

# Om sin te maak. Pleidooi vir 'n gesprek tussen organisasiekunde en hermeneutiek

Bernard Lategan

---

Bernard Lategan, Stellenbosse Instituut vir Gevorderde Navorsing;  
Departement Inligtingwetenskap, Universiteit Stellenbosch

---

## *Opsomming*

Die artikel vestig die aandag op 'n belangrike nuwe ondersoek in organisasiekunde, naamlik die doktorsale navorsing van Christiaan Maasdorp soos onder meer vervat in sy proefskrif getitel “Narrativity and organisation: an investigation in sensemaking theory” (Universiteit Stellenbosch 2018). In die eerste gedeelte van die artikel word Maasdorp se kritiek op Karl Weick se teorie van “sensemaking” in organisasies bespreek. In die tweede gedeelte word Maasdorp se voorstel ontleed om leemtes in hierdie teorie met insigte uit Ricoeur se hermeneutiese filosofie te verbeter en te versterk. Dit gaan hierby veral om Ricoeur se opvatting van *narratiewe identiteit* wat volgens Maasdorp 'n stewiger basis en 'n meer geskikte raamwerk bied vir wat Weick wil bereik. In die slotgedeelte word aspekte van Ricoeur se benadering wat Maasdorp nie voldoende benut nie, aan die orde gestel. Dit raak veral die verandering en vernuwing in en van organisasies wat in Ricoeur se begrip van die *herbeskrywing van die werklikheid* opgesluit lê. Maasdorp het 'n gesprek begin wat verder voortgesit behoort te word.

**Trefwoorde:** herbeskrywing van die werklikheid; hermeneutiek; narratiewe identiteit; organisasieteorie; sinskepping; Ricoeur; Weick

## *Abstract*

### **Sensemaking. A plea for a conversation between organisation theory and hermeneutics**

The article has a threefold purpose: To introduce an important new doctoral study in organisation theory; to provide a critical overview of core aspects of the dissertation and to

develop these further; and to stimulate a conversation between sensemaking theory and hermeneutics.

The dissertation in question is Christiaan Maasdorp's "Narrativity and organisation: an investigation in sensemaking theory" for which he was awarded a PhD degree by Stellenbosch University in 2018. *Sensemaking* is a key concept in organisation theory which was introduced and developed by Karl Weick. His pioneering work made him a well-known figure among a wide group of followers. Maasdorp recognises the importance of his contribution, but argues that Weick's theory also contains serious defects and that hermeneutics, and more especially the work of Paul Ricoeur, has much to offer to rectify these shortcomings.

Maasdorp's study represents the first sustained attempt to initiate a conversation between hermeneutics and organisation theory. The never-ending quest for understanding and for interpretation is a core pursuit and a generic competency required in many fields which – apart from classical expressions in philosophy and theology – encompasses historiography, jurisprudence, literature and many more fields. Surprisingly, Weick developed his theory (apart from a few cursory references) without any serious engagement with hermeneutics. The present article discusses the need for this long overdue interdisciplinary interaction in three stages. The first part provides an overview of Weick's concept of sensemaking and its development within organisation theory. The second analyses Maasdorp's critique of Weick's approach and his proposed remedy based on Ricoeur's insights, and more specifically on the latter's concept of a *narrative identity*. The concluding part offers an own contribution by exploring aspects of Ricoeur's philosophy which Maasdorp does not exploit sufficiently.

Weick's efforts to provide an alternative to existing approaches in organisation theory (culminating in his *Sensemaking in organizations* of 1995) are premised on a shift from institution to process. In the formulation of Maasdorp, "Weick focuses on *enactment* by organisational actors whilst institutionalism focuses on the *sedimentation* of rationalisation". This leads Weick to explore the (by now well-known) seven features of the sensemaking process: It is *retrospective* because it makes sense of what already has happened (any form of forecasting therefore has little value if it does not take this retrospective dimension into account); it is *enactive of sensible environments* in the sense that we partly produce the environments we are facing; it is *social* because sensemaking is never a monologue, but proceeds from interaction with others; it is *ongoing* and iterative, as part of an open system which never reaches final closure; it is *focused on clues* extracted from the overflow of data and proceeds from frames imposed on this data; it is *driven by plausibility rather than accuracy* because decisions cannot be deferred until all possible information is gathered and processed; and it is *grounded in identity construction* in so far as the identity of the organisation is essentially formed by the sensemaking process and by the decisions and actions resulting from this process.

The issue of identity provides the starting point for Maasdorp's critique of Weick. His main objection is that Weick does not develop a strong enough theoretical framework to explain the core features of organisations. He relies too strongly on social psychology and interpretative sociology and therefore remains caught up in a positivist paradigm. Part of the problem is that Weick's theory developed through various phases. What started as a theory of enactment to explain the interaction within organisations shifted to the cognitive and interpretive aspects of organisation and finally concentrated on the non-rational elements of the organising process.

Weick also does not distinguish clearly enough between sensemaking as a theory, as an observable phenomenon in organisations, and as a set of behaviours.

The result, according to Maasdorp, is that Weick's approach lacks the necessary continuity and backbone to serve as a consistent and predictable theory. This pertains especially to his concept of identity in organisations, which Maasdorp regards as the Achilles heel of his theory. Although Weick's use of the ESR string (Enactment – Selection – Retention) creates the impression of a syntagmatic sequence, it represents in reality a paradigmatic exchange of elements which stand in a synchronic relationship to one another.

Maasdorp argues that Ricoeur offers a more convincing alternative. The latter's concept of a narrative identity provides a more solid foundation and more promising possibilities for exactly what Weick has in mind. Weick certainly acknowledges the value of "stories" in the context of organisations and sees them as one of the "vocabularies" which decision-makers may use to make sense of a situation. The reference to the "use" of stories, however, reveals their secondary function in Weick's estimation. The narrative dimension does not represent a core formative element – neither of the process itself nor of the identity which results from this process. In Maasdorp's words: "We know much about stories *in organisations*, but little about the story *of organisation* and even less about *organisation as story*."

Ricoeur's elaboration of the threefold role of mimesis in the formation of identity provides not only a more robust theoretical framework but also a better explanation of the narrative structure of identity itself (which can also be applied to organisations). Identity expresses itself in narrative form and enables the meaningful interpretation of reality and of time. Incidental and contingent events become meaningful when they are strung together according to their own logic (of *muthos*, fable, plot) and thus become significant. "Time becomes human to the extent that it is organized after the matter of a narrative; narrative, in turn, is meaningful to the extent that it portrays the features of temporal experience" (Ricoeur 1984:3).

Maasdorp makes a persuasive case as far as his main argument is concerned, and his proposal for an alternative approach merits serious consideration. Just as importantly, he demonstrates the need for – and the advantages of – an interdisciplinary dialogue of this kind between organisation theory and hermeneutics. In an attempt to take this conversation a step further, the final part of the article discusses further possibilities inherent in the approach of Ricoeur. Of special importance – in addition to the nature of identity – is the issue of *change* in organisations. In this regard Ricoeur's ideas about the "re-figuration" and "re-description" of reality call for further exploration. The power of narrative vests not only in the ability to provide continuity amidst change, but also to *effect* change. The mediating potential of narrative, the *Umweg* which presupposes a distancing from and even a stepping out of reality in order to gain a new perspective on and an alternative configuration of that reality, holds considerable potential for change on the individual level, but also on the level of organisations.

**Keywords:** hermeneutics; narrative identity; organisation theory; redescription of reality; Ricoeur; sensemaking; Weick

## 1. Inleiding

Die doel van hierdie artikel is drieledig: Om 'n belangrike nuwe doktrale proefskrif wyer bekend te stel; om die insigte wat hierdie studie bied, krities te bespreek en verder te ontwikkel; en om 'n gesprek tussen organisasiekunde en hermeneutiek aan te moedig.

