

Max Wildschut en Mark van Vugt

De natuurlijke organisatie

De evolutie van werk en
de toekomst van organisaties in
een veranderende wereld



Inleiding

Dierentuinen hebben een lange geschiedenis. In 3.500 voor Christus hielden de Egyptische farao's al wilde dieren, zoals leeuwen, nijlpaarden en exotische vogels. Dierenwelzijn was nooit een belangrijke overweging in het ontwerp van deze eerste dierentuinen, de functie van de dierentuin was vooral het tentoonstellen van de rijkdom, de macht en het prestige van de eigenaar. Dit bleef zo tot in de negentiende eeuw de moderne dierentuin zijn intrede deed. Dierenwelzijn was nog steeds geen prioriteit, maar de dierentuinen werden opengesteld voor het grote publiek. De functie van deze nieuwe dierentuinen was vooral het vermaak van bezoekers. Dieren werden vaak tentoongesteld in kleine kooien met tralies, zodat ze goed zichtbaar waren voor het publiek. Een van ons bezocht in de jaren tachtig ooit een soortgelijke dierentuin op Sumatra, Indonesië. Een aapje zat in elkaar gedoken in de hoek van een kale betonnen kooi. Schoolkinderen gooiden onder luid geschater blikjes en steentjes naar het dier, dat er vooral angstig en verloren uitzag. We kunnen hier uiteraard een moreel oordeel over hebben, maar vanuit een bedrijfsmatig perspectief waren deze dierentuinen goed ontworpen. De hokken zijn goedkoop te bouwen, eenvoudig te onderhouden en je kunt op een kleine oppervlakte veel dieren kwijt. De initiële investering en de

operationele kosten zijn laag vergeleken met eenentwintigste-eeuwse dierentuinen. Daarbij kunnen de dieren zich nergens verstoppen, dus de bezoeker heeft altijd iets te zien. Uiteraard zijn er ook nadelen. Wetenschappers begonnen in de negentiende eeuw al gedragingen bij de dieren op te merken waarvan we nu weten dat ze samenhangen met ernstige psychologische stress. Sommige dieren werden apathisch, andere bewogen juist rusteloos en doelloos. Sommige primaten sloegen zichzelf langdurig en sommige olifanten bleven zichzelf hard tegen de wanden van hun verblijf aanstoten. Ook werden verschillende vormen van zelfverminking geregistreerd, zoals het knagen aan eigen ledematen. Er was een hoge sterfte onder de gekooide dieren, en nauwelijks voortplanting. In bedrijfsmatige termen: er was weinig werkplezier, veel ziekteverzuim, een hoog verloop en weinig nieuwe instroom.

Pas in de tweede helft van de twintigste eeuw zijn we dierentuinen meer gaan inrichten voor de dieren, waardoor de dieren een meer dierwaardig bestaan kregen. Het werkplezier nam toe, het verzuim en verloop namen af en er kwam zelfs nieuwe instroom op gang. Hierin ligt een belangrijke les voor organisaties. Net als een dierentuin is een organisatie een kunstmatige omgeving waar primaten – mensen dus – worden opgehokt. Laten we niet vergeten dat wij nauw verwant zijn aan de verschillende dierentuinbewoners. Wij zijn bijvoorbeeld nauwer verwant aan de chimpansee dan de chimpansee aan de gorilla. Met die laatste hebben wij al 98 procent genetische overlap. In dit boek zullen we beargumenteren dat zelfs onze *best places to work* vergeleken kunnen worden met ouderwetse dierentuinen. Dit is een belangrijk gegeven nu de noodzaak tot vernieuwing in de mensentuin toeneemt. De eenentwintigste eeuw stelt organisaties voor een veelheid aan

nieuwe uitdagingen, zoals een steeds sneller veranderende wereld en een krimpende arbeidsmarkt. Om deze uitdagingen aan te gaan, moeten we organisaties voor mensen gaan bouwen. Om te begrijpen hoe, moeten we weer even terug naar de dierentuin.

De roep om hervorming van dierentuinen kwam vanuit een groeiend moreel besef, maar echte hervormingen werden pas mogelijk door wetenschappelijke ontwikkelingen. In de negentiende eeuw werden de eerste dierenwelzijnsorganisaties opgericht, en aan het eind van die eeuw begon de publieke opinie langzaam te kantelen. Dierentuinen moesten beter voor hun onvrijwillige gasten gaan zorgen. Maar hoe dat te doen? In de vroege twintigste eeuw begonnen de eerste antwoorden te komen vanuit een nieuwe tak van de wetenschap, de gedrags-ecologie. In deze nieuwe tak van de wetenschap wordt diergedrag bestudeerd vanuit het perspectief van biologische evolutie. Wetenschappers zoals Konrad Lorenz en de Nederlandse Nobelprijswinnaar Nikolaas Tinbergen legden in deze periode de basis voor een dieper begrip van het natuurlijke gedrag van dieren. Hier liggen ook de wortels van ons eigen vakgebied, de evolutionaire psychologie (waarover later meer). De opkomst van de gedragsecologie leidde tot verbeteringen in de manier waarop dieren werden gehouden in dierentuinen.

Voor de hogere zoogdieren, zoals olifanten en primaten, is de natuurlijke omgeving meer dan een fysieke omgeving. Het is vooral een sociale omgeving. Een gorilla leeft bijvoorbeeld in een groep met één volwassen mannetje (de alfa of zilverrug), samen met zijn harem van drie tot zes vrouwtjes en hun nageslacht. Bij sommige gorillasoorten zijn er tot vier volwassen mannetjes per groep, die elkaar tolereren omdat ze broers zijn en hun genetische belangen dus niet strijdig zijn. Zomaar een

niet-verwant volwassen mannetje in een groep plaatsen leidt onherroepelijk tot bloedvergieten. Om dit soort problemen te voorkomen en een gezonde leefomgeving te creëren, hebben dierentuinen biologen in dienst die de sociale dynamiek van de dieren begrijpen. Gorilla's hebben een compleet andere sociale structuur dan chimpansees, die op hun beurt weer compleet anders leven dan bonobo's. Houden we geen rekening met de specifieke gedragskenmerken van een complex sociaal dier, dan zal het dier op allerlei manieren gaan disfunctioneren. Om een groep primaten te laten floreren is daarom diepe kennis van het gedrag van primaten nodig. Frans de Waal, de wereldberoemde Nederlandse primatoloog, werkte als bioloog voor Burgers' Zoo in Arnhem. Samen met andere primatologen was hij verantwoordelijk voor een primaatwaardige leefomgeving voor de dieren. Het creëren van een omgeving die passend is voor een specifiek dier noemen we een ecologische benadering.

