

# ¿PRODUCCIÓN DE SENTIDO PARA EL CAMBIO SOCIAL? UNA REVISIÓN CONCEPTUAL DESDE LA FILOSOFÍA A LOS ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN SOCIAL

## ***Guadalupe Peres-Cajías***

Candidata doctoral del programa Estudios Mediáticos y de la Comunicación de la Universidad Libre de Bruselas (VUB), en el marco del programa de intercooperación universitaria VLIR-UCB. Este artículo se basa en la primera fase de conceptualización de la investigación “Making sense in Transdisciplinary Learning Communities for vulnerable contexts in Bolivia”.

***guadapc@gmail.com***

La autora declara no tener conflicto de interés alguno con la revista Punto Cero.

Perés-Cajías, Guadalupe (2019).  
¿Producción de sentido para el cambio social? Una revisión conceptual desde la filosofía a los estudios de organización social. Punto Cero, año 24 - n°38 agosto de 2018. Pp 73-81. Universidad Católica Boliviana “San Pablo” Cochabamba

## Resumen:

La producción de sentido ha sido ampliamente discutida en los estudios latinoamericanos de Comunicación Social. Desde que Jesús Martín Barbero presentara su aclamado texto "De los medios a las mediaciones" (1989), el sentido inició una ruta compleja por consolidarse como el objeto de estudio de la Comunicación. Sin embargo, su aplicación se ha limitado principalmente a un área de este campo de saber: los procesos culturales. No obstante, como se presentará en este artículo, es posible aplicar esta categoría para entender y promover procesos de cambio social, por las condiciones teóricas con las cuales la producción de sentido ha sido desarrollada.

Para ello, se presentará una revisión de las bases filosóficas de este concepto (hermenéutica y fenomenología), pasando por los estudios latinoamericanos en comunicación para finalizar con los aportes de los estudios organizacionales y comunitarios. Así ampliar las comprensiones comunes sobre la producción del sentido, en función a nuevos intereses investigativos al responder a la pregunta ¿cómo la producción de sentido se ha relacionado teóricamente con el cambio social?

## Palabras Clave:

Producción de sentido, Comunicación, Cambio Social.

## ¿Making sense for social change?

### A theoretical approach from philosophy to organization studies

#### Abstract:

Making sense has been quite argued in Latin American Studies in Social Communication. Since Jesús Martín Barbero introduced his text "De los medios a las mediaciones" (1989), sense has started a complex and struggled path for being assumed as the object of study in Communication. However, its applicability has been limited to an only area of this domain: cultural process. Nevertheless, as it will be presented in this paper, is possible to apply this category for understand and promote social change process, because of the theoretical conditions within sense making has been developed.

In order to do so, it will be presented a review on the philosophical basis of this concept (hermeneutics and phenomenology), going through Latin American studies in Communication, to conclude with the incomes of organizational and communitarian studies. Thus, expand the common understanding about sense making for new research interest by answering to the question: how making sense has been related with social change?

#### Key words:

Making sense, Communication, Social Change.

## 1. Introducción

Este trabajo se presenta como parte del resultado de una revisión conceptual para la investigación doctoral sobre la producción de sentido en cuatro comunidades de aprendizaje transdisciplinario, cuyo entendimiento y consecuente producción de conocimiento, contribuyan al desarrollo y al cambio social.

En los estudios latinoamericanos, la producción de sentido ha sido considerada comúnmente como parte de la comprensión socio cultural. Sin embargo, por lo contemplado en la revisión conceptual a ser presentada en este artículo, en otros escenarios académicos y geográficos, la producción de sentido es utilizada para entender y coadyuvar procesos de cambio social, a través de su aplicación en las lógicas de comprensión entre actores, en escenarios de transformación.

Para entender la posibilidad de aplicar la comprensión y producción de sentido en los estudios de desarrollo y cambio social, se presentarán distintos enfoques teóricos sobre esta categoría, que a pesar de sus particularidades advierten un factor común: la producción de sentido como insumo para el entendimiento social y, en consecuencia, para impulsar procesos de cambio y desarrollo que impliquen la participación de distintos actores.

La revisión inicia con las bases filosóficas de la producción de sentido para luego entender a esta categoría desde los estudios de la comunicación, así como desde los estudios organizacionales.

