Beperkingen aan het ambassadeurseffect:

de creatie van draagvlak bij management accountingveranderingen

Martijn van der Steen

SAMENVATTING Dit artikel gaat in op het zogenoemde 'ambassadeurseffect'. Dit behelst het geloof in brede participatie vanuit de organisatie tijdens management accountingveranderingen om zo de verspreiding te vergemakkelijken en acceptatie te verhogen. Het idee hierachter is dat de deelnemers aan het proces zich als 'ambassadeur' gedragen naar collega's in de afdelingen en zo draagvlak creëren voor de resultaten van strategische planning- en controlbijeenkomsten. Echter, dit effect kan moeizaam tot stand komen. Het artikel beschrijft ervaringen bij de Rabobank en doet suggesties om dit effect uit te nutten.

1 Inleiding

Het wordt steeds gebruikelijker om strategische planning- en controlprocessen te ondernemen met een brede participatie van verschillende groepen medewerkers. Als reden wordt in dit kader regelmatig verwezen naar het zogenoemde 'ambassadeurseffect'. Dit effect behelst dat de participanten in staat zijn om medewerkers uit hun directe omgeving, dat wil zeggen. hun afdeling, te enthousiastmeren voor de voorgestelde veranderingen. Zo kan een behoorlijke graad van acceptatie worden behaald, en wordt het risico van wijdverbreide weerstand geminimaliseerd.

Echter, dit artikel stelt dat dit ambassadeurseffect moeilijk is op te wekken. De deelnemers aan de verscheidene activiteiten in het kader van strategische planning- en controlsessies hebben gemeenschappelijke ervaringen opgedaan, maar deze zijn niet zondermeer over te brengen op anderen. Dit artikel presenteert een gevalstudie bij de Rabobank, waarbij de pogingen tot opwekking van het ambassadeurseffect tot in detail zijn gevolgd tijdens het programma 'Resultaatgericht Sturen'. De gevalstudie onthult dat, ondanks grondige voorbereiding, het ambassadeurseffect moeilijk tot stand komt. Het artikel zal verder een oorzaak duiden, die niet alleen betrekking heeft op de Rabobank, maar op alle organisaties die pogen gebruik te maken van het ambassadeurseffect.
Paragraaf 2 zal een introductie verschaffen op de Rabobank en het programma Resultaatgericht Sturen. Vervolgens zal paragraaf 3 een theoretische visie op management accountingverandering weergeven. Paragraaf 4 staat kort stil bij de onderzoeksopzet. Paragraaf 5 zal dan ingaan op de gevalsstudie en het zal een aantal oorzaken identificeren voor de moeilijkheden verbonden aan het ambassadeurseffect. Het zal ook een aantal suggesties doen ten behoeve van het verhogen van de invloed van het ambassadeurseffect in processen van management accountingverandering.

2 De Rabobank

De Rabobank is een van grootste banken in Nederland. De bank heeft vooral een sterke positie in de markt voor particuliere hypotheken, sparen en

Dr. M.P. van der Steen is Universitair Docent aan de faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is in januari gepromoveerd op een studie naar de manieren waarop management accountingveranderingen kunnen beklijven in de organisatie. Hiervoor heeft hij bij Ericsson gewerkt. Martijn van der Steen heeft Economie gestudeerd in Maastricht en Louvain-la-Neuve (België).
Dit onderzoek was niet mogelijk zonder de medewerking van vele mensen bij de Rabobank. In dit kader wil de auteur de heren Ad Geerts (Rabobank Groningen) en Joop Zuidema (Rabobank West-Drenthe) in het bijzonder bedanken voor hun aandeel in het faciliteren van dit onderzoek.

internetbankieren. Ze is bijzonder goed vertegenwoordigd in de agri-food segmenten en het MKB. De laatste jaren positioneert zij zich ook nadrukkelijk als huisbank voor grotere ondernemingen en vermogende particulieren.

De Rabobank onderscheidt zich voornamelijk van de andere grootbanken door haar coöperatieve structuur (Sluyterman *et al.*, 1998). De bank is een organisatie van ongeveer 300 banken die formeel autonoom zijn[1]. Mede door haar inbedding in de locale economieën, is de bank uiterst succesvol. Echter, toenemende concurrentie heeft ook de Rabobank niet onberoerd gelaten. De toetreding van nieuwe marktpartijen die diensten aanbieden via goedkopere kanalen als internet en telefoon, alsook de kosten verbonden aan het wijdvertakte kantorennetwerk maken het in toenemende mate moeilijk om de financiële resultaten aan te laten sluiten bij die van directe concurrenten. Om hierop te anticiperen heeft Rabobank Nederland, pro-actief en in opdracht van het collectief van lokale banken, een aantal programma's ontwikkeld die tot doel hadden om de bedrijfsvoering van lokale banken te verbeteren. Een van deze programma's is 'Resultaatgericht Sturen' (RS).

