

Practice Theory en Process Organization Studies: erfgenamen van constructivisme en sociaal constructionisme in Big Data werelden? *Een verkenning*

Harrie Regtering

(v.1 – december 2018; v.2 – 21 juni 2019)

Inleiding

Het werk aan de *Vijf vragen over constructivisme en sociaal constructionisme* leidt tot nieuwe vragen. Hoe staan constructivisme en sociaal constructionisme er momenteel voor? Zetten zij zich voort in nieuwe benaderingen zoals Practice Theory en Process Organization Studies? Hoe? Zijn uitgangspunten zoals praktijk en proces daarin vergelijkbaar met wat naar voren is gekomen bij constructivistische en sociaal constructionistische benaderingen? Hebben tijdverschijnselen die zich op nieuwe manieren mengen in organiseerprocessen – zoals Big Data transitie – invloed op kerngedachten van het sociaal constructionisme?

In zijn vooruitblik op verandervragen van de toekomst gaat Smid (2018) uit van veel variatie in de organisatiewereld: 'Er zijn nu verschillende configuraties van de velden technologie, productieproces, mensen en besturing (en macht)'.

Dat mag zo zijn, maar gezien vanuit de vele Big Data transitie is ook veel van *hetzelfde* aan de hand. Dus hoe verschillend zijn die configuraties? Dat die transitie momenteel spelen krijg je regelmatig mee in de pers. Zoals onlangs de OR van UWV die bij een omvangrijke ICT operatie van € 500 miljoen de RvB daagt (zie kader UWV). Je zegt niks te veel of te algemeen wanneer je ervan uitgaat dat in alle sectoren – van publiek domein en financiële sector tot en met retail en 'industrie' – de transitie 'gebeuren' vanuit eenzelfde soort inspanning: namelijk wat Floridi de 4^e revolutie heeft genoemd. We delen samen met andere mensen en intelligente

machines een omgeving (infosfeer) waarin data de centrale communicatie- en productiefactor zijn in netwerken waarin klanten mede data producent zijn. Dat heeft allerlei kanten: de puur technische kant van Big Data met AI organiseren, naast de waarde-kant (producten en diensten) uiteraard, maar ook het communicatief attractief maken zodat de gedragspatronen mede tot de gewenste werkelijkheid (foutloze sociale verzekeringsprocessen bijvoorbeeld) leiden. Je mag met Baricco (2019) ook zeggen dat we in het tijdperk van de Game zijn aangekomen. Deborah Nas (TU Delft) legt op youtube in verschillende presentaties helder uit wat er allemaal aan veranderingen gaande is.

UWV Informatieplan 2018-2022

2.3. De komende vijf jaar: wat gaan we realiseren?

De komende jaren blijven we aandacht houden voor trajecten die bijdragen aan de continuïteit, stabiliteit en informatiebeveiliging. Tevens is een aantal trajecten opgestart die tijdig de modernisering van ons landschap aanpakken om ook de toekomstige stabiliteit en continuïteit van ons landschap te garanderen. Er is meer ruimte ontstaan voor trajecten die onze dienstverlening en de ICT-ondersteuning van onze administratieve processen verbeteren.

- We blijven streven naar uitstekende en passende dienstverlening aan onze klanten.

- De komende jaren zetten we de beweging door naar het verder automatiseren van onze administratieve processen.

- Een andere, noodzakelijke, vereenvoudiging en modernisering bestaat uit het verder ontwikkelen van onze gemeenschappelijke en generieke voorzieningen.

- We verwerven nieuwe datacenterdienstverlening waarmee we moderne dienstverlening in huis halen en een snellere 'time to market' kunnen realiseren. Daarnaast zetten we in op het vernieuwen en vervangen van verouderde ICT-componenten

Hoe diagnosticeer je in configuraties de velden technologie, productieproces, mensen en besturing (en macht) in of tijdens Big Data transitie? Hoe, met wie en waarom ga je welk vraagstuk analyseren en oefenen in nieuwe processen en praktijken?

Met Slagmolens reflexief constructionistische benadering van het gekluisterde ICT denken kun je ongetwijfeld in dit soort cases stroomopwaarts al veel van de hete brij problemen adresseren: gestrande gesprekken deblokken en door interventies mensen aan nieuwe (Big Data en AI omarmende) constructen laten werken in nieuwe configuraties. Maar is dat ook genoeg? Waar zitten onder deze zelfde beweging de verschillen?

Misschien wel vooral in de rol van Big Data projectleiders en in hun leermogelijkheden. Wat voor mogelijkheden hebben zij om hun eigen web van overtuigingen te veranderen, hun vanzelfsprekende weten achter zich te laten (niet weten)? Spelen hun vermogens tot construeren in het gebied van werkelijkheidsdefinities en gedrag patronen, van interacties en processen bij Big Data transitie een cruciale rol? Kunnen zij complexe situaties bij dit niveau van Big Data transitie, voldoende 'angstvrij' maken voor betrokken opdrachtgevers, opdrachtnemers, cliënten, medewerkers en andere belanghebbenden? Want wat mag er wel en niet (gecontroleerd) fout gaan, waar liggen precies de kritieke grenzen? Voor je het weet heb je weer een parlementaire enquête als het faliekant misgaat in de sociale verzekeringen, de belastingen, de zorg of waar dan ook.

Nadat ik op de projectleiders als kerngroep in de transitie ben ingegaan verleg ik de aandacht naar de Practice Theory en de Process Organization Studies. In hoeverre zetten ze constructivisme en sociaal constructivisme voort? Welke kenmerken hebben de conceptuele kaders en interventiestrategieën? Maar eerst: het sociaal embedded constructionisme.

Het vertrekpunt: sociaal embedded constructionisme

Terugkijkend op de bibliografische notitie construeren mensen ongetwijfeld met behulp van beschikbare kennis, (social) media en andere technieken voortdurend sociale systemen of sociaal cognitieve configuraties (in organisaties). Een doorgaand proces van actie en reconstructie; veel van wat en waarmee geconstrueerd wordt is er al. Wat in een tijdperk verschil kan maken is onder welk dominant gezichtspunt dat gebeurt.

In de tijd gezien kenmerkt een 'wending' of 'turn' in een bepaalde periode de dynamiek van wat we (niet) weten en kunnen en zo'n 'wending' duidt op een accentverschuiving naar een ander gebied van organiseren dat dan als centraal onderwerp betekenis krijgt. Op grond van wat ik erover weet zou ik zeggen dat de volgende doorsnijdingen in de tijd de specifieke aard van de historisch dan sociaal construerende mensen en opvattingen over de complexiteit van 'systemen' accentueren:

Jaren	Onderwerp	Kenmerken	type 'turn'
1950	Mens + institutie	regel en excentrische positionaliteit (natuur)	psycho physical turn
'60	Systeem + informatie	beslissing en terugkoppeling (communicatie)	linguistic turn
'80	Proces + enactment	betekenis en actoren (constructie)	cultural turn
	Configuratie + discours	verwevenheid en relaties (multiple inclusies)	(of: interpretive)
2000	Praktijk + verhaal	sociomaterialiteit en (non)human (ontvouwing)	material+visual turn
2020	Collectief + experiment	ecosystemen, samenspel, krachtenbundeling (liefde)	normative-aesthetic turn?
		Cross over gebied	

Hier ontbreekt ruimte om dat allemaal te gaan behandelen, maar iemand die dit leest kan zelf bepalen of dit beeld aanspreekt of niet. Na de linguïstic turn in de jaren '60 en de (voor sociaal constructionisme gunstige) cultural of 'interpretive' turn in de jaren '80 en '90 is de recente 'material and visual turn' (special van *Organization Studies* 2016) – een nieuwe opmaat naar 'objectivering' (practice based evidence en evidence based practice). Waarin aan de 'dingen' eveneens nieuwe betekenissen worden toegekend. De komende tijd ligt het accent misschien op collectieve experimenten waarmee normatief esthetisch op laatmoderne wijze opnieuw het ware, het goede en het schone wordt omarmd.

