

KARL E. WEICK [1936]

Losjes gekoppelde systemen

Door Léon de Caluwé

INLEIDING

Vroeg in mijn loopbaan (eind jaren zeventig van de vorige eeuw) werd ik geconfronteerd met het gedachtegoed van Weick en het heeft me eerlijk gezegd sinds die tijd niet meer losgelaten. Nog dagelijks profiteer ik van zijn inzichten. Ze helpen me om mijzelf en de werkelijkheid om me heen beter te begrijpen. Ik was toen net afgestudeerd en was in mijn studie geïndoctrineerd door ideeën over ‘goed organiseren’. Wat waren die zogenaamde goede ideeën? Dat was de wenselijkheid van eenduidigheid, van concreetheid, van SMART. Dat was ook de wenselijkheid van persoonlijke verantwoordelijkheid van leiders voor resultaten en van het afrekenen op wat goed is en wat slecht is.

In het eerste artikel dat ik las van Weick worden al die wenselijkheden onderuitgehaald.

‘Scholen als losjes gekoppelde systemen’, heet het artikel. Het gaat over ambiguïteiten van doelen, van leiderschap en van werk. Weick beschrijft daarin een werkelijkheid die zo herkenbaar en zo levensecht is. En hij laat zien dat deze werkelijkheid er is en haar functie heeft. Dat we zonder zijn theorie onszelf en de wereld om ons heen niet goed kunnen begrijpen.

De wenselijkheid van helder organiseren: eenduidig, concreet, persoonlijke verantwoordelijkheid en afrekenen op basis van resultaten staat dan meteen in een ander daglicht. Is dat alleen maar een wens die nooit werkelijkheid gaat worden? Of deugt de wens überhaupt niet, omdat die voorbijgaat aan wie wij werkelijk zijn? Weick werd, toen ik voor het eerst een artikel van hem las, door velen gezien als een zonderling met een controversiële en moeilijk te begrijpen theorie. Vandaag de dag is hij een van de meest vooraanstaande psychologen op het gebied van menselijk gedrag en organiseren. Ik ga zijn ideeën en theorie hieronder samenvatten.

THEORIE

Biografie van Karl E. Weick (1936)

Karl E. Weick is een van de meest vooraanstaande Amerikaanse wetenschappers op het gebied van organisaties en organisatiegedrag. Hij is hoogleraar aan de Ross School of Business van de University of Michigan. Hij heeft belangrijk begrippen en concepten geïntroduceerd, zoals ‘loose coupling’, ‘enactment’ en ‘sensemaking’ en is daarmee wereldberoemd geworden. Hij heeft een grote hoeveelheid publicaties op zijn naam.



KARL E. WEICK

Ambigüiteit

Het volgende citaat is een letterlijke vertaling van de het geruchtmakende artikel: ‘Educational Organizations as Loosely Coupled Systems’ (Weick, 1976):

‘Stel u voor dat u scheidsrechter, aanvoerder, speler of toeschouwer bent van een ongebruikelijke voetbalwedstrijd. Het veld waarop de wedstrijd wordt gespeeld is rond. Er zijn diverse doelen die willekeurig verspreid liggen rondom het ronde veld. Mensen kunnen aan de wedstrijd deelnemen en weer weggaan wanneer ze maar willen; ze kunnen ballen in de wedstrijd brengen wanneer ze maar willen; ze kunnen zeggen: “Dat is mijn doel”, wanneer ze maar willen, zo vaak ze maar willen en voor zoveel doelen als ze willen. De hele wedstrijd wordt gespeeld op een hellend speelveld en de wedstrijd wordt gespeeld alsof het van betekenis is. Als je “schoolleiders” zegt in plaats van scheidsrechters, “leerkrachten” in plaats van aanvoerders, “leerlingen” voor spelers, “ouders” voor toeschouwers en “schools onderwijs” voor voetbal, dan resulteert een ongebruikelijke beschrijving van schoolorganisaties.’

In dit citaat vallen drie soorten van ambigüiteiten (dubbelzinnigheden) op.