Resultaatgericht Sturen is een programma dat beoogt de planning- en controlcyclus in lokale banken te professionaliseren. Het omvat een stramien voor het gestructureerd genereren van strategische plannen en de vertaling daarvan voor de jaarplanning. Tijdens de studie vonden de activiteiten rondom RS over het algemeen plaats in een zogenoemd 'managementteam plus' (MT+). Deze groep bestond uit het managementteam van een lokale bank, een vertegenwoordiging van alle afdelingen[2] en een adviseur, meestal ingehuurd bij Rabobank Nederland. De MT+ groep hield zich bezig met het doorlopen van het programma, om zo de koers uit te zetten voor de langere termijn. Het programma bestond onder andere uit het opstellen van een missie en een visie. Verder maakte een SWOT-analyse[3] en het opstellen van verscheidene plannen deel uit van het programma. Het programma leverde uiteindelijk een strategische koers en een lange-, middellange- en kortetermijnplanning op. De begroting die voortkwam uit deze plannen vormde de basis van de begroting die werd ingediend bij Rabobank Nederland.

Het gebruik van een MT+ groep werd gezien als een manier om twee doelen te bereiken: (1) de lokale bank kon gebruik maken van de ervaringen van een brede dwarsdoorsnede van medewerkers; (2) de lokale bank kon gebruik maken van het zogenaamde ambassadeurseffect. Dit effect was gebaseerd op de verwachting dat de MT+ leden hun enthousiasme konden overbrengen aan hun collega's in hun afdelingen, om zo een organisatiebreed draagvlak te bewerkstelligen voor de plannen die voortkwamen uit Resultaatgericht Sturen.

Dit artikel betoogt dat dit ambassadeurseffect uitermate moeilijk is te bereiken, en meer omvat dan een brede deelname vanuit de verschillende afdelingen. Hoewel de deelnemende medewerkers zich inspanden om de resultaten over te brengen, resulteerde dit in een aantal gevallen niet in een bredere gedragenheid van deze uitkomsten.

In de volgende paragraaf zal een theoretische beschouwing worden gegeven van de manieren waarop individuen besluiten tot een heroverweging van habituele manieren van werken, om zo een oordeel te kunnen formuleren over het slagen van het zogenaamde ambassadeurseffect.

3 Theoretische visie: cognities en verandering

Op individueel niveau vindt veel gedrag plaats op basis van zogenoemde scripts. Dit zijn 'cognitieve weergaven van acties en gebeurtenissen die het individu in staat stellen om specifieke situaties te begrijpen' (Choo, 1996, p. 339). Deze scripts fungeren als regels voor gedrag in bepaalde stereotiepe omstandigheden, maar zij omvatten ook dit gedrag zelf (Barley en Tolbert, 1997). Scripts zijn efficiënte gedragsregels, daar zij niet elk moment opnieuw hoeven te worden ontwikkeld (Gioia en Poole, 1984). Scripts worden aangeroepen op basis van een aanleiding, de zogenaamde 'cue' (Chewning en Harrell, 1990; Gioia, 1992). Cues zijn 'simpele, bekende signalen die de bron vormen van waaruit mensen een breder begrip vormen van wat er is gebeurd en nog staat te gebeuren.' (Weick, 1995, p. 50). Op basis van deze 'cues' herkent een individu een stereotiepe situatie en roept het daartoe meest geschikte script aan. Echter, scripts kunnen leiden tot ongewenst gedrag. Mensen kunnen cues onjuist interpreteren en zo de verkeerde scripts aanroepen of zij slagen er niet in om cues op te merken, hetgeen kan leiden tot het negeren van een situatie welke potentieel om actie vraagt (Gioia, 1992). Daar mensen van nature op zoek zijn naar ontologische zekerheid (Berger en Luckmann, 1979; Giddens, 1984; Busco et al., 2006) welke primair wordt gevoed door de voorspelbaarheid van scriptgedreven gedrag, zullen zij blijven streven naar het ononderbroken gebruik van deze scripts.

