

boekenbekeken | IN gesprek met



Jaap Boonstra

Door Thijs Jansen
en Jan Prij

Over panische beheersingsdrang en de kracht van zelforganisatie

Er is veel in beweging in de samenleving. Niet alleen bedrijven, maar ook sectoren als zorg en onderwijs lijken in staat van permanente verandering te verkeren. Is de politiek voldoende toegerust om die veranderingsprocessen in goede banen te leiden? Zijn succes- en faalfactoren te benoemen? Valt er voor het huidige hervormingskabinet wat te leren van de kennis die in de loop der tijd over het verloop van veranderingsprocessen binnen organisaties is vergaard? Met deze vragen in het achterhoofd ging CDV in gesprek met Jaap Boonstra, deskundige op het terrein van verandermanagement. Onlangs verscheen onder zijn redactie een handboek over het omgaan met veranderingen, waarin topauteurs uit binnen- en buitenland een onconventionele omgang met veranderingsprocessen bepleiten. Volgens Boonstra is het niet toevallig dat ruim zeventig procent van de veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties vroegtijdig vastloopt of niet het

beoogde resultaat oplevert. Veel veranderingsprocessen sterven een vroegtijdige dood, omdat ze te planmatig worden opgezet. Ook binnen de politiek leeft nog veel te veel de ouderwetse idee dat veranderingen van bovenaf en vanuit een vaststaand buitenperspectief te sturen en te realiseren zijn. We doen er volgens Boonstra goed aan de instrumentele aanpak vanuit de klassieke plannings- en beleidscyclus los te laten. In plaats daarvan zouden de ervaringen en interpretaties van burgers, die zelf midden in de veranderingen staan, als uitgangspunt voor vernieuwing moeten gelden. Politici zouden vooral moeten beginnen met 'onbevangen waarnemen' en niet moeten reageren op grond van een vooropgezet ideologisch perspectief. Ze moeten vooral niet voortdurend nieuw beleid over de maatschappelijke sectoren uitstorten, maar mensen op het uitvoeringsniveau de kans te geven zelf vorm te geven aan hun passie. Leaders in verandering zouden, om het bijbels te zeggen, niet moeten heersen, maar dienen. De bevlogen visie van Boonstra is verfrissend en verrassend. Maar waarom valt zo iets zo slecht te rijmen met de politieke realiteit van vandaag?

CDV Op allerlei vlakken (in de maatschappij, binnen organisaties en de politiek) is Nederland sterk in beweging en aan het veranderen. Bevinden we ons in een maatschappij die iedere keer maar weer moet of wil veranderen? Is er zoiets als een permanente revolutie van verandering aan de gang? Hoe kijkt u daar van buitenaf tegen aan?

BOONSTRA "Ik geloof niet dat er zoiets als een zinnig buitenperspectief mogelijk is. We zitten allemaal midden in veranderingen en niemand kan het zich veroorloven daar uitsluitend vanaf de buitenkant tegenaan te kijken. Wat ik wel zie, is dat we

maatschappelijk gezien in toenemende mate met ambiguïteit en onzekerheid te maken hebben, of het nu gaat om veiligheid in buurten en wijken, geweld in het onderwijs of wachtlijsten in de jeugdzorg. De vraagstukken zijn minder grijpbaar geworden, de problemen minder goed benoembaar.

Waar vroeger nog de hele klassieke beleidscyclus (van probleemarticulatie tot en met beleidsimplementatie en uitvoering) in gang kon worden gezet op basis van een eenduidig gedefinieerd probleem (bijvoorbeeld vanuit een bepaalde zuil), kunnen we nu die lineariteit wel vergeten. In de hedendaagse context is het daarom misleidend te

spreken over het 'sturen van verandering' of het opsporen van 'succes-' en 'faalfactoren'. Dat suggereert teveel dat veranderingen door toepassing van het juiste instrumentarium beheersbaar zijn. Het is veel zinniger te spreken over continue veranderingprocessen waarin je met anderen de dialoog aangaat om nieuwe handelingsmogelijkheden te verkennen. Het gaat veel meer om het in verandering leidinggeven."

Dienstbaar leiderschap en het opschorten van het oordeel

CDV Wat bedoel je precies met leidinggeven?

