



Kopstukken

Routines in organisaties

Niets wezenlijks ligt vast en niets ligt wezenlijk vast

Routines bestaan bij de gratie van intensief (dagelijks) gebruik en daardoor lijken ze vanzelfsprekend en onveranderlijk. We ervaren ze als robuust en stevig. Maar in dit themanummer hoort ook een artikel over wat routines nog meer zijn: processen waarvan het lijkt of ze herhaald worden, maar die eigenlijk steeds een beetje anders zijn dan de vorige keer. Juist die blik geeft ons zicht op de aankomende verandering of bestaande diversiteit die ook altijd onderdeel is van een routine. We moeten wel naar de randen van ons blikveld, naar de plek waar je niet meteen kijkt als je het over routines hebt.

Auteurs: **Hans Vermaak & Leike van Oss**

We associëren routines over het algemeen met iets wat zich steeds herhaalt, wat ingesleten is, wat er iedere keer hetzelfde uitziet en vertrouwd is. Het kan dan gaan over routines die expliciet in procedures en regels vervat zijn: een set van professioneel verantwoorde handelingen,

die persoonsonafhankelijk herhaald kunnen worden. Het kan ook gaan om routines die impliciet deel zijn van collectief passend organisatiegedrag: zo doen we de dingen hier. Die routines vallen je vooral op als je aan een nieuwe baan begint. De nieuwe organisatie blijkt vol gewoonten die

afwijken van wat je gewend bent uit je vorige organisatie.

Er zijn verder ook individuele routines, de energiezuinige handelingen die je, gepokt en gemazeld door ervaring, steeds herhaalt omdat dat het meest handig lijkt om te doen. Dus heb je een vaste route naar je werk, een weekendroutine voor de boodschappen of een werkroutine voor je mails. Routines zijn belangrijk want ze geven voorspelbaarheid en efficiëntie. Maar onze gehechtheid aan die vastheid maakt dat we er mogelijk langer aan vasthouden dan wenselijk. Als ze echt niet meer brengen wat we wensen, lijken we te geloven dat we er alleen van afkomen door ze te 'doorbreken', alsof ze alleen met geweld kunnen verschuiven. De vraag is of routines echt van die vaste dingen zijn. Wat als je er anders naar kijkt? Daarover gaat dit artikel, waarin we ons hebben laten voeden door de procesdenkers.

Procesfilosofie

Procesdenkers, of procesfilosofen, richten onze blik op iets wat bij routines ook altijd aanwezig is, maar wat vanwege de focus op het robuuste snel buiten ons blikveld valt: de voortdurende beweging die routines doet leven, werkend houdt en laat uitdoven. Het uitgangspunt van procesdenkers is dat die onderliggende – voortdurende – beweging eigenlijk het enige echte is wat er is: dynamiek is de enige constante. Wat zich uit als robuust en vast zijn op zijn best gestolde momenten of tijdelijke manifestaties van het leven dat eronder zit.

Procesdenkers nodigen ons uit om achter de wereld van de robuuste herhaling en stabiele verschijnselen te kijken. Dat doen

Dynamiek is de enige constante.

ze met opzet omdat ze vinden dat alleen de dynamische wereld achter de routine recht doet aan de rijkheid van onze alledaagse ervaringen. Routines zijn met deze blik niet meer dan het vernislaagje van krachtige praktijken en rijk organisatieleven. Er speelt zo ontzettend veel meer dan wat in regels en regelmaat te vangen is.

De belofte van procesdenken is dat het ons gevoeliger maakt voor hoe vloeibaar alles wordt als je oog hebt voor hoe stabiele fenomenen ook altijd voortdurend gestalte krijgen en nooit vast te pinnen zijn. Daarmee staan we minder aan de zijlijn: we zien hoe we onderdeel zijn van de dynamieken die alle vastigheid helpen manifesteren. En daarmee zijn er ook ineens veel mogelijkheden om die fenomenen mee te scheppen, er aan te schaven of ze te slechten. Goed, dat was een abstracte belofte. Laten we aan de hand van een aantal grondleggers van het procesdenken kijken welke ideeën bij die belofte horen. We gaan daartoe een eeuw terug in de tijd.

