

# REINVENTING NEDERLANDSE EDITIE ORGANIZATIONS

FREDERIC LALOUX

ILLUSTRATIES DOOR ETIENNE APPERT

*Geïllustreerde versie*



LANNOO  
CAMPUS

HET EERSTE HUIS

## Samenvatting **Reinventing Organizations**

Titel	Reinventing Organizations – Geïllustreerde versie (NL editie)
Schrijver	Frederic Laloux De schrijver heeft een aantal jaren als consultant bij McKinsey gewerkt en daarna een tijdje als zelfstandig coach en facilitator. Daarna begint hij aan de Reinventing Organizations reis, gefinancierd door crowdfunding.
Aantal blz.	170
Illustraties	Etienne Appert
Uitgeverij	Lannoo Campus (B) & Het Eerste Huis (NL)
Samenvatter	Bart-Jan Prins, <a href="http://www.connect2grow.nl">www.connect2grow.nl</a>

### ***Inleiding***

Dit boek is de geïllustreerde versie van het originele boek "Reinventing Organizations" dat een kleine 400 pagina's telt. Het originele boek is het resultaat van een onderzoek dat de schrijver heeft gehouden onder zo'n 50 organisaties en later een verdieping bij 12 daarvan om te onderzoeken hoe die organisaties manieren hebben gevonden om echt sterk, beziel en welbewust te opereren. Veel mensen vinden het dan geweldig te horen dat er een compleet nieuwe organisatievorm op komst is maar niet iedereen heeft tijd om er dan een managementboek van 389 pagina's over te lezen. Daarom kwam de geïllustreerde versie van 170 pagina's er.

### ***Staan we op het punt om een heel nieuw managementparadigma te ontdekken?***

De schrijver heeft in zijn werk als consultant, coach en facilitator bij vele bedrijven en instellingen gemerkt dat er iets mankeert in de huidige organisaties. Ook onderzoeken laten dat zien. Bijvoorbeeld dat medewerkers zich in ruime mate niet meer zo betrokken voelen bij hun werk. Leaders van bedrijven lijken almachtig maar in vertrouwelijke gesprekken die de schrijver met diverse leiders mocht hebben blijkt steeds weer dat ook zij moe zijn van het proberen het medewerkers naar hun zin te maken, te motiveren en alsmaar weer meer en betere resultaten te bereiken. Daarnaast zijn het klantvertrouwen en de merkentrouw op een dieptepunt beland. Niet alleen in de bedrijfswereld mankeert iets, ook worden overheden, gezondheidszorg en onderwijs als productie- en fabricagelijnen gerund. En dat allemaal ten koste van onze planeet. Diep van binnen willen mensen dit niet, willen ze hier niet aan meewerken. "De pijn die we voelen, is de pijn van iets ouds dat aan het sterven is terwijl iets nieuws op het punt staat om geboren te worden." Over de hele linie van samenwerkingen en organisaties zijn onze managementbenaderingen intens ontmoedigend geworden.

De mensheid evolueert niet in een continue flow, maar met sprongen. Op dit moment staan we weer aan het begin van een nieuwe sprong en staan we wellicht aan het begin van een nieuw managementparadigma.....gewoon omdat we als mens evolueren. Niet om 'beter' te worden, maar om te overleven in de complexere systemen waarin we ons bevinden.

De geschiedenis in het kort, als het gaat om organiseren, laat 4 sprongen zien. Zo'n 10.000 jaar geleden begonnen er samenlevingen te ontstaan van duizenden mensen. Het **(rode) impulsieve wereldbeeld** ontstond. Een groep kreeg een 'hoofd'. Dit bracht twee doorbraken met zich mee:

Doorbraak 1: verdeling van arbeid (ik doe dit en jij doet dat)

Doorbraak 2: verticale gezagsverhouding (doe dit omdat ik jou baas ben en de verantwoordelijkheid heb voor jou en jullie te zorgen)

Vanaf 4000 vC kwam in Mesopotamie een complexer wereldbeeld op de proppen. Het **(amberkleurige) conformistische traditionele wereldbeeld**. A la de katholieke kerk en het leger met duidelijke rangen en pyramidevormen. Tegenwoordig worden nog veel legers, overheidsinstellingen, scholen etc. zo geleid.