BOONSTRA "Ik heb het in letterlijke zin over het weggeven van leiding en het geven van verantwoordelijkheid aan mensen. Dat zou je ook een vorm van dienstbaar leiderschap kunnen noemen. Automatisch komt daarbij wellicht de ongemakkelijke vraag op, wat er in zo'n situatie eigenlijk nog te sturen en te regelen valt. Een zinnig begin zou zijn gewoon zelf midden in de veranderingen te gaan staan en ze aan den lijve te ervaren. Zo sta ik persoonlijk midden in vraagstukken als het geweld in het onderwijs, de wachtlijsten in de zorg, leefbaarheid in buurten en wijken."

CDV Kun je dan vanuit die ervaring aangeven hoe naar jouw indruk de overheid met dit soort grote vraagstukken omgaat? Hoe wordt dat aangepakt?

BOONSTRA "Dat gebeurt niet zo handig, vind ik. Er wordt te snel een causale relatie gelegd. Neem het geweld in het onderwijs. Minister Van der Hoeven redeneerde tot een half jaar geleden ongeveer als volgt: er is ge-

weld op school en een lerarentekort. Dat komt omdat ouders steeds meer gaan werken, er geen duidelijke gezinsstructuur meer is en opvoeders zich teveel onttrekken aan hun verantwoordelijkheid door hun kinderen op school te 'stallen'. Vanuit de 'werkhypothese' dat de scheefgroei van verantwoordelijkheden de problemen in het onderwijs veroorzaakt, moesten er duidelijke afspraken komen tussen ouders en school. Door middel van een contract zouden afspraken over verantwoordelijkheden moeten worden vastgelegd. Als ik daar nu vanuit de dynamiek van het gebeuren naar kijk, dan vraag ik mij af: wat gebeurt er eigenlijk wanneer je de relatie tussen ouders en scholen contractueel gaat vormgeven? Dan wordt die relatie transactioneel in plaats van interactief en verandert de relatie zelf van aard. Je kunt erop wachten dat de rechtszaken gaan losbarsten, waardoor de scholen nog meer worden afgeleid van hun eigenlijke taak, de ouders zich geen deel meer gaan voelen van het onderwijssysteem en de bijdrage van scholen aan de gemeenschapsvorming verder afneemt. Deze hele vertaalslag van oorzaak-gevolg-ketens in (bijna geoperationaliseerd) beleid verraadt weinig gevoel van de politiek voor wat er werkelijk gaande is in de onderwijspraktijk. De politieke reacties op het initiatief van enige jaren geleden om een privé-school op te richten, zijn wat mij betreft illustratief voor dit gebrek. Iedereen had daar vanuit de eigen ideologie meteen een oordeel over. Volgens de SP en GroenLinks zette het de deur wagenwijd open voor commercialisering. Volgens de VVD was het een goed voorbeeld van particulier initiatief en het CDA vond het een belangwekkende ontwikkeling, maar wilde toch ook weten of het een openbare of bijzondere school betrof. Het

was veel beter geweest wanneer politici eerst ter plekke waren gaan kijken wat er aan de hand was. Dan zouden ze iemand hebben gezien met passie voor het onderwijs en de gemeenschap. Dan hadden ze het levensverhaal gehoord van een voormalig schoolhoofd dat is aangelopen tegen schaalvergroting en vervreemd dreigt te raken van datgene wat hem lief is. Iemand die zich niet bezig wil houden met procedures en regels, laat staan met het bewaken van contractafspraken tussen ouders en de school. En die dus gewoon tegen de stroom in zelf is gestart met een initiatief om datgene te kunnen doen waar het hem van meet af aan om begonnen was: gewoon onderwijzen! Sinds een half jaar is Maria van der Hoeven gelukkig teruggekomen van haar idee van contracten tussen ouders en scholen. En inmiddels is het debat in ieder geval weer beland bij de vraag: moeten we niet terug naar de kleinschaligheid?"

CDV Je moet in ieder geval het systeem zo zien in te richten dat het initiatieven van onderop niet smoort en het zoeken naar vernieuwende doorbraken vergemakkelijkt?

BOONSTRA "Ja. In het genoemde voorbeeld lieten de financieringsregels het schoolhoofd geen andere mogelijkheid dan een privé-school te beginnen. Hij was absoluut geen zakkenvuller, maar juist iemand met een enorme gedrevenheid voor zijn vak. Dit was zijn enige weg om verandering te realiseren.

Het interessante van de weg van kleinschaligheid is, dat scholen weer een duidelijke rol in de gemeenschap kunnen krijgen. Kies daarbij zo'n schaalniveau dat de leraren de ouders persoonlijk kunnen kennen, zodat er een interactieve relatie ontstaat. Dan is het

ook goed mogelijk een beroep op hen te doen, door ouders te bellen bijvoorbeeld. Die privé-school waar ik het over had, kent geen lerarentekort. Er zijn vele sollicitanten. Het lijkt dan misschien verleidelijk meteen weer uit te breiden en er iets groots van te maken, maar dat was nu juist niet de bedoeling."

