

F R E D E R I C L A L O U X

FOREWORD BY KEN WILBER



1

**"Impressive! Brilliant!
This book is a
world changer!"**

— JENNY WADE, Ph.D.
author of *Changes of Mind*

Reinventing organizations

A Guide to Creating Organizations
Inspired by the Next Stage of Human Consciousness

Reinventing organizations van Frederic Laloux

Het creëren van een veilige omgeving leidt tot een minder oppervlakkige, meer authentieke manier van werken. Daarvoor is het – paradoxaal genoeg - nodig om ingewikkelde manieren om dingen te doen die veel simpeler kunnen af te leren. Nieuwe organisaties zullen een andere structuur kennen en meer te vergelijken zijn met zwermen. Daar waar zich iets van belang voordoet duikt zo'n zwerm er met volle overtuiging op af. Drie eenvoudige regels lijken ook van toepassing op dergelijke zelfsturende teams: blijf uit elkaar (op korte afstand van elkaar), blijf in positie door ongeveer dezelfde kant op te sturen als de burens, stuur naar het middelpunt van waar de burens zijn (aanrekkings op grote afstand ofwel cohesie).

De schande van het management

Slechts 13% van de werknemers voelt zich betrokken bij hun werk, 63% is niet betrokken en 24% distantieert zich er zelfs actief van. Gary Hamel spreekt dan ook van de schande van het management. Organisaties zijn zielloze fabrieken geworden. Laloux geeft aan dat de pijn die wij voelen oude pijn is, pijn die aan het sterven is en dat een nieuwe manier van management zich aandient. Een sprong die Ken Wilber cyaan noemt, die in de Spiral Dynamics filosofie geel/turkooise heet en die Laloux evolutionair noemt. Dat wil zeggen dat we door de geschiedenis van de mensheid heen steeds beter in staat zijn om complexere perspectieven te hanteren. Het oude wordt verwerkt en opgenomen in het nieuwe.



2

Laloux onderscheidt een rood impulsief wereldbeeld, waarin macht en onderschikking aan macht centraal staat, tegenwoordige archetypen zijn de straatbendes en de maffia, maar er zijn ook veel voorbeelden in het klein. Taakverdeling en verticale gezagsuitoefening zijn kenmerkende doorbraken geweest. Vervolgens een amberkleurig conformistisch wereldbeeld, waarin regelgeleid gedrag centraal staat. De kerk en het leger zijn aansprekende voorbeelden, maar ze zitten ook in de huidige bureaucratie en kenmerken zich door herhaalbare processen, stabiele organogrammen. Stabiliteit en onveranderlijkheid zijn de norm. Het oranje of prestatiegerichte wereldbeeld kenmerkt zich door het streven naar succes, rijkdom, winst, marktaandeel, etc. Als ik in het complexe raderwerk van de samenleving zo kan richten dat het in mijn voordeel is, dan doe ik dat. Leven de vrijheid. Democratie en rechtstaat zijn voor een deel hierop gebaseerd. De samenleving wordt als een machine voorgesteld en onze taal is ervan doordrenkt. Enerzijds bruisende energie, anderzijds bloedeloze en onbezielde omgeving. Mobiliteit is de norm, resultaatsturing het doel. In het huidige managementdenken staat juist dit wereldbeeld centraal. Het is materialistisch en succes wordt gemeten in termen van geld en erkenning. Laloux zegt hierover: "We hebben een fase bereikt waarin we vaak groei nastreven omwille van de groei, een toestand die in medische termen kanker heet".

In de jaren '60- en '70 van de vorige eeuw ontstond heel voorzichtig een pluralistische tegencultuur, met name in de post-modernistische academische wereld, in non-profitorganisaties, bij hulpverleners en activisten. Empowerment, mensen in hun kracht zetten, het centraal stellen van waarden, het voorop stellen van de organisatiecultuur en het belang van stakeholders kwamen op. Maar daarbinnen doen zich toch wel tegenstrijdigheden voor: egalitair willen zijn, maar de hiërarchische sturing van oranje willen handhaven, het verschil tussen waarden en werkelijkheid. Dat is een moeizaam proces in het managen: managers via training en nog eens training blijven herinneren dat ze dienstbaar moeten zijn.

We kennen het cyane wereldbeeld nog niet goed omdat het zich nog steeds in de onderstroom bevindt. Daarin wordt de wereld gezien als een plek voor individuele en collectieve ontplooiing. Onze eigenheid en uniciteit hebben we meegekregen om te ontwikkelen en aan te spreken. Mensen leren naar hun innerlijk te luisteren en hun roeping te volgen. We leren ons ego te doorzien en daarvan los te komen en begrijpen hoe dit werkt. We leren te vertrouwen op onszelf en daarmee ook op anderen. Fouten of tegenslagen hoeven niet tot schaamte en boosheid te leiden, maar we kunnen ze als kans zien en daarmee kunnen we uitgroeien tot wie we werkelijk zijn. We ruilen in dit wereldbeeld bij beslissingen externe maatstaven in voor interne: is de beslissing juist en blijf ik mezelf trouw? We durven meer op ons interne kompas te vertrouwen, beseffen dat we losgeraakt zijn van onze natuur en hebben een diep verlangen naar heelheid, eenwording met het geheel waar we deel van uitmaken.



