

Trefwoorden

Veranderen

Veranderparadox

Organisatieverandering

WILLEM VERHOEVEN



Willem Verhoeven houdt zich al veertig jaar bezig met veranderingsprocessen in verschillende hoedanigheden: consultant, manager, ondernemer, auteur, verenigingsbestuurder. In het boekje 'Anders veranderen' heeft hij zijn eigenzinnige kijk op veranderingsprocessen vastgelegd. Hij is oprichter van de Associatie voor Coaching en het Centrum voor Excellent Leiderschap.

E-MAIL: info@associatievoorcoaching.com

WEBSITE: www.associatievoorcoaching.nl

DE VERANDER-PARADOX

Veranderen is een favoriete bezigheid van managers. We zijn nooit tevreden met hoe het gaat, het moet altijd 'anders' en dat is dan synoniem met 'beter'. In de praktijk gaat die vlieger niet altijd op. We zitten gevangen in de veranderparadox. We proberen de organisatie te veranderen met methoden die eigenlijk zelf onderwerp van verandering zijn.

Ongeveer 80 procent van de fusies vernietigt aandeelhouderswaarde in plaats van deze te creëren. Veel reorganisaties brengen niet de besparingen waarop men gehoopt had. Talrijke veranderingsprojecten worden met allerlei toeters en bellen gestart om vervolgens een stille dood te sterven. Hoe komt dat toch? Is veranderen zo'n moeilijk proces dat succes meer uitzondering dan regel is? Het knelpunt zit in een aantal misvattingen c.q. denkfouten die leiden tot een verkeerde aanpak van veranderingsprocessen, te weten:

- preoccupatie met problemen;
- veranderen;
- een rotsvast geloof in planning;
- de kaart verwarren met de weg;
- het lineair causaal denken;
- het moeilijk aanvaarden van ambiguïteit;
- het geloof in de mythe van de objectieve werkelijkheid.

Preoccupatie met problemen

Veel veranderingsactiviteiten hebben het doel problemen op te lossen. In wezen is dat een weinig proactieve houding. Als we ons vooral bezig houden met problemen, dan houden we onze blik gericht op het verleden. Dan gaan we de toekomst ruggelings tegemoet. Is het dan raar dat we

soms struikelen? Edison was niet bezig met problemen oplossen, maar met uitvinden. Als je voortdurend alleen maar bezig bent met problemen oplossen, dan kom je in een oneindige regressie terecht die verwoord is in de wet van Peer: elke oplossing verandert alleen maar het probleem. Er is een wezenlijk verschil tussen het oplossen van problemen en het creëren van iets. Wie een probleem oplost spant zich in om iets te doen verdwijnen. We werken vanuit een negatieve oriëntatie. We willen iets niet. Vanuit een positieve oriëntatie wil je juist iets wel. Wie creëert spant zich in om iets te doen ontstaan, niet om iets weg te werken. Scheppen houdt een toekomstgerichte oriëntatie in. Scheppers bezitten niet alleen hun voorstellingsvermogen, ze zijn daarnaast in staat om dat wat ze zich voorstellen ook te verwezenlijken. Daarom roep ik vaak: "Een goed idee is een gerealiseerd idee".

Veranderen

Veel managers nemen het woord 'veranderen' heel letterlijk: veranderen. Veranderen is aldus een proces dat zich ver weg van jezelf voltrekt en op anderen betrekking heeft. Veranderen wordt in deze

betekenis gezien als een overgangelijk werkwoord. Er is sprake van een subject, de organisatieadviseur of de manager, en een object: de persoon, afdeling of organisatie die veranderd moet worden. Verandering is niet iets dat ontstaat, het moet van buitenaf bevorderd worden en er is altijd weerstand tegen. Deze weerstand wordt gezien als iets persoonlijks en niet als een functie van het systeem.