Die proefskrif waarom dit hier gaan is Christiaan Maasdorp se “*Narrativity and Organisation: An Investigation in Sensemaking Theory*” wat in 2018 deur die Universiteit Stellenbosch vir die DPhil-graad aanvaar is. Maasdorp is verbonde aan die Departement Inligtingkunde waar hy onder andere vir Organisasiekunde en Kennisbestuur verantwoordelik is.

Maasdorp ondersoek 'n konsep wat deur Karl Weick, die bekende organisasiekenner, aan die orde gestel is, naamlik “sensemaking” (SM).<sup>1</sup> Dit is 'n ongewone begrip wat Weick op 'n eiesoortige wyse ontwikkel het en wat wye bekendheid in organisasiekringe geniet. Die reikwydte en besondere betekenis van hierdie konsep sal hieronder in meer besonderhede bespreek word. Maasdorp voer aan dat SM bepaalde voordele inhou en inderdaad 'n groot bydrae tot die ontwikkeling van organisasiekunde gemaak het. Nogtans vertoon die begrip en Weick se gebruik daarvan volgens hom ook ernstige leemtes.

Die belangrikheid van Maasdorp se studie is onder andere daarin geleë dat dit die eerste stap is om 'n gesprek tussen organisasiekunde en hermeneutiek op dreef te kry. Dis 'n broodnodige en te lank uitgestelde onderneming. Om die betekenis daarvan duidelik te maak, is dit eers nodig om die agtergrond en ontwikkeling van Weick se benadering binne organisasiekunde in meer besonderhede te skets. Daarna volg 'n bespreking van Maasdorp se kritiek op Weick en van sy eie voorstelle om hierdie leemtes aan te spreek met behulp van konsepte wat Ricoeur ontwikkel het. In die slotgedeelte word gepoog om 'n eie bydrae te lewer deur belangrike insigte van Ricoeur wat Maasdorp nie voldoende benut nie, toe te lig.

## 2. Die oorsprong en ontwikkeling van “sensemaking” (SM)

Organisasieteorie het die afgelope paar dekades groot veranderinge ondergaan en tot 'n wye veld van ondersoek ontwikkel. Dit bestaan uit 'n groot verskeidenheid van vertakkinge en substrome wat op uiteenlopende kognitiewe benaderings geskoei is. Maasdorp (2018:3–19) bied 'n goeie oorsig van die terrein. Hy dui aan dat organisasieteorie tans deur drie hoofstrome oorheers word wat berus op perspektiewe afkomstig uit bevolkingsekologie, die transaksiekoste-benadering en die sogenaamde skool van institusionele teorie. Hannan en Freeman (1977) het byvoorbeeld insigte uit bevolkingsekologie gebruik om die ontstaan en ontwikkeling van organisasiestrukture te verklaar, veral in wisselwerking met hul omgewing. Die transaksiekoste-benadering bied 'n ekonomiese perspektief op organisasies en ondersoek die bydrae wat die organisasie van 'n firma kan maak om transaksiekostes te verlaag deur onder andere 'n optimale balans tussen interne en eksterne transaksies te vind (bv. Williamson 1981). Institusionele teorie bou voort op Weber se nalatenskap om organisasievorme te bestudeer en deesdae veral hoe faktore (benewens rasonale struktuur en effektiwiteit) die kontinuïteit en konstantheid van organisasies kan verbeter (bv. DiMaggio en Powell 1983). Binne hierdie drie hoofrigtings is daar egter steeds 'n groot mate van verskeidenheid en verskille (Maasdorp 2018:5).

Dis teen hierdie agtergrond dat Weick sy idees oor SM ontwikkel, wat in wese as 'n kritiek op en 'n alternatief vir die status quo verstaan kan word. Hoewel hy baie van die bestaande insigte probeer integreer, is daar subtiele maar belangrike verskille. Een hiervan is die skuif van die naamwoord *organisasie* na die werkwoord *organiseer*. Hy is meer geïnteresseerd in hoe die proses van organisering werk as in die resultaat daarvan in die vorm van 'n georganiseerde struktuur. Hy is ook meer oop vir die vloeibaarheid wat organisering veronderstel en vir die bydrae van intersubjektiewe prosesse, as in vaste vorme. “Put simply, Weick focuses on *enactment* by organizational actors whilst institutionalism focuses on the *sedimentation* of rationalisation” (Maasdorp 2018:6–7). Dit stel hom in staat om meer te konsentreer op die bydrae wat rolspelers maak en op hoe hulle selfverstaan die proses van organisering help stuur. Sodoende slaag hy daarin om sogenaamde voor-rasionele elemente en die verskynsel dat rolspelers dikwels agterna hul besluite rasionaliseer, in sy teorie te verreken.

Dit is dus belangrik om die historiese konteks en spesifieke doel wat Weick met die ontwikkeling van hierdie eiesoortige begrip in gedagte gehad het, voortdurend voor oë te hou. Dit het sy oorsprong nie in enige filosofiese of metateoretiese bespiegeling nie, maar in die harde werklikheid van die sakewêreld waar ondernemings op 'n deurlopende basis besluite moet neem in vinnig-veranderende omstandighede ter wille van die onderneming se eie oorlewing en van sy (hopelik) suksesvolle bedryf.

SM kom dus tot sy reg in die gestamp en gestoot van die werklike lewe, die wêreld van aksie, waar konkrete en kritieke besluite geneem moet word wat ewe konkrete gevolge meebring. Dit is in hierdie eksistensiële konteks dat SM gedy, of liever, waar SM noodsaaklik vir die oorlewing van die organisasie of besigheid is. Vir Weick verteenwoordig interpretasie 'n latere stap in die proses. Sy aandag is op wat interpretasie voorafgaan, wat interpretasie in die eerste plek nodig maak. Dit is situasies van uiterste onwaarskynlikheid of ongeloofwaardigheid wat meestal as sneller vir SM dien. Weick (1995:4) verwys na die voorbeeld van kindermishandeling (die sg. “battered child syndrome” of BCS). Vir baie lank is hierdie verskynsel selfs deur professionele praktisyns ontken omdat dit haas onmoontlik was om te aanvaar dat ouers hulle eie kinders oor 'n lang tydperk mishandel. Selfs die terminologie het saamgespeel om die werklike toedrag van sake te verbloem. “Doelbewuste slegte behandeling” (“intentional ill treatment”) was die eufemisme waaragter die werklike “mishandelde kind” (“battered child”) skuilgegaan het. ('n Meer eietydse voorbeeld in 'n tyd van kommissies van ondersoek hier te lande is “onregmatige besteding” wat die roue werklikheid van “staatskaping” of “rampokkery” probeer versag.)

Verder gaan dit vir Weick ook nie in die eerste plek oor die vind van antwoorde wat as die eindresultaat van 'n verstaanproses ontdek word nie, maar oor die formulering van die regte vrae. Dit strook met sy siening van hoe die SM-proses verloop, soos hierbo aangedui is.

