

Organiseren volgens Karl Weick

De sociale psychologie van organiseren

A.F.A. Korsten

1 Inleiding

Deze beschouwing gaat over hoe je aan kunt kijken tegen een organisatie en wat zich daarin afspeelt op het vlak van organiseren. We doen dat vanuit het denken van Karl Weick over de sociale psychologie van organiseren. Weick is met een aantal boeken en artikelen hierover bekend geworden.

Allereerst behandelen we een artikel dat herdrukt is een bundel artikelen (*'Making sense of the organization'* uit 2001): Mann Gulch, een fascinerend relaas over brandweerlieden in nood. Deze beschouwing werpt onder meer licht op enkele leiderschapsvraagstukken in relatie tot het organiseren van een opdracht om 'de brand blussen'. Daarna komen twee van zijn boeken aan bod: *'The social psychology of organizations'* en *'Sense-making in organizations'*. We geven daarna een voorbeeld van een toepassing, namelijk het begrijpen van vergaderingen.

In de Noordamerikaanse 'Public Administration' heeft Weick de nodige aandacht gekregen in overzichtswerken en leerboeken (Golembiewski (1990), Harmon en Mayer (1986), Palumbo en Maynard-Moody, en Bryson (1988)). Zo vindt men Weick bij thema's als besluitvorming, management, organisatieverandering en strategie.

Het enige inleidende boek in Nederland met uitgebreide aandacht voor Weick is In 't Veld en Van der Knaap (1994). Een centrale rol speelt het denken van Weick in het onderzoek van C. Termeer over het mestbeleid. De zogenaamde *configuratiebenadering* in dit onderzoek leunt sterk op het denken van Weick, Van Dongen, De Laat, en Maas. Ook in het proefschrift van Lips (1996) over communicatie over kwaliteitszorg in het hoger onderwijs wordt gesteund op Weick.

Voor onze beschouwing is gebruik gemaakt van twee besprekingen van werk van Weick door Huibert de Man, een gepubliceerd in het tijdschrift *Bestuurskunde* en een ongepubliceerde bespreking, en een bespreking door Mirko Noordegraaf. We beginnen echter met een case, Mann Gulch, over leiderschap in kleine groepen en omgaan met verrassingen.

2 De brandweerparachutisten van Mann Gulch: de kleine groep als kans en risico

Wat moet een kleine groep mensen voor structuur hebben om plotseling opkomend gevaar het hoofd te bieden? Die vraag stelde Norman Maclean zich. Hij bestudeerde een bosbrand waarbij dertien personen om het leven kwamen. In het postuum

uitgegeven, werkelijk fascinerende boek *'Young men and fire'* reconstrueert Maclean (1992) een bosbrand die in augustus 1949 in de bergen van de Amerikaanse staat Montana plaatsvond en de pogingen om die brand te blussen. De locatie waar de brand woedde, was Mann Gulch.

De gepensioneerde hoogleraar Engelse literatuur Maclean bracht de gebeurtenissen uit 1949 in kaart door gesprekken met overlevenden en andere oudgedienden uit de Forest Service, en op basis van persoonlijke indrukken, dossiers van de Forest Service en wiskundige modellen over de verspreiding van het vuur. Ruim veertig jaar na de daadwerkelijke brand werd zijn boek uitgegeven. Dat is opmerkelijk. Wat gebeurde en wat maakt dit boek fascinerend? Welke lessen zijn te trekken? We volgen Maclean en baseren ons mede op niemand minder dan de vermaarde organisatiepsycholoog Karl Weick (1996a, b). We geven in eigen woorden en citaten een overzicht.

Op 5 augustus 1949 om vier 's middags werden vijftien brandweerlieden ('smokejumpers') per parachute boven Mann Gulch neergelaten. 'Smokejumpers' zijn speciaal getrainde brandweer-parachutisten die elkaar tevoren niet of nauwelijks kennen. Deze parachutisten dachten op die dag met een betrekkelijke routineklus te maken te hebben: een zogenaamde tien-uurs brand. Bij zo'n brand zou om tien uur de volgende dag het sein 'meester' gegeven moeten worden. Maar zo zou het *niet* lopen. De brand breidde zich al op 5 augustus, vrij kort na hun landing, explosief uit. De brandweermannen moesten voor hun leven lopen en vechten. De meesten reddden het niet en zo werd Mann Gulch een menselijke tragedie.

De brand in Mann Gulch ontstond op 4 augustus 1949 waarschijnlijk door blikseminslag. Een oude boom kwam in vuur en vlam te staan. Op die dag zou er verder niet zoveel gebeuren. Maar op 5 augustus zou de temperatuur 36 graden Celsius bereiken. De brand zou zich ongecontroleerd kunnen verspreiden.

Op 5 augustus werd de brand vanaf een berg op 50 kilometer afstand waargenomen. Er werd besloten tot actie over te gaan. Rond 14.30 uur steeg een transportvliegtuig op met zestien brandweer-parachutisten. De windturbulentie was die dag groot en dat leidde ertoe dat de brandweer-parachutisten vanaf 2000 voet gedropt werden in plaats van de gebruikelijke 1200 voet. Die turbulentie was niet alledaags. Deze had ook direct gevolgen die ook niet voorzien waren: de parachute met de radio ging niet open, waardoor de radio te pletter viel. Vijftien van de zestien brandweer-parachutisten landden. Een was er ziek in het vliegtuig gebleven. Hij was niet gesprongen. De mannen landden in Mann Gulch. Na deze verspreide landing zochten ze elkaar op en begonnen eerst te eten.

De commandant en de boswachter

In het gebied was de boswachter Harrison al aanwezig. Harrison inspecteerde met de commandant van de parachutisten, Wagner Dodge, direct de brand. Ze hadden al

snel in de gaten dat het dichtbegroeide bos een val zou kunnen worden. Dodge gaf de plaatsvervanger William Hellman opdracht de ploeg naar de noordzijde van het ravijn te brengen, zodat ze wegwamen van het vuur, om vervolgens langs de flank van het ravijn naar de rivier te lopen. Harrison en Dodge namen intussen ook iets te eten terwijl Hellman zich met zijn groep in beweging zette. Dodge kwam om 17.40 uur weer bij de groep en nam de leiding weer op zich. De situatie verslechtert vervolgens snel. Dodge neemt waar dat het vuur op twee honderd meter afstand plotseling het ravijn is overgestoken en op hen afkwam. Hij vroeg de ploeg brandweerlieden om weg te rennen van het vuur dat razendsnel op hen afkwam. Dodge beklom zelf de steile heuvel, op weg naar de rotswand.

Wat waren de terreinomstandigheden?

De ploeg moest door gras van een meter hoog. De brandweerlieden verloren snel terrein op het om zich heen 'grijpende' metershoge vuur dat voortraasde met een snelheid van 100 meter per 30 seconden. De ploeg was in levensgevaar. Dodge had dat heel goed in de gaten en schreeuwde de smokejumper toe om alle materiaal af te gooien. Twee minuten later deed hij zelf iets dat de ploeg verrasste. Hij stookte zelf een vuur. En maakte het gebaar dat iedereen in het verbrande gebied moest gaan liggen. Niemand volgde het commando echter op. De brandweerlieden op Dodge na liepen naar de rand omdat ze vermoedelijk hoopten daar in veiligheid te zijn. Dodge overleefde door in de as van zijn eigen brand te gaan liggen. Twee brandweermensen overleefden doordat ze zonder verbrandingen een spleet in een ravijnwand wisten te bereiken. De overige dertien lieden kwamen om. Het vuur had ze om 17.56 ingehaald. De wijzers op het horloge van Harrison zaten vastgesmolten op dit tijdstip.

Was hier sprake van domme pech of onjuiste beslissingen? Als dat zo was, had Maclean nooit tot een boek kunnen komen. Er was veel meer aan de hand.

Plotseling gevaar

De smokejumper liepen plotseling gevaar, zonder dat zelf in de gaten te hebben. Er was sprake van onzekerheid. Dat is iets dat zich bij rampen vaak voordoet. Zijn lieden dan in staat om betekenis toe te kennen aan verzoeken om handelingen? Er was veel lawaai van de wind, en de temperatuur bereikte grote hoogte. Personen waren niet goed zichtbaar, laat staan dat er een mogelijkheid was om met een vertrouwd persoon te overleggen. De betrokken smokejumper kenden elkaar ook niet van haver tot gort. Deze desorganisatie is volgens Weick (1996), die het boek van Maclean besprak, ook in organisaties te vinden.