## 2. Los antecedentes filosóficos

La producción de sentido como proceso social fue inicialmente considerada desde la Fenomenología, una perspectiva filosófica que incita a la comprensión de la naturaleza del ser humano en el transcurso de su existencia social.

Como Berger y Luckmann (1966) sugirieron "la realidad de la vida cotidiana apa-

rece ya objetivada, eso es, constituida por un orden de objetos que han sido asignados como objetos antes de que yo aparezca en escena. El lenguaje usado en la vida cotidiana continuamente me provee con las objetivaciones necesarias y posiciona el orden, desde el cual se produce el sentido (...) la realidad de la vida cotidiana se presenta además ante mi como un mundo intersubjetivo, un mundo que comparto con otros (...) Sé que existe una correspondencia en evolución, entre mis significados y los suyos en este mundo, que compartimos un sentido común sobre la realidad (...) el conocimiento común y el sentido compartido es el conocimiento que tengo con otros en la vida cotidiana normal y en las rutinas que construyo" (33-35).

En este enfoque, el análisis se focaliza en las distintas capas de la experiencia y de las estructuras de significación, producidas, vistas y compartidas a través del lenguaje. La realidad en la vida cotidiana es mostrada como un mundo intersubjetivo, que comparto con otros a través de la interacción y la comunicación.

En consecuencia, a través del lenguaje se produce una correspondencia entre las significaciones de los actores sociales y, en consecuencia, se produce un sentido compartido sobre la realidad. Esto ocurre en un contexto también compartido, un mundo particular, donde las instituciones tienen historicidad y control sobre el comportamiento humano. Dentro de estas instituciones, los roles sociales se desarrollan y legitiman.

El aporte de la fenomenología a los procesos de entendimiento social implicaría entonces no sólo reconocer las características que hacen ser a esos procesos, sino las consecuencias de los mismos en la construcción inter subjetiva de los sujetos, ergo, de aquello que los motivará a experimentar el mundo de la vida de una manera particular y de relacionamiento. En ese sentido, al entender al otro y la construcción de su mundo subjetivo, se

podría incitar a un diálogo entre mi condición subjetiva y la suya, que usualmente se tensan en los procesos de cambio social. Pues cada una de las subjetividades busca tener legitimidad por sobre la otra y viceversa. Si se puede entender mejor al otro, se puede incitar un mejor relacionamiento con el otro para alcanzar intereses comunes, aunque ese relacionamiento no ocurra per sé. Se debe trabajar progresivamente al respecto.

Además de la fenomenología, otra perspectiva filosófica que también ha impulsado particularmente el desarrollo conceptual de la producción de sentido es la Hermenéutica Contemporánea, representada principalmente por Hans-George Gadamer ((1975)1991) and Paul Ricoeur ((1983)1987).

Este enfoque se ha vinculado con los estudios literarios y ha sido fundamental para las bases de los estudios culturales latinoamericanos. No obstante, cabe destacar su referencia en estudios contemporáneos sobre procesos de cambio social (Cunliffe and Eriksen (2011), Santos (2006), Stapleton and Wilson (2017).

A diferencia de la hermenéutica clásica, este enfoque "no está focalizado en los significados y la subjetividad individual, sino en aquellos que son compartidos socialmente" (Blaikie, 2010. p.101). Significados que emergerán de las diferentes textualidades que están siendo producidas por los sujetos y significadas socialmente. Como Gadamer (1991) sugiere "sabemos lo que significa la lectura. Saber cómo leer es dejar de percibir (únicamente) las letras como letras y entender el sentido del discurso que está siendo construido" (p.115).

Estos textos serían "el camino privilegiado para iluminar la experiencia temporal ontológica del ser en el mundo" (Maceiras, 1987, p.28). Es decir que el sentido es una forma de comprender la construcción social, a través de los discursos, narrativas y los procesos comunicacionales, situados en un contexto en particular.

