

Verschillen in betekenisgeving bij organisatieverandering

Alle neuzen dezelfde kant op?

We presenteren hier een studie die tot doel heeft meer te leren over de rol en importantie van betekenisgeving in veranderingsprocessen. Bij medewerkers bestaan vaak veel verschillende betekenissen over ingezette veranderinterventies. Aandacht voor deze verschillen en het uitwisselen ervan kan bijdragen aan het veranderproces zelf.

Jos van Kempen & Joris Brenninkmeijer

In een terugblik op de teloorgang en uiteindelijke verkoop van ABN-AMRO deed toenmalig CEO Rijkman Groenink een boeiende uitspraak: 'De werkelijkheid kon ik wel managen, maar niet de percepties ervan.' Met andere woorden, hoe mensen dachten over De Bank, daarop had hij geen invloed. Deze woorden zijn interessant als je ze plaatst in de context van veranderprocessen. Er valt beslist veel te managen in veranderingen, maar betekenisgeving laat zich niet eenvoudig sturen of vangen.

Homan (2006) heeft beschreven hoe dergelijke betekenisgevende processen verlopen. Wat gebeurt er bijvoorbeeld bij nieuwe ontwikkelingen, zoals een mogelijke reorganisatie? Een manager houdt een verhaal, in een bijeenkomst wordt gezamenlijk gesproken. Na afloop gaat ieder zijns weegs en bespreekt met zijn eigen groepje collega's wat er is gebeurd. Alle groepjes hebben hun eigen wijze van betekenisgeving, van 'Is een goede zaak voor ons' tot 'was onvermijdelijk' tot 'zal mijn tijd wel duren' tot 'ik moet het nog zien, het blijft bij vage plannen'. Groepjes ontmoeten elkaar bij het koffieapparaat, op de gang, aan de telefoon. Men probeert elkaar te beïnvloeden en te overtuigen. Het is een grillig proces, dat zich nauwelijks laat sturen.

Het gebrek aan aandacht voor het proces van betekenisgeving, de zogenaamde 'binnenkant van organisatieveranderingsprocessen' (Homan, 2006), is misschien wel één van de belangrijkste redenen waarom veel veranderingen in organisaties mislukken en de reden waarom de laatste tijd

meer onderzoek over verandering zich richt op die onzichtbare, impliciete, betekenisgevende processen die zich buiten ons gezichtsveld afspelen (Homan 2006, 2008; Ardon, 2011). De betekenisgevende processen zijn een factor om rekening mee te houden in de vormgeving en uitvoering van organisatieveranderingen.

Bij de Provincie Groningen hebben we een praktijkonderzoek gedaan naar de effecten van interventies en de verschillende betekenissen die daarover leven bij - vanuit verschillende rollen - betrokken medewerkers in de organisatie (zie kader Veranderen).

Veranderen bij de Provincie Groningen in het kort

De in dit artikel onderzochte interventies vonden plaats in een traject binnen afdelingen verantwoordelijk voor de Infrastructuur van de Provincie Groningen: een beleidsafdeling, twee afdelingen verantwoordelijk voor planuitwerking en realisatie en twee beheerafdelingen. De impuls hiervoor kwam van de directeur, die beoogde om meer samenwerking en samenhang tussen de vijf afdelingen te creëren. In het traject was sprake van verschillende ontwikkellijnen: het versterken van de synergie tussen directeur en afdelingshoofden, het verhogen van de kwaliteit en eenheid van aansturen en projectmatig samenwerken. Het traject verliep volgens een ontwikkelbenadering, waarbij globale veranderrichting en het voortdurend zoeken naar de volgende stap leidende principes waren. Veel mensen deden in verschillende rollen mee. Gaande het proces ontstond bij ons de vraag meer systematisch te onderzoeken wat voor hen de betekenis was van wat er werd gedaan.