3.1 Betekenis geven

Nieuwe scripts kunnen worden toegevoegd en bestaande scripts kunnen worden veranderd. Cues kunnen

er ook toe leiden dat medewerkers zich bewust worden van de ontoereikendheid van bestaande scripts en zo open staan voor veranderingen. Wanneer zij zich bevinden in omstandigheden die zij niet eerder hebben ervaren, kunnen zij immers niet terugvallen op bestaande scripts. De nieuwe omstandigheden kunnen verrassend zijn, dat wil zeggen niet in overeenstemming met verwachte uitkomsten, of simpelweg contrasteren met eerdere situaties. Beiden veroorzaken de eerdergenoemde ontologische onzekerheid.
Het is dan ook waarschijnlijk dat medewerkers de nieuwe situatie pogen te verklaren door deze in te bedden in een cognitief raamwerk, dat een verklarende rol speelt voor het individu. Dit proces wordt wel 'betekenis geven' genoemd. Betekenis geven is het plaatsen van ervaringen in een betekenisvol cognitief raamwerk (Weick, 1988, 1993, 1995). Betekenis geven ontstaat door een combinatie van zowel prospectief analyseren als retrospectief interpreteren. Prospectief betekenis geven gaat om het vaststellen van gewenst gedrag (Gioia en Poole, 1984), terwijl retrospectief betekenis geven het interpreteren van de uitkomsten van dit gedrag behelst (Louis, 1980). Deze zijn in praktische zin niet te scheiden, dus deze worden samen 'betekenis geven' genoemd. Een succesvolle verandering hangt af van de mate van betekenis die medewerkers geven aan het proces en de uitkomsten. Echter, dit gaat ervan uit dat men überhaupt betekenis geeft aan het proces en haar uitkomsten. Dit is zeker niet evident, daar er verschillen kunnen bestaan in de beoordeling van de noodzaak tot veranderen. Anders gezegd, cues kunnen worden genegeerd.
De literatuur die zich bezighoudt met de cognitieve processen van groepen individuen heeft een aantal invloeden op het proces van betekenis geven beschreven. Deze zullen hier kort worden aangehaald.

Identiteit en imago

Betekenis geven gebeurt niet in isolatie. Medewerkers beschouwen de gebeurtenissen die aanleiding zijn tot het proces van betekenis geven in relatie tot hoe zij de organisatie zien (identiteit) en hoe zij denken dat anderen de organisatie zien (imago) (Dutton en Dukerich, 1991). Identiteit en imago helpen niet alleen bij het bepalen van gewenste reacties, maar ook bij het beperken ervan (Gioia en Thomas, 1996). Anders gezegd: identiteit en imago stellen medewerkers in staat om nieuwe ervaringen in een betekenisvol cognitief raamwerk te plaatsen door het aantal mogelijke verklaringen voor de gebeurtenis te beperken en richting te geven aan de verscheidene mogelijke interpretaties.

Communicatie en interpretatie

Betekenis geven als sociaal proces, waarin mensen nieuwe ervaringen in een betekenisvol cognitief kader plaatsen, kan plaatsvinden doordat mensen in staat zijn om verschillende gezichtspunten uit te wisselen over oorzaak-gevolgrelaties die ten grondslag liggen aan de gebeurtenis die aan de basis stond van het proces van betekenis geven. Formele communicatie ligt vooral binnen bereik van het management van de onderneming, maar informele communicatie ligt buiten de invloedsfeer van het management. Voorbeelden van deze vorm van communicatie zijn verhalen (Gephart, 1991), waarin mensen plausibele verklaringen voor gebeurtenissen kunnen uitwisselen. Het gevolg van communicatie is nadrukkelijk niet dat ieder lid van de organisatie eenzelfde betekenis geeft aan een gebeurtenis, maar dat men kennis neemt van mogelijke betekenissen toegeschreven door anderen (Donnellon et al., 1986). Als gevolg van deze kennis, kan de groep blijven functioneren omdat deze gedeelde kennisbasis de groep in staat stelt te interacteren. Communicatie is echter niet voldoende om het proces van betekenis geven in gang te zetten. Immers, communicatie kan ook worden genegeerd.
Marshall en Rollinson (2004) betogen dat betekenis geven een proces is dat onder invloed is van de zogenaamde interpretatiepolitiek (zie ook: Pfeffer en Salancik, 1974). Zij redeneren dat die groepen die invloed kunnen uitoefenen op de dominante interpretatie van gebeurtenissen, inclusief het belang ervan voor de organisatie, hiermee een basis van macht verwerven. Bijgevolg kan het vestigen van een dominante interpretatie onderhevig zijn aan interne strijd. Deze is vaak lokaal gesitueerd. Zo betoogt Mills (2002) dat betekenis geven voornamelijk wordt beïnvloed door de sociale context van de directe werkplek van een medewerker. Ook is deze invloed ongelijk verdeeld. Het proces van betekenis geven wordt vooral beïnvloed door significante andere personen (Ibarra en Andrews, 1993). Dit kunnen managers zijn, maar ook gerespecteerde collega's.