Met al het kantoorgroen en die hippe koffiehoeck kun je moderne werkorganisaties moeilijk vergelijken met de kale kooien uit de oude dierentuinen of de naargeestige fabriekshallen uit de negentiende eeuw. Je zou daarom kunnen denken dat wij in organisaties dezelfde ontwikkeling hebben doorgemaakt als dierentuinen. De moderne organisatie is zeker een prettiger omgeving, maar is het daarmee ook een meer natuurlijke omgeving voor de mens? Voor we deze vraag kunnen beantwoorden, moeten we eerst een andere vraag beantwoorden: wat is de natuurlijke omgeving van de mens? Hebben we deze vraag beantwoord, dan volgt vanzelf een tweede vraag: is de ecologische benadering wel relevant voor ons? Wij hebben het nu toch veel beter dan de oermens? Laten we beginnen bij onze natuurlijke omgeving.

De manier waarop wij nu leven en werken lijkt in weinig op hoe onze voorouders leefden. De moderne mens, homo sapiens, loopt al zo'n 300.000 jaar op aarde rond. De eerste landbouw ontstond zo'n 10.000 jaar geleden, de eerste grote steden zo'n 6.000 jaar geleden. Het leven dat wij nu zo gewoon vinden, met steden en winkels, is menselijk gezien iets nieuws. Zo'n 97 procent van ons bestaan als homo sapiens leefden wij in nomadische groepen die leefden van jagen en het verzamelen van eetbaar plantaardig materiaal, zoals vruchten en wortels. We hebben een redelijk beeld van hoe deze jager-verzamelaars leefden. We weten bijvoorbeeld veel uit archeologisch onderzoek, zoals het bestuderen van grottekeningen. We weten veel over de klimatologische omstandigheden in die periode en met welke dieren onze voorouders te maken hadden (en waarop ze jaagden). Ook wordt al meer dan 150 jaar onderzoek gedaan bij nog levende jager-verzamelaarsgroepen, zoals Aboriginals (Australië), Hadza (Tanzania), Yanomamö (Venezuela) en Inuit (poolgebied). Deze mensen leven in de meest uiteenlopende omgevingen, maar onderzoekers hebben veel gemene delers geïdentificeerd. Met al deze stukjes informatie kunnen we het leven van onze voorouders in grote lijnen reconstrueren. Het beeld dat hieruit naar voren komt is dat van een soort die in kleine nomadische groepen over de savannes van Afrika zwierf. In het dagelijkse leven waren deze groepen vaak niet groter dan 30 mensen, die weer deel uitmaakten van grotere gemeenschappen van maximaal 150 mensen. Deze groepen waren egalitair, wat betekent dat niemand de baas was en niemand een ander kon vertellen wat te doen. De mensen in deze groepen werkten in alles samen, van het opvoeden van kinderen tot de jacht en het verzamelen van voedsel. Ze boden elkaar bescherming en deelden wat ze vonden. Wie een dag pech had, kon altijd op

anderen terugvallen. Sommige mensen hadden wel meer aanzien (status), met name ouderen, en werden in specifieke situaties gezien als leiders. Uit deze korte omschrijving kunnen we al een aantal structurele kenmerken van de natuurlijke omgeving van mensen destilleren (in hoofdstuk 2 zullen we dit meer gedetailleerd doen), zoals:

- Kleine en stabiele groepen waarin iedereen elkaar goed kent en vertrouwt.
- Groepen functioneren als zelfstandige eenheden en nemen zelf alle beslissingen, veelal op basis van consensus.
- Groepsleden hebben sterke gezamenlijke belangen en intensieve samenwerking.
- Er zijn geen machtsverschillen en iemands sociale status is gebaseerd op de waarde die iemand heeft voor de groep.
- Leiderschap is niet vast, maar ligt bij wie op dat moment meerwaarde kan bieden (gedistribueerd leiderschap).

In sommige kleinere organisaties en start-ups zien we een werkomgeving die hierbij in de buurt lijkt te komen. Dit zijn meer natuurlijke organisaties, waarin mensen vaak met veel plezier werken. Voor de meeste organisaties zijn er echter structurele verschillen met de oeromgeving, zelfs in dat comfortabele kantoor met hippe koffiehoeek. Deze verschillen heten in ons vakgebied evolutionaire mismatch: een verschil tussen de omgeving waarin een dier is geëvolueerd (de natuurlijke omgeving) en de omgeving waarin het dier zich bevindt (de actuele omgeving). Evolutionaire mismatch kan bij dieren desastreuze gevolgen hebben, zoals we zagen in de tragische voorbeelden van

dierenleed in ouderwetse dierentuinen. Dit leed ontstaat doordat het brein niet goed overweg kan met de actuele omgeving. We kunnen het brein begrijpen als een biologische computer die door evolutie is geoptimaliseerd voor de natuurlijke omgeving. Dit betekent dat het een bepaald soort input verwacht en specifieke behoeften en belangen heeft. Een chimpansee is een sociaal dier wiens brein is geoptimaliseerd op leven in een groep met een specifieke omvang en verhoudingen. Plaats je het dier alleen in een kaal hok, dan mist het die sociale input en loopt de biologische computer als het ware vast. Het dier gaat psychologisch disfunctioneren. Evolutionaire mismatch creëert zo psychologische stress.

De tweede vraag was of de ecologische benadering ook voor de mens relevant is. Is het voor ons mensen ook belangrijk dat de omgeving waarin we leven goed aansluit bij onze natuurlijke omgeving en de evolutionaire mismatch dus minimaal is? Wetenschappers, waaronder Mark, ontwikkelden een vragenlijst waarmee gekeken wordt naar evolutionaire mismatches in iemands leefstijl, de *evolutionary mismatched lifestyle scale* (EMLS). De onderzoekers keken naar zeven domeinen van mismatch, waaronder relaties en fysieke activiteit. In de studie werd een directe link gevonden tussen de mate van evolutionaire mismatch en zowel fysieke gezondheid als psychologisch welzijn. In de loop van het boek zullen we ook laten zien dat wanneer er mismatch is in organisaties, dit ook een impact heeft op het welzijn en de motivatie van medewerkers.

Reflectie

Gebruik de volgende stellingen uit de EMLS om te reflecteren op je eigen leven en leefstijl (dit is een beperkte set vragen uit

een veel langere lijst). Je kunt een score van 1 – 5 (oneens – helemaal mee eens) geven bij elke vraag.

1. Ik heb weinig contact met familieleden.
2. Ik doe niet aan sport.
3. Ik kijk vaak naar mezelf in de spiegel.
4. Ik ken weinig mensen in de buurt waar ik woon.
5. Ik eet nauwelijks groente, fruit, of noten.

Als je op de meeste vragen een 4 of 5 scoort, dan is je leven behoorlijk gemismatcht met hoe onze voorouders, de jager-verzamelaars, leefden. Er bestaat dan ook op termijn een risico voor je fysieke en/of mentale gezondheid als je niets verandert.

