*Dit artikel is afkomstig uit:*

Manon Ruijters, Rika Schut en Robert-Jan Simons (red.)

# Canon van leren & ontwikkelen

**50 concepten en hun grondleggers**

Boom

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN
Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden op copyright van fotomateriaal te bereiken. Zij die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op deze rechten, kunnen zich tot de uitgever wenden.

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

Vormgeving omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft
Redactie: Maria Streppel

© 2012 Kluwer, Deventer
Eerste druk, ISBN 978 90 13 10284 0
© 2021 Boom uitgevers Amsterdam
Tweede, geheel herziene editie, juni 2021

ISBN 978 94 62 76407 1
NUR 801

www.boomuitgeversamsterdam.nl
www.managementimpact.nl
www.canonvanlerenenontwikkelen.nl

26

Karl E. Weick

# Losjes gekoppelde systemen

1969

# 26

Door **Léon de Caluwé**†
en **Leike van Oss**

# Inleiding

Léon maakte al vroeg in zijn loopbaan kennis met het gedachtegoed van Karl Weick en het heeft hem sindsdien niet meer losgelaten. Het hielp hem om de echte wereld van organisaties beter te begrijpen. Waar organisatie- en veranderkundig in de laatste decennia van de twintigste eeuw de nadruk lag op eenduidigheid, concreetheid, en SMART-doelstellingen, gaf het gedachtegoed van Weick Léon de mogelijkheid om te zien waarom de werkelijkheid zich daar niet altijd naar richt.
Ook ik, Leike, maakte net als Léon vroeg in mijn loopbaan als organisatieadviseur kennis met Weick. Ik was oorspronkelijk opgeleid als acupuncturist. Toen ik de eerste stappen in organisaties zette, begreep ik niet hoe dat wat in de boeken beschreven werd zich verhield tot wat ik in organisaties zag. Als acupuncturist leer je patronen zien, moet je zoeken naar samenhang, moet je puzzeltjes maken. Wat was ik blij met Weick. Eindelijk iemand die ik begreep en die me hielp te zien waarom de werkelijkheid altijd over onze theoretische opvattingen over leren en organiseren heenbloest.
Léon schreef in een eerdere druk van dit boek het hoofdstuk over Weick. Voor deze druk zouden we samen een herziene versie schrijven. In de week dat ik ingepland had om een eerste slag daarmee te maken, overleed Léon. Hij heeft niet meer meegewerkt aan deze versie van het hoofdstuk. Ik heb geprobeerd om het hoofdstuk in zijn geest recht te doen én het te herzien. In nagedachtenis van iemand die leren en ontwikkeling in organisaties een warm hart toedroeg en die zo'n belangrijke bijdrage geleverd heeft aan het vak.

# Theorie

## Biografie van Karl E. Weick

Karl E. Weick is sociaal psycholoog en emeritus hoogleraar aan de Ross School of Business van de University of Michigan. Hij werd op 31 oktober 1936 geboren in Warsaw, een plaatsje aan de Pennsylvania Railroad. Zijn beide ouders waren erg muzikaal. Zijn moeder zong in het orkest van zijn vader, Karl's Kardinals. In de rest van zijn leven hebben treinen en muziek een belangrijke rol gespeeld. Treinen en spoorlijnen als hobby. Muziek, en met name jazz, zien we terugkomen in zijn werk als voorbeeld voor hoe betekenisgeving werkt.
Weicks grootste kinderwens was om railroad engineer te worden. Hij werd psycholoog. Niet omdat hij graag iets met mensen wilde doen, maar omdat hij onder de indruk was van de man voor wie zijn moeder werkte, de psycholoog G.W. Crane. De man was *'energetic, a fascinating conversationalist, a dynamic speaker, the center of attention wherever he went, a person who loved to try new things and very funny'*. Alles wat Weick in zijn jonge jaren ook wilde zijn.

