

---

# Nieuwe vormen van ondernemen

## Constante stromen van unieke creaties

**Godelieve Spaas**

Onderzoeken laten vaker en vaker zien dat zowel in oneindig kleine als in oneindig grote dingen, alles beweging is... we vinden niets in rust. Daarom zouden we volgens Einstein beweging moeten opvatten als de natuurlijke en de werkelijke toestand van materie, een toestand die wij niet hoeven te verklaren, want deze komt voort uit de aard van het heelal zelf. Het is de essentie van het bestaan.

### DE WERELD IS BEWEGING

Door de wijze waarop wij bewegingen beleven en de betekenis die we aan beweging toekennen fundamenteel te veranderen, kan een open, veelvormige en dynamische manier van ontwikkeling van en in organisaties ontstaan.

Die andere manier van ontwikkelen kan leiden tot wezenlijk andere visies op en in organisaties en ook op de visie op de relatie tussen organisaties onderling en met hun omgeving. De nieuwe manier van ontwikkelen verleidt organisaties tot zowel continue creatie als tot flinke sprongen in vernieuwing.

In de loop van de tijd hebben we op vele manieren gekeken naar beweging. Beweging wordt vaak gekoppeld aan iets tastbaars: bewegen van mensen, van dingen, van de zon en de maan, van de bomen in de wind enzovoort. Het begrip bewegen gebruiken we ook als metafoor voor ontwikkeling van mensen, van organisaties, van de evolutie; kortom van alles wat leeft, is of zou kunnen zijn. Beweging kun je zien als het tegenovergestelde van stilstand. Als een fenomeen dat je in gang kunt zetten maar ook kunt stoppen, als een initiatief van de mens, van de natuur of van de kosmos zelfs. Maar je zou er ook naar kunnen kijken vanuit een perspectief van vanzelfsprekendheid. Beweging is dan een constante waar alles en iedereen deel van uitmaakt en waarin ook alles en iedereen de interactie tussen bewegingen beïnvloedt. Soms als een bewuste en gerichte actie, soms onbewust, maar het gebeurt altijd. Zo ontstaat een constante stroom van bewegingen die elkaar beïnvloeden. Het is dan hooguit de traagheid van bewegen, of de onzichtbaarheid van de richting, die maakt dat we beweging soms als stilstand ervaren.

Ook de betekenis die aan beweging wordt gegeven varieert. In de Westerse cultuur is beweging bijna altijd additief; het wordt steeds maar meer, het stapelt zich op. Het één volgt uit het ander waardoor je de eerst de ene stap moet zetten en dan pas de andere. Daarmee wordt de beweging ook steeds gericht, meer gefocusseerd, minder vrij. Een focus sluit altijd zaken buiten waardoor je jezelf richt op een deel van het geheel. Niet het geheel is dan leidend maar slechts een fragment. Door dat te doen ontstaat overzicht in relaties tussen de delen maar geen inzicht in het samenhangende geheel. Door steeds verder te focussen vanuit een additief paradigma ontstaat een patroon van exclusie; steeds meer aandacht op steeds kleinere delen, steeds verder gefragmenteerd. Zo wordt steeds meer uitgesloten.

Om ook inzicht te krijgen in het samenhangende geheel is een proces van inclusie nodig.

De voornamelijk Westerse betekenis van beweging is er maar één. Door die los te laten ontstaat ruimte om op een ander manier naar beweging te kijken. Niet wat al bestaat, maar wat mogelijk is dan uitgangspunt. Door beweging niet als additief te kenmerken maar het een willekeurige of woekerende aard toe te kennen ontstaat ruimte voor inclusie. De dynamiek van inclusie verwelkomt nieuwe impulsen, combineert in alle vrijheid allerlei fragmenten met elkaar en reageert op wat zich voordoet zonder een vooraf bepaalde focus, en zonder dat een focus automatisch ontstaat door volgordelijkheid.

Beweging als een constante ervaren leidt tot het meer en meer bewust worden van allerlei bewegingen. Je ziet méér bewegingen en onderscheidt steeds meer variatie tussen bewegingen. Door de dynamiek van inclusie ontstaat meer vrijheid om mee te spelen in het geheel van bewegingen.

## VARIATIE IN BEWEGING

Als beweging continu is en niet persé additief dan ontstaat een wereld met daarin een continue stroom van bewegingen die elkaar ontmoeten en dan weer leiden tot iets anders. Elke ontmoeting beïnvloedt het bestaande; bedoeld of onbedoeld.

Elke beweging, tastbaar en niet tastbaar, een vlagje wind, een flard van een gedachte, een doortastend besluit, de groei van een boom, alles doet mee in het spel van bewegingen. Afhankelijk van de waarnemer lijkt er soms samenhang te zijn, soms ook niet. De waarnemer kan vanuit zichzelf of vanuit een context samenhang toekennen aan een combinatie van bewegingen of juist niet.

Het spel van bewegingen is dan een proces dat uitgaat van inclusie. Alles en iedereen mag meedoen, sterker nog, doet mee. Elke nieuwe creatie (een handeling, een gedachte, een vorm) wordt vervolgens weer opgenomen in datzelfde spel.