In de komende hoofdstukken zullen we zien dat mensen in een meer natuurlijke organisatie fysiek en psychologisch gezonder zijn. Meer mismatch (een minder natuurlijke organisatie) hangt daarentegen samen met negatieve uitkomsten zoals burn-out, verzuim en verloop. Het antwoord op de tweede vraag is dus ja. In de eerste twee hoofdstukken gaan we dieper in op de vraag in welke omgeving de mens het beste tot z'n recht komt. Hier zal duidelijk worden dat vanuit een menselijk en moreel perspectief de ecologische benadering van organisaties een noodzakelijkheid is. Er is echter nog een andere dwingende reden om dit te doen: het wordt steeds meer een kwestie van overleven voor steeds meer organisaties.

De uitdagingen van de eenentwintigste eeuw

Je hoort vaak dat de wereld steeds complexer wordt. De vraag is uiteraard of dit echt zo is, of dat het idee dat de wereld complexer wordt, gewoon weer de volgende managementhype is.

Om die vraag te beantwoorden moeten we een korte omweg maken langs de systeemtheorie (een omweg die voor veel vraagstukken in dit boek relevant zal zijn). Systeemtheorie is een interdisciplinair wetenschapsgebied dat zich richt op het bestuderen en begrijpen van complexe systemen. Een populair onderscheid hier is dat tussen ingewikkelde (*complicated*) en complexe systemen. Een voorbeeld van een ingewikkeld systeem is je smartphone. Weinig mensen weten hoe dit apparaatje werkt of zouden iets herkennen als je het openmaakt. Ingewikkelde systemen hebben veel verschillende onderdelen en het is voor de leek ondoorgrondelijk hoe het allemaal samenhangt. Hoewel het ingewikkeld is, zit het systeem op logische wijze in elkaar en functioneert het op een voorspelbare manier. Als je mobieltje het niet meer doet, dan is het een kwestie van tijd en expertise om erachter te komen wat er aan de hand is. Dit is anders in een complex systeem. Een klassiek voorbeeld van een complex systeem is het weer. Zelfs met de grootste supercomputers kan dit niet meer dan een paar dagen vooruit goed voorspeld worden. Soms is een uur al een uitdaging. De reden hiervoor is dat in een complex systeem een veelheid aan processen tegelijkertijd met elkaar interacteren. De wereldeconomie bestaat bijvoorbeeld uit miljarden consumenten die allemaal beslissingen nemen, die op hun beurt beïnvloed worden door random gebeurtenissen zoals het weer of een terroristische aanslag. Economische ontwikkelingen zijn dan ook uitermate moeilijk te voorspellen. In een complex systeem interacteren onderdelen van het systeem met elkaar en creëren ze onverwachte effecten die weer interacteren met andere onverwachte effecten. De wiskundige Edward Lorenz, een van de pioniers van de chaostheorie – een onderdeel van de systeemtheorie – gaf het voorbeeld van hoe de turbulentie veroorzaakt door het klappen van

de vleugels van een vlinder in Brazilië een orkaan kan veroorzaken in Texas. Het weer is een complex systeem, waarin de vlinder een van de ontelbare variabelen is die het eindresultaat beïnvloeden (dit is ook wel bekend geworden als het *vlindereffect*). Het overspringen van een virus in Wuhan is mogelijk een even onbenullige gebeurtenis geweest.

Wat ons huidige tijdsgewricht uniek maakt, is dat door globalisering en technologische innovatie de connectiviteit van de wereld explosief is toegenomen. Miljarden mensen over de gehele wereld kunnen direct en vrijwel kosteloos met elkaar communiceren, iets wat ondenkbaar was toen wij nog studeerden in de jaren tachtig. Voor de jongere lezers: je was toen nog ten minste een uurloon kwijt om één minuut naar huis te bellen vanuit Azië of Amerika (als je al een telefoon kon vinden die naar het buitenland kon bellen). De verspreiding van het coronavirus vanuit Wuhan is een illustratie van de omvang en snelheid van connectiviteit in de wereld. Wie had in januari 2020 gedacht dat we een paar maanden later met zijn allen thuis zouden werken? Globalisering, de opkomst van het internet en nieuwe communicatietechnologie maken dat meer en meer verschillende onderdelen van de wereld steeds meer met elkaar interacteren. Hiermee neemt de complexiteit ongekend snel toe.

Een type organisatie waarin deze veranderingen een grote impact hebben is het leger. Nadat de Amerikanen de Tweede Golfoorlog wonnen en Irak bezetten, kregen zij te maken met een groeiend verzet van organisaties als Al Qaida in Irak. Deze laatste was sterk decentraal georganiseerd, en kon door gebruik van nieuwe informatietechnologie razendsnel coördineren. Daarbij waren ze in staat grote groepen mensen te bereiken via informele sociale netwerken en zo konden ze hun rangen blijven aanvullen met mankracht en expertise. De Amerikanen

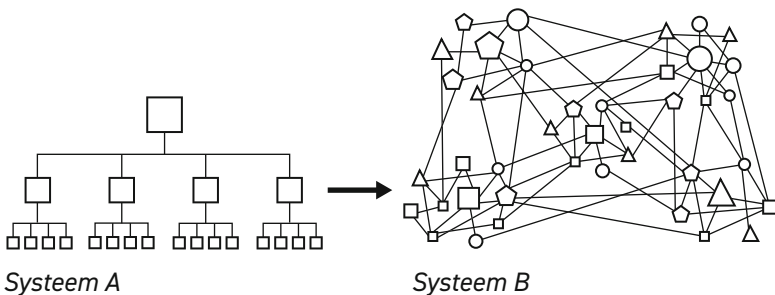
hadden daardoor veel moeite hen te isoleren en liepen altijd twee stappen achter. Dit inspireerde de Amerikaanse generaal Stanley McChrystal tot een geheel nieuwe aanpak, waarin hij afstand nam van de traditionele hiërarchische benadering. In het boek *Team of Teams* (2015) omschrijft hij het als volgt:

‘De technologische veranderingen van de afgelopen decennia hebben geleid tot meer onderlinge afhankelijkheid en een snel veranderende wereld. Dit creëert complexiteit. Complexiteit zorgt voor fundamenteel andere situaties dan de gecompliceerde uitdagingen uit het verleden; gecompliceerde problemen vergden grote inspanning maar bleken uiteindelijk aan de voorstelling te voldoen. Complexiteit betekent, ondanks de toegenomen mogelijkheden om te volgen en meten, dat de wereld in veel opzichten veel minder voorspelbaar is geworden. Deze onvoorspelbaarheid is fundamenteel onverenigbaar met reductionistische managementmodellen die zijn gebaseerd op plannen en voorspellen. De nieuwe omgeving vraagt om een nieuwe aanpak.’

De ‘reductionistische managementmodellen’ waar McChrystal naar verwijst zullen we hier aanduiden als systeem A. Dit is het klassieke managementdenken waarin planning en control centraal staat. Systeem A gaat impliciet uit van een ingewikkelde wereld, waarin experts de realiteit kunnen doorgronden en voorspellen. Er is in dit denken een top (de directie of de legerleiding) die het vergezicht heeft en de koers bepaalt. Vervolgens zijn er slimme managers die het hoe formuleren, daarin vaak ondersteund door nog slimmere en nog beter betaalde consultants. Zij werken de structuren, processen en functies uit waarmee de visie gerealiseerd wordt. Zij ontwerpen de mensentuin.