Die beginpunt is volgens Weick om die *probleem* te verstaan en dit duidelik te omskryf. Probleme dien hulleself nie pasklaar aan nie – die behoefte aan SM word eerder veroorsaak deur omstandighede wat onduidelik, verwarrend en onseker is. Uit hierdie “grondstowwe” moet die eintlike probleem gekonstrueer en geformuleer word. Dit is die eerste stap in die SM-proses: “(The practitioner) must make sense of an uncertain situation that initially makes no sense” (Weick 1995:9). Die formulering van die probleem vorm terselfdertyd die raamwerk vir die proses wat gaan volg en bepaal watter aspekte in ag geneem en watter uitgesluit gaan word. “Problem setting is a process in which, interactively, we name the things to which we will attend and frame the context in which we will attend to them” (1995:9). Hy haal met groot

instemming ’n stelling van Wallas aan wat feitlik die mantra vir Weick se eie verstaan van SM word: “The little girl had the making of a poet in her who, being told to be sure of her meaning before she spoke, said: ‘How can I know what I think till I see what I say?’” (Wallas, aangehaal in Weick 1995:12).

SM is dus van meet af ’n *generatiewe* proses, in die sin dat iets eers geproduseer moet word voordat dit geïnterpreteer kan word. “Sensemaking is about authoring as well as interpretation, creation as well as discovery” (1995:8). Vir Weick bestaan daar dus ’n wesenlike onderskeid tussen interpretasie en SM. By SM is volgens hom die klem altyd op die proses, terwyl interpretasie (wat ook prosesmatig verloop) op die produk of uitkoms gerig is. Interpretasie veronderstel dat daar reeds “iets” voorhande is wat ontdek en aan die lig gebring kan word. “Sensemaking, however, is less about discovery than it is about invention. To engage in sensemaking is to construct, filter, frame, [...] and render the subjective into something more tangible” (1995:13–4).

Om hierdie rede kan Weick beweer dat hoewel SM ook as ’n proses van voortgaande opklaring beskryf kan word, hierdie opklaring dikwels in trurat geskied. Die groter duidelikheid wat algaande verkry word, werp ook lig op aanvanklike aannames en hoe die probleem gekonsipieer is – en lei tot retrospektiewe verbeterings of aanpassings van hierdie aannames of vraagstellings. Weick is in hierdie verband sterk beïnvloed deur die studie van Garfinkel (1967) oor hoe besluitneming onder jurielede in hofsake in die praktyk geskied. Garfinkel het bevind dat jurielede – anders as wat normaalweg aangeneem word – nie éérs alle feite en tersaaklike getuienis opweeg en dan tot ’n uitspraak kom nie. Jurielede kom in werklikheid redelik vroeg in ’n hofgeding tot ’n oordeel of die beskuldigde skuldig of onskuldig is en regverdig hul besluit dan retrospektief deur die feite en getuienis wat hierdie oordeel staaf te selekteer.

’n Merkwaardige aspek van Weick se werk (en wat van groot belang is vir die gesprek tussen organisasiekunde en hermeneutiek wat later ter sprake sal kom) is die praktiese afwesigheid van enige hermeneutiese invloede op die ontwikkeling van sy teorie. Hy gee ’n indrukwekkende oorsig van die bronne en van die ontwikkeling van SM in die geskiedenis van organisasiekunde en haal meer as vyftig belangrike publikasies aan (1995:65–9). Nie een van hierdie bronne kom uit ’n filosofiese, en meer spesifiek ’n hermeneutiese, hoek nie. Weick self maak slegs ’n terloopse opmerking oor die werk van Burrell en Morgan (1979) waarin hulle verwys na teoretici wat werk met “the ideas of hermeneutics, phenomenology, and symbolic interaction” (1995:34), sonder om hierdie idees enigsins substansieel te bespreek. (Vgl. ook Maasdorp 2018:34, 43 oor indirekte verwysings na Dilthey en Heidegger.)

Hoewel Weick gebruik maak van insigte wat hy uit verskeie vertakkinge van organisasieteorie oorneem, ontwikkel hy ’n eie benadering. Sy eerste verkennings (Weick 1979; Daft en Weick 1984) lei tot ’n volwaardige teorie (Weick 1995) wat hy in latere publikasies verder verfyn (Weick, Sutcliffe en Obstfeld 2003; Weick 2005). Hy maak dit self duidelik (1995:64–9) hoe wyd die veld strek. Daar bestaan geen twyfel dat Weick groot aansien in organisasiekunde en verwante kringe geniet nie (vgl. Maasdorp 2018:40–2). In hierdie artikel konsentreer ons op sy *Sensemaking in organizations* (1995) wat die mees omvattende uiteensetting van SM bevat.

Volgens Weick onderskei die proses van SM hom van ander vorme van verstaan en interpretasie deur sewe deurslaggewende kenmerke: Dit is gewortel in identiteitskonstruksie, retrospektief van aard, vind plaas in sinskeppende omgewings, is sosiaal, deurlopend, gefokus op leidrade, en gedrewe deur waarskynlikheid eerder as sekerheid (Weick 1995:17). Omdat

identiteitskonstruksie, of die vorming van identiteit, die sleuteleienskap is en ook die aansluitingspunt vorm vir Maasdorp se kritiek op Weick, som ons eers die ander ses eienskappe op (vgl. ook Maasdorp 2018:19–22).

Sin kan slegs alleen terugskouend gemaak word van gebeure wat alreeds plaasgevind het en beleef is. Die oomblik wanneer 'n belewenis verwoord word, is dit reeds iets van die verlede. Verder is die afloop van die gebeure reeds bekend, en dit het 'n besliste invloed op hoe die verloop gerekonstrueer word en watter waarde aan spesifieke momente geheg word. Die waardes wat vir die individu of organisasie belangrik is, speel daarom 'n rol in die keuse van wat “belangrik” aan 'n spesifieke gebeurtenis is. Trouens, betekenis is nie iets ekstra wat van buite aan gebeure “toegeken” word nie – betekenis lê reeds opgesluit in die wyse waarop na hierdie gebeure gekyk word. Die probleem is gewoonlik nie dat daar te min moontlike betekenis of 'n gebrek aan inligting is nie – daar is meestal te veel betekenis waartussen gekies moet word. Die implikasie vir SM is dat geen vorm van vooruitskatting of strategiese beplanning enige waarde het as dit nie van meet af hierdie retrospektiewe perspektief verreken nie.

Die sinskeppende omgewing waarvan Weick praat, verwys beide na hoe die omgewing geskep word en na die skeppende uitwerking wat van hierdie omgewing uitgaan. Te dikwels word na “die” omgewing verwys asof dit 'n alleenstaande entiteit is. Wat misgekyk word, is ons eie aandeel aan hoe die omgewing gevorm word en wat die gevolge daarvan is. Die wyse waarop ek 'n wingerd snoei, het 'n direkte invloed op hoe die stokke gaan produseer – hoeveel druiwe, hoeveel intensiteit van kleur en geur, en watter tipe wyn. Hierdie “mede-aandagdigheid” geld op dieselfde wyse vir organisasies – die lede speel 'n aktiewe rol in hierdie verband. “I use the word *enactment* to preserve the fact that, in organizational life, people often produce part of the environment they face” (Weick 1995:30). Die wisselwerking tussen akteur en omgewing berus op voortdurende terugvoering en wedersydse uitruiling – soos bioloë wat lewende organismes bestudeer, reeds lankal weet.

Hieruit vloei vanself voort dat 'n soortgelyke wisselwerking ook tussen rolspelers in die organisasie plaasvind en dat die sin wat deur SM gegenereer word, gevolglik ook *sosiaal* van aard is. Sels op individuele vlak is die sinmaakproses nie 'n “alleenspraak” nie – soos Weick daarop wys (1995:18), is daar altyd 'n “parliament of selves” in een en dieselfde individu betrokke. Dit geld soveel te meer vir kollektiewe verstaanprosesse, waar betekenis in werklikheid op die intersubjektiewe vlak gegenereer word. In die organisasie geskied dit in die teenwoordigheid van, en met insette van, ander en berus die uitvoering op die instemming, samewerking en bydrae van ander. Om te verstaan en om tot 'n besluit te kom is tot 'n groot mate afhanklik van “gedeelde goedere” – gedeelte taal, kodes, begrip, waardes en doelwitte.

