

Sensemaking in Organizations (Karl E. Weick, 1995)

Wat betekent het boek voor mij? (Tonnie van der Zouwen, 7 december 2000)

1 Eigenschappen van sensemaking¹

Een goede vertaling van het woord sensemaking heb ik nog niet gevonden. Voor mijn gevoel komt betekeniscreatie nog het dichtst in de buurt, maar dat woord bekt niet lekker. Daarom hou ik het bij het onvertaalde begrip sensemaking.

- "Sense is in the eye of the beholder, but beholders vote and the majority rules"
- "How can I know what I think, till I see what I say?"
- "Sensemaking is invention, not a discovery"

Allemaal uitspraken die benadrukken dat sensemaking een creatief proces is, dat er daadwerkelijk iets gemaakt wordt, voortkomend uit de interpretatie van wat we waarnemen en de acties die we ondernemen. We beïnvloeden zelf ook wat we waarnemen, door wat we geloven, wat we doen en hoe we ons voelen op een bepaald moment. Sensemaking is daarom een voortdurend proces.

- niet de zingeving maar de ervaring van de gezamenlijke acties wordt gedeeld in organisaties (blz. 42)

Kern van sensemaking: Wat is er buiten, wat is hier binnen en wie moeten we zijn om met beide vragen om te kunnen gaan. [Deze kern spreekt mij minder aan dan de vele uitspraken over de kenmerken van sensemaking. Geldt trouwens ook voor How can I know etc. , veel te ingewikkeld voor mij.](#)

Sensemaking in organisaties is anders dan in dagelijks leven

Sensemaking start op het moment dat prikkels zorgen voor een verstoring. De verstoring is sterker als er afgeweken wordt van de "standaardprocedure" of de verwachte reacties. Dit roept een negatief gevoel op als de onderbreking als schadelijk of vervuilend wordt ervaren. Het roept een positief gevoel op als het gaat om een onverwachte verwijdering van een "onderbreking" of als een plan of doel sneller kan worden bereikt dan verwacht. Naarmate een relatie langer duurt en de reacties voorspelbaarder worden wordt het dan ook moeilijker om positieve gevoelens op te wekken, terwijl de kans op negatieve emoties even hoog blijven. In organisaties lijken de voorwaarde voor negatieve gevoelens gunstiger dan voor positieve, omdat:

1. mensen weinig invloed hebben op begin of einde van verstoringen
2. op den duur krijgen mensen vaker te maken met verstoringen (regels, overnames etc.)

¹ Deze notitie is een weergave van wat mij het meest heeft aangesproken en enige overpeinzingen vanuit andere lectuur en eigen ervaring. Het is dus zeker geen volledige samenvatting, maar geeft aan "wat ik er uit gehaald heb"

3. het realiseren van plannen wordt in organisaties vaker belemmerd dan versneld (besparingen, tekorten etc.)

Sensemaking in organisaties is iets anders dan in het dagelijks leven. In organisaties worden veel minder dingen als vanzelfsprekend beschouwd.

Wat trekt je aandacht?

"We use a feeling based memory to solve a current cognitive puzzle (blz. 44)"

Mensen zijn geneigd om zich die gebeurtenissen te herinneren die hetzelfde gevoel opleveren als hoe je je op dit moment voelt. Als je kwaad bent denk je aan gelegenheden toen je ook kwaad was. Het gevoel wordt zo versterkt.

Bepaalde aspecten (extracted cues) trekken je aandacht en leveren daardoor gevolgen die het "geheel" niet gehad zou hebben of die een ander (met andere cues) er niet aan gegeven zou hebben.

Weick gebruikt de metafoer van een ontkiemend zaad om de productie van een zin te beschrijven.

Requisite variety: drijft geloof ons voort?