Ten slotte is er de operationele laag, waarin het voetvolk het echte werk moet verzetten. Zij zijn de bewoners van de mensentuin. Het feit dat managers top-down structuren en processen en functies ontwerpen, impliceert dat zij kunnen voorspellen wat zal gaan werken in de praktijk, zowel voor mensen als voor de doelen van de organisatie. Dit is een problematische aanname in een complexe wereld.

Waar organisaties te maken krijgen met een meer complexe en dynamische wereld, lopen ze tegen de grenzen van systeem A aan. De nieuwe benadering die McChrystal voorstelt is er één waarin kleine multidisciplinaire teams met veel vrijheid en autonomie flexibel kunnen inspelen op uitdagingen. Hiërarchische verhoudingen zijn hier niet meer leidend, succes is primair een functie van samenwerking. Dit is uiteraard een idee waar veel organisaties de laatste twee decennia mee geëxperimenteerd hebben. Er wordt dan vaak gesproken over meer autonome, zelfsturende of zelforganiserende teams. Wij zullen hiernaar verwijzen als systeem B: een decentrale, netwerkgeoriënteerde en niet-hiërarchische organisatievorm. McChrystal noemt dit een *Team of Teams*, autonome teams die op dezelfde dynami-



Figuur 1

sche manier samenwerken als individuele teamleden in een systeem B werken. McChrystal wist met zijn aanpak zware slagen toe te brengen aan Al Qaida in Irak, en wetenschappelijk onderzoek laat zien dat systeem B-achtige organisaties het op belangrijke punten beter doen. In een studie gepubliceerd in *The Leadership Quarterly* bleek bijvoorbeeld dat gedeeld leiderschap in platte structuren leidde tot hogere teamprestaties en meer innovatie dan in organisaties met sterk gecentraliseerd leiderschap. Systeem B is niet alleen een manier van organiseren die meer wendbaarheid en adaptiviteit creëert, het is ook een meer ‘gezonde’ manier van werken voor mensen, want meer ecologisch verantwoord. Een studie gepubliceerd in *Journal of Applied Psychology* vond dat werknemers in plattere organisaties zich meer betrokken voelen bij hun werk en minder kans hebben op burn-out. Dit is in lijn met onze stelling dat minder mismatch een psychologisch gezondere werkomgeving betekent. Dit laatste zal ook steeds belangrijker worden in de komende decennia.

De wereld wordt niet alleen complexer, maar ook grijzer. De beroepsbevolking wordt in rap tempo ouder en demografen verwachten dat de beroepsbevolking dit decennium al zal beginnen te krimpen. Dit is een wereldwijde trend, waarbij sommige landen in de komende decennia bijna de helft van hun beroepsbevolking zullen verliezen. De resulterende krapte op de arbeidsmarkt creëert een veelheid aan nieuwe uitdagingen voor organisaties. We zullen niet alleen in staat moeten zijn medewerkers beter te binden en te boeien, maar ook duurzaam inzetbaar te houden. Dit laatste betekent voorkomen dat mensen opbranden of ziek worden en hen een zo groot mogelijk deel van hun werkend bestaan vitaal en inzetbaar houden. Daarbij willen we niet dat medewerkers bij het eerste betere

aanbod weglopen. Organisaties zullen medewerkers meer moeten weten te binden, door een omgeving te creëren die loyaliteit en betrokkenheid stimuleert. Al deze zaken kunnen we realiseren door evolutionaire mismatch in organisaties te reduceren.

Een tweede uitdaging die wordt veroorzaakt door de verkrapting van de arbeidsmarkt is een toenemende druk op productiviteit. We zullen meer met minder mensen moeten doen. De prestaties van een medewerker zijn onder meer afhankelijk van de mate waarin de medewerker gemotiveerd is, wat weer samenhangt met het eerdere punt van binden en boeien. Hier ligt echter niet de grootste winst. Succes is in organisaties in hoge mate een factor van de kwaliteit van samenwerking. Dit is niet altijd zichtbaar, maar wetenschappers weten dit steeds beter in beeld te brengen met behulp van sociale netwerkanalyses. Interessant is hier onder meer het werk van Sandy Pentland van MIT. Zijn onderzoek en dat van anderen laat zien dat de prestaties van teams in hogere mate afhankelijk zijn van de kwaliteit van samenwerking dan van de kwaliteit van teamleden. Samenwerking is in systeem A een sterk onderbenutte bron van productiviteit. In hoofdstuk 3 en 4 zullen we zien dat systeem A samenwerking zelfs op een fundamenteel niveau ondermijnt, wat ook de reden is waarom samenwerking zo vaak een uitdaging is in organisaties. Een goed functionerend systeem B is de meest optimale omstandigheid voor samenwerking, en een ontwikkeling richting systeem B is voorwaardelijk om de winst uit samenwerking te realiseren.

Bovenstaande argumenten zijn vooral een businesscase voor systeem B. Net als in de dierentuin kunnen we echter ook een morele case maken. Hoe willen we met elkaar omgaan in deze wereld? In het laatste hoofdstuk zullen we dieper ingaan op deze morele vraag en beargumenteren we dat de keuze voor

systeem B uiteindelijk een morele is. De argumenten die we in de praktijk tegenkomen zijn echter vaak praktisch. Voor sommige leiders gaat het vooral om prestatie, voor andere om welzijn of werkplezier. Niet zelden is de reden dat organisaties van de overhead van hiërarchie af willen. Wat de reden ook moge zijn, de uitkomst is in de regel een systeem B-achtig ontwerp. Steeds vaker horen we dan ook oproepen om de traditionele hiërarchie te doorbreken en medewerkers te ‘empoweren’. Consultancy-organisatie McKinsey heeft het hier over *unstructuring*, het verwijderen van verouderde hiërarchieën. Meta-CEO Mark Zuckerberg merkte in een interne sessie op dat hij af wilde van ‘*managers managing managers, managing managers, managing managers, managing the people who are doing the work*’. Dit zijn positieve ontwikkelingen voor een meer menselijke mensentuin. Toch blijven veel van deze initiatieven in de praktijk haken op een vervelend detail: menselijk gedrag.

