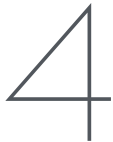


Impressie van procesdenken

Hans Vermaak
Leike van Oss



'What is the wind other than blowing': dat is de openingsvraag die Martha Feldman op het jaarlijkse congres van procesfilosofen in 2014 stelde om de deelnemers meteen een glimp te gunnen van procesdenken. Haar oogmerk was dat je ineens beseft dat we vaak spreken over wind of storm als een 'ding', maar dat de essentie ervan meer schuilgaat in de turbulentie van waaien als 'proces'. Sterker, dat je met 'waaien' eigenlijk alles al te pakken hebt. Haar vakgenoot, Karl Weick probeerde dat twintig jaar ervoor bij vakgenoten op te roepen met zijn advies om voortaan minder te denken in zelfstandige naamwoorden (zoals 'de organisatie') en meer in werkwoorden ('organiseren'). Bij hem was de motivatie dat we met de 'verdinging' van het organisatieleven juist de voeling verliezen van wat daar echt gebeurt en hoe we daar een onderdeel van zijn.

Procesdenkers zoals Feldman en Weick zijn van wezenlijk belang als het gaat om de betekenis van tijd in ons vakgebied. Ze maken duidelijk dat de robuuste schijn van veel organisatiefenomenen en -concepten geankerend is op het vergeten van de temporele dimensie. Zodra je daar je ogen voor opent, zie je dat organisatieleven ontstaat door en bestaat uit voortgaande beweging. Fluïde denken doet daar recht aan: het is betrouwbaar, juist omdat het onder je handen verschuift.

Een bommetje en een belofte

De uitnodiging van procesdenken of procesfilosofie is om de wereld anders te zien: te onderkennen hoe alles in de tijd in beweging is, hoe alles continu in wording is. Dat legt een bommetje onder veel organisatietheorie die onverstoort gebaseerd blijft op ‘premises of substance over activity, discrete individuality over interactive relatedness, descriptive fixity over productive energy and classificatory stability over fluidity and evanescence’ (Rescher, 1996). We willen blijkbaar dingen vastpakken, afzonderen, beschrijven, stabiliseren, classificeren, alsof het daar beter van wordt. Procesdenken problematiseert dit soort vierkant organisatie-denken, omdat het geen recht doet aan onze rijke alledaagse ervaringen en ons juist klem zet als het gaat om complexe vraagstukken. In onze ogen zijn veel hippe organiseerconcepten soms ook een impliciete erkenning daarvan, of het nou om dialogisch werken, netwerkorganisaties of leergemeenschappen gaat. Alleen worden die benaderingen makkelijk zo weer omgekat tot varianten van oud denken en doen, waardoor het zijn kracht en waarde verliest. Soms geschiedt dat bewust om de status quo te behouden, vaker onbewust als oud denken zo’n nieuw idee weer binnensluipt. De belofte van procesdenken is dat het ons gevoeliger maakt voor hoe vloeibaar alles wordt als je oog hebt voor hoe organisatiefenomenen voortdurend gestalte krijgen en nooit vast te pinnen zijn. Besef van deze procesdynamiek helpt onze vaktraditie, werkpraktijk en onszelf fundamenteel en prettig te blijven verstoren.

Een veld van auteurs

Tijd om dus te rade gaan bij procesdenkers. We gaan daarvoor in dit hoofdstuk terug naar de wortels ervan. We belichten enkele kernconcepten van de drie grondleggers van dik honderd jaar terug. Eind 19e eeuw en begin 20e eeuw krijgt procesdenken gestalte middels drie grote namen: Whitehead, Bergson and James. Dit drietal legt (samen met mensen als Deleuze of Serres later in de tijd) het ontologisch fundament: een andere ervaring van de werkelijkheid, die overigens dan nog maar heel beperkt over ‘organiseren’ gaat. Met hun markante ideeën geven ze ons een kijkje in en gevoel voor die voortgaande processen. Bovendien zijn hun ideeën nog niet gekoppeld aan of geïncorporeerd in organisatieconcepten als netwerktheorie, narratieven of cultuur, wat latere auteurs

vaak doen. Dit heeft als voordeel dat je juist beter zicht krijgt op gemene delers van procesdenken die makkelijk zoekraken in dat soort vertalingen.

Hun denken vormt de basis waar veel organisatieliteratuur over procesdenken op teruggrijpt. Een eerste golf van organiseerdenkers zie je in de jaren '60-'90 van de 20e eeuw, met namen als Weick, Cooper, Pettigrew of Van der Ven. Zij zetten de statische verdinging van organisaties neer als eenzijdig: dynamisch kijken naar organiseren verdient een even grote plek – zeker bij complexe opgaven. Het is in hun ogen een complementaire manier van kijken die situationeel ook echt broodnodig is. Tegenwoordig behoren zij tot het 'weak process perspective'. Dit in contrast met het 'strong process perspective' dat in de jaren '10 en '20 van de 21e eeuw terrein wint met een tweede golf organisatiedenkers zoals Hernes, Chia, Tsoukas of Hjorth. Zij beschouwen 'processen' als scheppend voor al wat statisch is, ongeacht welk organisatiefenomeen het betreft; nimmer inert, altijd zich vormend in de tijd. Niet situationeel, maar altijd. Niet complementair, maar fundamenteel. Dat is dus een veel ingrijpendere claim.

Enkele concepten van Alfred North Whitehead

Het meest gevleugelde onderscheid dat Whitehead maakte, is waarschijnlijk dat tussen 'being and becoming'. *'The actual world is process, and that process is the becoming of actual entities ... how an actual entity becomes constitutes what that actual entity is ... Its being is constituted by its becoming'*, betoogt hij in 1929. Wat iets 'is', is daarmee niet alleen onvast, maar ook zo tijdelijk dat het eigenlijk nauwelijks echt bestaat. De essentie van alles wat is, is hoe het steeds geschapen wordt. Wij roepen in dezelfde trant weleens in lezingen dat alles in het leven dat enigszins stabiel lijkt mogelijk is door massaal dagelijks onderhoud – ongeacht of dat nou de 'cultuur' of 'professie' is. Anders verdwijnt of verschuift het.