Aquí cabe resaltar que "las narrativas alcanzan su significación total cuando se convierten en una condición de la existencia contemporánea" (P. Ricoeur, 1987, p.117). Es decir que el sentido no puede ser comprendido, ni su producción activada, si no se lo sitúa en el marco de la acción social. Esta idea permitiría entender la aplicación de Ricoeur a los citados estudios sobre cambio social e institucional. Por ejemplo, Cunliffe y Eriksen (2011) afirman en su estudio sobre liderazgo y prácticas relacionales que "nos encontramos trabajando desde una orientación relacional (Cunliffe, 2008, 2009b), que sitúa al liderazgo desde una amplia ontología hermenéutica de las experiencias humanas relacionales e incrustadas -en sí mismas y en relación con otras- y la epistemología fundamentada en el saber desde los momentos de interacción (Shotter, 2008)" (p.1433).

Esto significa que la producción de sentido sobre el desarrollo social en un contexto institucional, como el que analizan los autores citados, estaría amparado bajo la filosofía hermenéutica pues desde esta se pueden entender las experiencias sociales, a través de la mediación hermenéutica entre los textos y los actores, entre las narrativas y las acciones.

Esto demanda una comprensión holística de los sentidos que están siendo producidos para poder comprender el mundo al cual se hace referencia y en el que se está actuando. Esta última idea es fundamental para entender el vínculo inicial de la producción de sentido con el cambio social, que implica necesariamente una acción, en este caso con base en una comprensión y en un reconocimiento de las tramas intersubjetivas de los actores que forman parte de ese cambio.

Como afirmarían uno de los representantes más importantes de la hermenéutica contemporánea: "lo que es interpretado en un texto es la propuesta de un mundo donde puedo vivir y proyectar mis propios poderes (...) la narrativa es la resignificación del

mundo en su dimensión temporal. El relato de la narrativa es reconstruir la acción" (Ricoeur, 1987, p.158).

En este proceso, considerado como "el círculo hermenéutico", se producirá el sentido y se incentivará su "comprensión creativa". Esto implica respetar la estructura simbólica, comprenderla y luego incentivar una producción de sentido que implique dinamizar las comprensiones de un mundo que está en permanente y dinámica evolución. Comprensiones que al revelar la acción en el mundo permitan construir procesos de cambio sobre este. En ese sentido, considero importante resaltar el concepto de "creatividad" que nuevamente hace referencia a la acción y a un involucramiento del actor que produce el sentido. Esto no sólo estaría reservado al investigador, sino a quienes forman parte de la investigación y son actores que producen sentidos a través de sus relatos y prácticas discursivas.

Para ilustrar esta idea, cabe mencionar la experiencia de Santos (2006) y el desarrollo de ACORDES, una organización que se estableció en Cuenca-Ecuador. Pues el autor afirma que para este trabajo "se habla indistintamente de un enfoque hermenéutico, utilizando esta última palabra no sólo en el sentido filosófico constitutivo (...) pero en un significado aún mayor, que incluye todas las formas de la realidad social como textualidades (...) esta realidad social y su conocimiento como textos, llenos de sentidos que no pueden ser observados directamente, pero que pueden ser decodificados por el punto de vista hermenéutico (Gadamer, 1985; Ferraris, 1998)" (p.45).

Así, aunque la hermenéutica y la fenomenología sean bases filosóficas, comúnmente aplicadas al ámbito comprensivo-reflexivo, ambas cuentan con insumos para pensar a una de sus principales categorías, la producción de sentido, como base de una acción de los sujetos sociales, mediada por los procesos comunicacionales. Acciones y comprensiones que po-

drían significar un cambio social. Idea que podría relacionarse con la producción de sentido en los estudios comunicacionales, como se verá en el siguiente acápite.

### 3. Producción de Sentido en los Estudios Comunicacionales

Durante 50 años, los estudios de comunicación en América Latina han incentivado un campo de trabajo para contribuir a los cambios sociales que este contexto regional necesita. Uno de sus principales teóricos ha sido J. Martín Barbero (1987). Inspirado precisamente en la Hermenéutica Contemporánea y en la Semiótica cultural sugirió que la mediación debería ser la ruta para comprender las tramas sociales que se busca entender y explicar desde la comunicación social.

Por su parte, Brenda Dervin (2003), una teórica norteamericana, focalizada en las ciencias de la información, propuso un planteamiento estrechamente relacionado con el de Martín Barbero, al indicar que la comprensión de los usuarios, en los procesos de información, es más importante que los mensajes en los medios que utilizan.