Doorbraak 1: Haalbare processen

Doorbraak 2: Stabiel organogram

De laatste honderden jaren is het **(oranje) prestatiegerichte wereldbeeld** ontwikkeld. Dit is het wereldbeeld van de natuurwetenschappelijke en de industriële revoluties. De dominante metafoor voor dit wereldbeeld is dat organisaties als machines zijn. Als ik een radartje (mens) verander gaat ie sneller of efficiënter werken.

Doorbraak 1: Vernieuwing

Doorbraak 2: Verantwoordelijkheid

Doorbraak 3: Meritocratie (iedereen kan de sociale/prestatie/positie- ladder beklimmen ongeacht je afkomst, klasse of achtergrond)

De keerzijde van dit wereldbeeld, wat ons innovatie, vrijheid en voorspoed heeft gebracht, is dat we met alles wat niet materialistisch is we niet weten wat we daar mee aan moeten. Met ons verlangen naar zingeving, naar in contact zijn met iets wat groter is dan wij, kunnen we geen kant op.

Aan het einde van de 18<sup>e</sup> en 19<sup>e</sup> eeuw gaan mensen zich bewust worden van de schaduwzijde van het prestatiegerichte wereldbeeld: de materialistische obsessie, de sociale ongelijkheid, het verlies van gemeenschapsgevoel en de schade die aan de natuur wordt toegebracht. Een kleine kring van mensen gaat zich inzetten voor afschaffing van slavernij, de emancipatie van vrouwen en vrijheid van godsdienst. Dit wereldbeeld wordt het **(groene) pluralistische wereldbeeld** genoemd.

De dominante metafoor voor dit wereldbeeld is dat organisaties als families zijn.

Doorbraak 1: Empowerment

Doorbraak 2: Waarden-gedreven cultuur

Doorbraak 3: Waarde voor de belanghebbende

In dit wereldbeeld zitten veel tegenstrijdigheden, vooral op het gebied van consensus, gelijkheid en behoud van hiërarchieën. In de praktijk niet eenvoudig dit te laten slagen.

Geen bedrijf of organisatie is 100% groen of oranje. Hoe een organisatie omgaat met bv. het aannemen van mensen, het sturen van resultaten, het budgetteren gebeurt meestal op manieren die overeenkomen met bv. een amberkleurige of oranje zienswijze.

Veel wetenschappers zien dat er tegenwoordig een nieuwe bewustzijnsfase in beeld komt. Frederic Laloux noemt deze het **(cyane) evolutionaire wereldbeeld**.

Enkele kenmerken van dit wereldbeeld:

- De wereld wordt gezien als een plek voor individuele en collectieve ontplooiing
- Het temmen van het ego; we leren steeds beter te luisteren naar innerlijke stemmen, we maken ons steeds meer los van ons ego en beseffen ons hoe vaak angsten, de ambities en verlangens van ons ego stiekem ons leven hebben bepaald. Onderzoekers merken op dat dit leidt tot een toename in het vertrouwen in anderen en in het leven.
- Innerlijk kompas; in dit wereldbeeld ruilen we bij onze beslissingen externe maatschaven (wat vinden anderen er van?) in voor interne (ben ik trouw aan mezelf?).
- Verlangens naar heelheid; besef van eenwording met het geheel wie we zijn, met anderen om ons heen en met alle vormen van leven en natuur. Niet vanuit een morele verplichting maar vanuit een diep besef dat we allemaal diep verbonden zijn.