Grondleggers

Alfred North Whitehead maakt in de jaren 20 al een onderscheid 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."* Wat iets 'is', is daarmee niet alleen onvast maar ook tijdelijk. We ervaren slechts dat het bestaat, omdat het voortdurend wordt herschapen.

Probeer dat maar eens naar het midden van je blikveld te krijgen: alles wordt steeds opnieuw geschapen. Iets lijkt stabiel bij de gratie van massaal dagelijks onderhoud. Als je langer of preciezer kijkt, zie je dat die voortdurende herhaling steeds een beetje anders is: op andere momenten en plekken gedaan, door anderen op hun manier ingevuld, in situaties die net weer verschillen enzovoort. Als je zo kijkt, is in routines al verandering zichtbaar en is het steeds een beetje anders.

Henri Bergson doet iets soortgelijks in hoe hij naar mensen kijkt. Hij beschouwt ons als *'centers of indetermination'*: er staan de mens steeds grenzeloos veel wegen open in welke situatie ook. Dat voelt niet altijd zo als we gehecht raken aan de concepten waarmee we de levenschaos rondom ons ordenen. Dan krimpt ineens de rijkheid van alles wat zich afspeelt en daarmee de handelingsmogelijkheden die we tot onze beschikking hebben. Dan gaat besluitvorming ineens op die ene manier. En dan doe je een beroep op competenties van mensen. Maar de meeste besluiten vallen niet via de vastgelegde weg en mensen zijn meer dan een bundel van competenties. Zodra je je onderdompelt in al handelend je weg vinden (in plaats van plannetjes maken), heb je meer oog voor die onbepaaldheid en potentialiteit. Ga eens na hoe dat zou zijn: om niet te vertrouwen op afstandelijke intelligentie maar op tastende intuïtie, gevoed door wat je meemaakt.

William James stelt dat ons leven een voortdurende stroom van ervaringen is: *'a stream of consciousness'*. Die stroom ervaar je steeds opnieuw in het hier en nu: ruimte (wat er is rondom je) en tijd (verleden

en toekomst) manifesteren zich in die momenten. Hij zegt eigenlijk dat de bredere wereld zich openbaart in onze ervaring zodra we die niet begrenzen. Bewustzijn is voor hem geen keten van gedachten, maar een onderdompeling in ervaringen waarbij het meer draait om *'what we are in'* (als deelnemers met poten in de modder) dan *'what is in us'* (als beschouwers met een helikopterblik). Die stroom van bewustzijn is niet in nette stukjes te hakken, want dan zie je meteen weinig meer en kan je nog minder. Het is meer een *'big blooming buzzing confusion'*. Best een wonderlijke uitspraak: dat bewustzijn bij uitstek een verwarrende maar ook wijdere ervaring kan zijn waar je met je denken nooit zomaar bij kan.

Vakgebied

In ons vakgebied van organiseren en veranderen is Karl Weick een jaar of vijftig terug de eerste die het procesdenken aangrijpt. Weick duidde op een wijdverbreide verslaving om bij onze organiseerinspanningen vooral te focussen op 'dingen': de structuur, de cultuur, de waarden en zo verder. Maar met die 'verdinglijking' verliezen we volgens hem juist voeling met wat er achter die vastigheid allemaal aan leven schuilgaat in organisaties en hoe we daarin een rol kunnen spelen. Zijn gouden tip was om steevast zelfstandig naamwoorden om te zetten in werkwoorden als je met je vak bezig bent: denken in organiseren in plaats van in organisaties, in samenwerken in plaats van in samenwerking.