Werknemers moeten moeilijke taken vervullen en komen in vreemde rollen terecht. Kleine fouten kunnen zich ook in een organisatie opeenstapelen. Een geheel van kleine fouten, dat hersteld moet worden kan een lange 'trage' keten geven. Ook in organisaties kunnen zo kleine of grote crises ontstaan. De

neiging bestaat crises toe te schrijven aan anderen: aan de leiding of aan de omgeving van de organisatie. Die neiging moeten we volgens Weick onderdrukken. Wie naar betekenisverlening kijkt, en dat is waarin Weick geïnteresseerd is, ziet *onduidelijke vragen en vage antwoorden*.

Structuur verliezen

De brandweergroep van Mann Gulch stelden geen duidelijke vragen van het soort: waar gaan we heen?; wanneer nemen we positie in?; wat is onze strategie? De groep kon zelfs geen impliciet antwoord geven op basis van ervaringen uit het verleden. De lieden kregen daarentegen vrij snel te maken met een gevoel dat hun rol als brandweerman uitgespeeld raakte en ze hadden geen paniklare oplossingen meer bij de hand. Vrij snel nadat de mannen met de dreiging van 'opgejaagd' vuur te maken kregen, *begon het team uit elkaar te vallen en structuur te verliezen*. De zin van het ontsnappingsvuur (dat de leider aanstak) begrepen ze niet. Twee gebeurtenissen vernietigden de flinterdunne organisatiestructuur volgens Weick.

Ten eerste was er de opdracht van de leider Dodge aan de *tweede* man Hellman om de mannen naar de noordkant van het ravijn te voeren. Gedurende de tijd dat Dodge twintig minuten afwezig was, splitste de groep zich in *twee groepen*, elk met een eigen leider, waarbij deze nieuwe leider tijdens die periode zijn *eigen regels bedacht*. Hellman *verloor dus controle over het geheel*. Dat is niet geheel verrassend omdat Hellman gewend was orders te krijgen, in plaats van ze te geven.

Toen Dodge na twintig minuten weer terugkeerde, begon hij de groepen weer 'bijeentevegen'. Enkele minuten daarna ontdekte hij dat het vuur het ravijn was overgestoken. Dodge waarschuwde de mannen om terug te keren, weg van het vuur. De voor het vuur vluchtende mannen kregen acht minuten voor het fatale einde de opdracht hun materiaal af te gooien. Dat bracht de brandweerlieden manifest uit hun rol van brandbestrijder. De groep brandweerlieden hield op te bestaan want het werd een stel bedreigde, vluchtende lieden; geen groep meer maar een 'wereld van ieder voor zich'. Toen Dodge de lieden opriep om in het eigen vuur te gaan liggen, deden ze dat niet. Hellman riep: 'Bekijk het maar!'.

Weick (1996b: 88): 'Omdat duidelijke communicatie, vertrouwelijkheid en vertrouwen ontbraken, konden de mannen niet begrijpen dat Dodge het vuur aanstak om een ruimte te creëren waarin ze veilig zouden zijn'.

Karl Weick over de casus Mann Gulch

De casus Mann Gulch leert dat we van doen hadden met een kleine groep, *een minimale organisatie*. Toen de smokejumpers aankwamen in Mann Gulch, waren ze na een eerste kennismaking met de omstandigheden waarin ze verkeerden direct bezig met zichzelf in veiligheid te brengen en niet met het oplossen van het probleem. Het aanpakken van het probleem was al direct minder belangrijk; niet eens secundair.

Dergelijke organisaties zijn vatbaar voor een plotseling en gevaarlijk verlies aan betekenis ('sense'), zo houdt Karl Weick (1996) ons voor.

Het is niet zo dat dergelijke organisaties nauwelijks voorkomen. Veel publieke en private organisaties kennen kleine tijdelijke eenheden waar het risico groot is, het verloop chronisch, fouten zich opstapelen en onverwachte gebeurtenissen meer regel dan uitzondering zijn. Het is dus goed dat bezinning plaats vindt, meent hij. 'Om de weg naar veiligheid te wijzen, in weerwil van de verrassing, moeten leiders tegenwoordig veerkrachtige groepen in het leven roepen die vier zaken goed beheersen:

- improvisatie,
- wijsheid,
- interactie met respect voor elkaar, en
- communicatie' (1996b: 88).

We lichten deze vier toe.

a Onder *improviseren* verstaat Weick (1996b: 88) 'het blootleggen, het op de proef stellen en het herstructureren van iemands intuïtieve begrip van gebeurtenissen ter plekke, op een moment dat zijn handelen nog iets kan uitmaken'. Wie improviseert, blijft *creatief onder druk*. Wie improviseert, slaagt erin om zich in een *chaotische situatie* te handhaven.

Hoe zouden organisaties moeten reageren, die zich open tonen voor improvisatie? Weick houdt ons voor dat dergelijke organisaties direct een *vervangende structuur* beschikbaar hebben, als de oude het begeeft of - minder ernstig - aan vervanging toe is. Immers, er moet voorkomen worden als het 'vuur snel nadert' dan mensen niets doen als het commando volgt 'ga liggen in de as van het zelf aangestookte vuur'.

b *Veerkracht uit zich ook in wijsheid*, meent Weick.

De brandweerparachutisten beschikten in zekere mate over wijsheid. Ze wisten alles van het blussen van '10 uurs-branden'. In Mann Gulch dachten ze *ook weer zo'n* brand te moeten blussen. Maar de brand was deze keer een andere. Ze bleken geen ervaring te hebben met grotere branden. Hun wijsheid reikte dus niet ver genoeg. De echte wijze zou moeten weten dat het leven vol onzekerheid zit en dat gebeurtenissen niet altijd volledig te begrijpen zijn. Wijze organisatieleden *vermijden* juist al te grote zekerheid, teveel zelfvertrouwen en te veel voorzichtigheid. In veranderende tijden is het juist nodig dat mensen nieuwsgierig zijn, open zijn en over het vermogen beschikken om complexe problemen aan te kunnen. Wie veel zelfvertrouwen heeft, mijdt juist nieuwsgierigheid omdat men die niet nodig denkt te hebben. Wie voorzichtig is, mijdt ook nieuwsgierigheid omdat dat nog meer onzekerheid geeft. Mensen met zelfvertrouwen, zelfverzekerde mensen dus, en voorzichtige mensen sluiten zich af en daardoor nemen ze geen goede beslissingen. Echte wijsheid houdt dus in het gelijktijdig hanteren van geloof en twijfel en het

vermogen om zich aan te passen. Weick staat hierin niet alleen, zoals we zullen zien. Ook Janis heeft met zijn theorie over 'groupthink' denkbeelden in deze richting.

c 'Het is gemakkelijker om zich wijs te gedragen in een omgeving waar mensen de interacties die de groep bijeenhouden, eerbiedigen.

Een *interactie met wederzijds respect* kent drie geboden:

- eerbiedig de bevindingen van anderen en wees bereid om het eigen denken en handelen daarop te baseren (vertrouwen);
- geef je eigen bevindingen op zo'n manier dat anderen die kunnen gebruiken om tot juiste oordelen te komen (eerlijkheid);
- en respecteer je eigen visie, maar breng die samen met de bevindingen van anderen zonder de één of de ander te onderschatten (zelfrespect)', aldus Weick (1996b: 88).

Wie niet hieraan voldoet, weet dat hij er bij het einde van het rollenspel onmiddellijk alleen voor staat. Angst gaat dan de vindingrijkheid overstelpen. Kunnen mensen wel aan de drie geboden voldoen, dan is het nog niet eenvoudig om het einde van het rollenspel op te vangen maar dan is toch wederzijdse aanpassing mogelijk, het overnemen van creatieve oplossingen en een uit vertrouwen voortvloeiende volgzzaamheid. Als de formele structuur inzakt, zoals in Mann Gulch, houden rollen op te bestaan en is het onderscheid tussen leider en volgelingen irrelevant. In het brandhaardgebied deed zich dit voor. Het rollensysteem was op de toch komen te staan toen er twee groepen ontstonden. Dodge kreeg de groep daarna niet meer als eenheid bij elkaar. Dat is ook begrijpelijk omdat de groepsleden elkaar niet goed kenden. Ze gingen elkaar geen vragen stellen.

d *Wat had hen eigenlijk nog kunnen redden?*

Volgens Weick is dat *communicatie* op basis van *vertrouwen* en *tijd*. 'Mann Gulch' illustreert dat er opmerkelijk weinig werd gecommuniceerd. Dat laat zich nog begrijpen als het gaat om de vlucht in een turbulente omstandigheid. Maar ook tijdens het bij elkaar zoeken van de geparachuteerde materialen en het gemeenschappelijk eten, en ook later werd er nauwelijks gepraat. op een bepaald moment was men op de vluchten en buiten adem geraakt. 'Er is een groeiend bewijs dat bij complexe systemen die onbeheersbaar kunnen worden, voortdurend praten een cruciale bron van coördinatie vormt' (1996b: 89).