Je kan je afvragen hoe je zo'n onvaste werkelijkheid dan kan kennen. Whitehead suggereert *'the final real thing is actual occasions of experience'*. Wat in wording is, manifesteert zich in concrete gebeurtenissen en de

manier waarop die samenklonteren in de tijd. We mogen dan denken in generieke - gestolde - termen, maar we leven en ervaren de wereld middels de rijke details van gebeurtenissen. Die ervaring is een totaliteit van gevoelens, acties, relaties, herinneringen en keuzes tegelijk; best veel en overweldigend dus. Om er toch woorden aan te geven, maken we van zo'n doorgaande activiteit van onbegrensde ervaring dan begrensde feitjes. Het is een manier om je tot een rijke werkelijkheid te verhouden, maar ook een waarmee je die juist tussen je vingers laat glippen, zodra je daar te veel op vertrouwd. 'Perception is the dead abstraction of mere fact from the living importance of things felt'.

Onze relatie tot de wereld om ons heen is voor Whitehead een intens tweerichtingsverkeer. Het gaat evenveel over 'the power to affect' als over 'the power to be affected'. Dit is interessant, omdat we ons in ons vak vaak drukker maken over het eerste dan het tweede: hoe krijgen we iets voor elkaar, hoe gaan we interveniëren? Whitehead typeert die eenzijdigheid als 'the power of a stone': een beeld van de onaanraakbare persoon die controle nastreeft op van alles en daardoor juist voeling verliest. Hij contrasteert dat met de 'the power of a baby', waarin juist de kracht van het geraakt worden een baby in staat stelt om voeling te hebben voor wat speelt en juist daardoor in staat stelt om de wereld rondom mee te vormen en te beïnvloeden. Kwetsbaarheid - niet zekerheid - is een conditie voor relationele kracht.

Enkele concepten van Henri Bergson

Bergson is mogelijk het meest gekend door zijn onderscheid tussen 'procestijd' versus 'kloktijd'. Tijd zien in termen van de wijzers van een klok is ons vertrouwd als 'regelmaat': het kwantitatief in stukjes hakken van lineaire tijd. We scheiden er netjes heden, verleden en toekomst mee. Het helpt ons pragmatisch afstemmen, organisaties rationaliseren en tijd wordt er een economisch medium door. Taylorisme is in dit opzicht een iconisch voorbeeld. Tijd is geld. Bergson verwijst soms naar de beweging van een pijl in de lucht: die is ruimtelijk gezien steeds 'ergens' in termen van positie, maar daarmee staat die pijl nog niet stil. Naast kloktijd (de positie) is er daarmee een contrasterende ervaring van tijd mogelijk: procestijd (de beweging). Die gaat over de geleefde kwalitatieve

ve ervaring van tijd door middel van gebeurtenissen die zich ontvouwen zonder begin of eind: de 'duur' van een beleving. Het is onbepaald van aard: meerdere hedens (in termen van ervaring), verledens (in termen van herinterpretatie) en toekomst(en) (in termen van potentie) blijven mogelijk. In Bergsons woorden: 'Duration is the continuous progress of the past which gnaws into the future and swells as it advances'.

De genoemde onbepaaldheid is een terugkerend thema bij Bergson. Mensen ziet hij als '*centers of indetermination*' in de zin van de vele wegen die altijd open staan voor ons, in welke situatie dan ook. Mensen kunnen die vrijheid echter ook zelf in de weg staan. Onbepaaldheid verdwijnt makkelijk, doordat we in ons geheugen de rijke heterogeniteit van ervaring reduceren. De symbolische vensters in ons geheugen helpen ons het leven te interpreteren, maar zodra we aan vensters gehecht raken, krimpt de heterogeniteit en krimpen daarmee onze handelingsmogelijkheden. Je herneemt die door jezelf juist weer onder te dompelen in het handelen (niet in de zin van plannen maken, maar in de zin van handen uit de mouwen steken). Pas in het handelen openbaren zich nieuwe (actuele) mogelijkheden, waar we met ons geheugen (virtuele) mogelijkheden, die er nog niet zijn, aan toe kunnen voegen.

Het leven krijgt zo het karakter van creatieve evolutie. Voor Bergson komt die evolutie niet voort uit een of ander plan, maar is ook niet gedreven door de omgeving. Het schuilt meer in een samenspel, ingebakken in het levende systeem zelf. Juist de combinatie van potentialiteit en onbepaaldheid roept een '*élan vital*' op: een soort levensimpuls die energie concentreert en creativiteit mogelijk maakt. Heel precies maakt Bergson dit niet en dat is opzettelijk, want het is nou eenmaal niet gedreven door intelligentie (met haar analytische afstandelijkheid), maar door intuïtie waarmee je mogelijkheden aanvoelt en oppakt. Het is daarbij niet zo dat jij de boel bestiert, meer dat je deel weet uit te maken van een beweging groter dan jezelf.

Enkele concepten van William James

James is bekend van de term '*stream of consciousness*'. 'A process philosophical approach to the analysis of social life entails lying 'flat on its belly

in the middle of experience in the thick of its sand and gravel ... never getting a peep at anything from above'. Het is een pleidooi om werkelijkheid te ervaren in het hier en nu, waar ruimte en tijd zich manifesteren. Hij betoogt dat juist als je conceptuele zekerheid laat varen ten gunste van directe ervaring, dat je bewustzijn van de situatie zich dan ontvouwt en intensiveert. Bewustzijn is daarin geen keten van gedachten, maar een onderdompeling in ervaringen: 'a big blooming buzzing confusion, as free from contradiction in its 'much at oneness' as it is alive and evidently there'. Dit zijn curieuze zinnen: dat bewustzijn een verwarrende ervaring kan zijn, dat de meervoudigheid van ervaring kan kloppen, terwijl je er met je denken wellicht niet bij kan.

James denkt dat dit komt, omdat de wereld zich alleen goed laat begrijpen als je het leven en de beweging er niet uit haalt en juist dat gebeurt als je het in conceptuele stukjes hakt. Het draait meer om 'what we are in' dan om 'what is in us'. Het doet ons denken aan het idee dat je wat van waarde en complex is niet moet willen beschrijven (want dan ontsnapt het je), maar slechts kunt omschrijven: omtrekkende bewegingen waarmee je er juist dichterbij kan komen. Dit brengt hem tot een pleidooi voor de *'reinstatement of the vague in our mental life'*. De functie van taal is dan niet om die vaagheid te reduceren, maar meer om het onbepaalde, unieke en gedetailleerde karakter van het leven enig recht te doen.

