

Reinventing organizations ... *Power to the people!*

Boekrecensie door Sjors van Leeuwen (Indora Managementadvies)

Reinventing organizations houdt de gemoederen al enige tijd bezig. Niet vreemd want het boek belooft een oplossing voor enkele grote uitdagingen waarmee veel bedrijven en instellingen worstelen. Aan de ene kant hebben organisaties te maken met exponentiele ontwikkelingen en tal van veranderingen die zich steeds sneller en krachtiger aandienen. Anderzijds hebben organisaties te maken met medewerkers, klanten en stakeholders die aanbeland zijn in de top van Maslow's behoeftepiramide en op zoek zijn naar zelfontplooiing en zingeving. Traditionele manieren van organiseren werken niet meer. Organisaties zijn niet slagvaardig genoeg en hollen van reorganisatie naar reorganisatie, terwijl medewerkers in groten getale niet betrokken zijn en gedemotiveerd afhaken.

Nieuwe uitdagingen vragen andere oplossingen

Frederick Laloux is actief als consultant en coach. Hij werkte eerder als consultant voor Mc Kinsey & Company en studeerde aan de prestigieuze businessschool INSEAD. Het viel hem op dat de manier waarop organisaties de huidige problemen aanpakken, de situatie vaak alleen maar erger maakt en niet beter. Vele rondes van nieuwe missiestatements, strategische visies, fusies, reorganisaties, veranderprogramma's, cultuurprogramma's en beloningssystemen helpen steeds minder. Moderne organisaties lijken vast te zitten in verouderde stelsels en opvattingen, aldus Laloux. Er is een nieuwe werkelijkheid waarin we op een hele andere manier naar de wereld moeten kijken, dus ook naar de manier waarop we samenwerken in organisaties. Albert Einstein wist het al langer: "We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them". Voor Laloux reden om op zoek te gaan naar organisaties die het anders doen. Bedrijven die op een radicaal andere manier werken en die we als vooroploper kunnen zien als het gaat om het heruitvinden van de organisatie.

Van rode naar groene organisaties

Reinventing organizations, met in de Engelstalige versie de subtitel 'A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness', bestaat uit drie delen. Het eerste deel beschrijft de ontwikkeling van organisatiemodellen vanuit een historisch en ontwikkelingsperspectief. Een interessant deel waarin Laloux uitgebreid beschrijft hoe de mensheid door de geschiedenis heen vanuit verschillende ontwikkelingsfasen en paradigma's samenleefden en samenwerkten. Laloux beschrijft per stadium het dominante wereldbeeld en de behoeften en cognitieve en morele ontwikkeling. Ieder stadium en paradigma krijgt van de auteur een naam met kleur zoals 'prestatiegericht-oranje paradigma', en een leidende metafoor zoals 'machine'. Elk paradigma bevat en overstijgt het vorige waardoor er in werkelijkheid meerdere paradigma's naast elkaar bestaan. Net als dat mensen ook gelijktijdig de invulling van verschillende behoeften nastreven: lichamelijk, sociaal, spiritueel, etc. Laloux spreekt achtereenvolgens over rode organisaties (stammen, straatbendes, maffia), amberkleurige organisaties (kerk, leger, onderwijs), oranje organisaties (commercieel en prestatiegedreven organisaties) en groene organisaties (cultuur- en waardegedreven organisaties). Al deze organisatiemodellen hebben hun waarde bewezen, maar wel in verschillende stadia van de menselijke ontwikkeling.

De toekomst is evolutionair cyaan

We zijn volgens Laloux op een punt aanbeland waarin er sprake is van een volgend stadium in de ontwikkelingsfase van de mensheid en waarbij dus ook een nieuw paradigma en organisatiemodel hoort. We gaan van ego, voorspellen en beheersen naar innerlijk, aanvoelen en inspelen. Deze volgende fase in de menselijke evolutie komt volgens Laloux overeen met Maslows niveau van 'zelfontplooiing' met etiketten als authentiek, integraal of cyaan. De auteur noemt dit stadium 'evolutionair-cyaan', met cyane organisaties ('Teal organizations') die werken als een 'levend systeem' gebaseerd op zelforganisatie ('Self management'). Naast de aspecten die Laloux benoemt speelt ook mee dat we tegenwoordig leven in een netwerkmaatschappij waarbij traditionele command and control-structuren steeds minder passen. In netwerkomgevingen word je status bepaald door wat je kunt, doet, deelt en bijdraagt binnen het netwerk en niet door een formele titel of plek in de hiërarchie. Aan succesvolle vloggers met eigen YouTube-kanalen vragen we ook niet of ze wel bevoegd zijn of een cameraopleiding of regisseursdiploma hebben.

