

## INHOUD

Voorwoord van Harry Starren: Eenvoudig is niet gemakkelijk	7
Inleiding	11
1. Historisch ontwikkelingsperspectief	13
2. Eerste doorbraak: zelfsturing	18
3. Processen van zelfsturing	23
4. Tweede doorbraak: streven naar heelheid	33
5. Nieuwe HR-processen	39
6. Derde doorbraak: luisteren naar het evolutionaire doel	43
7. De opkomst van cyane organisaties	50
8. Een cyane organisatie bouwen	54
9. Kritiek op het boek	62
10. Organisaties aan de slag met zelfsturing	66
Over <i>Reinventing Organizations</i>	72
Over de auteur	73
Over Het Eerste Huis	75

## **VOORWOORD**

### **EENVOUDIG IS NIET GEMAKKELIJK**

Je kunt jezelf in je leven voorbij lopen, te ver gaan met de beste bedoelingen. Daar hebben organisaties ook een handje van. Ze worden te ingewikkeld, raken onder de indruk van zichzelf en leggen zichzelf beperkingen op waarvan niemand gelukkig wordt. De mensen die het échte werk doen nog het minst, om over de klanten maar te zwijgen. En je kunt het niemand in het bijzonder verwijten, hooguit degenen die er de eindverantwoordelijkheid voor dragen. Maar die wijzen vaak naar de context waarin de organisatie moet functioneren: de regels van de overheid, de druk van de concurrentie en de verwachtingen van de markt.

Frédéric Laloux beschrijft in zijn boek twaalf organisaties die het anders doen. Die de menselijke maat als uitgangspunt nemen en recht doen aan het verlangen van mensen om in hun werk zichzelf te zijn en het beste te doen. En voor u met tegenwerpingen komt: het zijn stuk voor stuk bedrijven die het in de markt en naar het oordeel van de omgeving goed doen. Vaak héél goed doen.

Mensen die in gezamenlijkheid hun eigen weg gaan. Het adagium? Terug naar normaal, naar de eenvoud die in de oorsprong van het bedrijf vaak terug te vinden is. Waar ging het ons allemaal én elk van ons afzonderlijk ook alweer om? Je zou het haast vergeten. En waarom ma-

ken we eigenlijk onderscheid tussen ons leven binnen en buiten een organisatie?

Ik ben geneigd het boek en de benadering van Laloux 'uniek' te noemen, maar dat zijn ze gelukkig niet. Zijn denken en zijn bevindingen maken deel uit van een brede stroming, met bronnen die teruggaan tot een ver verleden. Wie grasduint in de literatuur (én in de praktijk) vindt tal van verwante boeken en benaderingen.\*

Het bijzondere van Laloux is dat hij veel van die bronnen samenbrengt, op een natuurlijke manier verwoordt en helder illustreert. In toon en taal doet hij normaal. Net zoals de organisaties die hij beschrijft. Je voelt daarom als lezer dat het klopt, zelfs als hij merkwaardige woorden gebruikt of verwijst naar spirituele uitgangspunten. Hier is geen aansteller aan het woord, maar iemand die ons gidst door een land dat ook hemzelf bezighoudt en inspireert. Laloux beschrijft een ontdekkingsreis. In de twaalf voorbeelden ontdekt hij een patroon dat hij met de lezer, met ons dus, deelt.

Ik kom in mijn praktijk steeds meer leidinggeevenden tegen die na lezing van het werk de verzuchting slaken: 'Dat wil ik ook.' Het is niet ongebruikelijk dan te waarschuwen dat het een moeizame weg is met veel obstakels. Dat is het – soms – ook. Eenvoudig is niet gemakkelijk. Maar het is ook een kwestie van bij jezelf te rade gaan, om dan sim-

\* Clare Graves, theorie van 'Emergent Cyclic Levels of Existence' (jaren zestig) | Robert Greenleaf, *Servant leadership* (1982) | Kas Kastelein, *Modulair organiseren doorgelicht* (1985) | Chris Cowan & Don Beck, *Spiral Dynamics* (1996) | Ken Wilber, onder meer *A Brief History of Everything* (1996) | Joseph Jaworski, *Synchronicity* (2001) | Margaret Wheatly, onder meer *Leadership and the New Science* (2006) | Peter Senge, *Presence* (2008) | Otto Scharmer, *Theory U* (2009) | Brian Robertson, *Holacracy* (2014)

pelweg te besluiten het te gaan doen. Daar is alledaagse moed voor nodig en gezond verstand.

De weg volgen die velen gewoon zijn te gaan: dát is inmiddels pas een moeilijke weg. De weg van de lange besluitvormingslijnen, het voortdurende afstemmen en uitstellen. De weg van het wantrouwen, de verantwoordingsprocedures en het 'afrekenen'. Die weg loopt dood, vermoeden steeds meer mensen. Daarom is het verstandig een afslag te nemen die ruimte geeft en perspectief biedt. Het boek van Laloux is zo'n afslag.

