

. de Man

# Organiseren: proces, interactie en evolutie

## 'The social psychology of organizing' van Karl E. Weick

*Dr. H. de Man is universitair hoofddocent bedrijfskunde, i.h.b. organisatiekunde bij de Open Universiteit, faculteit bedrijfs- en bestuurskunde. Met dank aan prof. dr. A.F.A. Korsten voor stimulansen en enkele suggesties.*

Waar liggen de barrières voor een oplossing van het mestprobleem in de Nederlandse varkenshouderij? Ze liggen in de manier waarop de verschillende betrokken groeperingen met elkaar en met het probleem omgaan, volgens Termeer (1993). Een effectievere aanpak van het mestprobleem eist dus inzicht in de sociale processen die zich tussen deze partijen voordoen. Vanuit dit inzicht kunnen blokkades in deze processen doorbroken worden. Deze benadering, waarvan de hoofdlijnen eerder als configuratiebenadering waren behandeld in *Beleid en Maatschappij* (Termeer en Van Twist, 1991), sloot aan bij het verminderde geloof in de centrale sturing door de overheid. De overheid is immers maar één van de actoren in het netwerk waarin het mestprobleem aan de orde is. Het proefschrift van Termeer presenteert een visie op sturing in zo'n netwerk met meer dan één centrum: configuratiemanagement. In deze visie gaat het erom de betrokkenen zo met elkaar te laten omgaan dat er ruimte blijft voor nieuwe visies op het probleem en voor veranderde verhoudingen tussen partijen. Het proces van interactie staat dus centraal, niet de (technische) oplossing van het mestprobleem. Volgens critici (bijvoorbeeld Aalders, 1993; Marseille, 1994) gaat Termeer zelfs zo ver dat de inhoud van het probleem is zoek geraakt. De nadruk op de processen die zich tussen actoren afspelen heeft het genoemde proefschrift gemeen met de sociale psychologie van organisatieprocessen, die in het werk van de Noordamerikaanse sociaal-psycholoog Karl E. Weick. *The social psychology of organizing* kan met recht een klassiek boek in de organisatiekunde worden genoemd. Colville (1994:218) noemt de tweede editie 'the best book in management literarure'. De vraag in hoeverre het ook een klassiek boek is voor de bestuurskunde, komt in dit artikel aan de orde.

## The social psychology of organizing

*Een ander beeld van organiseren*

In 1969 verscheen een onopvallend boekje, getiteld *The social psychology of organizing* van de hand van Karl E. Weick. Hierin waren oorspronkelijke gedachten over organiseren te vinden, gebaseerd op een eclectische toepassing van uiteenlopende stromingen in de sociale psychologie op het verschijnsel organisatie. De kern van het boek was een evolutiemodel dat organisatie verklaart als de uitkomst van zingeving aan 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. Dat het boek zowel in de Verenigde Staten als in Europa vrijwel onopgemerkt bleef, had niet alleen te maken met de ontoegankelijkheid ervan, maar ook met het feit dat de breuk met het rationele model van organiseren wel erg drastisch was. De tijd was er nog met rijp voor. Dit veranderde met de tweede editie van 1979. Niet alleen was Weick erin geslaagd het boek door middel van voorbeelden en een aantrekkelijkere vormgeving van de tekst toegankelijker te maken, ook de acceptatie van andere manieren van kijken naar organisaties was in de jaren zeventig gegroeid. Het symbolisch interactionisme had de organisatie als onderhandelde orde laten zien, de handelingstheorie van Silverman had zich als alternatief voor het functionalisme aangediend (Silverman, 1970) en de beperkingen van de rationaliteit van de managers was gemeengoed geworden door het werk van onderzoekers als H.A. Simon en J.G. March en verwanten (zie March en Olsen, 1976). Ook de ontwikkeling van het nieuwe systeemdenken, waarin zelforganisatie en chaos centraal staan, paste bij de richting die Weick gekozen had (zie 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. Zo zien Peters en Waterman (1982: 89-118) hem bijvoorbeeld als een theoreticus die met ambiguïteit en paradoxen weet om te gaan. Weicks 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 variëren van jazzorkesten tot vliegtuigongelukken, en hebben slechts gemeen dat mensen met elkaar organiseren. Op voorhand is er dus geen reden waarom zijn denken beter op het bedrijfsleven dan op de overheid van toepassing zou zijn.