Er bestaan al organisaties die volgens deze principes werken, structureren en organiseren, dus het is niet nodig je af te vragen wat dit wereldbeeld en afgeleide managementbenadering voor een organisatie zou kunnen betekenen.

#### *Hoe werken die nieuwe organisaties dan?*

In het boek worden een aantal voorbeelden genoemd (non-profit én commercieel) die management op nieuw proberen uit te vinden. Daaronder wordt ook een Nederlands voorbeeld aangehaald die volgens de cyane managementgedachte werkt; Buurtzorg. In het boek wordt uiteengezet hoe de zorg voor ouderen werkt georganiseerd volgens bedrijfskundige principes, over efficiency, schaalvergroting, fusies, flexibiliteit, kosten, snelheid, voortdurende verbetering, managementlagen en over hoe het contact met de cliënt, de oudere die zorg nodig heeft en de verzorgende die dat beroep met hart en ziel wilde uitoefenen verdween. Deze link naar een uitzending van Tegenlicht op 15 oktober 2017 verteld het verhaal van Buurtzorg en geeft een inkijkje in een 'reinvented organisation'.

<https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2017-2018/zorgeloos-leven-volgens-jos-de-blok.html>

De metafoor die gebruikt wordt voor cyane organisaties is dat een organisatie gezien wordt als een **levend organisme** of een **levend systeem**. In al zijn evolutionaire wijsheid weet het leven raad met ecosystemen die steeds verder evolueren naar meer heelheid, complexiteit en bewustzijn. Door een zelforganiserende drang is, die vanuit elke cel en elk organisme komt, is er in de natuur altijd en overal verandering. Er is geen behoefte aan een centrale commando en controlestructuur.

Bij deze organisaties horen drie doorbraken die elkaar versterken:

Doorbraak 1: **Zelfsturing**; organisatiestructuren opwaarderen van hiërarchische, bureaucratische piramides tot krachtige en vloeibare systemen van gespreide bevoegdheden en collectieve intelligentie.

Doorbraak 2: **Heelheid**; we worden uitgenodigd ons 'professionele' masker te laten vallen en onszelf, met alles wat we zijn, mee te nemen naar het werk.

Doorbraak 3: **Evolutief doel**; we 'luisteren' naar en begrijpen waar de ontwikkeling van een organisatie heengaat, waar zij natuurlijkerwijze naar toe wil.

### ***Hoe werken die nieuwe organisaties dan?***

#### *Doorbraak 1 Zelfsturing*

Grote groepen hebben structuur en coördinatiemechanismen nodig maar kunnen prima zonder baas. Ze kunnen zelfs krachtiger opereren zonder baas! Wanneer de complexiteit van een systeem toeneemt werkt een duizenden jaren geleden bedacht piramidesysteem niet meer. De paar mensen aan de top hebben, hoe slim ze ook zijn, niet genoeg mentale capaciteiten om de hele complexiteit te bevatten en ermee om te gaan. Basis is vertrouwen in de ander en het systeem regelt zichzelf, net als in de natuur. Hiërarchie is niet opgewassen tegen complexiteit.

Voorbeelden zijn er genoeg: De wereld economie, te complex voor één centraal planningscomité. Het menselijk brein; 85 miljard cellen. Er is een structuur en er zijn coördinatiemechanismen, maar geen bazen. En een ecosysteem als een bos, stel je voor dat het met hiërarchische lagen functioneert en de winter begint vroeg. De grootste boom (de CEO) zou iedereen vertellen even pas op de plaats te maken tot hij en zijn directieclubje van bomen een plan hebben opgesteld. Wanneer het plan dan klaar is, wordt het stapsgewijs door de hele organisatie (het bos) doorgegeven tot de laatste mier, worm, schimmel en bacterie. Zelfs al zou het door de bomen bedachte plan voor ieder organisme in het bos meteen werken, dan zou als het plan helemaal uitgerold is, tegen die tijd de lente al weer begonnen zijn. Een eco-systeem kan zichzelf onmiddellijk in een wonderbaarlijk complex samenspel van soorten aanpassen.