We kunnen ook anders naar het woord 'veranderen' kijken. Het heeft niet alleen de overgangelijke betekenis van 'anders maken', maar ook die van 'anders worden'. Deze optiek is voor veel managers lastig. Het lijkt erop dat je dan toch te veel denkt in termen van 'Gods water over Gods akker'. Daar houden managers niet van. Die willen meer invloed uitoefenen, graag een beetje zelf voor God spelen. 'Anders worden' betekent echter niet *laissez faire*. Ook dergelijke veranderingen zijn te beïnvloeden en te sturen. Omdat je er echter van uit gaat dat je zelf onderdeel van die veranderingen bent, verloopt het sturen ook anders. Klanten vragen mij regelmatig naar methoden voor het vormgeven van vernieuwingen. Dat is een paradoxale vraag. Methoden zijn oplossingsstrategieën voor bekende problemen. Vernieuwing betekent onbekende paden betreden. Men moet zelf zijn weg zoeken in onbekende richtingen. Om recht te doen aan deze onbepaaldheid zijn andere dan op beheersing gerichte sturingsmechanismen nodig.

Een rotsvast geloof in planning

Sinds Bennis, Benne en Chin in de jaren zestig van de vorige eeuw hun concept van Planned Change uitwerkten zijn twee generaties managers opgevoed met het denken in termen van geplande verandering. Deze managers houden van een beheersbare en voorspelbare wereld waarin de accenten liggen op stabiliteit, orde en planning.

Planning in de klassieke betekenis is de specificatie van een reeks gebeurtenissen of actiestappen die een systeem van de huidige toestand naar een andere gewenste toestand kunnen brengen.

De logica van zo'n reeks hangt echter

af van de context waarin die gebeurtenissen zich voltrekken en van de aard van het doel. Als de context verandert dan is de geplande reeks van gebeurtenissen wellicht niet meer zinvol. Veel managers echter hebben de neiging sterk vast te houden aan het oorspronkelijke plan. 'Dat hadden we toch afgesproken'. Het plan als middel om een doel te verwezenlijken is een doel op zichzelf geworden. Het lijkt alsof men de hoop heeft dat de toekomst zich laat dwingen. Als we ons nu maar houden aan de afgesproken stappen in het plan, dan zullen we daarmee de resultaten, die we oorspronkelijk wilden, wel forceren. In een turbulente omgeving ontstaat er steeds meer spanning tussen de flexibiliteit die deze turbulente omgeving van een organisatie vraagt en de rigiditeit van de planningssystemen. Veranderingen in complexe systemen zijn niet beheersbaar.

De kaart verwarren met de weg

Het concept van Planned Change spreekt met name 'technoholics' erg aan. Zij hebben altijd hun modellen en schema's paraat, maar elk model blijft een afbeelding van de werkelijkheid en is niet de werkelijkheid zelf. Technoholics maken vaak de fout om de modellen en schema's te zien als de werkelijkheid zelf. Ze verwarren het routeschema met de weg. Dat routeschema kan er heel mooi uitzien, maar je weet niet wat je onderweg aan obstakels tegenkomt.

Een model is in essentie alleen maar een constructie in onze geest, een systeem van waarnemingen en betekenissen waarmee we communiceren. Een voorgenomen reeks van acties is geen ding, maar een heel ijl en voorwaardelijk proces, afhankelijk van een heleboel aannamen. Wanneer de planning echter eenmaal is gemaakt en in grote flappen op de muur hangt, verliest het proces voor veel mensen zijn ijheid en wordt het plan een concreet ding. Wanneer er dan zaken gebeuren die niet in het plan passen, bestaan die gewoon niet. Als de werkelijkheid niet klopt proberen we hem in het model te persen.