### *Appreciatie van processen*

Het boek gaat, zoals gezegd, niet over organisaties, maar over organiseren. En als we over organiseren praten, moeten we oppassen het eindresultaat, een geordend patroon van sociaal handelen, niet met het proces te verwarren. 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. Neem een jazzorkest, één van Weicks favoriete voorbeelden. Hoe creëert dit uit een onbekende partituur een zinvol stuk muziek? 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 dat Weick wil doorzien. 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 benoemt hij als volgt: 'Organiseren is een consensueel gevalideerde grammatica voor het verminderen van dubbelzinnigheid door middel van verstandig gekoppeld gedrag' (Weick, 1979: 3). In deze definitie geeft de auteur aan dat 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. Die consensus ontstaat in de interactie, in het koppelen van gedragingen van de een aan gedragingen van de ander. Door de interactie produceren mensen uitkomsten die voor hen zinvol zijn.

### *Creatief denken en onderzoeken*

Om de genoemde processen van organiseren te kunnen appreciëren, moet de onderzoeker over manieren van denken en onderzoeken beschikken die recht doen aan de aard van de materie. Onbuigzaam gereedschap en starre denkbeelden zijn ongeschikt om de subtiele werkelijkheid van het organiseren zichtbaar te maken. Weick legt er daarom in zijn boek sterk de nadruk op dat het denken van de onderzoeker zelf een van de voornaamste instrumenten is voor het onderzoek naar organiseren. De onderzoeker moet consequent in processen kunnen denken. Werkwoorden zijn daartoe meer geschikt dan zelfstandige naamwoorden. Door het gebruik van werkwoorden kan de onderzoeker de tijdsdimensie vasthouden die essentieel is voor processen. Om zich los te maken van vastgeroeste voorstellingen van zaken, is het belangrijk dat de onderzoeker kan spelen met hypothesen en theorieën, waarbij vooral omdraaiingen van gangbare interpretaties productief zijn. Ook het gebruik van metaforen kan de onderzoeker helpen nieuwe interpretaties te vinden. Alles is er bij Weick op gericht het gewone, het vanzelfsprekende in organisaties ter discussie te stellen om van daaruit de vraag te kunnen stellen hoe mensen de betreffende werkelijkheid met elkaar produceren.

### *Afhankelijkheid en denken in cirkels*

De werkelijkheid van organiseren is alleen te begrijpen, aldus Weick, als we leren in cirkels te denken. Hiermee duidt de auteur op het verschijnsel van 'feedback' uit de systeemtheorie: een systeem reageert op de gevolgen van zijn eigen gedrag. De manier waarop de feedback in systemen verloopt, is bepalend voor het gedrag van het geheel. Wie organisatieprocessen bestudeert, komt om het circulaire karakter van veel processen niet heen. Zo laat Weick zien dat het verloop van groepsdiscussies vooral bepaald wordt door de causale structuur ervan, de manier waarop variabelen op elkaar reageren. Patronen zijn belangrijker dan substanties. In organisaties zijn mensen onderdeel van processen die groter zijn dan zichzelf. Vaak komen de gevolgen van hun eigen handelen via tussenschakels bij henzelf terug en reageren zij, zonder het te weten, op wat zij zelf teweegbrengen. De heersende opvatting dat individuen meester zijn van hun eigen situatie, wordt door Weick sterk bekritiseerd. Managers vergeten hun afhankelijkheid van een groter geheel vaak, en komen daardoor in problemen. Ze moeten in cirkels leren denken.