Weicks studeerde aan Wittenburg College en Ohio State University. Hij zocht docenten die buiten gebaande paden traden en die eerder generalist dan specialist waren. Hij had een voorkeur voor studieonderwerpen die afweken van het gebruikelijke. Voor zijn degree werd er op de Ohio State University zelfs een speciaal programma gebouwd: organizational psychology. Tot die tijd bestond dat niet. Dat buiten gebaande paden treden zie je in alle onderwerpen die Weick zelf onderzoekt en beschrijft.
Vanaf zijn promotie werkt Weicks aan een aantal universiteiten, waaronder, in 1969, de Universiteit Utrecht. Hij was daar op uitnodiging van Mauk Mulder, die met hem wilde werken aan labsimulaties van organisaties. Het resulteerde bovendien in een artikel over het Utrechts Jazzorkest.
In Nederland is het boek dat hij in 1969 schreef het meest bekend: *The social psychology of organizing.* Het is een boek vol gedachtesprongen, raadsels, stripjes, betooglijnen die onderbroken worden door andere betooglijnen. Zelf zegt hij daarover: *'[It] was intended to be part of an introductory text for social psychology .... Without ever checking it out, I assumed that freshmen would love nieuw theory (e.g. the second cybernetics), old theory (e.g. social evolution), counter-intuitive ideas (e.g. people discover their plans only after they accomplish them), news concepts (e.g. ethnomethodology), and new twists on old concepts (e.g. fate control), as much as I did.'* Met zijn boek was hij enorm vernieuwend. Hij was de eerste sociaal psycholoog die, in dat boek, met een sociaal-constructivistische bril naar organisaties keek en de focus legde op betekenisgeving in organisaties. Hij gaf daarmee het vak organisatiepsychologie nieuwe, ingewikkelde termen en concepten, zoals 'sensemaking', 'loose coupling', 'enactment' en 'heedful interrelating.
Terugkijkend concludeert hij dat hij altijd bezig was met situaties waarin mensen proberen te begrijpen wat er om hen heen gebeurt en betekenis proberen te geven aan ambigue, complexe en onzekere contexten. *'I study interpretation, sensemaking, equivocality, stress, dissonance , and crisis behavior, all of which are assocaiated with the question, what is going on here? I advise people to become more complicated so they can sense more of the complications in their world.'*
Hij schreef een groot aantal artikelen en boeken, over uiteenlopende onderwerpen, altijd met betekenisgeving als centraal thema. Volgens hemzelf heeft dat, terugkijkend, iets te maken met zijn eigen verbijstering over de wereld om hem heen. Een wereld waaraan hij zelf betekenis probeerde te geven door te schrijven. Of zoals hij het zelf zegt *'... I spend most of my time turning context into text.'*

## Centraal concept

### Sociaalpsychologische en constructivistische kijk

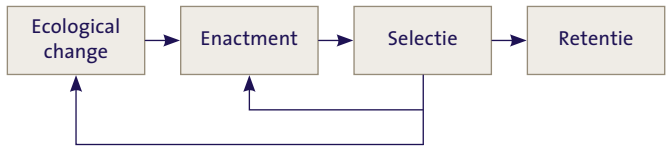
Weick heeft een sociaalconstructivistische kijk op organiseren, werken, leren, veranderen en leven. Weick (1969, 1995) stelt zich steeds de vraag hoe mensen met

elkaar een werkelijkheid creëren die zij *achteraf* als geordend en georganiseerd ervaren. Hij gaat ervan uit dat mensen die werkelijkheid actief produceren. Mensen zijn voortdurend bezig te begrijpen wat er in een voor hen onvoorspelbare en dubbelzinnige wereld gebeurt. Dat proces noemt hij 'sensemaking'. Dit begrip houdt meer in dan interpretatie. Het is een actief proces. Mensen krijgen betekenissen niet aangereikt, maar creëren ze zelf. Uit een stroom van nieuwe informatie of ervaringen maken zij keuzes die grotendeels bepaald worden door wat ze al weten en hoe ze gewend zijn te denken.
Weick beschrijft hoe je in een complexe wereld te maken hebt met een voortdurende stroom van gebeurtenissen, die alleen betekenisvol te maken is als je daarmee actief aan de slag gaat. Je moet de ambiguïteit van al die gebeurtenissen terugbrengen om de wereld een beetje voorspelbaar en daarmee hanteerbaar te maken. Dat terugdringen doen we op grond van onze ervaringen. Ervaring ordent. Weick onderscheidt vier bouwstenen waarmee we betekenisgeven en dus de wereld om ons heen ordenen (De Sonnaville 2005; Van 't Hek & Van Oss 2018):

1 *Ecological change*: de context voor betekenisgeving. Het is de (verandering in de) stroom van gebeurtenissen in de omgeving die om aandacht vragen. Het is ruw materiaal. De informatie in die stroom is in beginsel dubbelzinnig. Om het te begrijpen hebben we betekenisgeving nodig.
2 *Enactment*: het actieve proces waarmee we al handelend de aandacht richten op een specifiek deel van die stroom van gebeurtenissen.
3 *Selection*: het (vaak onbewust) kiezen van de manier waarop de informatie wordt geïnterpreteerd. Dat leidt er vaak toe dat mensen zo selecteren dat hun eigen 'werkelijkheid' voortdurend bevestigd wordt.
4 *Retention*: het proces van verwerken en opslaan van informatie. De informatie wordt zoveel mogelijk consistent (consonant) gemaakt met wat daarvoor al is vastgelegd. Wat is opgeslagen in de retentiefase vormt de 'bril' waarmee we naar — nieuwe — ecological change kijken. Retenties vormen het referentiekader waarmee we betekenis geven. Retenties richten de blik.

