

# Ben Kuiken over zin en betekenis

Op een mooie dag in februari maken we (ik en Joost Boerenkamp) een aantal podcastopnames, waaronder met Ben Kuiken. Ben is filosoof en vanuit dit uitgangspunt richt hij zich met name op de filosofische en organisatiekundige roots van sensemaking. Helaas gaat er iets mis en is het geluid van de podcast niet goed genoeg om uit te brengen.

Maar de inhoud, die staat als een huis en is meer dan de moeite waard. En dus brengen we deze content als interview. Dit is daarmee het eerste interview van een tweeluik over sensemaking.

Maar eerst... onze eerste gast: Ben Kuiken over sensemaking

---

## HOE WAS JE REIS DOOR HET LEVEN EN WAT BRENGT JE VANDAAG HIER ROND DIT ONDERWERP?

Oeh, dat is wel een hele grote vraag meteen. En je reis door het leven, ja. Dan kun je allerlei verhalen vertellen, dus dat is altijd achteraf. Sensemaking is altijd achteraf. Om maar meteen met het thema te beginnen.

Ik wist eigenlijk niet wat ik wilde. Filosofie leek me interessant en er stonden iets van veertien contacturen bij. Ik dacht, nou dat is lekker ontspannen. Maar dat viel tegen. Ik heb overwogen te stoppen, maar had de stem van mijn vader in mijn hoofd: 'Als je ergens aan begint, moet je het ook afmaken.' Daar ben ik hem nog steeds dankbaar voor. Ondertussen deed ik mee aan de loting voor de School Voor Journalistiek. Maar dat was een kans van 1 op 8, vrij kansloos dus.

Ondertussen vond ik filosofie wel weer leuk. Heel blij met het advies van mijn vader. Uiteindelijk heb ik de studie ook afgemaakt, zes jaar filosofie in Utrecht.

## EN TOEN BEN JE DIRECT FILOSOOF GEWORDEN? HOE WERKT DAT?

Ik had filosofie gestudeerd, maar daar kon je eigenlijk niks mee. Je ging direct na het behalen van je bul naar de sociale dienst. 'Ik heb filosofie gedaan en ik kan er niks mee', zei je dan. En dan kreeg je een uitkering.



## Ben Kuiken over zin en betekenis

Ik wilde het liefst journalist worden. Een vriend tipte mij op een biografie van Nietzsche. Ik maakte er een artikel over voor NRC, hij voor Trouw. En zo rol je dan de journalistiek in. Daar kon ik in het begin niet van leven, het was fijn dat je die uitkering had. Na twee jaar kon ik die uitkering opzeggen en kon ik leven van de pen. En pakte ik alles aan wat los en vast zat.

Op een gegeven moment hoorde ik dat Management Team op zoek was naar een (eind)redacteur). Daar heb ik zeven jaar gewerkt en veel geleerd. Uiteindelijk klom ik op tot hoofdredacteur. Maar schrijven is toch wat anders dan manager zijn. Dat ben je namelijk ook als hoofdredacteur. Dan gaat het bijvoorbeeld om how to manage your boss. Daar was ik niet zo goed in. Dus toen ben ik uiteindelijk met ruzie met mijn baas na zeven jaar weer weggegaan bij Management Team.

### EN DAAR STA JE WEER OP DAT KRUISPUNT...

Als je twintig jaar stukjes tikt, dan heb je op een gegeven moment alles wel een beetje gezien. Alle stukjes zijn wel langsgelopen. Dus toen ben ik boeken gaan schrijven. Ik heb bijvoorbeeld het boek De Laatste Manager geschreven, een bundeling van allerlei reportages. Eigenlijk met de onderzoeksvraag 'Kunnen we nou op een andere manier organiseren, zonder manager?' En dat bleek te kunnen. Ik ben daarvoor bijvoorbeeld bij Semco langs geweest in Brazilië, maar ook bij onze eigen Buurtzorg.