- *Ambigue doelen.* De doelen zijn voor velerlei uitleg vatbaar en gaan over een bonte variëteit van acties en activiteiten. Iedereen heeft eigen doelen; ze zijn soms strijdig. Doelen zijn noodzakelijkerwijs vaag om die verschillen te overbruggen en om de vele verschillende betekenissen in zich te dragen. Soms hebben de doelen enige relatie met de praktijk in een organisatie, soms staan ze er helemaal los van.
- *Ambigue werkprocessen.* Het oorzakelijke verband tussen werkactiviteiten en resultaten is niet altijd goed te leggen. En wat is goed onderwijs? Wat is een goed medisch consult? Wat is een goed organisatieadvies? Mensen doen vaak dingen naar beste vermogen en inzicht. Maar ze verschillen daarin ook in grote mate. Wat de een goed vindt, vindt de ander slecht.
- *Ambigue participatie.* Wie is waar bij betrokken? Wie neemt de besluiten? Wie zit waar bij? We willen graag draagvlak, betrokkenheid, commitment. We overleggen, sonderen, stemmen af, leggen in de week en laten ballonnen op. Stuk voor stuk allemaal woorden met een dubbelzinnige betekenissen. Want als we het precies willen weten, wordt het ingewikkeld en pijnlijk en krijgen we (ongewenste) tegenstellingen of conflicten.

Dit concept van ambigüiteit laat ons zien dat er vaak nauwelijks sprake is van systeemdoelen die langs voorspelbare en goed te plannen wegen te bereiken zijn, maar juist van vele los gekoppelde elementen die niet, weinig frequent of lang-

zaam op elkaar reageren. Onder ambiguïteit gaat een enorme variatie van doelen, werkprocessen en acties schuil (De Caluwé & Petri, 1980).

Organisaties zijn losjes gekoppeld

Organisaties moeten gezien worden als losjes gekoppelde systemen (Weick, 2001). Het zijn aan de buitenkant heel kunstmatige constructen. Daarbinnen laat Weick ons weer de mens zien. Binnen die complexe organisaties zijn er kleine, stabiele elementen (taakjes, sociale relaties tussen mensen), die schijnbaar ongeordend en chaotisch zijn. De verbindingen tussen die elementen hebben een variabele sterkte, wat ze losjes gekoppeld maakt. Weick (2001) stelt dat organisaties anarchieën kunnen zijn, maar het zijn georganiseerde anarchieën; ze kunnen losjes gekoppeld zijn, maar het zijn losjes gekoppelde systemen.

Een zeer groot deel van de organisatieomgeving bestaat uit niets meer dan praten, symbolen, beloften, leugens, belangen, aandacht, dreigingen, overeenstemming, verwachtingen, herinneringen, geruchten, indicatoren, aanhangers, afleidingen, vertrouwen, wantrouwen, verschijningen, loyaliteiten, binding et cetera; woorden veroorzaken stabiele connecties (zie verderop in dit artikel) en maken stabiele entiteiten, waarop mensen zich kunnen oriënteren. Leaders hebben een belangrijk 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. Plannen maken is zinloos omdat ze tot niets leiden. Doen, communiceren, betekenis geven zijn erg belangrijk.

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 hoc rationalisatie, betekenisgeving of retrospectieve interpretatie (Weick, 2001).



KARL E. WEICK

Dat betekent onder meer dat het helder krijgen van intenties en het maken van plannen niet zo veel zin heeft. Vaak wordt de koppeling van intenties en gedrag dan nog veel losser dan ze al was.

Een manier om de relatie tussen intenties en gedrag sterker te maken (*tight coupling*) is door mensen hun gedrag te laten expliciteren en ze erover na te laten denken. Impliciete opvattingen en assumpties worden dan bewust en zichtbaar.