Wat mensen als 'werkelijkheid' ervaren ligt daarmee verborgen in het zoekproces zelf. Ze maken (vaak onbewuste!) selecties (*selection*) uit de informatie, houden sommige dingen vast en andere niet (*retention*). Dat stuurt dan vervolgens weer hoe men zich opstelt, wat men aan actie onderneemt en wat men weer aan nieuwe informatie opvangt (*enactment*). Er is door de manier waarop het proces verloopt de neiging om te zien wat men op grond van eerdere ervaringen weet. En dat doen we actief. Wat er niet bij aansluit, raakt buiten beschouwing, het is geen onderdeel van wat in de retentiefase is opgeslagen en wordt in de fase van enactment niet actief gesignaleerd.

FIGUUR 26.1 **Betekenisgevingsproces volgens Weick**




Door middel van sensemaking krijgen gebeurtenissen en ervaringen betekenis, begrijpen we de wereld om ons heen. Daardoor ontstaat een begrip van wie we zijn, waar we voor staan, wat we betekenen. Dat geldt voor een individu, een organisatie, een maatschappij en de hele wereld. We kunnen, zoals Weick dat stelt, alleen begrijpen wat we aan het doen zijn door te interpreteren wat we hebben gedaan. Er zit geen begin en eind aan betekenisgeving; we doen dat voortdurend.

## Organizing

Het betekenisgevingsproces in organisaties noemt Weick 'organizing'. Organizing is het voortgaande proces van betekenisgeving in organisaties. Hij noemt het zo om het onderscheid te kunnen maken met 'organisatie'. Een organisatie is een ding, een gestold geheel, een construct. Naar het ding organisatie kijken, helpt je niet om te begrijpen wat er echt in organisaties gebeurt. Als je dat wilt begrijpen, dan moet je de blik op 'organizing' richten.

## Organisaties zijn losjes gekoppeld

Weick beschrijft organisaties als losjes gekoppelde systemen (Weick, 2001). In een organisatie is sprake is van kleine, stabiele elementen (taakjes, sociale relaties tussen mensen), die schijnbaar ongeordend en chaotisch zijn. De connecties tussen die elementen hebben een variabele sterkte. Ze worden plotseling geactiveerd (in plaats van continu), soms geactiveerd (in plaats van constant), achteloos geactiveerd (in plaats van duidelijk), indirect geactiveerd (in plaats van direct) en na verloop van tijd (in plaats van onmiddellijk) geactiveerd. Deze connecties creëren ambiguïteit, omdat de variabele sterkte moeilijk te voorspellen, te plannen, te coordineren en te controleren is.
Een zeer groot deel van de organisatieomgeving bestaat uit betekenisgevingsprocessen, wat in feite niets meer is dan een geheel van taal, symbolen, beloften, leugens, belangen, aandacht, dreigingen, overeenstemming, verwachtingen, herinneringen, geruchten, indicatoren, aanhangers, afleidingen, vertrouwen, wantrouwen, verschijningen, loyaliteiten, binding, enzovoort. Daarmee creëren we duidelijkheid en

organiseren mensen stabiele connecties en stabiele entiteiten. Ze maken er de wereld duidelijk mee. Leiders hebben een belangrijke rol als 'auteur' (niet als schrijver, maar als bedenker) van woorden, teksten en verhalen: door het voorbeeld te geven, door conversaties te entameren, door het overtuigend praten over een landschap van mogelijke acties, het verhelderen voor anderen over wat ze kunnen en zijn.
Met organizing, het actieve betekenisgevingsproces, reduceren we de ambiguïteit die er is in organisaties en zorgen we ervoor dat het min of meer stabiele, vertrouwde en betrouwbare contexten worden. Hoewel ambiguïteit nooit helemaal verwijderd kan worden. We moeten ermee leren omgaan en het tot een acceptabel niveau terugbrengen en dat doen we door middel van organizing, betekenisgeving in organisaties.

