



PASCAL VAN LOO

# HET RONDE VIERKANT

Hoe je organisatie  
hybride maken?



LANNOO  
CAMPUS

D/2020/45/232 – ISBN 978 94 014 5885 6 – NUR 808, 807

|                       |                                     |
|-----------------------|-------------------------------------|
| VORMGEVING OMSLAG     | Gert Degrande   De Witlofcompagnie  |
| VORMGEVING BINNENWERK | Banananas.net                       |
| ILLUSTRATIES          | Hans Hoegaerts, visual change agent |
| COPYWRITER            | Ignace Decancq, COMM'iD             |

© Pascal Van Loo & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
[WWW.LANNOOCAMPUS.BE](http://WWW.LANNOOCAMPUS.BE)

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland  
[WWW.LANNOOCAMPUS.NL](http://WWW.LANNOOCAMPUS.NL)

# INHOUD

|                                 |                           |     |
|---------------------------------|---------------------------|-----|
| <b>Inleiding</b>                |                           | 7   |
| <b>DEEL I</b>                   | <b>KIJKEN</b>             | 13  |
| 1                               | Het draait vierkant!      | 15  |
| 2                               | Het ronde vierkant zien?! | 37  |
|                                 | Vierkant                  | 39  |
|                                 | Rond                      | 63  |
|                                 | Het ronde vierkant        | 102 |
| <b>DEEL II</b>                  | <b>DOEN</b>               | 145 |
| 3                               | Organisaties doen bewegen | 147 |
|                                 | Beweging 1: Afronden      | 151 |
|                                 | Beweging 2: Vierkanten    | 174 |
|                                 | Beweging 3: Hybridiseren  | 185 |
| 4                               | Oogtest                   | 217 |
| 5                               | AHA, en nu?               | 227 |
| <b>Dankwoord</b>                |                           | 235 |
| <b>Bijlagen</b>                 |                           | 237 |
| <b>Eindnoten en referenties</b> |                           | 243 |



## RONDE VIERKANTEN

Het draait vierkant. Een veelgehoorde klacht over een organisatie die niet naar behoren werkt. Maar als je bij die drie woorden stilstaat, frons je toch even de wenkbrauwen. Je kunt daar twee zaken uit afleiden. Een organisatie moet draaien of bewegen om goed bezig te zijn en als ze dat niet doet, is dat zo omdat ze te vierkant of te hoekig is.

De volksmond wil dat de dingen vooruitgaan en dat lukt het best met ronde wielen onder het vehikel. Een spreekwoord bevestigt de stelling. Als iets goed gaat, dan loopt het op wiel'tjes. Opnieuw een verwijzing naar de tegenstelling vierkant en rond. In hoofdstuk 1 zetten we de noodzaak aan beweeglijke organisaties op scherp om te overleven in de exponentieel veranderende omgeving. We tonen ook de ontsnappingsroutes uit de kooien die ons als werkende mens gevangen zetten.

Hoofdstuk 2 zet de titel van dit boek meteen op scherp. Die polariteit tussen rond en vierkant tref je ook in organisatievormen aan. Je hebt hiërarchisch gestructureerde organisaties, met een beperkte bewegingsvrijheid voor de medewerkers. Hun speelveld kun je vergelijken met een vierkant. Een kleine, vierkante arena. De interne afspraken van de **vierkante organisatie** bieden een houvast. De structuur creëert zekerheid en rust. Voor elke nieuwe uitdaging bedenkt de vierkante organisatie wel een geordend stappenplan, om de risico's te beperken. Niemand hoeft zich zorgen te maken. Maar hoe langer de organisatie werkt, hoe kleiner het speelveld wordt. Het gevaar op overregulering komt om de hoek loeren.

Aan de andere kant van het organisatiespectrum tref je **ronde organisaties** aan. Die zijn veeleer chaotisch en weinig gestructureerd. Ze rekenen op

improvisatie en oplossingskracht van hun medewerkers, om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Het management maakt zich weinig zorgen, want alles komt wel goed. Meestal terecht. Ronde organisaties teren op intuïtie, creativiteit en dynamiek. Ze zijn permanent in beweging. Die kenmerken houden uiteraard grote risico's in. Besluiteloosheid en het gebrek aan kader kunnen tot zelfdestructie leiden.