Beweging is een continu proces dat het gevolg is van allerlei mogelijke interacties tussen bewegingen die soms een vorm krijgen en soms ook niet. Vormen die langer kunnen bestaan en soms maar heel kort. Dus niet vormen die zich opstapelen en daardoor vaster en vaster worden. Maar juist vormen die tijdelijk en los zijn. Die door niets uit te sluiten steeds weer veranderen. Sommige vormen blijven langer dan een mensenleven bestaan, anderen slechts een fractie van een seconde.

Zo is beweging een continu en integraal deel van ons bestaan waarin elke gebeurtenis en elke handeling creëert en het geheel beïnvloedt. Soms ontstaat iets nieuws, de ene keer in samenhang met wat al is, de andere keer los daarvan. En al die kleine creaties vinden hun weg en vormen samen steeds weer nieuwe combinaties die weer leiden tot een volgende tijdelijke combinatie van bewegingen.

Door de additieve betekenis van beweging los te laten en door beweging als een constante beleven ontstaat ruimte om op een andere manier te kijken naar en te handelen in organisaties. Niet wat al bestaat, maar wat mogelijk kan zijn, staat dan centraal en wordt uitgangspunt voor ontwikkeling. Het biedt een opening om los van de werkelijkheid te scheppen en om andere verbanden aan te gaan dan met de historie en met wat al was, om sprongen te maken, om in eerste instantie niet samenhangende werelden te verbinden, om te creëren zonder belemmeringen en verwachtingen en zonder iets uit te sluiten.

## SPELENDE ORGANISATIES

De meeste organisaties gaan uit van een reeks van op elkaar volgende ontwikkelingen. De ene ontwikkeling leidt naar een volgende en elke ontwikkeling op zich is bedoeld als stevige bodem voor een volgende. Zo blijven organisaties altijd op zoek naar de volgende trede in hun ontwikkeling, waar men dan weer bovenop kan gaan staan om de volgende beweging in gang te zetten. Steeds beter, preciezer en meer doordacht, maar ook steeds in dezelfde lijn waardoor wat anders is uitgesloten wordt en alles wat al bestaat vastgezet wordt. Op die manier streven veel organisaties naar voorspelbaarheid en betrouwbaarheid.

Het ontwikkelproces kenmerkt zich door te leren van andere organisaties, gebruik te maken van beproefde organisatie modellen en overzichtelijke stappenplannen; allemaal zeer gangbare manieren om te komen tot succesvolle ondernemingen. Overdracht van wat was, is dan een voorwaarde. En overdracht vraagt om taal. Dat maakt dat organisaties zich veelal beperken tot denken en handelen in het expliciete, het bekende, het materiele dat uitgedrukt kan worden in woorden, redeneringen, schema's en modellen.

Naast het expliciete en bewuste organisatieontwikkelingsproces is er vanzelfsprekend ook een onbewust en impliciet proces dat de organisatie ontwikkelt. Er is beweging, gevoel, dromen, fantasieën, beelden, verwarring en nog veel meer. Het feit dat we daar niet meteen woorden en

zinnen bij hebben maakt niet dat het er niet is. Juist in dat impliciete schuilt het speelse en spontane van een organisatie. Juist daar ontbreken de vaste vorm, de focus en de verstolling.

Om het impliciete bewust als deel van het ontwikkelingsproces mee te nemen kan men ruimte geven aan waarnemen naast denken, laten gebeuren naast doen, verbeelden naast vertalen, dwalen naast richten, letten op hoofdlijnen naast het detail, voelen naast weten, de fantasie toe laten naast de werkelijkheid vasthouden, experimenteren naast je vaardigheden toepassen.

Alle dromen, fantasieën, wensen, waarden en alles wat verder nog te bedenken valt, draagt bij aan de ontwikkeling. Zij blazen de ontwikkeling leven in, zorgen voor andere zienswijzen en nieuwe perspectieven. Juist alle losse, open, impliciete beelden die niet voortkomen uit wat al was, en wat al vaststaat dragen bij aan een organische en constante ontwikkeling van een organisatie.

Als ontwikkeling continu is én niet additief, dan is elke route, elke vorm, elke methodiek, elk model niet meer dan een inspiratiebron. Dan is het niet meer dan een van de vele vormen die langskomen en meedoen in het spel en daarna weer anders worden of verdwijnen. En dat is precies waar het over gaat: hoe kunnen we in ons handelen zo open en vrij mogelijk omgaan met alles wat ons aangereikt wordt, wat we opzoeken of wat ons toevalt, zonder dat we vervallen in het verlangen van kopiëren omwille van de zekerheid die elk model, elke goeroe ons steeds weer lijkt te bieden.

Het is de schijnzekerheid van modellen, stappenplannen en leren van de ander die organisaties vasthoudt op de plaats en de positie waar ze nu staan. Door het van elkaar kopiëren onderscheiden organisaties zich zeker als het gaat om structuur, systemen, marktwerking en kennismangement steeds minder. Hierdoor krijgt eigenheid en uniciteit in en van organisaties steeds minder ruimte, en dat is jammer.