## *Interactie en collectieve structuren*

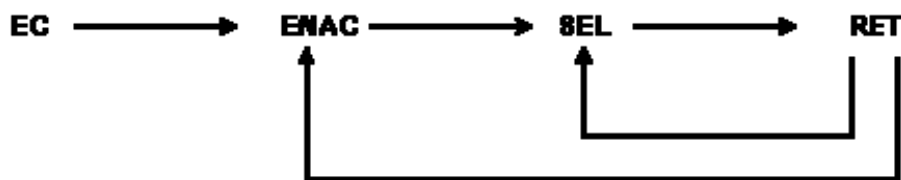
Weicks analyse van organisatieprocessen kiest haar vertrekpunt in de interactie tussen mensen. Om deze te analyseren introduceert Weick een eigen, moeilijk toegankelijk jargon waarvan we hier enkele termen behandelen. Als kleinste eenheid van analyse neemt hij de 'dubbele interactie', een sequens van drie handelingen: een handeling van persoon A, de reactie daarop van persoon B en ten slotte het antwoord op deze reactie van persoon A. Een dubbele interactie 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, 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. 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. Het begrip gedeeltelijke inclusie leidt tot de vraag waar de logische ondergrens van het organiseren ligt. Deze vindt Weick in de sociaalpsychologische experimenten rond de 'minimale sociale situatie', experimenten waarin mensen op elkaar reageren, en zelfs een zekere vorm van samenwerking weten te bereiken, zonder zich van elkaars bestaan bewust te zijn. Zonder communicatie en zonder gemeenschappelijke doelen vindt hier toch organiseren plaats.

## *Organiseren als evolutie*

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 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', een begrip dat we hier niet zullen vertalen. Enactment is iets anders dan reageren, het is het actieve proces waarin mensen zich op de wereld richten en daarmee ervaring creëren. In de visie van Weick gaat dit proces vooraf aan het denken over de werkelijkheid. Het gaat om handelen en attentie, voordat er van reflectie sprake is. De uitkomst van enactment wordt gevormd door dubbelzinnige beelden die om betekenis vragen: 'wat is hier aan de hand?' Diverse interpretaties dienen zich aan als antwoord en in de tweede stap van het 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. Weick spreekt hier van 'retentie'; het opslaan van bruikbare interpretaties in het geheugen.

#### Het evolutiemodel van Weick



**EC** = Ecological Change  
**ENAC** = Enactment  
**SEL** = Selection  
**RET** = Retention

Zoals in de figuur te zien is, lopen er vanuit de retentie twee pijlen terug: naar enactment en selectie. Hiermee wordt bedoeld dat het geheugen zowel de aandacht en het handelen van mensen stuurt (de 'enactment') als de interpretatie van wat zij vervolgens meemaken (selectie). Het model laat de betekenis van zelfversterkende processen zien. 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 hangt 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. Dit geldt voor het individu, bijvoorbeeld voor de manager die al doende zich een werkomgeving creëert 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 ongereflacteerd 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.

### *Lessen voor managers*

Het evolutionaire model 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. 'Unjustified variation' is de motor van zijn evolutiemodel en managers kunnen dan ook beter handelen zonder precies te weten waarom, dan dat ze gaan wachten totdat dingen duidelijk zijn.

Zijn eerste advies 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.

In deze trant geeft Weick nog een aantal adviezen, die we hier niet zullen herhalen. De essentie ervan is een pragmatische visie op management, waarin zowel het evolutionaire karakter als de sociale inbedding van management in processen steeds naar voren komen.

## De Nederlandse receptie

### *Radicaal procesdenken van bedrijfskundigen*

In Nederland werd het werk van Weick vooral bekend via het werk van een groep onderzoekers rond de sociaal-psycholoog H.J. van Dongen, werkzaam aan de (inter)faculteit bedrijfskunde te Delft, later te Rotterdam. Van Dongen droeg zijn interpretatie van Weick vooral over via zijn promovendi, met name W. de Laat en A.J.J.A. Maas. Ook had Van Dongen belangrijke invloed op het denken van Nederlandse organisatieadviseurs via SIOO en als kerndocent van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, de NSOB.