Je kan je afvragen hoe je een weg voorwaarts vindt te midden van die onderdompeling van ervaring en het toestaan van vaagheid in ons denken. James suggereert dat dat kan door attent te zijn voor 'signs of direction' of 'feelings of tendency'. Hij meent dat we juist in de 'stroom van bewustzijn' tekenen krijgen van wat eraan zit te komen, dat we aangereikt krijgen wat nodig is om onze acties vorm te geven. Hij typeert het als een tastend proces dat voorafgaat aan specifieke ideeën of gedachten. Hij zet zich daarmee af tegen het 'after the fact' spitten wat iets eigenlijk betekent of hoe iets in elkaar zit (zoals een analyse van een probleem of typering van een cultuur). Hij raadt aan je 'before the fact' te oriënteren in de rijkheid van de specifieke situatie, inclusief *'the sense of its relations, near and remote, the dying echo of whence it came to us, the dawning sense of whither it is to lead'*.

Rode draden (met alle risico's van dien)

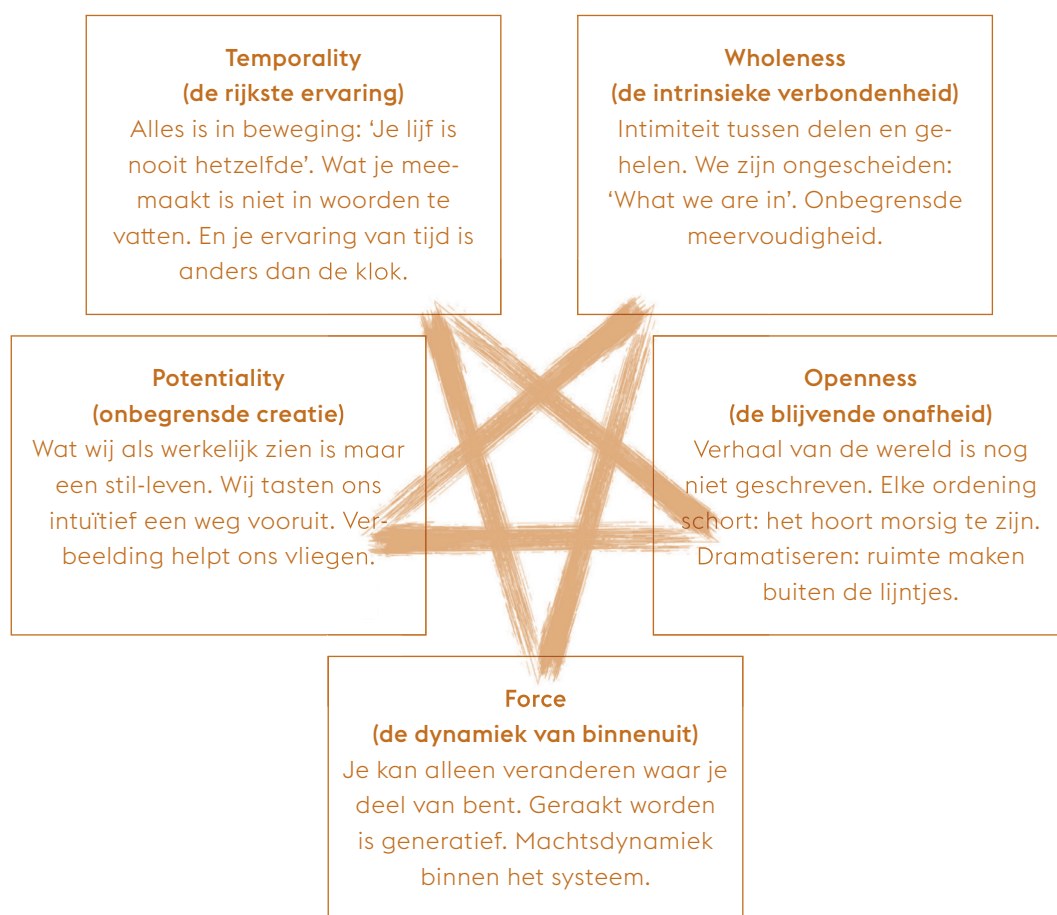
De poëtische en soms cryptische verwoordingen van de grondleggers zijn geen artefact van hun, dik, honderdjarige leeftijd. Schrijven over procesdenken is notoir ingewikkeld, omdat ons gewone taalgebruik nogal lineair en verdingend is: alles komt terecht in een verhaal met een tijdslijn: heldere termen in heldere volgordes. We hakken geluid op in discrete letters. Daarmee raak je snel kwijt wat procesdenken benadrukt: dat wat subtiel en emergent is, onderliggend en verbeeldend. Wat hierboven staat is eigenlijk al een tamme afspiegeling van hun taalgebruik. Je kan zeggen: als je niet meditatief hoeft te lezen en je hersenen niet kraken, dan heeft wat je leest niet zo veel met procesdenken meer te maken: het verstoort je dan niet terug de werkelijkheid in.

Desalniettemin willen we toch een poging doen een andere blik op procesdenken te geven: niet via kernconcepten van grondleggers, maar via rode draden van het hele veld. Dat doen we op twee manieren. De eerste is door procesdenken te contrasteren met klassiek denken: zie de (niet limitatieve) tabel, waarbij we veel teruggrijpen naar hiervoor geïntroduceerde termen. Het denken in dichotomieën is dit veld niet vreemd: Whitehead deed het al met zijn onderscheid tussen 'being' en 'becoming'. Anderen volgden hem daarin na.

Twee kanttekeningen willen we hierbij plaatsen. Ten eerste dat je de tabel makkelijk kan lezen als twee gelijkwaardige complementaire kolommen: dat is ook het gezichtspunt van de eerste golf procesdenkers. Je kan er echter ook zo naar kijken dat de linker kolom wezenlijk is en de rechter kolom op zijn best een (illusoire) afspiegeling: het gezichtspunt van de tweede golf procesdenkers. Vandaar dat we de rechter kolom maar minder zwart hebben gemaakt. Ten tweede willen we opmerken dat je als procesdenker (ongeacht of je 'being' als gelijkwaardig of illusoir beschouwt) altijd de kritische taak hebt om de dominantie van de statische concepten van de rechter kolom te slechten en de creatieve taak om de ruimte van de linker kolom te verkennen – voorbij wat je voor mogelijk hield. Deleuze (1987) vatte deze tweedelige taak samen in het Franstalige motto 'est et', vrij vertaald als 'het is zo èn ...'. Daarmee vastzettend en open latend, de meervoudigheid ten top.