Harry Starren

## INLEIDING

Frederic Laloux schreef een opmerkelijk managementboek dat de veranderingen in onze tijd goed verwoordt. Zijn uitgangspunt is dat de huidige manier waarop we in organisaties werken zijn beste tijd gehad heeft. Mensen zijn teleurgesteld over het leven en werken in organisaties. Zeker voor degenen aan de onderkant van de piramide is werken vooral ploeteren en zwoegen, en niet gedreven werken aan het bereiken van doelen. Veel organisaties draaien ronde na ronde van veranderprogramma's en fusies, nieuwe missies en nieuwe IT-systemen. Maar de manier waarop organisaties worden bestuurd verandert nauwelijks. Die observatie is niet nieuw. Gary Hamel (*The Future of Management*) en Barry Schwarz (*Why We Work*) schreven hier al over.

Frederic Laloux gaat een stap verder en onderzoekt of een andere organisatievorm mogelijk is. Hij ging daarvoor op zoek naar bedrijven die een andere organisatiecultuur, -structuur en -processen hanteren. Als randvoorwaarde moesten de organisaties minstens honderd medewerkers tellen en al minstens vijf jaar werken volgens die andere principes. Het geografisch gebied of de sector (bedrijfsleven, overheid, onderwijs, ...) was geen criterium. Laloux selecteerde uiteindelijk twaalf bedrijven die totaal anders werken dan klassieke organisaties en toch succesvol zijn. Die twaalf bedrijven worden gedetailleerd beschreven en

zijn inderdaad een diverse groep: profit en non-profit, uit verschillende geografische gebieden en van verschillende grootte: het grootste bedrijf telt meer dan 40 000 werknemers. Laloux geeft die organisaties een kleurenaam: evolutionair-cyaan (ook wel cyaan of teal genoemd), en schrijft zijn bevindingen neer in een 350 pagina's tellend boek.

In *Reinventing Organizations* gaat Laloux in op de historische evolutie van organisaties en verklaart zo waarom hij voor de kleur en naam evolutionair-cyaan kiest. Daarna beschrijft hij hoe zulke organisaties werken, wat hun kenmerken zijn en hoe 'anders' ze zijn dan klassieke organisaties. Tot slot wordt de weg naar cyaan beschreven. Hoe bouw je een cyane organisatie op, wat zijn de voorwaarden om het model te doen slagen en wat moet je doen om een organisatie om te vormen naar cyaan?

Dit boekje bevat alvast de essentie van *Reinventing Organizations*. Maar het bevat meer. We gaan ook in op enkele veelgehoorde kritieken op het boek. En tot slot belichten we Vlaamse en Nederlandse pioniers die de afgelopen jaren met de ideeën van Laloux en aanverwante denkers aan de slag gingen.

# 1 HISTORISCH ONTWIKKELINGSPERSPECTIEF

Frederic Laloux schetst de evolutionair-cyane organisatie als een volgend stadium in het samenwerken tussen mensen. Een groot aantal onderzoekers – historici, filosofen, neurowetenschappers enzovoort – onderzocht hoe het menselijk bewustzijn zich ontwikkelde van de tijd dat we in grotten leefden tot wie we vandaag zijn. Bij hun onderzoek vonden ze steeds dat de mensheid in stadia evolueert. We zijn niet zoals bomen die continu groeien, maar we ontwikkelen ons door plotse transformaties, zoals een rups die een vlinder wordt.

Elke overgang naar een nieuw menselijk bewustzijnsstadium was een kantelpunt. Bij ieder kantelpunt veranderde alles: de samenleving, de economie (van verzamelen naar tuinbouw, landbouw en industrialisatie), de machtsstructuren en de rol van religie. Maar ook organisaties, de plaatsen waar mensen samenwerken, veranderen bij elke overgang. Een nieuw organisatie-model kreeg vorm omdat mensen anders konden gaan samenwerken. Of anders gezegd: organisaties zijn niets anders dan de uitdrukking van het wereldbeeld van die tijd.

Laloux beschrijft zeven types van organisaties die zich in de geschiedenis van de mensheid ontwikkelden. Elk volgend type is een verbetering van het oude systeem, maar vaagt het niet volledig weg. Vijf types van organisaties bestaan nog steeds. Elk van die types heeft een naam en een

kleur gekregen, waarbij Laloux de fasen van de integrale theorie van Ken Wilber overneemt, maar de fasen wel eigen namen geeft.

In *impulsief-rode* organisaties gebruikt de baas constant macht om de troepen in het gareel te houden. Angst is het bindmiddel en er is een kortetermijnfocus. Deze organisaties zijn dan ook goed in reageren op nieuwe bedreigingen en kansen, waar ze fanatiek achteraan gaan, maar veel minder goed in plannen maken en strategieën uitzetten. Ze bloeien op in uiterst chaotische omstandigheden. Maffia, straatbendes, maar ook tribale of religieuze milities zijn voorbeelden van organisaties van het rode type. Als metafoor voor dit soort organisaties wordt de wolvenroedel gebruikt.