De onderzoeksresultaten werpen tevens de vraag op hoe wenselijk het is verschillen te minimaliseren. In dit artikel bespreken we het onderzoek vanuit de vraag: *In hoeverre loopt de betekenisgeving van organisatieveranderingsprocessen uiteen tussen verschillende categorieën van betrokken actoren (1) en wat betekent dit voor de vormgeving van veranderprocessen en rolvervulling van de veranderaar (2)?*

We geven afsluitend suggesties voor wat een en ander betekent voor de rolvervulling van HRM'ers of HRD'ers in de rol van veranderaar.

Theoretisch kader

Lange tijd werd het initiatief tot veranderen genomen door de top van de organisatie, werd het ontwerp vormgegeven door stafdiensten en werden medewerkers later geconfronteerd met de implementatie hiervan (Boonstra, 2004; Ardon, 2009; Verdonschot, 2011). Als medewerkers niet vrijwillig meewerkten, werd dit weerstand genoemd. Dit tot voor kort dominante perspectief wordt langzaam vervangen door een andere kijk op organisatieverandering: mensen in organisaties kun je niet dwingen om te veranderen. Gedrag is (daarmee) heel beperkt afdwingbaar. 'Doe eens spontaan' of 'word eens slimmer', zal als opdracht niet veel uithalen (Kessels, 2010).

Mensen in organisaties hebben - bewuste en onbewuste - opvattingen over doel en beoogde opbrengsten van verandertrajecten. Homan (2008) stelt dat deze verschillende opvattingen idealiter met elkaar worden gedeeld, waardoor via een interactieproces van pleiten, onderzoeken en onderhandelen gedeelde betekenisconstructies ontstaan; door Homan 'betekeniswolken' genoemd. Homan ontleent zijn idee hierover vooral aan het sociaal constructionisme. *'What we take to be the world importantly depends on how we approach it, and how we approach it depends on the social relationships of which we are a part'*, schreef Gergen (1999, 2009). Sociale constructen zijn daarmee geen bezit van een individu; ze komen voort uit een continu proces van dialoog. Het sociaal constructionistische perspectief maakt dat betekeniswolken moeilijk direct te managen zijn. Veel auteurs (o.a. Ardon, 2011) pleiten er daarom voor bij veranderingen de verschillende betekenissen expliciet te maken en in plaats van directe sturing (het afdwingen van de verandering) vooral te proberen om condities te scheppen om de kans op succes zo groot mogelijk te maken.

Verschillen in betekenis leiden tot verschillen in handelen

Een tweede onderliggend theoretisch fundament van Homan's benadering, vinden we in wat Weick (1995) 'sensemaking' noemt: 'De combinatie van een moment uit het verleden en de ervaring van

Voorbeeld

Een voorbeeld uit de medische praktijk illustreert dat er verrassende ontdekkingen te doen zijn aan verschillen in betekenisgeving. In zijn boek *Therapie als geschenk* (2010) beschrijft de Amerikaanse psychiater Irvin Yalom een interessante ontdekking die hij ooit bij toeval deed. Met een cliënte maakte hij de afspraak om beiden, afzonderlijk van elkaar, aantekeningen te maken na ieder gesprek. Na enkele maanden zouden zij elkaars notities lezen.

Yalom schetst zijn verbazing toen hij voor het eerst de aantekeningen las die zijn cliënte had bijgehouden. (...) *'hoewel we bij dezelfde sessie aanwezig waren geweest, had ieder van ons deze op geheel persoonlijke wijze ervaren. Om maar eens wat te noemen: we vonden totaal verschillende onderdelen van de sessie belangrijk. Mijn elegante en briljante analyses? Zij had ze niet eens gehoord!'* Yalom ontdekte dat het veel meer zijn eigen kleine aardigheidjes en eigenaardigheidjes waren die er in de ogen van zijn cliënte toe deden. Een complimentje, een plagerijtje, een onhandig gemaakt excuus. Dat waren de momenten die zijn cliënte waren bijgebleven en die zij als belangrijk waardeerde, veel meer dan de scherpe inzichten die hij haar had gepresenteerd.

