zijn voor de mate waarin er al of niet nieuwe werkelijkheden (lees: beschrijvingen van organisatievraagstukken) zullen worden gemaakt. De koppeling tussen de verschillende variabelen kan zo sterk zijn dat het doorbreken van de keten tussen oorzaak en gevolg binnen deze causale kaart steeds minder waarschijnlijk wordt. Variabele A heeft variabele B tot gevolg, maar op zijn beurt leidt B steeds tot een versterking van A; het stoppen van het proces van wederzijdse beïnvloeding is niet mogelijk. De causale kaart wordt vanzelfsprekend en dat maakt dat het organiseringsproces als *stabiel* kan worden gekenmerkt en geen mogelijkheid biedt voor het toelaten van correcties. Een dergelijk stabiel patroon heeft tot gevolg dat hoe meer ruwe data verschijnen, hoe meer bestaande causale kaarten worden gebruikt en hoe meer de geconstrueerde werkelijkheid wordt bevestigd. Ook al neemt de dubbelzinnigheid toe, er zal een drang ontstaan om deze tegenstrijdigheden door middel van de causale kaarten te verwijderen. Of, anders geformuleerd, hoe meer ruwe data, hoe meer bestaande causale kaarten worden gebruikt en hoe meer de bestaande werkelijkheid wordt bevestigd. Organiseren wordt hier routinematig en bestaande causale kaarten domineren processen van sensemaking. Versterkende systemen kunnen leiden tot problemen, omdat de variabelen elkaar in een zodanige richting sturen dat implosie van het systeem het gevolg kan zijn. Een kleine verandering binnen één variabele kan soms leiden tot een grotere verandering in de andere, die op haar beurt weer leidt tot een nog grotere toename van de eerste variabele.

Wanneer mensen minder afgaan op hun verleden, dan heeft dat juist tot gevolg dat in sensemakingprocessen geëxperimenteerd wordt. De generalisaties van oorzakelijke verbanden tussen variabelen zijn niet meer vanzelfsprekend en mensen kunnen niet putten uit hun geheugen en kunnen hun bestaande interpretatiesystemen en theorieën niet gebruiken om dubbelzinnigheid te reduceren. Er is sprake van een *instabiele* koppeling tussen de variabelen. Door een interactief proces zullen mensen bestaande koppelingen gaan doorbreken en kunnen ze vervolgens komen tot een voor hen nieuwe werkelijkheid. Er zullen immers meer acties moeten worden ondernomen om uit de ruwe data betekenisvolle interpretaties te kunnen maken. Organiseren wordt dan een proces van *trial and error*.

2. Inzichtelijk maken van constructieprocessen

Vanuit een sociaalconstructivistisch perspectief zijn opvattingen over de eigen organisatie producten van processen van sensemaking. In plaats van te denken in objecten, structuren, entiteiten, persoonlijkheidseigenschappen en classificaties denkt het constructivisme immers in processen van interactie en constructie. Object van onderzoek en interventie is niet langer een huidige of gewenste 'cultuur', 'het directieteam', 'de strategie', 'ondernemerschap', maar object worden de processen van sensemaking of organiseren.

Voor een adviseur betekent dit dat hij de vooronderstelling moet loslaten dat er achter begrippen als 'organisatie', 'strategie', 'cultuur', 'koninkrijkjes' een directe, eenduidig te benoemen werkelijkheid schuilgaat. Ook moet de adviseur zich niet met een van de standpunten vereenzelvigen die hij in de organisatie tegenkomt. De ambiguïteit van dergelijke begrippen is het vertrekpunt van handelen en de adviseur is er in eerste instantie op uit om juist de verschillen aan opvattingen te begrijpen. Hij stelt zich de vraag hoe mensen hun eigen werkelijkheden produceren en dit perspectief vraagt erom dat de adviseur geen positie inneemt in het constructieproces, maar een belangstellende buitenstaander blijft. De adviseur richt zich niet langer op de vraag *wat* de nieuwe 'strategie' precies is en *wat* er gedaan moet worden om dit te realiseren, maar stelt de vraag *hoe* men erover denkt en spreekt, dus hoe men zijn 'strategische werkelijkheid' produceert. Inzicht in de gehanteerde denkpatronen en de sociale functie ervan geeft juist een andere dimensie aan de discussies over 'strategie', over 'koninkrijkjes', 'ondernemerschap', et cetera.