Zelfsturing, heelheid en evolutief doel

In het tweede deel van het boek beschrijft Laloux uitgebreid twaalf organisaties die in meer of mindere mate kenmerken hebben van een cyane organisatie. Het gaat om bedrijven als AES (energiesector),

FAVI (metaalsector), Heiligenfeld (gezondheidszorg), Morning Star (voedingsindustrie), Patagonia (kleding en uitrusting), ESBZ (onderwijs) en Buurtzorg (thuiszorg). Ook wordt er aandacht besteed aan 'Holacracy' als nieuw praktijkgericht organisatie-model voor cyane organisaties. Laloux onderzoekt hoe deze organisaties in de praktijk werken. Hij ging op zoek naar antwoorden op vragen als: hoe zijn ze georganiseerd? Hoe stellen ze doelen en nemen ze besluiten? Hoe gaan ze om met lastige vraagstukken en conflicten? Hoe ontwikkelt men nieuwe producten, betreft men medewerkers en klanten en gaat men om met planning en budgettering?

Deze vooroplopende cyane organisaties laten volgens de auteur drie belangrijke doorbraken zien:

- **Zelfsturing:** cyane organisaties weten effectief te opereren met een systeem dat uitgaat van gelijkwaardige relaties, zonder behoefte aan hiërarchie of consensus. Vertrouwen staat centraal. Er is geen organogram, geen functieaanduiding en geen formele taakomschrijving. Alle informatie is voor iedereen beschikbaar en de kracht van collectieve intelligentie wordt optimaal ingezet. Iedere medewerker is volledig verantwoordelijk voor de organisatie, ongeacht zijn taak of rol. Iedereen houdt elkaar verantwoordelijk voor de gemaakte afspraken.
- **Heelheid:** cyane organisaties maken geen onderscheid tussen de medewerker (professioneel, rationeel) en de mens achter die medewerker (menselijk, emotioneel). Er is een manier van werken ontwikkeld om het geheel van wie we zijn mee te nemen naar ons werk. Iedereen is gelijkwaardig en draagt op zijn eigen manier bij aan de organisatie. Opdelingen zijn vervangen door verbondenheid en problemen zijn kansen voor leren en groei.
- **Evolutief of evolutionair doel:** cyane organisaties hebben een eigen leven en richtingsgevoel. In plaats van dat de toekomst wordt voorspeld en krampachtig wordt nagestreefd, wordt vanuit een hoger doel en innerlijk kompas gewerkt. Men ziet geen concurrenten, maar partners die kunnen helpen om het evolutieve doel van de organisatie mee te helpen realiseren. Winst wordt gezien als een bijproduct van een geslaagde activiteit. Medewerkers luisteren naar wat de organisatie wil zijn, zonder daar direct een richting aan te verbinden. Men onderzoekt hun eigen roeping om te kijken of en hoe die aansluit op het doel van de organisatie. Er wordt geen energie besteed aan het voorspellen en beheersen van de toekomst of om alles volledig in de hand te houden. Het draait om vertrouwen, aanvoelen, inspelen, leren, ontwikkelen en groeien.

Zelfmanagement, vertrouwen en zingeving

In zo'n cyane organisatie kan iedereen mede-ondernemer zijn. Top-down management, gebaseerd op angst en controle, wordt ingeruild voor zelfmanagement, gebaseerd op vertrouwen en zingeving. Extrinsieke motivaties zoals geld en status verdwijnen en daar komen intrinsieke motivaties zoals zelfontplooiing en trots voor in de plaats. Medewerkers kunnen doen waarvan ze voelen dat het goed is voor het bedrijf, de klanten en de maatschappij. Zo'n organisatie kun je vergelijken met een voetbalteam. De spelers voelen aan wat er nodig is, bepalen samen in het veld de tactiek en sturen met hun gezamenlijke intelligentie het team in de juiste richting. Volgens Laloux genereert dat zoveel energie dat organisaties vanzelf winstgevend worden.

Aansprekende resultaten

Het is inspirerend om te lezen dat deze manier van organiseren bij de onderzochte bedrijven heeft geleid tot verbluffende resultaten op het gebied van klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, betrokkenheid en financiële prestaties. Het is echter een misvatting om te denken dat cyane organisaties de boel de boel laten en zonder duidelijke structuren en processen werken, aldus de auteur. De onderzochte koplopers hebben duidelijke procedures voor vergaderen, nemen van besluiten, nakomen van afspraken, omgaan met conflicten, geven van feedback, doen van investeringen en het aannemen en inwerken van nieuwe medewerkers. Iedere organisatie zoekt daarin zijn eigen weg om te kijken wat in hun specifieke situatie het beste past.