Na tien jaar begon het toch weer te kriebelen. Ik schreef De Organisatiefilosoof en ik had toch het gevoel dat ik teveel op mijn knieën moest voor het bredere publiek. Als journalist denk je altijd vanuit een doelgroep en hun veronderstelde kennis, maar dat voelde op een gegeven moment niet langer voldoende. Ik had het gevoel dat ik soms moest uitleggen wie Socrates was. En dat het niet een voetballer was van het Braziliaans elftal, maar een filosoof.

### EN HOE KOM JE VAN SOCRATES NAAR HET THEMA SENSEMAKING?

Matthieu Weggeman zei in 2019 tegen mij: 'Zou promoveren niet iets voor jou zijn?' Daar heb ik even over nagedacht. Niet te lang, het voelde eigenlijk meteen wel goed. Ik heb toen René ten Bos erbij gevraagd als filosoof. Met zijn drieën bedachten we dat sensemaking een aardig thema zou zijn. Over sensemaking wordt veel gepraat en toch hadden we het idee dat veel mensen niet echt wisten wat het is.

*"ik had toch het  
gevoel dat ik teveel op  
mijn knieën moest  
voor het bredere  
publiek"*



### **WAT WAS EEN VAN DE EERSTE DINGEN DIE JE OPVIEL IN DAT ONDERZOEK?**

Wat mij het eerst opviel, was het slordige gebruik van sensemaking in de organisatiekunde.

Een voorbeeld daarvan is dat sensemaking vaak gezien wordt als een vorm van interpreteren. Terwijl Karl Weick in zijn boek: Sensemaking in Organizations uit 1995 een duidelijk onderscheid maakt tussen sensemaking en interpretatie. Hij staat dat met de zeven eigenschappen van sensemaking. Sensemaking heeft bijvoorbeeld te maken met je identiteit: je wordt wie je bent door de manier waarop je betekenis geeft.

Het eerste wat er gebeurt bij sensemaking, zegt Weick, is dat je handelt. Er gebeurt iets onverwachts, je stopt, je richt je aandacht er op, je kijkt ernaar, en vraagt je af: wat gebeurt hier? Maar met dat handelen verander je ook de werkelijkheid. Je wordt je bewust van iets dat je daarvoor niet was. Daarom zit er een soort selffulfilling prophecy in sensemaking. Je krijgt wat je verwacht, waar je aandacht aan besteedt. En dat maakt het anders dan interpretatie.

In de organisatiekunde zie je dat tachtig procent van de wetenschappers dat onderscheid negeert. Dat is natuurlijk gek. Wat gebeurt daar precies en waar gaat het dan mis?

### **EN ALS JE SENSEMAKING MOET DEFINIËREN? WAT IS JOUW DEFINITIE? OF WAT ZIJN ANKERPUNTEN OM ER VERDER OVER NA TE DENKEN?**

Dat is wel lastig. Ik geloof ook steeds minder in een definitie. Dan baseer ik me op de Franse filosofen Deleuze en Guattari. Volgens hen is filosofie het creëren van concepten. Die liggen niet kant en klaar op ons te wachten, maar worden gemaakt. Daardoor heeft het geen zin om een definitie te zoeken van iets, want die ligt niet vast.

Het is daarom veel interessanter om het ontstaan van concepten te traceren, en om al die verschillende betekenissen zich te laten ontwikkelen of ontplooiën.

Veel interessanter is dus de vraag: hoe werkt sensemaking? Wat doet het met ons als we op een bepaalde manier betekenis geven?