3. Analyseren leidt tot interveniëren

Wanneer een adviseur ervoor kiest om vanuit een sociaalconstructivistisch perspectief te gaan interveniëren, dan zullen processen van sensemaking zorgvuldig moeten worden geanalyseerd. Bewustwording hiervan geeft adviseur en opdrachtgever immers de mogelijkheid te interveniëren in de organiseerprocessen. Vragen, die adviseur en, vervolgens de opdrachtgever, zich dan stellen, zijn bijvoorbeeld:

- op welke wijze construeren mensen binnen deze organisatie hun werkelijkheid;
- kan dit inzichtelijk gemaakt worden door een of meerdere causale kaarten;
- wat zijn de gevolgen voor het gedrag van mensen en welke type gedragingen worden hiermee uitgesloten;
- wat zijn de vermoedelijke sociale functies van dit constructie- of sensemaking-proces;
- op welke wijze kan er worden geïntervenieerd in processen van sensemaking binnen een organisatie;
- wat zijn de gevolgen daarvan voor het (her)definiëren van een bepaald vraagstuk en op welke wijze kan dat leiden tot gedragsverandering?

Het voeren van gesprekken met mensen uit verschillende, uiteenlopende onderdelen van de organisatie is dan voor een adviseur noodzakelijk. Mensen ('actoren') vertellen binnen organisaties verhalen (*accounts*) over hun problemen en vraagstukken. Deze verhalen zijn op te vatten als een verslag van processen van sensemaking.¹ Hierbinnen komt tot uiting hoe opvattingen over, bijvoorbeeld, 'organisatie' en 'cultuur' worden geproduceerd in wisselwerking met voor hen relevante actoren, zoals bazen, collega's, medewerkers, klanten, en mogelijke anderen. Met andere woorden, een adviseur komt er in de verhalen achter hoe mensen omgaan met de variëteit aan opvattingen over het betreffende vraagstuk en waarom zij dat binnen een context zo doen. Om ervoor te zorgen dat er zoveel mogelijk aspecten van die werkelijkheid aan bod zouden kunnen komen, is een eenvoudige, maar effectieve methode voorhanden.

De startvraag in dit type organisatieonderzoek moet zo open mogelijk zijn. Vragen als 'Wat betekent de nieuwe strategie voor u? Wat is voor u een ondernemende cultuur?' zijn voorbeelden van vragen die kunnen werken als een *trigger* om mensen over hun werk, over hun organisatie, hun collega's of over hun klanten te laten vertellen. Deze startvraag moet in een onderzoek opgevat worden als een *cue*, als een uitlokkertje die actoren ertoe aanzet om over een veelheid, niet tevoren te bepalen, onderwerpen te gaan vertellen die zij kennelijk met de startvraag in verband brengen. Door geen normen te laten zien, tracht een adviseur zo min mogelijk te sturen, waardoor zij zoveel mogelijk een eigen verhaal over het betreffende thema kunnen houden. Door het toepassen van deze methode van gespreksvoering wordt het duidelijk welke thema's een actor in verband brengt met de huidige en gewenste strategie en hoe een actor een 'werkelijkheid' creëert. Deze methode werkt bovendien goed om in een latere analyse de sociale functie van organiseerprocessen te kunnen begrijpen (zie hiervoor ook: De Sonnaville, 2005).