Die verdere implikasie is dat SM 'n deurlopende en iteratiewe proses is. Die kenmerkende eienskap van oop sisteme is dat dit onafgeslote bly – beide na agter en na voor. Ons bevind ons altyd “in the middle of things” en die tydsnitte wat ons maak, is altyd 'n kunsmatige (en tydelike) onderbreking van hierdie vloei van dinge. Weick (1995:43) verwys hier terloops na Dilthey se konsep van die hermeneutiese sirkel, wat 'n ander manier is om hierdie deurlopende proses te beskryf en wat nooit regtig 'n begin het en ook nooit tot 'n einde kom nie. Die substraat van vloeibaarheid is verwant aan Heidegger se idee van “geworpenheid”, soos Winograd en Flores (1986:34–6) aandui. Op dieselfde wyse is SM en besluitneming in organisasies nooit 'n voltooid proses nie. Dit gebeur aan die lopende band en word voortgestu deur insidente op verskillende vlakke en van verskillende aard: die bekendstelling van 'n nuwe

produkt, 'n bespreking ter plaatse, strategiese-bepanning-sessies, 'n begrotingsvergadering (Weick 1995:45). Onderbrekings skep die geleentheid vir herbesinning en aanpassing om die proses weer op die spoor te bring, maar kan ook die katalisator wees wat emosies (negatief en positief) losmaak – emosies wat (as dit reg gebruik word) 'n vasgelope situasie kan ontken en weer aan die gang kan kry. Weick wil dus doelbewus die rol van emosie (gebaseer op herinnering) as deel van sy teorie verreken (Weick 1995:49).

SM berus verder op seleksie, of liever, op hoe leidrade in die verstaanproses uitgekies en ingespan word. Soos hier bo reeds op gewys is, word die probleme waarmee SM gekonfronteer word, meestal nie veroorsaak deur 'n gebrek aan inligting nie, maar eerder deur 'n oormaat daarvan. Om sin te maak berus op die vermoë om te onderskei en om te midde van 'n magdom van gegewens en stimuli op die wesenlike te konsentreer. Soos 'n magneet wat deur 'n hoop saagsels getrek word slegs die ystervysels aantrek, word slegs sekere elemente in die SM-proses geaktiveer. Maar wat bepaal wat wesenlik is en wat nie? Dit is dikwels nie die prominente aspekte wat die belangrikste sleutel bied vir die verstaanproses nie, maar eerder die onopvallende en subtiele aanduidings. Die bedrewe SM-praktisyn moet dus die vermoë ontwikkel om tussen die lyne te lees, om onder die radar te kom, om tot die subteks deur te dring. Die literatuurwetenskap het lankal al die waarde daarvan ontdek om “teen die grein in” te lees, om verborge nuanses (die sogenaamde “hidden transcript” – Scott 1990) aan die lig te bring.

Die spesifieke leidrade wat deur die SM-proses opgespoor en as vertrekpunte gebruik word, is dikwels verteenwoordigend van groter entiteite. 'n Materiaalmonster in die klerebedryf is nie net 'n stuk lap nie, maar sê terselfdertyd ook iets van die herkoms, vervaardigingsproses en moontlik duursaamheid van die kledingstuk wat daarvan vervaardig gaan word. Weick (1995:50) gebruik graag “saad” as metafoer om hierdie uitdyende vermoë van kriptiese leidrade en van die SM-proses self te verduidelik. Dikwels is dit net nodig vir die leier om sy of haar geloof in die kernwaardes en ideale van die organisasie te herbevestig om in 'n situasie van verwarring en onsekerheid weer rigting te gee en sy medeledes tot optrede te inspireer. Die leidrade dien as 't ware as verwysingspunte om die proses op koers te hou. Daarbenewens vorm die konteks die onmisbare raamwerk wat aan die basiese leidrade hul betekenis en trefkrag gee en wat dien as klankbord vir die voortgaande wisselwerking waarsonder die proses van SM nie moontlik is nie.

Uit die voorgaande volg dit dat geloofwaardigheid eerder as akkuraatheid by SM die deurslag gee. Hierdie voorkeur hang saam met die onafgeronde aard van SM, dit wil sê met die feit dat besluite in organisasies nooit op basis van volledige inligting of absolute sekerheid geneem word nie. Verder gee die pragmatiese konteks van SM voorkeur aan insigte en begrip wat sinvolle optrede ondersteun en nie soseer omvattende en andersins akkurate kennis nie. 'n Firma wat in finansiële nood verkeer, kan minder by gedetailleerde markontledings of 'n oorsig van globale tendense baat as by konkrete maatreëls om likwiditeit te verseker en om sy skuldverpligtinge na te kom. Die tydsfaktor speel 'n belangrike rol wat besluite en optrede vereis sodra daar redelike duidelikheid en genoegsame inligting is om te reageer. Trouens, te veel besonderhede kan verwarrend en verlamrend wees en dit onmoontlik maak om op die wesenlike te konsentreer. In die woorde van Weick (1995:60-61):

If accuracy is nice but not necessary in sensemaking, then what is necessary? The answer is, something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations,



something that resonates with other people, something that can be constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feeling and thought, something that allows for embellishment to fit current oddities, something that is fun to construct. In short, what is necessary in sensemaking is a good story.

Die finale kenmerk van SM(wat in werklikheid eerste op Weick se lys verskyn), is die rol van identiteitsvorming. Ek bespreek dit laaste omdat dit die aansluitingspunt vir Maasdorp se kritiek vorm, maar ook omdat die kwessie van identiteit veel wyer implikasies inhou (vgl. Lategan 2014; 2017).

Identiteit speel volgens Weick veral om twee redes 'n belangrike rol in SM. Die eerste is dat die maak van sin 'n *sin-maker* veronderstel wat as “outeur” optree en in 'n doelbewuste handeling sin tot stand bring (die sogenaamde “authoring” van sin). Die identiteit van die sinmaker speel hierin 'n belangrike rol. Die vorm van identiteit wat hier ter sprake is – beide as die selfbeeld wat die sinmaker van hom- of haarself het en as die wyse waarop ander na die sinmaker kyk – word gevorm deur 'n aanhoudende wisselwerking tussen hierdie twee vorme van identiteit. Ons selfbeeld (dit waaraan ons dikwels as ons “reputasie” dink) is nie iets waaroor ons self alleen besluit of beskik nie. Dit is uiters kwesbaar vir hoe ander ons sien en wat hulle van ons dink en word sterk hierdeur beïnvloed.

Wat vir die enkeling geld, geld in 'n selfs groter mate vir kollektiewe of “korporatiewe” identiteit. Die “ons” wat herhaaldelik in firmas se slagspreuke voorkom (byvoorbeeld “Ons lewer stiptelike en betroubare diens”) beskryf nie alleen hoe ondernemings hulleself sien nie, maar hoe hulle hoop dat hulle kliënte hul ervaar. Onlangs het verskeie voertuie van 'n bekende motorvervaardiger spontaan aan die brand geslaan. Die wyse waarop die vervaardiger gereageer en die krisis hanteer het (ontkenning, skynbaar onsimpatiek teenoor die slagoffers), het groot skade aan hul reputasie aangerig en uiteindelik tot ernstige selfondersoek aanleiding gegee.