Lessen

Er zijn dus lessen te trekken uit de casus. Maar zal men tegenwerpen: in organisaties doen zich vaak toch niet zulke bedreigende en snel escalerende situaties voor. Karl Weick deelt die mening niet. In Mann Gulch was sprake van een hoeveelheid op zich kleine foutjes. Samen waren die voldoende om tot het einde van de groep te leiden: het overlijden van de meesten. Kleine fouten kunnen zich ook in ander verband voordoen dan in een bosgebied. 'Met verstand en rationele besluiten krijgt men geen

vat op die kwetsbaarheden, noch zal men ze kunnen vermijden. Eerder vraagt het om een goede kijk op de sociale context. De betekenis die daar aan de situatie wordt toegekend, lokt de beslissingen uit, die men zo cruciaal acht'. Dat is de volgende les.

Een belangrijke les is dat de echte beslissing in Mann Gulch plaatsvond, *lang voordat* beslissingen naar voren kwamen. Er is veerkracht nodig waardoor collectief betekenis wordt toegekend aan de situatie. Wordt er niet collectief betekenis toegekend aan de situatie, dan volgt de tragedie. Dat is de kern van Weick's stellingname.

'Stars and stripes' of het onderscheid tussen rang en functie

De beroemde, spannende door niemand minder dan Karl Weick geanalyseerde casus Mann Gulch leert dat niet slechts het belang van een groep te onderkennen is, maar ook van de leider. Maar wie is de leider: de in rang hoogste of de in functie hoogste? De in rang hoogste is vaak in een organisatie ook de in functie hoogste.

Vaak kunnen niet alle in rang gelijken eenzelfde functie uitoefenen. Een topmanager van een universitaire faculteit, een hoogleraar-directeur, is directeur en hoogleraar. De aanduiding 'hoogleraar-directeur' is een functie terwijl de hoogste rang hoogleraar is. Sommige hoogleraren zijn hoogleraar-directeur, waardoor bovenop een rang een functie-onderscheid geplaatst wordt. Overigens kan de hoogleraar-directeur voor sommige taken weer onderschikt zijn aan een bepaalde hoogleraar, bijvoorbeeld bij een promotie-plechtigheid die geleid wordt door een bepaalde hoogleraar met een bepaalde functie, de rector-magnificus.

Soms is iemand *lager in rang* maar toch, al of niet tijdelijk, *hoger in functie*. Zo kan een portier een functie en daarmee een verantwoordelijkheid hebben waarnaar een directeur zich ook te schikken heeft, bijvoorbeeld met betrekking tot het gebruik van een brandtrap onder reguliere omstandigheden.

3 Denken over de organisatie op zijn kop

Na deze spannende casus, die al veel zegt over het denken van Weick komen we bij het centrale boek van hem, een boek dat nog steeds actueel is. De kern van '*The social psychology of organizing*' (1969, 1979) van Karl E. Weick was een evolutiemodel dat organisatie verklaart als de uitkomst van zingeving (sense-making) in relatie tot de gevolgen van handelen. Het gangbare beeld van organisatie als een doordachte vormgeving van posities en rollen op basis van gegeven doeleinden werd omgedraaid: doelen, posities en rollen zijn de uitkomst van een (evolutionair) proces van organiseren dat slechts bij terugblikken een rationaliteit vertoont.

In de tweede druk van het boek is Weick erin geslaagd het boek door middel van voorbeelden toegankelijker te maken. Ook het denken was sinds de eerste editie bij velen ontvankelijker geworden voor wat Weick betoogde. Het symbolisch

interactionisme (zie evt. Zijderveld hierover) had de organisatie als onderhandelde orde laten zien en de beperkingen van de rationaliteit van de managers waren gemeengoed geworden door het werk van onderzoekers als Herbert Simon en James March. Ook de ontwikkeling van het nieuwe systeemdenken, waarin zelforganisatie en chaos centraal staan, paste bij de richting die Weick gekozen had (zie bijvoorbeeld Kickert, 1991; De Man en Coun, 1995).

Met de komst van de uitgebreide tweede editie van 1979 verwierf Karl Weick zich een vaste plaats onder de managementdenkers. Weick's procesbenadering van *organiseren* bood een alternatief voor de overheersende structuurbenaderingen van *organisaties*. Het denken van Weick betreft processen van organiseren en is daarom niet specifiek voor bepaalde organisaties. Zijn eigen voorbeelden lopen zeer uiteen en hebben slechts gemeen dat mensen met elkaar organiseren, zo betoogt De Man (1996) in een samenvatting die wij hier met zijn toestemming volgen; hier en daar zullen we hem citeren.

Weick schrijft over organiseren. Dat houdt in dat we het hebben over processen, niet over resultaten. Dat wil zeggen, het resultaat van organiseren, een geordend patroon van sociaal handelen, interesseert Weick wel maar minder is het hem te doen om 'policy output'. Dat scheidt wel eens verwarring. Auteurs die zich op Weick beroepen, krijgen het verwijt dat zich niet met beleidsinhoud en het resultaat bezig houden. Maar dat raakt Weick niet. Zijn opdracht acht hij al groot genoeg. De vraag die Weick zich steeds stelt, is hoe mensen met elkaar in staat zijn een situatie te creëren die zij achteraf als geordend, georganiseerd kunnen benoemen.

Eén van Weick's favoriete voorbeelden is het jazz-orkest. De vraag is hoe een jazz-orkest uit een onbekende partituur een zinvol stuk muziek creëert. Natuurlijk door de partituur een paar keer te spelen, en zich gaandeweg samen een beeld te vormen van wat het eindresultaat zou moeten zijn. Dit is het proces van organiseren waarop hij intellectueel greep wil krijgen. Hij wil geen oordeel vellen over dit organiseren, maar hij vraagt zich met een zekere verwondering af hoe het kan dat mensen samen zin ontdekken in de chaotische werkelijkheid. Zijn boek gaat over het appreciëren van processen.

Het proces van organiseren omschrijft hij in een specifiek jargon als volgt: 'Organiseren is een consensueel gevalideerde grammatica voor het verminderen van dubbelzinnigheid door middel van verstandig gekoppeld gedrag' (Weick, 1979: 3). Menig proces van organiseren begint met situaties die voor betrokkenen meer dan een betekenis kunnen hebben. 'Het vinden van consensus over de vraag "wat is hier aan de hand" kan men dus benoemen als de kern van organiseren', aldus De Man (1996). Die consensus ontstaat in interactie, in het koppelen van gedragingen van de een aan die van de andere actor. Door de interactie produceren mensen uitkomsten die voor hen zinvol zijn.

Weick meent dat de werkelijkheid van organiseren is te vatten als er in cirkels gedacht wordt. Wie organisatieprocessen bestudeert, komt om het circulaire karakter van veel processen niet heen. Individuen geven een mening, discussiëren, anderen geven daar betekenis aan, voegen denkbeelden toe en accentueren. Na verloop van tijd hoort men dingen en komen denkbeelden terug waar men zelf weer op reageert, enzovoorts. Kortom, een individu kiest niet een probleem, analyseert de alternatieve oplossingen, besluit en voert uit. Problemen worden sociaal gekneed, vervormd, aangevuld, enz..

Weick's analyse van organisatieprocessen kiest haar vertrekpunt in de interactie tussen mensen. Om deze te analyseren introduceert Weick een eigen, moeilijk toegankelijk jargon waarvan we hier enkele termen behandelen.

Dubbele interact

De Man (1996: 299): 'Als kleinste eenheid van analyse neemt hij de 'dubbele interact', een sequens van drie handelingen: een handeling van persoon A, de reactie daarop van persoon B en tenslotte het antwoord op deze reactie van persoon A. Een dubbele interact is telkens pas afgerond als een persoon de reactie op zijn eigen handelen heeft gekwalificeerd. Dubbele interacties worden samengevoegd, geassembleerd, tot grotere gehelen. Deze noemt Weick 'processen'. Bij de vorming van deze processen worden 'assemblageregels' gebruikt die de interacties selecteren en samenvoegen.

Door het koppelen van gedrag van individuen ontstaan er grotere gehelen die hij als collectieve structuur benoemt.