Bronnen van vernieuwing en de politieke realiteit

CDV Ligt de bron van vernieuwing altijd bij mensen die op zoek zijn naar kwaliteit, naar nieuwe mogelijkheden om hun passie vorm te geven?

BOONSTRA "Ik zou zeggen: ga op zoek naar wat mensen beweegt. Dan kom je terecht bij waarden, ook waarden die binnen het christendom belangrijke beweegredenen zijn, zoals barmhartigheid en medemenselijkheid. Dat zijn zinnige vertrekpunten om de ambiguïteit en onzekerheid mee aan te kunnen."

CDV Die barmhartigheid en medemenselijkheid waar je het over hebt, dat klinkt allemaal erg mooi. Maar juist de politiek verdraagt zich moeilijk met waarden als barmhartigheid en medemenselijkheid. Neem het asielbeleid. Op individueel niveau zijn mensen best bereid anderen te helpen. De paradox is: deze betrokkenheid op kleine schaal laat zich moeilijk vertalen in ruimhartige regelingen op grote schaal. Op macro-niveau leveren onze goede bedoelingen ongewenste resultaten op in de vorm van extra toestroom. Uiteindelijk heeft het parlement daarom toch in meerderheid voor een restrictief asielbeleid gekozen. Maar dat beleid vervreemdt mensen van de politiek, omdat het onvoldoende recht doet aan de op micro-niveau ervaren solidariteit.

BOONSTRA "De vraag is dan ook voor mij: hoe kom je uit die paradoxen, of ambiguïteiten, zo je wilt. De eerste stap is: begin met onbevangen waarnemen. De tweede stap is: ga gesprekken aan en breng een proces op gang van waaruit nieuwe handelingsperspectieven naar voren kunnen komen. Ik noem dat: de fase van het waarderend verkennen. Vanuit buurten die op de bres staan voor asielzoekers, aan de grenzen van het systeem, zouden best eens vernieuwende beleidsmogelijkheden naar voren kunnen komen...

Waar het mij om gaat, is dat de discussie teveel op een algemeen abstract niveau gevoerd wordt, zonder oog voor praktijken van de betrokken gemeenschappen. Dit geldt evenzeer voor de uitvoeringspraktijk. Kijk naar de gang van zaken rond de IND, die onder vuur ligt van de politieke partijen in de Tweede Kamer. Binnen die organisatie hecht men er grote waarde aan om zaken zorgvuldig, afgewogen en respectvol te behandelen. Maar nu eens moet de Vreemdelingenwet anders, dan weer het terugkeerregime en vervolgens moet de vreemdelingenpolitie bij de IND worden gevoegd. Er wordt onophoudelijk beleidsdrukte over de organisatie heen gestort. Dat daar dan een aantal zaken begint over te koken, vind ik wel begrijpelijk. En dan vind ik het dus onbegrijpelijk dat er naar het oordeel van de Tweede Kamer nu een Rekenkameronderzoek moet komen. Daar spreekt zo ontzettend weinig respect uit voor mensen die op uitvoerend niveau echt alles op alles zetten om hun werk zo goed mogelijk te doen. En het resultaat laat zich raden: afleiding van de eigenlijke taak van de organisatie en meer (management) aandacht naar het onderzoek van de Rekenkamer, omdat er cijfers moeten wor-

den geleverd. Dus die wachtlijst zal gedurende het onderzoek verder oplopen. En het politieke sentiment is ook voorspelbaar. Men zal roepen dat het nu toch echt tijd wordt om in te grijpen, terwijl men zelf problemen in het leven roept door van buitenaf zoveel extra dynamiek aan de organisatie toe te voegen. Zou het niet aardiger zijn te kijken waar de positieve dynamiek zit in de organisatie en daarbij aan te sluiten, in plaats van steeds met directieven van bovenaf te komen?"

CDV Je signaleert in de politiek een ongebreidelde zucht om iedere keer alles op de schop te gooien. Een zekere minachting voor de betrokkenheid en kennis 'op de werkvloer', de uitvoeringsdeskundigen, die steeds weer investeren om die veranderingen voor elkaar te krijgen. Daarbij maakt het niet veel uit of het nu terugkerende veranderingen in het asielbeleid of het onderwijs betreffen. Men krijgt het gevoel dat het nooit genoeg is en dat er niet geluisterd wordt: de politiek zegt 'wij zitten aan de knoppen en bepalen hoe het gaat'.