Organisaties die spelen met allerlei impulsen, die in de dynamiek van de inclusie stappen, die telkens weer opnieuw kijken en creëren raken in een flow van ontwikkelingen. Alles zet alles in beweging, steeds passend bij dat moment, zonder de ballast van eerder, met alle inspiratie voorradig, in co-creatie met alle betrokkenen, uitmondend in steeds weer een nieuwe tijdelijke vorm. Natuurlijk kunnen modellen en visies van anderen daarin inspireren. Niet voor niets staan schrijvers als Joseph Jaworski, Danah Zohar, Steven Covey, Jim Collins, Peter Senge staan hoog op de lijst van menig manager. Allemaal grote namen die vormen, methodieken, ervaringen aanreiken om nieuwe manieren van ontwikkelen gestalte te geven. Maar in geen enkel geval zijn die visies van de één passend voor de ander. Er zal altijd iets nieuws ontstaan, iets dat samenhangt met het geheel en aansluit bij de eigenheid van die organisatie.

# Drie principes

Om de speelsheid in organisatieontwikkeling te stimuleren zijn drie principes te benoemen die je kunt toepassen waardoor organisatieontwikkeling speelser, eigener en meer organisch wordt. Zo voorkom je een ontwikkeling die uitgaat van de claim van additie, die geremd wordt door perioden van stilstand en die uitsluit en zo ontstaat een ontwikkeling die constant is, alles een kans geeft en die de fragmenten als deel van het geheel beleeft.

Die principes zijn: inspiratie, co-creatie en het experiment. Ze worden kort, open en speels beschreven, zodat ze uitnodigen tot een eigen wijze van toepassing.

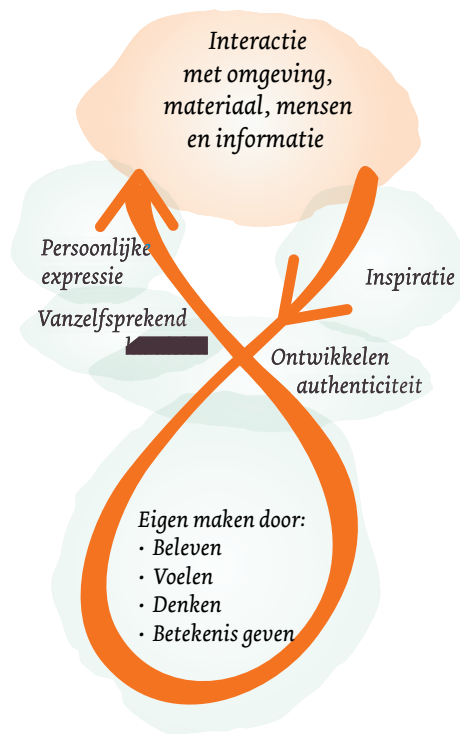
## INSPIRATIE

Alles wat is, inspireert en voedt beweging. Objectieve, subjectieve én fictieve zaken. Woorden, beelden, geluiden, kortom alle zintuigen zorgen voor input.

Lang niet alle inspiratie hoeft expliciet te zijn. Ook wat tussen de regels door te lezen is draagt bij, wat als een vage schim meevaart, wat we nog niet weten, wat onzichtbaar is, alles kan bij dragen.

Het proces van wat je wel en niet expliciet wilt of kunt maken, in samenhang met wat impliciet is leidt telkens tot een nieuwe vorm.

Figuur 1 geeft aan hoe die inspiratie kan werken, en hoe zij kan leiden tot ontwikkeling van authenticiteit in handelen en eigen wijsheid van mensen, groepen, organisaties en zelfs samenlevingen.



Figuur 1

## CO-CREATIE

Co-creatie maakt het mogelijk om beweging groter te laten zijn dan de losse delen. Wat elk/ieder deel afzonderlijk niet kan, kan het samenspel wel. Dat betekent dat co-creatie iets anders is dan onderhandelen, overtuigen, meedenken, uitleggen, informeren, draagvlak zoeken en win/win.

Co-creatie is het moment waarin iets ontstaat uit de verbinding van mensen onderling, of uit de verbinding tussen mensen en andere zaken (bij voorbeeld omgeving, natuur, boeken), die er daarvoor nog niet was. Een unieke nieuwe creatie in die situatie. Vaak een nieuwe betekenis, soms een nieuwe vorm, of nieuwe materie.

## EXPERIMENT

Alleen een experiment leidt tot iets nieuws. Door elk handelen, elke vorm, alle processen, als experiment te beleven ga je de constante ontwikkeling in een organisatie steeds bewuster waarnemen. Alles is in beweging, geen enkel moment is gelijk aan het vorige, alles krijgt vorm in het moment en in een situatie. Zonder experiment krijgt geen enkele gedachte of idee vorm. Elke handeling, elk ontwerp, besluit of overweging heeft een unieke betekenis voor de organisatie.

Deze drie principes zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar continu. De inspiratie nodigt steeds weer uit tot creatie, die steeds weer uitnodigt tot een experiment, dat weer toetreedt in de wereld van de inspiratie en zo verder.