*“Veel interessanter is dus de vraag: hoe werkt sensemaking? Wat doet het met ons als we op een bepaalde manier betekenis geven?”*

## Ben Kuiken over zin en betekenis



Weick geeft in *The Social Psychology of Organizing* een definitie van sensemaking aan de hand van een situatieschets. Een meisje wordt verteld om ‘eerst na te denken voordat ze wat zegt’, waarna ze zich afvraagt: ‘Hoe kan ik nou weten wat ik denk, tot ik zie wat ik zeg?’ Dat geeft iets aan over dat je eerst iets zegt, eerst handelt en daarna reflecteert op wat je nu gezegd hebt. Je moet het eerst uitspreken, eerst handelen voor je weet welke betekenis het precies heeft. Daar zit een duidelijke aanname in, namelijk dat sensemaking iets te maken heeft met cognitie, met denken. Maar dat is maar een mogelijke manier van kijken.

Mijn proefschrift biedt een aanvulling op Weick, een andere manier van kijken. Een concept als sensemaking kunnen we nog verder ontwikkelen, en de aannames erachter kunnen we onderzoeken.

### **WEICK SCHREEF IN 1995 HET BOEK SENSEMAKING IN ORGANIZATIONS. WAT HEEFT SENSEMAKING MET ORGANISATIES TE MAKEN?**

Weick definieert organiseren als het reduceren van meervoudigheid. Dat gebeurt dus in het proces van sensemaking, waarbij we zeggen: dat ding heeft die en die betekenis. Maar dat is tegelijkertijd een vorm van ‘geweld van organisatie’, omdat we bijvoorbeeld mensen die allemaal van elkaar verschillen reduceren tot human resource, klant etc. Je zag dat ook sterk in de Toeslagenaffaire, waarbij mensen die allemaal van elkaar verschillen en allemaal een ander verhaal hadden werden gereduceerd tot ‘fraudeur’.

De een heeft bijvoorbeeld een foutje gemaakt op het formulier. De ander is opgelicht door het kinderopvangbureau. En de derde heeft misschien wel bewust gefraudeerd. Ze hebben allemaal andere verhalen. En toch plakken we er allemaal die term fraudeur op. We geven betekenis aan mensen in termen van fraudeur. En dat is heel handig, want dan kun je ze ‘bureaucratisch’ aanpakken. En tegelijkertijd is het niet waar. En doe je mensen tekort.

### **EN WELKE WAARDE SCHUILT DAARIN?**

Dat je beseft van hé, wacht even, dat is gewoon een mens van vlees en bloed, net als ik. Organisaties hebben het tegenwoordig vaak over de menselijke maat. Maar dat is natuurlijk ook een soort containerbegrip. Nee, het gaat om Jan en Piet en Marie, die allemaal verschillend zijn.

### **EN ALS IK JOU NU DE TOVERSTOK GEEF OM MET DAT BESEF EEN BEWEGING IN TE ZETTEN IN DIT GESPREK? WAT ZOU JE MET JE TOVERSTOK DOEN?**

Er is geen toverstok. Ik denk dat door anders te denken er ook ander gedrag ontstaat. Als jij inderdaad bij Toeslagen werkt dat je, als je beseft dat dat mensen van vlees en bloed zijn, dat doet iets met hoe je beleid maakt.

Ik zeg ook niet dat het beleid per definitie slecht is. Het is heel handig dat we die meervoudigheid kunnen reduceren, want daardoor kunnen we samenwerken. Er zit alleen een keerzijde aan. Ook die manier van denken wordt namelijk gestuurd door bepaalde waarden, vanuit een bepaald sense. En in organisaties gaat het dan heel vaak over nuttigheid, doelgericht, efficiëntie, het grootste voordeel voor de meeste mensen.

We kunnen het ook omdraaien. We kunnen ook zeggen: we moeten organisaties veel meer op medemenselijkheid organiseren, of op gezamenlijkheid, in plaats van economische groei. Die ruimte is er.