Postphenomenology, a contemporary strand of philosophy of technology that views technology as mediators of human-world relations rather than as separated functional or instrumental objects, has been useful in pursuing these theoretical framings. The migration towards this philosophical perspective shifts the emphasis of design research to explore the relations between humans and things, rather than human behavior or qualities of things in and of themselves. In recent works, postphenomenological framework have been helpful in understanding and analyzing human-technology relations in design-oriented HCI research [14,40,65,66]. Postphenomenology brings powerful analytical concepts to HCI and Research through Design (RtD). RtD, in turn, as an approach and set of commitments holds potential to ground and make concrete postphenomenological concepts (Hauser et al, An Annotated Portfolio, DIS 2018)

Maar terug naar de material+visual turn in de huidige tijd. Want die is in verband met de Big Data transitie van belang. Nadat in de jaren '70 en '80 onder andere door Elias, Hosking, van Dongen in het sociaal constructionisme het ding is weg gedaan en ingeruild voor proces, is het 'ding' weer terug¹, als iets dat werkelijk is door en met ons. Dat ding heeft vele verschijningsvormen. Het is geen 'iemand', daarom noemen we het 'iets' dat wij niet zelf zijn, een 'ding' in onderscheid van een 'iemand'. Het ding is geen entiteit meer maar een door en door relationeel opgevat iets geworden, iets wat wezenlijk is voor sociomateriële praktijken. Het is niet

langer een instrumenteel object. Het bemiddelt in de relaties tussen mens en wereld, zegt de postfenomenologische techniekfilosofie². Bovendien heeft een iets een bijzondere kwaliteit. Iets wat een ding is staat niet alleen in relatie tot een iemand, maar wordt als werkelijkheid ook in beelden en op schermen zichtbaar. We leven vanzelfsprekend met 'augmented reality': de zintuiglijk ervaarbare en de virtuele werkelijkheid gaan naadloos in elkaar over, werkelijkheid is dubbel. Dat gebeurt tijdens het construeren meer dan ooit met dingen en met behulp van dingen (van smart phones en smart cars tot en met de nieuwste AR brillen als de HoloLens 2). Al dan niet met erbij horende geestverruimende experimenten (ayahuasca als verzoening met een wereld die aan ontologie en epistemologie ontstegen is; ook een vorm van niet weten – Lemmens, 2019). Pirsig zou zich rot schrikken over de explosieve groei van de toeschouwer-cultuur waar hij in de jaren '70 nog zo kritisch over was. De raadsels worden er niet kleiner op. Dat vraagt om verkenning van het onbekende. Tijd in dit tijdperk is voor een groot deel beeldschermtijd. De grote wereld gereduceerd tot

¹ *Entanglement* (2016; ian-hodder.com) van de archeoloog Ian Hodder over de historisch steeds verder gegroeide verstrengeling van mensen en dingen (zoals messen, machines, telefoons): mensen kunnen niet zonder dingen, dingen kunnen niet zonder mensen en dingen kunnen niet zonder dingen (motor, auto, wegen).

² Polsstokhoogspringen of het verlenen van thuiszorg zijn ook 'iets'. Dat je het een atletiek en het ander organisatie noemt, 'ding' karakter toekent, impliceert niet langer dat je het daarmee reïficeert, noch dat je het daarmee de dynamiek of het proceskarakter ontnemt.

wat je allemaal op het scherm kunt krijgen. Pirsig is vergeten, Hararis *Homo Deus* (2015) wordt vermoedelijk over een jaar of veertig weer als de Pirsig van deze tijd herinnerd.

De vraag luidt uiteraard: wat gebeurt er in praktijken in dit tijdperk? Liever gezegd: hoe zien sociomateriële praktijken er in dit Big Data tijdperk eruit?

De sociaal constructionistische benadering ziet zichzelf naar haar aard als een proces in wisselwerking met de veranderde inhoud van vraagstukken in complexe maatschappelijke stelsels en netwerken: als een veranderend proces en praktijk. Net als de maatschappelijke terreinen waarop en de contexten of sociaal cognitieve configuraties waarin activiteiten plaatsvinden (organiseerprocessen, betekenissen). Dagelijks wordt gewerkt aan practice based evidence verzamelen, verwerken, toepassen en aan de kwaliteit van de eigen practice.

Het constructivisme en sociaal constructionisme is nu net zo vanzelfsprekend in praktijken als het vóór de jaren '80 juist niet was. We vinden het nu normaal dat de constructeurs van de Zandmotor naast modellen van complexe stroomsystemen en andere eigenschappen van het gedrag van rivier- en zeewater ('object'), beschikken over veranderkundig-bestuurlijke inzichten en strategieën. Goede kans dat dat voor Big Data constructeurs, zeker in het publieke domein en volatiele markten, net zo vanzelf spreekt. Dus is het aannemelijk om van een in sociomateriële praktijken 'embedded' constructivisme en sociaal constructionisme te vertrekken, waar de eerder genoemde projectleiders, waar ik hierna op terugkom, de kans lopen op te worden aangesproken. Met deze kanttekening dat ding en proces niet langer zo tegenover elkaar worden gezet als in de postmoderne jaren '80 opvattingen in de vorige eeuw. De tijd heeft invloed gehad op constructivisme en sociaal constructionisme.

Dat kun je zien bij sociaal constructionistische veranderaars als van Oss en van 't Hek. Als constructionisten zijn zij vooral geïnteresseerd in hoe mensen beïnvloed worden door de constructen die gebouwd zijn. Als veranderaars werken ze aan fragiele, robuuste én anti fragiele sociale weefsels. De constructen in de *robuuste* sociale weefsels hebben al een status: die hebben het vermogen om mee te ontwikkelen met veranderingen in de tijd (Van Oss en van 't Hek, 2014, 105). *Antifragiel* is een systeem als het de eigenschap heeft om zich aan het onverwachte aan te passen en te overleven (106); anti fragiele systemen hebben vijf kenmerken: complexiteit, redundantie, optionaliteit, skin in the game en losse en hechte koppeling (o.c., 106-110).

Met dergelijke begrippen over weefsels, fragiliteit en robuustheid 'framen' sociaal constructionistische veranderkundigen kennelijk "voor anderen" wiens vak dat niet is, de realiteit van betekenisprocessen, de op verschillende vormen van kennis gebaseerde constructen in een sociomateriële praktijk. Daarmee gaan ze in die contexten professioneel 'voorop' in het 'leren construeren'. Want ik denk niet dat iemand in zo'n context, vóórdat die in aanraking komt met constructionistische taal, zich realiseert dat hij of zij door constructen wordt beïnvloed en er zelf invloed op uitoefent door werkelijkheidsdefinities en gedragspatronen. Dat maakt allemaal onderdeel uit van het leertraject.