Soms vluchtig, soms robuust, soms snel, soms langzaam volgen zij elkaar op, vaak bijna onmerkbaar, maar als je er op let continu aanwezig. Het toepassen van de principes gebeurt soms in een paar seconden en duurt soms weken of zelfs maanden. Ook de volgorde varieert, soms door het toeval, soms als een bewuste keuze.

## Hoe het kan

*Zoals soms een geur uit het verleden  
Zonder echt te weten  
Je de zekerheid verschaft  
Over hoe je het beleefde  
Of zoals elke stilte in je huis  
Vertelt wie hier is en wie niet  
Zo aanvaard ik  
In vol vertrouwen een flard  
Een minuscuul fragment  
Dat mij ongemerkt beroerde  
Zeker wetend dat die splinter  
Mij grootmoedig zal getuigen  
Van de in haar verscholen alomvattendheid*

LAB OF INSPIRATION/Godelieve Spaas/2002

Open, speelse en organische ontwikkelproces kun je herkennen aan een eigenaardig samengaan van schijnbare tegenstellingen: zachtmoedig over grenzen gaan, scherp op een globale koers varen, wat nog niet (af) is al in de praktijk brengen, organische structuren, investeren in wat al bijna vanzelfsprekend is of in wat juist niet vanzelfsprekend lijkt.

Elkaar durven ontmoeten, verbonden met de omgeving, werken vanuit waarden en bewustzijn ontwikkelen op de betekenis van zaken. Dat leidt tot schoonheid, tot organische groei, bouwende mensen, gedreven bijdragen en uitstraling naar de omgeving.

In de praktijk betekent dat een ontwikkelaanpak die zich langzaam maar zeker ontvouwt. Waarin ontwikkeling van mensen hand in hand gaat met die van de onderneming. Waarin subtiele, eenvoudige en genuanceerde handelingen of beslissingen vaak grote impact hebben. Ook de verbindingen met de buitenwereld beïnvloeden de ontwikkeling; een organisatie is niet alleen op de wereld maar maakt daar stevig deel van uit. Dus buiten komt binnen en andersom. De klant denkt en ontwikkelt mee, de leverancier ook en soms ook nog de gemeenschap, een overheid, belangenorganisaties, concurrenten en anderen.

Op deze zowel expliciete als impliciete, maar altijd beeldende manier van veranderen zijn de drie hierboven beschreven principes toegepast bij de ontwikkelingen van organisaties en organisatievormen.

In de twee hierna volgende voorbeelden is heel mooi te zien hoe de oorspronkelijke inspiratiebron heel vrij, en in combinatie met andere bronnen steeds terug te vinden is in de vormen die gedurende het proces ontstonden.

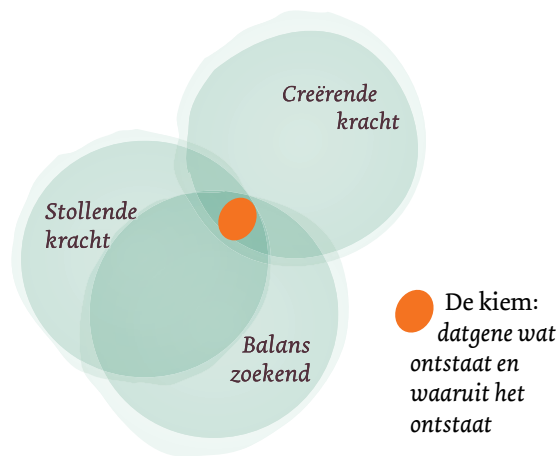
# Voorbeeld 1

- 1 De geheime leer,  
H.P. Blavatsky, theoso-  
phical university press,  
Pasadena, Den Haag,  
München

In het eerste bedrijf werd als inspiratiebron een deel het gedachtegoed van madame H.P. Blavatsky<sup>1</sup> gebruikt. Zij schrijft in haar geheime leer over het ontstaan en de voortdurende ontwikkeling van de kosmos. Vanuit het ene (dat waar alles uit begint) ontstaat een kiem. Die kiem groeit en ontwikkelt door de wisselwerking tussen de drie krachten. De eerste kracht zou je de scheppende kunnen noemen en kenmerkt zich door steeds toe te willen voegen, te vernieuwen, te creëren. Deze kracht zoekt naar wat er nog niet is en beweegt zich in het niet stoffelijke. De tweede kracht is meer verankerend en vormgevend van aard; gericht op vastzetten, vasthouden, stevig maken, en beweegt richting het materiële of stoffelijke.

De derde kracht balanceert als het ware deze twee krachten met elkaar. Het is de kracht die je de wil of de betekenisgever zou kunnen noemen. Figuur 2 geeft de werking van de drie krachten op de kiem weer.