Organisatiecultuur

Op het niveau van het individu en de sociale groep wordt organisatiecultuur gedragen door verscheidene scripts en schema's die kennis bevatten over mensen, objecten, gebeurtenissen en concepten. Daar processen van betekenis geven aan de basis staan van nieuwe scripts, kan worden gesteld dat veranderingen in organisatiecultuur tot stand kunnen komen door deze processen van betekenis geven (Harris, 1994). Omgekeerd geldt ook dat bestaande cultuur, via bestaande scripts en schema's, invloed uitoefent op

processen van betekenis geven. Feitelijk spelen zij een zeer belangrijke rol, aangezien het plaatsen van gebeurtenissen in een betekenisvol cognitief kader uitsluitend kan gebeuren tegen de achtergrond van een voorspelbaar sociaal kader, welke wordt getypeerd door de aanwezigheid van scripts en schema's als vertegenwoordigers van de bestaande kennisbasis. Als zodanig is de verwachting dat de organisatiecultuur zowel een faciliterende als een beperkende rol speelt. Samen hebben deze drie elementen invloed op het proces van betekenis geven dat de basis vormt van nieuw gedrag. De vraag is nu in hoeverre bovenstaand proces van gedragsverandering kan worden beïnvloed door het ambassadeurseffect.

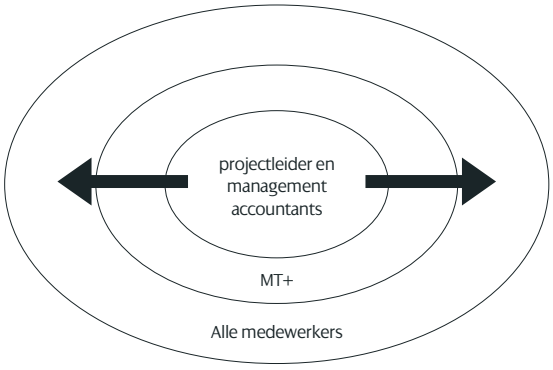
4 Onderzoeksopzet

De studie is etnografisch van karakter. Etnografie gaat ervan uit dat gedrag bestudeerd dient te worden in de dagelijkse omgeving waarin zij plaatsvindt (Hammersley, 1990). Het gaat er verder van uit dat een onderzoek een zo breed mogelijk veld moet bestrijken, en zich niet moet beperken tot het onderzoeksfenomeen, omdat alles met elkaar samenhangt en het dus onmogelijk is om potentieel relevante ontwikkelingen buiten beschouwing te laten.
Het onderzoek waarover hier gerapporteerd wordt, maakt onderdeel uit van een breder onderzoek bij de Rabobank. Het onderzoek behelsde een gevalstudie van 81 interviews bij 14 lokale banken en bij Rabobank Nederland. Het totaal aan interacties bedroeg iets meer dan 200 uur. Dit omvatte interviews, strategiebijeenkomsten en andere geplande interacties. De interacties werden opgenomen op Minidisk en resulteerden in letterlijke transcripties van ruim 1400 pagina's. Het onderzoek volgde het programma Resultaatgericht Sturen (RS), met als doel om theorie te vormen over de manieren waarop veranderingen in management accounting kunnen beklijven door de gehele organisatie heen. Het onderzoek was primair geïnteresseerd in de manier waarop individuen bereid zijn om bestaande, routinematige manieren van werken te heroverwegen, als dit betekent dat zij ontologische zekerheid moeten opofferen.
Het huidige artikel rapporteert over de uitgesproken wens van veel lokale banken om te profiteren van brede deelname aan planning- en strategieprocessen. Een strategisch planning- en controlproces leent zich bij uitstek om het ambassadeurseffect nader te analyseren omdat het gaat om het vaststellen van gedeelde doelen waarvan de effectiviteit voor een belangrijk deel afhangt van de gedragenheid binnen de organisatie.

5 Ervaringen met brede deelname: het ambassadeurseffect

De deelnemende lokale banken bleken over het algemeen tevreden over de opzet van het planning- en strategieproces via een MT+ structuur. De deelnemers aan de MT+ groepen bleken niet alleen veel kennis te hebben opgebouwd over de gewenste richting van de bank, maar zij namen hier ook een grote verantwoordelijkheid in. Het draagvlak onder de MT+ leden was groot. Dit betekende ook dat zij zich inzetten voor de verdere verspreiding van de ideeën en concepten die voortgekomen waren uit de MT+ bijeenkomsten. Echter, dit was erg lastig, en de resultaten waren voor een aantal banken dan ook teleurstellend. Het proces van disseminatie vanuit de MT+ groep naar de rest van de bank kan worden geanalyseerd via de terminologie geïntroduceerd in het vorige deel van dit artikel. Deze verspreiding kan worden weergegeven door het volgende figuur.

Figuur 1 Richting van disseminatie



Allereerst zal worden ingegaan op het functioneren van de MT+ groep. Vervolgens zal worden beschreven hoe de verspreiding van de principes, resulterend uit RS, verliep vanuit de MT+ groep naar de rest van de organisatie. Deze bespreking zal zich richten op de factoren die een rol speelden bij het moeizame proces om een breder draagvlak te vestigen buiten de MT+ groep.