4. Methode van analyse en interpretatie van 'verhalen'

Het onderzoeksmateriaal van een adviseur bevat veelal *tekst*, bestaande uit woorden. Uit een tekst zijn 'verhalen' te analyseren. Met een verhaal wordt bedoeld dat iemand in een tekst niet alleen inhoud communiceert, maar 'tussen de regels' door ook laat zien hoe hij tot die inhoud is gekomen. Uit een verhaal

zijn processen van organiseren te analyseren. Er kan worden gezien hoe een actor het ene verhaal laat voortbouwen op een ander verhaal en er kan worden geïnterpreteerd van welke vooronderstellingen en aannames een actor uitgaat. Met andere woorden, tekstdelen kunnen doen begrijpen wat iemand vertelt, in welke wereld hij leeft en hoe hij die wereld heeft geconstrueerd. Bovendien laten verhalen, vanuit het perspectief van Weick, ook zien hoe anderen betrokken zijn bij het proces waarin een adviseur zijn wereld schept. Verhalen zijn dus niet alleen subjectieve verslagen van een individu, maar zijn ook een middel om te begrijpen hoe die verhalen zijn geproduceerd in een sociale omgeving om daarmee een gemeenschappelijke wereld te maken die wat meer geordend en stabiel is. Verhalen geven daardoor inzicht in de vooronderstellingen en aannames van het sociale systeem, waarvan de actor deel uitmaakt en in het proces van sensemaking binnen dit sociale systeem. De *tekst* is dus ook een *context* en via analyse van een verhaal zijn uitspraken te doen over de wijze waarop het wordt geproduceerd, en de functie die het heeft binnen het sociale systeem.

‘Verhalen’ halen uit tekst en de sociale functie uit die verhalen analyseren kunnen gekarakteriseerd worden als een proces van ‘analyserend vergelijken’ (Yin, 1989). Eerst wordt een aantal individuele gesprekken geanalyseerd aan de hand van uitspraken over een bepaald organisatievraagstuk. De analyse van de teksten kan plaatsvinden met behulp van de volgende vragen:

- welke dominante ‘werkelijkheden’ komt de adviseur binnen deze gesprekken met managers tegen;
- welke dominante causale kaarten hebben tot deze ‘werkelijkheden’ geleid en hoe worden deze werkelijkheden in stand gehouden; en
- wat is de functie van deze strategieën van ‘sensemaking’ (of het ontbreken daarvan) binnen een specifieke context en, in het verlengde daarvan, binnen de gehele organisatie?

Op basis van deze analyse kan er een voorzichtige, eerste conclusie worden getrokken. Deze conclusie is een eerste vermoeden over de wijze waarop een ‘werkelijkheid’, of meerdere ‘werkelijkheden’, worden geconstrueerd. Uit deze eerste gesprekken zijn, voorzichtig, strategieën van ‘collectieve sensemaking’ te formuleren en, opnieuw voorzichtig, is te beschrijven wat de (sociale) functie ervan is om ‘werkelijkheden’ op een bepaalde wijze te construeren. Vervolgens kan er geïnterpreteerd worden wat de gevolgen daarvan kunnen zijn voor het gedrag, voor het handelen van mensen binnen deze contexten. Met andere woorden: waarom worden werelden op een bepaalde wijze geproduceerd, kan daarvoor een verklaring worden gegeven en wat zijn daarvan de handelingsconsequenties, welk gedrag wordt hiermee mogelijk en welk gedrag wordt onmogelijk gemaakt? Vervolgens kunnen dominante processen van ‘collectieve sensemaking’ uit andere gesprekken binnen dezelfde organisatie worden vergeleken en kunnen vermoedens worden aangescherpt. Ten slotte kan men komen tot een overzicht van een aantal dominante ‘werkelijkheden’ en zijn er plausibele verklaringen te geven op grond waarvan begrepen kan worden wat er binnen een organisatie gebeurt wanneer men op een bepaalde wijze deze werelden construeert en in stand houdt.