Innovatie in de mensentuin

Het zou allemaal anders worden, het bestuur sprak over een omkering van de piramide. Niet de managers staan bovenaan, maar de medewerkers op de werkvloer. De ouderwetse hiërarchie heeft geen plek meer in deze tijd van continue verandering en toenemende complexiteit. De ouderenzorg was daar geen uitzondering op, volgens de bestuurders. In zorgcentrum De Oude Brug (een fictieve naam voor een bestaande organisatie) moest het daarom allemaal anders, met flexibele teams die zelfstandig op de veranderende vraag kunnen inspelen. Driekwart van de leidinggevendenden vloog er direct uit, de rest kreeg de rol

van teamcoach. In een serie workshops werden de teams en hun kersverse teamcoaches meegenomen in de nieuwe visie. De toverwoorden waren vertrouwen, loslaten, coachen en elkaar inspireren. Werk zou nooit meer hetzelfde zijn. Nog geen halfjaar na de start van de verandering smeekten medewerkers om een leidinggevende.

In De Oude Brug was een minderheid van de teams goed in staat hun werk zelfstandig op te pakken, maar zelfs deze teams bleven afhankelijk van coaching als er iets misging. Sommige teams disfunctioneerden omdat er een interne machtsstrijd ontstond, vaak liep het vast omdat teamleden niet in staat waren hun problemen zelfstandig op te lossen en meningsverschillen het team verlamden. Daarbij ontstonden problemen omdat sommige teams gewoon hun eigen weg gingen of omdat de samenwerking tussen de teams niet van de grond kwam. Het gevolg was dat medewerkers zich verloren voelden of zich soms zelfs niet meer veilig voelden. Het ziekteverzuim nam schrikbarend toe en een aantal goede krachten verliet de organisatie. Het beloofde arbeidersparadijs bleef uit.

De casus van De Oude Brug staat niet op zichzelf, sinds de eeuwwisseling hebben vele organisaties geëxperimenteerd met vormen van zelforganisatie, en vele zijn er ook mee gestopt. In de herfst van 2017 kregen de 2.000 medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming te maken met een reorganisatie die tot doel had af te rekenen met hiërarchie en medewerkers meer ‘professionele autonomie’ te geven. De achterliggende gedachte was dat dit zou leiden tot minder bureaucratie, waardoor medewerkers meer tijd hadden voor het eigenlijke werk. Medewerkers van de raad adviseren onder meer bij rechtbanken over

omgangsregelingen, adoptie, uithuisplaatsingen en de toekomst van kinderen in acute problemen. Belangrijk werk dus, dat intensieve samenwerking vergt tussen inhoudelijke experts, hulpverleners en instanties. De NRC reconstrueerde de reorganisatie, waarvan de gevolgen rampzalig genoemd kunnen worden. Op veel plekken leidde zelfsturing tot onveiligheid en ernstig verstoorde verhoudingen op de werkvloer. In één vestiging worden de onderlinge verhoudingen in een vertrouwelijk rapport beschreven als *‘zeer akelig, hard en onvriendelijk. Onderlinge kritiek wordt niet geduld, collega’s zijn dominant en reageren primair emotioneel (lees: agressief)’*. ‘Terwijl zij als betrokken professionals ingrijpende oordelen vellen over ouders en kinderen en naar de buitenwereld toe met één mond spreken, hebben ze zich onderling op kantoor nauwelijks in de hand.’ Volgens de NRC.

We zien bij de Raad voor de Kinderbescherming dezelfde patronen als bij De Oude Brug. Problematisch gedrag kan niet worden gecorrigeerd en dominante individuen trekken macht naar zich toe of gaan gewoon hun eigen weg. Dergelijke uitwassen werden ook zichtbaar toen in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw werd geëxperimenteerd met collectieven. De Amerikaanse feministe Jo Freeman schreef een essay getiteld ‘Tirannie van structuurloosheid’ over haar ervaringen met feministische collectieven in de jaren zestig. Deze idealisten namen radicaal afscheid van het patriarchaat, en daarmee ook van de hiërarchische verhoudingen en taakverdeling die het patriarchaat kenmerken (systeem A). Het probleem is echter dat zonder deze expliciete structuren er automatisch informele en vaak disfunctionele structuren ontstaan. Sommige mensen proberen de macht naar zich toe te trekken of gewoon hun eigen belangen na te jagen zonder rekening te houden met an-

deren. Dit maakt het weer onveilig voor die anderen en maakt de samenwerking disfunctioneel (zelfs in een feministisch collectief).

Er zijn zoveel voorbeelden van dit falen van zelfsturing dat het redelijk is je af te vragen waarom een organisatie er ooit aan zou beginnen. Wanneer wij in een klas managers vragen wie er op dit moment bezig is met een vorm van zelfsturing of er in het verleden mee bezig is geweest, steekt de overgrote meerderheid de hand op. Vragen wij bij wie het succesvol is, dan blijft een kleine minderheid over (en als we doorvragen is het vaak niet echt zelfsturing). Hoe kan een manier van werken die zo goed aansluit bij onze menselijke natuur in de praktijk zo hard falen? En als dit zo slecht werkt, is het dan überhaupt mogelijk om meer menselijke organisaties te bouwen? De stelling in dit boek is dat het wel degelijk kan werken, maar dat het laten werken diepgaande kennis over menselijk instinct vergt. Hier zit ook het probleem: veel managementdenken is gebaseerd op achterhaalde of zelfs onjuiste ideeën over de menselijke natuur.

Onder elke managementtheorie (of hype) liggen aannames over de menselijke natuur. Dit was ook het geval bij De Oude Brug. Het devies van de bestuurders was dat wanneer je mensen de vrijheid geeft, ze vanzelf de juiste dingen gaan doen. Mensen zijn, zo was de overtuiging, van nature intrinsiek gemotiveerd. Ze willen goed werk neerzetten, maar moeten daarvoor wel de ruimte en het vertrouwen krijgen. Geef je ze die, dan ontstaan er vanzelf mooie dingen. Als organisatiepsychologen horen we hier een echo van de theorie X & Y, een managementtheorie die in de jaren zestig van de vorige eeuw populair werd. Theorie X is de aanname dat de meeste werknemers lui zijn, geen

ambitie hebben en het liefst zo min mogelijk werk doen. Verantwoordelijkheid vermijden ze liever en ze zullen niet uit zichzelf initiatief nemen of meedenken. Om ervoor te zorgen dat het werk gedaan wordt, moeten leidinggevendenden hen daarom controleren en (extrinsiek) motiveren met beloning en de (vaak impliciete) dreiging van straf. Het mensbeeld X lijkt zo de basis te vormen voor systeem A. Theorie Y verwijst naar een meer positief mensbeeld, waarin de medewerker intrinsiek gemotiveerd is, werkt om zichzelf te ontplooien en een positieve bijdrage wil leveren. Managers die mensbeeld Y hanteren geven vertrouwen en verantwoordelijkheid, waardoor medewerkers kunnen groeien en bloeien. Ze nemen dan ook vanzelf meer verantwoordelijkheid, zo is het idee.