5.1 Verspreiding van projectorganisatie naar MT+ groep

De participanten van de MT+ groep begonnen aanvankelijk aarzelend met hun werkzaamheden. De meerderheid wist niet goed wat er van hen werd verwacht. De meeste medewerkers bevonden zich in een situatie waarin zij niet eerder waren geplaatst. Bijgevolg konden zij slechts in beperkte mate scripts

activeren die betrekking hadden op deze situatie. Een gevolg was dat het deelnemen aan een MT+ groep als een 'cue' fungeerde. Dit betekent dat mensen open stonden voor het bepalen van nieuwe manieren van werken, in plaats van terug te grijpen op de praktijk die zij kenden.
De coöperatieve identiteit speelde een grote rol gedurende dit proces. Vanwege de gevarieerde opbouw van de MT+ groepen had men niet veel gemeenschappelijke ervaringen. Echter, vrijwel alle deelnemers hadden ervaring met de identiteit van de bank en het beeld dat zij naar buiten toe wilde projecteren. Dit was dan ook de gemeenschappelijke basis waarop de MT+ groepen in staat waren te functioneren. Gezien de frequente verwijzingen naar de lokale gemeenschap waarin de bank opereerde, was dit een belangrijk gegeven. Echter, dit was niet voldoende om het collectieve proces van betekenis geven vorm te geven. Hiervoor was de inbreng van de adviseur belangrijk. Deze gaf niet alleen aan wat de discrete taken waren van de deelnemers, maar hij creëerde ook een gedeelde ervaring. Voorbeelden hiervan waren een video over een rationaliseringsproces bij een Spaans railbedrijf en minicolleges over de mogelijkheden en onmogelijkheden van het vaststellen van een nieuwe strategie en bijbehorende planning. Buiten de feitelijke kennis die dit opleverde, dient dit proces ook te worden bezien in het licht van de creatie van een gemeenschappelijke basis voor verdere discussie.
Betekenis geven aan ervaringen gebeurt niet in isolatie. Communicatie bleek essentieel voor het afstemmen van plausibele verklaringen. In eerste instantie bleef dit beperkt tot het afstemmen van een taakverdeling. Deelnemers zochten naar de bedoeling van de MT+ bijeenkomsten en welke activiteiten zij hierin moesten ondernemen. Maar geleidelijk bleek dat ook in de formulering van missie, visie en strategie, alsmede in de verscheidene plannen, dat communicatie primair plaatsvond om de sociale acceptatie van ideeën en visies vast te stellen. De uitkomst was dan ook een gedeeld beeld van de werkelijkheid waarin de lokale bank zich bevond. Een van de interne projectleiders merkte herhaaldelijk op: 'Hoewel wij de deelnemers stimuleren om zo inventief als mogelijk te denken, weet ik al voor een groot deel de uitkomst te voorspellen. Omdat wij [het managementteam] al beschikken over een groot deel van de informatie die de overige deelnemers in de loop van het traject tot zich gaan nemen, zullen zij gaandeweg tot vergelijkbare conclusies als wij komen.' Het proces van betekenis geven dat de MT+ groep doormaakte werd in hoge mate beïnvloed door een asymmetrische verdeling van informatie. Zo was vooral numerieke (benchmark)informatie, wat inzicht gaf in de concurrentiepositie van de bank en haar positie vis-a-vis andere banken, overtuigend materiaal. Overigens wil dit niet zeggen dat iedereen dit beeld onderschreef, maar het fungeerde wel als een gedeelde basis waar vanuit de verdere ontwikkeling van plannen plaatsvond.
De organisatiecultuur vormde de achtergrond waartegen deze activiteiten plaatsvonden. Zoals eerder gesteld, krijgt cultuur haar vorm juist door bestaande schema's en tijdens processen van betekenis geven. Echter, waar deze vaak wordt gezien als een oorzaak voor weerstand tegen verandering, was een aantal banken in staat om, in MT+ verband, bestaande cultuur in verband te brengen met verandering. Door het RS-programma te formuleren in termen van onhoudbare culturele eigenschappen ('we zijn te vrijblijvend in wat we doen, we nemen geen verantwoordelijkheid'), bleek de MT+ groep bestaande cultuur te gebruiken als uitgangspunt tot verandering. Bij een paar banken interpreteerde de MT+ groep het RS-programma en haar uitkomsten in termen van de toereikendheid en ontoereikendheid van de bestaande cultuur in de lokale bank.

Het resultaat van het proces van betekenis geven, dat plaatsvond in elke MT+ groep, was dat de meerderheid van deelnemers zich cognitief bereid verklaarden te accepteren dat de bestaande (scriptgedreven) manier van werken niet meer voldeed. Een tweede resultaat van het proces was dat de groep een sociaal acceptabel alternatief had geformuleerd ('we moeten ondernemerschap in ons bloed hebben'). De deelnemers bleken niet alleen gemotiveerd om de opgedane ideeën in praktijk te brengen, zij bleken ook enthousiast om deze te delen met collega's.