Becoming	Being
Flow or Process Events Verbs	Substance Things Nouns
Multiplicity Heterogeneous Centers of indetermination	Clarity Homogeneous Inattention of life
Local situated concreteness Singularities Dramatizing concepts	Generic abstractions Readymade universals Understanding through concepts
Intuition Intensity of feeling Stream of consciousness	Intellect (or instinct) Analytical clarity This and not that
Indeterminate and emergent Elan vital Unlimited potentiality	Teleological and planned Contextual choices Limited possibilities
Duration Continuous Qualitative	Clock time Episodic Quantitative
Power to be affected Relational with Baby power	Power to affect Control over Power of a stone
What we are in Memories Before the fact	What is in us Perceptions After the fact

Een tweede manier om rode draden te trekken is verschillende aspecten of dimensies te zien die onlosmakelijk deel uitmaken van procesdenken. Wij maken daarbij gebruik van een vijfdeling gesuggereerd door Helin e.a. (2014). Die is gevisualiseerd in onderstaand figuur en geïllustreerd met enkele bijpassende motto's, waarvan veel hiervoor al aan bod kwamen.



Tot slot

Dit hoofdstuk schreven we als theoretische kennismaking met procesdenken. Theorie landt – zeker ook in de ogen van procesdenkers – vaak goed als het zich ook verbindt met praktijkervaring. Met dat streven voor ogen schreven we een vervolghoofdstuk: ‘Toepassing van procesdenken’.

Toepassing van procesdenken

Leike van Oss
Hans Vermaak

5

'De uitnodiging van procesdenken of procesfilosofie is om de wereld anders te zien: te onderkennen hoe alles continu in beweging is, hoe alles continu in wording is', schreven we in het vorige hoofdstuk. We beschreven de belangrijkste kenmerken, de grondleggers en de concepten die zij ons gaven. In dit hoofdstuk kijken we naar de toepassing van procesdenken in het vak van organiseren en veranderen. Dat is om twee redenen best een uitdaging. Ten eerste omdat we iets gaan beschrijven dat onbepaald, in beweging en in ontwikkeling is en dat alleen zichtbaar wordt in ervaringen. We moeten dus iets zien te vangen dat alweer anders is, op het moment dat je het woorden geeft. Op de tweede plaats omdat ergens over schrijven, met een betooglijn en voorbeelden, precies die beweging weghaalt. Schrijven is stollen.

Het is echter meer dan de poging waard, want procesdenken biedt voor ons vak de mogelijkheid om beter te zien wat er leeft in en rond organisaties en hoe daarop in te spelen. Iets wat ons anders maar al te gemakkelijk tussen de vingers door glipt.

Het is ons niet vreemd

Als je de procestheorie oppervlakkig leest, dan lijkt wat we doen op wat procesdenkers beschrijven. We zijn immers elke dag bezig met beweging en verandering; we werken aan de ontwikkeling van een organisatie en de mensen erbinnen. Als er iets dynamisch is, dan is dat het. De reactie 'zo kijk ik al' of 'dat doe ik elke dag' ligt voor de hand.

Bovendien is het ‘weak process perspective’ in Nederland niet onbekend. Onze organiseercultuur gaat steeds vaker uit van verandering als leerproces. Onze aanpak ervan krijgt steeds vaker gaandeweg vorm. Modieuze organisatieconcepten gaan uit van een dynamisch vermogen tot ontwikkeling. We zoeken naar hoe we (actie)lerend, incrementeel, in dialoog kunnen werken aan de ontwikkeling van organisaties. We kijken naar betekenisgeving en hoe je met elkaar in sociale verbanden ontwikkeling realiseert. Die intentie weerspiegelt zich overigens nog niet altijd in de praktijk, maar toch.

Ook onze ervaring als organisatieprofessional is geankerd in dynamiek. Je ervaart het als je onderdeel wordt van een ontwikkeling die gaande is. Het maakt je even minder de onafhankelijke adviseur, expert of manager die de ontwikkeling moet sturen. Je zit midden in de veranderdynamiek als je met elkaar ‘intuïtief weet’ wat je te doen staat, of als een niet-pluisgevoel je beweegt om te interveniëren. Je onderkent het als je zicht krijgt op wat mensen raakt en er zelf ook door geraakt wordt. Dat zijn de momenten dat we zelf dynamische processen ervaren, erop aangesloten zijn en erin werkzaam zijn.

Het is moeilijker dan het lijkt

Processen zien en ermee werken is echter lastiger dan we geneigd zijn te denken. De onbestemdheid, de onbepaaldheid en de beweging van iets kan je alleen in het moment zien. Ons vak gaat lang niet altijd over werken in het moment en ook als mens is het lastig je blik te richten op wat instabiel is en waar jij bovendien onderdeel van bent. Dat heeft iets te maken met de ambiguïteit die er in de werkelijkheid altijd is. In de tijd dat Weick (1969) ons op het dynamische van organiseren wees, beschreven Berger en Luckmann (1966) hoe het sociaal construeren ook en vooral van belang is voor het bouwen van stabiele sociale gehelen, waarin je je vertrouwd voelt; twee zijden van dezelfde medaille. Achter ‘being’, het stabiele, gaat – in de woorden van Whitehead – altijd ‘becoming’ schuil, maar in de praktijk is een stabiele blik op ‘being’ dominant ten opzichte van een procesblik op ‘becoming’. Je kan je afvragen waarom.

Voor een deel komt dat door hoe onze hersenen werken. We worden mentaal uitgedaagd als het om kijken naar processen gaat. Onze hersenen zijn er niet op gebouwd. We zien gehelen, vullen informatie aan op grond van wat we al weten en hebben de wens en behoefte aan vastigheid. Kahnemann (2012) betoogt dat we twee manieren van denken hebben: systeem 1 en systeem 2. Beide denksystemen zijn altijd actief, maar hebben een geheel eigen functie. Systeem 1 wordt onbewust en automatisch uitgevoerd en geeft suggesties aan systeem 2: indrukken, ingevingen, suggesties en gevoelens. Systeem 2 is het bewuste denken dat vooral wordt geactiveerd, wanneer de observaties van systeem 1 een inbreuk zijn op het bestaande wereldbeeld. Systeem 1 is sensitief aangesloten op de rijke ervaring van 'becoming', maar onze reacties blijven geheugengedreven: we volgen heuristische en vooringenomenheden die zijn ontstaan door eerdere ervaringen. Systeem 2 maakt de 'stroom van bewustzijn' mogelijk waar procesdenkers over spreken: door bewust te reflecteren op wat we ervaren. Omdat het echter meer aandacht vereist, benutten we het maar zuinig, slechts bij tegenstrijdige signalen. Een veelvoudige connectie tussen beide waardoor sensitiviteit en bewustzijn van 'becoming' zich combineert is dus best veelgevraagd.