Bouwstenen van een cyane organisatie

Laloux beschrijft in het derde deel van het boek de opkomst van de cyane organisatie. Hij beschrijft wat belangrijke voorwaarden en succesfactoren zijn. Maar ook hoe je een cyane organisatie kunt starten of een bestaande organisatie naar cyaan kunt ombouwen. Laloux geeft concrete handvatten en laat met diverse voorbeelden zien hoe je een cyane organisatie kunt worden.

Laloux beschrijft daarbij enkele veel gebruikte bouwstenen zoals :

- Overkoepelende aannames en waarden (wereldbeeld, mensbeeld).
- Basisregels voor een veilige omgeving (medewerkersstatuut, collegiale principes).
- Vaststellen van teams, taakgroepen, coaches, rol- en taakverdeling en werkafspraken.
- Vergaderpraktijken met regels voor agendering, inbreng en besluitvorming.
- Adviesmethode: iedereen kan een besluit nemen zolang men betrokkenen en mensen met relevante ervaring of expertise raadpleegt.
- Conflictoplossing: mensen lossen problemen zelf op volgens vaste spelregels of via het inschakelen van een collega-bemiddelaar of medewerkerpanel.
- Groepsbeoordeling en salarisvaststelling: wie en hoe wordt over beoordelingen en salarissen beslist?
- Inspirerende en fijne werkomgeving, kantoorruimte of fabrieksgebouw.
- Aandacht voor nieuwe medewerkers (basistraining, vaardigheden, aannames en waarden).
- Werven van medewerkers die bij het doel en de organisatie passen.
- Besluiten en acties voortdurend toetsen aan het evolutief doel: draagt dit bij aan ons doel?

Cyaan leiderschap is dé succesfactor

Wat betreft de noodzakelijke randvoorwaarden zijn er volgens Laloux maar twee succesfactoren die er echt toe doen: de hoogste baas (CEO) moet er in geloven en voorbeeldgedrag tonen én de eigenaren (bestuurders, directieteams, aandeelhouders) moeten het begrijpen en ondersteunen. Volgens de auteur zijn deze twee voorwaarden de enige factoren voor slagen of falen. Dat zal voor verreweg de meeste CEO's, bestuurders en directeuren niet meevallen want die zijn van oudsher sterk ego, hiërarchisch en top-down ingesteld. Om te laten zien wat cyaan leiderschap inhoudt haalt Laloux het voorbeeld aan van Jos de Blok, oprichter en hoogste baas van Buurtzorg. De Blok nam een besluit en communiceerde dat via het intranet naar alle teams. Hij werd er meteen door medewerkers op geattendeerd dat dit niet de manier is hoe binnen Buurtzorg dingen worden aangepakt. Binnen een paar uur reageerde De Blok met de boodschap dat hij erkende dat zijn besluit verkeerd was; hij had de verpleegkundigen eerst moeten raadplegen voor hij een dergelijk besluit kon nemen. De Blok stelde voor dat vrijwilligers een werkgroep zouden opzetten om te bekijken hoe het vraagstuk het beste opgelost kon worden. Hoeveel CEO's en directeuren ziet u dit doen?

Cyane organisaties veranderen vanzelf

Tot zijn verbazing kwam Laloux in zijn onderzoek de termen verandering en verandermanagement niet één keer tegen. Nader beschouwd niet zo vreemd, want cyane organisaties zijn 'levende systemen' die zich als vanzelf aanpassen aan veranderende omstandigheden. Mensen en teams zijn vrij om zelf actie te ondernemen op wat zij zien en aanvoelen dat nodig is. Men zit niet gevangen in statische hiërarchieën, functionele afdelingen en vastomlijnde taakomschrijvingen. Veranderingen hoeven dus niet van buiten opgelegd te worden, die ontstaan voortdurend, spontaan, altijd en overal en meestal zonder veel pijn en moeite. Dus geen veranderprogramma's om van A naar B te komen zoals bij prestatiegerichte oranje organisaties aan de lopende band gebeurt. Toch zal de invoering van cyane principes zoals zelfsturing de nodige tijd en moeite kosten, want medewerkers moeten op alle niveaus in de organisatie op een andere manier gaan denken en doen en dat gaat niet vanzelf.