5.2 Verspreiding van MT+ groep naar overige organisatie
Wanneer we volgens eenzelfde logica de pogingen tot verspreiding van de belangrijkste conclusies van RS naar de rest van de lokale bank beoordelen, dan moet de conclusie anders zijn dan bovenstaand. Ondanks het initiële enthousiasme waarmee de medewerkers in de MT+ groepen zich richtten op het informeren van hun collega's, bleek dat zij minder ontvankelijk leken voor deze pogingen.
De reden hiervoor kan worden gezocht in een afwezigheid van een proces van betekenis geven bij het grootste deel van de medewerkers. Er bleek een aantal belangrijke verschillen tussen de processen binnen de MT+ groepen, en de daaropvolgende disseminatie naar de overige medewerkers. Deze zullen nu kort worden toegelicht.

Communicatie als informatie

De discussies die de leden van de MT+ groepen in de verschillende lokale banken voerden leidden tot een geaccepteerde manier om oorzaak-gevolg-relaties te leggen. Zo bleken MT+ deelnemers bij een Zeeuwse lokale bank in eerste instantie moeilijk te overtuigen dat er maatregelen noodzakelijk waren om de bancaire productiviteit (een rendementsmaatstaf) te verhogen daar de bank in prima conditie verkeerde. De Algemeen Directeur bracht daar verandering in, door in te gaan op de bronnen van de inkomsten van de bank. Zodoende overtuigde hij de MT+ groep dat de welvaart van de bank voor een belangrijk deel toe te schrijven was aan het buitenlands bedrijf.

De MT+ groep accepteerde de onwenselijkheid van kruissubsidiëring, daar Europese fiscale harmonisering een bedreiging vormde voor de continuïteit van de Belgische dienstverlening van deze lokale bank. De logica die ten grondslag lag aan de discussies, de strategie en de plannen die hieruit voortkwamen, was ontwikkeld in MT+ verband, en was als zodanig maar beperkt toegankelijk voor mensen buiten de MT+ groep. Echter, de communicatie vanuit de MT+ groep was voornamelijk eenrichtingsverkeer, waarbij de ontvangende partij werd geïnformeerd over de progressie binnen de MT+ groep. Deze progressie was vaak gesteld in termen van concrete plannen, terwijl de processen van betekenisgeving van de MT+ groep niet werden toegelicht. Dit leidde soms tot het ontbreken van een basaal begrip voor de voorgestelde veranderingen, omdat de logica die eraan ten grondslag lag niet los gezien kon worden van de processen van betekenisgeving in MT+ verband. Kort gezegd, communicatie bleek regelmatig beperkt tot het informeren van medewerkers over de conclusies van de MT+ groepen, zonder stil te staan bij de gedeelde logica die leidde tot deze conclusies.

Betekenis geven stelt identiteit en cultuur ter discussie

De discussies in MT+ verband stelden de groep in staat om manieren van handelen ter discussie te stellen, die binnen de bestaande cultuur als 'vanzelfsprekend' worden beschouwd. Deze manieren van werken (scripts) waren optimaal in het verleden, maar zij zijn in gebruik gebleven, ondanks het feit dat zij in mindere mate bij de huidige praktijk passen. Zo ontstond er bij een bank een discussie over de wenselijkheid van kasgeldhandelingen aan de balie. Baliemedewerkers waren geïnstrueerd om mensen, al dan niet met hulp, door te verwijzen naar automaten in de bankhal. Echter, accountmanagers van welgestelde klanten vonden niet dat zij hun klanten konden doorverwijzen naar een automaat, aangezien zij zich beriepen op veel persoonlijke aandacht voor dit type klant. Deze discussie kan worden toegeschreven aan de onverenigbaarheid van verschillend scriptgedreven gedrag, wat voor een ieder vanuit zijn rol logisch is. Dankzij RS bleek dat er een probleem was, daar de betrokken MT+ leden geconcludeerd hadden dat men toe moest naar een filosofie van 'de juiste aandacht voor de juiste klant'. Als gevolg hiervan werden afspraken gemaakt, waarin veranderde procedures werden voorgesteld, die een oplossing moesten brengen.

Echter, de medewerkers buiten de MT+ groepen konden geen proces van betekenis geven ondernemen, omdat zij de faciliteiten, de noodzaak (prikkels) en de informatie ontbeerden om dit te doen. Bijgevolg werden zij geconfronteerd met een roep om ingesleten werkwijzen aan te passen (scripts), zonder dat zij betekenis hadden kunnen geven aan de noodzaak. Waar de MT+ leden een overzicht hadden van de maatregelen en de logica die eraan vooraf ging, werd de rest van de medewerkers slechts blootgesteld aan de maatregelen, die zij interpreteerden in termen van bestaande cultuur en identiteit. Een consequentie was enig onbegrip waarbij mensen zich afvroegen waarom veranderingen nu zo nodig waren; het ging immers al jaren goed.