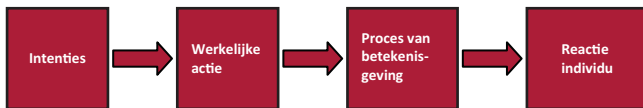
een moment in het heden creëert een betekenisvolle constructie van de huidige situatie.' Door het proces van betekenisgeving construeren we een werkelijkheid en deze is aanleiding voor ons denken en doen. Het is een proces dat mensen dagelijks gebruiken om inhoud te geven aan gebeurtenissen om hen heen. Betekenisgeving is voor mensen zo'n vanzelfsprekende activiteit dat het niet opvalt.

Dat betekenisgeving een belangrijke rol speelt bij veranderingen, wordt duidelijk als je je realiseert dat interventies leiden tot verschillende individuele reacties van medewerkers. Het is het proces van betekenisgeving dat ertoe leidt dat de reacties en het handelen van individuen sterk uiteen kunnen lopen (zie kader Voorbeeld).

Dat mensen eigen betekenissen geven aan sociale gebeurtenissen, kan ook worden verklaard vanuit sociaal cognitief perspectief (Gray, Bougon & Donnellon, 1985). Het mentale raamwerk van mensen is een belangrijke voorbode voor iemands houding en gedrag. Mensen geven hun eigen betekenis aan sociale prikkels. De respons op eenzelfde gebeurtenis verschilt daarom per persoon (Wright & Nishii, 2007). Ook Senge (1995) bespreekt in zijn boek *The fifth discipline* de invloed van mentale modellen op het menselijke gedrag.

Uitkomsten van interventies wijken sterk af van de vooraf meetbaar geformuleerde doelen

Het wordt steeds duidelijker dat het effect van een interventie op het gedrag van een medewerker niet inherent is aan de interventie zelf. Met andere woorden, dat een interventie een bepaalde intentie heeft tot gedragsverandering, betekent niet dat die gedragsverandering daadwerkelijk optreedt. Sterker, de kans is groter dat de reactie op de interventie per individu verschilt. Het verschil tussen bedoelingen enerzijds en de uiteindelijke reacties als gevolg daarvan anderzijds,



Figuur 1. Het verschil tussen intenties en werkelijke acties van individuen daarop. Naar Wright & Nishii (2007)

kan worden weergegeven met een model van Wright & Nishii (2006, 2007). (Zie figuur 1.) Daarin wordt duidelijk dat er een verschil is tussen de oorspronkelijke bedoelingen, de werkelijk ontplooiende activiteiten en de reacties van medewerkers daarop. Het concept geeft ons inzicht in die verschillen en leert ons dat de uitkomsten vaak afwijken van de vaak zo strak en meetbaar geformuleerde intenties. Medewerkers reageren door eigen betekenisgeving, beïnvloed door de werkcontext en een eigen mentaal raamwerk, niet allemaal hetzelfde op interventies (Wright & Nishii, 2007).

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteit van een verandering, zo stellen Wright & Nishii (2006), is het noodzakelijk om diverse rolvervullers van het veranderproces te bevragen; de vormgevers van het veranderproces, de uitvoerders ervan en de 'ontvangers'. Er kunnen grote verschillen bestaan in de wijze waarop de vormgevers, uitvoerders en ontvangers naar een verandering kijken.

Individen vormen verschillende groepjes: formele groepen (de directie, de afdeling, de OR) maar ook informele groepen (de rokers, de squashclub) en geestverwanten. Iedereen maakt deel uit van bepaalde formele en informele groepjes; groepjes die tezamen iemands netwerk vormen. Al die netwerken zijn als met draadjes aan elkaar verbonden. Organisaties zijn een wirwar aan sociale verbindingen. Individen vormen via het proces van betekenisgeving, in dialoog met anderen, eigen werkelijkheidsconstructies, die van invloed zijn op hun denken en doen. Met dit referentiekader benaderen we veranderingsprocessen in organisaties, zoals het veranderproces binnen de Provincie Groningen.

Onderzoek

Het doel van ons onderzoek was meer zicht te krijgen op de rol van betekenisgevende processen tijdens verandertrajecten (zie kader Onderzoeksopzet). We gingen op zoek naar overeenkomsten en verschillen in de betekenisgeving van verschillende actoren in een traject van organisatieverandering en wat we hiervan kunnen leren voor de vormgeving van veranderprocessen.