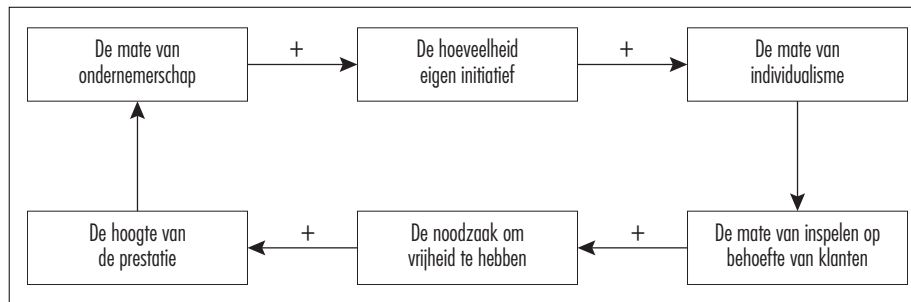
Laten we als voorbeeld een casus nemen, waar de directie van een gemeentelijke instelling, na aandringen van het College van B&W, gekozen heeft voor één heldere, gemeenschappelijke strategie. Daarvoor is een absolute voorwaarde, zo zeggen zij, dat er een meer 'gemeenschappelijke cultuur' gaat heersen binnen de organisatie. Er is een omvangrijk beleidsstuk opgesteld door de directie waarin zij aangeeft dat, naast enige noodzakelijke structurele interventies, vooral een culturele verandering noodzakelijk is. De organisatie heeft in hun ogen potentie genoeg en beschikt over unieke kennis en ervaring. Maar men moet veel meer 'van buiten naar binnen' gaan leren kijken. Daar waar de organisatie tot nu toe vooral gekenmerkt werd door 'versnippering' en eigen 'koninkrijkjes', moet de focus 'klantgericht' worden en dient het geheel méér te worden dan de optelsom van de delen, aldus het beleidsstuk. Een adviseur wordt gevraagd om ondersteuning te bieden aan de gewenste veranderingen.

Neem nu de navolgende uitspraak die een lid van de directie doet:

'Ondernemerschap heeft alles te maken met het hebben van visie en het nemen van initiatieven. Het is een persoonlijkheidseigenschap, je hebt het of je hebt het niet. Dat zie je ook als ik naar onze huidige managers kijk. Ik onderscheid eigenlijk twee typen managers. Voor sommigen betekent het dat ze gewoon een baan hebben, volgens voorspelbare patronen opereren en steeds keurig hun werk doen, volgens de afgesproken procedures. Dit zijn meer onze klassieke ambtenaren, vragen veel aandacht en geven ons ook wel zorgen, zeker in de nabije toekomst. We hebben gelukkig ook leidinggevendende "ondernemers" zijn, het zijn individualisten, geïnspireerd en bevlogen. Ze kunnen inspelen op behoeften van klanten en die moet je hun gang laten gaan. Zij hebben gewoon vrijheid nodig en des te beter presteren ze.'

Deze uitspraak kan worden opgevat als een geconstrueerde werkelijkheid. Ondernemerschap betekent hier het hebben van visie en het kunnen nemen van initiatieven. Het is een attitude die je niet kunt leren, en sommigen beschikken daarover en anderen niet. Managers die niet over een dergelijke persoonlijkheidseigenschap beschikken, hebben een baan, zijn voorspelbaar en doen hun werk zoals afgesproken is, en worden getypeerd als 'klassieke ambtenaren'. Deze managers vragen veel aandacht en de directie maakt zich, in het licht van de toekomst, zorgen over hen. 'Ondernemers', echter, zijn 'individualisten', zijn 'geïnspireerd en bevlogen' en spelen in op behoeften van klanten. Zij hebben juist vrijheid nodig en dat is een voorwaarde voor betere prestaties. In deze uitspraak zijn variabelen te onderkennen die betrekking hebben op de persoonlijke attitude van iemand die 'ondernemerschap' bezit (bijvoorbeeld, de mate van individualisme, bevlogenheid en geïnspireerd zijn), en variabelen die meer het gedrag kenmerken (het nemen van initiatieven en werken volgens voorspelbare patronen). De actor koppelt 'attitudevariabelen' en 'gedragvariabelen' aan elkaar en een van de causale kaarten die deze 'werkelijkheid' in stand houdt, ziet er, bijvoorbeeld, als volgt uit:

Figuur 1.