Connecties

Weick beschrijft connecties tussen elementen in losjes gekoppelde systemen. Die connecties hebben, zoals reeds gezegd, een variabele sterkte. Ze worden plotse-ling geactiveerd (in plaats van continu), soms (in plaats van constant), achtere-loos (in plaats van duidelijk), indirect (in plaats van direct) en na verloop van tijd (in plaats van onmiddellijk). Deze connecties creëren ambiguïteit, omdat de variabele sterkte moeilijk te voorspellen, te plannen, te coördineren en te controleren is. Dat maakt het moeilijk om rationeel te zijn. Maar het stelt aan de andere kant mensen in staat om acties te doen waar ze waarschijnlijk niet aan gedacht hebben en zeker niet vooraf! Dat is eigenlijk een sociale en cognitieve oplossing voor de constante veranderingen in de omgeving, voor de onmogelijkheid om de gedachten van iemand anders te kennen en voor de beperkte mogelijkheden van informatiever-werking in de menselijke geest. Ambiguïteit kan niet verwijderd worden. Dus we moeten ermee leren omgaan en het tot acceptabele niveaus terugbrengen. De voor de hand liggende weg is om zelf die ambiguïteit te reduceren en om zelf te streven naar connecties van een constante sterkte.

Dat kan men op veel manieren doen:

- *Regels*: als er meer regels zijn, strengere regels, helderder regels en regels met minder ruimte voor afwijkingen, worden de connecties hechter en minder variabel.
- *Overeenstemming over regels*: als die er is, worden de connecties hechter en minder los.
- *Feedback*: hoe eerder mensen leren over de effecten van hun acties, des te hechter de koppeling.
- *Aandacht*: als de aandacht constant wordt, des te hechter de connecties.
- *Labels*: woorden en labels dragen implicaties voor acties in zich.
- *Acties*: actie ondernemen zelf kan leiden tot vereenvoudiging van de omgeving en tot betekenisgeving, zeker als mensen op de actie die ze doen reflecteren.
- *Interactie*: met anderen erover praten en betekenis geven aan wat er gebeurt.

Omgaan met ambiguïteit betekent dus het vinden van een balans tussen hoge en lage ambiguïteit door tegelijk los en hecht koppelen (Van Laere, 2003).

Betekenis geven (sensemaking)

Eigenlijk stelt Weick (1979, 1995) zich de vraag hoe mensen met elkaar een werkelijkheid creëren die zij achteraf als geordend en georganiseerd ervaren en benoemen. Hij gaat er vanuit dat mensen actief de werkelijkheid produceren. Hij beschouwt organiserenprocessen als het resultaat van interacties tussen actoren die voortdurend bezig zijn te begrijpen wat er in een voor hen onvoorspelbare en dubbelzinnige wereld gebeurt. Dat noemt hij het proces van ‘sensemaking’. Dit begrip houdt meer in dan betekenisgeving of interpretatie. Mensen taxeren een situatie en proberen te ontdekken wat ze al weten en denken. 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. Wat mensen als ‘werkelijkheid’ ervaren ligt dus al verborgen in het zoekproces zelf. Ze maken (vaak onbewust!) selecties (*selection*) uit de informatie, houden sommige dingen vast en andere niet (*retention*). Dat stuurt dan vervolgens weer hoe men zich gaat opstellen, wat men aan actie onderneemt en wat men weer aan nieuwe informatie opvangt (*enactment*). Er is dus een neiging om te zien wat men wil zijn. En dat doet men ook nog actief. En wat er niet bij aansluit, raakt buiten beschouwing door het proces van het reduceren van cognitieve dissonantie. Cognitieve dissonantie (Festinger, 1957) gaat over het (gebrek aan) evenwicht tussen gedachten, gevoelens, attitudes, opvattingen en gedrag. Cognitieve dissonantie voelt over het algemeen ongemakkelijk aan (‘Er klopt iets niet’, ‘Dat voelt niet goed’). Het roept onbalans en spanning op en (vaak) de motivatie om iets aan die dissonante relatie te doen. Dat kan door de cognities te veranderen: iets anders gaan denken of willen. Maar het kan ook door gedrag te veranderen: iets anders gaan doen.

