

Visietekst “Human Touch”

Deze tekst werd geschreven door de studenten die deel uitmaakten van de projectgroep “Human Touch” (projectonderwijs sociale pedagogiek) en ligt aan de basis van de teksten en tools die we weerhielden voor de toolkit Human Touch.

Uit erkentelijkheid voor hun werk geven we de originele visietekst integraal weer.

Auteurs: Jonas Aerts, Kaat Decuyper, Jan Grisar, Caroline Noël, Arian Roelens, Pieter Van Bogaert, Astrid Van Gramberen en Anneleen Vervaeke.

Stafoach K.U.Leuven: drs. Peter Reyskens

Inhoudstafel

Visietekst “Human Challenge”	1
1. Algemeen.....	2
1.1. Human touch.....	2
2. Persoonlijke betekenisgeving.....	2
2.1. Beleefde werkelijkheid	2
2.2. Handelen op grond van betekenis	3
3. Betekenisgeving in organisaties	3
3.1. Zingeving in organisaties	3
3.2. Werk-ondernemerschap in organisaties	3
4. Identiteitsontwikkeling.....	4
4.1. Het sociale leerproces	4
4.2. Arbeidsidentiteit.....	4
4.3. Reflexieve identiteitsvorming	4
4.4. Collectieve ethiek	5
4.5. Interactie: intersubjectiviteit en subjectiviteit.....	5
5. De sociaal geconstrueerde realiteit.....	6
5.1. Interactieperspectief	6
5.2. Gecontextualiseerde betekenis.....	6
6. Besluit.....	7

1. Algemeen

Er bestaan verschillende manieren om de werkelijkheid te benaderen. Ook ten aanzien van organiseren en veranderen zijn er uiteenlopende veronderstellingen. Deze veronderstellingen verschillen in de basiswaarden die toegekend worden aan mensen, aan een organisatie en aan organisatieverandering. In onze visie beschrijven wij op welke manier onze projectgroep kijkt naar de mens en naar de werkelijkheid waarin deze leeft.

1.1. Human touch

Wij vragen aandacht voor de 'human touch'. Onze visie wil een alternatief zijn op een te eenzijdige visie van de mens als volledig rationeel wezen. Medewerkers kunnen niet uitsluitend instrumenteel benaderd worden en veranderingen zijn daarom niet volledig planbaar. De reden daarvoor ligt in een rijker begrip van de mens als cognitief en emotioneel en als betekenisverlenend wezen (Wardekker, in Levering & Smeyers (red.), 2003). Bovendien gebeurt deze betekenisconstructie niet uitsluitend individueel. Wij leven immers niet in een vacuüm, maar in een gezamenlijke leefwereld waarin betekenissen intersubjectief vorm krijgen (Wardekker, in Levering & Smeyers (red.), 2003).

Op deze manier ontlene wij een groot deel van onze individualiteit aan de waarden, normen, houdingen en gedragingen die gelden binnen de gemeenschappen waarvan wij deel uitmaken. Deze sociaal geconstrueerde realiteiten bepalen de context waarin mensen handelen en met elkaar in interactie treden. Omgekeerd is deze context zelf ook zeer bepalend voor het proces van betekenisgeving (Vandenabeele & Wildemeersch, in Levering & Smeyers (red.), 2003).

2. Persoonlijke betekenisgeving

2.1. Beleefde werkelijkheid

Een belangrijke invalshoek van ons project ligt in het feit dat het om betekenissen gaat. Mensen geven betekenis aan hun eigen doen en laten en aan dat van anderen. Op grond van deze betekenisvolle interpretaties geven ze richting aan hun handelen. Wat wij ervaren als 'de' werkelijkheid, wordt bepaald door onze interpretaties van de werkelijkheid. 'De' werkelijkheid is steeds een beleefde werkelijkheid die dus betekenis draagt (Winch, 1990). Dit kan men illustreren aan de hand van het veronderstelde onderscheid tussen first-order en second-order realities. First-order realities zijn objectieve feiten. Second-order realities worden gecreëerd wanneer mensen betekenis, significantie of waarde geven aan deze objectieve feiten (Ford, 1999). Sommige filosofen stellen zich zelfs de vraag of de first-order realities wel écht bestaan: Is niet alles steeds reeds geïnterpreteerd? In deze visietekst laten we deze vraag in het midden. Wel nemen we het standpunt in dat er niet één werkelijkheid is die voor iedereen absoluut gelijk is. Uiteraard zijn er wel gemeenschappelijke feiten en zelfs gemeenschappelijke normen en waarden. Toch geeft elke mens ook individueel betekenis aan 'de' werkelijkheid, en verschilt deze dus onder mensen.