## DRIE KRACHTEN

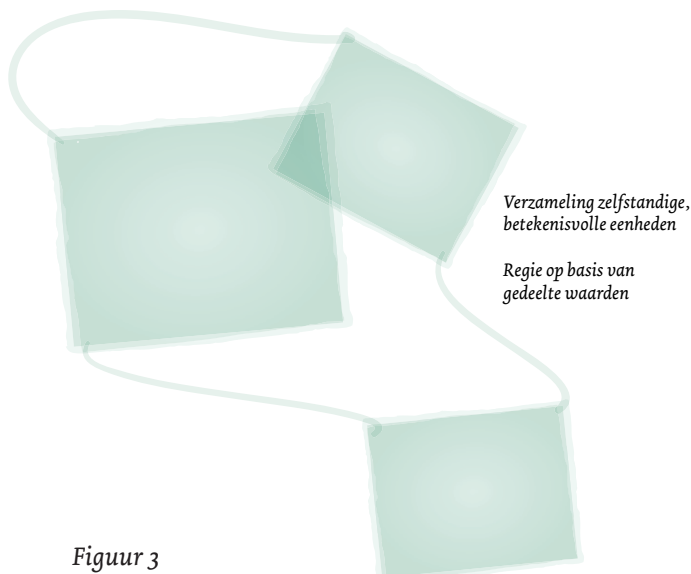


Figuur 2

De aanleiding om voor deze inspiratiebron te kiezen is dat het bedrijf graag maximaal flexibel en innovatief wil zijn. Continu nieuwe zaken en vormen laten ontstaan en vorm geven zijn dan een belangrijk uitgangspunt. De drie krachten faciliteren en bewegen de kiem (de metafoor voor: de identiteit van het bedrijf).

De tweede inspiratiebron was een lezing van Peter Delahay. Hij vertelt over een organisatie-model in de metafoor van geschakelde vloten (zie figuur 3).

## GESCHAKELDE VLOTTEN



Figuur 3



Niet één grote centraal aangestuurde organisatie, maar flexibele, kleine zelfstandige eenheden die kun eigen koers varen binnen de waarden, uitgangspunten en kaders van het grotere geheel. Steekwoorden in het verhaal van Delahay zijn ondernemerschap, initiatief, eigenzinnigheid, bevoegdheid én bekwaamheid vallen samen en zo laag mogelijk in de organisatie. Door te spelen met deze inspiratie, door te durven dromen en het ook af en toe even niet te weten, ontstond een idee voor een organisatievorm die uitgaat van talent van en in de organisatie.

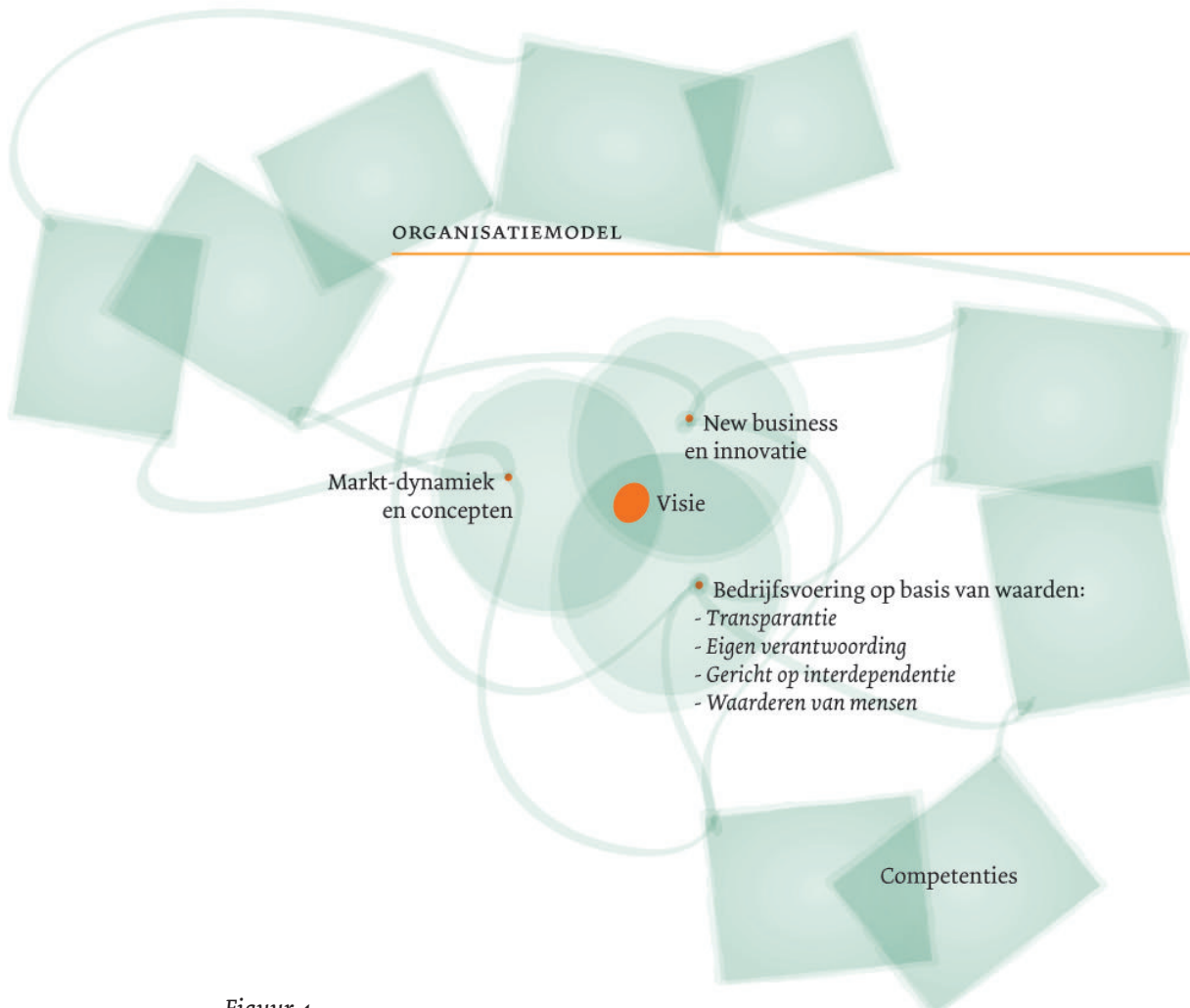
Zo ontstond langzaam maar zeker een schets voor een organisatie die beide dynamieken (de drie krachten en de geschakelde vloten) in zich verenigt. De aansturing op strategisch niveau gaat uit van de drie krachten, en de operatie vindt plaats in kleine wendbare eenheden die gezamenlijk de organisatie vormen. Zo'n eenheid wordt gevormd vanuit een competentie of een toegevoegde waarde in de organisatie die betekenis heeft of kan krijgen in de markt of in de wereld. Door aandacht te geven aan de eigen competentie kan die steeds krachtiger worden.