Hoewel theorie X & Y enigszins in de vergetelheid is geraakt, horen we de echo ervan nog in veel managementidoom, zoals bij de bestuurders en managers van De Oude Brug. De aanname is dat het mensbeeld dat de organisatie hanteert werkt als selffulfilling prophecy. Behandel je medewerkers vanuit mensbeeld X, dan ga je ze dwingen en controleren en gaan ze vervolgens vanzelf type X-gedrag vertonen. Vertrouw je medewerkers daarentegen en geef je ze de ruimte, dan raken ze vanzelf meer intrinsiek gemotiveerd en nemen ze vanzelf meer verantwoordelijkheid. Dit is een intuïtief aantrekkelijk idee, maar bepaald geen wetenschappelijke theorie over menselijk gedrag. Dit is een euvel van managementtheorieën in algemene zin: ze zijn in de regel niet gebaseerd op wetenschappelijke kennis over menselijk gedrag of zelfs een mensbeeld (zoals theorie X). Goed werkende systemen zijn het product van culturele evolutie. Culturele evolutie is een proces van proberen, fouten maken en leren dat over generaties heen werkbare oplossingen oplevert (tot ze niet meer werken). Systeem A is zo'n

werkend systeem. Het gebruik van hiërarchie, taakverdeling, monitoring van prestatie en incentives (wortel en stok) om grote groepen te organiseren gaat duizenden jaren terug. De oude Egyptenaren deden het al, de Romeinen waren er meesters in. Zelfs de Mongoolse horden gebruikten targets en prestatie-monitoring bij het uitmoorden van steden: de Mongoolse krijgers kregen specifieke hoeveelheden burgers toegewezen om te onthoofden, en de hoeveelheid hoofden werd zorgvuldig geregistreerd. Het idee dat hiërarchie en controle zijn ontstaan vanuit een negatief mensbeeld (theorie X) is een misvatting. Het is ontstaan omdat het werkte. Nu het steeds minder goed werkt, is de vraag hoe we tot nieuwe werkende oplossingen komen.

De AB-transitie

Waar organisaties stappen richting systeem B willen zetten, proberen zij vaak hiërarchie te minimaliseren en medewerkers meer autonomie te geven. Daarbij wordt de realiteit van systeem A zorgvuldig toegedekt met passend taalgebruik. Voortgangsgesprekken heten voortaan ‘het goede gesprek’ en leidinggevenden coaches. In een zo’n organisatie vertelde een manager dat de medewerkers hun eigen beoordeling doen, hij is slechts begeleider in het proces van professionele ontwikkeling. Maar wat nou als jullie het niet eens zijn? Wie krijgt er uiteindelijk gelijk? Even doorvragen maakte snel duidelijk hoe de verhoudingen lagen. Onder het bloemrijke taalgebruik dat zo populair is in veel organisaties ligt nog steeds dezelfde basale realiteit van systeem A. De beschrijving die wij hier geven van systeem A lijkt mogelijk wat karikaturaal en menig lezer zal de organisatie hier niet in herkennen. Meer verantwoordelijkheid op de

werkvloer leggen betekent echter nog geen fundamentele wijziging van systeem A. De verandering van systeem A naar B betekent een fundamentele verschuiving in de aard van het systeem en kan het beste gekenmerkt worden als een transitie. We zullen hier in dit boek naar verwijzen als de AB-transitie.

Hoe fundamenteel deze verschuiving is, zullen we illustreren aan de hand van een probleem dat fundamenteel is voor samenwerking: het probleem van de freerider (klaploper). Overal waar mensen samenwerken bestaat er de verleiding voor individuen en groepen om het eigen belang voorrang te geven boven het belang van de groep (het team) of de gemeenschap (organisatie). Deze stelling is niet de expressie van een negatief mensbeeld, het freeriderprobleem is een fundamenteel probleem in de biologische evolutie. Het is een probleem dat zelfs sommige vissoorten moeten oplossen. Neem het voorbeeld van poetsvissen. Deze vissen helpen grotere vissen door het verwijderen van restanten dode huid en parasieten. De grotere vis opent zijn mond en de kleinere vis zwemt naar binnen om zijn schoonmaakwerk te doen. De poetsvis heeft zo te eten en de grotere vis schone tanden. Win-win dus! De grotere vis kan de poetsvis echter ook opeten als deze klaar is, de poetsvis kan ook aan het tandvlees van de grote vis knabbelen. Beide vissen kunnen zo valsspelen, en zolang andere vissen de win-win-strategie blijven volgen, is dit een winstgevende strategie. Is de poetsvis klaar met je gebit schoonmaken, dan eet je hem lekker op. Er is altijd weer een nieuw poetsvisje beschikbaar dat van goede wil is. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op hoe dieren dit probleem oplossen. Overal waar wordt samengewerkt, speelt dit freeriderprobleem.

Het freeriderprobleem heeft ook een belangrijke rol gespeeld in de menselijke evolutie. Onderzoek wijst er bijvoorbeeld op

dat ons brein is uitgerust met verschillende mechanismen voor freeriderdetectie. We hebben een instinctieve neus voor klaplopers. Wanneer iemand er met de pet naar gooit, hebben we dit snel door en reageren we daar vrij automatisch negatief op. In teams zien we bijvoorbeeld dat wanneer het freeriderprobleem niet goed wordt opgelost, uiteindelijk het hele team disfunctioneel wordt (in hoofdstuk 4 gaan we hier meer gedetailleerd op in). Om duurzaam en effectief samen te kunnen werken, moet dit probleem dan ook worden opgelost. In systeem A lossen we dit op met behulp van toezichthouders, mensen of instanties die erop toezien dat iedereen het juiste blijft doen. Deze toezichthouders monitoren gedrag en beschikken over machtsmiddelen waarmee ongewenst gedrag gecorrigeerd kan worden. Een leidinggevende is in essentie een toezichthouder die kan ingrijpen wanneer een medewerker niet meer in het belang van het team of van de organisatie handelt. Zonder dergelijk toezicht zal samenwerking voorspelbaar desintegreren. Ook dit is, zoals we later zullen zien, geen zuur mensbeeld, maar een goed onderzochte wetmatigheid. Wie is toezichthouder in een zelforganiserend team? Het antwoord van de meeste managers op die vraag is dat medewerkers elkaar moeten gaan controleren en aanspreken. Dit is geen vreemd idee, want zo werkte dit ook bij onze voorouders. Het probleem is echter dat in een organisatie teams zelden over machtsmiddelen beschikken, zoals het vermogen een teamlid te straffen of te ontslaan. Jager-verzamelaars hebben altijd manieren om freeriders te corrigeren en zullen in het uiterste geval een freerider uit de groep zetten (wat in de oeromgeving een doodvonnis betekent). Hoe doen we dit in systeem B en hoe schalen we dit op? De praktijk leert dat teams bijvoorbeeld ook freeriders kunnen zijn, wanneer zij hun eigen teambelang voorrang geven boven

het grotere organisatiebelang. Dit is in de praktijk een uitermate complex probleem, en in het zorgcentrum De Oude Brug was hier geen oplossing voor. De vertrouwenspersoon bij de Raad voor de Kinderbescherming merkte op dat je ‘twee of drie keer kan zeggen dat iets anders zou moeten, maar als diegene daar maling aan heeft, blijft alles bij het oude’. En ‘er ontbreekt een correctiemogelijkheid’.