Strategische plannen bieden een houvast (vergelijkbaar met een kaart als je verdwaald bent, zelfs al is de kaart van een ander gebied), omdat ze stimuleren tot actie en oriëntatie. De 7 kenmerken van sensemaking komen terug in het maken en uitvoeren van een plan:

Voor mij is dit de kern van sensemaking:

**Als mensen beginnen met handelen (enactment)
genereren ze tastbare resultaten (cues)
in een context (sociaal)
en dit helpt ze te ontdekken (retrospectief)
wat er aan de hand is (ongoing),
wat verklaard moet worden (plausibiliteit)
en wat er daarna gedaan moet worden (identity enhancement).**

Om een goed verhaal te maken moeten deze ingrediënten beschreven worden

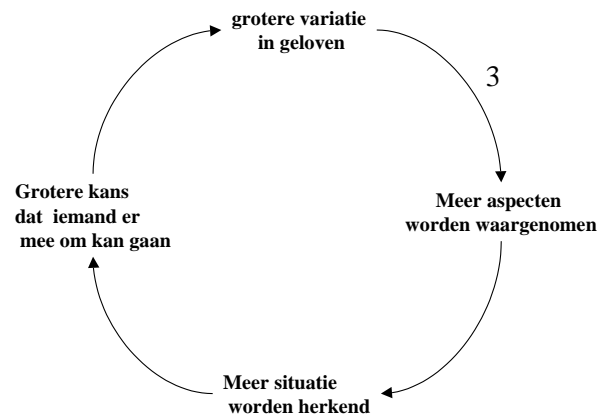
- We zien wat we geloven en we geloven wat we zien (PERROW)

Hoe meer variatie in wat we geloven hoe meer we kunnen zien. De requisite variety is de benodigde variëteit om de omgeving waar te nemen en te begrijpen. Waarschuwingen voor een onbegrijpelijke en onvoorstelbare gebeurtenis kunnen we niet zien, omdat we niet geloven dat het kan gebeuren (PERROW). Dit is een aspect dat mij altijd al geboeid heeft. Ik ben gek op rampenfilms, omdat er altijd duidelijke signalen zijn van mensen dat er een ramp gaat gebeuren maar men weigert het te zien (totdat het echt gebeurd is).

- Complicate yourself if you want to understand complicated environments

Voor sensemaking is plausibiliteit belangrijker dan de accuratesse, het gaat om praktisch, coherent, redelijk, creatie, inventief, instrumenteerbaar, omdat:

- mensen filteren informatie om niet ondergesneeuwd te raken
- cues zijn belangrijk (single point of reference)
- managers vinden snelheid meestal belangrijker dan accuratesse.



Requisite variety: benodigde variëteit in geloven

Snelle acties zorgen dat het "rechtvaardigings-interval", de tijd tussen handeling en zingeving, kort is. Een snel antwoord is invloedrijk, schept de omgeving. Je moet genoeg weten om verder te kunnen gaan met je projecten, het gaat om genoeg en aannemelijk, niet om accuratesse ([closure van DE ZEEUW](#))

- bevooroordeelde waarneming is slecht voor het debat maar goed voor actie

Enthousiaste actie die gebaseerd is op positieve illusies is passend. In een veranderende wereld waarnemingen nooit accuraat kunnen zijn, omdat voordat mensen iets kunnen benoemen de wereld alweer veranderd is.

Het is ook slecht mogelijk om aan te geven wat accuraat is en wat niet, omdat dezelfde waarnemingen beïnvloed worden door voorspellingen en kunnen leiden tot andere acties en omgekeerd.

Wat we leren van onze voorgangers (onderzoekers) kennen we grotendeels door hun invloed in de huidige discussies. [Zie lijst met schrijvers en hun bijdrage aan het ontstaan van het concept sensemaking op blz. 65 t/m 69; ook een aardige manier om te gebruiken in artikelen e.d.](#)

Drie typen organisaties, vier niveaus van sensemaking

SCOTT geeft definities van drie typen organisaties:

1. Rational system: Collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures
2. Natural system: Collectivities whose participants share a common interest in the survival of the system and who engage in collective activities, informally structured.
3. Open system: Coalitions of shifting interest groups that develop goals by negotiation; the structure of the coalition, its activities and its outcomes are strongly influenced by environmental factors.