Het geheel van eenheden wordt aangestuurd vanuit alle drie de krachten van Blavatsky. Vrij vertaald zijn dat de volgende thema's geworden:

- Vernieuwing: innovatie en new business
- Verankering: bedrijfsvoering
- Balans zoeken: markt-dynamiek en -concepten

Op die manier wordt de verbinding tussen de delen en de kracht van het groter geheel gewaarborgd en houden ze elkaar in evenwicht.

Essentieel hierin is de visie en de identiteit van het bedrijf. Die moet robuust en voelbaar zijn voor iedereen, binnen en buiten het bedrijf. Het is het startpunt, de waarden van waaruit elke ontwikkeling vorm krijgt en het kader waaraan elk resultaat bijdraagt. Het is de kiem waaruit alles voortkomt die de essentie vormt en die zich altijd weer ontwikkeld.



Figuur 4

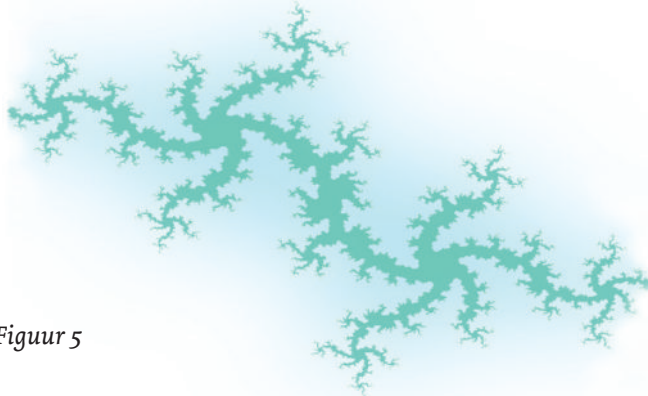
## Voorbeeld 2

Voor deze organisatie was maximale variatie in handelen van elke individu van cruciaal belang. Als leidraad golden een aantal verbindende waarden en uitgangspunten én een aantal basisafspraken. Niet door controle, maar meer als een soort van vanzelfsprekendheid. Dat kan alleen als het geheel terug komt in alle delen. Dat deed meteen denken aan het principe van de fractal.

Een fractal is een meetkundig figuur dat op elke schaal onregelmatig is. Dus steeds anders in een oneindige variatie. Tegelijkertijd bestaat het geheel uit delen die zich steeds weer herhalen op steeds kleinere schaal. Kleur en grootte zijn telkens anders. De vorm globaal gezien steeds gelijk.

### FRACTAL

---



Figuur 5

Het bijzondere aan fractals is dat de delen qua vorm zijn zoals het geheel is. Maar dat de delen zich wel onderscheiden door verschil in grootte en kleur.

Dus in elk deel herken je de vorm van het geheel en andersom. In dat geheel ontstaan steeds nieuwe en andere vormen van een vergelijkbare orde.

Deze organisatie en fractals hebben gemeen dat zij zowel streven naar uniformiteit als naar maximale variatie.

Op deze manier ontstond niet zozeer een nieuwe organisatiestructuur, maar meer een nieuwe dynamiek in de organisatie. Een andere manier van met elkaar omgaan en met elkaar vormgeven aan de dienstverlening.