Dit komt niet voort uit een morele verplichting maar vanuit een innerlijk besef en overtuiging.

De werking van nieuwe organisaties

Het oranje wereldbeeld is gericht op efficiëntie, op uitnutting van alle beschikbare bronnen, maar daardoor ook op uitputting. Dat gaat gepaard met tijdnormering op het individuele niveau tot schaalvergroting op het mesoniveau, omdat daardoor specialisatie kan plaatsvinden en de organisatie flexibiliteit heeft. Maar duidelijk is dat de mens verdwenen is, zowel de werknemer als de cliënt, behoeftige.

Terwijl het oranje principe werkt langs de lijnen van een optimaal functionerend mechanisch systeem, leren we steeds meer over de organisatie als een levend organisme, of als een levend systeem met een zelforganiserende drang, die vanuit elke cel en elk organisme komt. Daardoor is er in de natuur overal verandering en is er geen behoefte aan een centrale commando- en controlestructuur. De drie principes van een cyane organisatie zijn: zelfsturing, heelheid en evolutief doel. Deze drie doorbraken versterken elkaar.

3

Zelfsturing (adviesmethode)

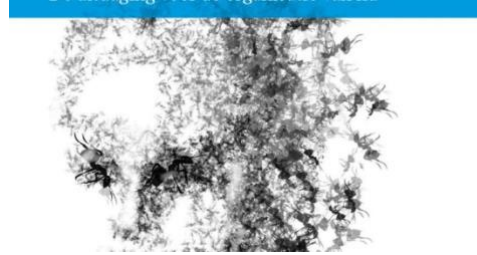
Cyane organisaties zijn in staat hiërarchische piramides om te bouwen tot krachtige, vloeiende systemen van gespreide bevoegdheden en collectieve intelligentie. Omdat de samenleving steeds complexer wordt, is het een utopie te denken dat alles vanuit een centrale commandotoren te organiseren is. Het komt aan op coördinatiemechanismen die de zwerm wendbaar en veilig houdt. Kenmerkend aan een goede coördinatie is dat activiteiten niet (alleen) lineair, volgtijdig plaatsvinden, maar gelijktijdig. Zelfsturing is mooi en nodig, maar ontstaat niet van het ene op het andere ogenblik. Het moet groeien en met name de bevoegdheden en dat vereist dat bijna alle managementpraktijken en structuren opgewaardeerd moeten worden: organisatiestructuur, kaderfuncties, informatiestromen, besluitvorming, vergaderopzet, projectmanagement, investeringen, budgetten, doelstellingen, beloningen en prikkels, prestatie management, conflicthantering, crisismanagement en ontslag.

Als je kijkt naar de structuur dan zijn er veel meer zelfsturende teams met ondersteuning van coaches. Gevolg: inzicht in de black box, die een white box wordt, omdat de klant centraal komt te staan. Kijk je naar de besluitvorming dan ontdekken veel organisaties effectievere besluitvormingsmanieren. De adviesmethode blijkt een hele geschikte. Iedereen kan over van alles een besluit nemen, met inbegrip van het uitgeven van geld van de organisatie. Maar hij/zij moet eerst advies inwinnen bij mensen die ervaring hebben met het onderwerp en bij degenen die er wezenlijk mee te maken hebben, die met het besluit zullen moeten leven. Op die manier wordt de beslissing geïnspireerd door een vorm van collectieve intelligentie. Op die manier is iedereen verwickeld in een levendig netwerk van advisering. Het betekent natuurlijk ook dat hoe groter de beslissing, hoe meer mensen advies gevraagd moet worden. Kijken we bijvoorbeeld naar de beloning en prikkels dan gelooft niemand in individuele of teamprikkels. Is er winst dan wordt die gedeeld, is er verlies dan geldt hetzelfde. Ook zijn er voorbeelden, waarbij het functioneren en het voorstel voor salaris voorgelegd worden aan een panel om feedback te leveren. Prestatiemanagement komt niet voort uit druk van bovenaf, maar door een mix van intrinsieke motivatie, groepsinvloed en marktfactoren.