2.2. Handelen op grond van betekenis

Het proces van betekenisgeving is continu en onbewust. Bovendien kan deze betekenisverlening individueel sterk verschillen. Een veranderinitiatief kan daarom voor de ene medewerker een andere betekenis dragen dan voor de andere. Omdat mensen handelen op grond van betekenis die een bepaalde situatie voor hen draagt, zijn er daarom verschillende reacties mogelijk op eenzelfde veranderinitiatief. De interpretaties van eerdere ervaringen bepalen namelijk op hun beurt hoe wij naar nieuwe situaties kijken. Wanneer mensen een eerdere ervaring, bijvoorbeeld veranderingen, reeds succesvol hebben doorlopen, zullen zij sneller bereid zijn ook een volgende keer mee te stappen dan mensen die slechte ervaringen hebben met organisatieveranderingen. Doorheen ervaringen en betekenisverleningen creëert ieder individu een bepaalde bril waarmee deze naar nieuwe situaties kijkt. Niet iedereen draagt dezelfde bril. Wanneer situaties betekenis dragen, krijgen zij de mogelijkheid om zinvol te zijn, en dus zingeving te creëren. Ook in het bedrijfsleven gaat het niet alleen om het louter streven naar winst, maar ook om zingeving (Vandevelde A., 2007, Powerpoint Gift en Reciprocity).

3. Betekenisgeving in organisaties

3.1. Zingeving in organisaties

Organisaties zijn netwerken waarin mensen/medewerkers voortdurend op elkaar inwerken bij het verrichten van activiteiten en continu op zoek zijn naar identiteit en zingeving in een ambigue en onzekere wereld. Het belang van deze zingeving wordt bijvoorbeeld duidelijk in een belangrijke rol die aan betekenis tijd kan worden toegekend. Kunneman (1996) onderscheidt deze betekenis tijd van prestatie tijd. Prestatie tijd is de planbare en berekenbare kloktijd met een voorspelbaar verloop en een van tevoren vastgesteld doel. Betekenis tijd daarentegen valt niet te plannen omdat het intrinsieke betekenis heeft. Vijf minuten informeel praten met een collega over de verandering die zal doorgevoerd worden kan soms meer betekenis dragen dan een toelichting van een half uur in de vorm van een formele vergadering. Een universeel begrip als 'tijd' is dus ook afhankelijk van betekenisgeving. Deze betekenis tijd wordt opgeroepen door voorwaarden te scheppen waaronder betekenisvolle ervaringen en momenten meer kansen krijgen om op te treden (Kunneman, 1996a).

3.2. Werk-ondernemerschap in organisaties

Het gaat in het (bedrijfs)leven dus niet alleen om rationele berekenbare objecten, maar ook om emotionele betekenisgevende subjecten. Mensen zijn geen objecten, maar subjecten die zelf richting geven aan hun leven. Zij sturen zichzelf (Masschelein & Simons, 2006; Meijers & Wardekker, 2001) . Zij maken bepaalde keuzes en nemen verantwoordelijkheid op voor de keuzes die zij maken. Zij denken met andere woorden zelf na welke richting zij met hun leven uitwillen. Deze zelfsturing vormt een wezenlijk aspect van de werkondernemer van vandaag. Medewerkers zijn namelijk niet alleen werk-nemer. Zij vullen hun taken en verantwoordelijkheden mee in, zij nemen initiatief, zij denken na over welke richting ze willen nemen in hun loopbaan. Zij zijn dus als het ware werk-ondernemers (van der Zee, 1997). Alle gedrag van een individu kan begrepen worden in termen van ondernemen of vanuit het standpunt van ondernemerschap. Hiermee willen we niet stellen dat individuen berekenbaar zijn, integendeel. Elk

©2008, www.human-touch.be | een initiatief van www.humanchallenge.be en www.thinkandtouch.com.

Behoudens de uitdrukkelijke bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit dit document verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de auteurs.

individu handelt door continu bepaalde keuzes te maken (Masschelein & Simons, 2006). Deze keuzes worden geleid door motieven als zelfontplooiing en zingeving. Deze motieven worden op hun beurt geleid door betekenissen die individuen toekennen. Toch kunnen individuele belangen ook aan collectieve belangen (vb. die van een organisatie) worden verbonden. Wanneer alle betrokkenen zich verplichten tot een gemeenschappelijk doel, kan er ruimte zijn voor zelfmanagement. Het ondernemende individu (Masschelein & Simons, 2006) wil namelijk niet volledig bestuurd worden, maar wil beslissingen die berusten op participatie, inspraak en samenwerking (Boonstra, 2004).