Veranderkundigen lopen vaker dan anderen bij verschillende typen organiseerprocessen met mensen mee die om uiteenlopende redenen en problemen met veranderen van werkelijkheidsdefinities en gedragspatronen bezig zijn. Bij de Brandweer Amsterdam hebben ze met andere sociale weefsels, mensen en middelen te maken dan bij een ICT dienstverlener, een sociaal verzekeringsbedrijf of een full service communicatie adviesbureau. Zoals bij dergelijke organisaties ook de primaire processen, de besturing en de informatievoorziening verschillen in relatie tot hun taakomgeving en domein.

Veranderkundigen die in verschillende contexten ervaringen opdoen en in staat die conceptueel en praktische te verwerken in methodieken, oefeningen e.d., zijn geschikt als 'framers' die anderen een waaier aan taalmogelijkheden, beelden, methodieken en technieken bieden om hun eigen constructen te onderzoeken en te veranderen. Er is een stapsgewijze aanpak van vernieuwen van sociaal weefsel (a. veranderambitie visualiseren b. onderzoek behoud en verandering c. binnen de stoepranden blijven d. invulling door middel van betekenisproductie ('verhalend inslijpen') e. aandacht houden bij het gewone werk). En een geherwaardeerd inzicht in 'dingen': 'Bouwen van sociaal weefsel vraagt ook – of misschien wel juist – om aanpassing van de harde kanten van de organisatie' (o.c. 101).

Daarmee wordt een productieve opening gemaakt naar organisatiestructuurbenaderingen die niet voor niets zich op productie-, besturings- en informatieprocessen in ecosystemen richten. Daarmee wordt de tegenoverstelling van entiteits- en procesbenaderingen verlaten. Het construeren (construct) is ook een structureren (van flows; zie Christis e.a., 2018), ze liggen in elkaars verlengde in een nieuwe cross over ruimte. Nu gaat het erom te bedenken wat 'adviseurs van organisaties in Big Data transitie' daarvoor zouden moeten (af)leren. Behalve dat ze zichzelf in de Big Data en AI wereld moeten verdiepen om überhaupt te kunnen construeren.

Projectleiders en procescoördinatoren



Wie bewegen zich als vanzelfsprekend in die cross over gebieden³? Valt het aanbieders van opleidingen, boeken, tijdschriften, blogs etc. over organiseren en veranderen al op dat projectleiders, procescoördinatoren zich meer en meer bewust zijn te acteren op de snijpunten van de door Smid genoemde velden, inclusief de productie- en betekenisprocessen over de (digitale) 'dingen'? Neem bijvoorbeeld iemand die verantwoordelijk is voor het 'straight through processen' van aanvragen, beoordelen en uitkeren bij een grote dienstverlener in de sociale verzekeringen. Groeit bij zulke mensen (en hun teams) de behoefte aan een verander repertoire dat verder gaat dan wat daarin tot nog toe gebruikelijk is?⁴ Het is gunstig dat projectteams en leidinggevendenden die op dat snijvlak opereren vaak al vanzelfsprekend ook externe veranderdeskundigheid importeren om hun vraagstukken

helder te krijgen en de slaagkans te vergroten.

³ Cadeautje op 20 december 2018: Marguerithe de Mans stuk op Consultancy.nl over Transformatief leren. Zie ook *Neerlands Diep* voor een inzicht in de infrastructuur projecten wereld. En de teksten over veranderend samenspel, over communicatie- en procesvaardigheden bij ambtenaren in *Publiek Denken* (december 2018). Tweede cadeautje op 7 maart 2019: de blog spot van Marguerithe de Man over de datagedreven consultant. Een praktische patatsnijder om advieswerk en Big Data ontwikkeling in organisaties op elkaar te betrekken.

⁴ Denk ook aan de sector brede innovatie- en verandering. Woningcorporaties krijgen een voortrekkersfunctie in het Klimaatakkoord (ze vroegen 1 miljard, de regering reserveert 0,5 miljard). In kleine woonvormen voor ouderen is de kwaliteit van de medische zorg beneden de maat: het is niet geregeld en de aard van de vragen is te complex voor het eigen personeel respectievelijk voor de huisartsen e.d. (20 december 2018)

Ik heb me afgevraagd wat het percentage projectleiders en procescoördinatoren op alle werkzame mensen is. Dat zullen we maar moeilijk empirisch kunnen vaststellen. Voor een eerste inventarisatie kunnen we onze eigen ervaring gebruiken⁵ en bij anderen navragen (ook bij de interim- en uitzendbureaus, ICT bedrijven – hoeveel omzet halen die uit projectleiders?). Dan denk ik dat we een redelijke gissing doen als dat meer dan 25% van alle werkende mensen raakt: er zijn er veel op veel verschillende terreinen.

De vraag is natuurlijk: waarom zouden we dat willen weten? Mijn vermoeden is, dat het percentage projectleiders en procescoördinatoren ook een indicatie vormt van de enorme ombouw (op kleinere en grotere schaal) van ‘staande’ organisaties, die aan de gang is. Ik vermoed dat zij de cruciale rollen vervullen op de veranderterreinen die zowel in de Process Organization Studies benadering als in de Practice Theory benadering momenteel onderwerp van gesprek zijn.

Zij verbinden procesbenaderingen en concrete praktijken die in verandering zijn. En meer dan ooit produktie- en betekenisprocessen die onder andere door het gebruiken van platforms en Big Data *tussen* praktijken in verschillende ‘organisaties’ plaats vinden. Bijvoorbeeld de projectmanager in de stedendriehoek bevordert de samenwerking tussen drie steden op het gebied van de mobiliteit tegen de achtergrond van de ‘smart city’. Die steden op zichzelf als processen of entiteiten opgevat, gaan daarnaast ook gewoon met de normale, eigen activiteiten verder. Soortgelijke projecten vind je in de zorg: om de wachtlijsten te kunnen weg werken ontwikkelt de Ggz digitale verslavingszorg met de therapeut in de artspraktijk of bij iemand thuis. Een ander voorbeeld is de samenwerking tussen ziekenhuizen en andere zorginstellingen om de ‘verkeerde bedden’ problematiek te kunnen oplossen. Of het opzetten van virtuele zorgcentra (zie kader).

Naast de inzet van de huidige systemen willen we met Philips een virtueel zorgcentrum opzetten om patiënten binnen en buiten het ziekenhuis te kunnen gaan monitoren. Naast het inzetten van slimme technologische oplossingen gaan we samen met Philips bekijken hoe de verzamelde data door slimme algoritmen kan worden geanalyseerd, zodat zorgverleners en patiënten de informatie krijgen die ze nodig hebben, zoals veranderingen in de vitale functies. Philips noemt dit Adaptive Intelligence.

(Virtueel Zorgcentrum Rijnstate ziekenhuis, mei 2018)

Tijdens hun activiteiten zullen de projectleiders ook veel herkenbaars meemaken wat door Moorkerk (2019) in Tijdelijke Organisaties (TO's) is vastgesteld. Ofwel: er bestaat al veel onderzoeksmateriaal en kennis over de do's en don'ts.

Momenteel is voorspelbaar dat veel projectleiders gebruik maken van Agile en design thinking, van sociale media netwerken en andere ‘projectversnellingstechnieken’. In professionele bureaucratische organisaties zullen die haaks staan op de normale hiërarchische en functioneel geconcentreerde wijze van werken in de ‘operations’. Hun projecten zullen werelden benoemen in termen van ‘communities’, infosferen en VUCA omgevingen.