Zelfsturing suggereert dat elke vorm van hiërarchie overboord moet, maar dat is niet zo. Er ontstaan tal van natuurlijke hiërarchieën van erkenning, invloed en bekwaamheid omdat niet iedereen gelijk is en beschikt over verschillende kwaliteiten. Het doel is niet om iedereen even krachtig te maken, maar om iedereen zo krachtig mogelijk te maken.

Heelheid (veilige ruimte)

Cyane organisaties moedigen ons aan professionaliteit te vertonen in plaats van deze stelselmatig in te dammen. Dat betekent ook weer het omarmen van onze innerlijke heelheid en onszelf mee te nemen naar het werk. In klassieke organisaties worden mensen gestimuleerd een professioneel masker op te zetten. Daarmee wordt de mens gereduceerd tot ego (in plaats van ook het dieper zelf), manlijke energie (in plaats van ook het vrouwelijke), rationaliteit (in plaats van ook emotionaliteit, spiritualiteit en intuïtie). Dat is eenvoudiger te manipuleren door de leiding en – omgekeerd – beschermt het de mensen zelf tegen kritiek en bespotting vanwege de getoonde andere kanten van de persoon in kwestie. Het werk kan wel degelijk een plek zijn om het streven naar heelheid te ontwikkelen en daarmee de ziel weer terug te brengen in de organisatie. Het werk wordt op die manier een voertuig waarmee collega's elkaar kunnen helpen hun innerlijke grootsheid aan het licht te brengen en hun roeping gestalte te geven. Het kan op die manier een plek bieden waar mensen zichzelf kunnen zijn, omdat collega's kunnen luisteren en belangstelling tonen. Het ontwikkelen van een sfeer van saamhorigheid, zorg en liefde is essentieel voor de continuïteit van de organisatie.



Aanknopingspunten voor het elkaar helpen tot heelheid te komen zijn: het creëren van een veilige omgeving door al vanaf het begin waarden met elkaar te delen en daarmee een gemeenschappelijk referentiekader te creëren en een taal te spreken. Verder valt te denken aan het creëren van reflectieruimten die nodig zijn om diepere waarheden naar boven te kunnen laten komen. Dat kan gaan om meditatie, yoga, maar ook reflecties op wat heeft plaatsgevonden (goed en minder goed). Ook het ontwikkelen van verhalen vertellen en het ontwikkelen van collectieve rituelen draagt bij aan het samen-gevoel. Maar heel belangrijk is de vergadercultuur. Het gaat erom dat iedereen vanuit zijn sterke kwaliteiten moet kunnen bijdragen aan het grotere geheel en waarin iedereen zich moet kunnen uitspreken over wat echt belangrijk is. Het kan, zoals bij Holacracy gaan om methoden van integratieve besluitvorming als systeem van zelfsturing. Belangrijk is dat er een sfeer ontstaat van mogelijkheden, dankbaarheid, feestelijkheid en vertrouwen. In vergaderingen gaat het niet zelden om het leren temmen van je ego. Dat je het persoonlijke naar je werk meeneemt is mooi, maar voorop staat het zelfstandig vinden van oplossingen voor verplichtingen die je op je genomen hebt. Daarbij past een cultuur van wederzijdse ondersteuning. Dat geldt ook voor prestatiebeoordelingen. Niet de angst voor afrekening moet centraal staan, maar de behoefte aan verbinding gevoed door nieuwsgierigheid en waardering.

Evaluatief doel (handelen vanuit een innerlijk ervaren noodzaak)

Cyane organisaties zijn systemen met een eigen leven en een eigen richtingsgevoel. Zij luisteren naar de signalen en begrijpen waar de ontwikkeling van de organisatie naartoe gaat, waar zij natuurlijkerwijs naartoe wil. Het wonderlijke is dat bijna alle organisaties over een visie en missie beschikken, maar dat deze in de praktijk en bij de besluitvorming niet leidend zijn. Die praktijk is namelijk van overleven en de concurrent voor zijn, met andere woorden: angst is de primaire drijfveer. De cyane organisaties denken meer vanuit de individuele en collectieve roeping, en de vraag wat werkelijk de moeite waard is om te bereiken. Cyane organisaties onderscheiden zich van anderen door haar managementfilosofie en haar organisatiepraktijk. Die gaat niet om de concurrentie, maar om een werkelijk nobel doel. Als dat doel er is, is er geen concurrentie. Belangrijk is het luisteren waar de organisatie naartoe wil en vervolgens de organisatie helpen daar te komen. Dat is naar mijn mening leiderschap. Het is minder een kwestie van controleren of de van tevoren gestelde doelen gehaald worden, als wel op weg te gaan vanuit een inspirerend verder gelegen en overstijgend doel en dan onderweg telkens te kijken of je op koers ligt, daarbij in te spelen op de omstandigheden. Laloux zegt: "Kijk 20 jaar vooruit en maak plannen voor de volgende dag". Dus geen strategische 5 jarenplannen, waarin je het beoogde eindresultaat al hardop benoemd hebt en deze terugbrengt naar evenredige jaarschijven. Laat de magie van de zelfsturing haar werk doen en

stimuleer het aanvoelen. Op die manier kun je ook preventiever werken, mede omdat je weet dat bepaalde risico's reëel zijn en samenhangen met gedrag van mensen. Dat heeft in sterke mate te maken met de waardering voor de werkelijkheid.