Na Weick vertaalden vele anderen procesdenken naar ons vakgebied, leidend tot een andere en vaak bevrijdende blik op bijvoorbeeld instituties, veranderingen,

organisatieontwerp, ondernemerschap of strategievorming. De rode draad in al die vertaalslagen is dat achter de gestolde vastheid van allerlei dingen veel beweging en variatie schuilgaat. Veel verschijnselen blijken dan eigenlijk elke keer toch net wat anders en in essentie uniek te zijn. Het brengt organisatieverschijnselen daarmee meteen terug naar een menselijke maat en binnen ons handbereik. Allerlei voortbrengingsprocessen worden zichtbaar en helpen realiseren hoe we zelf allang een (dis)functionele rol spelen in allerlei vastigheden.

Het is die proceskant die zichtbaar maakt dat het bij routines niet zozeer gaat om 'doorbreken' als wel zien hoe je de beweging erachter (allang of voortaan) steunt of stoort.

Onbestemde beweging

Feldman en Pentland zijn waarschijnlijk de bekendste auteurs als het gaat over organisatieroutines. In 2003 schreven ze een artikel waarin ze zichtbaar maakten hoe geschreven 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 er mee 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 maakt van routines zo een en al beweging.

We ervaren slechts dat iets bestaat, omdat het voortdurend wordt herschapen.

Waar Feldman en Pentland hier uitgaan van twee kanten naast elkaar – de gestolde wereld en de proceskant – gingen de grondleggers eigenlijk nog een stap verder. Voor Whitehead is die gestolde wereld er een van tijdelijke schijn. Hij laat ons zien dat er eigenlijk alleen maar proces is en dat geen enkele routine twee keer hetzelfde is. *"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. Bergson zou eraan toevoegen dat in al die rijkheid genoeg onbepaaldheid en heterogeniteit zit om zomaar te ontdekken dat er meer actueel mogelijk is en virtueel mogelijk kan worden dan je eerder dacht. Creatieve evolutie wordt zo mogelijk in samenspel met anderen, niet door welk regel of sturing van buitenaf ook. James zou, tot slot, zeggen dat het feitelijke gedragspatroon 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.

Gemene delers

Procesdenkers praten vaak wat poëtisch en cryptisch omdat ze opzettelijk proberen te ontsnappen aan ons gewone taalgebruik waar we verschijnselen vangen in nette verhalen, heldere concepten, strakke contrasten. Ze willen naar boven brengen wat subtiel en emergent is, onderliggend en verbeeldend. Niets zo riskant dus dan dat denken kort en bondig proberen vast te pinnen. Maar we doen hier als auteurs toch een poging toe, waarbij we je als lezer willen vragen dat te gebruiken als vertrekpunt en niet als sluitend kader (Tabel 1). Je kan onderstaande twee kolommen lezen zoals Feldman en Pentland: het zijn dan twee gelijkwaardige

en complementaire blikken op routines. En dat geeft al ruimte. Je kan er ook naar kijken met de verdergaande procesblik van de grondleggers: dan is de linkerkolom wezenlijk en de rechterkolom op zijn best een (illusoire) afspiegeling.

Moeilijker dan het lijkt

Nu zul je wellicht denken dat je al zo kijkt. Als je jezelf ziet als organisatieveranderaar dan lijkt je vak te gaan over beweging zien en maken. Het lijkt ons vertrouwd. Bovendien zijn modieuze organiseerconcepten steeds vaker doorspekt met het idee dat je aanpak gaandeweg gestalte krijgt, dat we (actie) lerend werken, dat alles in coproductie ontstaat. En als je concreet in een lastige klus zit, dan weet je uit ervaring dat het meer een kwestie is van tastend zoeken