Tweedens is daar van meet af 'n “meervoudigheid” betrokke by die vorming van identiteit. Selfs die enkeling tree nie in afsondering op nie, maar verteenwoordig in sigself reeds 'n “parliament of selves”. Weick (1995:18–20) haal in hierdie verband 'n gedig van Pablo Neruda (“We are many”) met goedkeuring aan.<sup>2</sup> Dieselfde geld – weer eens in groter mate – in organisasies en ander vorme van kollektiewe identiteit waar identiteitsvorming deur dieselfde vorm van meervoudige en wedersydse wisselwerking tot stand kom. Die mening van die ander funksioneer as 'n spieël waarin ons onself sien. Weick verwys na die opmerking wat Cooley reeds in 1902 gemaak het: “The thing that moves us to pride or shame is not the mere mechanical reflection of ourselves, but an imputed sentiment, the imagined effect of this reflection upon another’s mind. [...] We always imagine, and in imagining share, the judgements of the other mind” (Cooley 1902:153).

Vir Weick is die belangrike punt dat die maak van sin direk voortvloei uit die individu of groep se diepgesetelde behoefte aan identiteit – meer presies, aan 'n positiewe selfbeeld. Voortdurende sinmaking is noodsaaklik om 'n positiewe, konstante selfbeeld konsekwent te handhaaf. Die ongemak wat ander se oordeel veroorsaak, die bewuswording van dissonansie tussen selfbeeld en die beeld van die ander skep die geleentheid vir deurlopende aanpassing en korreksie. Om sin te maak van jouself is die eerste stap om sin van die wêreld te maak.

Teen hierdie agtergrond kan nou nader op Maasdorp se kritiek ingegaan word.

### 3. Maasdorp se kritiek op Weick

Die invalshoek van Maasdorp se kritiek op Weick se idees is juis die belangrike rol wat identiteit in laasgenoemde se opvatting van SM speel. Hierdie aspek moet egter as deel van Weick se omvattende organisasieteorie verstaan word. Maasdorp se hoofbeswaar is dat Weick nie konsekwent in sy argumentasie is nie en nie 'n sterk genoeg teoretiese basis ontwikkel om verskynsels wat eie aan organisasieteorie is te verklaar nie. Volgens Maasdorp verlaat Weick hom te veel op psigologie en verklarende sosiologie en benut hy nie insigte wat filosofiese hermeneutiek kan bied nie. Van die sosioloë op wie Weick steun (soos Berger en Luckmann), is wel deur fenomenologiese filosofie beïnvloed en Weick verwys ook (soos ons reeds gesien het) indirek na insigte van Heidegger, maar in wese berus sy benadering op aannames wat eie aan sosialekonstruksieteorieë is eerder as aan filosofiese insigte (Maasdorp 2018:7). Die gevolg is dat Weick in 'n positivistiese denkraamwerk vasgevang bly. Maasdorp wil aantoon dat filosofiese hermeneutiek, en met name Ricoeur as filosofiese hermeneut, 'n belangrike bydrae kan lewer om die leemtes van Weick se teorie aan te spreek en om dit weselik verder te ontwikkel.

Die inkonsekwentheid wat Maasdorp by Weick bespeur, is deels te wyte aan die feit dat sy teorie oor tyd ontwikkel en deur verskillende fases beweeg het. Dit het oorspronklik begin as 'n teorie van handeling om die interaksies binne organisasies te verklaar. Sy aandag het toe verskuif na die kognitiewe en verklarende aspekte van organisasies om uiteindelik op die nie-rationele dimensie van die organiseringsproses te konsentreer. Hoewel hy met die begrip *organizational sensemaking* 'n sekere mate van teoretiese respekabiliteit aan die hierdie veld van ondersoek verleen het, het die teoretiese aspekte daarvan steeds onderontwikkeld gebly. Die probleem word vererger deurdat baie van die empiriese ondersoeke wat deur ander navorsers onderneem is en wat op Weick se idees gebaseer is, nie die ontologiese vertrekpunte waarop sy teorie berus, deel nie. Verder onderskei Weick self nie duidelik genoeg tussen SM as 'n teorie, as 'n verskynsel in die praktyk van organisasies en as die naam vir 'n bepaalde stel gedragspatrone nie. Dit hang saam met wat sy kritici as 'n gebrek aan kritiese bewussyn ervaar deurdat die fokus van sy ondersoek die subjektiewe ervarings van deelnemers in die sinmaakproses is, terwyl die navorsers self (Weick en sy ondersteuners) hulle eie waarneming en beoordeling van hierdie subjektiewe prosesse as objektief beskou (Maasdorp 2018:47–8).

Verder ontbreek daar volgens Maasdorp die nodige kontinuïteit en gestruktureerdheid in Weick se benadering om dit in 'n konsekwente teorie met voorspellingskrag te ontwikkel. Soos ons gesien het, vind die SM-proses volgens Weick meestal op 'n lukraak wyse plaas in die vorm van ad hoc-besluite en optrede van rolspelers in die organisasie wat sin maak waar en wanneer dit nodig is. Weick beskryf hierdie prosesse – dit wil sê die soeke na leidrade, die plaas daarvan in 'n raamwerk, die sifting en weging van gegewens, die neem van besluite en die oorgaan tot optrede – as die “reciprocal exchanges between actors (Enactment) and their environments (Ecological Change) that are made meaningful (Selection) and preserved (Retention)” (Weick e.a. 2005:413–4). Die uitkoms van hierdie interaksie dien weer as riglyn vir toekomstige besluite en optrede.

Hierdie prosesse wat later as die ESR-model bekend geword het (Enactment – Selection – Retention) gee die indruk van 'n vaste volgorde of “ruggraat” (Maasdorp 2018:39), maar soos laasgenoemde daarop wys, is al drie elemente in die praktyk van SM gelyktydig in spel. Hulle beïnvloed mekaar deurgaans en maak 'n teoretiese greep op die prosesse feitlik onmoontlik.

Hierdie ongestruktureerdheid en gebrek aan voorspellingskrag onvoorspelbaarheid (in terme van die gewone verwagting van 'n teorie) spoel oor in die konsep van identiteit wat Weick ontwikkel. Ons het reeds gesien dat volgens Weick die identiteit van die organisasie terselfdertyd deur die proses van SM gevorm word. SM is onlosmaaklik deel van identiteitsvorming deurdat laasgenoemde deur eersgenoemde tot stand kom.

Van kritieke belang is die *konsep* van identiteit waarmee Weick te werk gaan en wat volgens Maasdorp die Achilleshiel van sy teorie is. Die ESR-string wat die indruk skep van 'n sintagmatiese volgorde (en wat dus in wese diachronies verloop), is in werklikheid 'n paradigmatiese uitwisseling van elemente wat in 'n sinchroniese verhouding tot mekaar staan.

Dis op hierdie punt dat Maasdorp van mening is dat Ricoeur se konsep van 'n "narratiewe identiteit" 'n belangrike bydrae kan lewer om Weick se teorie enersyds te korrigeer en andersyds te versterk. Ricoeur se begrip van identiteit vorm 'n wesenlike deel van 'n veel meer omvattende filosofiese projek.<sup>3</sup> Ook vir Ricoeur kom die vorming van identiteit deur 'n proses tot stand – 'n proses met 'n bepaalde struktuur en volgorde wat volgens hom in wese *narratief* van aard is. In teenstelling tot Weick is hierdie struktuur in die teorie en praktyk diachronies van aard.