Om dat te onderzoeken is een drietal interventies in het veranderproces bij de Provincie Groningen bekeken. Bij alle drie de interventies wilden we meer weten over hoe betrokkenen aankeken tegen:

- Het doel van de veranderinterventie;
- Kritische gebeurtenissen van/tijdens de veranderinterventie;
- De opbrengst(en) van de veranderinterventie.

We gingen in gesprek met tien medewerkers van de Provincie Groningen en twee experts op het gebied van organisatieverandering: Arend Ardon en Simon van der Veer.

Onderzoeksresultaten

In hoeverre verschillen de betekenissen van vormgevers, uitvoerders en ontvangers van organisatieveranderingsprocessen? De interviews met de medewerkers van de Provincie Groningen leverden het volgende beeld op.

Mate van overeenkomsten en verschillen in betekenisgeving

De mate van overeenkomst in betekenisgeving over de drie interventies is het hoogst bij 'doelen' (gemiddeld 69%), gevolgd door 'opbrengsten' (48%) en 'kritische gebeurtenissen' (39%). Betekenissen waaiëren steeds verder uiteen. Een gedeelde betekenis is een betekenis die twee keer of vaker is genoemd. Bij doelen bestaan dus meer overeenkomsten dan verschillen, bij opbrengsten is die verhouding bijna één op één en bij gebeurtenissen zijn er meer verschillende dan gedeelde betekenissen zichtbaar.

Over alle drie de interventies bezien, komen de mate van verschillen en overeenkomsten globaal gezien overeen. Met andere woorden, er zijn over de verschillende interventies ongeveer evenveel gelijksoortige antwoorden als er uiteenlopende antwoorden zijn.

Verschillende rollen in het veranderproces, verschillende betekenissen

De vormgevers van de interventies (degenen die de interventies hebben ontwikkeld voor een bepaald doel: de intentie) geven hogere ordes van doelen en opbrengsten dan de deelnemers aan de interventie. Vormgever: 'Het doel was om het omgevingsbewustzijn te vergroten.' Deelnemer: 'Het doel was om meer van elkaars werk te zien in plaats van alleen je eigen werk.'

Vormgevers hebben andere beelden bij de doelen, opbrengsten en kritische gebeurtenissen. Hun percepties over de doelen, opbrengsten en gebeurtenissen verschillen sterk van die van de uitvoerders en deelnemers aan de interventie. Met andere woorden, er treedt vervorming/vervaging op van vormgever naar deelnemer, oftewel van staf/directie naar medewerkers. Het sociale aspect wordt door deelnemers opvallend veel vaker genoemd dan door vormgevers.

Overige uitkomsten

Sociale aspecten worden veel genoemd door de respondenten. Als doel, als opbrengst, maar ook

als gebeurtenis. Er is daarnaast veel overeenstemming tussen respondenten wat betreft doelen en opbrengsten van de sociale aspecten van de veranderinterventie. Quotes van respondenten die dit illustreren zijn: ‘elkaar leren kennen’, ‘samenwerking versterken’, ‘sfeer van gezamenlijk leren’, ‘enthousiasme’, ‘verrassend dat mensen die al jarenlang twee gangen van elkaar verwijderd zijn, zich aan elkaar gaan voorstellen.’

Bij kritieke gebeurtenissen worden visueel opvallende en verrassende, levendige gebeurtenissen teruggerapporteerd (‘de stands’, ‘de mindmap die mijn collega had gemaakt’, ‘de film die we zagen’, ‘het neptelefoontje van de belangrijkste opdrachtgever’, ‘de toekomstvisie met een krantenbericht vanuit de toekomst’).

Vaak gebruiken de respondenten bij opbrengsten woorden als: ‘besef’, ‘inzicht’, ‘bewustwording’. ‘Ik realiseer me nu dat het niet alleen gaat om..., maar ook om...’