Het lineair causaal denken

Meer dan anderhalve eeuw wisten we

ons geen raad met de door James Watt uitgevonden centrifugaalregeling van de stoommachine. Hij werkte wel, dat kon iedereen waarnemen. Bij het verklaren van die werking liepen we echter voortdurend vast in een logische tegenspraak. Als je op de centrifugaalregeling (Governor) de wetten van de logica loslaat dan krijg je de volgende reeks:

1. Als de toevoer van stoom toeneemt, gaat de reguleur sneller draaien.
2. Als de reguleur sneller gaat draaien, gaat het ventiel dicht.
3. Als het ventiel dicht gaat, wordt de toevoer van stoom minder.

De combinatie van deze drie logische verbanden levert de stelling op: als de toevoer van stoom toeneemt, dan wordt de toevoer van stoom minder. Iedereen voelt op zijn klompen aan dat dit elke logica tart. De regeling werkte, maar volgens de wetten van de logica kon dat niet. 170 Jaar hebben ingenieurs zich het hoofd gebroken over de theoretische beschrijving van deze regeling. Men kwam daar niet uit omdat men in lineair causale verbanden dacht en niet in circulaire patronen. Pas in 1948 verscheen het baanbrekende werk van Norbert Wiener, *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Sinds die tijd kennen we het terugkoppelingsmechanisme en zijn we meer in circulaire patronen gaan denken, maar het blijft lastig. Rechttoe rechtaan lineair causaal denken gaat ons beter af.

Het moeilijk aanvaarden van ambiguïteit

In het verlengde van de hiervoor beschreven rechtlijnigheid hebben we vaak moeite met ambiguïteit. De meeste mensen houden van eenduidigheid, een 'helder verhaal'. Het is het een of het ander, maar niet allebei. Tot 1905 gingen alle theorieën over het licht uit van een golfkarakter. Toen kwam Albert Einstein die beweerde dat voor licht een deeltjesmodel nodig was. De meeste natuurkundigen vonden dit een verwerpelijke gedachte. Pas in 1923 kwam door de experimenten van de Amerikaan Arthur Compton naar voren dat men niet meer om het deeltjeskarakter

heen kon. Sinds 1925 is algemeen aanvaard dat licht zowel golf- als deeltjeskarakter heeft. Maar de acceptatie van deze dubbelheid van het licht heeft heel wat moeite gekost.

Als het over organisatieverschijnselen gaat dan hebben veel managers nog opvattingen van 'voor 1905'. Zij denken sterk in dichotomieën, in enen en nullen. Je hebt een centrale of een decentrale organisatie, maar niet allebei tegelijk. Zo kunnen we een hele lijst noemen. Bijvoorbeeld:

- centraal – decentraal;
- hoofdkantoor – 'het veld';
- staf – lijn;
- strategie – operations;
- planning – implementatie;
- taakgericht – mensgericht;
- bedrijf – individu;
- kosten – kwaliteit;
- proces – structuur;
- specialisatie – integratie.

De kunst is om met deze ogenschijnlijk elkaar uitsluitende zaken om te gaan. Kwaliteit kost geen geld, maar levert juist geld op. Mensgericht leiding geven gaat niet ten koste van het werk, maar motiveert medewerkers juist beter voor het werk. Bedrijf en individu hebben geen tegengestelde belangen, maar kunnen in een symbiose er juist beide beter van worden. Niet denken in termen van *of/of*, maar van *en/en*.

Het geloof in de mythe van de objectieve werkelijkheid

Een organisatie is geen ding maar een gedachtespinsel. Gedachtespinstels maak je in je hoofd en elk hoofd werkt anders. Objectiviteit is een fictie. Niettemin geloven nog veel mensen heilig in objectiviteit. Voor hen is wetenschap een waardevrije methode om vast te stellen wat waar is.

Wetenschap is in hun ogen geen stelsel van opvattingen dat cultureel bepaald is. De wetenschap houdt zich uitsluitend met feiten bezig, los van de opvattingen van de onderzoekers. Er bestaat een objectieve werkelijkheid die onderzocht kan worden en die beschreven kan worden in wetten en theorieën.

Hoe werkelijk is 'werkelijk' en hoe waar is 'waar'? Het gevaarlijkste waandenkbeeld is dat er maar één

werkelijkheid zou bestaan. Niets is minder waar. Er bestaan vele verschillende versies van de werkelijkheid, die soms lijnrecht tegenover elkaar staan, maar desondanks alle het product van de menselijke communicatie zijn en beslist geen eeuwige en objectieve waarheden weerspiegelen. Iedereen neemt dezelfde werkelijkheid op een andere manier waar. Goethe wist al te melden: "Wir sehen nur, wass wir wissen". Objectiviteit is een mythe.

Anders veranderen

Of we het nu leuk vinden of niet, het tijdperk van de Planned Change is voorbij. In een turbulente omgeving zijn grote complexe veranderingen niet te beheersen. Moeten we als manager dan maar met de armen over elkaar gaan zitten en ons lot laten bepalen door de loop der dingen? Met dat advies zouden de meeste managers niet blij zijn. Managers willen handelen. Troost u, ook bij zelforganisatie kunt je als manager heel wat actie ondernemen. Je bent per slot van rekening zelf ook een actor in het spel. Alleen dien je 'managen' in dit verband niet te begrijpen in termen van regelen, sturen, vastleggen, beheersen, et cetera. Een aantal adviezen hoe je als manager invloed kunt uitoefenen op het zelforganiserende proces van complexe veranderingen.

Vertrouw op Fuzzy Control

Fuzzy betekent letterlijk: wollig, pluizig, ruig, rommelig. Planned Change gaat uit van de gedachte dat je veranderingen kunt beheersen. Fuzzy Control is daar minder optimistisch over. Bij Fuzzy Control beweeg je naar het doel door gebruik te maken van de bewegingen die spontaan ontstaan. Het meest bekende voorbeeld van Fuzzy Control is het balanceren van een bezemsteel op de toppen van je vingers. Je houdt de bezemsteel in evenwicht door te reageren op de spontane bewegingen die hij maakt. Bij deze benadering wordt de verandering geleid vanuit een idee, een visie. Je hebt wel een vaag beeld van hoe een veranderingsproces ongeveer zou kunnen verlopen, waar het toe moet leiden en welke interventies het proces zouden kunnen versnellen, maar

je realiseert je dat de kaart niet de weg is. Het is vooral een kwestie van meebewegen met de bewegingen die in de organisatie ontstaan. Je versterkt wat klopt met het nieuwe patroon en je gaat de discussie aan omtrent het niet-kloppende. Er doen zich dagelijks 'goede' en 'verkeerde' voorbeelden van het nieuwe voor. Die gebeurtenissen kun je gebruiken om daarmee de verandering te duiden.

Een voorbeeld. Er is een fout product naar een klant gegaan. Dat product is bewerkt door twee afdelingen. De fout is in de eerste afdeling gemaakt, maar die had men in de tweede afdeling op moeten merken. Die afdeling heeft uiteindelijk een verkeerd product naar de klant gestuurd. De twee managers proberen elkaar de zwarte piet toe te spelen. Dat is een gelegenheid om met beide in gesprek te gaan, zij zijn allebei verantwoordelijk. De schuldvraag is irrelevant, het gaat erom hoe ervoor gezorgd kan worden dat zo'n misser niet meer voorkomt.

Ontwikkel urgentiebesef

Besef van de veranderingsnoodzaak is de belangrijkste kracht bij veranderingen. Dat besef krijg je alleen maar verkocht aan medewerkers als er ook een daadwerkelijke veranderingsnoodzaak is. Wanneer 14 procent van de omzet winst is, krijg je echt niet aan de medewerkers verkocht dat er wereldwijd 20.000 medewerkers uit moeten. Als je dat toch besluit, moet je later niet zeuren over weerstand tegen verandering.