De kunst bestaat erin het beste van die organisatiepolen met elkaar te verbinden. Daarover gaat dit boek. Het is een pleidooi voor **hybride organisaties of ronde vierkanten**. Dit klinkt paradoxaal, maar is dat niet. De hybride organisatie bevindt zich in de beweging tussen een vierkante en een ronde organisatie. Ze combineert structuur met voldoende bewegingsvrijheid voor de medewerkers, om binnen een ruim kader oplossingen te bedenken voor dagelijkse of complexe uitdagingen. De organisatie is robuust en aangepast aan haar omgeving in verandering, omdat ze het beste van twee werelden combineert.

Komen die drie vormen van organisaties ook effectief in onze samenleving voor? Neen. Het zijn dan ook uitersten. De absolute vierkante organisatie draait niet. De absoluut ronde organisatie blijft doelloos cirkels draaien. De perfect hybride organisatie is eveneens een illusie. Wat je wel vindt, zijn varianten.

Je kunt wat in de realiteit bestaat vergelijken met een **slinger** die van de ene pool naar de andere beweegt. Van vierkant naar rond en weer terug, met in het midden het arsenaal aan hybride mogelijkheden. De meeste organisaties bevinden zich aan de vierkante zijde van het slingervlak. De ene leunt daarbij al dichter bij de pool aan dan de andere. De hybride zone bevindt zich tussenin. Je kunt dus een hybride organisatie aantreffen met meer vierkante elementen, maar ook een andere met veeleer ronde kenmerken.

Deel 2 gaat verder dan het fotoperspectief. Vaststellen van de drie basisvormen vloeit over in een film van bewegende beelden. Een organisatie die niet draait, is toe aan zelfreflectie en beweging. Ze moet dringend op zoek naar de oorzaken van dat niet functioneren. We kijken vanuit het cameraperspectief naar mogelijke bewegingen. Dat zijn de interventies waarmee je de verandering kunt sturen. Afhankelijk van de context kan de organisatie **drie bewegingen** maken om zichzelf af te ronden, zichzelf te vierkanten of zichzelf te hybridiseren (in een nieuwe betekenis van het woord).

Dat is geen evidente zaak. Het vergt moed en volharding om dit proces te doorlopen. Een vaste handleiding bestaat bovendien niet. Daarom bundelt dit boek zes voorbeelden die de theorie vanuit de praktijk bewijzen, maar die ook inspiratie bieden om het anders aan te pakken.

## AFRONDEN

Een eerste voorbeeld toont de beweging van vierkant naar rond in de aanpak van kennisdelingsnetwerken voor de veiligheidsspecialisten van alle entiteiten van de Vlaamse overheid.

Het tweede voorbeeld verhaalt de spectaculaire omwenteling van een rationeel departement van de Vlaamse overheid. Strategie, structuur en cultuur krijgen een totaal nieuwe invulling. Gebouwd door en voor de medewerkers. Je ziet hier hoe 'afronden' concreet werkt: in open dialoog, weg van de scherpe kanten van alle doelstellingen, structuren en processen.

## VIERKANTEN

De heel andere context van het derde voorbeeld illustreert de omgekeerde beweging: het directieteam van De Kringwinkel Hageland maakt de vierkante beweging in de aanpak van haar managementteam tweedaagsen.

In het vierde voorbeeld schoot de grootste hr-vereniging van België als pionier door in de ronde dynamieken. Daarom werd 'vierkanten' er een werkwoord.

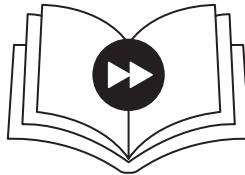
## HYBRIDISEREN

Jessa Ziekenhuis pakte in het vijfde voorbeeld een leertraject aan vanuit een hybride beweging.