Onderzoeksopzet

Het verandertraject bij de Provincie Groningen had als doel de samenhang en samenwerking tussen de afdelingen verantwoordelijk voor Infrastructuur te vergroten en bestond uit:

1. Een gedragssimulatie voor projectleiders, waarin ruim 45 deelnemers in verschillende groepen onder hoge tijdsdruk een projectopdracht moesten volbrengen;
2. Een visiebijeenkomst voor 7 leidinggevendenden en de directeur;
3. Een kennismarkt, waarin ruim 300 bezoekers kennis en kunde deelden.

De tien geïnterviewde medewerkers van de Provincie Groningen hebben vanuit verschillende rollen deelgenomen aan de drie veranderinterventies: als ontwerper, als uitvoerder of als ontvanger (deelnemer) van de interventies. We wilden naast overeenkomsten en verschillen in betekenissen over de interventie, ook in kaart brengen wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen de diverse rollen in de verandering.

Aan de respondenten uit alle groepen is in interviews gevraagd naar het doel, de kritische gebeurtenissen en de opbrengsten van de verandering. Er is nadrukkelijk (door)gevraagd naar de *ervaringen* van respondenten betreffende de resultaten per interventie (kwalitatieve aspecten):

1. Doel/kwalitatief; hoe ziet men de bedoeling van de verandering?
2. Gebeurtenis/kwalitatief; voor zover er iets teweeggebracht is: waar lag dat aan? Aan welke interventies/gebeurtenissen?
3. Opbrengst/kwalitatief; wat denkt men dat de verandering teweeggebracht heeft?

De onderzoeksmethode bestond uit halfgestructureerde diepte-interviews. De antwoorden van de respondenten (N=10) hebben we gescoord op de mate waarin zij te scharen zijn in dezelfde categorie of betekeniswolk. Bijvoorbeeld, de antwoorden ‘Versterkte het projectmatig werken’ en ‘Droeg bij aan het werken in projecten’ beoordeelden we als onderdeel van een betekeniswolk. Op basis hiervan ontstond een beeld van de mate waarin betekenissen verschillend waren of overeenkwamen. De onderzoeksresultaten zijn voorgelegd aan de twee experts. Aan hen is vervolgens gevraagd wat we uit de onderzoeksresultaten kunnen leren over veranderingsprocessen en wat dit betekent voor de eigenschappen en rolvervulling van veranderaars (onderzoeksvraag 2).

Conclusies: drie lessen

De interviews met de drie groepen medewerkers van de Provincie Groningen en reacties van de twee experts, brengen ons tot drie lessen over de overeenkomsten en verschillen in betekenisgeving bij veranderprocessen; wat dit betekent voor de vormgeving van veranderprocessen en de wijze waarop HRM’ers en HRD’ers in de rol van veranderaar hiermee om kunnen gaan. Elke les begint met conclusies ten aanzien van de overeenkomsten en verschillen in betekenisgeving en vervolgens wat dit kan betekenen voor de eigenschappen en rolvervulling van de veranderaar. We sluiten af met een algemene observatie.

1. Wat je belangrijk vindt in een veranderproces, wordt in belangrijke mate bepaald door de rol die je inneemt

Er is een aantal opvallende verschillen te zien tussen de verschillende actoren. De vormgevers van de interventies hebben andere percepties en beelden bij het proces dan de uitvoerders en deelnemers (ontvangers). Vormgevers bekijken het vanuit een meer macro ‘helikopterview’ en deelnemers vanuit een concreter microniveau. Antwoorden van vormgevers zijn abstracter van aard (‘het doel was om het omgevingsbewustzijn te vergroten’) dan de antwoorden van de deelnemers (‘meer te weten komen van elkaars werk’).

Het praktijkonderzoek ondersteunt daarmee het idee dat de percepties afhankelijk zijn van mentale modellen en de werkcontext, die in belangrijke mate worden gekleurd door de rol die je bekleedt in het veranderproces.