Tabel 1. Routines: van onbestemde beweging tot vaste patronen

Routines als ' <i>becoming</i> ': onbestemde beweging	Routines als ' <i>being</i> ': vaste patronen
Routines ervaren we bij de gratie van dat we ze continue herscheppen en onderhouden	Routines bestaan als vastgelegde regels en ingegroefde patronen
Routines verschuiven vanzelf in de tijd door variatie, selectie en retentie	Routines worden bedacht en liggen vast tot we ze actief weten te doorbreken
Routines zijn processen vol dynamiek. Daar passen werkwoorden bij: handelen	Routines zijn stabiliserende structuren. Daar passen zelfstandig naamwoorden bij: dingen
Routines zijn – als je goed kijkt – elke keer weer een beetje anders: heteroëen	Routines manifesteren zich als herhaling van vorige handelingen: homoëen
Routines uiten zich als know how: rijk handelen passend bij specifieke situaties	Routines uiten zich als know what: generieke concepten voor vele praktijken
Onderdampelen in ervaring en intuïtief handelen past bij het werken met routines	Afstandelijk begrijpen en planmatig werken past bij het werken met routines
Uitkomsten zijn onbepaald en vol potentie – ook bij het werken met routines	Uitkomsten van het werken met routines zijn bepaald en mogelijkheden opzettelijk begrensd

dan zeker weten, dat onderdompeling in allerlei ervaringen je meer vertelt dan afstandelijk helikopteren.

De dominantie van het denken in 'dingentaal' is echter dominant en hardnekkig. Deels omdat het betrokkenen (inclusief onszelf) in organisaties geruststelt en houvast geeft. Maar ook omdat je de onbestemdheid en onbepaaldheid van beweging maar moeilijk vast kunt pakken en alleen kan zien in het moment. Blader maar eens door leerboeken, organisatieteksten of je eigen presentaties of verhalen. We praten over structuur, cultuur, systemen, stijlen, sturing en samenwerking alsof dat iets vastigs is dat bestaat.

Impliciet zeggen we daarmee dat wat onbepaald en in ontwikkeling is, zijn werk spontaan wel zal doen zonder daar al te veel aandacht voor te hebben. Wij denken dat dat niet alleen procesongevoelig is, maar ook nog eens bar slecht uitpakt in de praktijk. Als we procesdenkers serieus nemen, zijn we minstens verplicht om evenredig aandacht te besteden aan wat stabiliteit schept als aan wat dynamiek brengt, aan wat vast en benoembaar is als aan wat in beweging is en onbepaald blijft. Specifiek als we het over routines hebben, moet onze conclusie wel zijn dat de variatie en beweging die onderdeel zijn van de routine, de krachtigste toegang zijn tot verandering en ontwikkeling. ♦

Referenties

- Bakken, T., & Hernes, T. (2006). Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization studies*, 27(11), 1599-1616.
- Feldman, M. S. (2014). *Action in*

Scan de QR-code voor een uitgebreidere impressie van procesdenken en haar toepassingen door Leike en Hans (in twee boekhoofdstukjes).



routines: A processual view of routines (Keynote talk at 6th international symposium on process organization studies). Rhodes, Greece.

- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), 94-118.
- Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., & Holt, R. (Red.) (2014). *The Oxford handbook of process philosophy and organization studies*. Oxford University Press.
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford University Press.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (Red.) (2017). *The Sage Handbook of Process Organization Studies*. London: Sage.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Boston: Addison Wesley.
- Whitehead, A. N. (1929). *Process and Reality*. New York: The Free Press.



Hans Vermaak is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is daarnaast senior research fellow bij NSOB en buitengewoon raadslid bij de Onderzoeksraad voor Veiligheid. Hij is verder associate partner van Sioo en van Twynstra Gudde. Hij is vooral actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk karakter. Hij is bekend van veranderboeken zoals *Leren veranderen*, *Plezier beleven aan taaie vraagstukken* en *Iedereen verandert*. Zijn nieuwste boek *De logica van de lappendeken* gaat over het aanpakken van vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. www.hansvermaak.com



Leike van Oss werkt als organisatieadviseur, interimmanager en teamcoach. Zij werkt met – met name publieke – organisaties aan vraagstukken waarin verandering wenselijk maar niet makkelijk is. Samen met Jaap van 't Hek vormt zij *Organisatievragen* en samen schreven ze een aantal boeken over organisatieverandering, waaronder *Onderweg, pragmatisch veranderen in robuuste organisaties en Onomkeerbaar organisatiegedrag veranderen*. Met Brechtje Kessener schreef ze *Meer dan de som der delen*. www.organisatievragen.nl