En misschien het meest spectaculaire voorbeeld is het zesde: de omvorming van de grote tanker die het Stedelijk Onderwijs Antwerpen is. Dat werd beweeglijker door heel bewust met hybride organisatievormen aan de slag te gaan. Met dank aan de moed van een verlicht leider om kwetsbaar en vanuit een niet-weten hybride vormen en oplossingen te vinden.

## LEESWIJZER

Ik schreef dit boek voor jou. Voor leiders van verandering, voor beslissers die voelen dat een hybride aanpak nodig is. Wellicht heb je dan geen tijd om dit boek helemaal te lezen. Volg in dat geval gewoon dit snelleesicoon, zo heb je de essentie beet.



Ben jij een rechterhand van een beslisser of werk je als (organisatie)coach of -architect, dan lees je wellicht wel alles door, vat je het boek samen en leg je het op het bureau van je baas of klant, waar het een jaar blijft liggen. Tot het duidelijk is dat het huidige organisatiemodel niet meer functioneert. Dat is het moment om aan de verandering richting hybride organisatie te beginnen.

Hoe lees je dit boek? Hybride natuurlijk. Ik bedoel: jij kiest de manier waarop je dit boek leest. Sommige lezers houden van systematiek en deductie. Daarom bouwde ik het boek op van begin naar einde. Maar ik startte meteen met het einde in zicht. In hoofdstuk 2 krijg je dan ook onmiddellijk de sleutel mee: alles evolueert naar hybride. Wil je daarbij meer onderbouw, die heb ik deels opgenomen. In de referentielijst link ik jou met meer achtergrond.



Lees en leer jij graag concreet, spring dan meteen naar hoofdstuk 3, waar de zes praktijkcases uitgewerkt staan. Daarbij focus ik op de beweging en het hoe. Als lezer kun je dus ook 'springen'. Maar dat vergt een meer fluïde, ronde stijl van jezelf. Wil jij snel weten wat jouw voorkeursperspectief is? Spring dan naar hoofdstuk 4, het laatste hoofdstuk. Daar hebben we voor jezelf én jouw organisatie een diagnose-instrument klaarstaan. Nieuwsgierig? Ga meteen naar dat vierde hoofdstuk. En wil je ten slotte snel de essentie vatten en leer je eerder visueel? Dan vind je een snel overzicht van de drie brillen, in drie samenvattende schema's, in bijlage 1. Net als elk verandertraject een beweging is van vierkant naar rond en weer terug, zo kun jij ook door dit boek huppelen. Veel springplezier in dit boek.

Ik gebruik veel voorbeelden en verhalen uit de praktijk, om aan te tonen hoe je kunt veranderen. Wat kom je daarbij tegen? Wat is 'normaal' om te ervaren en hoe ga je verder, ondanks tegenslagen of momenten die je nog niet beschreven zag in de literatuur?

Nog een woordje uitleg over 'we' en 'ik'. Als ik 'we' schrijf, dan doe ik dat omdat ik dan inzichten breng die we samen bedacht en uitgetest hebben. Dan bedoel ik effectief 'we': mijn collega's, sparringpartners, leermeesters en ikzelf. Of wij allemaal, als het gaat over zaken die we met z'n allen vaststellen. Soms schrijf ik 'ik'. Dan breng ik een persoonlijke, niet arrogant bedoelde reflectie van mezelf. Dus ook dat is hybride in dit boek: de ene keer vertellen 'we', de andere keer 'ik'.

## WAAROM DIT BOEK?

In tijden van onzekerheid en toenemende gezondheidsklachten op de werkvloer, kan dit boek voor mensen in organisaties soelaas brengen. Want het kan wel degelijk anders. Doelen behalen, afspraken maken en samenwerken zijn één ding. Je daarbij goed voelen en mede-eigenaarschap bewerkstelligen zijn een ander paar mouwen. Het vormt een van de grootste uitdagingen in een sterk veranderende en gepolariseerde maatschappij om schijnbare tegenstellingen te overstijgen. We noemen dat hybridiseren. Dat is de kwaliteit om beweeglijk te kunnen omgaan met polariserend verschil.