Misvattingen van eindeloos vergaderen, dat er geen structuur meer nodig is en dat zelfsturing altijd nog experimenteel is worden door de schrijver weerlegt. Daarnaast worden tips en verdere praktijkvoorbeelden gegeven van hoe we elementaire managementpraktijken kunnen opwaarderen. Eén van die tips is dat in één klap hiërarchie en bazen afschaffen niet de oplossing is. Zelfsturing heeft tijd nodig om te groeien als systeem van gespreide bevoegdheden.

De belangrijkste managementstructuren en praktijken die een opwaardering nodig hebben:

Organisatiestructuur	Kaderfuncties	Budgetten
Doelstellingen	Informatiestromen	Besluitvorming
Investeringen	Projectmanagement	Vergaderopzet
Prestatiemanagement	Beloningen en prikkels	Conflicthantering
Crisismanagement	Ontslag	

### Doorbraak 2 Heelheid

Veel mensen in organisaties denken dat het verstandiger is het zekere voor het onzekere te nemen en hun eigenheid achter een professioneel masker te verstoppen, om een stuk van wie we ook zijn buiten te sluiten als ze 's ochtends naar hun werk gaan. Sommige mensen zullen dit herkennen en er zullen er zijn die zeggen dat ze al volledig zichzelf zijn op het werk waarbij de schrijver meent dat sommige mensen al niet eens meer door hebben dat ze zo'n professioneel masker dragen.

In het kort beschrijft Frederic het masker als volgt.

Dieper zelf	Ego	<p>We hebben allemaal een ego (nastreven van succes en erkenning) en allemaal een dieper zelf (verlangens, hoop voor ons eigen leven, anderen en onze planeet). In de meeste organisaties leren we dat we met ons ego welkom zijn maar uitkomen voor je eigen waarheid lijkt riskant. Die laten we dus snel thuis.</p>		Ego
-------------	-----	--	--	-----

	Mannelijk	<p>Een andere tweedeling die we allemaal (mannen en vrouwen) in huis hebben is die van de mannelijke en vrouwelijke kant. In de meeste organisaties is het goed te tonen dat je resoluut bent, antwoorden hebt, actief aan de toekomst werkt. We beseffen al snel dat zorgen voor elkaar, kwetsbaarheid tonen, rustig aan doen, niet echt bijdragen aan een glansrijke carrière. Dus ook die laten we dan maar liever thuis.</p>		Mannelijk
--	-----------	--	--	-----------

	Emotioneel Intuïtief Rationeel Spiritueel	<p>Een ander voorbeeld van de vorming van het professionele masker is dat we allemaal een emotionele, intuïtieve, rationele en spirituele kant van ons zelf hebben. Ook hier wordt vaak het rationele. Argumenten, feiten en gegevens, dat telt. Dat wordt gewaardeerd, maar laten we vooral geen emoties tonen of iets intuïtief bekijken. Om maar niet te spreken van een spirituele kant van de zaak.</p>		Rationeel
--	--	--	--	-----------

Kortom het professionele masker zorgt ervoor dat we maar 1/16 deel van ons zelf laten zien. Volgens de schrijver schuilt in deze schematische voorstelling een diepe waarheid. Als zoveel

werkomgevingen zo zielloos aanvoelen, is dat misschien omdat we zo weinig bezieling naar ons werk meenemen.

Zelfsturing is een belangrijke factor bij het terugdringen van de vele subtiele angsten die mensen ervaren op hun werk. Als er bv. geen baas is om bij de smaak te vallen, waar je carrière vanaf hangt creëert dat veel openheid en ruimte om meer van jezelf mee te nemen naar het werk en in te zetten voor het gemeenschappelijke doel. Soms werkt zelfsturing niet meteen en deinzen mensen ervoor terug zichzelf te zijn. Sommige organisaties hebben weloverwogen een aantal praktijken ingevoerd die bijdragen aan de veiligheid in een organisatie zodat mensen zichzelf kunnen zijn. In die organisaties ontstaat dan vaak een energie en levendigheid die werkomgevingen weer plezierig en doelmatig maken.