In het klassieke organisatiekundige denken volgt de structuur uit de doeleinden van de organisatie. Voor een procesdenker als Weick is dit een omgekeerde voorstelling van zaken. Als we terugkijken, dan kunnen we die relatie tussen doeleinden en structuur wel leggen, maar het proces is daarmee nog niet verklaard. Weick kiest daarom zijn startpunt van het proces van organiseren op het punt dat mensen besluiten iets samen te doen, en daarmee gekoppeld gedrag creëren. De aanleiding dat mensen hun gedrag koppelen is dat ze samen over middelen beschikken. Door het samen gebruiken van middelen gaan ze samenwerken, zonder dat er van gemeenschappelijke doelen sprake is. Gaandeweg ontstaat er een gemeenschappelijk belang om de middelen in stand te houden, en daarmee ontstaan er gemeenschappelijke doelen. Dit is voor Weick geen eindpunt voor de vorming van een collectieve structuur. In de volgende stap zullen verschillende mensen weer over verschillende middelen gaan beschikken, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van afdelingen. En hiermee worden de gemeenschappelijke doelen weer ondermijnd, waarmee de cirkel rond is.

Het is dus niet nodig om doelen te veronderstellen voor de vorming van een organisatie. Doelen zijn net als structuren de uitkomst van een proces van interactie tussen mensen'.

Inclusie

De Man (1996: 299): 'In deze interactie besluiten mensen een deel van hun gedrag te koppelen aan het gedrag van anderen: Weick spreekt van 'gedeeltelijke inclusie'. Collectieve structuren omvatten geen totale mensen, maar slechts bepaalde gedragingen. Andere gedragingen worden niet gekoppeld, of worden aan andere collectieve structuren gekoppeld'.

Werkelijkheidsdefinitie

Weick beziet het proces van organiseren in evolutionaire termen. 'Het startpunt voor organiseren ligt in een situatie waarin mensen dubbelzinnigheid ervaren ('equivocality'). Zij weten niet wat er aan de hand is en hoe daarop te reageren. Het evolutieproces verwijderd stapsgewijs de dubbelzinnigheid en levert als resultaat duidelijkheid: een definitie van de werkelijkheid' (De Man, 1996: 299).

'Enactment', selectie en retentie

'De dubbelzinnigheid wordt slechts opgemerkt wanneer mensen zich met de wereld rondom hen bezighouden: haar vastpakken, ernaar kijken. Het gedrag waardoor mensen een deel van hun omgeving als het ware "beetpakken" en daarmee beschikbaar maken voor nadere inspectie, noemt Weick "enactment"' (De Man, 1996: 299), een begrip dat moeilijk te vertalen is. "Enactment" is het actieve proces waarin mensen zich op de wereld richten en daarmee ervaring creëren. Het is iets anders dan reageren.

Dit 'enactment'-proces gaat vooraf aan het denken over de werkelijkheid. Enactment leidt tot dubbelzinnige beelden die om betekenis vragen: 'wat is hier aan de hand?'. Diverse interpretaties dienen zich aan als antwoord.

'In de tweede stap van Weick's evolutiemodel, de "selectie", wordt het aantal interpretaties verkleind. Bruikbare interpretaties kunnen vervolgens voor toekomstig gebruik worden opgeslagen, net als bruikbare genen in de natuurlijke evolutie bewaard blijven', stelt De Man in zijn samenvatting (1996: 300). Weick spreekt hier van 'retentie': het opslaan van bruikbare interpretaties in het geheugen.

Het geheugen stuurt zowel de aandacht en het handelen van mensen (de 'enactment') als de interpretatie van wat zij vervolgens meemaken (selectie).

Zelfversterkende processen

'Wat iemand doet, hangt af van wat hij over de omgeving weet. Wat iemand over de omgeving weet, wordt weer bepaald door wat hij waarneemt. Wat iemand

waarneemt, hang af van wat hij doet. Hiermee is de cirkel gesloten: het denken en het handelen versterken zichzelf. Weick gebruikt hiervoor het woord "enacted environment": mensen leven in een wereld die zij door hun handelen zelf gecreëerd hebben' (De Man, 1996: 300). Dit geldt voor het individu, bijvoorbeeld voor de manager die al doende zich een werkomgeving schept waarop hij zelf reageert. 'Bij organiseren gaat het echter vooral om collectieve processen, waarin mensen in onderlinge afhankelijkheid handelen (enactment), waarnemen en interpreteren (selectie) en beelden opslaan in hun gemeenschappelijke geheugen (retentie). De start van het collectieve proces van organiseren, ligt steeds in situaties die men met de bestaande routines niet oplost.

De 'motor' voor de evolutie ligt in het model in de ongereflecteerde processen van handelen en aandacht. Daarin wordt de grondstof voor zingeving gefabriceerd. Net als in het natuurlijke evolutiemodel is het van belang dat er genoeg variatie (dubbelzinnigheid) wordt gefabriceerd. Alleen dan is het mogelijk tot bruikbare interpretaties te komen.

Dit beeld staat haaks op het structuurdenken waarin het bij voorbaat wegnemen van dubbelzinnigheid centraal staat' (De Man, 1996: 300).

Advies

Het evolutionaire model in het denken van Weick impliceert eerherstel voor de manager als doener. In tegenstelling tot het klassieke organisatiedenken waarin de manager pas tot actie kan overgaan als duidelijk is wat de problemen zijn waarvoor hij een oplossing moet hebben, laat Weick zien dat het handelen van de manager de grondstof voor organiseren creëert. Managers kunnen dan ook beter handelen zonder precies te weten waarom, dan dat ze gaan wachten totdat dingen duidelijk zijn.

Op grond van het boek van Weick kan men komen tot verschillende adviezen.

- 'Het eerste advies van Weick aan managers is dan ook om niet van wanorde te schrikken. Wanorde is geen teken dat de organisatie uiteenvalt. Integendeel, zij kan een voorwaarde zijn voor continuïteit.
- Uit het algemene systeemdenken leidt Weick het advies aan managers af te beseffen dat het onmogelijk is om één ding tegelijk te doen. De manager moet weten dat zijn handelen verweven is met een groter geheel dat maar beperkt vanuit zijn positie te besturen is.
- Bij problemen is het beter chaotisch iets te doen dan op een ordelijke manier niets te doen. Dit advies van de auteur volgt uit wat eerder is opgemerkt. Om zin en structuur aan situaties te geven moet je wel iets hebben om met elkaar over te praten!
- Managers moeten ook beseffen dat de minst opvallende beslissingen in organisaties vaak de belangrijkste zijn; zo zijn beslissingen die het geheugen van de organisatie beïnvloeden bijvoorbeeld van veel groter belang dan men denkt.

Een algemeen advies van Weick aan de managers is om op te houden te denken in oplossingen. In plaats daarvan moeten ze de processen onderhouden die het mogelijk maken dat de organisatie zich van dag tot dag kan vernieuwen. Het implementeren van 'oplossingen' werkt meestal contraproductief' (De Man, 1996: 301).

4 Sensemaking in Organizations: H. de Man aan het woord over dit boek

Huibert de Man in een – niet gepubliceerde - boekbespreking:

'Karl Weick, bekend van zijn eerdere boek *The Social Psychology of Organizing* (1969 en 1979), valt al 25 jaar op als een origineel denker met een visie op organiseren en organisaties die haaks staat op de overheersende denkbeelden in theorie en praktijk. Niet de organisatie als duidelijke structuur staat bij hem centraal, maar handelende mensen die, geconfronteerd met de praktische puzzels van het organiseren, zin proberen te geven aan de situaties waarin zij verkeren en die zij gedeeltelijk zelf oproepen. De organisatie als grijpbare structuur is daarbij een fictie, de werkelijkheid is een stroom van onderling verweven processen zonder duidelijk begin of eind, waarin betrokkenen zijn 'ondergedompeld'.

Het woord *sense making*, dat zoveel betekent als het creëren van betekenis, dient in zijn nieuwste boek als spil voor een brede discussie over organiseren. Weick heeft met de keuze van deze term bewust de keuze willen vermijden tussen een idealistische en een realistische visie op organisaties. Organisaties zijn meer dan opvattingen van mensen: organisaties bestaan niet alleen 'tussen de oren', maar bestaan als objectieve realiteit. Deze realiteit bestaat echter niet los van de opvattingen en gedragingen van mensen: zij wordt door hen continu tot stand gebracht. Mensen creëren de werkelijkheid waar zij zin aan geven. Zo drukt het woord *sense-making* de basispositie van Weick in de paradigmatische discussies in de organisatiekunde uit. Zijn positie is niet idealistisch of realistisch, maar kan het best als pragmatisch worden bestempeld: de werkelijkheid is wat mensen met elkaar tot stand brengen'.

'Het begrip *sense-making* onderscheidt Weick's visie van de overheersende opvatting dat *decision-making* de kern is van organisaties. Bij *decision-making* zijn de vragen duidelijk, en ligt het probleem in het antwoord: wat is het beste besluit. *Sense-making* impliceert daarentegen dat het kernprobleem in organisaties is te bepalen welke vragen ertoe doen. De vraag naar wat zinnig is, gaat aan de besluitvorming vooraf. Daarom is voor Weick het omgaan met dubbelzinnigheid en verwarring fundamenteel voor organiseren'.