Nieuwe generaties werknemers stellen andere eisen. Ze willen een beter evenwicht met hun privéleven. Maar ook technologische en sociale innovatie kunnen bestaande structuren op zijn kop zetten. Hybride organisaties bieden daarop een antwoord.

Dit boek daagt je uit. Om een nieuwe bril op te zetten. Met twee verschillende glazen en dus minstens twee perspectieven. Om dual en hybride te leren kijken. Na afloop zul je anders naar je organisatie en misschien zelfs naar maatschappelijke fenomenen kijken.

Tegelijk wil het boek geruststellen. Het kán altijd anders. Voor elke organisatorische uitdaging bestaat een oplossing, in essentie een van de drie bewegingen – afronden, vierkanten of hybridiseren. Het komt erop aan samen analyses te maken, moed en lef te tonen en keuzes te maken. De verhalen en praktijkvoorbeelden uit het boek geven jou daarvoor inspiratie. En een heldere bril.



DEEL I

# KIJKEN





# HET DRAAIT VIERKANT!

15

## INHOUDSOPGAVE IN SNELLEESVERSIE



*Werkende mensen moeten steeds sneller bewegen. Veranderen en aanpassen is het nieuwe normaal.*

### 1. **Stuck!**

*We zitten vast en stellen het samenwerken in onze organisaties in vraag. We hebben nood aan een nieuwe bril, een hybride bril.*

### 2. **De wereld draait door**

*Onze leefwereld draait exponentieel sneller en sneller.*

### 3. **Onze organisatie is een oerwoud**

*Vastgeroest en niet aangepast aan de dolgedraaide wereld. Zo zien onze organisaties er vaak uit. Welk type organisaties moeten we bouwen om met maatschappelijke disrupties overweg te kunnen?*

#### **Organisatiekunde en managementliteratuur zetten ons vast**

*De meeste wetenschappelijke modellen vertrekken vanuit de illusie dat we alles kunnen beheersen. Maar caleidoscopische modellen kijken vanuit meerzijdigheid en geven ons een breder perspectief.*

#### **De praktijk katapulteert ons in oerwouden**

*Misschien zijn onze organisaties beschaafde oerwouden van verandering doordat ze van het goed geoliede en gestructureerde 2D-perspectief naar complexe 3D-omgevingen omslaan. Maar dat doen ze niet zomaar. Het vereist andere vormen van management.*

#### 4. Organisaties sluiten mensen op in kooien

*Het bouwen van beweeglijke organisaties blijkt niet zo eenvoudig. Organisaties verstarren immers gauw en sluiten ons in drie soorten kooien op.*

##### **De gouden kooi**

*Wie zijn job niet meer graag doet, maar elke maand een te mooi salaris opstrijkt, zit in een gouden kooi.*

##### **De ijzeren kooi**

*De ijzeren wil van ouders dat hun kinderen toch maar voor zekerheid kiezen, zet veel werknemers vast.*

##### **De bamboe kooi**

*De bamboe kooi ontstaat in hyperflexibele organisaties, waar niemand zich nog ergens thuis voelt. Iedereen is altijd en overal aan het werk. Dat is heel belastend.*

##### **Drie opties of ontsnappingsroutes**

*De organisatiekooien maken ons ziek. Om dat te vermijden, hebben werknemers drie verschillende opties: ze beslissen om te blijven, iemand beslist in hun plaats, of ze besluiten zelf om te gaan.*

#### 5. Draait jouw organisatie vierkant?

*Wat met mijn eigen organisatie? Is die vastgeroest of future proof?*

#### 6. En wat met mezelf? Hoe groot is mijn kooi?

*Is dit boek voor mij? Waar hoor ik als werknemer of werkgever thuis? En vooral, wat doe ik eraan?*

## STUCK!

Waarom is samenwerken met collega's soms zo moeilijk? Hoe komt het toch dat medewerkers niet meteen doen wat ik zeg, terwijl ik als visionair al voor me zie hoe het zal lopen? Hoe profileer ik me als leidinggevende, om resultaten neer te zetten? Hoe zorg ik ervoor dat mensen graag in mijn organisatie werken en het tegelijk ook voor mij als eindbeslissers leuk blijft? Hoe laat ik mijn medewerkers rapporteren, zodat ik mee blijf met de ontwikkelingen binnen de organisatie? Moet ik overal in cc staan?' Allemaal vragen die een leidinggevende zich wel eens stelt. Zeker als de organisatie aan verandering toe is.