Dankzij die projecten groeien nieuwe organisatieprocessen met nieuwe ‘customer centered’ infrastructuren en werkwijzen in de schoot van oude organisaties. Je kunt dat een ontwikkeling naar ‘client flow systems’ noemen. Na verloop van (leer)tijd in de klantreizen (‘customer journeys’) die in infographics aan de muren hangen en op de schermen verschijnen, en voldoende opschaling van de nieuwe werkwijzen, is bekend met welke

⁵ In de groep van dertig avondstudenten Bedrijfskunde (mid career mensen die een Msc halen aan de Radboud Management Academy) stak de helft bij deze vraag tijdens het college Analyse & Ontwerp de vinger op.

mensen we verder gaan en van welke mensen we afscheid nemen. ‘Daarmee besparen we arbeidskosten, die we kunnen gebruiken voor investeringen in big data technologie’. Tot slot



daarvan wordt de ‘parent’ organisatie als een oude huid afgestroopt. Bij projecten in de sfeer van de overheid, maar ook erbuiten, is het mogelijk dat ze met een door Sioo ontwikkeld model werken om tot afstemming tussen betrokken partijen te komen (zie ook de Man, 2019).

Welke sociale kwaliteit realiseren die projectleiders in interactieprocessen bij dergelijke diepingrijpende veranderingen van organisaties? Sociale kwaliteit opgevat als intersubjectiviteit én

doorgaande interactie in processen en praktijken die in verandering zijn of waarin aan verandering wordt gewerkt. Met als functies:

- Leren met en van elkaar tijdens het werken aan de verandering, tijdens ‘het bouwen van de brug terwijl je erover loopt’, (vaak in expliciet daarvoor ingerichte digitaal hoogwaardige leerruimtes - labs);
- én (preventieve of regulerende) demping van conflicten of van andere verstoringen die tussen mensen met verschillende belangen bij het zelfde onderwerp (waterkering; ziektekostenverzekering, uitkering etc.) kunnen en zullen spelen en in verschillende mate met hiërarchie, positie, relatie, ego, ‘zelf en ander’ beeld te maken hebben, aan vertrouwenskwesaties raken, zeker in situaties waarin er geen eenduidige interpretatie meer mogelijk is van ‘wat het geval is’,
- én nieuwe sets van activiteiten en vormen van coördinatie bouwen tussen activiteiten waartussen afhankelijkheidsrelaties bestaan en die samen aan een te bereiken doel (goede zorgverzekering, digitale zorg, mobiliteit in de stedendriehoek etc.) koppelen waarin klanten een meewerkend onderdeel zijn (geworden) en vooral in hun informatie producerende kwaliteit van belang zijn voor de algoritmisering van het opereren en besturen van organisatieprocessen (vaker in ketens, samenwerkingsverbanden).

Werkende mensen, met hun capaciteiten en in allerlei in- en externe samenwerkingsrelaties in zelforganiserende teams, met meer (externe) projectleiders dan (interim) managers, zijn in 21^e eeuwse communicatieve condities beland. Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous – (VUCA, dat wisten we al) en zelfs al Liquid, Ubiquitous (VUCALU) werelden volgens een vooraanstaand aanbieder van services voor marketing en communicatieprofessionals. We spreken over ‘Datafied Selves’ met in lichamen ‘ingebouwde’ relationele technologieën, over de organisatie van big data in organisaties, over algoritmisering⁶, over AI en robotisering.

⁶ Platformorganisaties (Parker, 2016) hebben een ongekende wereldimpact in vergelijking tot de lange tijd beeldbepalende multinationals. Amazon Go in 2018 in vijf winkels, verwacht in 2021 al meer dan 3.000 (Bloomberg) winkels te hebben. Grote retailconcerns zoals Walmart en AholdDelhaize blijven niet achter bij deze disruptieve trend in de retail. En zo voltrekt zich de algoritmisering van de wereld en van organisaties en mensen op een steeds geavanceerder digitaal technologisch niveau.

Kortom werelden vol met werkende 'dingen' die een belangrijk materieel substraat zijn (sociomaterialiteit) in sociale processen tussen mensen in organisatiepraktijken. Mensen proberen door middel van constructen en artefacten met een bepaalde onderlinge sociale kwaliteit de ontwikkelingen bij te benen, zo niet de baas te zijn. En in tijden waarin eerder dominante onderscheidingen (man/vrouw wordt transpersoon, mens/ding wordt transhuman etc.) verdwijnen, 'stromen', 'flows' en fluiditeit gewone woorden zijn, cross over gebieden als vanzelfsprekend worden gezien, wordt meer dan ooit het vermogen om te kunnen construeren, aangesproken. Dit is sociaal 'embedded' constructionisme.

Voor modespelers wordt 2019 een jaar van ontwaken, zegt het rapport (The State of Fashion, McKinsey 2018): groei is niet langer vanzelfsprekend. In zowat alle segmenten verwacht het lagere groeicijfers dan in 2018, enkel voor het luxesegment is er optimisme. Dreigende handelsoorlogen en de brexit leiden tot onzekerheid over de wereldeconomie, maar ook de onvoorspelbaarheid van consumentengedrag noopt modebedrijven tot voorzichtigheid. Daardoor focussen ze sterker op kostencontrole en productiviteit. Toch zien ze zich ook verplicht om te investeren in digitalisering, automatisering, data-analyse, platforms en personalisering.

Huren in plaats van kopen

Het zakenmodel van moderetailers moet op de schop. Spotify en Netflix maken school: jongere consumenten kopen vaker tweedehands of gaan ook kledij huren in plaats van ze te kopen, denk aan Rent the Runway of The RealReal. Dat is immers goedkoper en duurzamer. Sociale en milieuvraagstukken komen sterker op de voorgrond: een eis van wakkere millennials en Gen Z-consumenten, die merken belonen als ze sterke standpunten durven innemen (zoals Nike of Levi Strauss recent deden). Wantrouwige consumenten eisen openheid van modemerken: over productieomstandigheden en milieu-impact, over prijszetting, over creatieve integriteit... Tegelijk verwachten ze dat hun eigen data veilig zijn (denk aan recente datalekken bij e-tailers).

In de mobiele klantreis wordt de kloof tussen ontdekken en kopen een pijnpunt: consumenten willen een stuk dat ze (online) ontdekken binnen de 24 uur in huis hebben. Modemerken zullen moeten investeren in artificiële intelligentie, online stijladvies, 'social shopping', 'visual search'... Wie ontwikkelt de Shazam van de mode?

Produceren op bestelling

E-commerceplatformen groeien snel en breiden hun ecosysteem uit met betaaldiensten, clouddiensten, marketingoplossingen, logistiek... Retailmarges volstaan immers niet om winstgevend te worden. Traditionele merken moeten dan ook hun eigen zakenmodel durven omgooien om relevant te blijven en snel groeiende uitdagers weerwerk te bieden. Kleinere exclusieve collecties, sterkere aanwezigheid op sociale media en investeringen in incubatoren voor start-ups zijn enkele pistes. Automatisering en data-analyse maken het mogelijk om flexibele productiecycli op bestelling te maken. Zo kunnen merken sneller reageren op trends en consumentenverwachtingen.

Bron: Stefan van Rompaey, RetailDetail 11-12-2018

Practice Theory en Process Organization Studies

In de bibliografische notitie over constructivisme en sociaal constructionisme is te zien dat het moment van kritiek op positivisme en empirisme in de wetenschap in de jaren '40-'60 van de vorige eeuw min of meer samen viel met de ontdekking van de met vele soorten kennis constructen bouwende mens. Die sociale constructies bouwende mens die daarmee zichzelf en eigen werelden voortbrengt, leert op die manier in de wereld(en) informatiecomplexiteit te reduceren en hanteren en tegelijk betekenisvol te zijn.