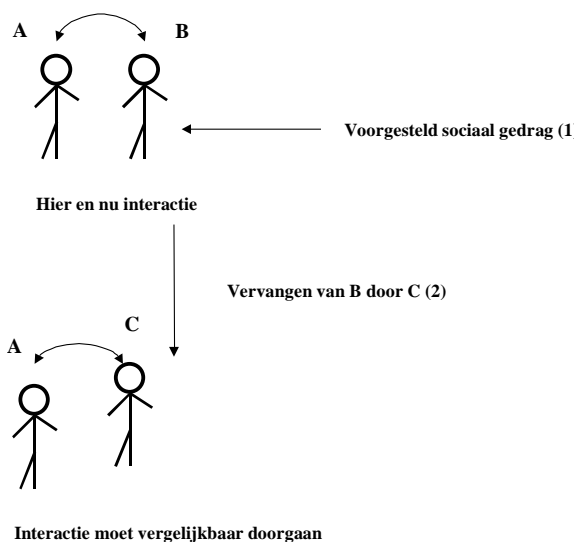
Van 1 naar 3 staat de organisatie steeds meer open voor de omgeving en de binding tussen de elementen van de organisatie wordt steeds losser. Dit betekent dat vooral de open organisatie veel te maken heeft met sensemaking, vanwege de sterke wisselwerking met de omgeving.

WILEY benoemt vier niveaus van sensemaking:

1. intrasubjectief: individu (ik)
2. intersubjectief: van ik naar wij (sociaal bewustzijn); innovatie niveau, real time, door intensief contact
3. generiek subjectief: rollen, sociale structuren, concrete meningen zijn achtergelaten en de individuen kunnen vervangen worden; controle niveau van de resultaten van 2, niveau van organisaties;
4. extrasubjectief: symbolisch, de algemene rollen zijn vervangen door algemene opvattingen los van een concreet onderwerp, zoals in kapitalisme, wiskunde

Sensemaking in organisaties: "the bridging operations that link the intersubjective with the generically intersubjective". **Organisaties zijn te beschouwen als entiteiten die voortdurend bewegen tussen intersubjectiviteit en generieke intersubjectiviteit.**

BURNS & STALKER: Organisaties zijn te beschrijven in termen van "kwaliteit van de interactie" onder vervanging van personen. Kan een derde de betekenis oppakken zonder meegedaan te hebben aan de constructie:



(1) en (2) betekenen verschuivingen van relatieve autonomie naar controle, van onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid. De sociale vormen binnen organisaties moeten de overgangen regelen om gecoördineerde acties te laten voortbestaan en het verlies van begrip zo klein mogelijk te houden. Hierom worden organisaties vaak beschouwd als "spanningsvelden", voornamelijk tussen innovatie (intersubjectief) en controle (generiek intersubjectief).

- "Innovations are the result of shocks", van binnen of buiten de organisatie, vaak niet 1 grote schok maar meerdere kleine, die nauwelijks waargenomen worden.

- Intuïtie is samengeperste expertise, waardoor mensen antwoorden vinden zonder dat ze elke stap die daartoe geleid heeft begrijpen.

Vergaderingen zijn essentieel in onzekere situaties

Weick geeft aan dat managers in situaties die onzeker zijn de veelheid aan betekenissen gaan reduceren. Meer informatie biedt dan geen oplossing, maar vergroot de onzekerheid. Wel andere informatie is nodig. Media met een grote persoonlijke rijkdom, zoals vergaderingen werken beter dan media die dat niet hebben. Vergaderingen bieden de mogelijkheid tot verheldering en enactment in plaats van grote hoeveelheden gegevens.

- bij problemen door onwetendheid: meer informatie
- bij problemen door verwarring: andere informatie nodig

Als de verstoring toeneemt concentreren mensen zich meer op het centrum van wat men belangrijk vindt en de periferie krijgt minder aandacht. Als de periferie verloren gaat verdwijnt de context voor het centrum. Dit betekent dat het centrum verdwijnt als je er vanuit gaat dat sensemaking om context gaat

[Komt neer op wat Nic van Dijk op een andere manier schetste: veranderingspotentieel zit in de periferie.](#)

Taal is de stof voor sensemaking

UPTON: Om 1 ding een betekenis te geven heb je er drie nodigeen ding, een relatie en een ander ding. Zoals het strand een relatie legt tussen de zee en het land. De betekenis van elk van deze drie wordt bepaald door je bewustzijn op het moment van de andere twee.