Voor een deel komt het door de manier waarop we gewend zijn organisaties te zien. Organisaties beschouwen we als doelsystemen: gericht op het realiseren van resultaten. Daarvoor moet je de juiste organisatie-inrichting kiezen, doelen stellen, meetbare resultaten formuleren, controle organiseren en sturing geven. Ook kennis over organiseren krijgt snel die pakbare vorm: onderzoek ernaar landt in tabellen en modellen, handelingsperspectief wordt vertaald in methoden en aanpakken. Allemaal 'verdinglijkte' zaken die we nodig hebben om een organisatie zo te bouwen dat die haar doel realiseert en die legitimeren dat dit ook de beste manier is om dat te doen. Natuurlijk weten we dat het juist dynamische processen zijn die die doelsystemen leven geven en echt tot ontwikkeling brengen, maar dat is lastiger maakbaar. De kennis erover laat zich lastig vangen in modellen en aanpakken, dus gaan we er vaak bovenmatig van uit dat dat wat onbepaald en in ontwikkeling is, zijn werk wel zal doen in lijn met het doelsysteem. Dat is niet alleen procesongevoelig, het pakt ook buitengewoon slecht uit. We hebben ook in organisaties altijd te maken met de dubbelzinnigheid van zowel 'being' als 'becoming': we moeten twee heren dienen en geven de overmaat aan statica van 'being', daartoe meer dienst bewijzen aan dynamica van 'becoming'.

Tot slot ligt het aan ons vak. Onze vakpraat is vaak anders dan de vakdaad. In onze espoused theory – dat wat we zeggen te doen – zetten we de beweging steeds vaker centraal, maar in onze theory in use – dat wat we feitelijk doen – hanteren toch vaak die verdinglijkte blik (Argyris & Schön, 1974). Als we kennis overdragen, doen we dat met concepten, modellen en verhalen. Allemaal vormen waarmee de dynamiek wordt gevangen in een vaste vorm. Dan blijkt onze theory in use toch gericht op geplande, op papier bedachte, van veel bedoelingen voorziene interventies, gekoppeld aan aanpakken waarin we kijken hoe we anderen kunnen inspireren en motiveren voor iets dat ze niet zelf bedacht hebben. Zelfs als we benaderingen gebruiken waarin we ‘processen laten werken’, worden die processen toch vaak geknecht in de mal die we bedachten.

Procesdenken in de praktijk?

Wat procesdenkers ons bieden, is dat we meer bewust raken van die dynamische, onbepaalde, altijd in ontwikkeling zijnde kant van organiseren en veranderen. Het helpt ons alert te zijn voor de valkuil van verdinglijking, waarin we ons zicht op wat leeft in organisaties verliezen. Het geeft erkenning aan alledaagse en morsige manieren waarop we handelen tussen alle dikke plannen door: juist die hebben meer een proceskarakter. Die onderkenning is van waarde, omdat we alledaags handelen vaak minder professioneel achten in organisaties, terwijl het wellicht juist staat voor een complexere en verscholen manier om te organiseren en veranderen (Van Twist e.a. 2014).

Om meer beeld te krijgen van hoe dat eruitziet, pakken we twee verschillende organiseerthema's erbij: strategievorming en organisatieroutines. We verkennen daarin eerst kort hoe de dubbelzijdige blik (being & becoming) eruitziet: het 'weak process perspective'. Dat kan inspireren, hopen we, want het sluit het best aan bij hedendaagse vakintenties. We proberen ook het 'strong process perspective' te illustreren. Dat is - als het lukt - eerder desoriënterend dan inspirerend, eerder mal dan hip, maar dat is ook de bedoeling ervan en kan (desalniettemin) bevrijdend uitpakken.

De toekomst bestaat niet: strategievorming in organisaties

De meest gangbare zienswijze op strategie is dat het gaat over keuzes en planvorming. Er gaan vaak analyses van de organisatiecontext aan vooraf, gevolgd door vertalingen hoe daarop aan te sluiten. De beslissingen zijn rationeel en de aanpak is lineair. Er worden doelen gesteld en bij implementatie wordt voorspelbaarheid en maakbaarheid nagestreefd. Het geeft zekerheid en geruststelling. Strategiegoeroe Mintzberg (1987) zette daar lang geleden al kanttekeningen bij: in zijn ogen kan strategievorming niet alleen een plan zijn dat je maakt of een positie die je kiest, maar ook een list die je uithaalt ('ploy'), een patroon dat al doende zichtbaar wordt of een perspectief van waaruit je naar de wereld rondom je kijkt. Later meende hij zelfs dat dat allemaal tegelijkertijd waar is (Mintzberg, 1998).

Met die meervoudigheid komen we al meer in de richting van procesdenken. Het denken in patronen, spel en perspectief staat ook toe dat er meer ruimte is voor emergentie, voor het omgaan met onzekerheid, voor het inspelen op gebeurtenissen, het pakken van kansen en het benutten van toeval. In zo'n meervoudige blik maak je nog steeds plannen, maar je neemt ze met een korrel zout. De verre blik is een schets waarvan je weet dat die het toch niet gaat worden. De nabije blik is stevig ontworpen, want dat helpt je nog gronden in wat er nu beweegt in en rondom de organisatie, in voortschrijdend inzicht en ervaring in plaats van papieren tijgers in een bureaula. Je rekt een klassieke verdingde insteek op met procesmatige sensitiviteit. Je relativeert het denken in maakbaarheden voor het bewegen met mogelijkheden.

