

Hoe worden betekenissen gevormd?

Een poging om de sociaal constructivistische theorie van Karl Weick uit te leggen

Weick beweert dat mensen in hun hoofd razendsnel gebruik maken van ‘procedures’ waarmee ze betekenis geven aan allerlei informatie die op hen afkomt. Ze toetsen deze informatie aan wat ze al weten en reageren daar op door (wel of niet) te handelen. Hoe gaat dat concreet (en enigszins versimpeld) in zijn werk? We gebruiken een voorbeeld van een reorganisatie.

Stap A: Een medewerker selecteert een onderwerp uit zijn omgeving, dat voor hem op dat moment relevant is. Soms wordt hij er mee geconfronteerd of zoekt hij het op, soms gebeurt het onbewust: dan is het meer ‘opmerken van een onderwerp’. Voorbeeld: in een grote organisatie is sprake van een op handen zijnde reorganisatie. De medewerker leest er iets over op het intranet.

Stap B: De medewerker geeft daar vervolgens voor zichzelf betekenis aan (hij probeert het te duiden) door zichzelf drie vragen te stellen:

1. Wat is er eigenlijk precies aan de hand?
2. Wat betekent dat voor mij?
3. Wat moet ik nu gaan doen?

De antwoorden op die vragen kan de medewerker vaak niet zelfstandig vinden. En dus doet hij eerst **aannames** van de werkelijkheid.

De medewerker redeneert als volgt: ik lees dat er een grote reorganisatie aankomt. (vraag 1) Misschien verlies ik mijn baan wel? (vraag 2). Ik zou nu misschien moeten solliciteren! (vraag 3)

Let wel: het zou goed kunnen zijn dat de aannames rondom de reorganisatie helemaal niet juist zijn, maar dat is voor de medewerker op dat moment niet relevant. Feit is dat hij zich deze vragen (in een flits van een seconde) ‘stelt’ en op deze wijze ‘beantwoordt’.

Stap C: Omdat hij niet zeker is van zijn aanname, raakt de medewerker in gesprek, bijvoorbeeld eerst eens met collega’s en wellicht daarna ook nog met zijn leidinggevende. Dat gebeurt in formele situaties, zoals een werkoverleg, een vergadering of een workshop. Maar ook en meestal gewoon in een (informeel) gesprek met één of meer collega’s, of via een digitaal intern netwerk. Tijdens die formele of informele ontmoeting vindt er een dialoog plaats, een gesprek tussen twee of meer mensen. Zij interacteren (communiceren) met elkaar. In die interactie wisselen zij met behulp van taal hun aannames (of beelden van de werkelijkheid) uit, c.q. toetsen deze bij elkaar. Dan kan ook blijken dat de beelden en aannames onderling verschillend zijn.

In de interactie met elkaar blijkt vaak dat iedere collega de situatie net even anders ziet en/of andere dingen weet of denkt te weten. Ieder heeft kennelijk een paar stukjes van de puzzel. Soms dezelfde, soms aanvullende stukjes. Dan blijkt ook dat ieder mens kijkt vanuit een eigen gezichtspunt en eigen impliciete betekenissen toekent aan datgene wat er speelt. Uit de vele interpretaties die

mogelijk zijn, kiest eenieder er dan slechts enkele, te weten die interpretaties die aansluiten bij het beeld dat een persoon al van de werkelijkheid heeft.

De zogeheten intersubjectieve werkelijkheid is de werkelijkheid die door een groep mensen op een bepaald moment wordt gedeeld. Zij gaat vanaf dat moment fungeren als 'de waarheid' en stuurt het gedrag van de groep. Als mensen eenmaal (alleen of samen) een betekenis hebben gevormd, zullen ze daarnaar handelen. En wat je vervolgens waarneemt, hangt weer af van wat je doet. Zo ontstaat een cirkel die zichzelf telkens versterkt.

De medewerker toetst dus in het werkoverleg en bij zijn collega's of er ook écht een reorganisatie komt, of er van banenverlies sprake zal zijn en of hij al moet gaan solliciteren of beter nog even kan afwachten.

- Stap D: De dialoog maakt het mogelijk dat de medewerker zijn aannames in twijfel trekt, of dat zijn collega dat doet. Samen kunnen zij:
- hun aannames uitwisselen, toetsen en de verschillen vervolgens van elkaar respecteren;
 - hun aannames uitwisselen, toetsen en individueel bijstellen op grond van hetgeen ze van de collega horen;
 - hun aannames uitwisselen en impliciet besluiten gezamenlijk een nieuw beeld van de werkelijkheid te ontwikkelen (creëren van gezamenlijke betekenis of 'common ground').

Er is dus sprake van wederzijdse beïnvloeding. Een soortgelijke dynamiek zien we steeds vaker online.

De leidinggevende van de medewerker bevestigt in het werkoverleg dat er een reorganisatie ophanden is. Hij geeft aan dat er geen ontslagen zullen vallen. De medewerker besluit niet te gaan solliciteren.

Betekenisgeving en veranderingen

In veranderingen is vaak veel onduidelijk. En die onduidelijkheid vinden mensen niet prettig. Het maakt ze onrustig en ze gaan op zoek naar meer duidelijkheid. Die vinden ze niet altijd in de schriftelijke informatie, op het intranet of bij hun 'baas' (die weet het vaak ook (nog) niet). Hierboven bleek al dat ze dan met elkaar proberen uit te vinden wat er aan de hand is, wat ze daar van vinden en hoe ze zullen handelen. Samengevat: Je ziet wat je weet, en je vindt en doet wat je ziet.

De interactievisie kan ervoor zorgen dat er een diepgaande verandering in organiseren en communiceren op gang komt. Zonder de toetsing van de aannames van de ene persoon aan de aannames van de ander, blijft iemand 'vastzitten' in zijn aannames over de werkelijkheid. *Veranderingen op gang brengen, betekent dus dat medewerkers in staat gesteld moeten worden om nieuwe betekenissen te geven aan hun handelen en denken.* Dat kan in geplande communicatiemomenten zoals werkconferenties of andersoortige bijeenkomsten. Communicatiespecialisten kunnen dergelijke formele communicatiemomenten bewust creëren om die uitwisseling mogelijk te maken. Daartoe maken zij tijdens die formele communicatiemomenten gebruik van werkvormen die mensen expliciet uitnodigen hun mening of visie te geven, of hun kennis te delen. In plaats van het opleggen van één werkelijkheidsbeeld, ontstaat op die manier juist meer ruimte voor de diversiteit tussen

mensen, hun werkelijkheidsbeelden en voor de betekenissen die zij construeren. Vanuit die diversiteit is het bijvoorbeeld mogelijk te bezien wat mensen met elkaar gemeenschappelijk hebben, of iets gemeenschappelijks te creëren. In de interactievisie worden medewerkers dan ook gezien als een waardevolle bron van kennis en informatie.