[Vergelijk de bron, afbeelding en rechtvaardiging van DE ZEEUW.](#)

- Sensemaking: het leggen van een relatie tussen een moment in het verleden en het huidige moment. (frame, cues, relation)
- De meeste vocabulaires over organisaties gaan over slechts 1 van deze drie aspecten.
- Frame: ideologie, verzameling aannames, paradigma, tradities, voorgangers, verhalen
- De gaten tussen de voorbeelden uit een paradigma maken het mensen mogelijk om de gedachte in stand te houden dat er overeenstemming is terwijl die er in feite niet is. Zo lijkt het dat er consensus is tussen mensen die dat in werkelijkheid niet hebben.

ARGYRIS: Theory in action en theory in use. Wat men zegt te willen hoeft niet hetzelfde te zijn als wat men doet. Er is sprake van een self-fulfilling prophecy. Voor Weick is dit verschil niet zo van belang. Bij verstoring schuiven mensen heen en weer van het een naar het ander.

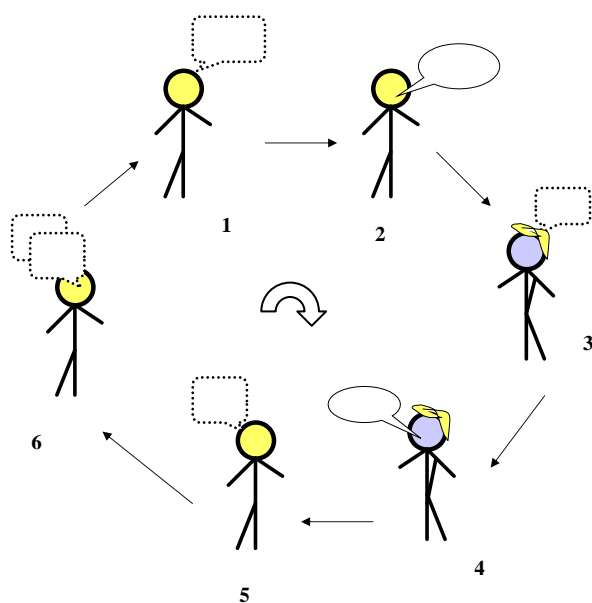
Rol verhalen en voorspellingen

- Onderontwikkelde beelden van voorgangers en vorige acties leiden tot onderontwikkelde acties.
- Mensen denken meer verhalend dan via argumenten of paradigma's

- Maak het onverwachte verwacht door verhalen te vertellen
- Verhalen maken diagnose mogelijk van en reduceren de verstoring als projecten onderbroken worden
- Krachtige vorm van sensemaking: "Dat doet me denken aan....."

Verhalen brengen oorzaak en gevolg via meerder tussenstappen met elkaar in verband, wat onze gedachten "normaal" niet makkelijk doen. Daardoor is een versterking van verschillende invloeden tegelijkertijd mogelijk. **Overeenkomst met Group Model Building, waardoor ook oorzaken en gevolgen gerelateerd worden die gescheiden worden door tussenstappen. Ook meerdere oorzaken en meerder gevolgen.**