Deze belangrijkste bestaande praktijken moeten opnieuw worden uitgevonden en nieuwe worden toegevoegd, om ons te helpen elkaar uit te nodigen tot heelheid.

Veilige omgeving	Rekrutering	Functietitels
Verhalen vertellen	Aan boord komen	Taakomschrijvingen
Ruimtes voor reflectie	Training	Werktijden
Vergaderingen	Evaluaties	Gebouwen en status

Een aantal van deze aspecten worden met inspirerende voorbeelden toegelicht in het boek.

### *Doorbraak 3 Evolutief doel*

Stel dat we de toekomst niet meer proberen af te dwingen? Stel dat we gewoon eens zouden meedansen met wat zich wil aandienen?

Bij de meeste organisaties is het standaardpraktijk een visie, missie en strategisch plan te definiëren. In diezelfde praktijk wordt in het heetst van de strijd vaak niet stilgestaan bij die visie, missie etc. er is dus reden genoeg cynisch te zijn over de meeste 'missionstatements'. Als de besluitvorming niet door het gezamenlijk doel wordt bepaald, door wat dan wel? Bijna altijd is dat het voortbestaan van de organisatie. Dat voortbestaan wordt door onze door angst geregeerde ego's vaak in gevaar gebracht door concurrenten, de boze buitenwereld...dus zit er niks anders op dan die concurrenten voor te blijven dor meer marktaandeel en winst te pakken. Zelfs bij organisaties die relatief vrij zijn van boze buitenwereld concurrenten (defensie, scholen, overheden) zien we dan interne veldslagen ontstaan. Strijden om het voortbestaan van hun eigen afdelingen, meer middelen etc.

Met de overgang naar evolutionair-cyaan organiseren, leren mensen de angsten van het ego te temmen. Het schept ruimte om diepere kwesties van zingeving en doel te verkennen, zowel op individueel als collectief vlak: Wat is mijn roeping? Waar ben ik van? Wat is werkelijk de moeite waard om te bereiken?

Wat gebeurt er als een organisatie haar doel werkelijke serieus neemt? Buurtzorg biedt daar een interessant voorbeeld. Ze doen hetzelfde als alle andere zorgaanbieders, gebruiken hetzelfde verband, dezelfde materialen. Haar enige concurrentievoordeel ligt in haar managementfilosofie en manier van organiseren. Wat uitwerkt in collectief eigenaarschap van het doel van Buurtzorg, namelijk patiënten een rijk en zelfstandig leven laten leiden. Medewerkers voelen zelf aan wat ze het beste kunnen doen om dat doel te halen. Daar komen geen strategische plannen, tussenbalansen, jaarlijkse budgetteringscycli, kritieke

prestatie-indicatoren, balanced score cards, SMART-targets, regelingen, incentives, bonussen etc. aan te pas. Dat zijn allemaal management middelen om controle te houden over de voorspellingen die ze hebben gedaan over waar de organisatie als machine naar toe moet en dragen niet direct bij aan het doel.

Bij een evolutief doel gaat het om aanvoelen en inspelen. De medewerkers zijn antennes in het veld die prima aanvoelen welke kant een organisatie opgaat en wat er moet gebeuren. Laat de magie van zelfsturing en heelheid haar werk doen. Doe vooral niets bijzonders. Wij mensen kunnen dingen opmerkelijk goed aanvoelen. Pas in traditionele organisaties is dat er grotendeels uitgefilterd aangezien alleen signalen die te top in de piramide bereiken (nadat ze ernstig vervormt zijn), tot actie leiden.