Het is niet verbazend dat niet alle medewerkers bewust betekenis gaven aan de gebeurtenissen rondom RS, aangezien dit in praktisch opzicht ook zeer lastig is te realiseren. Betekenis geven gaat om meer dan het delen van informatie; het gaat om het plaatsen van belevenissen en ervaringen in een verklarend cognitief raamwerk (Weick, 1995). De strategiebijeenkomsten en planningsessies van MT+ groepen waren feitelijk processen van betekenis geven. De disseminatie (het gebruiken van het ambassadeurseffect) bestond uit het overbrengen van de resultaten van *andermans betekenis* aan de grotere groep medewerkers van de bank. Het gevolg was dan ook dat deze resultaten zich niet noodzakelijkerwijs vertaalden in veranderd gedrag.

Bovenstaande punten zijn kort weergegeven in tabel 1:

6 Discussie en aanbevelingen

Het proces van betekenis geven is een integraal onderdeel van het erkennen en handelen naar de realisatie dat een gedragsverandering nodig is. In dit licht bezien is het niet verwonderlijk dat het ambassadeurseffect soms beperkte resultaten boekt. Immers, het gaat hier om de verspreiding van andermans betekenis, gegeven aan een gebeurtenis of omstandigheid. Daar deze groep zelf niet wordt geprikkeld om te komen tot een zelf gedefinieerde betekenis, zal de invloed op

Tabel 1 Betekenis geven binnen en buiten MT+ verband

Dimensie	Invloed op proces van betekenis geven in MT+ groep	Invloed op proces van betekenis geven buiten MT+ groep
Identiteit en Imago	was gedeelde basis van alle deelnemers; hieraan werd regelmatig geappelleerd door adviseur, door de verandering te plaatsen in het kader van de rol van de medewerker in de organisatie.	was de achtergrond waartegen nieuwe instructies werden geïnterpreteerd. Deze stond niet ter discussie, en kon leiden tot andere interpretaties dan die van de MT+ leden, waar wel expliciet was ingegaan op identiteit.
Communicatie	Ruime interactiemogelijkheden; communicatie leidde tot het toetsen van nieuwe ideeën en creatie van draagvlak hiervan.	Gericht op informeren. Middelen waren o.a. nieuwsbrieven, Intranet sites en afdelingsbijeenkomsten.
Organisatiecultuur	Cultuur fungeerde als aanknopingspunt voor verbeteracties. Het vormde een verzameling positieve en negatieve kenmerken van de organisatie. Er werd veel aandacht besteed aan deze kenmerken en hieraan werd de noodzaak tot verbeterde beheersing gekoppeld.	Medewerkers werden geconfronteerd met verbeteracties voor een cultuur die zij niet ervoeren als disfunctioneel. Additioneel, cultuur kon acceptatie van verandering remmen, als deze verandering tegen de onuitgesproken (culturele) aannamen in de organisatie inging.

de gewenste gedragsverandering beperkt blijven.
De gebeurtenissen bij de verschillende Rabobanken getuigen hiervan. Een strategiebijeenkomst kan worden gezien als een groepsgewijs proces van betekenis geven. De resultaten hiervan werden relatief breed gedragen door de deelnemers. Echter, buiten deze groep lag dit anders. Omdat de overige medewerkers dezelfde processen, waarin de aanleiding en de achtergrond van die keuzes in strategievorming lag besloten, ontbeerden, was er geen directe aanleiding om (1) bestaande scripts te herzien en (2) nieuwe scripts te ontwikkelen.
Organisaties die bewust gebruik willen maken van het ambassadeurseffect om zo het draagvlak voor gedragsverandering te verhogen, kunnen het proces van betekenis geven stimuleren. Dit is overigens geen garantie voor acceptatie, maar het verkleint het risico op het negeren van de verandering.
Ten eerste dient er een aanleiding voor de verandering te worden geformuleerd die aansluit bij de beleving van de meerderheid van medewerkers. Dit betekent dat deze aanleiding betrekking heeft op de dagelijkse werkzaamheden. Om deze aanleiding te laten dienen als 'cue' zal hij bovendien verbazing of contrast moeten genereren. Anders gesteld, de aanleiding zal een signaal van de ontoereikendheid van de huidige praktijk zijn. Zo was er een bank die zowel de buitenkant van het bankgebouw als de personeelsruimte beplakte met de boodschap die zij relevant achtte. Ten tweede dienen er faciliteiten te zijn om een organisatiebreed proces van betekenis geven te ondersteunen. Zo huurde een lokale bank het plaatselijke schoolgebouw af om met de gehele bank te discussiëren over de wenselijkheid van het voorgestelde strategisch plan. Een andere bank gebruikte het bankgebouw om op een aantal avonden hetzelfde te doen, alvorens er gezamenlijk te eten. In dit kader is ook de toegenomen populariteit te verklaren van bedrijfs(rollen-)spellen, die in staat zijn om impulsen (cues) te verschaffen aan de spelers, om hen zo tot betekenisgeving van het spel en de relatie tot de organisatie te verleiden.
Deze bespreking is een visie op de cognitieve verwerking van veranderingen. De wijze waarop mensen op een cognitief niveau omgaan met veranderingen speelt nog onvoldoende een rol bij het ontwerpen van (management accounting) veranderingsprocessen. Toch is dit een belangrijk gebied, aangezien de cognitieve verwerking van informatie een belangrijke invloed heeft op de manier waarop mensen omgaan met deze veranderingen. Het proces van betekenis geven leidt niet automatisch tot acceptatie van de verandering, maar het draagt wel bij aan de organisatiebrede bewustwording, een basisvoorwaarde voor de creatie van draagvlak. ■