Inmiddels zijn de eisen aan en de middelen voor informatieverwerking, is de algehele informatiecomplexiteit in praktijken en processen drastisch toegenomen. En dus de kwalitatieve eisen aan de sociale constructen eveneens. In het huidige technologie onderzoek is men daarvoor ook nieuwe theoriewegen ingeslagen om de nieuwe relaties tussen mensen en dingen te kunnen bestuderen (zie o.a. Feenberg; Orlikowski; PP Verbeek).

Sociomaterieel zijn de middelen ten behoeve van complexiteitsreductie en afstemming van activiteiten = vermijding van verstoringen (functioneel én psychosociaal) van natuurlijk en mechanisch naar elektronisch en van analoog naar digitaal gegaan. En nu zijn we ook aan het leren hele stelsels en zelfs de natuur – klimaatverstoringen - in complexe systemen mee te laten werken aan oplossingen, in plaats van haar slechts voor eigen nut te vernietigen.

De wederkerigheid van wat mensen (toenemend op basis van algoritmen gestuurd) doen en laten met elkaar en met hun omgeving is groter dan ooit en heeft gevolgen voor de manier waarop ze elkaar en zichzelf 'ervaren' in praktijken en processen in verandering. Het dóet er steeds meer toe op basis van wat voor soorten kennis ze leren om hun constructen te bouwen. Inclusief kennis over de eisen aan pro sociaal gedrag, dat door de sociale constructen wordt bevorderd of belemmerd.

Welke eisen stelt dat op haar beurt weer aan de conceptuele kaders die we hanteren in praktijken en processen in verandering: zowel het macroverhaal als de microstap moeten uitgetekend, verhaald en uitgerekend worden om ermee te kunnen gaan experimenteren en er met elkaar in context van te kunnen leren. Daarbij is wat Pennings (1984) als tweede stroming noemde, namelijk contextueel determinisme, momenteel veel zeggend.

Met hun smartphones en social media hebben mensen de hele wereld als construct al bij zich en kunnen ze moeiteloos schakelen tussen werk en privé, tussen betrokkenheid en distantie, tussen eigen en vreemd, tussen transparant en diffuus, etc. Vraagt dit 'wereld construerende construct' waar door sectoren en afzonderlijke spelers (zie kader mode industrie) op ingespeeld wordt, de combinatie van digitale materialiteit en betekenis in multiple 'realiteiten', ook om een aanpassing van de constructieve en/of sociaal constructionistische benadering van verandervraagstukken?

Past de constructionistische organisatie- en veranderkunde naar haar aard en ontwikkeling niet precies in dit tussengebied van de pluriforme sector (zie ook *Onmacht: een verkenning*, Van 't Hek en van Oss, 2018)⁷? Waar Sioo en sociaal constructionisten betrokken zijn, wordt gewerkt aan de sociale kwaliteit, aan wat Mintzberg communityship (beter dan Leadership,

⁷ Mintzberg (bijeenkomst van Netlive op 26 november 2018) vindt de pluriforme ('plural') sector nodig om balans te brengen tussen politieke sector en overmatige control enerzijds en private sector en markt(- of aandeelhouders)terreur anderzijds. Zie op www.mintzberg.org ook zijn paper over het ontwikkelen van theorie. En coachingourselves.com over Human centered social learning.

sorry Jesse Segers; maar wat in die benadering van *De kleren van de leider* staat heeft eigenlijk alle kenmerken van wat Mintzberg communityship noemt).

Berger & Luckmann (1966, 138) beredeneren in hun sociaal constructionisme al met vooruitziende blik wat er in onze tijd zich lijkt af te spelen op het gebied van de specialistische kennis over verandering.

Wanneer specialisten (experts) op een bepaald vakgebied theoretisch en praktisch met elkaar in een onbesliste concurrentie zijn over de realiteitswaarde van hun benadering, zal het volgende verschijnsel zich voordoen. Dan zal het aantonen van de theoretische superioriteit van de theorie niet gebeuren door te wijzen op intrinsieke kwaliteiten, maar 'by its applicability to the social interests of the group that has become its 'carrier'. Berger & Luckmann haasten zich eraan toe te voegen dat er historisch enorme variatie is in de sociale organisatie van theoretische experts, maar dat dit toch wel als algemeen model geldt.

In hoeverre zijn er nieuwe ontwikkelingen in het verlengde van constructionisme? In hoeverre zijn de Practice Theory (Schatzki, Gherardi, Nicolini) benadering enerzijds en de Process Organization Studies (Langley, Tsoukas, Hernes) anderzijds als erfgenamen te zien van de onder de meta vlag van constructivisme uitgevoerde omschakeling naar het praktijk-respectievelijk het procesdenken? Of zien we om ons heen dingen gebeuren die op het dóór ontwikkelen van dit metakader wijst - onder inmiddels totaal veranderde macro en micro sociale, politieke, economische en technologische, kortom culturele omstandigheden?

Praktijk theorieën – hier in omgekeerde volgorde (Nicolini, 2012, 213 e.v.) drie punten die in de practice theory nodig zijn bij het bestuderen van praktijken – zelf als 'form of theoriza(c)tion'):

- Praktijk theorieën stellen actoren in staat om meer van hun werelden te ontsluiten, te articuleren, als ze die aan het construeren zijn (theorieën moeten dus niet eliminerend zijn, maar praktijken verrijken).
- Praktijken worden gereproduceerd (af-gebeeld) in teksten (die zijn eigenlijk ons functionele equivalent van laboratoria).
- Met het theorie-methoden pakket krijgen we mogelijkheden ('building or slicing the social world in terms of practices instead of, say, systems or classes or rational economic actors).

In Nicolini's index vinden we geen Gergen, wel veel Bourdieu, Czarniawska, Engeström, en ook geen Weick (wel in literatuur).

Er worden veel woorden besteed aan praktijk, materialiteit (lichamelijk in de wereld zijn) en object – weinig aan sense making – want die is net als kennen lokaal verankerd in de materiële en discursieve activiteit, in het lichaam, in artefacten, gewoonten, en preoccupaties in de levens van de leden die een organisatie bevolken (o.c., p. 7).

Van wat ik tot nog toe heb gelezen, maakte ik onderstaand overzicht als samenvatting. Daarbij is me al verkennend opgevallen dat aan een tekst van Stengers (2008) een hernieuwd beginpunt wordt toegekend. Maar de algemeen eruit voortkomende impressie is dat de eco logica van systemen belangrijker is geworden dan de los daarvan staande ego-logische fortificatie (het versterken van wat ego aan mogelijkheden van handelen ziet en kan uitvoeren). Eerder moet je hierbij de ring van Möbius als beeld gebruiken om te laten zien hoe beide (ecosysteemproces en fluïde identiteit) elkaar veronderstellen, met elkaar vergroeien, op dezelfde digitale platforms (zie 'to conduct a kind of 'just in time' understanding', Shotter & Tsoukas, 2011).