'Het begrip *sense-making* is zowel dynamisch als gebonden aan het handelende subject. Er 'is' geen betekenis, maar mensen vinden die betekenis uit, construeren haar, in hun handelen, waarbij er steeds een wisselwerking is tussen datgene wat de mensen in de wereld tot stand brengen en wat zij daar vervolgens van waarnemen. Dit maakt Weick dan ook kritisch aanzien van veel structuurdenken in de organisatiekunde, waarin het handelende subject èn de tijd zijn zoekgeraakt (-

gemaakt). Structuren kunnen alleen begrepen worden als de neerslag van handelen in het verleden'.

'Het thema sense-making is niet nieuw in het werk van Weick. In *The Social Psychology of Organizing*, werd *retrospective sensemaking* geïntroduceerd in het kader van een evolutionair model van organiseren. In dit boek presenteerde Weick een ongebruikelijke combinatie van ideeën uit heel verschillende stromingen. Het pragmatisme (William James) en de moderne vertaling daarvan in het symbolisch interactionisme (Herbert Mead) hadden een duidelijk stempel op Weick's denken gezet. Daarnaast liet Weick zich echter ook inspireren door het vitalisme in de filosofie (Bergson) cognitieve psychologie, het denken van Simon, March en over besluitvorming in organisaties en door de algemene systeemtheorie. Deze openheid ten aanzien van dit divergente gedachtengoed gaf Weick een eigen plaats in de organisatiekunde, waar de muren tussen verschillende paradigma's vaak hoog worden opgetrokken.

De belangrijkste boodschap van *The Social Psychology of Organizing* was dat we organisaties als *processen* moeten bezien waarin mensen al doende met elkaar vorm en betekenis geven aan wat zij in interactie met elkaar tot stand brengen. Daarbij benadrukt Weick het evolutionaire karakter van de processen en het retrospectieve karakter van de zingeving: wat zich evolutionair ontwikkelt, wordt achteraf begrepen. Hiermee bood Weick een alternatief voor het overheersende model van management als besluitvorming en organisatie als structuur', aldus De Man.

'Dit alternatief wordt in *Sensemaking in Organizations* verder verfijnd en genuanceerd. Daarbij maakt hij gebruik van het onderzoek dat, onder verschillende labels, op het gebied van sense-making in organisaties is verricht in de meer dan 25 jaar die sinds zijn eerste boek zijn verschenen. De sterke opkomst van het kwalitatieve onderzoek en de ontwikkeling van alternatieve paradigma's in de organisatiekunde hebben in het voordeel van Weick gewerkt. De uitgebreide literatuurlijst laat dit zien'. Aldus De Man.

Inhoud en opbouw van het boek

In hoofdstuk 1 (*The Nature of Sensemaking*) introduceert de auteur het begrip sensemaking. Het onderscheid met *interpretatie* wordt duidelijk gemaakt. Interpretatie gaat om het vinden van een betekenis in datgene wat er al is, sensemaking gaat om de manieren waarop mensen genereren wat zij interpreteren (p.13). Sense-making gaat over uitvinden, interpreteren alleen over ontdekken. Met deze verduidelijking maakt Weick het verschil tussen zijn benadering en het 'interpretatieve paradigma' duidelijk, aldus De Man.

In hoofdstuk 2 (*Seven Properties of Sensemaking*) geeft de auteur nadere inhoud aan het begrip door zeven kenmerken toe te lichten:

- *Sensemaking is gefundeerd in identiteitsconstructie*: als mensen betekenisvolle situaties construeren, geven ze tevens aan wie zij zelf (willen) zijn.
- *Sensemaking is retrospectief*: het gaat om het achteraf structureren van ervaring die als het ware uit de stroom van levende ervaring wordt gelicht. Bij deze constatering bouwt Weick voort op de fenomenologie, met name het werk van Schutz.
- *Sensemaking creëert zinvolle omgevingen*. Weick koppelt zijn begrip sense-making hier aan het begrip enactment: in sense-making gaat het niet alleen om het interpreteren van een omgeving die al bestaat, maar om het creëren van een zinvolle omgeving. Het gaat dus niet alleen om het kijken naar, maar evenzeer om het oproepen van de werkelijkheid.
- *Sensemaking is sociaal*. De constructie en interpretatie van situaties komt tot stand in de interactie tussen mensen. Hierbij leunt Weick sterk op het symbolisch interactionisme in de sociologie.
- *Sensemaking is een continu proces*. Mensen staan altijd midden in processen die geen begin of einde hebben. Bij deze gedachte bouwt Weick voort op fenomenologische en existentialistische filosofie, waarin het 'in-de-wereld-geworpen-zijn' een belangrijk thema is.
- *Sensemaking is gericht op 'en wordt bepaald door 'extracted cues'*, Mensen nemen niet de dingen zelf waar, maar bepaalde kerneigenschappen waarin zij een ruimere betekenis toekennen. Aan sense-making gaat dus een proces vooraf waarin bepaalde zaken worden opgemerkt. En wat opgemerkt wordt, hangt weer af van de context waarbinnen de 'cues' geplaatst worden.
- *Sensemaking wordt meer bepaald door plausibiliteit dan door nauwkeurigheid*. Mensen zijn gericht op een bruikbaar en plausibel beeld van de situatie, niet op de nauwkeurige analyse ervan. In deze veronderstelling zien we Weick's pragmatische filosofie: waarheid is wat werkt.

In hoofdstuk 3 (Sensemaking in Organizations) spitst de auteur sense-making toe op organisaties, waarbij ook de geschiedenis van het onderwerp in de organisatietheorie kort aan de orde komt.

Weick geeft duidelijk aan dat hij geen eigen organisatietheorie biedt, maar wel geven sommige organisatietheorieën meer ruimte aan het verschijnsel sensemaking dan andere.

Organisaties stijgen uit boven het niveau van de directe interactie, zij berusten op 'generieke intersubjectiviteit', zoals neergelegd in regels, rollen en structuren.

Daarnaast zijn organisaties echter ook plaatsen van intersubjectiviteit, waarin het draait om de interactie tussen mensen. Het coördineren van handelen in het spanningsveld van de multiple realiteiten die het gevolg zijn van de spanning tussen het intersubjectieve en het generieke, is voor Weick de kern van organiseren (pag. 75).

Hoofdstuk 4 (Occasions for Sensemaking) behandelt de situaties waarin sense-making zich voordoet. Dit is logischerwijze het geval wanneer mensen de werkelijkheid niet met bestaande routines en schema's aankunnen, bijvoorbeeld bij grote informatiebelasting, complexiteit en turbulentie (pag. 86). Deze kenmerken van de omgeving kunnen ertoe leiden dat mensen met hun bestaande routines en hun bestaande voorstellingen situaties niet meer als zinvol kunnen construeren. Er moet nieuwe 'zin' worden uitgevonden.

Weick maakt in dit hoofdstuk een duidelijk onderscheid tussen onzekerheid en ambigüiteit. Onzekerheid kan gerepareerd worden met kennis, want onzekerheid berust op onwetendheid. Ambigüiteit kan men echter niet oplossen met meer kennis, want waar verwarring bestaat is niet duidelijk welke kennis ertoe doet. Om de verwarring te reduceren moet men voor één interpretatie kiezen, waar andere in principe even plausibel zijn. Niet meer kennis is het antwoord, maar meer directe interactie tussen mensen die veelvoudige 'cues' oplevert waarmee een interpretatie kan worden geconstrueerd (pag. 99).

Sense-making wordt in het algemeen opgeroepen door situaties die onze verwachtingen doorbreken. Men kan ook zeggen dat het gaat om situaties waar de normale stroom van gebeurtenissen wordt onderbroken. Weick wijst op de emotionele reacties die dergelijke onderbrekingen bij mensen teweegbrengen, soms in de vorm van een schok of van stress. De bestaande betekenis voldoet niet meer, en zinloosheid kan het gevolg zijn.

Hoofdstuk 5 (The substance of sensemaking) vormt een waarschuwing tegen dat procesdenken dat geheel abstraheert van de inhoud. Als men over sensemaking in organisaties nadenkt, is het van belang te weten wat de inhoud is van de woorden waarmee mensen zin geven aan organisaties.

Het beeld dat Weick hier gebruikt is dat mensen een aantal bronnen ter beschikking hebben waaruit zij zin kunnen putten in de situaties waarmee zij in organisaties geconfronteerd worden en die zij in organisaties oproepen. Mensen hoeven niet alles ter plekke te verzinnen, maar zij kunnen op standaardrepertoires terugvallen. Zo noemt de auteur de beschikbaarheid van 'frames' waarin 'cues' hun plaats hebben. Mensen in organisaties hebben voor allerlei situaties frames met bijbehorende cues die zij kunnen gebruiken als standaardrecepten voor sense-making: 'daar gebeurt het weer', 'zo doen we dat'.

Meer omvattende gehelen waar mensen op kunnen terugvallen zijn ideologieën 'gehelen van onderling verbonden opvattingen, normen en waarden'. Vervolgens noemt Weick de zogenaamde derde-orde beheersingsmechanismen, de stilzwijgend voor juist gehouden opvattingen in organisaties die als premissen functioneren voor de beslissingen die in organisaties worden genomen. Ook noemt Weick *paradigma's* als gehelen van gedeelde opvattingen over het werk, en de daaraan verbonden *exemplars*, standaardvoorbeelden van juiste uitvoering van het werk.

Handelingstheorieën (*Theories of action*) vormen weer een wat andere bron voor sense-making. Zij zijn voor organisaties wat cognitieve structuren zijn voor individuen en geven aan hoe de organisatie prikkels in handelingen vertaalt. Onder *traditie* verstaat Weick al datgene wat door voorgangers wordt doorgegeven en waar mensen in organisaties zich in hun handelen op kunnen baseren. In de traditie ligt een repertoire dat in sense-making gebruikt kan worden. Aparte aandacht geeft de auteur aan *verhalen*. Verhalen geven een interpretatie van ervaren in het verleden. Hierin worden plausibele relaties gelegd tussen de afloop van het verhaal en de 'plot' die de uitkomst produceerde. Mensen in organisaties gebruiken deze verhalen in het construeren van de werkelijkheid.

In hoofdstuk 6 (Belief-Driven Processes of Sensemaking) maakt Weick onderscheid tussen twee soorten sensemaking: sensemaking die begint in het geloof of de overtuiging van mensen (*belief-driven*) en sensemaking die in het handelen van mensen begint (*action-driven*). In wezen gaat het om twee willekeurige startpunten voor het proces, aangezien in sensemaking sprake is van een evolutionair proces, waarin handelen en geloven elkaar wederzijds versterken.

Op de eerste vorm gaat het hoofdstuk verder. De *belief-driven* vorm verdeelt de auteur weer in tweeën: *argumentatie* en *verwachting*.

In het geval van argumentatie wordt de variëteit in opvattingen gereduceerd door een proces van redetwisten tussen mensen die het met elkaar oneens zijn. De uitkomst bestaat uit meer duidelijkheid over opvattingen, wat weer een basis kan zijn voor meer eenduidigheid in het handelen. In argumentatie als vorm van sense-making ligt de centrale betekenis van vergaderingen voor organisaties. Hier wordt helderheid gecreëerd door een gevecht tussen verschillende argumenten. Wanneer er voldoende diversiteit in opvattingen is, kan een vergadering leiden tot nieuwe, en meer adequate opvattingen over wat er aan de hand is, en dit is de essentie van sense-making.

Verwachting als de andere vorm van *belief driven sensemaking* werkt anders.

Verwachtingen filteren wat mensen zien en geloven. Een belangrijk effect van verwachtingen vormt de *self-fulfilling prophecy*. Waar mensen zeer sterk in iets geloven, neemt de kans toe dat zij deze werkelijkheid ook tot stand brengen. In organisaties zijn verwachtingen vaak van het grootste belang omdat ze het mogelijk maken consistent te handelen en energie te richten. Zeker waar besluiteloosheid hogere kosten kent dan verkeerde beslissingen nemen, is dit van belang (pag. 153).

Hoofdstuk 7 (Action Driven Processes of Sensemaking) gaat over de situatie waarin niet opvattingen, maar handelingen het anker zijn waaraan zich processen van sense-making hechten. Ook hierbij onderscheidt de auteur twee vormen: *commitment* als een situatie waarbij mensen zich binden aan hun handelen en *manipulatie* als handelen waarmee mensen hun eigen omgeving creëren.

In het geval van *commitment* wordt een persoon gebonden door zijn eigen handelen en door de opvattingen die dit handelen ondersteunen. Zichtbaar en vrijwillig

handelen waar hoge eisen aan gesteld worden is de ideale situatie om commitment op te roepen. Waar iemand gecommitteerd wordt, zal hij of zij tevens de redenen en rechtvaardiging voor zijn of haar eigen gedrag vormen. Vandaar dat commitment een bron van sensemaking is. Commitment versterkt de identiteit van betrokkenen en geeft structuur aan de situatie. Vooral organisaties die in zekere zin ondergestructureerd zijn, zogenaamde georganiseerde anarchieën, creëren veel commitment van personen en geven zo aanleiding tot sense-making (pag. 160-161). Tot zover De Man in zijn boekbespreking.

5 Weick en vergaderen

Vergaderen houdt in de mensen in een groep van drie of meer personen met een bepaald doel eenmalig of vaker dan een maal overleggen. Er is dus sprake van mondelingen communicatie. Vergaderen is voor Weick een belangrijke activiteit in een organisatie in het kader van zingeving. We gaan in het navolgende kort in op vergaderen en plaatsen Weick in diverse perspectieven.

Karl Weick (1995) geeft in zijn *'Sensemaking in organizations'* een omschrijving van wat een vergadering is. Het is zijn inziens een communicatieve gebeurtenis die interactie op een specifieke wijze organiseert. In het bijzonder is een vergadering een bijeenkomst van drie of meer personen die instemmen om bijeen te komen voor een doel dat gerelateerd is aan het functioneren van een organisatie of groep, bijvoorbeeld om ideeën of opvattingen uit te wisselen, of om beleid en procedures te ontwikkelen, een probleem op te lossen, een beslissing te nemen, aanbevelingen te formuleren en wat dies meer zij. Een vergadering wordt gekenmerkt door een multi-partijendiscussie die episodisch van aard is, en deelnemers ontwikkelen of gebruiken specifieke conventies voor regulering van de discussie (ook Noordegraaf, 1997: 22).

We weten nu ongeveer wat vergaderingen zijn. Vergaderingen zijn er bij de overheid desalniettemin in soorten en maten. Vergaderingen variëren:

- naar grootte (kleine of grote vergaderingen),
- naar samenstelling (uitsluitend ambtenaren, uitsluitend bestuurders, enz.),
- naar lokatie (telefonisch vergaderen kan ook),
- naar reglementering (de Tweede Kamer heeft een reglement van orde),
- naar patroon (voorzitter wisselt wel of niet, secretaris wisselt wel of niet; besluitenlijst of notulen, enz.),
- naar 'status' (adviserend, besluitvormend),
- naar doel (gericht op het gereed komen van een streekplan, of ...)
- naar inbedding in beleidsprocessen (een projectteam, enz.),
- naar ondersteuning (ondersteuning door group support systems, enz.).

Wordt er *veel* vergaderd? In het bedrijfsleven wordt 15 tot 25 procent van de totale werktijd besteed aan vergaderen. Binnen de overheid is het percentage aan vergaderingen bestede tijd naar schatting 35 tot 40 procent (Van Velzen, 1997: 13).

Vooral *leidinggeevenden* vergaderen. Buitenlandse leidinggeevenden besteden blijkens het onderzoek van Henry Mintzberg (1973), gerapporteerd in *'The nature of managerial work'*, ongeveer 70 procent van hun tijd aan vergaderen. Zijn onderzoek dateert uit 1973 terwijl recenter onderzoek nog steeds van dergelijke percentages gewag maakt. Lau e.a. komen in 1980 in het tijdschrift *Public Administration Review* tot een cijfer van 65 procent. Hannaway (1989) rapporteert in *'Managers managing'* uit 1989 ook een nog iets hoger percentage. Nederlandse departementale directeuren-generaal en directeuren brengen ongeveer driekwart van hun arbeidstijd door in geplande en ongeplande vormen van 'face to face'-overleggen (Noordegraaf, 1997: 24). Dat laat niets te raden over. Vergaderen is een belangrijk fenomeen in de overheidsdienst.

Vergaderen is bij de overheid daarom belangrijk omdat vraagstukken veel aspecten hebben, zoals vooral bij 'wicked problems' (Hisschemöller, 1993) het geval is, en veel kanten door deskundigen van verschillende eenheden van een organisatie bekeken moeten worden: *afstemmingsoverleg*. Vergaderingen kunnen ook dienst doen om de voortgang van een project te bekijken en knelpunten op te lossen. Zo zijn er vele oogmerken waarom personen bij elkaar komen, in stuurgroepen, in projectgroepen, in managementteams.