Literatuur

Barley, R.S., en S.P. Tolbert (1997), Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution, *Organization Studies*, vol. 18, pp. 93-117.

Berger, P., en T. Luckmann (1979), *The Social Construction of Reality: a treatise in the sociology of knowledge*, Peregrine Books.

Burns, J., en R.W. Scapens (2000), Conceptualizing Management Accounting Change: an Institutional Framework, *Management Accounting Research*, vol. 11, pp. 3-25.

Busco, C., A. Riccaboni en R.W. Scapens (2006), Trust for Accounting and Accounting for Trust, *Management Accounting Research*, vol. 17, pp. 11-41.

Chewning, E.G., en A.M. Harrell (1990), The Effect of Information Load on Decision Makers' Cue Utilization Levels and Decision Quality in a Financial Distress Decision Task, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, pp. 527-542.

Choo, F. (1996), Auditors' Knowledge and Judgment Performance: A Cognitive Script Approach, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, pp. 339-359.

Donnellon, A., B. Gray en M.G. Bougon (1986), Communication, Meaning, and Organized Action, *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 43-55.

Dutton, J.E., en J.M. Dukerich (1991), Keeping An Eye on the Mirror: Image

and Identity in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 517-554.

Gephart, R.P. (1991), Succession Sensemaking and Organizational Change: A Story of a Deviant College President, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 4, no. 3, pp. 35-44.

Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley [etc.]: University of California Press.

Gioia, D.A. (1992), Pinto Fires and Personal Ethics: A Script Analysis of Missed Opportunities, *Journal of Business Ethics*, pp. 379-389.

Gioia, D.A., en P.P. Poole (1984), Scripts in Organizational Behavior, *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 449-459.

Gioia, D. A., en J. B. Thomas (1996), Intitutional Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no. 3, pp. 370-403.

Hammersley, M. (1990), *Reading Ethnographic Research: A Critical Guide*, Harlow, Essex: Longman Group UK.

Harris, S.G. (1994), Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-based Perspective, *Organization Science*, vol. 5, pp. 309-321.

Ibarra, H., en S.B. Andrews (1993), Power, Social influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 277-303.

Louis, M.R. (1980), Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 226-251.

Marshall, N., en J. Rollinson (2004), Maybe Bacon had a Point: The Politics of Interpretation in Collective Sensemaking, *British Journal of Management*, vol. 15, pp. S71-S86.

Mills, C. (2002), The Hidden Dimension of Blue-Collar Sensemaking about Workplace Communication, *Journal of Business Communication*, vol. 39, pp. 288-313.

Pfeffer, J., en G.R. Salancik (1974), Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget, *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 135-151.

Sluyterman, K., J. Dankers, J. van der Linden, en J. Luiten van Zanden (1998), *Het Coöperatieve Alternatief, Honderd Jaar Rabobank 1898-1998*, Den Haag: Sdu Uitgevers.

Weick, K.E. (1988), Enacted Sense Making in Crisis Situations, *The Journal of Management Studies*, vol. 25, pp. 305-317.

Weick, K.E. (1993), The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 628-652.

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Noten

1 Daar veel locale banken in een fusietraject zitten, varieert het precieze aantal lokale banken nogal.

2 Voorbeelden van deze afdelingen zijn: Cliënt Advies, verantwoordelijk voor de bediening aan de balie; Financieel Advies, verantwoordelijk voor advies op maat; Bedrijven, verantwoordelijk voor de bediening aan bedrijven en Bedrijfsvoering, verantwoordelijk voor faciliteiten en de acocunting en control systemen.

3 SWOT staat voor "Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats".