

Voorwoord



Welkom bij Organisatie-acupunctuur – een boek dat je meeneemt in de transformatie naar een wendbare en lerende organisatie. Een verfrissende, systemische kijk op hoe je als leider, manager of veranderaar effectief insteekt op de juiste plekken. Net zoals een enkele naald bij acupunctuur een hele energiestroom in het lichaam kan beïnvloeden, kan een gerichte insteek in een organisatie een doorbraak betekenen van een patroon of spanning die de wendbaarheid belemmert.

Organisaties staan onder enorme druk: de wereld verandert razendsnel, complexiteit neemt toe, en van bedrijven wordt verwacht dat ze wendbaar en responsief blijven. Toch grijpen bestuurders nog steeds naar de klassieke oplossingen: een reorganisatie, een nieuwe structuur of een leiderschapsprogramma losgezongen van de dagelijkse praktijk. Dit is niet voldoende, omdat je voor echte transformatie dieper in moet steken. Niet alleen op structuren, maar vooral op de mindset en disfunctionele patronen van mensen en teams.

Regelmatig vraag ik leiders: “Wat is je visie op organiseren en leiderschap?” Opvallend vaak wordt dan een tekening gemaakt van een traditionele hiërarchische harkstructuur, alsof dat nog steeds de kern van organiseren is. Een organisatie is geen hark, en ook geen machine. Het is een levend organisme waarin alles met elkaar samenhangt.

De afgelopen decennia is bij veel bedrijven geëxperimenteerd met allerlei nieuwe organisatievormen en werkwijzen en hier kunnen we veel van leren. Zo weten we inmiddels dat als we alleen de buitenkant veranderen zonder de diepere lagen aan te raken, er geen transformatie tot stand komt.

Organisatie-acupunctuur gaat over het aanpakken van die diepere, vaak onzichtbare blokkades en patronen – in cultuur, gedrag en mindset – die echte wendbaarheid en leervermogen in de weg staan. Dit boek biedt een praktische en inspirerende gids om je organisatie in beweging te krijgen. Je vindt hier theoretische inzichten, praktijkvoorbeelden en organisatie-acupunctuur als veranderaanpak. Elk hoofdstuk eindigt met reflectievragen die helpen om zelf de juiste acupunctuurpunten in jouw organisatie te vinden en aan te pakken.

De kernboodschap? Een lerende, wendbare organisatie ontstaat niet door structuren te veranderen, maar vooral door bewustzijnsontwikkeling. Dit boek helpt je om gestagneerde energie in je organisatie weer te laten stromen, zodat mensen niet alleen effectief inspelen op verandering, maar vooral betrokken, adaptief en veerkrachtig worden.

Lees dit boek met een open en nieuwsgierige blik. Ontdek hoe je met gerichte 'insteken' energie kunt 'ontsteken' en jouw organisatie duurzaam kunt transformeren.

Veel leerplezier!

Jacqueline van Onzenoort

Inhoud



Inleiding	13
Leeswijzer	16
Deel 1: Organisatie-acupunctuur	20
Hoofdstuk 1: Wat is een wendbare en lerende organisatie?	22
1.1 Reguliere versus wendbare, lerende organisaties	24
1.2 Mentale modellen	26
1.3 Bewustzijn	29
Hoofdstuk 2: Organisatie als complex systeem in vier perspectieven	32
2.1 Individueel perspectief	33
2.2 Collectief perspectief	36
Hoofdstuk 3: Organisatie-acupunctuur als behandelmethode	38
3.1 Organisatie-acupunctuur als metafoor	38
3.2 Leerstrategie	40
3.3 Organiseerprincipes als navigatierichtlijnen	44
3.4 Systemisch kijken	46
3.5 Werkwijze organisatie-acupunctuur	54
3.6 Samenhang bovenstroom en onderstroom	59

Hoofdstuk 4: De rol van organisatie-acupuncturist	62
4.1 Doel en plaats van de rol	62
4.2 Belangrijkste verantwoordelijkheden	63
4.3 Leiderschap en vaardigheden	64
4.4 Werken aan de organisatie	67
Trage vragen voor reflectie	68
Deel 2: Principes van wendbaar organiseren	69
Hoofdstuk 5: Principe 1: positief mensbeeld	72
5.1 Impact	72
5.2 Praktijk	74
Hoofdstuk 6: Principe 2: gedeelde visie op een lerende organisatie	76
6.1 Impact	76
6.2 Praktijk	78
Hoofdstuk 7: Principe 3: heldere kaders en rollen	80
7.1 Impact	82
7.2 Praktijk	83
Hoofdstuk 8: Principe 4: leren als kernwaarde	89
8.1 Impact	89
8.2 Praktijk	94
Hoofdstuk 9: Principe 5: zelfbewuste leiders	99
9.1 Impact	99
9.2 Praktijk	102
Trage vragen voor reflectie	105

Deel 3: Disfunctionele patronen in organisaties	106
Hoofdstuk 10: Ontstaan van disfunctionele patronen	108
10.1 Definitie	108
10.2 Werken met patronen	110
10.3 Ontwikkeling van de persoonlijkheid	112
10.4 Zelfafwijzing als basis van persoonlijkheid	113
10.5 Afweermechanismen	114
10.6 Onzekerheidsvaardigheid	115
10.7 Breinkennis	116
 Hoofdstuk 11: Emotionele ontwikkeling van mensen	 119
11.1 Emotionele schraalheid	119
11.2 Persoonlijke geschiedenis	120
11.3 Mentale modellen over emoties	121
11.4 Positieve en negatieve emoties	123
11.5 De kracht van boosheid	124
 Hoofdstuk 12: Disfunctionele patronen van het individu	 126
12.1 Innerlijke criticus	127
12.2 Verlammen	127
12.3 Vechten	128
12.4 Vluchten	131
 Hoofdstuk 13: Veelvoorkomende disfunctionele patronen in teams	 139
13.1 Geen doorleefde visie op organiseren	141
13.2 Onduidelijke rollen en rolopvatting	143
13.3 Onvoldoende psychologische veiligheid	145
13.4 Geen feedback	147
13.5 Geen teamleren	149
13.6 Onvoldoende keuzes en besluiten als team	151
 Trage vragen voor reflectie	 153

Deel 4: De transformatiekracht van organisatie-acupunctuur	154
Hoofdstuk 14: Insteek 1: leermindset stimuleren door zelfreflectie	158
14.1 Leren begint bij zelfinzicht	160
14.2 Presteren of leren?	161
14.3 Ritme van zelfreflectie	163
 Hoofdstuk 15: Insteek 2: zelfbewustzijn verruimen	 165
15.1 Bewuste waarnemer	167
15.2 Levenslang proces	169
15.3 Zelfbewustzijn in organisaties	171
15.4 De kracht van aandacht	173
 Hoofdstuk 16: Insteek 3: emotionele maturiteit vergroten	 175
16.1 Mentale modellen	176
16.2 Taal van gevoelens en emoties	177
16.3 Reguleren van emoties	178
16.4 Angst versus spanning	179
16.5 Persoonlijk leiderschapskompas	180
 Hoofdstuk 17: Insteek 4: teammaturiteit ontwikkelen	 182
17.1 Taakmaturiteit	182
17.2 Teammaturiteit	183
17.3 Optimale teamomvang	184
17.4 Rol van teamcoach	186
17.5 Samenwerking in een keten	188
 <i>INTERMEZZO: Fasen in ontwikkeling teammaturiteit</i>	 190
 Hoofdstuk 18: Insteek 5: teamstructuur ontwikkelen	 197
18.1 Kaders voor eigenaarschap	198
18.2 Helder rol- en relatiecontract	200
18.3 Denken, beslissen en uitvoeren	201

18.4	Leren als teamgewoonte	203
18.5	Agile werken	205
Hoofdstuk 19: Insteek 6: versterken van communicatievaardigheden		207
19.1	Non-verbale communicatie	208
19.2	Verborgene relatieboodschap	209
19.3	Verantwoorde communicatie	211
19.4	Dialoog	212
19.5	Rituelen voor feedback	215
<i>INTERMEZZO: Soepel functioneren met Functional Fluency©</i>		217
Hoofdstuk 20: Organisatie-acupunctuur in de praktijk		224
20.1	Insteken op disfunctioneel patroon	224
20.2	Praktijkvoorbeeld	225
20.3	Perfekte storm	233
Trage vragen voor reflectie		235
Nawoord		236
Geraadpleegde literatuur		238

Inleiding



Het thema wendbare en lerende organisatie is actueler dan ooit. Wendbaarheid als Nederlandse vertaling van agility is hot. De ambitie om een wendbare en lerende organisatie te zijn, wordt in jaarverslagen van bedrijven steeds vaker uitgesproken als sleutel tot succes in een dynamische wereld. Het wordt steeds meer als noodzakelijk gezien om effectief in te spelen op de toenemende complexiteit, de snelheid van nieuwe technologische en digitale mogelijkheden en marktomstandigheden die steeds volatieler en minder voorspelbaar zijn. Steeds meer bedrijven richten zich op het vergroten van adaptief vermogen, innovatie en continue verbetering als essentiële pijlers voor succes.

Een wendbare en lerende organisatie word je niet zomaar. Er is meer voor nodig dan de ambitie uitspreken en agile werkmethodes invoeren, zoals scrum of Kanban. Een wendbare en lerende organisatie vraagt een integraal transformatieproces. Over dit transformatieproces gaat dit boek.

Een wendbare organisatie en een lerende organisatie zijn onlosmakelijk verbonden. Zonder een cultuur van continu leren is wendbaarheid niet mogelijk. Wendbaarheid betekent snel, flexibel en effectief inspelen op veranderingen in markt, technologie of klantbehoeften. Dit vereist een constante bereidheid tot verandering en een cultuur waarin teams soepel schakelen. Continu leren vormt daarbij de motor: het ontwikkelt het adaptief vermogen dat wendbaarheid mogelijk maakt. Waar wendbaarheid vooral gericht is op snel reageren op onverwachtse situaties,

vraagt adaptief vermogen een bredere, proactieve aanpak. Dit houdt in dat we leren van ervaringen en vooruitkijken om strategische keuzes te maken voor de lange termijn. Wendbaarheid en adaptief vermogen zijn beide belangrijk, maar gaan op een andere manier met verandering om.

Sinds mijn studie Algemene Sociale Wetenschappen fascineert het me wat maakt dat mensen met zichzelf en met elkaar in verbinding zijn. Wat zorgt ervoor dat mensen in organisaties soms weinig aandacht hebben voor persoonlijk contact en echte verbinding? Dit bepaalt immers of energie tussen mensen vrij stroomt of juist stagneert. Sinds 2009 werk ik als (team)coach en organisatieontwikkelaar en heb ik het thema 'in' en 'uit' verbinding zijn steeds meer gekoppeld aan wendbaarheid, adaptievermogen en veerkracht. Bewustzijn is de sleutel. Hoe bewuster mensen zijn van zichzelf en hun interacties, hoe beter ze zich kunnen aanpassen en hoe veerkrachtiger ze zijn. Daarom heeft bewustzijnsontwikkeling een essentiële rol in het vergroten van aanpassingsvermogen en veerkracht.

Wendbaarheid vraagt om bewust ruimte maken voor reflectie en vertraging, om te voorkomen dat je blijft hangen in de waan van de dag. Het betekent de bereidheid om anders te denken, werkwijzen kritisch onder de loep te nemen en waar nodig bestaande structuren los te laten. Zonder reflectie, rust en balans, blijf je reactief en los je problemen op met oplossingen die in het verleden goed hebben gewerkt. Wendbare organisaties zijn daarom altijd ook lerende organisaties. Zonder leren blijf je als organisatie vastzitten in gewoonten en patronen met voorspelbare resultaten. Echte wendbaarheid ontstaat wanneer leren een kernwaarde is, die zichtbaar wordt in denken en doen op alle niveaus. Door individuen en teams continu te laten leren en collectieve intelligentie te benutten, ontstaat een flexibele, toekomstbestendige organisatie.

*Een adaptieve organisatie is een lerende organisatie.
Een lerende organisatie is een wendbare organisatie.
Een organisatie kan niet wendbaar en adaptief zijn
zonder continu te leren.*

Organiseren gaat over structureren, coördineren en verbinden van mensen, middelen, taken en werkprocessen om de beoogde resultaten te behalen. In een complexe en onzekere wereld schieten traditionele manieren van organiseren tekort. De digitalisering en technologische ontwikkelingen gaan zo snel dat er nieuwe manieren van organiseren nodig zijn. Om sneller te reageren op klantbehoeften en marktverandering, zetten veel organisaties in op digitale transformatie. De reguliere, bureaucratische manier van organiseren waarbij denken en beslissen gescheiden zijn van de uitvoering, is simpelweg te traag. Management en uitvoering moeten dicht bij elkaar komen om flexibel en proactief te kunnen inspelen op de dynamiek van de externe ontwikkelingen.

Al decennialang experimenteren organisaties met nieuwe vormen van organiseren. Veel start-ups en kleinere bedrijven zoals Finext, Voys, Bol.com en Buurtzorg lopen hierin voorop. Ook steeds meer grote organisaties zoals Spotify, Afas, ING en Rabobank, Achmea en KPN zetten stappen naar vernieuwde organisatievormen. Voor gevestigde bedrijven is de transitie naar een wendbare en lerende organisatie echter uitdagender. Hun structuren en werkwijzen zijn diepgeworteld in bestaande gewoonten op het gebied van beleid, besturing en besluitvorming. Deze gewoonten zijn gebaseerd op het bestaande denken en doen van voormalige en huidige leiders. En juist dit vertrouwde denkkader staat ter discussie op weg naar een wendbare en lerende organisatie. Echte verandering vraagt om bewustwording: erkennen waar bestaande overtuigingen en patronen in de weg zitten en de bereidheid om deze los te laten. Pas wanneer mensen hun mindset en handelingsrepertoire vernieuwen, kan een organisatie écht wendbaar en lerend worden.

Tot nu toe ben ik geen enkele grote organisatie tegengekomen die volledig als lerende organisatie is ingericht. Ook de organisaties die ik in dit boek als voorbeeld neem, hanteren nog deels traditionele of hiërarchische structuren. Veel bedrijven bevinden zich in een overgangsfase en werken stap voor stap aan meer wendbaarheid en leervermogen. In dit proces spelen transformatieleiders een cruciale rol. Zij zijn de drijvende kracht achter de verandering naar een wendbare en lerende organisatie. In dit boek laat ik twee transformatieleiders aan het woord. Leiders die zelf aan het roer (hebben ge)staan van de transformatie naar een wendbare en lerende organisatie. Ik stel ze graag aan jullie voor:

Klaas Ariaans, voormalig directeur Retail Banking van ABN AMRO, heeft zeven jaar de transformatie geleid naar een toekomstbestendige bank. Zelforganisatie en beeldbankieren waren daarbij de twee centrale pijlers.

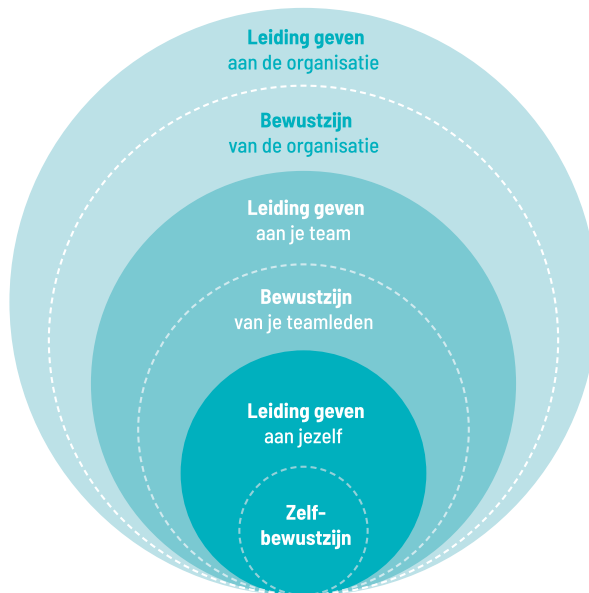
Marielle Lichtenberg, voormalig directeur Particulieren in de groepsdirectie van de Rabobank Groep, vervulde negen jaar een sleutelrol in de digitale transformatie van de bank.

Ik gebruik voorbeelden uit Krachtknoop, een fictieve naam voor een organisatie binnen het sociaal domein, om de visie op de transitie naar een wendbare en lerende organisatie te illustreren. Met voorbeelden uit hun praktijk en andere voorbeelden werk ik de principes uit die het fundament vormen voor een wendbare en lerende organisatie.

Leeswijzer

In deel 1 introduceer ik organisatie-acupunctuur als metafoor voor de transformatie naar een wendbare en lerende organisatie. Net zoals acupunctuur in de Oosterse geneeskunst de energie in het lichaam herstelt, richt organisatie-acupunctuur zich op het vrijmaken van geblokkeerde energie in mensen, teams en de organisatie als geheel. Dit versterkt wendbaarheid en veerkracht.

Ik beschouw een organisatie als levend organisme, net als het menselijk lichaam. Ook in een organisatie is alles met elkaar verbonden: de structuren, werkprocessen, systemen en beleidskaders vormen de 'buitenkant', terwijl de 'binnenkant' draait om mensen, leiderschap, waarden en cultuur. De weg naar een lerende organisatie is in essentie een reis naar vernieuwd bewustzijn; bewustwording van hoe ons denken en gedrag invloed hebben op anderen, teams en de organisatie als geheel. Dit bewustzijn komt tot uiting in hoe we naar mensen en organiseren kijken én hoe we dat vertalen naar beleid, werkwijzen en besluitvorming. In dit boek werk ik vanuit drie onlosmakelijk verbonden perspectieven: persoonlijk niveau, teamniveau en organisatie-niveau met bewustzijn en leren als transformatiekracht. (Figuur 1).



Figuur 1. Drie perspectieven van bewustzijn in een organisatie

In deel 2 neem ik je mee in voorbeelden uit de praktijk van wendbaar en lerend organiseren. Mede uit deze voorbeelden heb ik vijf principes afgeleid van wendbare en lerende organisaties. Deze principes zijn concrete richtlijnen om wendbaarheid en leervermogen niet alleen op papier, maar vooral in de praktijk tot leven te brengen. Ze vormen de identiteit van een lerende en wendbare organisatie en maken het verschil met traditionele organisaties. Deze principes zijn gebaseerd op jarenlange ervaring en geïnspireerd door het gedachtegoed van Peter Senge¹ die in 1990 de lerende organisatie introduceerde.

In deel 3 zoom ik in op veelvoorkomende disfunctionele patronen en dynamieken in organisaties, teams en individuen. Deze patronen belemmeren wendbaarheid en leervermogen waardoor organisaties moeite hebben om hun ambities waar te maken in een complexe wereld. De transitie naar een wendbare en lerende organisatie is een diepgaand transformatieproces. Het doorbreken van belemmerende patronen is daarbij cruciaal om persoonlijk leren en collectief leren écht mogelijk te maken. In plaats van deze patronen als obstakels te zien, beschouw ik ze als brandstof voor ontwikkeling. Ze bevatten het potentieel dat ont-wikkeld kan worden om de volgende stappen te zetten in de ontwikkeling naar een veerkrachtige, lerende organisatie.

In deel 4 laat ik zien hoe je als organisatie-acupuncturist spanningen en disfunctionele patronen in mensen, teams en organisatieculturen kunt doorbreken. De insteken die ik in dit boek kies, richten zich vooral op het veranderen van diepgewortelde patronen tussen mensen, binnen teams en in de organisatiecultuur. Ik zoom bewust niet in op insteken die gericht zijn op het verbeteren van structuur, beleid, systemen of werkprocessen, omdat die in de praktijk al veel aandacht krijgen. De echte uitdaging ligt in de minder zichtbare aspecten zoals mindset, cultuur en vaardigheden. Juist deze bepalen of de energie in een organisatie stroomt of vastloopt.

¹Senge, 1990.

Tot slot heb ik 'trage' vragen toegevoegd in de tekst: diepgaande, complexe vragen die geen snel of simpel antwoord kennen, maar uitnodigen tot reflectie en bewustwording. Door ze meerdere keren te stellen, ontdek je steeds nieuwe inzichten en antwoorden.

Deel 1

Organisatie-acupunctuur



Stel je een organisatie voor als een levend organisme dat zich voortdurend aanpast en vernieuwt. Net zoals een menselijk lichaam zichzelf kan herstellen en ontwikkelen zonder voortdurende sturing van buitenaf, kan een organisatie leren, groeien en veerkrachtig reageren op verandering; mits de juiste condities aanwezig zijn.

In een wendbare en lerende organisatie stroomt energie vrij. Besluitvorming wordt niet top-down opgelegd, maar ontstaat uit de collectieve intelligentie van het systeem. Denken, beslissen en uitvoeren zijn niet losgekoppeld tussen managers en medewerkers, maar geïntegreerd bij de teams met professionals die het werk doen. Mensen krijgen de ruimte om vanuit autonomie en eigenaarschap te handelen, binnen heldere kaders die richting en samenhang bieden. Leren is geen losstaande activiteit, maar verweven in het dagelijkse werk.

Maar wat doe je als de energie in een organisatie stokt? Wat als samenwerking moeizaam verloopt, eigenaarschap ontbreekt en besluitvorming stroperig is? Veel organisaties lossen problemen in onderlinge samenwerking op met een reorganisatie, alsof je bij hoofdpijn meteen het hoofd opnieuw inricht. Zoals een acupuncturist werkt met subtiele ingrepen om de energie in het lichaam te laten stromen, zo vraagt organisatieontwikkeling om gerichte, doordachte interventies op de plekken waar de spanning zit.

In dit deel neem ik je mee in deze manier van kijken naar organisaties. Ik laat je zien hoe je een organisatie kunt behandelen als een levend, lerend systeem en hoe een organisatie-acupuncturist blokkades omzet in nieuwe energie. Niet forceert, maar faciliteert met kleine, gerichte insteken.

Hoofdstuk 1

Wat is een wendbare en lerende organisatie?



Steeds meer organisaties kiezen ervoor om een wendbare en lerende organisatie te zijn. Veel organisaties benadrukken in hun jaarverslagen het belang van wendbaarheid en een lerende cultuur om succesvol in te spelen op een snel veranderende wereld. Zo geeft KPN in haar jaarverslag van 2022 aan dat zij een lerende organisatie wil zijn die flexibel reageert op nieuwe technologische mogelijkheden en klantbehoeften. Philips legt in haar jaarverslag van 2023 de nadruk op een cultuur waarin medewerkers worden uitgedaagd om nieuwe ideeën te verkennen en marktkansen wendbaar te benutten. Ook in de zorgsector wordt deze visie omarmd. Het Universitair Medisch Centrum Utrecht onderstreept in haar jaarverslag van 2023 het belang van een wendbare zorgorganisatie die zich snel aanpast aan veranderende patiëntbehoeften en de nieuwste wetenschappelijke inzichten. GGZ Nederland sluit zich daarbij aan en streeft naar een flexibele organisatie die zorg op maat biedt en adequaat inspelt op de behoeften van cliënten.

Ook in het onderwijs is wendbaarheid een terugkerend thema. De Hogeschool van Amsterdam ambieert een organisatie te zijn die zich snel kan aanpassen aan de veranderende eisen van het onderwijs en de behoeften van studenten en werkgevers. En ook in de mobiliteitssector is dit besef doorgedrongen. NS benoemt in haar jaarverslag van 2021

hoe wendbaarheid en leren als kernwaarden het bedrijf in staat stelt om flexibel en proactief in te spelen op marktveranderingen.

Deze organisaties erkennen dat continue ontwikkeling en aanpassingsvermogen cruciaal zijn voor toekomstbestendigheid. Hoe zit dat in jouw organisatie? Is leren en wendbaarheid écht een strategische pijler, of blijft het een mooie intentie op papier?

De grote hamvraag is: hoe breng je deze visie op een geloofwaardige en effectieve manier in de praktijk? Wendbaar organiseren is allereerst een andere manier van organiseren dan de klassieke, meer rationele en bureaucratische manier van organiseren. Het is een ander verhaal, een ander paradigma dan wat we decennialang gewend waren. Wendbaar organiseren betekent dat een organisatie flexibel en adaptief kan inspelen op veranderingen in de omgeving, zonder dat dit leidt tot chaos of verlies van richting. Het gaat om een fundamenteel andere manier van denken over organisatiestructuur, leiderschap en samenwerking. Hiërarchische lagen maken plaats voor autonome teams die zelfstandig beslissingen nemen. Langetermijnplannen worden vervangen door korte iteraties waarin experimenteren en bijsturen centraal staan. Leidinggevenden verschuiven van controleren naar faciliteren, waarbij ze voor teams de juiste condities creëren om succesvol te zijn. Wendbaar organiseren betekent sneller inspelen op verandering, met meer eigenaarschap in teams en een cultuur waarin continu leren en verbeteren de norm is.

De complexe, onzekere werkelijkheid is de aanleiding dat bestaande manieren van organiseren niet meer voldoen. De digitalisering en technologische ontwikkelingen gaan zo snel, dat er nieuwe manieren van organiseren nodig zijn in veel organisaties, of het nu gaat om productie, dienstverlening, zorg, onderwijs of overheid. Deze nieuwe manieren van organiseren voeg ik onder de noemer van wendbaar, lerend organiseren.

1.1 Reguliere versus wendbare, lerende organisaties

In Tabel 1 schets ik de perspectieven van klassiek, regulier organiseren en wendbaar, lerend organiseren met de nadruk op de verschillen. In de praktijk overlappen ze vaak en beide hebben hun eigen sterke punten. De context en externe marktomstandigheden bepalen welk type organisatie het beste past om effectief op de buitenwereld te reageren. Binnen één organisatie kunnen beide vormen naast elkaar bestaan, afhankelijk van de afdeling en haar doelstellingen. Organiseren is dus geen kwestie van one-size-fits-all. Zo kan een productieafdeling juist baat hebben bij een hiërarchische structuur met strikte procedures, focus op veiligheid en efficiëntie. Terwijl een IT-afdeling en afdeling voor productontwikkeling juist floreren in een wendbare, lerende werkomgeving, waar creativiteit, samenwerking en experimenteer ruimte centraal staan.

Welke vorm van organisatie het best past, hangt af van de context en externe omstandigheden. Maar naarmate de omgeving complexer en onvoorspelbaarder wordt, blijkt een wendbare, lerende organisatie steeds beter te werken. Organisaties die vasthouden aan klassieke structuren lopen het risico achter te raken, omdat ze moeite hebben om snel en effectief in te spelen op verandering.

Tabel 1. Onderscheid tussen reguliere organisaties en wendbare, lerende organisaties

	Klassiek, regulier organiseren	Wendbaar, lerend organiseren
Focus en dominante waarden	• Op controle, resultaat, efficiency, hiërarchie, beheersing en stabiliteit. • Spanningen als problemen zien.	• Op innovatie en continu verbeteren, leren, effectiviteit, verbinding en gelijkwaardigheid. • Spanningen zien als brandstof voor continu verbeteren.

Mensbeeld	• Mensen zijn productiemiddelen (Human Resources) met focus op cognitieve vermogens. • Mensen moeten werken en zijn gericht op het eigen belang.	• Mensen zijn intrinsiek gemotiveerd en creatieve wezens. • Mensen kiezen ervoor om te werken en willen het liefst met hart en ziel werken.
Besluitvorming	• Kleine groep managers met afstand tot de uitvoering bepaalt de koers en neemt de belangrijke beslissingen. • Scheiding denken, beslissen van doen. • Betrokkenheid op basis van functie.	• Besluitvorming op basis van collectieve intelligentie. • Denken, doen en beslissen gaan hand in hand bij autonome, multidisciplinaire teams. • Betrokkenheid op basis van expertise en tijdelijke rollen.
Dominante leiderschapsstijl en -rollen	• Taakgericht, beheersmatig. • Plannen en voorspellen (command & control). • Lineair denken gericht op oorzaak-gevolgrelaties.	• Balans taakgericht en relatiegericht. • Aanvoelen en inspelen (sense & respond). • Systeendenken gericht op complexe interactie in een geheel.
Werkwijze	• Functionele teams. • Matrixorganisaties.	• Tijdelijke, flexibele of multidisciplinaire teams. • Ketenteams.
Metaforen	• Organisatie als machine. • Olie-tanker. • Leider als commandant.	• Organisatie als organisme en ecosysteem. • Vloot van speedboten. • Leider als tuinier.

“Organisaties zijn net mensen.”

– Manfred Kets de Vries