Wat zou een 'strong process perspective' hier zijn? Whitehead, als een van de grondleggers, zou erop wijzen dat de toekomst bestaat uit ontelbare actuele en virtuele mogelijkheden en waarschijnlijkheden. James zou zeggen dat je vooral voelt waar het heen gaat en Deleuze dat je daarin te allen tijden alle kanten op kan bewegen net als een rizoom (een netwerkachtig wortelstelsel, zoals paddenstoelen hebben). Je ziet dit terug bij hedendaagse strategiedenkers, zoals Chia & Holt (2010) in hun boekwerk over 'strategy without design'. Ze beschouwen al die analyse, ontwerp, implementatieverhalen als strategische flauwekul. We doen

allang 'strategisch' in alledaagse activiteiten: we scheppen toekomst via kleine gebaren, indirecte acties en onbewuste gewoonten. In plaats van tunnelvisies, escalatie van commitment en veerkrachtondermijning door klassieke strategievorming, kristalliseert de toekomst zich al meanderend uit. Ook Mintzberg (2018) komt op leeftijd steeds meer bij zo'n 'grassroots' beeld uit en beschrijft dat 'strategies grow initially like weeds in a garden; they don't need to be cultivated like tomatoes in a hothouse'. Bovendien, aldus Mintzberg: 'to manage this process is not to plan strategies, but to recognize their emergence and intervene when appropriate.' Procesdenker Bergson zou nog wat verder gaan en benadrukken dat we verleden en toekomst alleen kennen als datgene wat in het heden verschijnt als projecties naar achteren en voren. 'De' toekomst en 'het' verleden bestaan niet: we herscheppen en herschrijven ze continue. Het is dus nooit te laat om een fijne jeugd te hebben.

De toekomst is vandaag in de maak

Ouderenzorgorganisaties hebben een stevige strategische uitdaging. We krijgen in Nederland steeds meer, steeds ouder wordende burgers, met steeds complexere problematiek. De inschatting is bovendien dat er echt niet meer personeel komt dan er nu is en dat budgetten niet veel zullen groeien. In de (nabije) toekomst zal de zorg, zo verwacht men, radicaal anders ingericht moeten worden. In dat hele proces zie je de verschillende (proces)perspectieven op strategieontwikkeling. In de onrust over hoe het verder moet, is de roep om heldere plannen groot. Dus werken overheid, zorgverzekeraars en koepels in de ouderenzorg aan toekomstverkenningen en akkoorden die de strategische beweging naar andere ouderenzorg beschrijven. Al die plannen zijn echter ook abstract en generiek. Ze maken ouderenzorgorganisaties vooral duidelijk dat er veel moet veranderen, maar minder hoe je dat moet en waar je op uitkomt. In lijn met Mintzbergs meervoudige strategie (weak process perspective) komt die concreetheid vooral al doende tot stand door kansen te pakken waar mogelijk. Op sommige plekken ontstaan gemeenschappen waar ouderen elkaar helpen, bij anderen gemengde bewoning met jongeren, die zo beter wonen dan anders kan, of het openstellen van de faciliteiten voor bewoners en buurt samen. Elders zit energie op het minder focussen op achteruitgang en meer op wat met sport, technologie of een levenscoach mogelijk blijft. Er lijkt niet één oplossing te

vinden, maar meer een veelheid aan paden in het rizoen te bewandelen. Het is daarbij duidelijk dat niet enkelen dat alles voor velen kunnen bedenken: het lukt pas door een verwarrend breed samenspel van perspectieven en actoren, want hoewel je allemaal werkt voor de bewoner, raakt de verandering ook behandelaren, zorgmedewerkers en ondersteuners en elk ook weer anders. Het is daarin nog een uitdaging hoe je kan zorgen dat die concrete initiatieven anderen of elkaar kunnen besmetten of versterken in plaats van dat de vernieuwingen fragmenteren of concurreren.

Een strong process perspective-blik gelooft niet zo dat brede plannen duidelijk maken waarheen het gaat: veel losjes gekoppelde initiatieven bepalen gaandeweg een gezamenlijke richting in plaats van andersom. Met die blik kan je dichter blijven bij het dagelijks leven van ouderen, de plek waar mensen allang alleedaags 'strategisch' bezig zijn met hoe je goed ouder wordt met elkaar. Als je geraakt wordt door die dagelijksheid, krijg je ook de beste ingevingen wat wellicht meer mogelijk is. Aan de randen van het vertrouwde organiseren worden kleine, nieuwe manieren van werken zichtbaar ; in reactie op de zorgvraag van bewoners, als oplossing voor gebrek aan capaciteit, door het uitproberen van een technologie of vanwege de binnenkomst van buurtbewoners. Wat in abstracte plannen aan vernieuwing bedacht wordt, blijkt in feite een trage verwoording van wat al lokaal en in het klein gaande was.

Niets wezenlijks ligt vast en niets ligt wezenlijk vast: routines in organisaties

Een gebruikelijke associatie bij 'routines' is dat het vastgelegde procedures of regels zijn waarmee we organisatiegedrag sturen. Ze zorgen ervoor dat de een hetzelfde doet als de ander, dat we morgen hetzelfde doen als vandaag, dat mensen instrueerbaar en aanspreekbaar zijn op wat ze doen en dat anderen daar dan weer op kunnen sturen. Pak een kwaliteitshandboek en je herkent er de regelblik voor organisaties, pak een behandelprotocol van een medicus en je herkent de inregelwens van een professie. Daarnaast hebben we ongeschreven routines die soms nog meer hun invloed doen gelden: de vanzelfsprekende 'zo doen we dat

hier'-gedrag patronen die we onbewust elke dag weer volgen. Routines zijn, op papier of ongeschreven, 'dingen' die vastigheid regelen in organisaties. Ze zijn gemakkelijk en vertrouwd. Soms wordt die vastigheid ook een probleem. Het maakt organisaties weerbarstige dingen die zich niet zomaar laten veranderen.

Feldman en Pentland zijn waarschijnlijk de meest bekende auteurs als het gaat over organisatieroutines. In 2003 schreven ze een gevierde tekst waarin ze zichtbaar maken hoe beschreven en ongeschreven routines de gestolde uitingsvormen zijn van een dynamiek waarin gedragspatronen gemaakt en hermaakt worden. Zij betogen dat dat geschiedt door een combinatie van twee soorten processen. Enerzijds gaat dat om stabiliserende (ostentatieve) processen die door middel van ideevorming structuur brengen: je kan ermee naar wenselijk gedrag verwijzen, erheen gidsen, erover verantwoorden. Het is de 'know that'. Anderzijds zijn er dan dynamiserende (performatieve) processen waarin het daadwerkelijk tot actie komt. Daar speelt de 'know how'. Die actie is altijd veel rijker dan het idee dat ernaar verwijst en kan het bovendien oprekken en aanpassen. Als de stabiliserende en dynamiserende processen verstrengeld raken, dan ontstaat een doorgaand proces van variatie, selectie en retentie van routines. Een dubbelzijdige blik (being & becoming) maakt van routines zo een en al beweging.