Weick onderscheidt vier bouwstenen van organiseren en betekenisgeving (De Sonnaville, 2005):

- 1 *Ecological change*: is een stroom van veranderingen in de omgeving die om aandacht vragen. Het is ruw materiaal. Mensen pikken daaruit informatie op die in beginsel dubbelzinnig is. Dat is op zich weer een resultante van hun geheugen en van eerdere processen.
- 2 *Enactment*: is het actieve proces om handelend zijn aandacht te richten. De ruwe data worden bewerkt en de werkelijkheid wordt gedefinieerd.
- 3 *Selection*: is 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*: is het proces van verwerken en opslaan van informatie. De informatie wordt zoveel mogelijk consistent (*consonant*) gemaakt met wat daarvoor al is vastgelegd.



KARL E. WEICK

Via sensemaking krijgen gebeurtenissen en ervaringen betekenis en worden geordend. Van daaruit 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, met andere woorden, 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. Een 'actie' in het proces van sensemaking kan van alles zijn. Het kan een daadwerkelijke activiteit zijn, maar het is ook bijvoorbeeld de manier waarop iemand een ervaring formuleert of vastlegt (Koene, 2001).

Verhalen

Sommige ervaringen worden uitvergroot; andere worden vergeten of niet opgemerkt. Een veelheid van ervaringen vormt uiteindelijk bij elkaar een verhaal, dat overdraagbaar wordt. Zowel voor de zender als voor de ontvanger wordt zo'n verhaal een manier om de bundel ervaringen te onthouden. Door het verhaal krijgt informatie: namen, labels, woorden en betekenis. Het sensemakingproces wordt gedreven door plausibiliteit, niet zozeer door nauwkeurigheid. Een goed verhaal houdt afzonderlijke elementen bij elkaar:

- lang genoeg om energie te genereren en actie mogelijk te maken;
- plausibel genoeg om het mogelijk te maken dat mensen achteraf betekenis geven aan wat er gebeurt;
- engagerend genoeg zodanig dat anderen ook hun bijdrage leveren aan het proces van sensemaking.

Weick (1995) onderscheidt twee niveaus van sensemaking. Ten eerste intersubjectieve sensemaking, waarbij het proces plaatsvindt tussen individuen en leidt tot intersubjectief begrip. Ten tweede het proces waarin dit begrip wordt omgebouwd tot het minder rijke maar wel overdraagbare generiek begrip, dat breder is. Dat generiek begrip strekt zich dan uit tot kleine groepen en eventueel een hele organisatie. Dit laatste inzicht sluit aan bij de gedachten over kenniscreatie en van impliciete en expliciete kennisontwikkeling in organisaties.

Causale kaarten

Mensen leven dus in een geënacteerde omgeving, waarin zij dubbelzinnige informatie door processen van 'enactment', 'selection' en 'retention' hebben omgezet in voor hen betekenisvolle informatie. Deze door individuen geordende werelden noemt Weick: *causale kaarten*.

Causale kaarten zijn generalisaties van processen waarbij iemand op grond van zijn ervaringen een oorzakelijk verband heeft aangebracht. Ze zijn heel persoon-

lijk. Een voorbeeld: iemand kan vinden dat als je vriendelijk bent tegen anderen, zij jou niet alleen aardig gaan vinden, maar dat zij zelf ook vriendelijker gaan worden en dat we zo op den duur een vreedzame, harmonieuze wereld gaan krijgen. Een causale kaart is jouw eigen persoonlijke verhaal, jouw eigen praktijktheorie. Vaak kent men dat verhaal zelf niet bewust, maar wordt het onbewust gehanteerd. Die causale kaarten gebruiken mensen om dubbelzinnigheid in situaties te reduceren. Aan de werkelijkheid wordt een cognitieve structuur opgelegd. Omdat causale kaarten een (veel) eenvoudiger structuur hebben dan de wereld waarop de causale kaart wordt gelegd, wordt dubbelzinnigheid gereduceerd. Omdat mensen geneigd zijn om hun eigen geconstrueerde causale kaarten en opvattingen steeds bevestigd te willen zien, gaan op den duur eerder gemaakte causale kaarten het proces van ‘enactment’, ‘selection’ en ‘retention’ domineren (De Sonnaville, 2005). Alleen als dat niet meer kan of als men niet meer wil of kan putten uit het geheugen of eerdere ervaringen, zullen de bestaande oorzakelijke verbanden in de kaarten worden verbroken. Dan worden nieuwe causale kaarten ontwikkeld aan de hand van de hierboven genoemde vier bouwstenen. Naarmate er meer dubbelzinnige informatie is, zal men geneigd zijn die dubbelzinnigheid te reduceren door nieuwe causale kaarten te ontwikkelen of aanwezige kaarten bij te stellen.