4. Identiteitsontwikkeling

4.1. Het sociale leerproces

Mensen dragen in zich de noodzaak tot het ontwikkelen van een eigen bestaansethiek. In het kader van de postmoderne individualiteit dringen deze bestaansvragen zich nog meer op (Kunneman, 1996). Algemene waarden- en normenkaders verdwijnen meer naar de achtergrond en individuen zoeken zelf naar antwoorden op vragen die ze zich stellen. Er bestaan verschillende soorten levensstijlen naast elkaar. Er is namelijk een openheid, een ruimte waarin mensen actief kunnen (en zelfs moeten) zoeken naar hun identiteit. Identiteit is een “voortdurend herschreven autobiografie waarin handelingen in het verleden, huidige attitudes en verlangens voor de toekomst zo veel mogelijk in een consistent verband worden geplaatst” (Meijers & Wardekker, 2001, p.309). Identiteitsontwikkeling is dus een continu proces. Het is meer bepaald een sociaal leerproces. Mensen zijn namelijk sociale wezens die voortdurend in contact staan met elkaar. Deze contacten vormen continue bronnen van ervaringen en zijn dus leermomenten en daarom zijn ze bepalend toekomstige gedragingen en interpretaties van individuen (Meijers & Wardekker, 2001).

4.2. Arbeidsidentiteit

Mensen zoeken dus naar zingeving aan hun eigen bestaan. Ook in arbeidssituaties doen zij dit. Zij sleutelen als het ware voortdurend aan hun ‘arbeidsidentiteit’ (Meijers & Wardekker, 2001). Wie ben ik op mijn werk, waarom gedraag ik mij zo, wat wil ik via mijn werk voor anderen betekenen,...? Om deze reden is een organisatie geen uitsluitend technisch, maar wel een sociaaltechnisch systeem. Mensen denken onbewust voortdurend na over hun huidige positie. Eerdere ervaringen en de betekenissen die daaraan vasthangen bepalen huidige en toekomstige gedragingen.

4.3. Reflexieve identiteitsvorming

Bovendien is het beeld dat een mens van zichzelf en zijn positie in de wereld heeft, voortdurend onderwerp van reflectie en aanpassing. Het wordt continu bijgesteld. Deze reflexiviteit kan beschreven worden als een vermogen, sommige mensen zijn er bewuster mee bezig dan anderen. Het belang van deze reflexieve identiteitsvorming wordt erkend in de normatieve professionaliteit. Dat is een vorm van professionaliteit, aangegeven door Kunneman (1996) die recht doet aan de narratieve individualiteit van individuen. Narratieve individualiteit is het vermogen van elk individu om als actor, als betekenisvol te verschijnen doorheen verhalen. Mensen creëren verhalen en vertellen deze aan anderen. In die verhalen

komen zij zelf als personage naar voren. In hun verhaal verschijnt hun personage op een bepaalde manier, zij nemen een plaats in tegenover hun medemensen en de wereld waar ze zelf ook een deel van uitmaken. Op deze manier proberen zij tot een mooi verhaal te komen. In die verhalen wordt er dus een samenhang gecreëerd waarin betekenisverleningen één consistent geheel vormen. Het vermogen om deze verhalen consistent te maken, te 'doen kloppen', wordt aangeduid met de term 'biograficiteit'. Biograficiteit (naar idee van Peter Alheit, in Demeester, Scheeren, & Van Damme, 2001) omvat zowel biografische kennis als het vermogen om het eigen levensverhaal te constitueren en zin te geven.

4.4. Collectieve ethiek

Ook managers worden geacht recht te doen aan deze biograficiteit en de essentiële menselijke aard, namelijk die van het zoeken naar een bestaansethiek. Mensen werken niet alleen om in hun levensonderhoud te voorzien, werk is ook een vorm van zingeving. Ook de werkvloer en meer bepaald het werk dat verricht wordt, draagt namelijk betekenis. Mensen werken er samen met anderen, ze leggen contacten, ze kunnen van mening verschillen,... Mensen zoeken er naar erkenning, ze zoeken naar een zinvolle taak waardoor zij iets betekenen voor anderen en zichzelf. Mensen zien hun job dus als deel van wie ze zijn. Veranderingen of onzekerheden in deze job zullen dus een invloed hebben op deze identiteitsontwikkeling. In deze context zijn zingeving en zelfontplooiing voorwaarden geworden voor een waardevolle werksituatie. Een belangrijke uitdaging is dus om de belangen en behoeften van individuen te integreren met de collectieve belangen van de organisatie. Om deze reden kan zelfsturing ook boven institutionele sturing worden verkozen (Boonstra, 2004). Wanneer individuen de kans krijgen zelf betekenis en zin te geven aan hun handelen in de organisatie, zullen zij zich meer betrokken voelen tot de organisatie. Deze binding met de gemene zaak, toewijding aan de ruimere opdracht van het bedrijf en onderlinge solidariteit zijn voorwaarden om meerwaarde te bereiken (van der Zee, 1997).