Deze kaart bevat louter elkaar versterkende variabelen en laat zich als volgt beschrijven. De mate van ondernemerschap, de mate van het tonen van eigen initiatief en de mate van individualisme zijn alle positief aan elkaar gekoppeld. Vervolgens wordt er een positief verband gelegd tussen de mate van individualisme en het kunnen inspelen op de behoefte van klanten. De redeneerstrategie is vervolgens dat het kunnen inspelen op de behoefte van klanten betekent dat iemand vrijheid nodig heeft en hoe meer vrijheid, des te beter worden de prestaties. Daarin herken je de ondernemer. Deze variabelen vormen met elkaar een stabiliserend systeem. Het gevaar van een dergelijk systeem is dat, bijvoorbeeld, een voortdurende groei in 'ondernemerschap' automatisch een toename van individualisme betekent, die een steeds grotere mate van vrijheid gaat vragen, waarmee automatisch de prestaties zullen gaan toenemen. Dit kan leiden tot een implosie van het systeem. Wanneer binnen de organisatie, bijvoorbeeld, het individualisme te ver gaat doorschieten, dan heeft dat mogelijk tot gevolg dat het inspelen op de behoefte van klanten en de daarmee gepaard gaande vrijheden zodanig groeien, dat de organisatie steeds verder versnipperd raakt, dat het een voedingsbodem wordt voor het verder versterken van 'koninkrijkes' en dat klanten zich niet meer begrepen voelen en wegblijven. Daarmee bestaat de kans dat leidinggevendenden binnen de organisatie niet langer meer gezien worden als personen met visie en met interesse in klanten en daarmee dus niet over 'ondernemerschap' blijken te bezitten. Dit productiesysteem van werkelijkheid houdt daarmee op te bestaan, terwijl een nieuwe systematiek niet voor handen is. De verwarring dreigt compleet te worden.

Mensen hebben de neiging om hun geconstrueerde theorieën en opvattingen steeds bevestigd te willen zien en neigen dus datgene te doen en denken wat ze tot nu toe altijd hebben gedaan en gedacht. Wanneer individuen sterk vertrouwen op hun ervaringen, dan domineren hun eerder gemaakte causale kaarten hun manier van sensemaking en dat heeft binnen een context een sociale functie. Binnen een context construeren mensen hun werkelijkheid niet toevallig op een bepaalde manier, maar zij willen daarmee iets uitdrukken of bereiken. Door een werkelijkheid op een bepaalde wijze te produceren, worden bepaalde handelingen mogelijk of juist onmogelijk. Ook het in stand houden van een bepaalde werkelijkheid gebeurt niet voor niets, maar brengt wellicht 'voordelen' met zich mee. Door het analyseren van een causale kaart kan men dus vermoedens uitspreken over de vraag welk type gedrag binnen een sociale context wellicht mogelijk is en welk gedrag wordt uitgesloten en waarom dat zo is.

Aan de hand van de casus van hierboven kan dit worden verduidelijkt. De actor zegt twee typen managers te onderscheiden: één type dat het werk ziet als een baan en gekarakteriseerd wordt als een klassieke ambtenaar, en een ander type dat ondernemer is. Inhoudelijk zet de actor deze twee typen op een zodanige wijze tegenover elkaar dat die typen managers elkaar uitsluiten. Voor hem is dat in zijn beleving ook ‘werkelijk’ zo. Hij ziet dat zijn veronderstelling ook steeds bevestigd wordt in de praktijk van alledag. Hij realiseert zich echter niet meer dat hij door zijn causale kaart deze verdeling in eerste instantie zelf heeft geproduceerd. De uitspraak dat ‘we gelukkig ook leidinggevenden hebben die ondernemers zijn, het zijn individualisten, geïnspireerd en bevlogen. (...) Zij hebben gewoon vrijheid nodig en des te beter presteren ze’ wordt als waarheid aangenomen. De actor ziet een voortdurende bevestiging van zijn opvatting. Deze actor ‘polariseert’ door de wereld van leidinggevenden in tweeën te verdelen en ‘polariseren’ heeft hier een functie. De sociale functie van een dergelijk onderscheid kan bijvoorbeeld zijn dat een actor zich daardoor kan vereenzelvigen met de groep ‘ondernemers’, die hij als het meest positief beschouwt, terwijl hij dus niet gerekend kan worden tot het andere, minder positieve deel. Door het maken van deze distinctie geeft de actor aan waar hij staat. Hij geeft zich daarmee een eigen identiteit van ‘individualisme’ en legitimeert hierdoor het in stand houden van zijn eigen koninkrijkje.