Weick maak sekerlik ook van narratiewe insigte gebruik en sien "stories" as 'n belangrike aspek van die SM-proses (Maasdorp 2018:136). Vir hom is stories egter een van verskeie kognitiewe raamwerke (wat hy "vocabularies" noem) wat besluitnemers tot hul beskikking het om sin van 'n situasie te maak. Naas ander moontlikhede, "they pull from vocabularies of sequence and experience and make sense using narratives" (Weick 1995:107). Die sleutelwoord hier is *using*. Stories is een instrument naas ander wat *gebruik* kan word om sin te maak – dit is nie 'n wesenselement van óf die proses óf die identiteit wat daardeur gevorm word nie. Maasdorp (2018:132) stel dit so: "We know much about stories *in organisations*, but little about the story *of organisation* and even less about *organisation as story*."

In die praktyk ontleed Weick stories wat werknemers oor hulself en oor die organisasie vertel om op die spoor te kom van hoe die SM-proses by hulle verloop. Hy is veral geïnteresseerd in stories oor opvallende gebeure waar dinge uit die band spring of teen die algemene verwagting indruis. Dis hierdie tipe verhaal wat bestaande verstaansraamwerke uitdaag en sodoende die geleentheid skep om verstellings te maak en die raamwerk aan te pas (Weick 1995:127–8).

Die probleem is egter dat stories *oor* die organisasie en stories *van* lede nie noodwendig die storie van die *organisasie* is nie. Laasgenoemde is selde direk toeganklik en verg veel dieper delf om dit na die oppervlak te bring. Hoewel Weick stories deeglik in ag neem en die veld teoreties wyd verken (vgl. Weick 1995:128–31; Weick e.a. 2005), slaag hy volgens Maasdorp (2018:135) nie daarin om 'n konsep van narratiewe te ontwikkel wat resoneer met sy opvatting van SM nie. Vir hom speel stories hoogstens 'n ondersteunende en sekondêre rol om materiaal vir SM te verskaf, in plaas daarvan om dit as 'n kernelement van sy teorie te vestig. Om hierdie rede vervlak die saak verder en bly beperk tot empiriese studies oor die stories van enkelinge se ervaring van en opvattinge oor die organisasie.

Hierteenoor berus Ricoeur se beskouing van narratiewe identiteit op 'n veel stewiger en meer omvattende basis en bied dit 'n meer geskikte raamwerk vir die prosesse waarin Weick belangstel. Om hierdie diskrepansie te illustreer, konsentreer Maasdorp op Ricoeur se begrip van *mimesis* wat deur sy drievoudige werkswyse gestalte aan identiteit gee (Maasdorp

2108:144). Dit is verwant aan die onderskeid tussen *teks* en *tekstualiteit* (die wesenlike eienskappe van die teks wat dit moontlik maak om as teks te funksioneer) en die onderskeid tussen *narratief* en *narratiwiteit* (d.w.s. tussen die blote verhaal en die eienskappe van die verhaal wat dit as verhaal laat “werk”). Laasgenoemde hang saam met die bekende onderskeid tussen *story* en *discourse*, dit wil sê die lyn van die storie en hoe hierdie lyn aangebied word, onder andere deur “*emplotment*” (die logika van hoe die verhaal inmekaar sit of hoe die intrige daarvan opgebou word) en ander narratiewe strategieë.

Vir Ricoeur is die eienskappe van narratiwiteit van wesenlike belang omdat dit die sinvolle interpretasie van die werklikheid en van tyd moontlik maak. Skynbaar toevallige en losstaande gebeure word sinvol gemaak deur hulle as ’n verhaal saam te snoer wat volgens sy eie logika (*muthos*, fabel, plot – Ricoeur 2004:560) ontvou, en die verloop van tyd word betekenisvol in soverre as wat dit aan hierdie logika voldoen. Narratiwiteit en veral die vermoë daarvan om verbande in die vorm van ’n plot te lê, is by uitstek die manier waarop ons ’n greep op die vloei van gebeure kry. “Time becomes human time to the extent that it is organized after the manner of a narrative; narrative, in turn, is meaningful to the extent that it portrays the features of temporal experience” (Ricoeur 1984:3).

Omdat die menslike bestaan “temporeel” van aard is, dit wil sê, die feit dat ons ons lewens in tyd en oor tyd lewe en die feit dat ons dade in tyd plaasvind, is dit van deurslaggewende belang dat ons gepaste wyses vind om oor tyd te dink en om daarmee om te gaan. Dit is volgens Ricoeur juis wat narratiwiteit ons bied: deur gebeure in die vorm van ’n verhaal te organiseer en deur hierdie gebeure met ander gebeure in verband te bring, kan ons die afstand skep en die verbande ontdek wat ons kan help om tyd beter te verstaan en om beter te verstaan wat met ons aan die gang is. Die verhouding tussen narratiwiteit en temporaliteit is een van ’n voortdurende sirkelgang – nie in die vorm van ’n bose kringloop nie, maar van ’n goeie een – a “healthy circle” (Ricoeur 1984:3).

Ricoeur beskryf hier sy bekende “sirkel van *mimesis*” wat uit drie fases bestaan: “Prefigured time that becomes a refigured time through the mediation of a configured time” (Ricoeur 1984:54). Maasdorp (2018:144-146) verduidelik die dinamika wat die proses aandryf. *Mimesis*<sub>1</sub> (“prefigured time”) verwys na ervaring wat reeds opgedoen is en na die vermoë om bepaalde wyses van optrede te kan herken, soos die emosies of drange wat op sekere maniere tot uitdrukking kom, doelwitte wat nagestreef word, motiverings wat mense dryf, en die simboliese sisteme wat daarmee gepaard gaan. Dit is die voor-werk en voor-kennis wat reeds daar moet wees, reeds moet bestaan, en waarsonder dit onmoontlik sou wees om in die eerste plek ’n narratiewe struktuur te kan skep.

*Mimesis*<sub>2</sub> (“configured time”) verwys na die “organisering van gebeure” waardeur losstaande insidente en individuele aksies in ’n plot omskep word. Dit verwys met ander woorde na die ontwerp en samestelling van ’n spesifieke storie uit die (vooraf)bestaande “rou materiaal”. Ricoeur wil egter verder gaan as bloot die daarstelling van ’n koherente verhaal – hy wil ook die mediërende potensiaal van die narratief uitlig. Dit is in die eerste plek ’n mediëring tussen ’n veelvoud van insidente en die storie as ’n geheel wat uit ’n seleksie van insidente en die invoeging daarvan in ’n verhaallyn bestaan. Tweedens is die spesifieke konfigurasie van gebeure mediërend omdat dit (soos dit volgens Aristoteles by goeie drama hoort) ’n skokeffek kan hê en bestaande opvattinge of norme kan uitdaag of bevraagteken. Derdens is *mimesis*<sub>2</sub> mediërend omdat dit meer bied as bloot ’n opeenvolging van gebeure. Deur die plot word die

gebeure omvorm tot 'n verhaal wat, naas die relaas van die gebeure, insig, begrip en alternatiewe moontlikhede aanbied.

In die slotgedeelte kom ons terug op hierdie aspek (die alternatiewe verstaans- en bestaansmoontlikhede wat die teks open), wat myns insiens van groot belang is vir die proses van verandering.

*Mimesis*<sub>3</sub>, oftewel “refiguration”, is wat Gadamer “toepassing” sou noem (Ricoeur 1984:70). Dit is die stadium waar die wêreld van die narratief en die wêreld van die hoorder/leser mekaar ontmoet en wat laasgenoemde in staat stel om sy of haar situasie anders te sien as gevolg van die interaksie met die narratief (Maasdorp 2018:145). Die aandag word teruggebring na die wêreld van handeling, dit wil sê die omgewing waarbinne die verhaal verstaan moet word en tot optrede moet aanmoedig. Op hierdie wyse word die sirkel van *mimesis* voltooi.