Ontvangers rapporteren vooral concrete ervaringen en interessante ontmoetingen. Bij nadere beschouwing van de antwoorden valt op dat ontvangers concreter zijn over hun (leer)ervaringen dan de wat abstracte antwoorden van de vormgevers. Verder noemen deelnemers beduidend vaker het belang van het sociale; de ontmoeting met anderen. Kennelijk zijn de concrete ervaring en de ontmoeting zaken die ertoe doen. Concrete niveaus communiceren een stuk betrouwbaarder dan algemene abstractheden, merkt Ardon op. Het lijkt erop dat vormgevers dit enigszins uit het oog zijn verloren en meer praten vanuit hun kijk op het grote geheel of het veranderproces.

De HRD’er als veranderaar: de kunst om vanuit verschillende perspectieven te kijken

De mens is een ‘Eckensteher’ zegt Nietzsche in *Jenseits von Gut und Böse* 34 (1886). Iemand die in een hoek staat, heeft maar een beperkt gezichtsveld. Iedereen denkt en handelt vanuit eigen perspectief. Niemand kan erin slagen om zich op een bovenhistorisch, niet-gesitueerd, ‘unbedingt’ standpunt te stellen, aldus Nietzsche. Het is voor

de veranderaar dus een hele uitdaging om, ondanks zichzelf, de zaak vanuit meerdere perspectieven te bekijken.

Van der Veer: 'De veranderaar heeft de taak om goed aandacht te hebben voor wat interventies moeten opleveren en dient verbinding te maken met de individuele dagelijkse werkomgeving en welke doelen, resultaten en kritische gebeurtenissen daarin een rol spelen voor de betrokkenen.' Oftewel, het kennen van je eigen manier van kijken, de betekenis die je als veranderaar geeft aan de interventie en het uitwisselen van die betekenis, is essentieel voor het gezamenlijk kunnen werken naar een gedeeld gedragen doel. Het uitwisselen van die interpretaties voorkomt ook dat de veranderaar op een heel andere lijn blijft zitten dan de deelnemers en dat zij daardoor uit elkaar groeien. De HRD'er spiegelt zijn eigen werkelijkheid continu aan collega's, aan leidinggevendenden en medewerkers, ook in een vroeg stadium om in de voorbereiding zichzelf en de eigen kijk op de zaak scherper te krijgen.

2. Een veranderproces is een bewustwordingsproces. Dat een interventie betekenis heeft is dan van grotere waarde dan de specifieke inhoud van die betekenis

In de uitkomsten van ons onderzoek vonden wij opvallend wat deelnemers terugmelden. Belangrijke opbrengsten voor de deelnemers zijn besef, bewustwording en inzicht in je eigen en anderen werk(omgeving). En de trots over wat mensen gezamenlijk kunnen bereiken. Deelnemers aan de veranderinterventies benoemden vaak sociale en visuele gebeurtenissen als meest opvallend. Specifieke leeropbrengsten zoals: 'ik kan nu..' of 'ik weet nu dat..' werden veel minder genoemd.

Wat bijdraagt aan besef, bewustwording en inzicht is het feit dat je in een werkvorm gebracht wordt die uitdaagt tot nadenken, die je raakt omdat er iets bijzonders gebeurt, waarin je een nieuwe collega ontmoet. De kwaliteit van de interventie bepaalt in hoeverre dit plaatsvindt. De inhoud van het besef en de inzichten lijken er minder toe te doen. De meeste respondenten lieten zich (zeer) lovend uit over de onderzochte interventies. Kennelijk is het traject van zichzelf dus al impactvol voor diegenen die eraan deelnemen, omdat het hun blik op zichzelf, de collega's en de organisatie verrijkt en verandert.

Ardon tekent overigens aan: 'Soms is het eerste voldoende, soms wil je dat iets specifiek geleerd wordt en dan is enkel leren als opbrengst niet voldoende.'