Goed vergaderen vereist een zekere competentie, al naar gelang de rol die een individu heeft: voorzitter, notulist, enz. Een bestuurskundig belangrijk onderscheid heeft betrekking op vergaderen in het kader van de agendering, de ontwerpfase, besluitvorming, uitvoering, evaluatie en beleidsdynamiek. Voor deze onderdelen zijn onderscheiden *competenties* van belang. Als er vergaderd wordt over de beleidsuitvoering door uitvoerders zijn meestal geheel andere onderwerpen aan de orde dan bij het ontwerpen van beleid. Dat blijkt ook uit de literatuur over die onderwerpen. Daarnaast is er een onderscheid te maken in managementfuncties. Vergaderen over het organisatiemanagement gaat meestal over andere zaken dan vergaderen over personeels-, informatie-, financieel- en huisvestingsmanagement.

Er zijn allerlei voorwaarden van belang voor het vervullen van een effectieve rol van ambtenaren in vergaderingen. Een voorbeeld. Van een *algemene bestuursdienst* waarin ambtenaren zijn opgenomen die zijn aangesteld in de rijksdienst en dus niet perse departementsgebonden zijn, is wel verwacht dat die de mobiliteit in de rijksdienst kan bevorderen. Dat zou goed zijn. Wie niet lang op eenzelfde plek zit, zou minder hechten aan mensen en aan beleid, en daarom bijvoorbeeld makkelijker durf hebben om te bezuinigen. Menting (1987) deed onderzoek naar het gedrag van overgeplaatste ambtenaren in hun nieuwe vergaderomgeving. Hij heeft vastgesteld dat overgeplaatste (top-)ambtenaren niet direct van start kunnen gaan. Ze moeten acclimatiseren. Een overdonderende inbreng op een nieuw terrein wordt door andere ambtenaren met een zekere terughoudendheid bekeken.

Vergaderen is *van alle tijden*, lijkt het. Wilbert de Vree (1994) geeft in zijn dissertatie *'Nederland als vergaderland'* een overzicht van opkomst en verspreiding van het vergaderregime in Nederland aan de hand van ideeën van Norbert Elias over civilisatie. Elias bestudeerde eetgedrag. De Vree stelt vast dat vergaderen in de loop der eeuwen als middel om afspraken te maken over toekomstige handelingen steeds belangrijker is geworden. Hij beziet vergaderen onder meer als integratiemechanisme en zelfreguleringsmechanisme op het vlak van affect- en driftuitingen. Recent wordt er meer en meer vergaderd. Sommigen zullen vanuit macro-perspectief gezien, menen dat dat komt omdat de samenleving steeds meer een onderhandelingshuishouding is geworden. Anderen accentueren vanuit micro-perspectief dat leidinggevenden in veel organisaties niet meer van bovenaf opdrachten kunnen verstrekken. Dat gaat te traag en bovendien kunnen professionals, als ze eenmaal aan een taak gezet zijn, hun voortgang bezien in *'zelfsturende teams'*. Bovendien blijkt dat leidinggevenden niet alles bilateraal kunnen afdoen. Er moet toch regelmatig overleg over het werk zijn: *werkoverleg*.

Er bestaan *vier kwalificaties van vergaderen*: een pessimistische, een sceptische, een realistische en een optimistische visie (Noordegraaf, 1997).

- De pessimist vindt vergaderen verspilling van tijd. Vergaderen is onnodig, leidt teveel van het eigenlijke werk af, is niet effectief genoeg en er zijn alternatieven om te overleggen, zoals e-mail gebruiken.
- De scepticus vindt vergaderen wel nodig en zelfs niet te vermijden. Maar vergaderen moet zo optimaal mogelijk gebeuren. Voorzitters en secretarissen moeten vergaderingen goed voorbereiden. Vergaderen kost tijd en daarom moeten er weinig vergaderingen uitgeschreven worden.
- De realist beschouwt vergaderen ook als onvermijdelijk. Het is een historische ontwikkeling dat er meer vergaderd wordt en daarin moeten 'we' ons voegen. Vergaderingen passen bij onderhandelend bestuur.
- De optimist vindt vergaderen nodig en nuttig. Er zijn allerlei voordelen aan vergaderingen, zoals het bij elkaar houden van een groep mensen, en het gezamenlijk maken van afspraken. Er zit ook een element van democratie in, zonder dat elke vergadering besluitvormend is. Vergaderen heeft symbolische betekenis. De optimist vindt ook dat vergaderingen beter moeten worden voorbereid als daar aanleiding toe is. Weick (1995) betoont zich een optimist.

Schema: De plaats van Weick in perspectieven op vergaderen en houdingen over vergaderen

perspectief/ houding	pessimistische houding	sceptische houding	realistische houding	optimistische houding
structureel pers- pectief				
'human relations'- perspectief				
politiek perspec-				

tief				
symbolisch perspectief				Weick

De oordelen geven een verschillende kijk op vergaderen. In de literatuur vinden we vier perspectieven op organisatie en management. Deze basisoriëntaties zijn ook op vergaderen toe te passen, meent Noordegraaf (1997: 23). Hij noemt : een structureel perspectief, een 'human relations'-perspectief, een politiek perspectief en een symbolisch perspectief. We geven die perspectieven weer en zullen constateren dat Weick in de categorie van het symbolisch perspectief te plaatsen is.

Bij het *structureel perspectief* gaat het om vragen van inrichting. Hoe moet een organisatie worden ingericht om organisatiedoelen te bereiken? Welke structuur is gewenst? Waar de staf te plaatsen? Welke rollen moeten in de organisatie in elk geval worden vervuld en welke relaties zijn er? Welke besluitvormingsstructuur wordt gekozen? Het gaat hier om de standaard-vragen. Voor vergaderen geldt dat de 'standaardvragen' zijn aan te treffen in leerboeken over vergaderen en literatuur over organisatiepsychologie en organisatiegedrag. Deze vragen gaan over de voorbereiding en planning van vergaderingen, het verloop van vergaderingen, de nazorg, de rolvervulling, het gebruik van hulpmiddelen, de evaluatie.

Structuralisten benadrukken de onmisbaarheid van vergaderingen in geval van organisatieverandering. *'Total quality management'* en het denken over sterk op teamwork gebaseerde organisaties en over bestuursraden en managementteams hoort ook in deze categorie. Een publikatie over 'groepsdenken' ('t Hart, De Jong en Korsten, 1991) wordt door Noordegraaf ook in deze categorie geplaatst. Als zich groepsdenken voordoet, is niet goed genoeg vergaderd. Bij groepsdenken gaat het om de neiging van groepen om 'onder druk' niet alle relevante informatie tot zich te nemen, contra-informatie te negeren en zij die deze inbrengen te negeren of tot zondebok te verklaren. *'Groupthink'* hoeft niet altijd negatief te zijn maar bij kleine sociaal cohesieve groepen is er een kans dat groepsdenken ontstaat in de vorm van antipatie op wat de leider wil. Dat kan slecht uitpakken voor de kwaliteit van de besluitvorming. Wie dit gevaar ziet, kan er maatregelen tegen nemen, bijvoorbeeld in de vorm van het aanstellen van advocaten van de duivel.

Bij een *'human relations'-perspectief* staat het individu in een organisatie centraal, aldus Noordegraaf (1997). Het bereiken van organisatiedoelen vindt hier niet een aangrijpingspunt in de structuur maar in de individuele waarden, behoeften en vaardigheden. Toepassing van dit perspectief op vergaderen maakt duidelijk dat vergaderingen kunnen inspireren. Vergaderingen kunnen verbindingen leggen tussen problemen en oplossingen waar anderen mee te maken hebben. Studies vanuit dit perspectief gaan over de invloed van groepsgrootte op het aandeel dat groepsleden leveren in de discussie en de produktiviteit van groepen. Groepen

leveren collectieve goederen, wat inhoudt dat geen van de voordelen aan een individu ontzegd wordt. Soms kunnen groepen ook niet-collectieve goederen produceren en dan hebben individuen belang bij participatie.

In het *politieke perspectief* gaat het om de verdeling van schaarste, waarbij machtsstrijd en conflicten onvermijdelijk zijn. Onderhandelingen zijn onvermijdelijk. dit perspectief wint aan gewicht als er geen sprake meer is van gedeelde referentiekaders, er sprake is van verschil in inzicht en achterliggende belangen.