In het werk van Van Dongen en de zijnen worden belangrijke thema's en begrippen uit het werk van Weick overgenomen. Zo deelt men Weicks procesmatige denken, waarin processen logisch aan structuren vooraf gaan en waarin menselijke interactie de basis is voor organiseren. Maar het denken van de groep rond Van Dongen is radicaler dan dat van Weick en krijgt tevens een ethische kleur. Organiseren onderscheidt zich wezenlijk van organisatie als structuur omdat organiseren gefundeerd is in de menselijke interactie die voor Van Dongen en de zijnen een ethische kwaliteit heeft. Waar mensen werkelijkheden veronderstellen die buiten de menselijke interactie om bestaan, maken zij zich 'schuldig' aan 'reïficatie'. Het begrip dubbele interactie, bij Weick nog een tamelijk technisch begrip om de kleinste eenheid van sociale processen mee aan te duiden, krijgt eveneens een ethische lading. Waar A niet de kans krijgt om B's reactie op zijn handelen te kwalificeren, wordt het sociale proces geblokkeerd en bestaat geen mogelijkheid tot verandering (zie De Laat, 1988: 201; Maas, 1988: 69). Deze visie op sociale processen geeft ook een andere kleur aan de minimale sociale situatie die voor Weick een interessant grensgeval van organiseren is. Voor Van Dongen en de zijnen is de minimale situatie een pathologie, omdat hierin immers de mogelijkheid is geblokkeerd dat betrokkenen de situatie met elkaar herdefiniëren. Het begrip gedeeltelijke inclusie speelt ook in deze stroming een rol. Mensen zijn steeds in verschillende werkelijkheden geïncludeerd, werkelijkheden die ook onderling samenhangen (zie Maas, 1988: 69-70). Die variëteit van werkelijkheden is een belangrijk normatief uitgangspunt. Verandering is slechts mogelijk vanuit deze variëteit. Zo loopt het radicale procesdenken uit Delft en Rotterdam uit op een strategie voor interventie in organisatieprocessen. Het gaat erom, geblokkeerde situaties te deblokkeren door de communicatie (de 'dubbele interacties') te herstellen en andere ('derde') mogelijkheden zichtbaar te maken. Reïficaties dienen ontsteld te worden waardoor de doorlopende interactie weer een kans krijgt.

## Weick in de bestuurskunde

Processen van organiseren in de betekenis die Weick eraan geeft, zijn niet beperkt tot een bepaalde maatschappelijke sector. Ze zijn zelfs niet beperkt tot formele organisaties. Waar mensen met elkaar dubbelzinnigheid reduceren, is sprake van organiseren. Voor het openbaar bestuur betekent dit in principe een brede toepasbaarheid van de ideeën van Weick. Niet alleen het terrein van de organisatie van het openbaar bestuur zou in aanmerking komen voor Weicks procesbenadering, maar ook het brede terrein van de ambtelijke en politieke besluitvorming. Van oudsher overheerst in het openbaar bestuur een denken dat de nadruk legt op formele structuren als rationele oplossing voor vooraf gedefinieerde problemen, als 'instrumenten' van beleid. Weick's procesdenken staat haaks op dit formeel-rationele en instrumentele denken en biedt juist daarom voor bestuurskundigen een interessant perspectief. Het biedt een mogelijkheid om aandacht te schenken aan de processen die aan de formele structuren en aan het geschreven beleid vooraf gaan en aan de processen waarin mensen met regels en structuren omgaan terwijl zij zich een weg door de complexiteit van het dagelijkse werk banen. In de Noordamerikaanse 'public administration' heeft Weick dan ook de nodige aandacht gekregen. In overzichtswerken en leerboeken (Golembiewski (1990), Harmon en Mayer (1986), Palumbo en Maynard-Moody (1991), en Bryson (1988)) vindt men Weick bij

