

31

Nadawanie sensu, ustanawianie i badania Karla Weicka

(Katarzyna Kowalczyk)

31.1. Wprowadzenie

Inspiracje dla nowych modeli teoretycznych w naukach o zarządzaniu zmieniają się w czasie. Lata 80. XX wieku wiążą się ze spadkiem popularności perspektywy modernistycznej (prezentowanej również jako tzw. funkcjonalizm w teorii organizacji) i wzrostem zainteresowania tematyką kultury organizacji, analizowaną zwłaszcza w ramach paradygmatu symboliczno-interpretującego (interpretatywizmu i symbolizmu). Podejście to, czerpiące z dorobku takich nauk jak antropologia, semiotyka czy lingwistyka, zakłada, że otoczenie organizacji ma charakter symboliczny, wynikający z interpretacji, nadawanych mu przez uczestników organizacji, które wywołują skutki materialne (Hatch, 2002, s. 77). Tym, co różniło modernistów od symbolistów był m.in. sposób badania zjawisk – moderniści opowiadali się za podejściem zobiektywizowanym, oznaczającym badanie zjawisk „z zewnątrz”, z perspektywy niezależnego obserwatora. Dla symbolistów właściwe było podejście subiektywne, wymagające doświadczania organizacji „od wewnątrz”, bazujące na rozumieniu znaczeń i ich interpretacji. W perspektywę symboliczno-interpretacyjną wpisuje się aktywność badawcza Karla Weicka, amerykańskiego teoretyka komunikacji, którego prace nad organizacjami na stałe zapisały się w naukach o zarządzaniu. Jest on autorem prac dotyczących takich zagadnień jak: przetwarzanie informacji w organizacjach (ang. *organizational information theory*), nadawanie sensu (ang. *sensemaking*) czy organizacje wysoce niezawodne (ang. *high reliability organizations*), które zostaną przybliżone w tym rozdziale.

31.2. Teoria informacji organizacyjnych i koncepcja organizowania

Weick patrzy na organizację z punktu widzenia procesu organizowania, czym różni się od wcześniejszych badaczy, zainteresowanych organizacją jako obiektem, posiadającym względnie trwałe cechy. Organizacje posługują się informacjami, które są niejasne, niepewne i niejednoznaczne. Ich interpretacja daje wiele możliwości, co może prowadzić do różnych rezultatów. Organizowanie jest procesem, który służy zawężaniu tych możliwości i redukcji ich liczby (Weick, 1976, s. 6). Jest to proces

przetwarzania informacji (Griffin i in., 2014, s. 241) a więc sposób, za pomocą którego organizacje zbierają, kierują i wykorzystują dane (West i Turner, 2007, s. 243). Zarządzanie dużymi ilościami informacji jest jednym z głównych wyzwań stojących przed organizacjami – pozyskiwane przez nie informacje stanowią surowy materiał, który poddawany jest obróbce, a któremu w procesie organizowania nadawany jest sens (Osika, 2011). Teoria informacji organizacyjnych (ang. *organizational information theory*) stanowi ramy teoretyczne dla wyjaśnienia tego, w jaki sposób organizacje nadają sens informacjom.

Organizowanie determinuje przebieg procesu komunikacji w organizacjach, który wpływa na zachowanie ludzi i ich produktywność. Podstawą procesu organizowania jest działanie polegające na redukcji niejasności i wieloznaczności pozyskiwanych informacji, czyli dążenie do zrozumienia tego, co się dzieje. Teoria informacji organizacyjnych opiera się na następujących założeniach (West i Turner, 2007, s. 296):

- Organizacje funkcjonują w środowisku informacyjnym, w którym występują różne bodźce i komunikaty.
- Organizacje otrzymują ogromną liczbę informacji, które muszą zinterpretować. Informacje te różnią się stopniem ekwiwokacji (jednoznaczności), co może prowadzić do pomyłek. Poza ekwiwokacją na rozumienie wiadomości wpływają także różnice w posiadanych informacjach i umiejętność ich interpretacji przez członków organizacji.
- Organizacje angażują się w przetwarzanie informacji, by zredukować niejednoznaczność informacji. Jednym ze sposobów tej redukcji jest stosowanie zasad (przepisów), będących wskazówkami, które mówią, w jaki sposób analizować ekwiwokację i jak na nią reagować. Innym sposobem redukcji ekwiwokacji jest zaangażowanie się w tzw. cykle komunikacyjne, które obejmują:
 - **działanie** (ang. *act*) – akt komunikacyjny, zainicjowany przez jednostkę lub grupę;
 - **odpowiedź** (ang. *response*) – reakcję na wiadomość;
 - **dostosowanie** (ang. *adjustment*) – akt komunikacyjny sformułowany przez organizację, która próbuje zmniejszyć niejednoznaczność (informację zwrotną).

Opisując proces organizowania, Weick odwołuje się do teorii ewolucji Darwina, mówiącej o tym, że organizmy, które nie są w stanie przystosować się do warunków środowiska – wymierają. W podobny sposób teoria organizowania zakłada, że organizacje, które nie przystosują się do swojego środowiska – upadają (Dainton i Zelle, 2015, s. 168). Organizowanie jest procesem ewolucyjnym i obejmuje cztery stadia: ekologiczną zmianę, ustanawianie, selekcję i utrzymanie.

Ekologiczna zmiana (ang. *ecological change*) – odnosi się wymiany doświadczeń aktorów społecznych, która umożliwia nadawanie im sensu i redukcjonowanie niepewności. Zapewnia ona „ustanowione środowisko – surowy materiał dla nadawania sensu” (Weick, 1979, s. 130).

Ustanawianie (ang. *enactment*) – jedno z najważniejszych pojęć w podejściu Weicka, jest dla organizowania tym, czym zmienność dla procesu naturalnej selekcji (Weick, 1979, s. 130). Ustanawianie napędza wszystkie inne zjawiska w organizacji

(Weick, 2001, s. 187, za: Saetre i in., 2003, s. 1130). Termin ten zawiera się w zachowaniu aktorów społecznych oraz środowiska i zakłada współtworzenie przez nich działań – aktorzy tworzą otoczenie, które wpływa następnie na ich funkcjonowanie. Używając jakiegoś pojęcia, uczestnicy interakcji kreują to zjawisko, konstruują rzeczywistość. Według Weicka, jednostki i organizacje podlegają stałemu procesowi samotworzenia (Weick, 1979).

Selekcja (ang. *selection*) – proces, który pozwala odpowiedzieć na pytanie: „Co tu się dzieje?”. Polega na zmniejszeniu niejednoznaczności poprzez zastosowanie dostępnych schematów poznawczych. Schematy te można sobie wyobrazić jako mapy przyczynowe, zawierające powiązane ze sobą zmienne, pozyskane na podstawie przeszłych doświadczeń. Pozwalają one na odwzorowanie niejasnej sytuacji, co zmniejsza strach i umożliwia przejście do działania. Mapy pomagają nadawać sens temu, co się dzieje, oraz umożliwiają organizowanie (Saetre i in., 2003, s. 1130).

Utrzymanie (ang. *retention*) – polega na zapisaniu i przechowaniu działań lub produktów skutecznego nadawania sensu, dzięki którym udało się zredukować niejasność i dwuznaczność (Weick, 1979, s. 131).

Proces organizowania nie przebiega w sekwencji liniowej – poszczególne etapy są ze sobą luźno powiązane (ang. *loosely coupled systems*), co zapewnia organizacjom elastyczność w działaniu i umożliwia dopasowanie się do zmian w środowisku.

31.3. Sensemaking – nadawanie sensu

Nadawanie sensu jest jednym z kluczowych pojęć w podejściu Weicka. Sam pomysł nie pochodzi jednak od niego – myśl ta rozwinęła się na gruncie nauk o informacji i informatyki dzięki Brendzie Dervin oraz Danielowi Russellowi. Opisywali oni proces, za pomocą którego ludzie włączają nową wiedzę do już istniejącej (Russell-Rose i Tate, 2012, s. 32). Dervin, będąca teoretykiem komunikacji, przedstawiała nadawanie sensu jako działania, które umożliwiają zrozumienie skomplikowanych pomysłów, nie przez ich studiowanie, a przez ich wykonywanie. Nadawanie sensu jest więc procesem uczenia się i zależy od wiedzy, emocji oraz wcześniejszych doświadczeń uczącego się (Russell-Rose i Tate, 2012, s. 32). Russell definiował je jako proces poszukiwania reprezentacji i przetwarzania jej informacji, w wyniku czego powstanie inna reprezentacja, pozwalająca dostrzec strukturę, formę i zawartość danego zbioru informacji (Russell-Rose i Tate, 2012, s. 32).

Istnieje wiele definicji nadawania sensu. Podstawowa idea zakłada, że jest to proces, który zachodzi na bieżąco i dotyczy tego, w jaki sposób ludzie zauważają wydarzenia, w jaki sposób nadają im znaczenia i jak te znaczenia wpływają na ich teraźniejsze i przyszłe zachowania (Miles, 2012, s. 241). Nadawanie sensu wiąże się z udzieleniem odpowiedzi na pytania: „Jak coś się wydarzyło?”, „Co to wydarzenie znaczy?”, „Co powinienem zrobić?”. Proces ten odbywa się przez interakcje ze środowiskiem i pozwala na większe uporządkowanie świata.

Karl Weick łączy nadawanie sensu bezpośrednio z zachowaniami organizacyjnymi i tworzeniem wiedzy organizacyjnej, związanej z artykulacją nieświadomio-

nych dotąd informacji i kompetencji. Organizacje są złożonymi podmiotami, które posiadają nieprzewidywalne środowisko. Członkowie organizacji chcą je zrozumieć i uczynić bardziej przewidywalnym, więc interpretują i nadają mu sens poprzez rozmowy. Weick uważa, że „organizacje powołane są do tego, by ciągle mówić do siebie po to, by dowiedzieć się, co myślą” (Weick, 1995, s. 133).

Proces nadawania sensu posiada siedem właściwości (Weick, 1995, s. 17):

- tworzenie tożsamości (jednostka nadaje sobie sens, przyjmując tożsamość);
- retrospekcję (jednostka analizuje swoje przeszłe interakcje, starając się nadać im znaczenie);
- ustanawianie społecznych działań (nadawanie sensu jest aktywnością społeczną, ludzie starają się kształtować elementy środowiska, w którym uczestniczą);
- nadawanie znaczenia odbywa się tu i teraz (jednostki jednocześnie kształtują środowisko i reagują na nie);
- wskazówki (ludzie wyodrębniają z kontekstu sygnały, które pomagają im podjąć decyzję o tym, które informacje są istotne);
- preferowanie prawdopodobieństwa, a nie pewności przy ocenie wydarzeń.

Nadawanie sensu wymaga trzech podstawowych elementów: sygnałów, ram i ich wzajemnego połączenia. Ramy pochodzą z przeszłych procesów socjalizacji i są strukturami wiedzy, umożliwiającymi zrozumienie zdarzeń. Sygnały pochodzą z aktualnych sytuacji i wyzwają proces nadawania znaczenia.

Weick odróżnia nadawanie sensu od interpretacji – interpretacja zakłada, że w świecie istnieje już coś, co ma być odkryte, a w wyniku interpretacji niejasność zniknie, podczas gdy nadawanie sensu odwołuje się do procesu, w którym ludzie tworzą to, co będą interpretować, redukując w ten sposób dwuznaczność. Nadawanie sensu polega na poszukiwaniu nowych interpretacji przeszłych zjawisk organizacyjnych, które nie zostały wcześniej nazwane i w odpowiedni sposób wyodrębnione (Bonecki, 2012, s. 60). Zachodzi wtedy, gdy brakuje ram i jasnych sygnałów, co robić, gdy stan obecnie postrzegany różni się od oczekiwanego. Nadawanie sensu jest szczególnie potrzebne wtedy, gdy w otoczeniu następuje gwałtowna zmiana, na którą nie jest się przygotowanym, co wywołuje wyzwania adaptacyjne. Umożliwia jednostkom lepsze zrozumienie tego, co się dzieje w ich otoczeniu, lepsze poznanie swojej organizacji.