De HRD'er als veranderaar: Organiseer betekenisvolle dialogen en ontmoetingen

Besef en inzicht leiden tot gedragsverandering. Leren is vooral een sociaal proces. Via ervaring en

interactie ontstaan nieuwe werkelijkheden; nieuw besef en inzicht. Als er niet iets specifiek geleerd moet worden, dan kan door het bij elkaar brengen van mensen echt iets veranderen. Bij de onderzochte interventies ging het vooral om het vergroten van gedeeld bewustzijn en inzicht. Cruciaal is dat de ontmoeting mensen op een of andere wijze raakt. Dan kan er enthousiasme en trots ontstaan. Het organiseren en faciliteren van dialoog lijkt één van de belangrijkste taken van de HRD'er in deze rol. In informele bijeenkomsten wisselen medewerkers en hun leidinggevendenden beelden over de werkelijkheid uit. Centraal in de uitwisseling staan vragen als 'Waar gaat dit over?' 'Wat betekent dit voor ons en wat moeten we gaan doen?'

Dat het soms meer gaat om de betekenis zelf, is mooi te verwoorden met de metafoor van een puzzel, geleend van Reinders (2010): medewerkers proberen samen stukjes van de puzzel te maken tot één (hun) puzzel. Zonder voorbeeld op de doos! Veranderen en betekenisgeving zijn daarmee een dialogisch proces.

3. Minimaliseren van betekenisverschillen is niet de oplossing; streven naar betekenisvolle verschillen is de weg

Uit het onderzoek komt naar voren dat bij alle interventies aanzienlijke verschillen bestaan in de betekenis die deelnemers geven. Die verschillen zijn klaarblijkelijk nooit volledig uit te sluiten of weg te organiseren en zijn dus een gegeven bij veranderprocessen. Ardon gebruikt in dit verband de metafoor van de Hollywood film. De regisseur probeert het ideale verhaal te vertellen met een lineair logisch verhaal, keurig volgens vaste formats. Eigenlijk weet je van tevoren hoe het gaat, want de variatie in de structuur is beperkt. De gemiddelde veranderkundige vindt dit een aantrekkelijk perspectief: een stappenplan dat vooraf kan worden ontworpen en worden uitgerold. Maar helaas, daar zijn de karakters in de verhaallijn: zij kunnen namelijk zelf interpreteren en de werkelijkheid daarmee beïnvloeden. En juist daar wordt het spannend, want er is maar één manier om deze interpretatieruimte te beperken en dat is door hen in die eendimensionale verhaallijn te proppen. En daarmee hun eigen waarnemen, denken en percepties uit te schakelen. Dat lijkt handig, maar je krijgt er een hoop 'gedoe' bij cadeau. Je hebt namelijk de mensen er *in het geheel* mee uitgeschakeld.

Een actieve rol van de regisseur is mooi en belangrijk, maar moet wel recht blijven doen aan de mensen die het karakter moeten vormgeven. Bovendien kun je je afvragen of die eigen interpretatieruimte niet een spannendere, mooiere film oplevert.

De HRD'er als regisseur en verbinder van het veranderproces

De veranderaar is regisseur en karakter tegelijk. In beide gevallen lijkt het cruciaal te zijn interpretaties bespreekbaar te maken en eigen interpretaties in te brengen. Ardon: 'Als regisseur heeft de veranderaar de verantwoordelijkheid interventies te ontwerpen die logisch samenhangend toewerken van een startpunt naar een wenselijk, al dan niet vastomlijnd, doel. Heldere communicatie daarover, alsook het organiseren van open uitwisseling van interpretaties houdt richting en voortgang in het traject. Als karakter is hij één van de spelers in het proces. Met eigen interpretaties en beseffend dat andere karakters hun eigen interpretaties hebben.'

Een open dialoog, met ruimte om met eigen specifieke talenten het gedeelde doel te bereiken, bevordert bovendien eigenheid en creativiteit. Een klimaat waarin tegengeluid mogelijk is (en gestimuleerd wordt) en autonomie wordt gegund, vergroot de flexibiliteit en het verandervermogen van organisaties (Gratton, 2007; Schoemaker, 2003). Van der Veer benadrukt dat als er enige ruimte is in de beoogde uitkomsten, de veranderaar dan vooral verbinder van doelen is.