thema's als besluitvorming, organisatieverandering en strategie. In Nederland heeft Weick zich (nog) minder genesteld in de standaardliteratuur voor bestuurskundigen. Zo noemen Rosenthal, Van Schendelen en Ringeling (1987) Weick in het geheel niet, terwijl de gangbare benaderingen van organisaties goed uit de verf komen. Een voor bestuurskundigen geschreven inleiding in de organisatiekunde van Pröpper (1993) vermeldt Weick evenmin. In Van de Graaf en Hoppe (1989) vinden we wel een verwijzing naar de auteur, maar het denken van Weick wordt nauwelijks gebruikt. Waar bestuurskundigen zich expliciet op het gebied van de sociale psychologie bewegen, zoals bij het onderwerp 'groepsdenken' wordt Weick wel genoemd (zie 't Hart, De Jong en Korsten, 1991). Het enige inleidende boek 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, waarmee ik dit artikel begon (zie Termeer, 1993; Termeer en Van Twist, 1991). De zogenaamde configuratiebenadering in dit onderzoek leunt sterk op het denken van Van Dongen, De Laat en Maas. De onderzoekster is op zoek naar blokkeringen in de manier waarop het mestprobleem sociaal geconstrueerd wordt. De uiteindelijke bijdrage is 'configuratie-management' voor het mestprobleem: een aantal aanbevelingen die ertoe moeten leiden dat de betrokkenen de weg uit gegroeide blokkeringen vinden.

## Potentieel

*The social psychology of organizing* van K.E. Weick is inmiddels een klassiek organisatiekundig boek. Het boek zou meer aandacht verdienen van Nederlandse bestuurskundigen als een klassiek boek ook voor dit vakgebied. Daarbij ligt mijns inziens de bijdrage niet zozeer in het boek zelf en de daarin gebruikte begrippen zoals 'dubbele interact', 'collectieve structuur', 'enactment', 'selectie' en 'retentie'. Het werkelijk klassieke karakter van het boek ligt er veeleer in dat Weick reeds in 1969 een aantal vernieuwende ideeën over organiseren en sociaal handelen bijeenbracht die toen ongebruikelijk waren. Wat door sommigen als eclecticisme werd afgedaan, was een serieuze en inderdaad maar ten dele geslaagde poging om een verbinding te maken tussen:

- het nieuwe systeemdenken (waaronder het denken over zelforganisatie);
- het symbolisch interactionisme (mensen definiëren de werkelijkheid);
- cognitieve psychologie (waarneming, denken, geheugen).

Zoals later vele anderen was Weick op zoek naar een theorie over het sociale handelen die zowel recht doet aan het perspectief van de actor als aan het 'systemische' karakter dat de verwevenheid van handelingen in een sociaal geheel aanneemt. Het beeld dat uit zo'n synthese naar voren komt is van groot belang voor alle sociale wetenschappen en zeker voor de praktisch gerichte sociale wetenschappers waartoe ook bestuurs- en bedrijfskundigen te rekenen zijn. Zij leveren hun bijdragen als actoren, vanuit specifieke posities en rollen en zijn ingebed in de werkelijkheid die zij bestuderen. Klassieke sturings- en organisatieconcepten voldoen in deze situatie niet. In de huidige managementliteratuur wordt dit in toenemende mate erkend. Senge (1990) en Stacey (1993) ontwikkelen daarom andere sturingsconcepten voor de managementpraktijk (zie ook De Man en Coun, 1995, hoofdstuk 6). Onderzoekers van organisatieverandering

zoeken naar een visie die zowel aan systeem als actor recht doet (bijvoorbeeld De Man, 1988). Systeemtheoretici werken verder aan een systeemtheorie waarin de actor een plaats heeft (bijvoorbeeld Geyer, 1994) en sociologen proberen de onvruchtbare kloof tussen systeem- en actorbenaderingen te doorbreken (zie bijvoorbeeld Burns en Flam, 1986).