Door te spelen met de gedachte van de fractal kon het management de beslissing nemen om het sturen op controle gericht in te zetten op alléén de vaste minimale kaders. Voor het overige willen zij de autonome eigen ordening laten ontstaan die zich voordoet door de samenstelling van de groep medewerkers waarin een grote variatie aan talenten, interesses en drijfveren zit. In de figuren 6 en 7 wordt achtereenvolgens de basisvorm met daarin de tweedeling: vaste basis en variatie op basis van betekenis, die in elk onderdeel van de organisatie zit, en wordt de dynamiek van het geheel weergegeven.

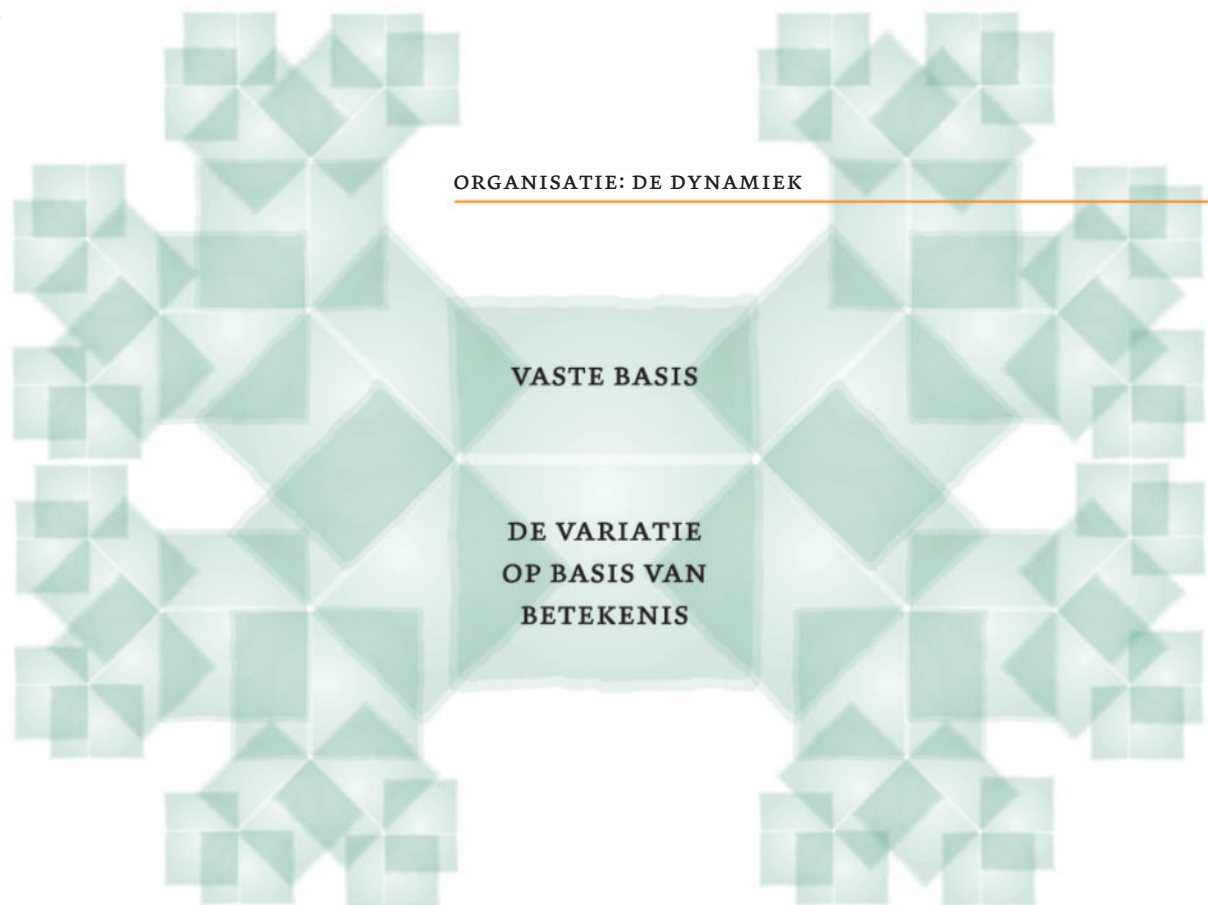
### ORGANISATIE: DE BASISVORM (FRACTAL)

---



Figuur 6





*Figuur 7*

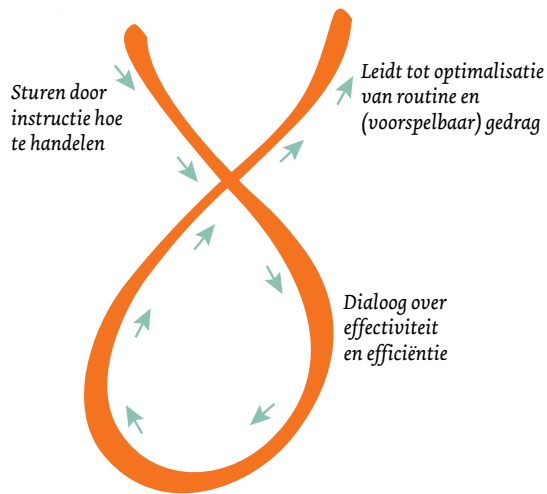
In de natuur zijn fractals een organiserend principe dat heel goed werkt. Waardoor orde en chaos hand in hand kunnen gaan. Door daar naar te kijken, er mee te spelen en het te doorvoelen ontstond vertrouwen in de nieuwe manier van werken.