Bovenstaande is met name een 'weak process perspective'. Wat zou een sterkere variant zijn? Whitehead laat ons zien dat eigenlijk geen enkele routine twee keer hetzelfde is. De routine uitgevoerd door de een is altijd een beetje anders dan de routine uitgevoerd door de ander. De routine die je vandaag uitvoert, is altijd een beetje anders dan die van morgen. 'We think in generalities, but we live in details'. De rijkheid van de geleefde praktijk beslaat zoveel meer dan welke ideevorming daarover in de vorm van een protocol of zelfs patroon. Dat is een vlakke onbetrouwbare afspiegeling ervan. In al die rijkheid schuilt onzekerheid en keuzevrijheid en die ervaar je te midden van talloze interacties, waarin je wederzijds geraakt kan worden. Bergson zou eraan toevoegen dat zo creatieve evolutie mogelijk wordt in het samenspel van betrokkenen, niet door welk geregeld of sturing van buitenaf. Pas in het samen handelen ontdek je wat actueel mogelijk is en virtueel mogelijk kan worden. Ook Feldman (2014) beweegt in latere schrijfsels deze kant op als ze onderstreept dat

het echte leven zich afspeelt in de performatieve processen en dat de ostentatieve processen bij nadere beschouwing nogal performatief blijken. Dat er zoveel meer van invloed is op gedragspatronen dan een regel- en ontregelcyclus: zoals dat mensen het onderling anders interpreteren, dat andere routines er mee interfereren, dat contexten er druk op zetten. James zou zeggen dat het feitelijk gedragspatroon daardoor altijd in het moment en lokaal ontstaat: het is altijd uniek. Juist in de onderdompeling in de ervaring vind je al tastend de mooiste weg voorwaarts waar je achteraf woorden voor kan vinden die steevast tekortschieten.

Hoeveel duidelijkheid kan je mensen aandoen?

In een gemeente zijn wijkcentra plekken waar van alles gebeurt: sociale ontmoetingen, bijscholingen, vraagplek over zorg en inkomen, et cetera. Veel van die initiatieven ontstaan van onderaf: vrijwilligers en professionals van diverse organisaties benutten mogelijkheden om samen te werken. De gemeente vindt potjes om de initiatieven uit te financieren. Het gevolg is wel dat de wijkcentra er overal net weer anders uitzien en dat is lastig als je zoekt naar een manier om ze een meer structureel karakter te geven.

In de gemeente was er geen ambtenaar die niet achter die wijkcentra stond. Toch leek het er nu op dat de wijkcentra gingen sneuvelen, juist door de ontstaansgeschiedenis. Immers, als je de financiering van de wijkcentra structureel wilt maken, van wie zijn ze dan? Horen ze bij het sociaal domein, het fysiek domein, of de sector economie? Kunnen andere partijen meefinancieren en wie dan? Deze discussie blokkeerde de besluitvorming langdurig, vooral omdat heldere financieringslijnen geassocieerd worden met verdinglijkte perspectieven: uniformering van centra, gelijksoortige financiering en segmentatie van verantwoordelijkheden. Gehechtheid aan uitgekristalliseerde en generieke routines en regels kan blijkbaar besluitvorming juist hinderen.

Als je teruggaat in de ontstaansgeschiedenis van de wijkcentra, dan valt op dat je met zo'n verdinglijkte blik het zicht verliest op hoe iets nieuws kan ontstaan. Breng je het 'weak process perspective' terug, dan zie je dat naast het volgen van stabiliserende routines, routines zich in de praktijk ook nieuw vormen of zich later weer aanpassen. Als je dat kwijt-

raakt, raak je het vermogen kwijt om lokaal passend te organiseren: de centra worden minder van de wijk en meer van het stadhuis.

Vanuit het 'strong process perspective' word je zelfs vrolijk van de variëteit van de centra, de betrokkenheid van veel verschillende partijen en het regelen van financiering uit allerlei potjes. Het doet recht aan de diversiteit van de wijken, de mensen die daar zijn en het aanpassen aan wat daar wenselijk is. Het leven in de centra is een samenspel van mensen die van alles weten te maken van wat je van tevoren nooit bedacht zou hebben. Die morsige performativiteit van het echte leven kan juist een fijn onderdeel van organiseren zijn, niet een verstoring ervan.

Oefenen met procesdenken

Procesdenken kan ons op diverse manieren helpen om meer zicht te krijgen op de (effecten van) 'a world on the move' (Hernes, 2014):

- In het beseffen van het nu kan het helpen om te zien dat 'actions' niet op zichzelf staan, maar gekoppeld zijn aan een 'interact' (samenspel met anderen) die cumulatief een 'act' (hopen te) realiseren als betekenisvolle daad. Handelen in het nu is niet iets individueels, maar vooral ook iets tussen mensen (Spanjersberg, 2023). Actie en interactie zijn daarin de kleinste procesmatige netwerken. Door in het nu aandacht te hebben voor heel concrete en gedetailleerde handelingen - wat wordt er gedaan, door wie, op welke manier - zien we de dynamiek en variatie achter wat vast lijkt en kunnen we zien waar kleine variaties kiemen voor verandering kunnen zijn.

In het nu is bijvoorbeeld niet alleen het sturende gedrag van een bestuurder zichtbaar, maar ook alle (inter)acties daaromheen: hoe anderen op hun handen zitten, inspelen op wat de bestuurder doet of doorwerking vertragen. Met elkaar leiden ze tot een interactiepatroon dat meer verklaart en stuurt dan het individuele gedrag van de bestuurder.

- In het beseffen van het tijdsverloop geeft procesdenken je zicht op verleden en toekomst en stelt het je in staat te onderkennen dat je altijd in een rijdende trein stapt: de organisatie, de verandering, de opgave was al onderweg en blijft onaf. De huidige organisatie is gevormd binnen een doorgaande stroom van het verleden naar de toekomst. Besef van tijdlijnen en ontwikkelpatronen helpen weerbarstige strubbelingen

te begrijpen, kiemen te onderkennen en emergentie te steunen. Het betekent nog niet dat je toekomst en verleden echt kent: procesdenkers beschouwen dat als creatieve projecties vanuit een hedendaagse 'becoming'.