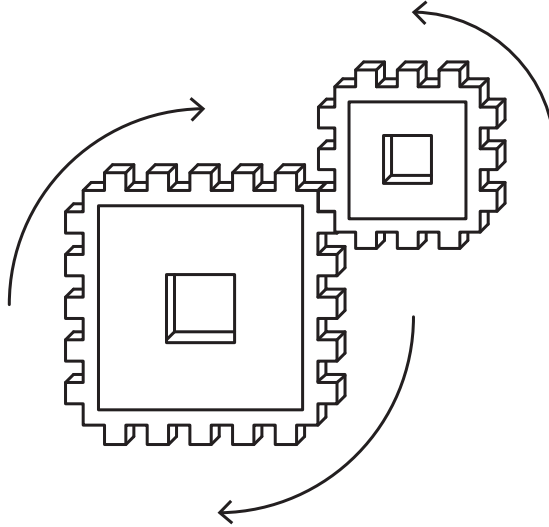
Een organisatiedeskundige kijkt voorbij het leiderschap. Hij bekijkt de organisatie door een structuurbril. Hij vraagt zich af hoe hij het werk in de organisatie beter kan regelen, zonder te herstructureren. Welke vergaderingen dragen aan een betere samenwerking bij? Hoe kan hij een veranderingsproces begeleiden? Bepaalt de directie het best met de ruggeleuning van een consultant een nieuwe aanpak om tot een nieuwe strategie of een project te komen? Of komt de verandering in het bedrijf beter van de werknemers zelf? Van onderuit? En wie rapporteert daarbij aan wie?

Een hr-brillendrager filtert processen, systemen en mensen vanuit de organisatiecultuur. Hoe kan de organisatie op een zinvolle en gelukkig makende manier van samenwerken inzetten? Hoe gaat hij om met verschillen tussen teams? Hoe ver mag een conflict escaleren om constructief te blijven? Waar zitten de ervaring, kunde en kennis in het bedrijf? Hoe delen en verankeren we die kennis als lerende organisatie? Wie heeft welke (samenwerk)relatie met wie?

Eén feit staat vast: de wereld draait door. Vanuit die vaststelling vertrekken we. Organisaties zijn complexe systemen die zich proberen aan te passen aan de doordraaiende wereld. We zien ze als oerwouden, waarin verschillende kooien staan. In die kooien zitten de beslissers, wanneer ze veranderingen willen doorvoeren. Maar ze zitten daar niet alleen. Hun medewerkers toeven ook in die kooien.

Om antwoorden te vinden op de reeks vragen hierboven, moeten we met een systemische of hybride bril leren kijken naar onze organisatie. Die aanpak is niet alleen relevant voor wie binnen de overheid of een publieke organisatie werkt. We kunnen die op elke organisatie toepassen waarin we ooit verstrikt raken.

Kort samengevat: we zitten vast en stellen het samenwerken in onze organisaties in vraag. We hebben nood aan een nieuwe bril, een hybride bril.



Figuur 1: stuck! het draait vierkant!

## DE WERELD DRAAIT DOOR

Onze leefwereld draait exponentieel sneller en sneller. Veranderen en bewegen is het nieuwe normaal. Een paar voorbeelden bevestigen die exponentiële versnelling. Denk aan de evolutie van floppydisks en harde schijven naar data in de cloud. De onstopbare vermenigvuldiging van de hoeveelheid data en het dataverkeer. Het aantal miljarden dat de New York Stock Exchange dagelijks verhandelt, het aantal mails per dag in je mailbox ...

Wat ons verwondert, is niet dat alles exponentieel versnelt, maar wel de snelheid waarmee de wereld doordraait.