### **KUN JE NOG EEN VOORBEELD GEVEN HOE ANDERS DENKEN LEIDT TOT ANDERS DOEN?**

Er is een koekjesfabriek in de VS waar ze koekjes bakken voor werkgelegenheid. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen daar een baan. Zo zou je ook naar de organisatie kunnen kijken, als een werkgelegenheidsproject. Waarom moeten alle organisaties altijd maar winst maken of iets produceren? Nee, het is ook gewoon werkgelegenheid. En dat je dan veel aan het vergaderen bent is misschien wel onderdeel daarvan. Gezellig. Geniet er maar van. Want organisaties zijn ook gemeenschappen, sociale gemeenschappen. Zorg in ieder geval dat je een beetje leuk hebt met elkaar.

Maar dan komt er een of ander manager die zegt, 'Ja, maar we moeten wel onze targets halen.' Dat maakt het niet per se leuker. Heel veel mensen hebben tegenwoordig last van stress en burn-out. Ja, dat is niet zo gek als we voortdurend bezig zijn met het pushen en het continu verbeteren en dat soort dingen. Daar worden mensen gestrest van. Het is niet goed, het kan altijd beter. En zo maken we elkaar voortdurend knettergek.

*"Het is niet goed,  
het kan altijd beter.  
En zo maken we  
elkaar voortdurend  
knettergek."*

**OVER DIE MANAGER IS NATUURLIJK VEEL TE DOEN DE AFGELOPEN JAREN. JE SCHREEF ER ZELFS EEN BOEK OVER (DE LAATSTE MANAGER). DIE MANAGER HEEFT NATUURLIJK DE MACHT OM DINGEN AF TE DWINGEN. HOE SPEELT MACHT EEN ROL BINNEN SENSEMAKING?**

Eén van de hoofdstukken van mijn proefschrift gaat expliciet over macht, want dat is een van de thema's die in de literatuur niet echt besproken wordt. En als het al besproken wordt, dan vaak in vrij simplistische termen. Dus we denken dan dat de manager de macht heeft om anderen dingen te laten doen die ze anders niet zouden doen. Maar ik volg daarin Foucault, die stelt dat macht veel complexer is. Macht is meer een relatie dan een positie.

Macht kan volgens Foucault alleen maar uitgeoefend kan worden op vrije burgers. Je moet altijd de mogelijkheid hebben om de macht te weerstaan of te weigeren. Want anders is het geen macht, maar dan is het onderdrukking. Met andere woorden, macht is sowieso een relatie. De manager heeft alleen macht over jou als jij doet wat de manager zegt. En als je dat weigert, dan heb je ook macht over die manager. Het is dus altijd een relatie.

Sensemaking is dan ook een machtsrelatie. We interacteren met elkaar, zeggen iets, wisselen een blik uit, en daar ontstaat een bepaalde betekenis uit waar niemand controle over heeft, ook de manager niet. Iedereen heeft wel invloed, door te acteren in dat krachtenspel. Maar welke betekenis boven komt drijven, dat is van tevoren eigenlijk niet te zeggen.

**JE HOEFT DE KRANT MAAR OPEN TE SLAAN EN ER IS VEEL GEDOE OVER MACHT: DE INSTITUTIES, DE MANAGER, DE ORGANISATIE, 'DEN HAAG'. HOE KIJK JE HIERNAAR?**

Ik vind het vooral interessant. Ik denk dat daar precies hetzelfde gebeurt wat ook in organisaties gebeurt. Namelijk dat hele reïficeren, het tot ding maken van wat eigenlijk een proces is van betekenisgeving. Bijvoorbeeld van "Den Haag" of "de manager" of "de organisatie". Waar we dan vervolgens allerlei eigenschappen aan toekennen, of op schelden.

Een voorbeeld: de politiek wil dit of deugt niet. Maar de politiek wil helemaal niets of kan niet deugen. Dat zijn verzamelingen van actoren die we dan eigenschappen toekennen. En dan probeer ik duidelijk te maken dat wij het zelf zijn.