Het klassieke karakter van *The social psychology of organizing*, ook voor de bestuurskunde, ligt mijns inziens daarom in zijn vroege bijdrage aan een paradigmatische discussie in de sociale wetenschappen waaraan ook de bestuurskunde zich niet kan onttrekken.

## Literatuur

Aalders, M., De sociologie van het mestprobleem, in: *NRC Handelsblad*, 23 augustus 1993.

Bryson, J., *Strategie planning for public and nonprofit organizations - A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, San Francisco, 1988.

Burns, T. and H. Flam, *The shaping of social organization - Social rule system theory with applications*, Londen, 1987.

Colville, I., Searching for Karl Weick and reviewing the future, in: *Organization*, volume 1, July 1994, nr. 1, pp. 218-224.

Dijk, A. van, en H. Woldendorp, Sturen in complexe organisaties, in: A. van Dijk, G. Smid en H. Woldendorp (red.), *Sturen in complexe organisaties - Theorie en praktijk van het hoger onderwijs*, Assen, 1993, pp. 11-21.

Geyer, F., *The challenge of sociocybernetics*, Bielefeld, July 1994.

Golembiewski, R., Public sector organization behavior and theory: perspectives on nagging problems and on real progress, in: N. Lynn en A. Wildavsky (eds.), *Public administration - The state of the discipline*, Chatham, 1990.

Graaf, H. van de, en R. Hoppe, *Beleid en politiek - Een inleiding tot de beleidswetenschap en de beleidkunde*, Muiderberg, 1989.

Harmon, M. en R. Mayer, *Organization theory for public administration*, Boston, 1986.

Hart, P. 't, P. de Jong en A.F.A. Korsten (red.), *Groepsdenken - Cruciale beslissingen in kleine groepen*, Alphen, 1991.

Laat, W. de, *Vragen naar de onbekende weg - Een sociaal-wetenschappelijk onderzoek naar deskundigheid in het kader van een theorie over organiseren*, Delft, 1985.

Laat, W. de, *In termen van organiseren*, Delft, 1988.

Maas, A., *Ongedefinieerde ruimten - Sociaal-symbolische configuraties*, Delft, 1988.

Man, H. de, *Organizational change in its context*, Delft, 1988.

Man, H. de, en M. Coun, *Organisatie en management - Een fundamentele inleiding*, Utrecht, 1995.

March, J. en J. Olsen, *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, Universitetsforlaget, 1976.

Marseille, B., Mest als gezelschapsspel, in: *Binnenlands Bestuur*, 24 juni 1994.

Palumbo, D. en S. Maynard-Moody, *Contemporary public administration*, New York, 1991.

Pröpper, I. *Inleiding in de organisatietheorie*, 's-Gravenhage, 1993.

Rosenthal, U., M. van Schendelen en A. Ringeling, *Openbaar bestuur - Organisatie, politieke omgeving en beleid*, Alphen, 1987.

Senge, P., *The fifth discipline - The art and practice of the learning organization*, New York, 1990.

Silverman, D., *The theory of organizations - A sociological framework*, London, 1970.

Stacey, R., *Strategic management and organizational dynamics*, London, 1993.

Termeer, C., *Dynamiek en inertie rondom mestbeleid - Een studie naar veranderingsprocessen in het varkenshouderijnetwerk*, Rotterdam, 1993.

Termeer, C. en M. van Twist, De configuratiebenadering: een procestheorie voor sturingsvraagstukken, *Beleid en Maatschappij*, 1991, nr. 4, pp. 185-196.

Veld, R. in 't en P. van der Knaap, *Dynamische bestuurskunde*, Rotterdam, 1994.

Weick, K., *The social psychology of organizing*, Reading, Mass., 1969, 1979 (tweede druk).

Weick, K., Sources of order in underorganized systems: theories in recent organizational theory, in: Y. Lincoln (ed.), *Organizational theory and inquiry*, Londen, 1985.

Weick, K., *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, 1995.

Wicker, A., A review of 'The social psychology of organizing, 2nd edn', in: *Administrative Science Quarterly*, 1980, pp. 713-718.