Terugkerende organisatieproblemen hebben bijvoorbeeld vaak een historie: belangrijke gebeurtenissen uit het verleden en de verhalen die er (nog steeds) over gedeeld worden verklaren en legitimeren deels aangeleerde gedragspatronen. Ook omgekeerd: innovaties blijken niet uit het niets te komen, maar voort te borduren op vermogens en fascinaties die traag gekweekt zijn en kiemen uit het verleden. Het verleden van een organisatie leren kennen, kan je helpen om samen je weg naar een fraaie toekomst te vinden.

- In het beseffen van de ruimtelijke omgeving helpt het te zien dat niet alleen dingen, maar ook processen nooit los staan van de context eromheen: ze zijn altijd verbonden met andere entiteiten, met bredere gehelen. Deleuze zou hier spreken van een rizomatisch geheel. De lijnen van de netwerken in het nu reiken zo verder, zowel in tijd als in ruimte. Onze ervaringen zijn meertijdig en meerschallig.

Neem bijvoorbeeld je huidige baan. Stel je bent succesvol dienstverlener. Dan kan je dat toeschrijven aan eigen ervaring en kennis, reputatie en successen. Als je echter breder kijkt, dan zie je ook dat je die diensten verleent samen met klanten, die dus de successen niet alleen figuurlijk, maar ook letterlijk meemaken. Je knowhow heb je door op schouders van andere en eerdere vakgenoten te staan. Dat het aanslaat is ook omdat de tijd er rijp voor is, omdat je conjunctuur aantrekt, omdat concurrenten wegvallen. Zeker als je je bemoeit met grotere vraagstukken (zoals een verschuiving van de landbouwsector), dan heeft jouw bijdrage alleen waarde bij de gratie dat er veel initiatieven zijn in andere organisaties, opgaven en omgevingen: alleen de optelsom maakt verschil.

Hierboven staan korte illustraties van hoe heden, tijd en ruimte zichtbaar kunnen worden. In de twee voorbeelden die we eerder beschreven, zie je dat hopelijk meer in samenhang.

Beweging ervaren; een vingeroefening

Bewust gevoel krijgen voor procesdynamiek is best lastig: 'a world on the move' laat zich lastig duiden en sturen. Reflectievragen stimuleren ons brein, maar daarmee ervaren we het nog niet. Ervaringsopdrachten

confronteren ons weliswaar vanzelf met het procesmatige karakter van het leven, maar dat betekent nog niet dat we ons er bewust van zijn. De beweging ervaren vraagt om een soort lui, maar aandachtig aanwezig zijn. We hebben daar een simpele, maar niet eenvoudige oefening voor gemaakt. We nodigen je uit om je een uur onder te dompelen in een organisatie-ervaring, terwijl je daar tegelijkertijd met je halve aandacht je gedachten over laat gaan.

Kies een komende gebeurtenis waarvan je de doorgaande dynamiek graag beter wilt begrijpen. Neem de tijd tijdens die gebeurtenis. Wees er bijvoorbeeld een kwartier te vroeg, zodat je er niet met een vol brein binnenloopt. Sta even stil bij waarvoor je hier nu met wie bent. Vertraag je denken en zorg dat je nieuwsgierig kunt kijken naar wat er gebeurt. Rem tijdens de gebeurtenis je actiegedrevenheid ten gunste van het openzetten van je zintuigen en signaleer met een half brein wat er allemaal gebeurt rondom jou, met jou en in jou. Wat merk je op, niet alleen met je ogen en oren, maar met je geest en je gevoel. Neem een kwartier na afloop om dat van je af te schrijven zonder er te veel over na te denken. Haal de pen niet van het papier. Als je de neiging krijgt om dat te doen, ga je het namelijk (te snel) in hokjes proppen. Je wilt niet weg uit de stroom van impressies.

Als steun voor je bewustzijn tijdens en na de situatie kan je losjes de vijf rode draden van procesdenken vasthouden, waar we het vorige hoofdstuk ook al mee eindigden. Er is iets te zeggen voor symmetrie.

- Temporaliteit (de rijke ervaring)! Als je al je zintuigen opent – ook voor het informele, subtiele, magische – wat merk je dan meer op dan anders? Hoe veel daarvan is gedekt door je ideeën vooraf en hoeveel is wellicht per keer weer anders?
- Wholeness (de intrinsieke verbondenheid)! Als je ervan uitgaat dat het logisch is dat er gebeurt wat er gebeurt, wat voor relaties en lijntjes zie je dan? Bijvoorbeeld dat het gedrag van de een de ander of jou tot iets verleidt en dat die verleiding past bij de context waarin je opereert? Als iets je verrast, kan je dan ruiken welk relationeel puzzelstuk je mist?
- Openness (de blijvende onafheid)! Kan je bij alles wat vast en zeker lijkt, je voorstellen dat het tegendeel ook waar is? Bijvoorbeeld dat het elke keer of elders net wat anders zit; dat onder de oppervlakte het omgekeerde schuilgaat? Kan je ergens zien hoeveel energie erin zit om iets

stabiel te doen lijken en dat het daarom nog maar de vraag is hoe het er in de toekomst uit zal zien, als je dat niet meer of anders doet?

- Force (de dynamiek van binnenuit)! Kan je merken dat wat je allemaal al vindt in de weg kan staan om te voelen wat er allemaal speelt? Als je meer voelt wat er speelt, krijg je dan ook spontaan clues hoe jij kan bijdragen? Kan je daarbij niet alleen aanvoelen wat kan werken, maar ook wat mag werken gegeven de machtsverhoudingen?
- Potentiality (onbegrensde creatie)! Kan je er voor deze situatie eens vanuit gaan dat je geen perfecte antwoorden klaar hoeft te hebben: dat er genoeg wegen openstaan en dat je samen al doende wel ontdekt welke dat zijn en welke passen. Kan je overwegen dat wat gek is soms beter kan werken, dat de grootste impact soms schuilt in kleine kansen? Wat doet dat met je gevoelens van ruimte of zekerheid?

We hopen dat deze oefening je gevoel versterkt voor de wereld van organiseren achter de wereld van organisaties. We vermoeden echter vooral dat je ervaart dat het lastig is om dat te pakken te krijgen en dat is een goed teken. De etymologische wortels van 'proces' bestaat uit 'pro' als het verschijnen van vorm en 'cess' als het verdwijnen van vorm. Dus te pakken krijgen we het nooit en dat is de bedoeling.