REFLECTIES

In deze paragraaf beschrijf ik enkele reflecties over het gedachtegoed van Weick.

Leren, veranderen en organiseren

Het zijn niet organisaties, die veranderen en leren. Het zijn kleine gemeenschappen, groepjes, netwerkjes, holonen, binnen en buiten organisaties, die veranderen en leren. Mensen veranderen in de context van interacties met andere mensen (De Caluwé en Vermaak, 2006). Weick en Westley (1996) vinden dat het begrip ‘organiseren’ en het begrip ‘leren’ niet bij elkaar passen, Het zijn in essentie tegengestelde begrippen. Organiseren is het regelen van iets, je op bepaalde dingen richten, andere dingen vergeten en over het hoofd zien (‘focus’ heet dat met een andere term), en het verminderen van variëteit. Leren is nu juist het ontregelen van iets én het vergroten van de variëteit. Die spanning mag je niet over het hoofd zien. Leren is altijd verbonden met mensen en menselijke activiteit. Vanuit individueel perspectief is leren een persoonsgebonden activiteit; mensen leren verschillende dingen, ze leren op verschillende manieren (zie Ruijters, 2006). De mate, diversiteit en kwaliteit van leren is dus erg verschillend. Meestal zijn organisaties juist bezig om ruimte in te perken, om richting te bepalen en om te focussen. Dan worden leren en diversiteit juist ontmoedigd en tegengegaan.



KARL E. WEICK

De rol van taal is voor leren heel belangrijk. Leren is taal gebruiken en is communiceren. Het gebeurt in sociale interactie. Taal is zowel het instrument als de bewaarplaats voor leren. Aan de hand van taal ontwikkelen we zingeving, herinnering, verbindingen met anderen. Het is tevens het instrument voor reflectie.

Organisaties zijn ingewikkelde configuraties

Weick benoemt organisaties als een configuratie van steeds wisselende hecht en losjes gekoppelde systeemjes. Als er verbindingen zitten, dan zitten die in kleine groepjes mensen, die onderlinge affiniteit hebben met het werk en met elkaar en op grond daarvan samenhang brengen in hun werk. Die groepjes variëren van duo's tot kleine groepen. Daar vindt het proces van selecteren, verbinden en 'ernaar handelen' plaats, dat voor anderen zichtbaar is. Sterke koppelingen leiden altijd tot zwakke koppelingen elders, omdat mensen geen duizendpoten zijn. Een leidinggevende is dan ook bezig om de hecht gekoppelde systeemjes te zien en te accepteren, is zich bewust van zwakke koppelingen en is bezig om te proberen, met alle relativiteit, sterker en losser te 'koppelen' binnen de organisatie. De ontwikkeling van een organisatie is dan te zien als een opeenvolging en stapeling van 'small wins', die ontstaan door de onderlinge affiniteit en onderlinge zingeving van mensen (Petri, 2012). Hier kun je geen organigram op leggen!

Sociaalpsychologische en constructivistische kijk

De denkwereld van Weick vertegenwoordigt de sociaalpsychologische kijk op organiseren, werken, leren, veranderen en leven. Hij hanteert daarbij sociaal-constructivistische uitgangspunten. Het past eigenlijk niet goed bij de gangbare bedrijfskundige, bestuurskundige en organisatiekundige inzichten.