BOONSTRA "Daarbij komt nog een ander fundamenteel probleem. Leaders, zowel binnen de politiek of als binnen organisaties, denken veelal dat veranderingsprocessen te sturen zijn, een begin en eind hebben, gericht op de realisatie van vaststaande doelen. In een aantal gevallen werkt dat inderdaad zo. Vooral technische problemen laten zich volgens een dergelijk stramien regelen. De conversie van de gulden naar de euro is hier een voorbeeld van. Maar bij de meeste sociale, maatschappelijke vraagstukken werkt het niet zo. Je weet al niet zo goed wat het vraagstuk is, want daar zijn zoveel verschillende visies op. 'De'

oplossing wordt zo al veel ingewikkelder... Zo'n episodisch veranderingsproces met een begin en een eindpunt gericht op doelrealisatie is een illusie.

Ook in de bedrijfskundige wereld bestond een dergelijk beeld van een veranderproces. Het begon met *unfreezing* - dus kennelijk zat het zo vast dat de zaak eerst ontdooid moest worden - daarna *moving* (de organisatie en de mensen daarbinnen moesten in beweging worden gezet) en als alles zo ongeveer was zoals het wezen moest, moest de zaak weer worden bevroren (*freezing*).

De achterliggende aanname is, dat mensen zakken aardappels zijn die je kunt verplaatsen. Maar mensen praten, in tegenstelling tot dingen, terug en dat is maar goed ook. Heel ons samenleven is daarop gebaseerd. Dit betekent dat sociale veranderingsprocessen altijd communicatief van aard zijn en om interpretatie, duiding vragen. En als het dan allemaal in beweging is, turbulent en ingewikkeld, moeten we dan niet eerst maar eens beginnen met een pas op de plaats te maken, met *freezing*? Hoe kunnen we zonder stil te staan bij de situatie goed duiden wat er gaande is? Dat noem ik de stap van het 'weloverwogen kiezen'. Dit begint met het creëren van tijd, rust en ruimte voor dialoog en interacties, voor beweging, voor zelforganisatie en vrijheid van handelen, voor verschillende interpretaties en initiatieven."

CDV Hoe gaat dit concreet? Alle verschillen in perspectief kunnen toch niet zomaar met elkaar verzoend worden? Miskent jouw verhaal niet de politieke realiteit? Laten we naar een voorbeeld gaan uit de hedendaagse politiek. Minister Donner wil meer gevangenen op één cel. Er is gesproken met het gevangenispersoneel, maar zij zijn te-

gen de maatregel. Donner zit echt niet te wachten op talloze gesprekken met mensen die zich toch niet kunnen vinden in zijn oplossing. Het probleem is duidelijk: hij zit met een financieel tekort en met te weinig cellen en moet uiteindelijk een beslissing nemen. Als ik jou hoor praten, ga je dan in gesprek met het gevangenispersoneel en zeg je: "Er is te weinig geld, maar we moeten iets doen aan het cellentekort, wat zijn jullie ideeën?"

BOONSTRA "Zo zou het kunnen, maar zo zou ik het niet doen. De beginvraag zou wat mij betreft een andere moeten zijn. Nu wordt er gestart vanuit een operationele vraag, in dit geval: hoe kunnen we efficiënt gevangenen opgeborgen krijgen. Ik zou de waartoe-vraag willen stellen, waar gaat het hier om? Het gaat om burgers die problemen ervaren met veiligheid in buurten en wijken. Vanuit die ervaring kan de roep om repressie ontstaan. De vraag is: geef je daar gehoor aan of zoek je andere oplossingen? Als je aan repressie gehoor geeft, zal dat uiteindelijk niet helpen, vanwege de eigen beleidsdynamiek die het oproept. Eenmaal bijgebouwde cellen moeten ook weer vol, omdat het anders te duur wordt, het begrotingstekort uit de hand loopt en er, als je niet oppast, weer bezuinigd moet worden. Interessant is, dat er ook andere wegen zijn. In het groot is de praktijk in Zuid-Afrika een heel mooi voorbeeld. Daar is, met Mandela, duidelijk niet voor de kant van de repressie gekozen, terwijl er alle reden voor zou kunnen zijn om vanuit verschillende bevolkingsgroepen veel misdadigers op te pakken. Niet schuld en boete, maar vertrouwen en verzoening staan centraal. Dichter bij huis kan iets dergelijks door te kijken waar het gelukt is de verschillende