Hiërarchisch toezicht is een van de steunpilaren van systeem A, hiervan afstappen zonder een goed werkende alternatieve oplossing voor het freeriderprobleem zal onherroepelijk tot problemen leiden. Dit freeriderprobleem is slechts een voorbeeld van hoe de realiteit van menselijk gedrag nieuwe uitdagingen creëert op het moment dat we wegstappen van werkende systemen. De ontwikkeling van nieuwe systemen is sociale innovatie, de ontwikkeling van nieuwe manieren om samen te werken. In een complexe omgeving is het moeilijk te voorspellen welk nieuw ontwerp goed zal werken, maar wanneer we kennis uit de evolutionaire psychologie gericht inzetten, kunnen we veel misstappen voorkomen en de kans op succes aanzienlijk vergroten. We kunnen zo het proces van culturele evolutie richting geven en versnellen. Andersom kan het vasthouden aan verouderde en ondeugdelijke kennis over gedrag als een rem werken op innovatie. Net als bij technologische innovatie is de kwaliteit van kennis kritiek bij sociale innovatie. Om dit proces van evolutionaire innovatie beter te begrijpen, moeten we eerst kort ingaan op hoe evolutie werkt.

Intentionele culturele evolutie

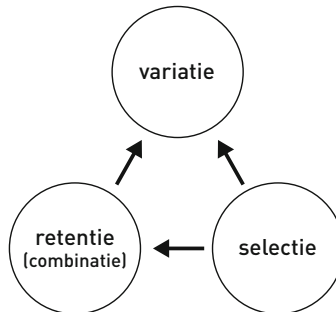
Overleven in complexe en dynamische omgevingen is al miljarden jaren de corebusiness van biologische evolutie. Evolutie

kan het best begrepen worden als een manier om werkende oplossingen te vinden in een complexe en onvoorspelbare omgeving (in de wetenschap heet dit ook wel een heuristiek). Evolutie als heuristiek bestaat (in de biologische context) uit de volgende stappen:

1. Seksuele voortplanting creëert variatie in eigenschappen (denk aan hoe verschillend kinderen van dezelfde ouders kunnen zijn).
2. Elke omgeving stelt andere eisen aan een organisme, en sommige variaties doen het daardoor beter dan andere.
3. De variaties die het beter doen planten zich vaker voort, wat betekent dat de genen voor de succesvolle variaties vaker voorkomen in nieuwe generaties. Dit heet retentie.
4. Retentie betekent ook dat de succesvolle variaties gecombineerd worden, wat ook weer leidt tot nieuwe variatie.

Laten we dit illustreren aan de hand van poolberen. Poolberen stammen af van beren die door klimaatverandering of migratie in een meer sneeuwachtige omgeving terechtkwamen. Zoals bij elk organisme, zal ook bij deze dieren voortplanting variatie creëren (1), zoals in de kleur van de vacht. Beren met een iets lichtere vacht zullen iets minder zichtbaar zijn in de sneeuw en daardoor gemiddeld iets meer succesvol in het jagen op bijvoorbeeld zeehonden en walrussen. De variatie 'lichtere vacht' maakte dat deze beren het beter deden (2). Meer succes in de jacht betekent voor deze beren meer kansen om zich voort te planten, onder meer doordat ze door voeding groter en sterker kunnen worden en hun nageslacht beter kunnen verzorgen (3). Dit is retentie: de genen voor een lichtere vacht komen

steeds vaker voor in de berenpopulatie. Dit proces herhaalt zich van generatie op generatie, tot we uiteindelijk een populatie van sneeuw witte poolberen hebben. Dit proces wordt vaak beschreven als een eindeloze cyclus van variatie, selectie en retentie.



Figuur 2

Biologische evolutie zorgt er zo voor dat dieren aangepast raken aan hun fysieke omgeving, zoals poolberen aan het sneeuwlandschap. Bij mensen zien we echter iets vreemds. Wij lijken niet aangepast aan een specifieke omgeving, maar leven overal. We zien mensen boven de poolcirkel (Inuit), in woestijnen (Bedoeïenen) en in tropische regenwouden (Amazone-indianen). Dit wordt mogelijk door een nieuw niveau van aanpassing: cultuur. Cultuur kunnen we het beste begrijpen als de cumulatieve leerervaring van een groep, die hen in staat stelt te overleven in een specifieke niche. De Inuit-cultuur helpt te overleven boven de poolcirkel, in de woestijn heb je er weinig aan. Onderzoek laat zien dat de ontwikkeling van cultuur eenzelfde evolutionaire logica volgt als de ontwikkeling van een witte vacht bij de poolbeer. Er is variatie in hoe mensen die gemigreerd zijn naar het poolgebied een zeehond vangen (1).

Sommige variaties werken beter (2), worden gecombineerd (3) en er ontstaan betere jachtmethoden (4). De beroemde evolutionair bioloog Richard Dawkins had het hier zelfs over idee-seks: ideeën komen elkaar tegen, bevruchten elkaar en krijgen kindjes. Dit is ook de reden waarom complexiteit en dynamiek toenemen in onze moderne wereld. Naarmate er meer connectiviteit is, komen meer ideeën elkaar tegen en produceren ze nog meer nieuwe ideeën. Neem onze geliefde smartphone weer. Dit is het kindje van de mobiele telefoon en de computer met grafische interface. De mobiele telefoon is weer het kindje van de radio en de telefoon. De telefoon is weer een kindje van de telegraaf en de grammofoon. Dit is uiteraard kort door de bocht, maar technologische ontwikkelingen blijken ook een duidelijk evolutionair pad te volgen. Cultuur ontwikkelt zich langs een evolutionair proces en creëert oplossingen voor adaptieve problemen van de mens. Culturele evolutie creëerde ook systeem A, dat de mens in staat stelde op te schalen naar de grootschalige samenlevingen en organisaties van onze moderne tijd.

De AB-transitie is in essentie een vorm van sociale innovatie, waarin wij samen nieuwe vormen van samenwerken ontwikkelen. Managers en bestuurders, zoals die van De Oude Brug, proberen enthousiast nieuwe ideeën uit. Voor hen is de mensentuin een speeltuin. Het probleem hier is dat het evolutionaire proces blind is. De meeste diersoorten zijn uitgestorven, en dat geldt ook voor de meeste ideeën. Het risico van dit soort blinde evolutie is uiteraard groot. Voor veel organisaties is de druk om te veranderen en het risico om te falen te hoog om op een blind proces te vertrouwen. Een oud-directeur van de Raad voor de Kinderbescherming merkte op in *NRC*: *‘Onderzoeken en adviezen aan de rechtbank lijden onder deze uitwassen van zelfstu-*

ring. Cruciaal is dat er spiegeling of overleg tussen collega's plaatsvindt voordat de rechtbank aan de slag gaat. Als dat vanwege verstoorde verhoudingen achterwege blijft, zijn onderzoeksresultaten gebaseerd op de visie en interpretatie van slechts één persoon.' Veel organisaties kunnen zich dergelijke blinde evolutie niet permitteren. Daarbij is de druk voor veel organisaties hoog, ze hebben geen generaties om dit op te lossen.

Evolutie hoeft niet blind te zijn, we kunnen deze heuristiek bewust en gericht inzetten om problemen op te lossen. De mens gebruikt al millennia evolutionaire mechanismen om de natuur naar zijn hand te zetten. Dit noemen we ook wel kweken of fokken. We selecteren de planten of dieren die in lijn liggen met onze wensen en gebruiken die vervolgens om nieuwe generaties te maken. Dit proces herhaalt zich tot er iets ontstaat wat aan onze wensen voldoet. We gebruiken telkens selectie en retentie om nieuwe variatie te maken. Zo krijg je honden met platte gezichten en druiven zonder pit. Recent wint binnen de wetenschap het idee aan populariteit dat we hetzelfde kunnen doen met culturele evolutie. Dit heet ook wel *intentionele culturele evolutie* (ICE), een idee dat veel potentie heeft om bij te dragen aan systemische veranderingen in hoe we leven en werken. In ICE gaan we uit van specifieke doelen en/of waarden, de richting waar we heen willen. Vervolgens creëren we variatie rond deze richting. Willen we bijvoorbeeld zelfsturende teams ontwikkelen, dan laten we meerdere teams aan de slag gaan, kijken we wat wel en niet werkt en combineren we de werkende elementen in een nieuwe generatie teams. Een van de belangrijkste manieren om dit proces te versnellen is betere variaties te maken door meer betrouwbare kennis in te zetten. Veel van de problemen die ontstaan in organisaties als De Oude Brug en

de Raad voor de Kinderbescherming zijn met enige kennis van de evolutionaire psychologie redelijk voorspelbaar. We kunnen dit soort grote misstappen prima vermijden, en met het gebruik van kennis een betere gok (*best guess*) maken van wat zal werken. We kunnen met die kennis ook anticiperen op veel uitdagingen en gericht experimenteren met oplossingen. We weten bijvoorbeeld dat we het freeriderprobleem op moeten lossen en hoe mensen dit al duizenden generaties oplossen. Onderzoeken we vervolgens goed wat beter of slechter werkt, dan kunnen we daarop voortbouwen. In hoofdstuk 3 zullen we dit proces iets verder uitwerken in wat we *intentionele organisatie-evolutie* (IOE) zullen noemen. Door het hele boek heen kom je verschillende best guesses tegen en bieden we een framework om hier gericht mee aan de gang te gaan.

Het doel van dit boek is de lezer de kennis te bieden voor een succesvolle AB-transitie, waarbij kennis vanuit de evolutionaire psychologie een centrale rol zal spelen (zoals gedragsecologie een centrale rol speelde bij de ontwikkeling van moderne diertuinen). Onze doelgroep is hier breed: van professionals, managers en adviseurs tot organisatiewetenschappers en bestuurders. Iedereen die in of met organisaties werkt heeft een rol in deze transitie, en dus heeft iedereen belang bij diepere kennis over wat deze succesvol maakt (en doet falen). Mogelijk spreken sommige hoofdstukken een bestuurder meer aan, terwijl een teamleider meer zal herkennen in andere hoofdstukken. Elk hoofdstuk zal echter iets hebben wat relevant is voor jouw werk. In elk hoofdstuk zijn verschillende reflecties opgenomen waarmee je meer zicht kunt krijgen op vraagstukken en uitdagingen binnen je eigen organisatie. Wij raden aan hiermee aan de slag te gaan, dit zal bijdragen aan een dieper begrip van de stof.

Opbouw van dit boek

In het volgende hoofdstuk beginnen we met een algemene beschrijving van onze menselijke natuur. We gaan in op vijf fundamentele evolutionaire belangen van de werkende mens, en we bieden een aantal praktische handvatten om hiermee aan de slag te gaan. In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op het ontwerp van een ecologisch verantwoorde mensentuin. We beschrijven tien ecologische specificaties voor een optimale mensentuin. Hier zal ook duidelijk worden waarom de vernieuwing bij De Oude Brug gedoemd was tot falen. In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op de organisatorische uitdaging. Hier wordt systeem A in meer detail beschreven en gaan we dieper in op waarom dit systeem steeds meer gaat knellen in onze moderne wereld. Ook beschrijven we hier de intentionele organisatie-evolutie in meer detail. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op het freeriderprobleem en zal duidelijk worden waarom dit probleem fundamenteel is voor het denken over systeem A en B. Ook kijken we hier naar hoe alternatieve oplossingen voor dit probleem eruitzien. In hoofdstuk 5 kijken we naar de rol van leiders in systeem A en B. We zullen zien dat leiders in beide systemen een belangrijke rol spelen, maar dat de rol in een aantal belangrijke opzichten verschilt. We beschrijven hier hoe leiderschap van nature werkt, waarom het vaak niet werkt in systeem A en hoe het te verbeteren. Kleine overzichtelijke teams sluiten nauw aan bij de natuurlijke menselijke niche, maar in onze moderne wereld bestaan die teams vaak in de context van grootschalige organisaties. Hoe houden we enige betrokkenheid bij deze moderne monsters? Dit is het onderwerp van hoofdstuk 6. Hier kijken we onder meer naar hoe organisaties betrokkenheid kunnen stimuleren en een gevoel van eenheid

kunnen creëren op de schaal van moderne organisaties. Met deze eerste zes hoofdstukken hebben we de meeste theoretische bagage om praktisch naar de AB-transitie te gaan kijken. In hoofdstuk 7 geven we een aantal praktische richtlijnen en modellen om aan de slag te gaan met de opgedane kennis (onze best guess). Ten slotte richten we ons in de laatste twee hoofdstukken op het individu in deze transitie, de professional en de leiders. In hoofdstuk 8 gaan we dieper in op de rol van de individuele medewerker. In dit hoofdstuk zullen we zien dat de nadruk op zaken als persoonlijk leiderschap een gevaarlijke afleiding kan zijn. Uiteraard zal systeem B andere eisen stellen aan de nieuwe professional, maar we zullen zien dat dit vaak andere dingen zijn dan veel trainers en managementgoeroes propageren. In dit hoofdstuk zullen we de professional een aantal praktische handvatten geven hoe zich staande te houden in wat niet altijd een ideale mensentuin is. In hoofdstuk 9 kijken we naar de rol van leiders, met name de leiders boven in de piramide. Hier zullen we zien dat hun uitdaging in essentie een morele is, en hier zullen we dan ook een uitdaging voor deze leiders neerleggen. We beginnen echter bij het vreemde dier dat onze organisaties bewoont: homo sapiens.