Asimismo, que la mera recepción de información debía estar situada en los contextos espacio-temporales particulares que se desarrollan para poder incentivar procesos informacionales. En síntesis, que las intervenciones y cambios para la adaptación informacional debía estar situada en los agentes y sus contextos, así como en las necesidades de construir significados. Esto se articula con lo previamente mencionado -en el acápite de los antecedentes filosóficos- pues la comprensión subjetiva de los actores - a través de las significaciones que producen- sería la que permita entender la acción, en este caso "informacional", además de incentivarla. Esta acción también podría ser leída en función a procesos de cambio social, pues los datos que proporcionan los procesos informacionales son una base fundamen-

tal para activar acciones colectivas, que eventualmente conduzcan a un cambio social.

Desde la perspectiva semiótica, también se podría contribuir con este argumento, pues como indica Verón (1996), la producción social es invariablemente un proceso social, que puede ser analizado a través de productos comunicacionales particulares. Él sostuvo que "a) toda producción de sentido es necesariamente social: un proceso de significación no puede ser descrito o satisfactoriamente explicado sin una explicación de las condiciones sociales de su producción; b) cada fenómeno social es en una de sus dimensiones constitutivas un proceso de producción de sentido" (p.125).

Esto enfatiza nuevamente la relación producción de sentido-devenir social y, en consecuencia, se podría inferir de la acción y el cambio social.

Burgis-Kasthala (2014) ilustrará este punto a través de su investigación sobre las narrativas en relación a la situación de Palestina entre miembros de las Naciones Unidas. Al presentar las comprensiones de los actores entrevistados al respecto, advierte planteamientos sobre el devenir político del país del medio oriente. Aunque la autora no utiliza particularmente fuentes semióticas, sí aplica un análisis narrativo que está relacionado con el análisis de discurso y el semiótico, que aplica la semiótica cultural.

La condición del sentido por ser parte de los procesos sociales podría ser entendida porque como sugiere el semiótico francés Eric Landowski (1999), el sentido permite entender qué es lo que nos hace entender y actuar en el mundo cómo lo hacemos. Y, en consecuencia, esto llevaría a generar una acción social o política determinada. No por nada, Charles Kurzman (2008) planteó en su texto "Producción de significados en los movimientos sociales" que el proceso de significación debiera ser considerado para entender la movilización social y política. Pues una deter-

minada comprensión del mundo conduce a los sujetos -en este caso articulados en un movimiento social- a ejercer una serie de acciones que interpelen las estructuras establecidas. Por ello, Kurzman advierte la importancia de comprender las visiones que están "detrás" de las acciones de los sujetos y entenderlas en conjunto con las mismas, porque el entendimiento producido por la significación sería -en el caso de la movilización social- el principal recurso para la acción colectiva.

Sin embargo, es preciso reflexionar que aún en un movimiento social con una causa en común, no siempre es evidente que todos los actores estarán entendiendo "la causa" de la misma manera. Pues el sentido es un proceso construido con base en la diferencia, atravesado por las tensiones y diferencias entre actores y situado en un contexto en particular. En este escenario, como bien indicará Santos (2006), el poder es un elemento fundamental a ser considerado. A través de aquel se irían legitimando determinados sentidos y, en consecuencia, acciones colectivas.

Este planteamiento se relacionaría con el de J. González (1994), quien presentó la necesidad de comprender las luchas por el sentido pues "es difícil que nuestras distintas interpretaciones de la realidad conexas en armonía con las de otros agentes. Sus posturas son distintas y no tienen el mismo nivel que las nuestras" (p.60). No obstante, para este autor, la producción de sentido es solamente posible en relación con otros, a través de un proceso de asimilación, selección creativa y re acomodación de los distintos sentidos que se están construyendo en un contexto en particular.

Este planteamiento contribuye con el argumento que relaciona la producción de sentido con el cambio social, pues este último es un proceso de innovación, producto de una negociación permanente de sentidos. La legitimidad de un sentido por sobre otro se alcanza cuando "un grupo de agentes tenga los medios para hacer

prevalecer su definición de la realidad y pueda hacer algo para incentivar una visión particular del mundo como la 'mejor' y la más correcta" (González, 1994, p.70). Entonces, el cambio social podría producirse, a través de una acción social con los medios necesarios para hacer prevalecer nuevas significaciones; o, por el contrario, se verá truncado porque los medios para hacer prevalecer el sentido pertenecen a estructuras ya constituidas, reacias al cambio social propuesto. El resultado de este proceso dependerá de las estructuras de poder, los actores, discursos y contextos particulares donde se producen y disputan los sentidos.