perspectieven bij elkaar te brengen: de Schildersbuurt in Den Haag, De Pijp in Amsterdam of het Spijkerkwartier in Arnhem. Vanuit zelfsturing ontstaan en opgepakt door Justitie zijn daar kleine projecten begonnen met namen als 'Justitie in de buurt of in de wijk'. De kleine criminaliteit nam hierdoor af en de leefbaarheid toe. Binnen de kortste keren ontstonden netwerken van samenwerking tussen maatschappelijk werk, Justitie, politie en werken Justitie, Binnenlandse Zaken en VWS ongemerkt prachtig samen, zonder competentiegeschillen en gedoe. Maar wat gebeurt er in tweede instantie? Er wordt op het ministerie van Justitie ontdekt dat die interessante experimenten met zichtbare resultaten voor leefbaarheid en de buurt uitsluitend op de begroting van Justitie drukken. Dus wordt het experiment, vanwege een bezuinigingsdoelstelling, gestopt. Bedenk eens wat een demotivatie dat betekent van mensen die met een mooi project bezig waren en wat een omkering van positieve dynamiek. Laten we teruggaan naar de vraag die bij burgers speelt naar leefbaarheid in wijken en dan zitten we helemaal op het thema gemeenschapszin en burgerschap. Investeren in kleine gemeenschappen is goedkoper dan de bouw en de slimme 'benutting' van cellen en bewakers, die bovendien steeds moeilijker te motiveren en te vinden zullen zijn. Ik leg uitdrukkelijk de nadruk op het belang van het stimuleren van succesvolle lokale vernieuwingen en gemeenschapszin. Maar dan komt er nog een ander gevaar om de hoek kijken. Wanneer een lokaal vernieuwingsinitiatief succesvol en spraakmakend wordt, bestaat het risico dat dit op een beleidsdepartement wordt gesignaleerd en dat men er mee op de loop gaat door er een *best*

practice van te maken waar meer mee moet gebeuren. Als zo'n *best practice* vervolgens als norm aan andere lokale omgevingen wordt opgelegd, dan weet ik wat er gebeurt. Dan zeggen de mensen: er is weer zo'n initiatief vanuit Den Haag of vanuit het departement, en iedereen gaat uitleggen waarom het bij hen anders is en niet past."

De perspectiefloosheid van holle frasen

CDV Wat vind je van de waarden- en normendiscussie? Er zijn daarbij ook honderden plaatselijke wijkprojecten geïnitieerd, geïnventariseerd en gestimuleerd. Staat je zoiets voor ogen?

BOONSTRA "De waardendiscussie zou ik willen voeren op het fundamentele zijnsniveau. Welke kant willen we met elkaar opgaan, welke richting willen we uit? Een zin als: 'zo gaan we niet met elkaar om', die ik de laatste tijd uit politieke hoek nogal eens heb gehoord, levert daar geen bijdrage aan."

CDV Wat is daar mis mee?

BOONSTRA "Zo'n zin zegt niets. Er wordt een leraar doodgeschoten op het Terra-college en dan is dit de betekenisgeving vanuit politiek Den Haag: nee, zo gaan we niet met elkaar om! Maar het is wel gebeurd, en het zal misschien nog wel een aantal keren gebeuren als we zo doorgaan. Ik zou de woorden ook niet vinden, daar niet van, maar dit is een vreselijk holle frase zonder enig perspectief op nieuwe mogelijkheden."

CDV Wat zou je willen horen?

BOONSTRA “Een gesprek over wat het werkelijk betekent om respect te hebben. Waar mensen voorbeelden uitwisselen en zich in elkaars positie verplaatsen in plaats van over elkaar te praten.”

CDV Zo'n verzoeningsmodel uit Zuid-Afrika spreekt je aan, hoorden we net. Over de geslagen wonden heen proberen te komen zonder wraak te nemen. Maar Zuid-Afrika is toch nog meer een christelijke samenleving, waarbinnen zo'n benaderingswijze succes kan hebben. Is zoiets in Nederland wel mogelijk, met zoveel bronnen voor (interreligieuze) conflict, zeker na de moord op Van Gogh?

BOONSTRA “Met veertien verschillende stammen die allemaal een ander geloof hebben? Er is in Zuid-Afrika meer diversiteit en geweld dan in Nederland.”