Najbardziej znanym przykładem ilustrującym zjawisko nadawania sensu jest historia, która wydarzyła się w 1949 r. w Mann Gulch (Weick, 1993), dotycząca katastroficznej w skutkach akcji gaszenia pożaru. Z wysłanej na miejsce grupy piętnastu strażaków-skoczków spadochronowych aż dwunastu zginęło. Weick upatrywał przyczyn tragedii właśnie w utracie sensu: skoczkowie, zastawszy ogień innego typu, niż się spodziewali, starali się racjonalizować sytuację, ignorując sygnały o zagrożeniu. Schematy poznawcze, którymi dysponowali, nie pasowały do otaczającej ich rzeczywistości i utrudniały podejmowanie decyzji. Nagłej utracie zdolności interpretowania wydarzeń towarzyszyło poczucie, że wszechświat przestaje być racjonalnym, uporządkowanym systemem, a wszelkie próby zrozumienia tego, co się dzieje, nie przynoszą skutku. Dowódca, który jako jedyny zdał sobie sprawę z grożącego grupie niebezpieczeństwa, nakazał załodze zmianę kierunku marszu, co zdezorientowało

strażaków. Kiedy ogień podszedł blisko, dowódca polecił wszystkim zrzuć swojego ekwipunku i wskoczyć w ogień ewakuacyjny. Skoczkowie, nie wiedząc, że droga do rzeki została odcięta, nie zrozumieli sensu poleceń przełożonego i zignorowali je. Wybuchła panika, w wyniku której 12 osób spłonęło. Przeżył dowódca, dzięki swojemu niekonwencjonalnemu pomysłowi oraz dwóch strażaków, którzy zdołali się ukryć w szczelinie grani. Pozostali strażacy nie wykonali poleceń dowódcy, nie rozumiejąc ich sensu, co przypłacił życiem.

Weick, jako przedstawiciel nurtu symboliczno-interpretatywnego, patrzy na proces nadawania sensu w organizacji przez pryzmat kultury rozumianej jako metafora rdzenna. W tej perspektywie kultura jest czymś, co za pośrednictwem symboli umożliwia rozumienie świata, jest procesem budowania rzeczywistości, pozwalającym na dostrzeganie i rozumienie wydarzeń (Kostera, 2003, s. 31). W takim ujęciu organizacja, będąca zjawiskiem kulturowym, rozumiana jest jako „przedsięwzięcie poznawcze”, w którym „badacz poszukuje odpowiedzi na pytania dotyczące sposobu widzenia świata” (Kostera, 1996, s. 65). Jak pisze Weick (2007, s. 119), kultura składa się z charakterystycznych sposobów poznania i nadawania sensu.

Proces nadawania sensu można również opisać z perspektywy zarządzania strategicznego i zarządzania zmianą. W tych ujęciach polega on na rezygnacji z dotychczasowym przestarzałym schematów interpretacyjnych i tworzeniu nowych (Bonecki, 2012, s. 51). Działanie stwarza strategię, o strategii tej można zaś wnioskować z podejmowanych, skutecznych działań.

W teorii Weicka można dostrzec podobieństwa do innych teorii, m.in. do teorii społecznej konstrukcji rzeczywistości, zaproponowanej przez Petera L. Bergera i Thomasa Luckmanna i mówiącej o tym, że rzeczywistość jest tworem społecznym, a „członkowie społeczeństwa tworzą ze swych zachowań pewne schematy znaczeniowe” (Hatch, 2002, s. 56). Zbliżone podejście oferuje również teoria uważności (ang. *mindfulness*) Ellen Langer, odnosząca się do aktywnego przetwarzania informacji i zdolności do wyciągania nowych wniosków (Burgoon, Berger i Waldron, 2000), jak również badania nad rozwojem tożsamości, które zorientowane są na proces i opisyują trwającą w czasie adaptację jednostki do nieznanego otoczenia (Ojha, 2005).