Veranderingen worden een stuk gemakkelijker wanneer je door de omstandigheden geholpen wordt. Ik heb in een bedrijf ooit op zeer dramatische wijze de crisis geforceerd. Het bedrijf maakte al drie jaar verlies en in het managementteam werd het jaarplan voor het nieuwe jaar besproken met weer een prognose van 1,2 miljoen euro verlies. Een snelle rekensom leerde me dat het bedrijf daarmee door de bodem van de door de bank geëiste solvabiliteit zou zakken. Eerst probeerde ik het voorzichtig in de vrijdagse vergadering van het MT: "Kunnen we ons volgend jaar zo'n verlies permitteren?" Die vraag had niet het beoogde effect. Dan maar wat indringender: "Wat gebeurt er bij dit

verlies met de solvabiliteit en hoe zal de bank daarop reageren?"

Daarop reageerde de controller dat de bank wel eens heel zenuwachtig zou kunnen worden. Toen ik opmerkte dat het bedrijf over een jaar failliet zou zijn, realiseerde het hele MT zich pas echt in welke benarde positie het bedrijf zat. Maar daarvoor moest eerst het hoge woord 'failliet' vallen. Bij het MT was het kwartje gevallen, maar in de rest van de organisatie werd het geld nog uitgegeven alsof men rustig kon potverteren. Om de hele organisatie bewust te maken van de veranderingsnoodzaak hebben is toen besloten één miljoen te besparen op de arbeidsvoorwaarden. Dat greep heftig in, maar het leidde wel tot het bewustzijn dat het zo niet langer kon. Wat er vervolgens door dat verhoogde bewustzijn gebeurde, daar kun je met je verstand niet bij.

Productieprocessen, die men tijdenlang niet onder controle had weten te krijgen, werden in korte tijd 30 procent efficiënter. Ineens wist iedereen verbeteringen te bedenken en door te voeren. In plaats van de voorspelde 1,2 miljoen euro verlies was het resultaat een jaar later 3 miljoen winst.

Zorg voor een goede kopgroep

Als je een vernieuwing wilt realiseren, moet je nuchter kijken naar wie de mensen zijn van wie je het moet hebben. Uiteraard heb je een aantal mensen nodig die de vernieuwing bedenken. Zij vormen de inspiratiebron waaromheen mensen met verwante ideeën zich scharen. Maar de bedenkers zijn vaak niet het meest geschikt om een verandering ook echt tot stand te brengen. Daarvoor heb je nog twee soorten mensen nodig: bevlogen lijnmanagers en troubadours.

Bevlogen lijnmanagers zorgen voor de concrete vertalingen van het nieuwe naar de praktijk. Zij laten zien dat de nieuwe context in staat is problemen op te lossen waar de vorige context geen antwoord op had. In de Middeleeuwen zorgden de troubadours voor de verspreiding van het nieuws. Om een vernieuwing te verbreiden moet er veel over gesproken worden. Interne opleidingsadviseurs kunnen vaak heel goed de rol van troubadour vervullen.

Voorts is het handig om een of meer sponsors in de top van de organisatie te hebben die een verandering steunen, maar als dat niet zo is kan een verandering toch goed doordringen. Je hebt in een organisatie altijd revolutionairen die openlijk oorlog voeren tegen de bestaande orde. Zij vormen een wezenlijke vernieuwende kracht, niet omdat zij zelf iets bereiken, maar omdat zij de aandacht afleiden van het type vernieuwers dat meer onder de oppervlakte zijn werk doet.