Eenvormigheid versus de kracht van diversiteit en zelforganisatie

CDV Hoe kijk je aan tegen het verloop van het conflict met de vakbonden? Uiteindelijk zijn de verschillende perspectieven na overleg weer bij elkaar gebracht. Is dit, zo bezien, een goed veranderingsproces geweest?

BOONSTRA “De interessante vraag hierbij is: hoe wordt omgegaan met verschil? De tendens in Nederland lijkt te zijn dat alles na overleg gelijkgeschakeld wordt. Verschil mag niet bestaan en daarmee verklein je het speelveld van mogelijke oplossingen enorm.”

CDV Waaruit blijkt dat verschil niet is toegestaan?

BOONSTRA “We willen alles overal op dezelfde manier regelen. Van het algemeen verbindend verklaren van CAO's en het opleggen van *best practices* tot het ontwerpen van allerlei wettelijke kaders die vooral gericht zijn op uniformering van de beroepspraktijk. Ga eens praten met de jeugdhulpverleners wat het scheiden van indicatieorganen en de uitvoering betekent aan extra bureaucratische rompslomp. Ga eens kijken naar crisissituaties, hoe dan nieuwe initiatieven worden gevormd. In Volendam zijn na het afbranden van café Het Hemeltje door zelforganisatie allerlei fantastische processen ontstaan. Zo organiseerde de pastor een tocht naar Lourdes. Persoonlijk geloof ik niet dat dat water nu zo helpt, maar het feit dat je twee dagen in de bus heen en twee dagen terug reist en je ervaringen en je leven deelt, dat helpt zeker. Dat is een louterende, verwerkende reis, waardoor een netwerk wordt gebouwd van jongeren die steun zoeken bij elkaar en daar komt geen jeugdwerker aan te pas. De jeugdleiders van de voetbalverenigingen en de ondernemingsvereniging hebben ontzettend veel gedaan om de jongeren in de gemeenschap perspectief te blijven bieden op toekomst. Er is enorm veel zelfgeorganiseerde betrokkenheid ontstaan. Stel je voor dat men daar een landelijk coördinatieteam had opgezet die bussen vol jeugdwerkers uit het hele land naar Volendam hadden gestuurd. Dan waren er alleen maar nieuwe afhankelijkheden ontstaan en was de gemeenschap verzwakt uit de crisis gekomen. Kijk ook hoe mensen in Soweto onder elkaar kinderen met aids opvangen. Door het stimuleren van zelforganisatie en het zoe-

ken van de eigen kracht krijg je sterke gemeenschappen, geen zwakkere.”

De angst voor meervoudigheid en chaos

CDV Het is duidelijk hoe het zou moeten. Maar de vraag blijft hoe we daar kunnen komen? De politiek lijkt gevangen in eigen onmacht. Je kunt het verkokering noemen. Maar misschien gaat het wel om iets dat ernstiger is, om een in zichzelf gekeerde structuur, een vervreemd zijn van waar het mensen eigenlijk om gaat. Een eigengericht proces dat ontaard is in spelletjes om macht.

BOONSTRA “Volgens mij ligt het probleem op een heel fundamenteel niveau. Er zit een wereldbeeld achter dat de wereld kenbaar en geordend is volgens principes die gemakkelijk in de greep te krijgen zijn. Wanorde past in dit plaatje totaal niet. Er is in wezen geen acceptatie van wat ik meervoudigheid, meerduidigheid genoemd heb.”

CDV Maar een mens kan toch maar een beperkte hoeveelheid wanorde verdragen?

BOONSTRA “Vanuit de mens zelf zijn er daarom precies voldoende impulsen om tot zelforganisatie te komen. Het is daarbij wel verstandig om een aantal spelregels af te spreken, rond leven en dood bijvoorbeeld. Spelregels om de meervoudigheid in goede banen te leiden. Ik ben er niet voor om alles dan maar los te laten.”

CDV Maar jouw verhaal leidt wel tot veel meer loslaten.

BOONSTRA “Veel meer loslaten, en vertrouwen. De huidige beheersingsdrang heeft iets panisch en obsessiefs.”

Prof. dr. Jaap J. Boonstra is hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties aan de Universiteit van Amsterdam en rector bij Sioo, Interuniversitair Centrum voor Ontwikkeling op het terrein van Organisatie- en Veranderkunde.

Literatuur

Boonstra, Jaap. *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, Vossiuspers AUP, Amsterdam, 2000. (te downloaden via www.sioo.nl)

Boonstra (red), *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley, 2004.