In het *symbolisch perspectief* ligt de nadruk op betekenissen. Het zijn de organisatieleden zelf die werkelijkheden in stand houden, bevestigen en onderhouden. Een organisatie is een toneel waarop zich drama voltrekt. Een organisatie kent spelers als helden. Over hen doen verhalen de ronde. Ook over de daden en het ontbreken daarvan, over verwarring en (on)zekerheden. Een organisatie kent rituelen en mythen. In vergaderingen zoeken mensen in interactie naar zekerheden, naar een houvast. Ook vergaderingen kennen rituelen. Weick (1995) toont in *'Sensemaking in organizations'* oog hiervoor. Zingeving en vergaderingen hebben veel met elkaar van doen. Zingeving heeft zeven kenmerken. We volgen de samenvatting van Noordegraaf (1997) van Weick op dit punt.

- 'Het is gegrond in identiteitsconstructie: identiteiten worden geconstrueerd in interactie;
- het is retrospectief: mensen weten alleen wat ze doen, nadat ze het gedaan hebben; het probleem is niet onzekerheid, maar verwarring en ambiguïteit;
- het creëert betekenisvolle omgevingen: er is geen sprake van een monolithische, singuliere, vaste omgeving maar van geconstrueerde omgevingen door middel van relateren, en door middel van het creëren van breuken in stromen en het opleggen van categorieën;
- het is sociaal;
- het is doorgaand: het voltrekt zich in doorgaande processen;
- het is gericht op en door betekenisvolle aanwijzingen: individuen zijn op zoek en oriënteren zich op bekende structuren om te kunnen omgaan met puzzels als paradoxen en dilemma's;
- het is gedreven door plausibiliteit in plaats van accuraatheid; het draait met andere woorden om pragmatiek, coherentie, redelijkheid, creatie, ontdekking, instrumentaliteit'.

Weick benadrukt dat twee gebeurtenissen aanleiding geven voor zingeving: ambiguïteit en onzekerheid. 'Ambiguïteit impliceert een doorgaande stroom die verschillende interpretaties op hetzelfde moment ondersteunt. Onzekerheid impliceert onnauwkeurigheid' (Noordegraaf, 1997: 26). Hoe die onzekerheid te beperken? Niet alle informatie is hiervoor geschikt maar wel informatie die direct in face-to-face-betrekkingen is gebracht. Vergaderingen kunnen een rol vervullen in het reduceren van onwetendheid en onzekerheid. Vergaderingen zijn zingevers. Wie dat

ziet, heeft er ook oog voor dat ze soms wanordelijk verlopen, dat er emoties in het spel komen, dat er soms meerderheden en minderheden zijn. Het is weickiaans om te stellen dat vergaderingen niet het echte werk verdringen maar ze zijn het echte werk.

Deze vier perspectieven kan men loslaten op een en dezelfde vergadering. 'Een theoretische integratie van de perspectieven is niet mogelijk; zij zijn theoretisch onverenigbaar', meent Mirko Noordegraaf (1997: 27). Er is wel een praktische integratie van de perspectieven; dat is de vergadering zelf.

Voordelen van vergaderen volgens een case study

Vanuit de perspectieven zijn voordelen van vergaderingen naar voren te halen. Hannaway (1989) zetten voordelen op een rij op basis van een analyse van het functioneren van het bestuur van een schooldistrict door de gedragingen van individuele managers te bekijken. Ten eerste bleek sprake van efficiënte tijdsbesteding van managers. In een vergadering kunnen mededelingen worden gedaan, er kunnen mededelingen worden opgenomen, er kan ter plekke coördinatie plaatsvinden, en er kan conflict en verschil van mening worden vastgesteld en eventueel beslecht. Ten tweede, er kan ook binding worden ontwikkeld door eensluidendheid te scheppen in de vorm van betekenissen, opinies en houdingen. Ten derde, vergaderingen dragen bij aan de zelfverwerkelijking van individuen. Zij 'staan op' en laten zien hoe creatief, intelligent enz. ze waren en zijn. Ze zuigen informatie op die ze elders weer kunnen inbrengen. Ten vierde kunnen vergaderingen een middel zijn om ontwikkelingen in een organisatie te duiden

Enige literatuur over vergaderen

- Andeweg, R. (red.), Ministers en ministerraad, Staatsuitgeverij, Den Haag, 1990.
- Burlison, C.W., Effective meetings, Wiley, Londen, 1990.
- Foster, S.F. e.a., Teams in intelligent proces based organizations, Lansa, Leidschendam, 1995.
- Hannaway, J., Managers managing, Oxford UP, 1989.
- Hart, P. 't, P. de Jong en A.F.A. Korsten (red.), Groepsdenken in het openbaar bestuur, Samsom, Alphen, 1991.
- Janssen, O., C. Veenstra en E. van de Vliert, Conflicten bij besluitvorming in managementteams, in: Gedrag en organisatie, 1996, pp. 368-381.
- Koehler, J.W. en J.M. Pankowski, Teams in government, St. Lucie Press, 1996.
- Kuipers-Bos, A., Doeltreffend onderhandelen, Kluwer, Deventer, 1994.
- Mastenbroek, W.F.G., Onderhandelen, Het Spectrum, Utrecht, 1984.
- Noordegraaf, M., Het bestuursraadmodel, in: Openbaar Bestuur, 1996, nr. 11, pp. 22-26.
- Noordegraaf, M., Vergaderen- Voorbij de eenzijdigheid, in: Openbaar Bestuur, 1997, nr. 10, pp. 22-27.
- Rietdijk, L.E., Teambegeleiding en individuele werkbegeleiding, SWP Uitgeverij, Utrecht, 1994.

- Robson, M., Probleemoplossen in groepen, Het Spectrum, Utrecht, 1994.
- Schermer, K. en M. Wijn, Vergaderen en onderhandelen, Samsom, Alphen, 1990.
- Stout, H.D. en A.J. Hoekema, Onderhandelend bestuur, W. Tjeenk Willink, Zwolle, 1994.
- Themanummer Gedrag en Organisatie, Teams in organisaties, december 1996.
- Vennix, J.A.M., Group-model building: facilitating team learning using system dynamics, Wiley, New York, 1996.
- Vree, W. de, Nederland als vergaderland, Wolters--Noordhoff, Groningen, 1994.
- Weick, K., Sensemaking in organizations, Sage, Londen, 1995.

Enkele publicaties van Weick

- Meyerson, D., K. Weick en R.M. Kramer, Swift trust and temporary groups, in: Kramer, R.M. en T.R. Tyler (eds.), Trust in organizations, Sage, Londen, 1996, pp. 166-196.
- Weick, K. & K.H. Roberts, Collective mind in organizations, in: Administrative Science Quarterly, jrg. 38, 1993, pp. 357-381.
- Weick, K., Review van 'Young men and fire', in: Holland Management Review, 1996, nr. 51.
- Weick, K.E. & K.M. Sutcliffe, Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
- Weick, K.E. & M.G. Bougon, Organizations as cognitive maps: charting ways to succes and failure, in: Sims, H.P. & D.A. Goia (eds.), The thinking organization: dynamics of organizational social cognition, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, pp. 102-135.
- Weick, K.E., Cognitive processes in organizations, in: Research in organizational behavior, vol. 1, 1979, pp. 41-74.
- Weick, K.E., Educational organizations as loosely coupled systems, in: Administrative Science Quarterly, 1976, pp. 1-19.
- Weick, K.E., Educational organizations as loosely coupled systems, in: Administrative Science Quarterly, 1976, pp. 1-19.
- Weick, K.E., & F. Westley, Organizational learning: affirming and oxymoron, in: Clegg, S., C. Hardy & W.R. Nord (eds.), Handbook of organization studies, Sage, Londen, 1996, pp. 440-459.
- Weick, K.E., Enacted sensemaking in crisis environments, in: Journal of Management Studies, vol. 25, 1988, nr. 4, pp. 305-317.
- Weick, K.E., Making Sense of the Organization, Blackwell, Londen, 2001.
- Weick, K.E., Prepare your organization at fight fires, in: Administrative Science Quarterly, mei-juni 1996a (zie ook ASQ, dec. 1993).
- Weick, K.E., Review van 'Maclean 'Young men and fire', in: Holland Management Review, 1996b, pp. 87-89.
- Weick, K.E., Sensemaking in organizations, Sage, Thousand Oaks, 1995.

- Weick, K.E., Sources of order in underorganized systems: theories in recent organizational theory, in: Y. Lincoln (ed.), *Organizational theory and inquiry*, London, 1985.
- Weick, K.E., Technology as equivocal sensemaking in new technologies, in: Goodman, P. & L. Sproull and Ass., *Technology and organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990, pp. 1-44.
- Weick, K.E., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, 1979 (tweede druk).
- Weick, K.E., The vulnerable system - An analysis of the Tenerife air disaster, in: Roberts, K.H. (ed.), *New challenges to understanding organizations*, Maxwell MacMillan, New York, 1993, pp. 173-198.