Het feit dat uit een causale kaart een bepaalde sociale functie valt te ontdekken, welke niet gebaseerd hoeft te zijn op een bewuste keuze van de geïnterviewde, wil nog niet zeggen dat de sociale functie zonder belang is voor de actor. Een ander voorbeeld van een uitspraak van een ander directielid, die in deze casus is gedaan, kan dit verduidelijken:

‘Volgens mij is het buitengewoon moeilijk om precies aan te geven wat hier nu de strategie in deze organisatie gaat worden. Iedereen heeft daar toch zo z’n eigen opvattingen over. Discussies daarover zijn meestal overloos en leiden per saldo tot niets. Wat mij betreft moet je onze strategie gewoon zien als een caleidoscoop van verschillende opvattingen en aanpakken.’

Deze actor geeft aan het moeilijk te vinden om te bepalen wat de strategie van de eigen organisatie inhoudt. Ook leiden, wat hem betreft, discussies daarover niet tot meer duidelijkheid. In vrij abstract taalgebruik geeft deze actor wel aan hoe hij erover denkt: ‘... een caleidoscoop van verschillende opvattingen en aanpakken’.

Kennelijk geeft een dergelijke uitspraak enig houvast aan de actor. Maar als dezelfde actor bemerkt dat deze omschrijving van ‘strategie’ tot gevolg heeft dat iedereen zich hierin wel kan vinden en dat daarmee een lastige discussie kan worden gesloten, kan deze redenering de functie krijgen om heftige discussies en mischien wel conflicten te vermijden. Het gebruiken van abstracties kan dus de functie hebben dat daarmee de directie de gelederen weet te sluiten en ervoor zorg kan dragen dat de organisatie niet uit elkaar valt. Ook hier zal de opvatting ‘strategie is een caleidoscoop van verschillende opvattingen en aanpakken’ voortdurend worden bekrachtigd en wordt deze beleefd als ‘waar’.

In deze, zeer beknopte casus, heb ik willen laten zien hoe processen van sensemaking binnen de directie van een overheidsinstelling ertoe leiden dat een versnipperde organisatie, bestaande uit vele koninkrijkes in stand wordt gehouden, ondanks de zeer uitdrukkelijke noodzaak en wens dit te veranderen. Bewustwording van deze organiserprocessen is voor de directie dan een essentiële stap om te komen tot een organisatie die klantgericht is en meer omvat dan een optelsom van de delen. Een adviseur intervieneert in deze processen van sensemaking door te laten zien dat een bepaalde werkelijkheidsconstructie leidt tot bepaalde gedragingen binnen de organisaties, maar dat daarmee ook een ander type gedrag onmogelijk is geworden.

5. Slotopmerkingen

In dit artikel is een interventiemethode besproken die focust om die sociale interacties bloot te leggen en te analyseren die leiden tot het ontstaan of in stand houden van bepaalde 'ideeën' over organisatievraagstukken. Niet in alle gevallen zal een op het sociaalconstructivisme gebaseerde methodiek effectief zijn. Een dergelijke benadering heeft alleen dan zin wanneer overduidelijk is dat er binnen een organisatie net gedaan wordt alsof een bepaalde omschrijving van een vraagstuk verwijst naar een objectieve werkelijkheid. Dikwijls worden er dan allerlei abstracte typeringen en classificaties gebruikt om het vraagstuk te benoemen om daarmee bepaalde oplossingen te bepleiten. Contexten als een Raad van Bestuur, een OR, een stafafdeling of een specifieke organisatie-unit blijken echter dikwijls een eigen visie te hebben op definiëring en aanpak van een bepaald vraagstuk. In dergelijke gevallen kan het effectief zijn zich te realiseren dat een gecategoriseerd organisatieprobleem niet verwijst naar een 'objectieve werkelijkheid', maar eerder naar de sociale processen binnen een specifieke context. In navolging van Hacking (2001) moet opgemerkt worden dat niet het organisatievraagstuk zelf sociaal geconstrueerd is, maar het 'idee' of de classificatie ervan wel. Aan de classificatie worden vervolgens eigenschappen en attributies toegekend en die gaan een eigen leven leiden. Classificaties worden ervaren als onvermijdelijk en vanzelfsprekend en worden tot werkelijkheid geconstrueerd. Bij categorisering hoort ook een bepaalde wijze van redeneren en specifiek gedrag en deze bevestigen vervolgens weer het bestaan van de categorie. Dit spel van interactie is object van interventie en de deconstructie ervan met behulp van de inzichten van Weick (causale kaarten) maakt het mogelijk het arbitraire van de classificatie aan te tonen. Deze interventiemethodiek heeft ook de intentie de sociale functie en de handelingsgevolgen van een specifieke classificatie te achterhalen en opdrachtgevers vervolgens alternatieve handelingsmogelijkheden te kunnen aanreiken.