Maatschappelijke verandering of 'change' definiëren mensen meestal als evolutie of als een stapsgewijze voor- of achteruitgang. Wij spreken liever over disrupties of transitie<sup>1</sup>, die we als drastische omwentelingen zien. Disruptie duidt op de ontwrichting van een maatschappij of een sector.



Denk maar aan disruptie in de muzieksector (digitale verkoop via Apple, streaming via Spotify), de hotelsector (Airbnb), fotografie (iPhone en smartphone versus Kodak), telecom (iPhone en smartphone versus Nokia), video/dvd (streaming via Netflix versus videotheekketen Blockbuster), luchtvaartsector (Ryanair), koffie (Starbucks, Nespresso), e-commerce (Bol.com, Amazon), internet (GAFAM<sup>2</sup> mondiale giganten concurreren alle anderen weg in hun sector en daarbuiten, op hun beurt achternagezeten door de mogelijke toekomstige monopolies van NATU<sup>3</sup> en wellicht binnen de vijf jaar in snelheid gepakt door de Chinese BATX<sup>4</sup>).

Omgevingsanalyses brengen disrupties in verschillende domeinen aan het licht:

- demografische trends zoals migratie, bevolkingsgroei, vergrijzing en verjonging;
- maatschappelijke trends zoals de individualisering en de superdiversiteit;
- economische trends zoals disrupties door technologische doorbraken, door de verschuiving van het economische zwaartepunt in de wereld naar het oosten, door de industriële transformatie, door nieuwe verhoudingen tussen producenten en consumenten en door hyperconcurrentie;
- politieke en bestuurlijke trends zoals snel wijzigende geopolitieke verhoudingen, de transformatie van overheden en het vertrouwen in instellingen;
- ecologische trends zoals klimaatverandering en de druk op de natuurlijke hulpbronnen;
- wetenschappelijke en technologische trends zoals de opkomst van disruptieve en exponentiële technologieën zoals Artificial Intelligence aangedreven door wetenschap en innovatie.

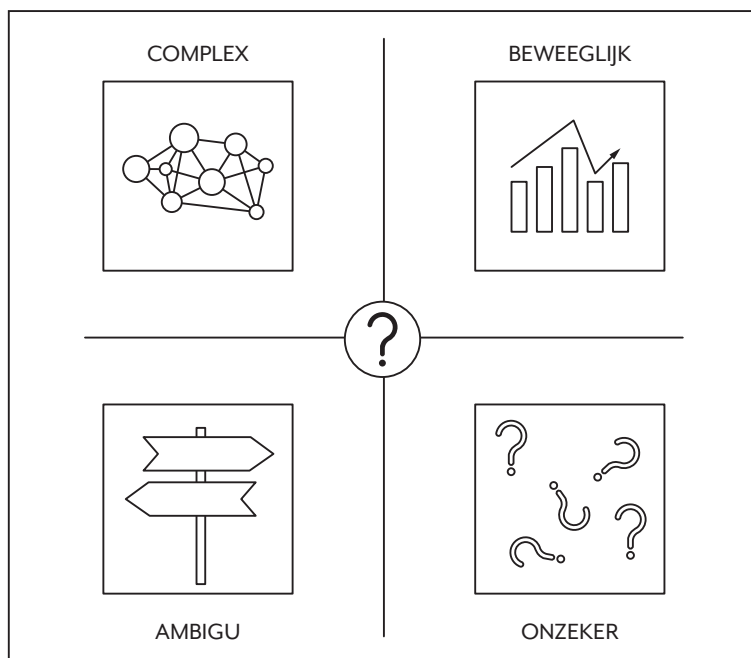


Figuur 2: de wereld draait door

Is de toekomst dan wel te voorspellen? Ja! We kunnen dat op twee manieren doen. Ofwel schrijven we een grappig boek over een verre toekomst, met massaal veel sciencefictionideeën in verwerkt. Dat deed Frank Herbert ons in 1965 voor, met zijn boek *Dune*. De toekomst binnen tienduizend jaar voorspellen, is ver genoeg vooruit, zodat niemand de voorspellingen kan nagaan.