Kearney (2006:484) wys daarop dat hierdie sirkel nie volgens 'n vasgelegde tydsvolgorde verloop nie, maar dat al drie vorme van *mimesis* eintlik die hele tyd aanwesig is en 'n rol speel. *Mimesis*<sub>1</sub> is alreeds die produk van 'n voorafgaande “refiguration” (*mimesis*<sub>2</sub>) wat op sy beurt deur 'n proses van “configuration” (*mimesis*<sub>3</sub>) gemedieer is. Dit sou dus ook in hierdie geval meer toepaslik wees om van 'n spiraal eerder as van 'n sirkel van *mimesis* te praat (Maasdorp 2018:145).

#### 4. Verdere moontlikhede

Die belang van hierdie studie is eerstens dat Maasdorp in sy hoofargument slaag deur die teoretiese leemtes van Weick se SM-proses en die gevolglike swakhede in die toepassing van hierdie benadering in die spesifieke konteks van organisasiekunde bloot te lê. Die uiters waardevolle (en unieke) insig van Weick in hoe die besluitnemingsproses in werklikheid verloop en hoe die identiteit van organisasie daardeur gevorm word, gaan mank aan 'n oortuigende en konsekwente teoretiese ruggraat wat hierdie benadering kan ondersteun. Maasdorp toon verder aan hoe Ricoeur se konsep van 'n “narrative identity” 'n waardevolle bydrae kan lewer om 'n veel ryker en meer robuuste teoretiese raamwerk te verskaf. Om hierdie rede alleen verdien Maasdorp se studie wye bekendstelling en hopelik sal dit binnekort wye beskikbaar wees.

Tweedens is dit (sover my kennis strek) die eerste poging om 'n ernstige gesprek tussen organisasiekunde en filosofie (en spesifiek hermeneutiek) aan die gang te kry. Dit is twee velde wat om historiese en ander redes selde met mekaar in aanraking was – laat staan nog om mekaar ernstig op te neem, moontlike raakvlakke te ontdek en om insigte uit te ruil. Sulke “interdissiplinêre” gesprekke kan maklik oppervlakkig verloop en uit die blote eklektiese uitpik van nuttige frases vir eie gebruik bestaan. Hier is egter 'n ernstige en indringende ontleding van albei velde wat 'n verantwoordelike en deurdagte begin van 'n debat moontlik maak.

Derdens maak die wyse waarop Maasdorp die gesprek aanvoer dit moontlik om dit op 'n ope wyse en op gelyke voet te voer. Hy bepleit nie 'n heelhuidse aanvaarding van, of “bekering” tot, Ricoeur nie, maar toon aan hoe en op watter punte Weick se eie benadering versterk en meer effektief gemaak kan word. In die lig van die aansien en wye gevolg wat Weick in

organisasiekringe geniet, is dit nie slegs takties 'n beter benadering nie, maar eintlik doodgewoon pragmaties en met 'n veel beter kans om gehoor te word.

In dieselfde gees en in 'n poging om die gesprek verder te voer, word in hierdie slotgedeelte één aspek uitgelig wat Maasdorp nie voldoende ontwikkel nie en wat juis sy eie benadering op sy beurt kan versterk. Kort gestel: Ricoeur bied insigte wat nie slegs die maak van sin, die vorming van identiteit en van besluitneming in organisasies beter kan verklaar nie, maar ook insigte bring in hoe organisasies deur hierdie prosesse *verander* en *vernuwe* kan word.

Die moontlikheid vir verandering gaan terug na Ricoeur se veelvoudige gebruik van *re-* in frases soos “re-figuration” en “re-description”. Ten diepste gaan dit hier oor die mediërende krag van die narratief; om die ompad (*Umweg*) wat daarmee gevolg word; om die uit-trede-uit en die weer-toe-trede-tot die werklikheid; om die verskuiwing van perspektief; om die open van 'n alternatief; om die verskuiwende krag van die verhaal. Dit begin reeds by sy opvatting van die metafoor en die oerformule van die sprokie (“Daar was eendag”, of in ander tradisies: “Daar was en daar was nie”).

In sy bespreking van die *mimesis*-spiraal (2008:142–50; veral 144–6) is Maasdorp terdeë bewus van die impak wat verhale op die werklikheid kan hê en van die herskikking (“reshaping” – 147) waartoe dit aanleiding kan gee. Hy verwys na die “imaginative variations” wat die narratief aan die leser bied en dat “those ‘imaginative variations’ unlock proposed worlds to our imagination, leading to a consideration of new possibilities in the world” (2018:171). Nogtans word die latente veranderingspotensiaal waarvan hier sprake is, nie verder verduidelik of ontwikkel as deel van sy eie voorstel van 'n teoretiese alternatief vir Weick se benadering nie.

*In nuce* is die verskuiwingspotensiaal van die narratief reeds in die *mimesis*-spiraal opgesluit. Die stap van “configuration” wat uit die reeds voorhande “pre-figured” materiaal 'n narratief skep, stel alreeds iets anders voor as die bestaande werklikheid.<sup>4</sup> Maar die proses eindig nie hier nie, omdat verdere moontlikhede deur “re-figuration” geopen word. In Ricoeur se *The rule of metaphor* (1977) word dieselfde verskuiwing as die “redescription of reality” ondersoek. Dit gaan in al hierdie verskillende konsepte en verskyningsvorme basies om die *ontluistering van die enkel-werklikheid*. Die werklikheid is en was ook nooit enkelvoudig, eenmalig of eenduidig nie. Vir Ricoeur bestaan die hermeneutiese uitdaging in 'n belangrike mate daarin om hierdie gewaande eenduidigheid as 'n veelduidigheid te ontmasker. Met hierdie doel voor oë neem hy die basisstruktuur van die narratief as uitgangspunt wat alreeds 'n ander konfigurasie verteenwoordig. Dit gaan hier om die ontdekking en die voorstel van alternatiewe moontlikhede van hoe die werklikheid verstaan en gestruktureer kan word – die sogenaamde “proposed world which I may inhabit” soos Ricoeur (2016:72) dit stel.

Hierdie soeke na meervoudigheid word nie aangevuur deur 'n aweregse drang om dit wat eenvoudig is, onnodig ingewikkeld te maak nie. Die agenda is deurgaans eerder om die moontlikheid vir *verandering* voor te berei. Dit gebeur nie net op die makrovlak van die verhaal wat 'n hele alternatiewe wêreld voorstel nie, maar reeds op mikrovlak met die gesplete duiding (“split reference”) wat ten grondslag van alle verwysing lê (Lategan 1985:80). 'n Verdere vlak waar dieselfde verdubbeling ter sprake is (en wat die fokus van een van Ricoeur se belangrikste bydraes is), is die gebruik van metafore. Ricoeur is nie geïnteresseerd in “dooie” metafore nie, dit wil sê uitdrukkings wat hul krag om te verras en om 'n nuwe perspektief te open, verloor het. Hulle het nou deel van die “gewone” spreektaal geword en is alreeds in woordeboeke

gekanoniseer. Die trefkrag en die gevolglieke veranderingspotensiaal van die metafoor lê in sy varsheid en oorspronklikheid opgesluit.

Die veranderingsproses wat hier ter sprake is, verloop in twee fases. Die eerste is die *ontkoppeling* van die bestaande en die gangbare. Dit word op verskillende maniere bereik. Die mees basiese is die gebruik van verwysing (a verwys na b) of van vergelyking (a is soos b). Soos ons reeds van die semiotiek geleer het (vgl. Eco 1977:30), is hier in werklikheid nog 'n derde lid aan die werk, naamlik die sogenaamde *tertium comparationis*, die element of aspek wat die twee komponente met mekaar deel. Dit sal weldra blyk dat hierdie *tertium* as “ompad” 'n belangrike rol te vervul het. In die eerste fase vind dus nie alleen 'n ont koppeling plaas nie, maar hierdie ont koppeling word moontlik gemaak deurdat die klem na elders verskuif word – hetsy deur 'n vergelyking, of deur 'n metafoor, of deur 'n hele alternatiewe wêreld wat sigbaar word of voorgestel word. Hiersonder kan die veranderingsproses nie op dreef kom nie.

