

Hoe ontwikkel je een professionele militaire organisatie?

Teamvorming (vinden) die van levensbelang is

Wat maakt dat een organisatie een professionele organisatie is? En wat betekent dat voor de bedrijfsvoering en de organisatie? Op basis van definities van Weggeman en Mintzberg moet worden geconstateerd dat binnen Defensie diverse professionele groepen bestaan die moeten worden ontwikkeld en die moeten samenwerken. 'Mindfulness' zou een daarbij een sleutelbegrip kunnen zijn. Samenwerking en teamvorming tussen diverse professionele groepen verdient bijzondere aandacht en is zeker niet meer vanzelfsprekend.

*Kolonel drs. J. Reijling**

Diverse publicaties, waaronder de *Militaire Spectator*, stellen dat belangrijke delen van de defensieorganisatie kunnen worden gekenmerkt als een 'professionele organisatie'. De vraag is echter wat deze kwalificatie in de praktijk nu werkelijk inhoudt. En wat zijn de consequenties daarvan voor de bedrijfsvoering en de organisatie? In dit artikel ga ik in op deze kernvraag.

Professionals

Weggeman (1992: 33) beschrijft een professionele organisatie als een organisatie waarin het primaire proces voornamelijk door *professionals* wordt uitgevoerd. Deze professional heeft de taak om relatief zelfstandig en creatief zijn capaciteit en expertise aan te wenden om de organisatiedoelen te realiseren. Het management (vaak in samenspraak met de professional) geeft aan *wat* er moet gebeuren en de professional geeft zelf vorm aan *hoe* dat moet gebeuren.

Valkuilen

Weggeman (1992: 111-112) gaat ook in op de valkuilen van een professionele organisatie en stelt onder meer dat de individuele ontwikkeling en vrijheid van de professional coördinatieproblemen met zich mee kan brengen. Ook Defensie kent vele professionele groepen die allen op hun eigen wijze een bijdrage leveren aan de inzet en instandhouding van onze wapensystemen.

Het is dan ook interessant om na te gaan of de coördinatieproblemen die Weggeman schetst ook binnen Defensie voorkomen en hoe ze worden aangepakt. Van belang is daarbij niet alleen zicht te krijgen op de individuele ontwikkeling van professionals binnen Defensie, maar ook op de wijze waarop ze onderling samenwerken. Daartoe zal ik als eerste het begrip 'professional' uitwerken en voorts ingaan op de thema's samenwerking en teamvorming. Deze begrippen worden vervolgens toegepast op de defensieorganisatie. Ik rond af met de vraag of de bedrijfsvoering voldoende is gericht op de instandhouding van de professionele delen van de organisatie.

* De auteur rondde in 2004 zijn studie bestuurskunde af. Hij is momenteel werkzaam als Chef Kabinet CLSK en was daarvoor vier jaar geplaatst in de Verenigde Staten als luchtmachtattaché. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.

Wat is nu een professional?

Mintzberg (1983: 164) definieert een professional als:

In essence, a professional is someone in whom the capacity to carry out some complex, specialized work has been internalized through extensive training.

De professional ontleent zijn expertise aan opleidingen die zijn verbonden met 'zijn vakgebied'. Centraal bij de expert staat het leerproces dat is gericht op het verder optimaliseren van de beoefening van zijn vak. De professional legt over de uitvoering van zijn werkzaamheden primair verantwoording af aan zijn vakgebied. Hij handelt omdat hij het zo geleerd heeft – omdat het zo hoort – en niet omdat het zo moet van zijn direct leidinggevende.

De autoriteit van een professional wordt gebaseerd op kennis en ervaring. Hoe meer ervaring, des te meer waardering en respect. Zijn organisatorische positie is wat dat betreft minder relevant voor de onderlinge relaties. De professional neemt verantwoordelijkheid op grond van zijn kennis en vaardigheden.

Professionele bureaucratie

Mintzberg stelt vast dat een groep professionals met specifieke vaardigheden het beste gedijt in wat hij een 'professionele bureaucratie' noemt. En dergelijke organisatie ontwikkelt alleen tijdelijk regelgeving voor zover de effectiviteit daarmee is gediend. Dit betreft dan dus de vastlegging van afspraken in regelgeving.

Deze werkafspraken worden ook aangeduid als *Standing Operating Procedures* (SOP's), die op grond van voortschrijdend inzicht zijn ontstaan en dus ook aan verandering onderhevig zijn. De SOP's vormen als het ware de 'bevroren ervaring' van het vakgebied.¹ Ze zijn het resultaat van bewust handelen, waarna ze vervolgens via opleiding en training zijn geïnternaliseerd. Een professional die zijn handelen niet primair baseert op de SOP's onttrekt zich feitelijk aan deze gedeelde ervaring. Hij kwalificeert zich

FOTO: AVDD, R. MOI



Samenwerking van de Logistieke Dienst Verzorging om de luchtmacht van eten te voorzien (luchthaven Hato, Curaçao)

daarmee eerder als hobbyist dan als professional. Een professional improviseert alleen in zeer uitzonderlijke situaties, waarbij hij zijn handelen nog steeds baseert op zijn uitgebreide kennis en ervaring. Zo kiest een chirurg niet 'zomaar' voor een variatie op een erkende behandelmethode.

In dit licht bezien bestaat er een nadrukkelijk verschil tussen SOP's en standaardwerk-instructies of -voorschriften. SOP's worden uitgevoerd uit overtuiging gebaseerd op ervaring; terwijl standaardwerk-instructies worden uitgevoerd omdat daarmee tegemoet wordt gekomen aan de eisen van 'de leiding'. SOP's passen in een professionele omgeving; vaste werk-instructies passen in een bureaucratische structuur.

Opleiding en training

In een professionele organisatie staan opleidingen en training, zowel individueel als in

¹ *A set of instructions covering those features of operations which lend themselves to a definite or standardized procedure without loss of effectiveness. The procedure is applicable unless ordered otherwise.* (1 juni 1984), AAP-6, voluit Allied Administrative Publication no. 6, The NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French), jaarlijks uitgegeven onder de verantwoordelijkheid van de NATO Standardization Agency, (NSA), NATO HQ, te Brussel. SOP's hebben betrekking op specifieke handelingen die door individuen of kleine organisatie-eenheden moeten worden toegepast. SOP's worden dan ook op het laagste niveau van toepassing verklaard en ingetrokken, in reactie op specifieke omstandigheden.

teamverband, centraal. Een bureaucratische organisatie daarentegen draait om organisatorische posities en regelgeving. In een bureaucratie verplaatst de kennis van de uitvoeringspraktijk zich van de uitvoerder zelf naar 'de leiding' of bijvoorbeeld een programmeur of bedrijfsbureau. Het kennisniveau en/of de expertise van de uitvoerder/medewerker kan daardoor worden verlaagd. Om het onderscheid tussen professionals en niet-professionals te verduidelijken wil ik de volgende stelling poneren:

De professional kiest – de SOP's die hij nodig heeft om zijn opdracht uit te voeren; de niet-professional volgt – een instructie die hem is opgedragen

'Situational awareness'

Een belangrijk verschil tussen een professional en niet-professional is verder dat de eerste handelt vanuit een helder inzicht in de context van zijn opdracht. Dit wordt ook wel aangeduid als *situational awareness*. Vanuit dit inzicht kan hij bepalen of een bepaalde voorgenomen handeling cq. werkprocedure wel past binnen de

gegeven opdracht. Hij kan dan kiezen voor een alternatieve handelswijze of hij kan improviseren, zonder de uitvoering van de opdracht in gevaar te brengen. Een niet-professional kan niet voor een andere handelswijze kiezen dan de instructie die hem is opgedragen.

Professioneel samenwerken

Over teams en teamvorming zijn veel boeken volgeschreven. Centraal element in alle publicaties is dat een team een gemeenschappelijke missie heeft en dat het resultaat van de samenwerking meer is dan de simpele optelsom van individuele bijdragen. Er is sprake van een zekere chemie of synergie tussen de teamleden. Met andere woorden: de teamleden hebben ieder een eigen rol en versterken elkaar. Hiervoor zijn wederzijds respect en vertrouwen essentieel.

Weick & Sutcliffe introduceerden in 1987 het begrip *mindfulness*. Ze stellen dat betrouwbare prestaties alleen mogelijk zijn indien de organisatie *mindfull* is. Ze verbinden dit begrip niet aan individuen maar aan een groep. Mensen die nauw contact met elkaar hebben en een gezamenlijke opdracht volbrengen, ontwikkelen via intensieve communicatie een *collective mind*: de groep wordt 'slimmer'.

Groepen met een sterk ontwikkelde *collective mind* zijn beter in staat te reageren op onverwachte gebeurtenissen. Groepsbinding en interactie tussen de leden van de groep zijn daarbij essentieel.

Naarmate groepsleden langer met elkaar samenwerken ontstaat het risico dat er vaste communicatiepatronen ontstaan of hiërarchische structuren. Deze patronen zullen de ontwikkeling van de *collective mind* verzwakken. Zo stelt Karl Weick:

that one of the great enemies of high reliability is the usual combination of stability, routinization, and lack of challenge and variety that predispose an organization to relax vigilance and sink into a dangerous complacency that can lead to carelessness and error.



FOTO USAF, J. LOPEZ JR.

Mensen die nauw met elkaar samenwerken ontwikkelen een 'collective mind', waardoor de groep als geheel slimmer wordt

Twee voorbeelden

Om het vorenstaande te illustreren volgen nu twee voorbeelden van samenwerking tussen professionals die ik persoonlijk heb ervaren tijdens mijn plaatsing als luchtmachtattaché in de Verenigde Staten. Het eerste voorbeeld betreft de samenwerking in de cockpit van een B1-bommenwerper, zoals die mij werd getoond door de leden van een vliegtuigbemanning op de Amerikaanse luchtmachtbasis Dyess in Texas.

Voorbeeld 1

In de cockpit van de B-1 zijn naast gezagvoerder en co-piloot nog een 'defense system officer' (DSO) en een 'offensive system officer' (OSO) werkzaam. Hier werken dus vier specialisten met elkaar samen. Meestal staat bij het uitvoeren van een missie de offensieve taakstelling centraal. In die zin heeft de OSO de algehele leiding.

Gedurende de vlucht kunnen zich echter allerlei omstandigheden voordoen die de veiligheid van de missie, en dus het volbrengen van de opdracht, in gevaar brengen. Deze uitdagingen kunnen alleen door de gezagvoerder/co-piloot en de DSO worden opgelost. Alle 'specialisten' in het team communiceren voortdurend over het verloop van de missie. Voorts neemt de specialist die het beste is toegerust om een bepaalde fase van de opdracht te leiden naadloos de leiding over het team over. Hij doet dit door de melding: 'I take over'.

Beslissingen worden genomen door de expert die het beste is toegerust om de acute problematiek op te lossen. Geen van de overige experts trekt op dat moment de leiding van de andere expert in twijfel. Vanuit de opdracht geredeneerd is aanpassing van het leiderschap volkomen natuurlijk.

Het tweede voorbeeld gaat over de vervanging van de vloerbedekking in mijn huis in Amerika. Ook hier is samenwerking tussen specialisten nodig om de klus te klaren. Ik wendde mij tot Home-depot, een doe-het-zelfzaak die ook het leggen van laminaat en tapijt kan verzorgen.

Voorbeeld 2

Ik had samen met mijn vrouw een besluit genomen over het te leveren laminaat en tapijt. Nadat de medewerker van Home-depot deze gegevens had ingetypt, deelde de computer de uit te voeren werkzaamheden in: verzamel de benodigde materialen, verwijder vloerbedekking, plaats tapijt Y en plaats laminaat Z. De opdracht werd betaald en ik zou worden gebeld voor de planning van de klus zodra het materiaal bij Home-depot was aangekomen. Afwachten maar...

Een paar dagen later werd ik gebeld door een bedrijf (een onderaannemer van Home-depot) dat het laminaat zou gaan leggen. Het laminaat was evenwel nog niet geleverd. Verder vroeg ik of ze wisten dat de oude vloerbedekking nog moest worden verwijderd. Hun antwoord was dat dit niet hun verantwoordelijkheid was. Dat moest ik maar met Home-depot opnemen. Het werd mij zo langzamerhand duidelijk dat ik de deelopdrachten die zo netjes door de computer waren ingedeeld, weer zelf aan elkaar moest zien te koppelen. Ik ging dus naar Home-depot om te zoeken naar de 'werkvoorbereider'. Die was er niet. Ik kwam bij een medewerker van de klantenservice terecht die verstand had van de computer(invoer). Ik heb daarna de nodige tijd in de realisatie van de opdracht moeten steken en diverse telefoontjes moeten plegen om er zeker van te zijn dat alles in de goede volgorde zou worden gedaan, opdat niemand onverrichter zake terug zou moeten keren. Home-depot had de werkvoorbereider, die alle klussen aan elkaar moest verbinden, vervangen door het computerprogramma.

Vreemd genoeg had het telefoontje van de laminaatparketlegger, die zijn werk goed wilde doen, mij erop gewezen dat de coördinatie van alle activiteiten was overgelaten aan een computerprogramma en niet aan een persoon. Kortom, ik kon feitelijk niemand aanspreken op het eindresultaat, behalve dan 'de computer'. Bij Home-depot was niemand meer die het proces begreep, die ervaring had in de typische dingen die altijd misgaan, omdat dat nu eenmaal niet door het computerprogramma werd opgelost of omdat de verkoopmedewerkers dat altijd vergaten te vragen.

Professionalisme is nodig om complexe processen uit te voeren met een hoog afbreukrisico (Bredstad, Noorwegen)

Welke vorm van samenwerking herkent u in uw werkomgeving? Had het tweede voorbeeld in plaats van over laminaat ook kunnen gaan over vliegtuigonderdelen of over het repareren van een vliegtuig? Of niet?

Wezenlijke verschillen

De geschetste vormen van samenwerking verschillen op een aantal punten wezenlijk van elkaar. De *situational awareness* van de betrokken professionals in het tweede voorbeeld is niet of nauwelijks aanwezig. Hierdoor moet veel energie worden gestoken in de coördinatie van de werkzaamheden. Zonder werkvoorbereider en goed ingestelde computer komt er in het tweede voorbeeld niets terecht van de nodige samenwerking.



FOTO: USIAF, R.W. VALENCIA

Kortom, samenwerking moet worden georganiseerd; van teamvorming is feitelijk geen sprake. Duidelijk wordt echter ook dat de vorm van samenwerking in het eerste voorbeeld alleen te bereiken is na een uitgebreide voorselectie en intensieve training, waarin de verschillende teamleden ook een groot onderling vertrouwen hebben ontwikkeld. Om deze vorm van samenwerking te bewerkstelligen moet letterlijk veel worden geïnvesteerd, zowel in financiële als operationele zin.

In het eerste voorbeeld draait de samenwerking om onderling vertrouwen, gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en het delen van kennis en ervaring. In het tweede voorbeeld staan gesplitste (deel)verantwoordelijkheid en het individueel nakomen van vaste afspraken en regelgeving centraal. In het tweede voorbeeld is geen sprake van communicatie over en weer tussen de diverse specialisten. Ze doen 'hun ding'

'Joint Project Optic Windmill' is een internationale oefening in het opsporen en vernietigen van ballistische raketten en kruisvluchtwapens. Amerikaanse, Engelse, Deense, Luxemburgse en Belgische militairen en burgers nemen eraan deel



FOTO J. VAN LEEUWEN

lijke *situational awareness* af. Dan zullen ook, vooral indien omstandigheden zich wijzigen, coördinatieproblemen ontstaan die afbreuk doen aan de effectiviteit van het totale proces.

De voorbeelden tonen ook de valkuil die kan ontstaan bij invoering van automatiseringssystemen.

In een professionele organisatie moet automatisering zijn gericht op versterking van de *situational awareness*

De gebruiker moet 'slimmer' worden. Of, anders geformuleerd, het informatiesysteem moet hem ontlasten, waardoor hij zich beter op zijn hoofdtaak kan richten. Het computerprogramma mag geen middel worden om eventuele coördinatieproblemen op te lossen. Dan wordt immers de professionele organisatie omgezet naar een bureaucratische structuur.

De standaardreactie op coördinatieproblemen zal binnen een bureaucratische structuur zijn dat de regelgeving wordt aangescherpt, terwijl eigenlijk het onderling begrip en het inzicht zouden moeten worden versterkt.

Vakmanschap bij Defensie

Defensie kent vele groepen experts die verantwoordelijk zijn voor inzet en instandhouding van wapensystemen. Deze professionals moeten met elkaar samenwerken. Vanuit de eerder aangereikte verhandeling zou deze samenwerking moeten worden ingevuld op basis van expertise en versterking van de *situational awareness*, en niet op basis van bureaucratische regelgeving, standaardisatie en hiërarchie.

Er zijn vier hoofdprocessen binnen de defensie-organisatie en de daaraan verbonden specialisaties, te weten:

- het operationele proces;
- het Matlogproces;
- het personele proces;
- het financiële proces.

zonder besef van de consequenties. Ze zijn dan ook niet in staat te improviseren.

Belangrijk aandachtspunt is verder dat de coördinatiefunctie niet meer door onderling overleg wordt ingevuld, maar is 'ingeprogrammeerd' in de computer. Daaraan verbonden is ook de belangrijke les dat er bij Home-depot niemand meer was die het proces 'begreep'. De organisatie van Home-depot is dus niet *mindfull*. Integendeel zelfs, in de loop van de tijd zal de kennis van de uitvoeringspraktijk en de teamgeest verdwijnen.

De conclusie is dat professionalisme en standaardisatie tegenover elkaar staan. Professionalisme is nodig om complexe processen uit te voeren met een hoog afbreukrisico. De instandhouding van het vereiste professionalisme vergt veel energie door opleiding en voortdurende training. Bij afwezigheid van voldoende training en communicatie neemt de gemeenschappe-

Om uitspraken te doen over de professionaliteit van de defensieorganisatie moet de uitvoering van genoemde processen worden getoetst op drie kernaspecten die zijn verbonden aan professionaliteit en teamvorming. Deze kernaspecten zijn de ontwikkeling van SOP's door oefening en training in plaats van door standaard-instructies; de ontwikkeling van *situational awareness*; en onderlinge communicatie.

Anders geformuleerd zouden bij iedere expert de volgende aspecten centraal moeten staan: het onderhouden van een hoge graad van geoefendheid en individuele expertise; een heldere visie op de te leveren individuele bijdrage aan het organisatieresultaat en het voeren van een voortdurende, proactieve dialoog met de overige teamleden om een betere afstemming te bewerkstelligen.

'Train as you fight'

De ontwikkeling van SOP's veronderstelt een organisatie waarin de vastgestelde procedures voortdurend worden getoetst in de praktijk. Beleid (regelgeving) en uitvoering liggen dus heel dicht bij elkaar. Voorts geldt het adagium: *train as you fight*. Tijdens oefeningen en uitzendingen ontstaat een klimaat waarin de professionals 'hun' procedures onderling toetsen aan het gewenste operationele resultaat. Dit kan aanleiding vormen om bepaalde procedures daadwerkelijk aan te passen omdat ze contraproductief blijken te zijn onder operationele omstandigheden.

De organisatorische belegging van de genoemde hoofdprocessen heeft in de loop van de jaren vele wijzigingen ondergaan. De reorganisaties hebben echter nauwelijks invloed gehad op de wijze waarop operationele eenheden zich voorbereiden op operationele inzet. Vliegers, tank- en scheepsbemanningen worden nog steeds op dezelfde wijze getraind. Wel is door introductie van simulatoren en informatienetwerken de effectiviteit van de opleidingen, trainingen en oefeningen verbeterd en is ook de *situational awareness* sterk verbeterd. De operationele sector is dus 'professioneler' geworden. Dit levert ook grote waardering op bij internationale partners. De typische Neder-

landse creativiteit en pragmatische opstelling staan hierbij centraal.

Daarentegen is er in de overige ondersteunende sectoren gekozen voor versterking van de doelmatigheid door het bijeen brengen van processen binnen 'paarse' organisaties, met eigen carrièrepaden en individuele beloningen. De noodzakelijke samenwerking wordt daardoor verzwakt. Vooral financiële en personele processen worden in toenemende mate op centraal niveau vastgesteld. Dit is ook het geval voor de materieel-logistieke sector, zij het in mindere mate.

Spanningen in de organisatie

Als gevolg van de doorgevoerde centralisatie ontstaan spanningen in de organisatie die de operationele taakuitvoering negatief beïnvloeden. De problemen rond de introductie van Peoplesoft en FINAD zijn hiervoor illustratief. Niemand kan ontkennen dat deze introductie negatieve effecten heeft (gehad) op de operationele taakuitvoering. Gelet hierop zal met nog meer aandacht de introductie van ERP voor de materieel-logistieke sector moeten worden begeleid, waarbij vooral ook de operationele sector wordt betrokken bij de implementatie.

Indien door opleiding en training geen integratie en afstemming tot stand wordt gebracht tussen de bijdragen van de professionals in teamverband gaan de belangen van het vakgebied prevaleren boven organisatiebelangen. Een gevaar is ook dat automatisering leidt tot een afname van de professionaliteit indien de kennis van uitvoerende processen wordt verplaatst naar derden, die geen verantwoordelijkheid voor de uitvoering hebben. Alleen in de uitvoering vindt immers de integratie plaats van alle deelprocessen.

Driehoeksoverleg

Om aan bovenstaande problematiek het hoofd te bieden, ontstaan thans overlegstructuren die bestaande organisatorische grenzen overbruggen. Veelal spreekt men daarbij van 'driehoeksoverleg'. Maar overleg in deze fora kan alleen effectief zijn indien de betrokken overlegpartners hun praktijkervaring ontlenen aan contacten

met uitvoerende eenheden. Dergelijke contacten stellen immers zeker dat de overlegpartners opereren vanuit een gemeenschappelijk perspectief of *situational awareness*.

Thans komen alle processen in de uitvoering bijeen binnen de operationele eenheden van de OPCO's. Om alle partijen in het genoemde driehoeksoverleg te voeden met de juiste informatie zullen de OPCO's dus moeten instemmen met veelvuldig contact in de uitvoering tussen toeleverende bedrijven zoals DMO en CDC, met onderdelen van de operationele eenheden. Voorts zullen de partners in het overleg moeten kunnen omgaan met een dubbele loyaliteit, gericht op zowel de 'eigen' organisatie als Defensie als geheel.

Kortom, samenwerking en teamvorming tussen de diverse professionele groepen verdient binnen de huidige organisatie bijzondere aandacht en is zeker niet meer vanzelfsprekend

Afronding en conclusie

Onderdelen van de Nederlandse defensie-organisatie ontvangen internationaal erkenning vanwege hun grote vakmanschap. De huidige praktijk toont echter aan dat de samenwerking met ondersteunende sectoren niet optimaal verloopt. Om de gewenste samenwerking en professionaliteit te versterken moet er sprake zijn van verdieping van het inzicht in de met elkaar samenhangende processen en de introductie van beloningssystemen op grond van gemeenschappelijke resultaten die organisatorische grenzen overstijgen.

In dit licht moet de operationele sector zich profileren als inspiratiebron voor de wijze waarop professionaliteit kan worden versterkt. Zo zou bijvoorbeeld de introductie van Peoplesoft en FINAD beter zijn verlopen indien de betrokken projectorganisaties eerst een goede *preflight* en vervolgens bij iedere implementatiestap een goede *debriefing* hadden uitgevoerd. Daarbij staan niet het zuilgerichte denken en hiërarchie centraal, maar de mate waarin de professionals beter in staat worden gesteld hun taken uit te voeren.

FOTO:AVDD



Reorganisaties hebben nauwelijks invloed gehad op de wijze waarop operationele eenheden zich voorbereiden op inzet

Ten aanzien van de introductie van ERP in de materieel-logistieke sector is het 'vijf voor twaalf'. Fouten in de implementatie zullen hier direct effecten hebben voor de operationele taakuitvoering. Ik hoop niet dat we na de aanstelling van een 'bezwarengeneraal' over enige tijd daar een 'SPEER-vanger' aan moeten toevoegen. ■

Literatuur

- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc.
- Reijling, J. (2007). 'Ontbureaucratisering en versterking van het operationele productieproces', in: *Carré, Tijdschrift van de Nederlandse Officieren Vereniging* (4), pp. 10 e.v.
- Rochlin, G.I., La Porte, T.R. & Roberts, K.H. (1987). 'The self-designing high-reliability organization: Aircraft carrier flight operations at sea'. *Naval War College Review*, Autumn.
- Weggeman, M., (1992). *Leidinggeven aan professionals: het verzilveren van creativiteit*. Kluwer Bedrijfs-wetenschappen, Deventer.
- Weick, K.E. (2001), *Making sense of the organizations*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Weick, K.E. (1987b) 'Organizational culture as a source of high reliability', *California Management Review*, 29 (2), pp. 112-127.