Er zijn adviseurs die de nodige ervaringen hebben met deze wijze van adviseren en intervieneeren, maar veel empirisch onderzoek naar de effecten ervan is niet voorhanden. Dit artikel heeft niet de pretentie om een *evidence-based* methodologie te presenteren, maar wil vooral veranderaars verleiden om meer met deze wijze van denken en intervieneeren te gaan werken, met als mogelijk neveneffect

dat er ook meer wetenschappelijk onderzoek zal plaatsvinden. Mijn ervaring met deze methodologie is dat ik en, in het verlengde, mijn opdrachtgevers hierdoor beter zijn gaan begrijpen hoe ‘werkelijkheden’ worden vormgegeven en in stand worden gehouden. Mensen, zo ben ik dikwijls tegengekomen, produceren hun werkelijkheden binnen de *closure* van de veilige, kleine contexten. Daar produceren en hanteren zij nogal eens causale kaarten die stabiliserende, zichzelf versterkende processen van sensemaking representeren. In deze processen blijven reflectie over eigen vooronderstellingen en aannames beperkt tot de eigen groep van gelijkgestemden en vermijdt men discussies en confrontatie met andersdenkende collega’s buiten de directe omgeving. Het gevolg hiervan is dat lastige organisatievraagstukken, ondanks alle inspanningen, de neiging hebben te blijven voortduren. Wanneer mensen zich bewust worden hoe hun organiseerprocessen (sensemaking) deze stagnatie bevorderen, is dat meestal confronterend. Mensen voelen zich dikwijls in eerste instantie betrappt en hebben sterk de neiging hun eigen wijze van redeneren te verdedigen. Maar zodra zij deze analyses niet langer beschouwen als een persoonlijke confrontatie, maar in staat zijn om vanuit een zekere afstand te oordelen over de geslotenheid van organiseerprocessen en de gehanteerde causale kaarten, zijn mensen dikwijls ook in staat reflexief naar deze kaarten te kijken. Dit is het begin van het kunnen herdefiniëren van een vraagstuk en wanneer dat gebeurt, kan er sprake zijn van een effectieve verandering.

Noot

1. *Accounts* zijn geen individuele producten, maar zijn een verslag van interacties tussen mensen. Vanuit dit perspectief wordt een lid van de organisatie beschouwd als een individu dat aan dat account heeft meegedaan, en daarom wordt hij aangeduid als een ‘actor’.

Literatuur

- Alvesson, M en S. Deetz – *Doing critical management research*. – Londen : Sage, 2000
- Berger, P.L., en S. Pullberg – *Reification and the sociological critique of consciousness*. – In: *History and Theory*, 4 (1965), 2: 196-211
- Berger, P.L., en T. Luckmann – *The social construction of reality*. – New York : Penguin, 1967
- Eccles, R., en N. Nohria. – *Beyond the hype*. – Cambridge : Harvard Business School Press, 1992
- Hacking, I. – *The social construction of what?* – Cambridge, MA : Harvard University Press, 2001
- Sonnerville, H.K.J.M. de – *Retorische aspecten van professionaliseren. Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*. – Dissertatie. – Amsterdam : Dutch University Press, 2005

- Weick, K.E. – *The social psychology of organizing*. – 2nd ed. – Reading, MA : Addison-Wesley, 1979
- Weick, K.E. – *Sensemaking in organizations*. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1995
- Weick, K.E. – *Making sense of the organization*. – Malden (MA) : Blackwell Business, 2001
- Yin, R.K. – *Case study research: design and methods*. – Newbury Park : Sage Publications Inc., 1989