#### 4. Producción de sentido en estudios organizaciones y comunitarios

Para entender esta producción de sentido en relación a ciertas estructuras institucionales y organizacionales, cabe mencionar el aporte de teorías de los estudios organizaciones, como la del psicólogo social Karl Weick (2005) (2006).

El autor norteamericano ha incentivado la producción de sentido cómo un proceso fundamental para el desarrollo de las instituciones y organizaciones sociales. Este criterio es compartido con Weber y Glynn (2006), para quienes los actores producen sentidos en el marco de las instituciones, lo que permite reconfigurarlas permanentemente. Es decir, generar una acción o un cambio sobre las mismas.

Por lo mismo, para Weick es fundamental trabajar en la producción de sentido, pues en síntesis este proceso implica "orden" pero también "interrupción" y "recuperación" (Weick, 2006, p. 1731). En estos últimos dos términos hay una noción de cambio implícita, que será explicitada en estudios organizacionales, comunitarios e institucionales, como los de Stapleton and Wilson (2017) y (Kumiko and Inohara, 2015).

El primero, lo hace a través de la producción de sentido que permite visualizar

horizontes comunes entre ciudadanos irlandeses con distintas identidades políticas y religiosas; el segundo, a través de la experiencia de líderes de empresas que protagonizaron procesos de transformación en las mismas, a partir de su decisión por pasar de una a otra. Cómo se ilustra en ambos artículos, la producción de significaciones, construida e interpretada a través de narrativas, ilustró sus lógicas de transformación con la posibilidad de visualizar horizontes de innovación.

Este último argumento será compartido por N. Frantzeskaki y A. Rock (2018) en su trabajo sobre la producción de conocimientos para la sostenibilidad urbana. Para los autores, a través de la producción de sentido de transiciones contemporáneas y la exploración de soluciones sostenibles a los problemas urbanos, sería posible co-crear nuevos saberes para la acción social.

Esto se explica porque "las transiciones para la sostenibilidad son procesos multiactorales, que requieren esfuerzos a través de sectores que intercambian y establecen nuevas maneras de hacer, pensar y organizar aquello que quieren alcanzar" (Frantzeskaki et al, 2012 en Frantzeskaki y Rock, 2018, p.47).

Al establecer las nuevas maneras de hacer, pensar y organizar se apela a la relación planteada a lo largo del artículo, en relación a la acción, la significación, la organización de la realidad y la innovación que podría alcanzarse a través de "las nuevas maneras".

Asimismo, en esta experiencia se reitera la relación de la producción de significaciones, que guían la interpretación y la acción en el mundo, con las relaciones de poder, las tensiones y la pugna por la legitimidad de lo "verdadero". En ese sentido, los autores indican que "es importante prestarle atención a aquellas tensiones que emergen, cómo cambian en el tiempo y tener las discusiones que sean necesarias para construir a partir de las mismas" (Frantzeskaki y Rock, 2018, p.48).

Para Stapleton y Wilson (2017), esto implicó en su estudio "examinar el rol de las narrativas compartidas (los patrones que guían las mismas) en la producción de sentido cómo un recurso dentro de la comunidad" (p.60-61).

Para el anteriormente citado K. Weick (2006), esto es lo que se busca a través de la producción de sentido en las organizaciones, sean estas instituciones privadas -como las empresas del ejemplo de Kumiko and Inohara (2015)- o en comunidades construidas en torno a ideales comunes -como el caso de Stapleton y Wilson (2017)- o aquellas construidas para la producción de conocimientos colectivos -como el caso de Frantzeskaki y Rock (2018)-.

Pues como explica Weick, lo que permite estudiar la producción de sentido es "prestar cercana y reflexiva atención a los movimientos de la sociedad, mientras se está tan cerca como sea posible de la experiencia de las personas y de lo que hacen con aquello que parece ocurrirles. Siempre aceptando el hecho de que sin importar cuán interesante el retrato pueda ser, las cosas siempre están sujetas a ser de otra manera" (Weick, 2006, p. 1733). Esa "otra manera" podría significar un cambio social.