In die tweede fase word die eintlike oorgang bewerkstellig. Dit gebeur feitlik sonder uitsondering op 'n *indirekte* wyse, via 'n *ompad*, deur 'n tussenganger of deur mediëring. Ek het reeds na die belangrike rol van die *tertium comparationis* verwys. Daar moet 'n *derde* party betrokke wees. Dit kan dit wees wat die twee afsonderlike entiteite met mekaar gemeen het, ten spyte van hul verskille. 'n Metafoor werk as dit vreemd genoeg is om 'n nuwe perspektief te open, maar bekend genoeg is om die vergelyking te kan laat werk (“my nooi is in 'n nartjie ...”). 'n Sprokiesverhaal begin, soos alreeds hier bo gesê is, met “Daar was eendag ...”, of in sommige verhaaltradisies: “Daar was en daar was nie ...”). In 'n (literêre) teks word met behulp van fiktiewe karakters en gebeure 'n alternatiewe werklikheid (die sogenaamde “voorgestelde wêreld”) geskep.

Al hierdie strategieë funksioneer as 'n “ompad” (*Umweg*) wat die verandering voorberei en moontlik maak. 'n Belangrike doelwit hiermee is om die aandag van jouself na elders te verplaas. Die “daar was eendag”-inleiding word nie om dowe neutre gebruik nie. Die hoorder/leser kry die sein dat dit hier nie om die werklikheid nie, maar om 'n sprokie gaan. Die hoorder/leser kan dus ontspan – dit raak nie sy of haar reële werklikheid nie. Maar in die proses word die (niksvermoedende, ontwapende) hoorder/leser meegesleur deur die verhaal en kan dit aan die einde werklike verandering meebring. Voorbeelde van fiksie en gelykenisse wat groter tref- en oortuigingskrag as “harde feite” uitgeoefen het, is nie moeilik om te vind nie.

Organisasieteorie het inderdaad veel te leer van en veel te baat by Ricoeur se opvatting oor 'n “narratiewe identiteit”. Maasdorp behoort ondersteun te word in sy vars benadering om 'n te lank uitgestelde gesprek op dreef te bring. Maar naas die waarde daarvan om Weick se teorie te versterk en te verdiep en met 'n meer oortuigende teoretiese onderbou te onderskraag en 'n meer bestendige kontinuïteit in die organisasie se korporatiewe identiteit te bewerkstellig, moet die moontlikhede wat Ricoeur se benadering open om *verandering* in organisasies voor te berei en suksesvol deur te voer, nie misgekyk of onderskat word nie.

## Bibliografie

Burrell, G. en G. Morgan. 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londen: Heinemann.

- Cooley, C.H. 1902. *Human nature and the social order*. New York: Scribner.
- Daft, R.L. en K.E. Weick. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, 9(2):284–95.
- DiMaggio, P. en W.W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2):147–60.
- Eco, U. 1977. *Einführung in die Semiotik*. München: Fink.
- Garfinkel, H. 1967. *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hannan, M.T. en J. Freeman. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5):929–64.
- Kearney, R. 2006. Parsing narrative story, history, life. *Human Studies*, 29(4):477–90.
- Lategan, B.C. 1985. Reference: reception, redescription and reality. In Lategan en Vorster 1985.
- . 2014. “Ek is ...”: Oor die problematiek van enkelvoudige en meervoudige identiteit. *LitNet Akademies*, 11(2):262–82.
- . 2017. Vreemdheid as geleentheid. Enkele gedagtes oor die hermeneutiese potensiaal van ’n ongemaklike begrip. *LitNet Akademies*, 14(2):327-49.
- Lategan, B.C. en W.S. Vorster 1985. *Text and reality. Aspects of reference in Biblical texts*. Philadelphia: Fortress Press.
- Maasdorp, C.H. 2018. Narrativity and organisation. An investigation in sensemaking theory. PhD-proefskrif aanvaar deur die Universiteit Stellenbosch.
- Ricoeur, P. 1976. *Interpretation theory: Discourse and the surplus of meaning*. Fort Worth: Texas Christian University Press.
- . 1977. *The rule of metaphor*. Toronto: Toronto University Press.
- . 1979. The function of fiction in reshaping reality. *Man and World*, 12:123–41.
- . 1984. *Time and narrative*. Vol. 1. Chicago: University of Chicago Press.
- . 1988. *Time and narrative*. Vol. 3. Chicago: University of Chicago Press
- . 1992. *Oneself as another*. Chicago: University of Chicago Press.
- . 2004. *Memory, history, forgetting*. Chicago: University of Chicago Press.
-



—. 2016 [1981]. *Hermeneutics and the Human Sciences*. Cambridge Philosophy Classics. Cambridge: Cambridge University Press.

Scott, J.C. 1990. *Domination and the arts of resistance: Hidden transcripts*. New Haven: Yale University Press.

Weick, K.E. 1979. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

—. 1995. *Sensemaking in organizations. Foundations for organizational science*. Londen: Sage Publications.

—. 2003. Enacting an environment: The infrastructure of organizing. In Westwood en Clegg (reds.) 2003.

Weick, K.E., K.M. Sutcliffe en D. Obstfeld. 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4):409–21.

Westwood, R. en S. Clegg (reds.). 2003. *Debating organization: Point-counterpoint in organization studies*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Williamson, O.E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3):548–77.

Winograd, T. en F. Flores. 1986. *Understanding computers and cognition: A new foundation for design*. Norwood: Ablex.

## Eindnotas

<sup>1</sup> Dit is nie so eenvoudig om 'n goeie Afrikaanse weergawe vir *sensemaking* te vind nie. Die frase *om sin te maak van* gee die bedoeling presies weer, maar hierdie spesifieke nuanse word nie maklik in 'n enkelterm vasgevat nie. *Sinmaking* klink te geforseerd, terwyl *singewing* nie reg laat geskied aan die konstruktiewe en skeppende aspekte van die proses wat hier ter sprake is nie. Dit gaan nie daarom om eenvoudig (voorafbestaande) sin aan iets te “gee” nie, maar eerder daarom om die hele proses wat die totstandkoming van sin in die eerste plek moontlik maak. Verder het Weick ook gaandeweg 'n eiesoortige inhoud aan die begrip gegee, soos uit die verdere bespreking sal blyk. Om hierdie rede word die afkorting SM in hierdie artikel gebruik vir “om sin te maak van” en om die spesifieke betekenis wat Weick aan die begrip gekoppel het, aan te dui.

<sup>2</sup> Die kwessie van meervoudige of verrykte identiteite het inderdaad belangrike gevolge wat hier nie verder bespreek kan word nie (vgl. Lategan 2014).

<sup>3</sup> Ricoeur het sy hermeneutiese filosofie oor 'n leeftyd ontwikkel, en slegs enkele aspekte word deur Maasdorp aangeraak. Vir meer besonderhede oor Ricoeur se siening van identiteit en narratiwiteit, vgl. veral Ricoeur 1984; 1985; 1988; 1992 en 2004.

<sup>4</sup> Reeds in sy *Interpretation Theory* formuleer Ricoeur (1976:42) dit so: “The inscription of discourse is the transcription of the world, and transcription is not reduplication, but metamorphosis.”