Ofwel volgen we het voorbeeld van de Vlaamse overheid. Het Vlaamse scenariodenken leidde tot *Visie 2050*, een goed overzicht van wat er ons te wachten staat. Het visiedocument integreert bronnen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), de Verenigde Naties en de Europese Commissie, en bevat een uitgebreide stakeholderoefening van studiediensten en visionairs.<sup>5</sup> Onze voorkeur gaat uit naar de laatste aanpak.

De exponentieel snel veranderende wereld krijgt het label VUCA. Dat acroniem komt overgewaaid uit Amerika. Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw gebruikt het Amerikaanse leger de term VUCA om de complexe wereld na de Koude Oorlog te beschrijven. VUCA staat voor Volatile (beweeglijk), Uncertain (onzeker), Complex en Ambiguous (ambigu, meerduidig of dubbelzinnig).<sup>6</sup>



Figuur 3: de betekenis van VUCA

We leven in een exponentieel sneller evoluerende wereld. Vraagstukken worden steeds complexer. Maar zien we ook de juiste dingen in de wereld? Door de dagelijkse nieuwsstroom krijgen we een erg pessimistisch beeld over hoe de wereld eraan toe is, want goed nieuws is volgens de media geen nieuws. Dat is een dramatisch en realiteit vertekend principe.

Een voorbeeld: inwoners van de Europese Unie lopen veel meer kans om te sterven door kanker dan door verkeersongevallen of terreuraanvallen. Wie dagelijks het journaal bekijkt of enkel socialemediaberichten leest, zal de doodsoorzaken mogelijk echter net andersom rangschikken, omdat zijn buikgevoel hem misleidt. Misschien gaat het dus wel veel beter met onze wereld dan we denken?'

In de bovenstroom van de nieuwsberichten horen we vooral populistische leiders, die ons willen overtuigen met een polariserend discours. Ze willen dat wij geloven dat zij eenvoudige antwoorden hebben voor alle complexe uitdagingen. Maar niets is minder waar en onze onzekerheid kunnen ze niet verminderen. In de onderstroom zien we ondertussen mooie dingen

gebeuren. Termen als cocreatie, duurzaam en circulair krijgen meer en meer concrete invulling.<sup>8</sup>

Wat wereldleiders ook mogen beweren, Heraclitus<sup>9</sup> had tweeduizend jaar geleden al gelijk. De wereld draait door. Alles vloeit en verandert, en dat steeds sneller. Hoe ontwikkelen we dan het best onze beweeglijkheid én stabiliteit? Hoe kunnen we op hetzelfde moment stilstaan én bewegen? Hoe verenigen we schijnbare tegenstellingen?

In die veranderlijke 'borderline times'<sup>10</sup> hebben we nood aan een nieuwe bril. Bij voorkeur zelfs drie brillen: een vierkante, een ronde en een hybride.

## MIJN ORGANISATIE IS EEN OERWOUD

Als de wereld steeds sneller doordraait, de complexiteit ervan elke seconde stijgt en verandering de constante is, welke types organisatie moeten we dan bouwen, zodat die met maatschappelijke disrupties overweg kunnen?

Vastgeroest en niet aangepast aan de dolgedraaide wereld. Zo zien onze organisaties er vaak uit. We zitten dan in kooien opgesloten. Kunnen wij de mensen die samen onze organisaties vormen, dan helpen, om zich vlot aan te passen? Helaas: ons menselijk DNA heeft vele generaties tijd nodig om zich aan te passen en organisaties blijken ook al niet zo beweeglijk. Dat bevestigt Martec's Law.<sup>11</sup> Deze wet stelt vast dat de technologie exponentieel versnelt en dat mensen en organisaties die versnelling niet kunnen volgen. Een goed voorbeeld is de evolutie van de rekenkracht van computers. Maar een organisatie kan die rekenkrachtige veranderingen structureel, cultureel, personeel en procesmatig niet zo snel absorberen. Dat proces verloopt eerder logaritmisch, met een snelheidslimiet. Het verschil in snelheid waarmee de wereld en een organisatie evolueren, ziet er als in figuur 4 uit.