Oranje paradigma grootste obstakel

Laloux stelt dat onderzoek laat zien dat slechts vijf procent van de mensen op dit moment door een evolutionair-cyane bril naar de wereld kijkt. De meeste mensen zitten nog gevangen in met name het prestatiegerichte oranje paradigma. Dat is waarschijnlijk ook de reden dat er, met uitzondering van vele startups, nog maar weinig cyane organisaties zijn en dat de invoering van zelfsturende teams bij veel organisaties moeizaam verloopt of zelfs mislukt. Gelukkig zijn er ook cyane verbeteringen op kleine schaal mogelijk door te streven naar gezondere vormen van oranje. Denk aan de invoering van cyane principes zoals basisregels voor een veilige omgeving, feedback geven, groepsbeoordelingen en meer eigenaarschap met nakomen van afspraken. Managers hoeven dus niet te wanhopen als de top er niet in gelooft. Het boek sluit af met een aantal bijlagen met o.a. de onderzoeksvragen en een samenvattend overzicht van de structuren, praktijken en processen van cyane organisaties.

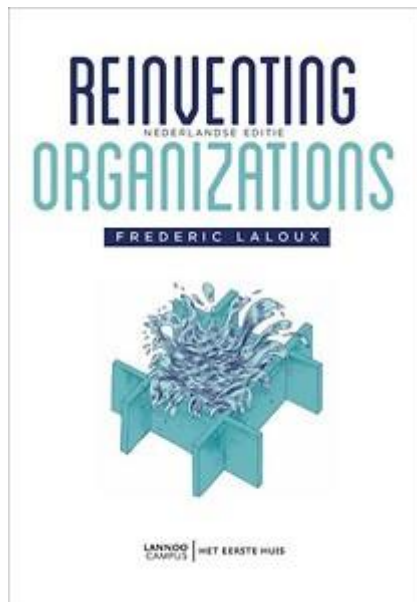
Nieuw tijdperk vraagt om nieuwe organisatiemodellen

De boodschap van het boek is duidelijk, namelijk dat we aan de vooravond staan van een nieuw tijdperk van organiseren op basis van zelfsturing, heelheid en een evolutief doel. Een vorm van organiseren die volgens Laloux toepasbaar is binnen alle sectoren en in alle soorten organisaties, van klein tot groot. Wat volgens mij niet wil zeggen dat het cyane organisatie-model in alle situaties het

meest geschikte model is. Ook zullen er in de praktijk steeds meer mengvormen ontstaan van stabiele en meer flexibele organisatievormen. Naast de voordelen die Laloux beschrijft worden cyane organisaties door hun externe gerichtheid, cyaan leiderschap en flexibele werkorganisatie met zelfsturende teams, ook strategisch wendbaarder. Het sluit goed aan op de moderne netwerksamenleving waarbij we te maken hebben met een grote groep Millennials en een snel groeiend deel van de beroepsbevolking, die het netwerk denken in het bloed hebben en wars zijn van hiërarchie.

Reinventing organizations is overtuigend geschreven. Een inspirerend en mooi uitgevoerd boek met een inhoudelijke, filosofische en soms spirituele insteek. Met uitgebreide analyses van voorlopers, praktijkvoorbeelden, nieuwe inzichten en praktische tips laat Laloux zien dat het anders kan. Waarbij hij benadrukt dat het geen klant en klaar recept is, want iedere organisatie is uniek en dat vraagt om een eigen invulling. De toekomst zal leren of en hoe snel cyaan organiseren op grote schaal gaat aanslaan. CEO's en bestuurders hebben de sleutel in handen, maar gaan ze hem ook gebruiken?

Reinventing organizations is een van de betere managementboeken van de laatste tien jaar. Een aanrader voor CEO's directeuren en managers die het anders willen doen. Om met Victor Hugo af te sluiten (een van de vele treffende quotes in het boek): "Nothing is more powerful than an idea whose time has come."



Reinventing organizations – Nederlandse editie
Frederic Laloux

Nederlandstalig | Ingehaaid, 389 blz.
Het Eerste Huis | 1e druk, 2015 |
EAN: 9789082347708 |

Reinventing Organizations – Engelstalige editie
A guide to creating organizations inspired by the
next stage of human consciousness

Sjors van Leeuwen ([Indora Managementadvies](#)) is werkzaam als zelfstandig adviseur op het gebied van klantgericht ondernemen (CRM), strategie en marketing. Hij is auteur van verschillende boeken zoals CRM in de praktijk, Klant in de driver's seat, Zorgmarketing in de praktijk en Power to the people. Daarnaast is Sjors van Leeuwen columnist en recensist voor o.a. Managementboek. Lees meer boekrecensies van Sjors van Leeuwen op [Managementboek.nl](#).