Poglądy Weicka nie są wolne od pewnych ograniczeń. Według Westa i Turnera (2007) można podać w wątpliwość przekonanie, że w organizacji ludzie kierowani są przez zasady. Pracownicy mogą nie być świadomi reguł komunikacji w swoim środowisku pracy, swoich procedur wyboru, a ich działania mogą bardziej opierać się na intuicji niż zasadach. Miles (2012, s. 244), przytaczając inne ograniczenia teorii, zwraca uwagę, że nadawanie sensu może być oderwane od rzeczywistości, a w pewnych sytuacjach dla menedżerów byłoby korzystniej, gdyby zamiast koncentrować się na możliwościach czy prawdopodobnych znaczeniach wydarzeń, skupiali się na tym, co obiektywnie istnieje. Przytacza również argument dotyczący ignorowania przez Weicka istoty procesu uczenia się. Teoria zakłada, że członkowie organizacji działają, potem nadają znaczenie swoim działaniom, następnie znowu działają – ciągle działanie jest najważniejsze. Miles pisze o włączeniu etapu związanego z refleksją, w którym menedżerowie aktualizują swój proces myślenia i mają możliwość włączenia do niego nowych informacji. Kolejna uwaga odnosi się tego, że w teorii Weicka

działanie zawsze wyprzedza myślenie i interpretację, tymczasem częste są sytuacje, w których to myślenie poprzedza działanie. Dyskusji poddawana jest również retrospektywność (Brown i in., 2004, s. 4) – według teorii Weicka, nadawanie znaczenia zawsze jest retrospektywne (dotyczy przeszłych wydarzeń) i nie towarzyszy mu myślenie przyszłościowe, choć nie ma badań, które pokazują, że nadawanie sensu nie może być zorientowane na przyszłość. Brown ze współpracownikami (2004, s. 4) zwraca uwagę, że nie ma zgody co do tego, kiedy nadawanie sensu ma konkretnie miejsce. Według niektórych badaczy proces ten zachodzi cały czas, dla każdej interakcji i wydarzenia, dla innych jest ono związane z rzadkimi sygnałami, które występują przede wszystkim w czasie kryzysu.

31.4. Uważność i organizacje wysoce niezawodne

Nauka o zarządzaniu zawdzięcza Weickowi również prace nad organizacjami wysoce niezawodnymi (ang. *high reliability organizations*, HRO). Są to organizacje, które mimo działania w trudnych i złożonych warunkach skutecznie unikają kryzysów (np. linie lotnicze, straż pożarna, elektrownie jądrowe). Nie mogą pozwolić sobie na popełnianie błędów, ponieważ ich skutki byłyby katastrofalne. W naukach o zarządzaniu opisywane są zazwyczaj organizacje, w których nacisk kładziony jest na skuteczność działania (ang. *efficacy organizations*). Organizacje te funkcjonują według innych reguł niż organizacje typu HRO. Dlatego, by można było wyjaśnić funkcjonowanie tych drugich, Weick i Roberts wprowadzili pojęcie zbiorowego umysłu, stanowiące rozwinięcie koncepcji uważności (ang. *mindfulness*) Ellen Langer. Przez zbiorowy umysł rozumieją wzory wzajemnych relacji lub działań w systemie społecznym (Weick i Roberts, 1993). Wyróżnia się pięć elementów, które zapewniają „uważność” i sprawdzają się w pracy w nieprzewidywanych warunkach: zaabsorbowanie porażką (ang. *preoccupation with failure*) poprzez zwracanie uwagi na wczesne sygnały zagrożenia; niechęć do upraszczania interpretacji (ang. *reluctance to simplify interpretations*), która może prowadzić do niewłaściwych ocen sytuacji; uważność w działaniu (ang. *sensitivity to operations*), związana z uwzględnianiem złożoności systemu, w którym się funkcjonuje; zaangażowanie w utrzymanie zdolności do powracania do pożądanego stanu (ang. *commitment to resilience*) po wystąpieniu problematycznego zdarzenia; szacunek dla wiedzy eksperckiej (ang. *deference to expertise*), wpływający na wiarygodność. Te pięć charakterystyk pomaga organizacjom typu HRO radzić sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami.