Weick stelt de handelende, actieve mens centraal, die in interactie met zijn omgeving en met anderen de wereld ordent en produceert. Die mens doet dat vaak onbewust en intuïtief. Dat verklaart het ontstaan van tunnelvisies, groupthink, vooroordelen, stokpaardjes en preferenties; dat verklaart ook heel goed hoe en waarom mensen zich in essentie verzetten tegen veranderingen in hun omgeving en allerlei defensiemechanismen hebben om zelf de omgeving te blijven ordenen en te produceren (zie bijvoorbeeld Burger et al., 2010). Maar het laat ook zien dat mensen in staat zijn om zelf een actief sturende rol te pakken in hun ontwikkelings- of leerproces. Ze kunnen hun eigen narratief, hun eigen verhaal over zichzelf veranderen door actief op zoek te gaan naar nieuwe ervaringen, contrasterende ideeën, openstaan voor impulsen van buiten, enzovoorts. Het idee van de 'dialogical self' (Hermans & Dimaggio, 2007) is een persoonlijkheid die om kan gaan met interne en externe verschillen, contrasten, spanningen, onzekerheden, ambiguïteit en onvoorspelbaarheid.

Onconventioneel en vernieuwend

De theorie van Weick is abstract en is niet makkelijk te begrijpen. Hij introduceert veel nieuwe ingewikkelde termen en concepten. Ik heb mijn best gedaan om het in toegankelijke tekst te beschrijven. Zijn eigen teksten en boeken zijn moeilijk te lezen en te begrijpen. Maar tegelijkertijd geeft hij met zijn onconventionele kijk en met zijn nieuwe termen (die hij zelf betekenissen geeft) een totaal nieuwe invalshoek op de mens, hoe die leert, interacteert, organiseert. Het schept nieuwe kaders, nieuwe zienswijzen en nieuwe betekenissen op dit terrein, zodat we het beter leren begrijpen.

In zijn zienswijze vervagen de verschillen tussen de begrippen: organiseren, leren, veranderen. Alles wordt teruggebracht tot de handelende, actieve (vaak onbewuste) mens in zijn directe omgeving: daar zitten de essentiële elementen voor organiseren, leren en veranderen. Daar gebeurt wel of niet iets. Daar liggen de bouwstenen. Dat beter begrijpen is wel de grootste verdienste van Weick voor ons geweest. Tot slot nog even terug naar het voetbalveld.

Het voetbalveld revisited

Zo'n dertig jaar later beschreef Mart Petri (2008) na dertig jaar innovatie in het onderwijs opnieuw het voetbalveld. Hoe ziet het speelveld eruit na alle menselijke inspanningen rondom vernieuwingen zoals de middenschool, de basisvorming, de schaalvergroting, de quasi-autonomie, het vmbo, de Tweede Fase en alle andere veranderingen?

'Er is een ovaal oefenveldje bij gekomen, daar zijn twee kleinere doelen netjes tegenover elkaar gezet. En nog een tweede veldje. Het is er vol met spelers. Er lopen een paar aanvoerders met een doel over hun schouder, een beetje scheef alsof het pijn doet, er is een concentratie van spelers rondom vier doelen op het grote veld, er wordt hard gespeeld bij één doel. Twee scheidsrechters kijken toe. Een coach zit op een bankje aan de zijkant en roept iets naar een aanvoerder. Op de nieuwe tribune staan toeschouwers in koor leuzen te roepen, en wijzen naar elkaar. Een paar toeschouwers uitgedost in vreemde sportkleding met helm schreeuwen: "Quarterback: go!" In de skybox drinken twee heren en een dame een glaasje. Een toeschouwer loopt over het veld en spreekt een aanvoerder toe terwijl een andere aanvoerder een speler zoekt. Op de parkeerplaats wassen enkele spelers een glanzende auto. Een busje met het opschrift: "Rapid Results College, Je Master in 2 Jaar" draait het parkeerterrein op.'

De wedstrijd wordt nog steeds gespeeld op een hellend speelveld en wordt gespeeld alsof hij van betekenis is. Is er eigenlijk wel veel veranderd? Meer omvatten-



KARL E. WEICK

der structuren, meer spelers en meer gedoe om het veld. Maar in essentie is alles gebleven zoals het was.

REFERENTIES

Literatuur (zie volledige literatuurlijst: pagina XXX)

Petri, M. (2008). In Vlieger's Vlucht. Utrecht: APS.

Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.

Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems.

Administrative Science Quarterly, 21, p. 1-19.

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

Weick, K. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.