Kritische theorie/ esthetiek	Positivisme	Constructivisme		Kritisch realisme	?
		Constructivisme	Sociaal constructionisme		
		Stengers: A constructivist reading of Process and Reality (2008)			
Process organization studies					
<p>In conclusion, we are suggesting here, then, a move from the kind of thinking-before-the-fact-in-order-to-act to a doing-from-within-the-fact-in-order-to-think, a move from a 'just-in-case' kind of general understanding to a learning how to conduct a 'just-in-time' kind of understanding in terms of the details of the situation one is currently inhabiting.</p> <p>(Shotter & Tsoukas, 2011)</p> <p>Process approaches to organization studies focus on flow, activities, and evolution, understanding organizations and organizing as processes in the making.</p> <p>Contra variety</p> <p>Contra substance metaphysics</p>	<p>Whitehead</p> <p>Bergson</p> <p>Deleuze</p> <p>James, Dewey, Mead</p> <p>(Rescher 1998 – process metaphysics vs substance metaphysics)</p> <p>Seibt 2018 over General Process Theory</p> <p>Wittgenstein en Heidegger</p> <p>Shotter</p> <p>Gergen</p> <p>Tsoukas & Chia 2002</p> <p>Hernes 2007</p> <p>Sage Handbook 2016 (Langley, Tsoukas eds)</p> <p>Oxford Handbook 2015 (Helin, Herne e.a. eds)</p> <p><i>Perspectives on PROS</i> serie Oxford 2010-</p> <p>Langley e.a. 2013</p> <p>PROS Int. conference 2019: <i>Organizing in the Digital Age</i></p>	<p>Process Organization Studies (PROS) is a way of studying organizations that is grounded on process metaphysics – the worldview that sees processes, rather than substances, as the basic forms of the universe. A process view:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rests on a relational ontology, a performative epistemology, and a dynamic praxeology. - Focuses on becoming, change, and flux, and pays particular attention to forms of agency - Prioritizes process over outcome, activity over product, change over persistence, novelty over stasis, open-endedness over determination. - Invites us to acknowledge, rather than reduce, the complexity of the world and, in that sense, it is animated by what philosopher Stephen Toulmin called an “ecological style” of thinking 			
<p>The <i>explanation of the given system as the epistemological fallacy of all functionalisms</i></p>	<p>PROCESS Organization Studies</p> <p>Proces filosofie</p> <p>Proces theorie – Contradictions, Dialectics</p> <p>Practice approach</p> <p>Complexity Theory</p> <p>Symbolic interactionism</p> <p>Actor-network theory</p> <p>Ethnomethodology</p> <p>Discourse Theory</p> <p>Evolution Theory</p> <p>Ethnography</p>	<p>Practice theory</p> <p>Aristoteles</p> <p>Wittgenstein</p> <p>Heidegger</p> <p>Foucault</p> <p>Bourdieu</p> <p>Engeström</p>	<p>kernbegrippen</p> <p>Episteme, techne, phronesis</p> <p>Non-representationalist and non-rationalist perspective on meaning and language</p> <p>‘Obeying a rule’</p> <p>‘Forms of life’</p> <p>‘Dasein’</p> <p>‘Breakdowns’ waardoor de wereld zich aan ons toont</p> <p>Discursieve formaties</p> <p>Habitus</p> <p>Activity theory (CHAT)</p>		

	<p>Proces methoden – o.a. sequentiële analyse, verhalen</p> <p>Proces toepassingen – o.a. strategie, tijd, ondernemerschap, innovatie,</p> <p>Proces perspectieven - Deconstructie Waarheid etc.</p>	<p>Schatzki 1996, 2001</p> <p>Gherardi 2011</p> <p>Nicolini 2012</p>	<p>‘Action intelligibility’ Micro foundationalist ontology</p> <p>‘Logic of transformation’ between knowing and practicing</p> <p>Activity systems Artefacts Discursive practices Knowledge Language Learning Membership Objects Social practices</p>
<p>Reinecke & Ansari, When times collide (Academy of Management Journal 58/2 618-648, 2015)</p> <p>() the lingua franca of clock time has permeated not just business but also education, creative arts, and innovation without regard for the unique temporal complexities involved. We suggest that chrono-centrism masks process complexity. Process time, emphasizing flux and becoming, may reveal some of the complexity. By exploring the challenges a pluralistic organization faces in the extreme context of development, and how it manages the tension between clock-time control and process complexity, we bring a fresh perspective to temporal dynamics in organizations. To sum, we have advocated rethinking deep-seated mentalities in management models. In particular, we have argued for the need to transcend clock-based linearity and cultivate heterogeneity in organizational temporal commons. We explain how fostering ambitemporality through temporal brokerage can enable organizations to juggle seemingly conflicting yet intertwined objectives. It allows us to move from a conception of time as an immutable worldview to one in which time is endogenous to organizing processes. This matters to the extent that all forms of organizing involve a temporal dimension, be it rhythm, pace, temporal horizon, or ontological assumptions about change.</p>		<p>Feldman & Orlikowski (2010; 2011)</p> <p>Beschrijving van hun eigen ontwikkeling tot praktijk theoretici</p> <p>Praktijk lens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empirisch - Theoretisch - Filosofisch <p>Theorie kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - everyday actions are consequential in producing the structural contours of social life - rejection of dualisms and recognition of the inherent relationship between elements that have often been treated dichotomously - relationality of mutual constitution <p>While organization scholars have been increasingly examining action and process — ever since Karl Weick urged us to attend to organizing rather than organization (Weick 1969) — much of organization theory remains largely focused on entities (Chia and Holt 2006; Østerlund and Carlile 2005; Tsoukas and Chia, 2002). In the boxes and arrows figures so prevalent in organization theory, the boxes are always labelled while the arrows are often unadorned by any text, as if they speak for themselves. Moreover, entities are often reified, considered sufficiently meaningful independent of their use or performance. In practice theory, by contrast, the emphasis is on the arrows, on the relationships and performances that produce outcomes in the world. To put it another way, practice theory theorizes the arrows so as to understand how actions produce outcomes. Thus, when viewing routines or technology use through a practice lens, the specific outcomes of stability or change are seen as consequential only in the context of the dynamic relations and performances through which such (provisional) stability and change are achieved in practice in particular instances.</p> <p>Conclusion</p> <p>The interest in a practice lens within organization studies is an important development in the range of ideas and approaches that scholars use to study organizational phenomena. In focusing on the empirics of practice, we understand organizational phenomena as dynamic and accomplished in ongoing, everyday actions. In focusing on practice theory, we understand the mutually constitutive ways in which agency is shaped by but also produces,</p>	

	<p>reinforces, and changes its structural conditions. In focusing on practice ontology, we understand that it is practices that produce organizational reality, or to paraphrase William James, “it is practices all the way down” (1898/1956:104). The entailments of taking on a practice lens within organization studies allow us to see that theorizing practice is itself a practice, one that produces particular kinds of consequences in the world, for which we as theoretical producers are responsible. Academia plays an important role in training scholars and practitioners to see and value the complexity and dynamics of the sociomaterial world. Theories that rely on linearity and independence of discrete entities are ill-equipped to deal with such contemporary realities as multiplicity, transience, and dispersion (Law and Urry, 2004). Practice theory with its emphasis on explaining the emergent constitution of the sociomaterial world through the micro-dynamics of everyday life in organizations is an approach that can allow us to make this contribution.</p>
--	--

Conclusie

Wie de bovenstaande kaders tot zich door laat dringen gaat misschien wel met mij mee in het trekken van de volgende conclusies. Geen twijfel mogelijk dat Practice Theory en Proces Organization Studies (zie de Handboeken en de serie conferentie boeken) de constructivistische en sociaal constructionistische traditie voortzetten. En daarin het huidige ‘embedded’ karakter ervan in organiseerprocessen benadrukken door het accent te leggen op het proces theoretisch (zie Seibt, 2018 over de General Process Theory) verantwoord leren verhalen vertellen in de wording van de sociomateriële praktijken als zodanig. Specifieke kwaliteit moeten vertellers hebben in het kunnen aansluiten bij het ritme, de hartslag of hoe we de tijdsdimensie ook noemen, waarin die sociomateriële praktijken zich ontfouwen.