De keuze werd gemaakt om in principe alles te organiseren rond deze tweedeling: een objectief en vaststaande basis en een subjectief en gevarieerd deel op basis van betekenis. Dit kreeg vorm en inhoud in het omgaan met elkaar, inclusief de manier van ontwikkelen en beoordelen, de invulling van de taken en rollen, de communicatie naar binnen en buiten, de structuur, de werkplekken en de stijl van leidinggeven.

Om het subjectieve, vaak impliciete effectief te maken is het expliciteren van het variabele handelen van iedere individu een voorwaarde. Zo krijgt elke handeling betekenis in het geheel en ontstaat samenhang. Dat kan alleen door gezamenlijk elkaars handelingen te onderzoeken, er woorden of beelden aan te geven en die even vast te houden. Dus mensen benoemen wat de intentie is vanwaar uit ze handelen en waarom ze iets zo doen en niet anders. Een continue dialoog over de aanleiding voor het handelen, wat de drijfveren er voor waren en waar het handelen toe leidde. Niet gericht op voorspelbaarheid in handelen, maar op inzicht in en ontwikkeling het eigen handelen, de drijfveren en de eigen talenten, zodat steeds nieuwe variaties in handelen kunnen ontstaan.

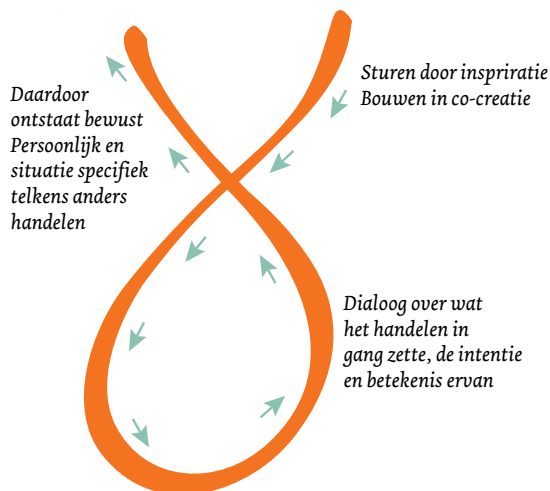
Geïnspireerd op de lemniscaat (zie figuur 1) die het basisprincipe inspiratie toelicht, ontstond een nieuwe vorm die kan dienen als handvat bij de dialoog over zowel het subjectieve (unieke) als het objectieve (herhaalbare) handelen.

#### DIALOOG GERICHT OP ROUTINE TBV HET ALGEMEEN KADER



Figuur 9

#### DIALOOG GERICHT OP BETEKENIS EN VANUIT AUTHENTICITEIT



Figuur 10

De centrale vraag is altijd en bij alles: Wat is vast en dus overdraagbaar/ter uitleg en wat vraagt om betekenis. Wat vast is, is duurzaam, heeft woorden en is vaak ook een methodiek of werkwijze die je kunt herhalen.

Wat over betekenis gaat bestaat alleen situationeel en is dus beweeglijk, veranderlijk. Die betekenis komt altijd in co-creatie tot stand. Dat lijkt lastig, maar er is altijd een orde die vanzelfsprekend is en past bij het geheel. Daarop durven vertrouwen is cruciaal. Net als bij het management bleek de metafoer van de fractals en het praten daarover op een houvast te bieden om het zoekproces in vertrouwen aan te gaan. Niet van de ene op de andere dag, maar langzaam maar zeker, Door dialogen, uitproberen, elkaar feedback geven en fouten te durven maken. Steeds opnieuw kijken, telkens met andere ogen zodat je steeds nieuwe/andere dingen ziet gebeuren en daar weer op kunt reageren en deze kunt vertalen naar de praktijk.

In de voorbeelden zijn de drie principes op een speelse en eigen manier toegepast om hele nieuwe organisatievormen te laten ontstaan. De drie principes zijn ook toepasbaar op andere ontwikkelvragen of thema's waar een organisatie mee aan de slag wil. Vooral *niet* als een vaste methodiek maar als ingrediënten van een open en dynamisch, altijd anders verlopend ontwikkelproces. Ontwikkelingsprocessen zelf kunnen ook niet anders dan steeds in ontwikkeling zijn. Steeds vanuit de beleving dat beweging constant is, en dat bewegingen allerlei vormen kent die op oneindig veel manieren onderling kunnen samenhangen, of juist niet.

*Juli 2006*

Beeld en tekst zijn van Godelieve Spaas en mogen (met bronvermelding) vrij en op alle mogelijke manieren gekopieerd en vermenigvuldigd worden opdat zij inspireren, co-creëren en bijdragen aan experimenten in lijn met de bedoeling van dit artikel.

*Meer informatie:*

[www.creatingchange.nl](http://www.creatingchange.nl)

[www.newshoestoday.com](http://www.newshoestoday.com)