31.5. Podsumowanie

W rozdziale przedstawiono zagadnienia związane z osobą Karla Weicka, jednego z głównych przedstawicieli nurtu interpretatywistyczno-symbolicznego, którego działalność badawcza na stałe wpisała się do kanonu nauk o zarządzaniu, stanowiąc ważne źródło inspiracji dla kolejnych badaczy. Nawiązania do prac Weicka można

znaleźć w rozdziałach dotyczących zarządzania technologiami oraz organizacyjnego uczenia się.

Rozdział zawiera opis kluczowych pojęć, które Weick wykorzystywał w swoich badaniach: organizowania, rozumianego jako działanie polegające na redukcji niejasności i wieloznaczności oraz ustanawiania (ang. *enactment*), zgodnie z którym akto-rzy tworzą lub ustanawiają środowisko, które wpływa następnie na ich działania. Przedstawiono też teorię nadawania sensu (ang. *sensemaking*), która opisuje, w jaki sposób ludzie zauważają i nadają znaczenie wydarzeniom, oraz jak owe wydarzenia wpływają na ich zachowania. Nauka o zarządzaniu zawdzięcza Weickowi również prace nad organizacjami wysoce niezawodnymi, które mimo działania w trudnych i złożonych warunkach skutecznie unikają porażek i niepowodzeń.

Literatura

- Ancona, D. (2012). Sensemaking: Framing and acting in the unknown. W: S. Snook, N. Nohria i R. Khurana (red.), *The handbook for teaching leadership* (s. 3–19). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bonecki, M. (2012). Sensemaking – Wiedza i kultura organizacji w świetle humanistyki zintegrowanej. *Filo – Sofija*, (18), 49–69.
- Braun, T.L., Martz, W.B., Jr. (2007). *Business continuity preparedness and the mindfulness state of mind*. The 13th America's Conference on Information Systems, AMCIS 2007, Keystone, Colorado. Pozyskano z: <http://www.butlercommonplace.org/thoughts/images/5/5a/BcpMindfulness.pdf> (26.01.2015).
- Brown, A., Colville, I., Pye, A. (2014). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277.
- Burgoon, J.K., Berger, C.R., Waldron, V.R. (2000). Mindfulness and interpersonal communication. *Journal of Social Issues*, 56(1), 105–127.
- Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style and reflection. *The Sociological Review*, 53, 267–278.
- Dainton, M., Zelle, E.D. (2015). *Applying communication theory for professional life. A practical introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Griffin, E., Ledbetter, A., Sparks, G. (2014). *A first look at communication theory*. New York: McGraw-Hill.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kolko, J. (2010a). Sensemaking and framing: A theoretical reflection on perspective in design synthesis. W: *Proceedings of the Design Research Society Montreal Conference on Design & Complexity*. Montreal, Canada. Pozyskano z: <http://www.drs2010.umontreal.ca/data/PDF/067.pdf> (26.01.2015).
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Mehra, P. (2011). *Business communication for manager*. New Delhi: Pearson India.
- Miles, J.A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass Reader*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ojha, A.K. (2005). Sensemaking and identity development: Different fields, similar processes, but how? *Journal of Intercultural Communication*, 10. Pozyskano z <http://www.immi.se/intercultural/nr10/ojha.htm> (06.11.2015).
- Osika, G. (2011). Procesy innowacyjne w organizacji a koncepcja systemów informacyjnych Karla Weicka. *Organizacja i Zarządzanie*, 1(13), 121–134.
- Russell-Rose, T, Tate, T. (2012). *Designing the search experience*. Waltham, MA: Morgan Kaufmann.
- Saetre, A.S., Soernes, J-O., Browing, L.D., Stephens, K. (2003). Organizational members' enactment of organizational environments and media use: A study of ICT practices in Norway and the United States. *Proceedings of the Joint Conference Informing Science and Information Technology Education*, Pori, Finland. Pozyskano z: <http://www.proceedings.informingscience.org/IS2003Proceedings/docs/141Saetr.pdf> (06.11.2015).
- Weber, K., Glynn, M.A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639–1660.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill.
- Weick, K. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.
- Weick, K., Roberts, K.H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organisations*. Thousand Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.
- Weick, K., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- West, R., Turner, L. (2007). *Introducing communication theory: Analysis and application*. New York: McGraw-Hill.