## Losse koppeling tussen opvattingen en gedrag

Losse koppeling speelt niet alleen op organisatieniveau, aldus Weick (1969), maar ook op individueel niveau. Het gaat dan over de wijze waarop opvattingen (*intentions*) en gedrag (*behaviour*) elkaar beïnvloeden. Psychologen weten steeds meer dat gedrag niet gestuurd wordt door opvattingen. Het overgrote deel van ons gedrag is onbewust: we doen maar wat! (zie onder meer Dijksterhuis, 2008). Opvattingen volgen gedrag in plaats van dat ze eraan voorafgaan. Gedrag doet zich voor onafhankelijk van opvattingen. Als je mensen vraagt naar de redenen of motieven van waargenomen gedrag, dan gaan ze op dat moment (achteraf) een opvatting construeren. Bedoelingen en voornemens worden dan achteraf gerationaliseerd of gelegitimeerd.
Het is niet het rationele organisatorische ontwerp dat de acties in organisaties veroorzaakt, maar actie is de bron voor post hocrationalisatie, betekenisgeving of retrospectieve interpretatie (Weick, 2001).

## Leren, veranderen en organiseren

Met sensemaking leren we over onze wereld, we doen er de ervaringen mee op die ons helpen om de context om ons heen beter te begrijpen. In dat opzicht is betekenisgeving belangrijk voor leren en veranderen.
Het resultaat van betekenisgeving is echter ook dat we stoppen met leren: door middel van betekenisgeving reduceren we de onzekerheid en ambiguïteit die altijd om ons heen is. We organiseren de wereld om ons heen, optimaliseren hem in routines en gewoonten en zetten hem vast. We laten er steeds minder verstoring in toe. Weick en Westley (1996) vinden dat 'organiseren' en 'leren' niet bij elkaar passen, Het zijn in essentie tegengestelde begrippen. Leren gaat over patronen loslaten, ambiguïteit toelaten en gewoonten ontregelen. Organiseren draait om variatie verminderen, patronen en routines bouwen en te veel onzekerheid uitsluiten.
Daarmee hebben we de betekenisgevingsparadox te pakken: we gebruiken betekenisgeving actief als we leren; het resultaat van dat proces is een werkelijkheid

die we begrijpen en graag begrijpelijk houden. In organisatie hebben we hier, als het om veranderen en leren gaat, bij voortduring mee te maken.

### Nieuwe ontwikkelingen

Betekenisgeving ligt aan de basis van veel leer- en veranderaanpakken. Het is zo'n vanzelfsprekend onderdeel van leren en ontwikkelen geworden, dat het te ver voert om in dit korte hoofdstuk een weergave te geven van de ontwikkelingen op dit gebied. Weicks werk is nog steeds populair en een aantal mensen in Nederland werken met zijn theorieën en inzichten. Van Dongen, De Laat en Maas (1996) bijvoorbeeld, richten zich sterk op hoe mensen hun betekenissen vastzetten en zo in conflict komen met elkaar. Moerkerken (Moerkerken, 2015) gebruikt het materiaal van Van Dongen (1996) om in te zetten in verandering. De Caluwé en Vermaak geven Weicks verandertheorie een prominente plaats in hun boek *Leren Veranderen* (De Caluwé & Vermaak, 2019). Van Oss en Van 't Hek laten met Weicks theorie zien dat betekenisgeving ook een robuust en bestendigend karakter heeft (Van Oss & Van 't Hek, 2008). Termeer en Dewulf (2019) benutten zijn theorie om te laten zien hoe betekenisgeving ook in maatschappelijke transitie van belang is. Van Dalen (2019), gepromoveerd op Buurtzorg, heeft onderzocht op welke manier betekenisgeving een rol kan spelen in het ontwerp van organisaties.

## Praktijk en reflectie

### Toepassingen

Betekenisgeving is een belangrijke randvoorwaarde voor leren, maar leren ontstaat niet per se als mensen ruimte krijgen voor betekenisgeving. In 2004 schreven Weick en Quinn het artikel 'Organizational change and development: episodic and continuous change' (Weick & Quinn, 2004). Zij gaven daarmee een leidraad voor hoe om te gaan met de dubbelzinnigheid tussen leren en organiseren die in die paradox vervat ligt. Ze maken een onderscheid naar de 'klassieke', episodische verandering en de op het betekenisgevingsproces gebaseerde continue verandering. De episodische verandering is een verandering met een begin en een eind. Episodische verandering volgt de verandersequentie van Lewin: unfreeze, change, freeze. Je ontdooit de statische organisatie, brengt er verandering in aan en bevriest het dan weer. Daarna is de verandering klaar en kunnen mensen op een andere manier aan het werk. Met episodische verandering verander je de organisatie, maar nog niet per se de betekenissen die mensen erover hebben.
Continue verandering volgt een andere sequentie: freeze, rebalance, unfreeze. Continue verandering gaat ervan uit dat hoe je georganiseerd bent het leren geblok-