Verdoe je energie niet aan de achterblijvers

Verspil je energie niet aan de kreupele, lammen en blinden. Machteloosheid is het wapen van mensen die geen verantwoordelijkheid nemen. Ze zijn altijd slachtoffer van de omstandigheden. Machteloosheid is pure luxe. Machteloosheid is een goedkoop excuus om niets te hoeven doen. Managers besteden vaak te veel energie en aandacht aan mensen waar ze het uiteindelijk niet van moeten hebben. Daardoor is er geen aandacht voor de bondgenoten. Maar je realiseert alleen iets met mensen die de ambitie delen om iets te realiseren. Anderen overtuigen dat ze iets zouden moeten willen is bovendien een paradoxale bezigheid (een opdracht van het kaliber 'wees spontaan'). Zolang je nog bezig bent tegenstanders te overtuigen gaat het meestal alleen om gedachtespinsels en wordt je eigen energie weggehouden van de concretisering die straks de mensen met scepsis over de drempel moeten helpen.

Van 'realisten' moet je het ook niet hebben. Wanneer je als manager communiceert over een vernieuwing met ambitieuze doelen, kun je er vergif op innemen dat een groot aantal mensen reageert in de trant van 'een prachtig doel, maar zeg ons dan ook maar hoe we dat moeten realiseren'. Als je aan dat verzoek toegeeft, ben je verloren. Dan ga je zelf aan het werk en leunen de anderen achterover en word je elke keer geconfronteerd met de onmogelijkheid van de onderneming. Het gesprek moet nog niet gaan over het realiseren maar over de ambitie. Ogenscheinlijk zeggen mensen wel dat ze die ambitie delen, maar dat

doen ze niet. Veel mensen zijn helemaal niet bezig met het vormgeven van de toekomst, die kabbelen rustig voort op het heden. Die zijn ook de eersten om te zeggen dat iets 'niet realistisch' is. Vaak komt zo'n opmerking voort uit het (irrationeel) vasthouden aan de bestaande toestand, maar met 'Realpolitik' is nog nooit een vernieuwing tot stand gebracht. Echte organisatievernieuwingen zijn altijd 'niet realistisch'. Je gaat namelijk iets nieuws creëren, iets wat er nog niet is. Je gaat zelf een nieuwe werkelijkheid maken. Over die ambitie moet je het met elkaar hebben. Dat is een gesprek over idealen en niet over 'realisme'. Mensen die geen ambitie (durven) te hebben, vallen hierbij door de mand. Van hen zullen er ook diversen afvallen. Daar kun je je als manager verantwoordelijk voor voelen, maar daar zijn ze in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor.

Streef niet naar consensus

Elke echte verandering ontstaat in kleine kring. Mensen die met vernieuwingen bezig zijn werken altijd in een omgeving die de vernieuwing nog niet geadopteerd heeft. Je moet dan niet verwachten dat ze om je heen staan te klappen. Integendeel, regelmatig vraag je jezelf af: ben ik nou gek, of zijn zij gek? Als je dan maar blijft zeggen dat zij gek zijn, is het in orde. Dan kun je tegen de eenzaamheid van de vernieuwer. Veel mensen hebben er moeite mee om op hun eigen koers te varen. Om de eenzaamheid van een eigen opvatting te ontlopen schurken ze liever tegen de opvattingen van anderen aan.

In groepen en organisaties worden deze mechanismen nog versterkt door ongeschreven regels als: 'we moeten er toch gezamenlijk uitkomen'. Maar vernieuwingen hebben nu eenmaal de eigenschap dat ze afwijkend zijn. Ze staan dus altijd ter discussie. Consensus is de dood in de pot voor vernieuwing.

Vind wat er al is

Als je er vanuit gaat dat de strategie van een organisatie in die organisatie besloten ligt (Mintzberg, 1987) hoef je die strategie niet te creëren. Hij is er al, alleen nog niet in het bewustzijn

Samenvatting

Heel wat managers zitten gevangen in een veranderparadox. Ze trachten veranderingen door te voeren op een manier die eigenlijk zelf onderwerp van verandering is. Managers en ook hun consultants zitten nog vast in het verlangen om veranderingen te beheersen en in modellen en methoden te vangen. In dit artikel een handvol adviezen die helpen om bij veranderingen meer gebruik te maken van de principes van zelfsturing en zelforganisatie. De auteur zet de lezer daarbij voortdurend op het verkeerde been, het andere, dus het goede.