*"Wij zijn het. Dus als je wil dat er iets verandert, dan moet je zelf iets anders gaan doen."*



Wij zijn de politiek. Wij vormen met z'n allen de politiek. Wij vormen de organisatie. Wij zijn het. Dus als je wil dat er iets verandert, dan moet je zelf iets anders gaan doen. De maatschappij is denk ik wel steeds complexer geworden, waardoor dat anders doen lastiger is geworden.

### **HOE IS DAT LASTIGER GEWORDEN?**

In die complexiteit hebben mensen het gevoel dat ze geen controle hebben, terwijl we tegelijkertijd vinden dat ze dat wel zouden moeten hebben. We leven in de illusie dat ons persoonlijk handelen er heel erg toe doet. Dat is de dominante filosofische stroming die we als samenleving hebben. Denk ook aan zelfhulpdoeken en 'je kunt worden wie je bent'. Succes is een keuze.

Dat is in complexiteit niet zo. Je hebt invloed, maar je weet nooit precies hoe het uitpakt als je iets doet of zegt. Je hebt wel invloed, maar geen controle.

### **HOE KUNNEN WE WEL INVLOED NEMEN?**

We kunnen als mensen gevoeliger worden voor de reactie van anderen. Dat we veel meer kijken naar 'hé, wat gebeurt hier nu?'. In plaats van denken: 'ik heb een plan, ik heb een kaart' en zo gaan we het doen. Dat laatste lukt natuurlijk nooit. Mensen reageren altijd anders dan je verwacht.

### **JE GAF EERDER IN HET GESPREK OOK AAN DAT WIJ NU EEN GESPREK HEBBEN MET EEN FILOSOOF. WAT IS DE BETEKENIS VAN DIE OPMERKING VOOR JOU NU IN DIT GESPREK?**

Nou, ik bedoelde in ieder geval dat filosofen de neiging kunnen hebben om vooral heel theoretisch te zijn, te blijven en om niet heel praktisch te worden. Mathieu Weggeman schreef in een mail dat een bedrijfskundige aan het einde van de dag pas tevreden is als er één probleem minder is. Terwijl een filosoof pas tevreden is als er één probleem meer is aan het einde van de dag. Dat vind ik wel een mooie gedachte.

We zoeken voortdurend naar problemen. Hoe meer problemen, hoe beter. Want zo'n probleem geeft aanleiding tot denken. Op het moment dat je heel praktisch bezig bent, heel pragmatisch bezig bent, dan denk je vaak niet. Dan ga je niet nadenken over zit het wel zus of zit het zo?

Als je gewoon praktisch bezig bent en het gaat goed, dan is daar overigens niks mis mee. Alleen als je in dat praktische bezig zijn tegen problemen aanloopt, dan kan dat wel een signaal zijn voor een fundamentele vraagstuk. En dat heeft met je manier van denken, je framework of paradigma te maken.

### **EEN LAATSTE VRAAG NOG. WAAROM IS SENSEMAKING OP DIT MOMENT ZO BELANGRIJK IN DE WERELD?**

Ik denk dat het in ieder geval belangrijk is om na te denken over hoe het werkt, sensemaking. Hoe geven wij betekenis aan de werkelijkheid? Hoe reduceren we de meervoudigheid van die werkelijkheid? Hoe doen we dat? Vanuit welke zin of waarde? Dat je er in ieder geval over nadenkt.

Want dat kan helpen om je blinde vlekken weg te nemen. Of het voorkomt dat je in een soort modus operandi eindigt waarin je vanuit een pragmatische blik voortdurend maar doordendert. Daar krijg je allerlei problemen in de complexiteit van, zoals in de toelagenaffaire. Het is denk ik belangrijk dat je je bewust bent dat het een proces is waar je ook anders mee om kunt gaan.

---

### **MEER OVER SENSEMAKING?**

Benieuwd naar de toepassing van sensemaking in jouw organisatie of meer erover leren?

<https://www.sense-making.nl> of neem direct contact op met [ingmar@sense-making.nl](mailto:ingmar@sense-making.nl)