Een veranderaar in de rol van verbinder is alert op hoe informatie over de verandering met medewerkers wordt gedeeld. Eenzijdige communicatie via e-mail en dergelijke van de staf of het management mist zijn doel, zeker als die informatie bedoeld is om mensen te overtuigen van het nut en de noodzaak van de verandering. Het is tevens belangrijk om in de gaten te houden of er in de dialoog tussen management en medewerkers voldoende vertrouwen is. Gebrek aan vertrouwen leidt tot verkeerd gerichte betekenisgeving en daarmee gedrag.

En als er toch geïnformeerd moet worden: 'Levendig en concreet wint het van droog en abstract' (Tiemeijer, 2011).

Ten slotte

We begonnen dit artikel met de constatering dat waar het om betekenisgeving gaat, sturing beperkt mogelijk is. Eenduidige en verschillende percepties komen in ons onderzoek in even grote mate voor. Er is een diversiteit aan onvoorspelbare reacties.

De veranderaar dient zich daar rekenschap van te geven, zoals we in drie lessen hebben samengevat. Hem (of haar) past bescheidenheid met betrekking tot het daadwerkelijke effect van de ontworpen interventie. Wezenlijk is dat de veranderaar inziet dat het niet gaat om het koste wat kost sturen om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Het minimaliseren van betekenisverschillen is niet de oplossing, maar de dialoog over betekenisvolle verschillen is de weg. ●

Literatuur

- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel*. Amsterdam: Business Contact.
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Jong T. de & S. van der Veer (2011). *En we presteerden nog lang en gelukkig*. Culemborg: Van Duuren management.
- Gergen, K.J. (2009). *An invitation to social constructionism, second edition*. London: Sage Publications Ltd, p.2.
- Gratton, L. (2007). *Hotspots*. Amsterdam: Business Contact.
- Gray, B., M.G. Bougon & A. Donnellon (1985). *Organizations as constructions and deconstructions of meaning*. Los Angeles, Journal of Management 11, pp. 77-92.
- Homan, T. (2006). *Wolvenridders, over de binnenkant van organisatieverandering*. Amsterdam: Open Universiteit.
- Homan, T. (2008). *Organisatiedynamica*. Den Haag: Academic Service, Sdu Uitgevers.
- Kessels, J.H.W. & S. Verdonschot (2010). *Corporate Curriculum*, geraadpleegd op 11 oktober 2012.
- Nietzsche, F.W. (1886). *Jenseits von Gut und Böse 34*. Leipzig: C.G. Naumann.
- Schoemaker, M. (2003). *De metamorfose van werkgemeenschappen*. Katholieke Universiteit Nijmegen, geraadpleegd op 11 oktober 2012, p.27.
- Senge, P. (1995). *De vijfde discipline*. Schiedam: Scriptum Management.
- Tiemeijer, W.L. (2011). *Hoe mensen keuzes maken*. Amsterdam: University Press.
- Verdonschot, S. (2011). Ontwerpprincipes en een ontwerpmodel om het leren in innovatiepraktijken te versterken. In: *Handboek Human Resource Development*, p. 316. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Sage Publications Ltd.
- Wright, P.M. & L.N. Nishii (2006). *Strategic HRM and Organizational Behavior*. Cornell University, ILR School, p.10.
- Wright, P.M. & L.N. Nishii (2007). *Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management*. Cornell University, ILR School, pp. 6-10.
- Yalom, I.D. (2010). *Therapie als geschenk*. Amsterdam: Balans.



Jos van Kempen (MHD) is Hogeschooldocent HRD en als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Duurzaam HRM, Kenniscentrum Arbeid (KCA) aan de Hanzehogeschool van Groningen. Zijn onderzoek en publicaties richten zich op sociaal kapitaal, talentontwikkeling en organisatieveranderingsprocessen.
E-mail: j.van.kempen@pl.hanze.nl



Drs. Joris Brenninkmeijer is zelfstandig adviseur. Onder de naam Brenninkmeijer Organisatieontwikkeling begeleidt hij organisaties bij visieontwikkeling, samenwerkingsvraagstukken en het versterken van persoonlijke kracht.
E-mail: info@brenninkmeijer-ontwikkeling.nl