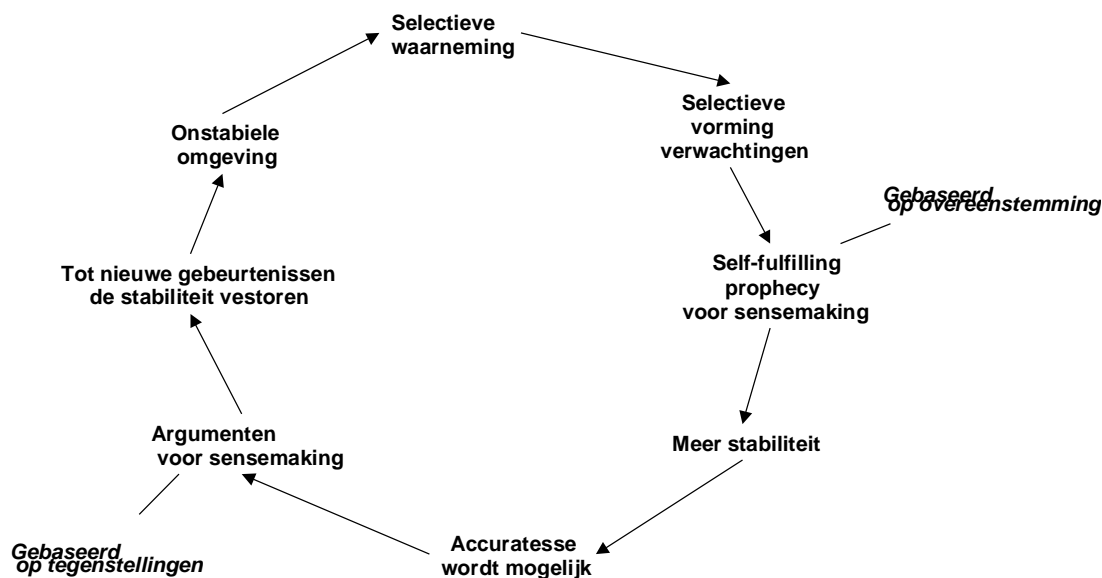
- Verwachtingen filteren onze waarneming: De drempel van onze waarneming wordt bepaald door wat we verwachten waar te nemen
- Voorspellingen vertegenwoordigen "unfinished business"; zijn voor verschillende betekenissen vatbaar
- Self-fulfilling prophecies vormen fundamentele acties in sensemaking en hebben de neiging zichzelf te versterken:



1. meneer Geel heeft een set verwachtingen over mevrouw Blauw
- 2. Geel gedraagt zich op een bepaalde manier tegen Blauw**
3. Blauw interpreteert de betekenis van dat gedrag
- 4. Blauw beantwoordt gedrag van Geel met gedrag op basis van die interpretatie**
5. Geel interpreteert gedrag Blauw
6. Geel integreert de betekenis van zijn eigen gedrag in set verwachtingen over Blauw

Versterkende werking verwachtingen

Mensen hebben eerst een zekere stabiliteit nodig in de organisatie voordat met argumenten gewerkt kan worden:



Rol stabiliteit in manier van sensemaking

Sensemaking gebaseerd op actie

Door commitment of manipulatie

Commitment: focust de aandacht, ontdekt onopgemerkte feiten en kent waarde toe

De verantwoordelijkheid voor de actie en gevolgen wordt vergroot door publiek, de onomkeerbaarheid van de actie en de vrijwilligheid. Op macro niveau is het recept voor commitment een setting bouwen met actie, publiciteit, keuze, hoge belangen en lage tolerantie voor fouten.

Zwak commitment: de organisatie kan zich gemakkelijk aan de omgeving aanpassen

Sterk commitment: maakt het voor de omgeving makkelijker om zich aan de organisatie aan te passen.

N.B. Hier zie ik een verschil met de benadering van Wierdsma, die sterk gericht is op het vergroten van de competentie van de organisatie om zich aan de omgeving aan te kunnen passen. Weick ziet ook voordelen in het omgekeerde.

Manipulatie:

- De omgeving wordt gekozen door de organisatie er is sprake van wederzijdse beïnvloeding
- Mensen bepalen hun eigen randvoorwaarden
- Controle is een gevolg van actie in plaats van andersom
- Focust op de betekenis van de gevolgen in plaats van op de actie zoals bij commitment

Sensemaking in de toekomst

Netwerkorganisaties kennen minder generieke subjectiviteit, meer intersubjectiviteit, waardoor het mogelijk is dat problemen pas laat ontdekt worden.

Wat gebeurt er met sensemaking als de verticale hiërarchie verdwijnt? In een instabiele omgeving past een organische structuur zich beter aan. Sensemaking stabiliseert echter de omgeving door interpretaties, die beter tot stand komen in een mechanische structuur.