In *conformistisch-amberkleurige* organisaties is de gezagsstructuur geordend en worden de taken meer verdeeld. Deze organisaties kunnen plannen maken voor de lange termijn en creëren structuren die opgeschaald kunnen worden. Er komen zeer formele rollen binnen een hiërarchische piramide. Het gezag en de controle zijn top-down, stabiliteit is uiterst belangrijk. Processen en structuren worden opgezet om in de toekomst het verleden te herhalen, te herhalen en te herhalen. Tegenwoordig zijn nog veel overheidsinstellingen, maar ook het onderwijs en het leger vaak van het conformistisch-amberkleurige type. Dit organisatietype heeft in het verleden grote prestaties geleverd. Piramiden en kathedralen zijn gebouwd door amber-organisaties. Maar ze kunnen moeilijk omgaan met veranderende omstandigheden.

Een volgende stap leidt naar de *prestatiegericht-oranje* organisaties. Dankzij drie grote doorbraken hebben ze de



afgelopen twee eeuwen gezorgd voor een enorme welvaartscreatie. Die doorbraken zijn: innovatie, verantwoordelijkheid en meritocratie. Het doel is de concurrent te verslaan: er is een focus op winst, competitie en groei. Management vindt plaats door het vastleggen van doelstellingen: er is sturing op het wat, terwijl er vrijheid is in het hoe. Dit type organisatie is het model voor multinationals, de bankensector en kleine lokale ondernemers. De machine is haar metafoor en leidt tot het technisch jargon dat we tegenwoordig gebruiken wanneer we spreken over organisaties: *aan de knoppen zitten, gas geven, opschalen, opnieuw naar de tekentafels, human resources, ...*

*Pluralistisch-groene* organisaties voelen zich ongemakkelijk bij macht en hiërarchie. Maar experimenten met extreme gelijkheid bleken een doodlopende weg: macht kun je niet wegwensen. Dus probeert men in groene organisaties de beslissingen te verplaatsen en neer te leggen bij de werkers 'op de vloer': empowerment of 'in je kracht zetten'. De waarden en de cultuur in dit type organisatie zijn leidend, niet de regels en de reglementen. Een inspirerend doel, ondersteund door sterk ontwikkelde HR-praktijken, zorgt voor gemotiveerde medewerkers: de organisatie als 'familie'. En behalve naar het aandeelhoudersbelang kijken groene organisaties ook naar hun maatschappelijke rol. Niet alleen in de non-profitwereld, maar ook in het bedrijfsleven zijn er organisaties van het groene type. Bijvoorbeeld Ben & Jerry's, de ijsproducent waarbij het niet alleen gaat over ijs, maar ook over de aarde en het milieu.

De volgende fase in de menselijke evolutie komt volgens Laloux overeen met Maslows niveau van 'zelfontplooiing'. Mensen op dat niveau houden de angsten van hun ego onder controle, worden groter dan alleen hun ego

en leren te vertrouwen op de overvloed van het leven. In lijn met een aantal wijsheidstradities zijn er twee fundamenteel verschillende manieren van leven: ofwel in angst en schaarste, ofwel in vertrouwen en overvloed. Een organisatie op het niveau van zelfontplooiing noemt Laloux *evolutionair-cyaan* of kortweg cyaan. Deze organisaties leren de behoefte aan controle op mensen en gebeurtenissen te verminderen.

Deze organisaties worden gekenmerkt door drie nieuwe paradigma's of doorbraken. Bij een nieuw organisatietype als het cyane type hoort een nieuwe metafoor: de organisatie als een levend ecosysteem. Verandering vindt in een ecosysteem voortdurend plaats, vanuit een zichzelf organiserende drang die uit elk organisme voortkomt, zonder behoefte aan centraal gezag of toezichtlijnen. Hiermee is meteen de eerste doorbraak van cyane organisaties toegelicht: zelfsturing. Cyane organisaties hebben een systeem uitgewerkt dat uitgaat van gelijkwaardige relaties, zonder behoefte aan hiërarchie of consensus.

De tweede doorbraak is heelheid. Cyane organisaties streven ernaar collega's niet alleen van hun rationele, professionele kant te zien, maar ook de emotionele, intuïtieve en spirituele kanten een plaats te geven. Cyane organisaties geven de kans om het geheel van wie we zijn mee te nemen naar het werk.

De derde doorbraak is het luisteren naar het evolutionaire doel. Net als een ecosysteem leidt ook een cyane organisatie een eigen leven. In plaats van dat de toekomst wordt voorspeld, worden de leden van de organisatie uitgenodigd te luisteren naar wat de organisatie wil worden en welk doel zij wil dienen.