De PROS en PT constructionisten zijn de micro chroniqueurs van alledaagse organizational life (is er nog iets anders?) in een door flows en fluïde identiteiten gekenmerkt technologisch Big Data tijdperk. Ze zetten in op het vermogen om verhalen te kunnen vertellen, want die bewegen mensen in de tijd waarin ze leven. Waar het om gaat is dát mensen in deze tijd kunnen leven en handelen, meer nog dan dat ze in staat zijn om er vanuit een extern standpunt iets over te kunnen weten. De PT en PROS chroniqueurs zijn voor onze tijd wat Zola, Dickens en Hardy als romanschrijvers waren in de tweede helft van de 19^e eeuw. Die brachten als tijdgenoten en observators op microniveau de zich voltrekkende veranderingen tussen stedelijke ontwikkeling en plattelandleven, tussen uiterlijk en innerlijk van mensen in ‘beeld’ (toen dat hoofdzakelijk alleen nog in taal kón, andere media behalve tekenen en schilderen en langzaam de wereld veroverende fotografie waren er niet). In massa oplagen via feuilletons in kranten en daarna in boeken, de social media van die tijd. En onder flinke invloed van Darwins revolutionaire idee over de evolutie waarmee mensen moesten zien te leren leven.

Overigens: ik hou van die romanschrijvers. Die we nu op maatschappelijk niveau weer hebben: lees de ook in het Nederlands vertaalde maatschappijromans van Juli Zeh (Unterleuten; Leere Herzen; Neujahr). Zij het dat we nu met vele malen meer kennis en techniek op veel meer specialistische terreinen moeten zien te dealen waarin ons niet alleen een betekenisloze leegte aangaapt als we niet over verhalen vertellende vermogens beschikken om het geheel en ons kleine postzegeltje met elkaar te kunnen verbinden, maar we ons ook bewust zijn van antropocen en noosfeer, waarin we helemaal niets zijn behalve de radicale ontologische en epistemologische voorstellingen (illusions) die we erover kunnen produceren. Of nog radicaler, pas iets kunnen worden wanneer we op ‘ayahuascaanse’ ontdekkingsreizen durven te gaan waarin ons bewustzijn de geborneerde ontologische en

epistemologische kaders uit het verleden, dus van zowel naturalisme als constructivisme, psychedelisch weet te ontstijgen. Wat je er verder ook over mag denken, àls we al de materiële en mentale constructeurs van werelden zijn, àls daarin tussen de jaren '60 van de vorige eeuw en de jaren '20 van deze eeuw voortdurend van procesmatige verandering (en psychedelisch experimenteren) sprake is, dan in een voortdurende danse macabre van speelse positiviteit ten aanzien van de sociale vormen en tegelijk subversieve ondervraging van die vormen. Die subversiviteit kan in de huidige dubbele werkelijkheid héél ver gaan om toch nog iets te kunnen voelen van het 'echte' bestaan. Het ultieme realiteitsbesef is het grootste verlangen dat mensen voortdrijft.

<i>De tegenstander van PROS 'wijzigt'</i>	<i>De agenda: living portrayal</i>
<p>Standard scientific research approaches the everyday world in which we all participate in both sustaining and further developing, as a world already made, a fait accompli, and reflects on it with the aim of mastering its reproduction, that is, making it for a second time. It fails to capture what it was participants had to attend to in the first place in creating that world (Tsoukas & Chia, 2002). This, clearly, is one of the most fundamental problems in the social sciences: already accomplished social events present themselves retrospectively as a series of steps towards a foregone conclusion (Tsoukas, 2010; Tsoukas & Knudsen, 2002). It is tempting to reconstruct the process as if it was meant to lead to an already known outcome. Prospectively, however, the situation looks different. As we have already noted above, a retrospective, reason-giving account of an already achieved outcome can function as an after-the-fact justificatory account, and can no doubt serve a useful purpose in helping practitioners stave off challenging criticisms of their practices when they run into difficulties. But what might be useful to them – as people already immersed in an ongoing process and who must produce successful outcomes from within it – is a prospective account, an account that draws their attention to difficult-to-notice, fleeting incidents that provide opportunities for the beginnings of new language games.</p> <p>(Shotter & Tsoukas, 2011, 334, 335)</p> <p>In sum, if variance theorizing generates <i>know-that</i> type of knowledge, process theorizing produces <i>know-how</i> knowledge. Langley e.a. 2013 (Academy of Management Journal, february)</p> <p><i>De gehouden PROS conferenties</i></p> <p>International Symposium on Process Organization Studies (osofficer.wixsite.com) met uitgavejaar als boek in de serie Perspectives on Process Organization Studies (Oxford)</p>	<p>What we require, then, if we are to get to 'know our way around' inside a human circumstance, is not a map, a static, accurate word picture of a state of affairs – for that, as it were, lies dead on the page, and needs further interpretation – but a living portrayal. Drawing upon the knowledge we already possess of the circumstance, what we need is a prospective account of it that, in its telling, 'moves' us this or that way through the 'terrain' of the circumstance, so to speak, sufficiently for us to gain a conceptual grasp of the whole, even though we lack a vantage point from which to view it. Such a 'seeing' would give us a view 'from the inside' of the circumstance, much as we can get to know the street plan of a city, by living within it, rather than from seeing it all at once from an external standpoint. It is a grasp that allows us to 'see' the different aspects of the circumstance as if arrayed within a 'landscape', all in relation to one another, from all the standpoints within it – it is also a grasp that allows us to locate regions within that landscape that are still 'terra incognita' for us. In developing a qualitative portrait, we aim less at exact prediction and control than at gaining a felt grasp of the potentials for working with it. To make prediction and control the primary goal of science is to alienate ourselves from the fullness of a reality that can continually 'teach' us – if we allow ourselves to enter into a responsive relation with it – the openings it itself provides for its own further development (Tsoukas, 2009). In conclusion, we are suggesting here, then, a move from the kind of thinking-before-the-fact-in-order-to-act to a doing-from-within-the-fact-in-order-to-think, a move from a 'just-in-case' kind of general understanding to a learning how to conduct a 'just-in-time' kind of understanding in terms of the details of the situation one is currently inhabiting. Our view of the role of theory in OMT, inspired by Wittgenstein, is that theory helps actors rearticulate (or re-punctuate) their grammar of actions: not only to refine the assumptions they necessarily internalize in their socialization into the organizational life-world they are part of, but also to use theoretical concepts</p>

1 ^e (2009) Process, Sensemaking, and Organizing (2010)	perceptually, so to speak, as a telescope or microscope to look through to see new 'openings' in their practices for their further development, refinement and (perhaps) correction. Idem, 335, 336
2 ^e (2010) Constructing Identity (2012)	
3 ^e (2011) How Matter Matters (2013)	
4 ^e (2012) Language and Communication (2014)	
5 ^e (2013) The Emergence of Novelty (2015)	
6 ^e (2014) Organizational Routines (2016)	
7 ^e (2015) Skillful Performance (2017)	
8 ^e (2016) Dualities, Dialectics and Paradoxes (2018)	
9 ^e (2017) Institutions and Organizations	
10 ^e (2018) Time and History?	
11 ^e (2019) Organizing in the Digital Age	

In het bovenstaande valt te lezen dat Practice Theory en Process Organization Studies op radicale manier nog wel binnen de traditie blijven, al spelen ze het metafysisch hard op het afwijzen van alle substantiedenken ten gunste van procesdenken.