4.5. Interactie: intersubjectiviteit en subjectiviteit

Wanneer medewerkers geconfronteerd worden met verandering, reageren zij hier op een bepaalde manier op. Deze reactie speelt zich op verschillende niveaus af: cognitief, affectief en gedragsmatig. Hoe medewerkers zich gedragen wordt dus bepaald door de cognitieve en emotionele reacties, die op hun beurt voortkomen uit betekenisgeving. Deze gedragingen interageren bovendien met de context waarin ze zich afspelen.

Ook voor medewerkers is de werkelijkheid namelijk steeds een beleefde werkelijkheid. Een medewerker reageert niet op een objectieve werkelijkheid, maar op een werkelijkheid die reeds subjectief en intersubjectief geïnterpreteerd werd (Meijers & Wardekker, 2001). Een medewerker geeft dus zelf betekenis aan een organisatieverandering (subjectief), maar wordt in dit proces ook steeds beïnvloed door andere betekenisgevers/medewerkers (intersubjectief).

5. De sociaal geconstrueerde realiteit

5.1. Interactieperspectief

De relatie tussen een individu en een organisatie wordt gekenmerkt door een wederzijdse schepping: via hun interacties construeren mensen een organisatie als sociale realiteit, die op haar beurt interacties weerspiegelt en beïnvloedt. Die interacties zijn processen waarin realiteiten worden geconstrueerd, actief worden bijgehouden en gewijzigd. Een medewerker werkt namelijk niet alleen, maar staat steeds in contact met collega's.

Het interactieperspectief beschrijft organiseren en veranderen als een continu proces van interactie, zingeving en zelfvorming (Boonstra, 2004). Dit aspect van interactie verklaart het gegeven van intersubjectiviteit. Actoren géven zelf betekenis, maar délen ook betekenis met elkaar. Betekenissen worden dus niet volledig individueel bepaald, maar situeren zich steeds in interactie met anderen. Medewerkers zullen bijgevolg steeds een bepaalde invloed op elkaar hebben. Voor managers is dit een belangrijk gegeven. Ook in een situatie van verandering zal deze interactie namelijk een rol spelen in het proces van betekenisverlening, en zodoende in het handelen van de medewerkers. Gedreven voorstanders of fervente tegenstanders zullen in een veranderingsproces – hetzij bewust, hetzij onbewust – andere medewerkers beïnvloeden door hun enthousiasme of pessimisme.

5.2. Gecontextualiseerde betekenis

Interacties scheppen dus de context waarin medewerkers handelen. Uri Bronfenbrenner formuleerde deze gedachte in het zogenaamde ecologische model van menselijke ontwikkeling (de Winter, 2005). Hij duidt daarin dat gedrag steeds in een bepaalde context moet worden bekeken. Dit om de reden dat gedrag in continue wisselwerking staat tot deze context. Zodoende is het noodzakelijk om deze context in rekening te brengen, wanneer men naar gedragingen kijkt. Meer bepaald kan je gedragingen van medewerkers ook pas begrijpen, wanneer je hun concrete (werk)omgeving kent.

Het belang van de context kan verder verduidelijkt worden aan de hand van het begrip 'meaning as use' (Winch, 1990). Dit begrip duidt namelijk op het feit dat betekenis steeds gecontextualiseerd is. Betekenis wordt gevormd en krijgt gestalte in gebruiken, in praktijken. Hoe mensen met elkaar samenwerken, draagt bijvoorbeeld betekenis. Deze betekenis verschijnt slechts in deze specifieke concrete samenwerking tussen deze bepaalde personen. In het ene bedrijf (een bepaalde context) kan hetzelfde gebruik een andere betekenis dragen dan in een ander bedrijf (een andere context). Dat kan om schijnbaar eenvoudige handelingen gaan, bijvoorbeeld de manier waarop medewerkers en de manager elkaar begroeten. Deze meaning as use kan zelfs verder gaan, ook andere filialen van het zelfde bedrijf of andere afdelingen binnen één bedrijf vormen een andere context. Een betekenis kan dus nooit losgekoppeld worden van zijn context.

6. Besluit

Wij willen in onze visie wijzen op het belang van het menselijke en intermenselijke (betekenis)aspect in de context van organisaties in verandering. De aandacht voor deze 'human touch' vormt de rode draad in ons project. Veranderingen in organisaties of bedrijven creëren een bepaalde context voor managers en medewerkers. Deze context is bepalend voor de gedragingen van de medewerkers. Medewerkers handelen vanuit betekenisgeving, vanuit een interpretatie van hun omgeving en van de verandering. Deze kan verschillen van medewerker tot medewerker. Wanneer men gedrag wil begrijpen en de organisatie succesvol wil veranderen, zal men dus aandacht moeten schenken aan dit proces van betekenisgeving. Men zal met andere woorden aandacht moeten hebben voor de 'human touch'.