keerd heeft, en dat leren actief op gang gebracht moet worden. De focus ligt op bewustwording van wat — onbewust — georganiseerd is. Door middel van reflectie worden patronen en routines onderzocht. Mensen expliciteren hun gedrag, waardoor ze in staat zijn er opnieuw over na te denken. Dit herbalanceren bewerkstelligt als het ware een omkering van het betekenisgevingsproces: je benut het niet om te organiseren en dus ambiguïteit steeds verder terug te dringen, maar je richt het proces weer op de ambiguïteit die nodig is om te leren. Dat herbalanceren is een continu proces. Je zet als het ware de stroom aan betekenisgevingsprocessen van tijd tot tijd even stil, om er dan (kleine) veranderingen in aan te brengen.

## Kritische noten

Er zijn over betekenisgeving best kritische noten te kraken. Weick zelf bijvoorbeeld werd wel verweten dat hij in zijn denken weinig deed met de machtsdimensie in organisaties, terwijl die juist een heel grote rol speelt. Macht maakt jouw betekenissen immers net iets luider dan die van een ander. In Nederland hebben bijvoorbeeld Hosking en Termeer die dimensie meer zichtbaar gemaakt. Een ander verwijt dat Weick gemaakt werd, is dat hij zo weinig onderzoek deed. Zelf geeft hij aan onderzoek te zien als noodzaak om goed onderwijs te geven, niet andersom.
In de toepassing zien we vaak focus op de cognitieve kant van betekenisgeving, terwijl Weick juist zichtbaar maakte dat betekenisgeving een actief proces is waaraan mensen al handelend invulling geven. Betekenissen ontstaan door ervaring, niet door denken. Large Scale Interventions bijvoorbeeld zijn er vaak op gericht om de cognitieve, meervoudige blik van verschillende partijen in de ruimte brengen, maar voorzien lang niet altijd in al handelend en ervarend betekenissen aanpassen. Betekenisgeving wordt vaak ingezet in verandering, alsof het een vermogen is om anders naar de wereld te kijken. Natuurlijk, als er iets in onze omgeving anders wordt (ecological change), start het betekenisgevingsproces. Maar ons betekenisgevend vermogen is gericht op het creëren van duidelijkheid en terugbrengen van complexiteit. Op betekenisgeving gebaseerde veranderaanpakken zijn daarom soms te optimistisch, omdat ze met name het robuuste vermogen om aan betekenissen vast te houden, onderschatten (Van 't Hek & Van Oss, 2008).
En misschien is het lastigst aan het feit dat we zo gewend zijn om uit te gaan van betekenisgeving, dat we elke mening zijn gaan zien als een feit. Het vermogen om betekenissen te wegen ten opzichte van elkaar, om te accepteren dat de ene opvatting over een zaak meer waard is dan een andere, die is aan het verdwijnen. Waar betekenisgeving ons heeft geholpen om de wereld meervoudig te kunnen bekijken en te begrijpen dat mensen tot verschillende betekenissen kunnen komen over eenzelfde gebeurtenis, heeft er ook toe geleid dat we alles wel heel relatief hebben gemaakt. Het wordt tijd dat we daarin weer een beetje balans brengen, dat we daar op een andere manier betekenis aan verlenen.

# Referenties

**Literatuur** (volledige literatuurlijst: pagina 621)

Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing.* Reading: Addison-Wesley.
Weick, K.E. (1993). Turning context into tekst: An academic life as data. In A.G. Bedeian, *Management Laureates: A collection of autobiographical essays.* London: Jay press inc.
Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications.
Weick, K. (2001). *Making sense of the organization.* Oxford: Blackwell.
Weick, K.E. & R. Quinn (2004). Organizational change and development: Episodic and continuous change. In J.J. Boonstra (red.), *Dynamics of organizational change and learning* (p. 177-197). Chichester: Wiley.

**Websites**

https://www.wired.com/1996/04/weick/
https://en.wikipedia.org/wiki/Karl—E.—Weick
https://www.youtube.com/watch?v=J62uo-zU500