Het lijkt niet onmogelijk bij zulke actuele cases als waar ik mee begon, Big Data transitie die overall niet hetzelfde zijn qua mens, materie en veranderproces maar wel op dezelfde Big Data principes contexten of configuraties 'inrichten', met PT en PROS ook 'cross overs' tot stand te brengen tussen benaderingen die de sociale constructie van processen (spel, spelers en verhalen) centraal stellen en de op flowstructuren in productie, besturing en informatie gerichte benaderingen (Christis e.a., 2018; Achterbergh & Vriens, 2019).

Dan moeten noch de structuurbouwers noch de agogen (in termen van van Dijck, 1972) gewoon blijven doorgaan in doen waarin ze al goed zijn. Achteraf gezien kondigde het door Van Dijck gemaakte onderscheid alleen maar de daarop volgende verdere verzelfstandiging van beide optieken in geheel eigen professionele en economische secties aan (zie bijlage; commentaar Jan Achterbergh). Ieder heeft een functie in de vermaatschappelijking van wetenschap en de verwetenschappelijking van de maatschappij om 'angstvrij' te kunnen blijven omgaan met complexiteit. Maar misschien moet daar ook een eind aan komen, aan die twee optieken.

Is de Big Data transitie van dien aard dat er nieuwe (leer)ruimte nodig is voor experimenteren met nieuwe inventieve concepten en methodieken? Onder de sociaal embedded constructionistische vlag van Practice Theory en Process Organization Studies?

Bijlage

Jan Achterbergh: () ik (ben) het oneens met de typering van de organisatiekundige optiek (in van Dijck, 1972).

Die heeft geen per se stabiliserende werking, is niet gericht op enkel effectiviteitsverbetering, gaat niet om alleen zekerheid en voorspelbaarheid.

Immers:

- door het verbeteren van de structuur van de organisatie worden juist voorwaarden geschapen voor continue verandering van die organisatie. Juist de voorwaarden voor experimenteren en voortdurend zingeven (maar dan op een zinnige manier) staan hier op het spel.
- voor het verbeteren van structuren heb je rekening te houden met het sociale karakter van organisaties, d.w.z. met de sociale structuren (de verwachtingsverwachtingen) die het sociaal handelen van de leden van organisaties mede constitueren (d.w.z. met de constructen die vormgeven aan hun organiseergedrag).

‘Gegenübersetzungen’ als (bij van Dijck) lijken mij niet nuttig voor een discussie die wat mij betreft tegelijkertijd gevoerd moet worden vanuit een sociaalsystemisch en cybernetisch perspectief (en eigenlijk ook nog een ethisch perspectief). Door dergelijke ‘Gegenübersetzungen’ worden de twee perspectieven om oneigenlijke redenen tegen elkaar uitgespeeld. Ik vind dat onvruchtbaar.

Vruchtbaar zou zijn om vanuit reële problemen na te denken over wat er nodig is om ze op te lossen. Dus niet vanuit de filosofie naar de praktijk, maar van de praktijk naar, als dat nodig is (want waarschijnlijk heb je aan de wetenschappen zelf al genoeg), de filosofie.

Wat ik mij ook af vroeg: wat doe je bijvoorbeeld met de wet van vereiste variëteit? Dat is immers een wet die voor alle vormen van regelen geldt: dus ook voor het regelen per construct (want dat is zelf een soort regelcyclus waarin constructen voortdurend worden bijgesteld). Natuurlijk is die wet door mensen geformuleerd en in die zin te beschouwen als een construct, maar haar inhoud gaat dat constructkarakter te boven. De wet geldt gewoon, of ze nu geformuleerd is of niet en iemand die de wet snapt kan ook inzien dat dit zo is. M.a.w. constructivisten zelf zouden moeten nadenken over de voorwaarden van het voortdurende proces van construeren. Als zij dat doen, komen zij op de wet als iets dat hun eigen constructieprocessen beheerst (zie jouw verwijzing naar Weick op pag. 26 - van de bibliografische notitie - waarbij niet helemaal helder is of hij de wet niet verkeerd opvat). Precies die vorm van reflexiviteit lijkt me in de discussie te ontbreken. Het is ook die vorm van reflexiviteit die je op andere uitspraken van het constructivisme kunt toepassen: meerdere werkelijkheden, geen waarheid etc.

Kortom:

- Een structuurverbeteraar die geen rekening houdt met sociaalsystemische organiseerprocessen en de bijbehorende constructen weet niet wat hij/zij doet;
- Een constructivistische veranderaar die geen rekening houdt met structuurvoorwaarden waaronder het proces van construeren plaatsvindt weet niet wat hij/zij doet.

Literatuur

- Achterbergh & Vriens (2019), *Organizational Development. Designing Episodic Interventions*. Routledge
- Baricco (2019), *The Game. De Bezige Bij*
- Christis e.a. (2018), Multidimensionaal organiseren: is dat slim? *M&O* 2018/1, 4-29
- Van Dijk (1972), *Organisatie in verandering*. Universitaire Pers Rotterdam
- Feenberg (2018), *Technosystem*. Harvard University Press
- Feldmann & Orlikowski (2011), Theorizing Practice and Practicing Theory, *Organization Science*, 22: 1240-1253
- Gherardi (2011), *Organizational Learning* (pdf Researchgate)
- Harari (2015), *Homo Deus. A Brief History of Tomorrow*. Vintage
- Van 't Hek & van Oss (2018), Onmacht: een verkenning, *Tijdschrift voor Begeleidingskunde* 7/3, 24-32
- Hernes (2007), *Understanding Organization as Process* (pdf Researchgate)
- Langley e.a. (2013), Process Studies of Change in Organization and Management, *The Academy of Management Journal* 56/1: 1-13
- Lemmens (2019), *Herbetovering van de wereld. De ontologische subversiviteit van de ayahuasca-ervaring* (pdf Academia.edu)
- de Man (2018), *Transformatief leren*. Consultancy.nl
- (2019), *Tussen data-dummie en data-savvy: de datagedreven consultant*. Sioo
- Moorkamp (2019), *Operating under high-risk conditions in temporary organizations: a sociotechnical systems perspective*. Routledge
- Nicolini (2012), *Practice Theory, Work & Organization*. Oxford
- Van Oss & van 't Hek (2015), *Onderweg*. Vakmedianet
- Pirsig (1975), *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. Corgi
- Reinecke, Ansari (2015), When times collide, *Academy of Management Journal* 58/2 618-648
- Rescher (1996), *Process Metaphysics*. State University of New York Press
- Schatzki (1996), *Social Practices*. Cambridge
- e.a. (2001), *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Psychology Press
- Seibt (2018), *Ontological Tools for the Process Turn in Biology*, in Nicholson & Dupré, *Everything Flows*. Oxford 113-139
- Shotter & Tsoukas (2011), Theory as Therapy: Wittgensteinian Reminders for Reflective Theorizing in Organization and Management Theory, *Research in the Sociology of Organizations*, 32: 311-342
- Slagmolen (2004), *ICT en het gekluisterde denken*. DUP
- Stengers (2008), A Constructivist Reading of Process and Reality, *Theory, Culture and Society* 25/4: 91-110
- Tsoukas & Chia (2002), On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13: 567-582.
- Zeh (2016), *Unterleuten*. Luchterhand
- (2017), *Leere Herzen*. Luchterhand
 - (2018), *Neujahr*. Luchterhand