En síntesis, la producción de sentido, al estar asociada a la acción de los sujetos que participan en un determinado contexto, podría permitir visualizar procesos de cambio social, producidos precisamente por esas configuraciones simbólicas de significación.

## 5. Conclusiones

Este artículo ha presentado una breve revisión de los aportes teóricos que permitan entender cómo la producción de sentido puede y ha sido aplicada en función a procesos de cambio social.

Sin pretender deslegitimar la conocida aplicación del sentido en los procesos socio culturales, mas al contrario, sirviendo-

se de la misma, se ha pretendido mostrar cómo la comprensión de la significación socio cultural podría permitir visualizar horizontes de cambio social.

Esta idea fue visualizada en los inicios de la Escuela Latinoamericana de Comunicación. Por lo mismo, considero pertinente retomarla a través de su aplicación en estudios contemporáneos, en diálogo con otros países y corrientes, para responder "el principal reto en los académicos de la comunicación, en cualquier parte del mundo, al inicio del siglo XXI (que) podría sintetizarse en avanzar, reflexiva y sistemáticamente, en la producción de sentido de la producción social del sentido", como señaló R. Fuentes (2002, p. 28).

Este artículo está dirigido a contribuir a las respuestas de ese reto, a través de un diálogo entre aportes teóricos e investigativos, que permitan posicionar a la producción de sentido como una categoría no sólo comprensiva, sino también de acción social.

## Referencias

- Berger P. y Luckmann T. (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. England: Penguin Books
- Burgis-Kasthala, M. L. (2014). Over-starting palestine's UN membership bid? An ethnographic study on the narratives of statehood. *European Journal of international Law* 25 (3), pp. 677-701.
- Coffey, A. and Atkinson, P. (2003). Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Frantzeskaki, N. and Rock, a. (2018). Co-producing urban sustainability transitions knowledge with community, policy and science. *Environmental and Societal Transitions* 29 (2018) 47-51.
- Fuentes, R. (2002). *Comunicación, Cultura, Sociedad: Fundamentos conceptuales de la postdisciplinariedad*. Buenos Aires: Universidad Nacional de la Plata.
- Gadamer, H. ((1975) 1993). *Verdad y método*. Hermenia 7. Fundamentos de una hermenéutica filosófica Quinta edición. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Gadamer, H. ((1965) 1991). *La actualidad de lo bello*. Barcelona: Paidós.
- Habermas, J. (1989). "Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos". Madrid: Cátedra.
- Ito, K. and Inohara, T. (2015). A model of sense-making process for adapting new organizational settings, based on case study of executive leaders in work transitions. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 172 (p. 142-149).
- González, J. (1994). *Más (+) cultura (s) Ensayos sobre realidades plurales*. México: Consejo Nacional para las Culturas y las Artes.
- Landowski, E. (1999). La mirada Implicada. *Revista Anthropos*. Número: 186. Dedicado a: Semiología crítica: De la historia del sentido al sentido de la historia. P. 37-56.
- Martín Barbero, J. ((1989)2001). *De los Medios a las Mediaciones*. Editorial Gusta-

vo Gili. Barcelona- España.  
Ricoeur, P. (2003). *El Conflicto de las interpretaciones*. Ensayos de Hermenéutica. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Ricoeur, P. (1987). *Tiempo y Narración*. Madrid-España: Ediciones Cristiandad.

Santos, E. (2006). *Constructing meanings for social development through relational practices*. "The ACORDES process". Belgium: Ku Leuven.

Stapleton, K., Wilson, J. (2017) *Telling the story: Meaning making in a community narrative*

*Journal of Pragmatics*, 108, pp. 60-80.

Verón, E. (1996). *La Semiosis Social*. Fragmentos de una teoría de la discursividad. Barcelona: Editorial Gedisa.

Weber, K. and Glynn, M. (2006). *Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory*. *Organization Studies* 27(11): 1639-1660. London: SAGE Publications.

Weick, K. (2005). *Managing the unexpected: Complexity as Distributed Sensemaking*. UC54. Pp 51-65.

Weick, K. (2006). *Faith, Evidence and Action: Better Guesses in and Unknowable World*. *Organization Studies* 27 (11):1723-1736. Sage Publications.