Waar liggen de grenzen van sensemakingprocessen? Dit zijn ook de grenzen voor het constructivisme. Volgens KEENING wordt in het interpretatieve paradigma 3 dingen onderschat:

- de randvoorwaarde die worden opgelegd door de omgeving
- de informatie die verspreid wordt
- verschillen in macht en gevestigde belangen

Informatietechnologie (hoe gaan we om met het perfecte geheugen?) ontwikkelt zich zo snel dat mensen systemen nodig hebben om alle gegevens te beoordelen. Besluitvormings- en expertsystemen worden steeds meer gebruikt. Deze systemen voorzien vaak niet in informatie die nodig is voor improvisatie, heroriëntering of herbepaling.

De informatietechnologie wordt gestuurd door beslissings-rationaliteit, niet door actie of verhalende rationaliteit. Is gebouwd door ingenieurs die er zelf helemaal in geloven. Daarom moeten we meer weten over wat precies door het systeem wordt ondersteund, gelet op de 7 eigenschappen van sensemaking.

Leerstellingen sensemaking

1. Talk the walk:
 - rondlopend zie je wat belangrijk is om over te praten
 - je ontdekt wat je denkt door te kijken naar wat er gezegd wordt en hoe dat voelt, waarna je gaat zoeken naar woorden die betekenis geven aan wat je ziet
 - sensemaking komt voort uit acties
2. Every manager an author: nuancering en rijkdom taalgebruik is van belang
3. Ervery manager a historian:
 - vertrouwen is cruciaal voor het bepalen van de omgeving
 - mensen met veel vertrouwen vertellen de historie van besluit (de uitkomst wordt uitgelegd als gevolg van besluiten die toen geen besluiten leken); dit komt vaak voor in parlementaire onderzoekscommissies.
 - beslissen is veel meer interpreteren dan kiezen
4. Meetings make sense
 - vergaderingen beschouwen vaak problemen als voortkomend uit onwetendheid (antwoorden zoeken op vragen)

- problemen komen echter vaak voort uit verwarring door meerslachtigheid (welke vragen moeten we stellen)
 - die problemen kunnen alleen opgelost worden door gegevens vanuit verschillende bronnen te verzamelen en standpunten te bespreken in een bijeenkomst.
 - zulke bijeenkomsten zijn vaak moeizaam
 - vergaderingen zijn de gelegenheden om de organisatie "body" te geven en de requisite variety te mobiliseren.
5. Stamp in verbs: vervang zelfstandig naamwoorden door werkwoorden
- zelfstandig naamwoorden ontkennen het proces
 - problemen kunnen niet voor eens en altijd opgelost worden
 - werkwoorden plaveien de weg voor sensemaking
 - sensemaking gaat altijd door en het resultaat is van voorbijgaande aard
 - een werkwoord veranderen is de eerste stap naar het veranderen van een proces
6. Encourage shared experience
- cultuur wordt bepaald door wat we hier gedaan hebben i.p.v. door wat we doen
 - verhalen vertellen over gezamenlijke ervaringen: "weet je nog toen we..."
7. Expectations are real:
- verwachtingen zijn krachtig in sensemaking
 - moet met zorg mee worden omgegaan, wel blijven onderzoeken
 - ook letten op hoe verwachtingen de gebeurtenissen sturen

Tips voor adviseurs (vrij vertaald)

- de meest verrassende verstoringen/vegissingen hebben vaak het meeste resultaat
- zoeken onderzoekers naar bevestiging van hun hypotheses?
- werk of opleiding niet scheiden van het eigen privé-leven
- observeer jezelf in actie: vaak een pijnlijke gewaarwording
- organisatie analisten worden vaak beperkt door dat ze "low-variety" taal gebruiken om "high-variety" situaties in beeld te brengen; *stel alles in het werk om je taalvariatie te vergroten (complicate yourself if you want to understand complicated situations)*

Weick sluit af met een gedicht van Meridith. Ik sluit af met een stukje dat me het meest geraakt heeft (vrij vertaald):

WILLIAM MERIDITH:
vroeg of laat wordt alles nat door tranen
van jou of anderen
houd je woordenschat droog
zodat de kleuren niet vervagen