Blijf dus luisteren naar waar de organisatie naar toe wil en help de organisatie daar te komen in plaats van vast te houden aan in steen gebeitelde bevindingen als het aanvoelen voor de komende jaren al gedaan is.

Op te waarderen praktijken om te kunnen luisteren naar het evolutieve doel:

Strategie	Marketing	Budgettering en controle
Targets	Productontwikkeling	Humeurmanagement
Concurrentie	Leveranciersmanagement	Veranderingsmanagement

In het boek heeft de schrijver op basis van een aantal concrete praktijken laten zien wat mogelijkheden zijn van cyaan-evolutionair organiseren. Deze praktijken kunnen alleen tot leven komen als de leider van de organisatie het onderliggende wereldbeeld onderschrijven. Zomaar even een paar technieken invoeren met als doel eens 'snelle' oplossing te vinden voor het wendbaarder maken van de organisatie gaat niet lukken. Een methode die niet past bij het wereldbeeld van de leiders zal snel inhoudsloos lijken en dingen alleen maar erger kunnen maken door meer verwarring te stichten en cynisme uit te lokken.

Geen van de oprichters of CEO's van de organisaties die de schrijver bezocht heeft tijdens zijn onderzoek heeft ervoor gekozen cyane principes te gaan hanteren omdat ze innovatiever of wendbaarder wilden worden. Ze handelden vanuit een innerlijke ervaren noodzakelijkheid. Het management dat ze hanteerde voelde voor hun gewoon niet goed en ze gingen nieuwe werkwijzen hanteren om een organisatie neer te zetten die pasten bij wie ze zijn. Gaandeweg in die zoektocht hebben ze een nieuw, samenhangend organisatiemodel tot leven helpen komen dat over hele wereld mensen inspireert om zich een krachtiger, meer bezielde en zinniger toekomst te kunnen voorstellen.

### ***Hoe komen we daar?***

Noodzakelijke voorwaarden:

1. De top: de oprichter of de hoogste leider (CEO) moet de wereld door een cyane bril zien. Anders hebben cyane managementpraktijken geen enkele betekenis.
2. De bezitters: ook de feitelijke eigenaren van de organisatie en hun vertegenwoordigers moeten het cyane gezichtspunt begrijpen en omarmen.



Mocht je een cyane-evolutionaire organisatie willen beginnen of een transformatie richting dat model willen starten zijn er een aantal vragen waar je vooraf bij stil kunt staan:

- Wat resoneert er het diepst in jou ten aanzien van de dingen die je tot dusver over cyane organisaties hebt gelezen?
- Wat is het in jou, in je voorgeschiedenis, dat meetrikt, dat jou opwindt (hoezeer het je misschien ook beangstigt) bij het vooruitzicht om dit te gaan doen?
- Als jij jezelf (je wensen, je dromen) even buiten haakjes zou proberen te plaatsen en luistert naar de ontluikende organisatie, wat is dan het doel dat zij wil dienen? Welke vorm en gestalte zal het doel ervan het beste dienen?

Laat deze vragen de motor zijn van wat je wilt doen.

Fredric geeft nog een aantal eigen bevindingen en antwoorden op vragen als hoe en waar moet ik beginnen in een bestaande organisatie? Belangrijk is te weten dat we nog maar aan begin staan van de oorsprong van het nieuwe management paradigma en er nog veel te ontdekken is. Laten we vooral beginnen met luisteren naar waar de organisatie naar toe wil en haar daar bij helpen. Starten op plekken waar veel goede energie zit en waar cyaan denken aanwezig is.

Er is geen recept om cyaan in te voeren. Ga er mee aan de slag. Je zult niet alles goed doen, maar je zult een weg vinden.

Fredric sluit zijn boek af met een oud gezegde dat soms wordt toegeschreven aan indiaanse stammen en dat hem bijzonder relevant lijkt op weg naar meer voedende organisaties:

"Wij zijn de mensen op wie we hebben gewacht".