Vernieuwing staat niet onder centrale regie, maar voltrekt zich aan de randen wanneer een organisme een verandering voelt in de omgeving en experimenteert om een antwoord erop te vinden. Kortom, we moeten leren op een structurele manier te luisteren in het dagelijkse leven. Ook tijdens vergaderingen is het goed uit te stijgen boven het bedachte vanuit de eigen koker en het eigen belang, door van plaats te veranderen en aan te geven wat het doel van de organisatie is. Dat wil niet zeggen dat strategisch denken in de ban gedaan moet worden, want soms vereist een enorme verandering een diepe bezinning op de toekomst met mogelijk grote strategische besluiten tot gevolg.



Wat nodig en mogelijk is dient voorop te staan en kan aanleiding geven voor de noodzaak tot verandering. Dat moet je als medewerker leren aanvoelen en is dus een kwestie van creatief inspelen op de situatie. Laloux zegt: "Wanneer we zelf de aantrekkingskracht van de verandering voelen, de behoefte aan verandering, dan is de kans groot dat het omarmen van verandering iets gemakkelijker gaat". Het gaat om een hoger gelegen doel of een onderliggend perspectief. Het luisteren naar dit doel is subtiel en tegelijkertijd verstrekkend.

Hoe komen wij daar?

Allereerst is het nodig dat de top van de organisatie de wereld door een cyane bril moet zien. Dit perspectief moet door hem/haar/hen eigen gemaakt worden. Daarnaast moeten ook de feitelijke eigenaren van de organisatie en hun vertegenwoordigers het cyane gezichtspunt begrijpen en omarmen. Bij tegenslag of terugslag moeten de eigenaren door top downsturing de zaken onder controle zien te krijgen. Bij het beginnen is van belang af te stappen van functieomschrijvingen en meervoudige rollen te onderschrijven. Het gebruik van de adviesmethode en conflictoplossingsmechanismen is ook belangrijk.

Verder moet je vindingrijk zijn en zelf oplossingen verzinnen. Een antwoord geven op de vraag hoe een organisatie te transformeren is er niet. Wel biedt Laloux inzichten in wat je kunt verwachten en welke misvattingen in aannamen zijn. Luister vooral goed naar de effecten van de eerste stap die je hebt gezet en ga dan stepping stone gewijs.



Zet geleidelijk met een paar dingen in. Als de collega's zich voor de transformatie betrokken voelen bij het werk gaat een en ander sneller. Zij die wel de vrijheid nemen, maar niet de verantwoordelijkheid behoeven een persoonlijke uit het hart gegrepen benadering. Eerst is het zaak om het vertrouwen in de organisatie te ontwikkelen. Van daaruit kun je op een geheel nieuwe manier controle uitoefenen, namelijk door zelfcorrectie uit te oefenen.

Drie dingen zijn belangrijk: ontwikkelen van een gedeeld begrip van wat gezond gedrag is, informatie die nodig is om problemen snel aan het licht te brengen, een gespreksforum ontwikkelen om zelfcorrectie uit te lokken.

De CEO blijft het publieke gezicht naar buiten en hij heeft een antenne voor de richting waarin de organisatie wil gaan. Om nieuw gedrag in te laten slijten moet hij er verder voor zorgen dat nieuwe praktijken worden herbevestigd (ruimte in stand houden) en dat traditionele managementmethoden niet stiekem weer binnen gesmokkeld worden. De voorbeeldfunctie is van wezenlijk belang.

Overdenking

Laloux verwoordt ongeveer hetzelfde als wij in onze leercirkels centraal stellen: de nadruk op waardeoriëntatie om vandaaruit praktisch invulling te geven aan inspirerende doelen die ons dagelijkse besluitvormingsproces beïnvloeden. Dat betekent doorvoelen en beleven van gedeelde waarden. De verdeling van leiderschap al naar gelang het vraagstuk of de opgave is afhankelijk van de situatie en de aanwezige kwaliteiten van mensen.

betekent ook leiderschap durven en willen aanvaarden. Dat is geen

vanzelfsprekendheid, maar kan 'gekweekt' of ontwikkeld worden in de tussentijd en tussenruimte van organisaties. Ons nieuwe

managementdenken is dus een mix van pragmatisme, dat wil zeggen

vanuit een omvattend doel en

tegelijkertijd werkende de weg voortgang boeken.