aanwezig. Het ontdekkingsproces brengt de strategie naar het bewustzijn. Het formuleren van de strategie is dan niet de eerste stap van het implementatieproces, zoals in de klassieke opvatting. Het is de eerste openlijke manifestatie ervan dat er een strategie bestaat. Ooit heb ik in een bedrijf een keuzeproces in gang gezet dat er toe leidde dat van de helft van de producten afscheid genomen werd. Die beslissing bouwde ik op door iedereen in de fabriek te vragen: "Van welke drie productgroepen moeten wij het in deze tent hebben?" Ik stond versteld van de convergentie die eruit kwam. Blijkbaar was deze strategische kennis impliciet in de organisatie aanwezig. Je hoeft het dus niet te bedenken of uit te vinden, je moet de strategie ontdekken.

Laat de tijd een deel van het werk doen

Elke vernieuwing begint weliswaar bij een kleine elite, maar deze kern van veranderaars dient wel te groeien om zo uiteindelijk het kantelpunt te bereiken dat de verandering onomkeerbaar maakt. Je kunt dat proces proberen te forceren, maar gras groeit niet door eraan te trekken. Vernieuwingen hebben ook tijd nodig.

De tijd is een bondgenoot bij veranderingen. Zeker in de beginfase gaan vernieuwingen niet snel. Mensen moeten eraan wennen. In een grijs verleden viel ooit het kabinet Den Uyl omtrent een verandering in de gezondheidszorg, terwijl Van Agt hetzelfde een halfjaar later geruisloos invoerde. De tijd had zijn werk gedaan. De tijd is een belangrijke bondgenoot bij vernieuwingen.

Wees niet bang voor chaos

Bij veranderingen moeten we ertegen kunnen dat er een periode is van chaos en verval. Het moet eerst slechter worden voordat het beter wordt. Dat proces kan nauwelijks planmatig gestuurd worden; toeval speelt een grote rol. Steeds meer worden ook organisaties beschreven in termen van chaos en toeval. Betekent dat nu dat grote complexe systemen altijd een bende zijn? Chaotische systemen bezitten duidelijk ook het vermogen om nieuwe samenhangen te creëren. Chaos en creativiteit zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, want nieuwe coherentie kan alleen maar ontstaan door onvoorspelbare

ontwikkelingen. Of zoals Gregory Bateson (1984) het zegt: "Creative systems are necessarily divergent". Je kunt het vervelend vinden of niet, maar je kunt van je organisatie geen creativiteit verlangen als je geen divergentie toestaat, als je niet het risico wilt lopen dat de zaak ontspoot. Als je prijs stelt op een samenhangend beleid moet je zaken vooral niet te vroeg op een rijtje willen zetten! Voordat je het weet heb je de impulsen die tot nieuwe coherentie kunnen leiden om zeep gebracht. Transformaties verlopen rommelig. Het is een enorme verkramping om te denken dat je een organisatie in transformatie netjes kunt laten draaien. Er gebeuren allemaal dingen die je niet kunt beheersen en die je ook niet moet willen beheersen. Verlaat de norm dat je gerommel eigenlijk had moeten bestaan uit weloverwogen geplande acties. Tot slot daarom een van mijn favoriete oneliners: het loopt uit de klauwen als je alles in de hand wilt houden.

LITERATUUR

- Bateson, G., *Het verbindend patroon*, Bert Bakker, 1984.
- Hofstadter, D., *Gödel, Escher, Bach*, Contact, 1988.
- Mintzberg, H., *Crafting strategy*, *Harvard Business Review*, juli/aug., 1987.
- Verhoeven, W., *Anders veranderen*, *Centrum voor Excellent Leiderschap*, Aarle-Rixtel, 2008.