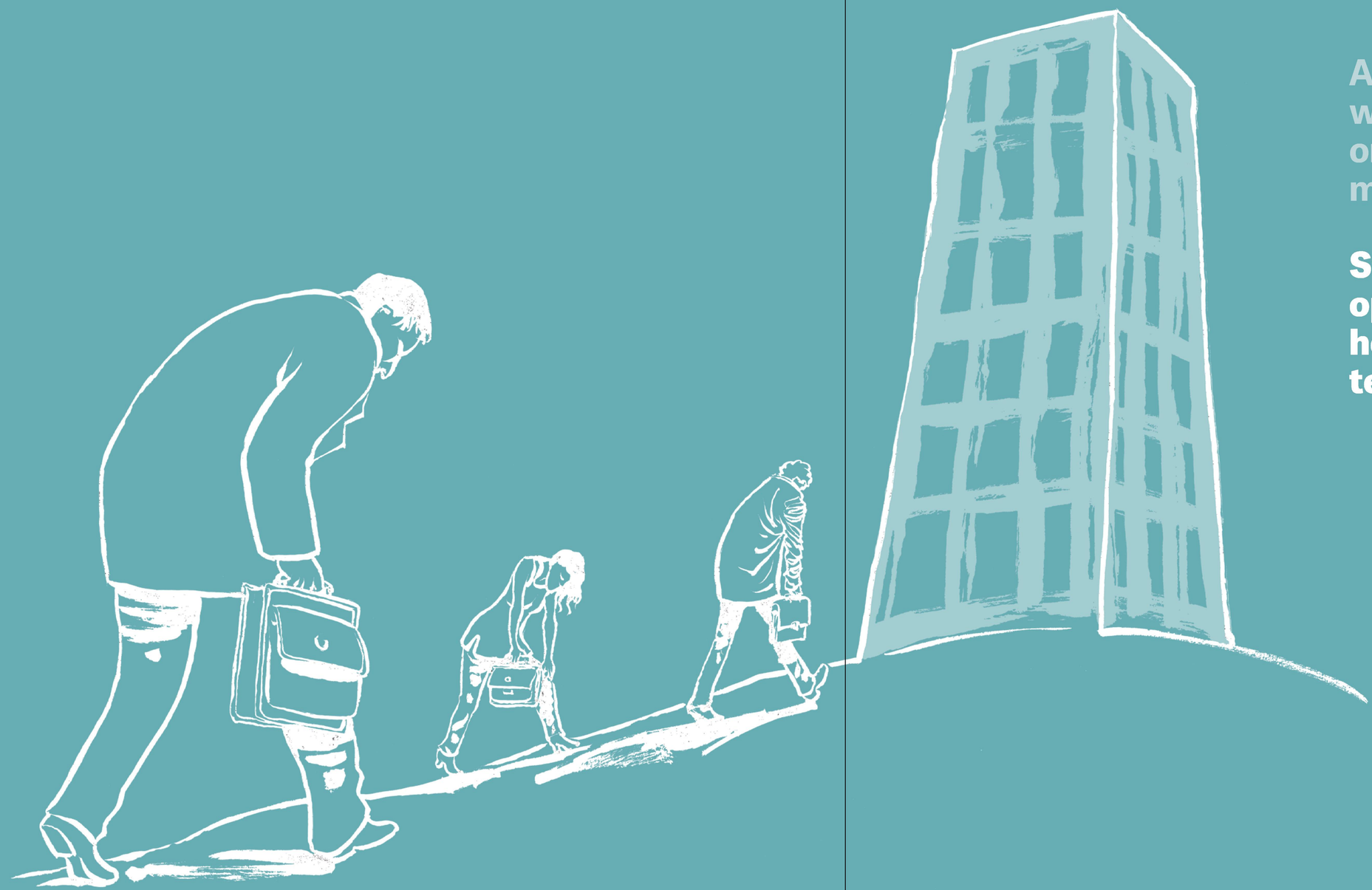
Deel 1



Aan de manier waarop we vandaag organisaties runnen, mankeert iets

Staan we misschien op het punt een heel nieuwe manier te ontdekken?

Er mankeert iets
in de huidige organisaties

Op een of andere manier beseft bijna iedereen dat de wijze waarop we vandaag organisaties runnen, voor ons niet langer werkt, dat het systeem op barsten staat. Soms voelt het alsof iedereen aan het kortste eind trekt.

Het ene na het andere onderzoek laat zien dat **de werknemers** zich in ruime meerderheid niet betrokken voelen bij hun werk. Zo vond een enquête van Gallup in 2013 dat wereldwijd slechts 13 procent van de werknemers zich betrokken voelt bij hun werk (63 procent is niet betrokken en 24 procent distantieert zich er actief van). Managementgoeroe Gary Hamel noemt dit terecht 'de schande van het management'.

De leiders van grote organisaties lijken almachtig. Zij willen, zoals wij allemaal, de indruk geven dat zij het voor elkaar hebben, als waren zij de winnaars in het spel van het succes. Maar iedereen die de kans heeft gehad om vertrouwelijke gesprekken te voeren met leiders van organisaties, weet dat zij achter hun façade bijna allemaal moe zijn – moe van de carrièrewedloop en de druk, de nooit aflatende stroom van e-mails, de vergaderingen en de powerpoints. Moe van het proberen om het de mensen naar de zin te maken, om de werknemers te motiveren en resultaten te bereiken. En misschien het allermeest moe van het wegdrukken van de knagende vragen ...

... is dit wat ik echt wilde? Ja, ik heb veel bereikt, maar wat is de zin ervan? Is het alle offers waard die ik heb moeten brengen?

Het vertrouwen van **klanten** in bedrijven is op een absoluut dieptepunt en dat geldt ook voor hun merkentrouw. In veel landen lijkt de gezondheidszorg grondig verziekt. Schoolkinderen worden door een vast leerplan heen gehaald als ging het om fabrieksproducten, in bundels van twintig of dertig stuks tegelijk, met een schokkend hoog uitvalpercentage.

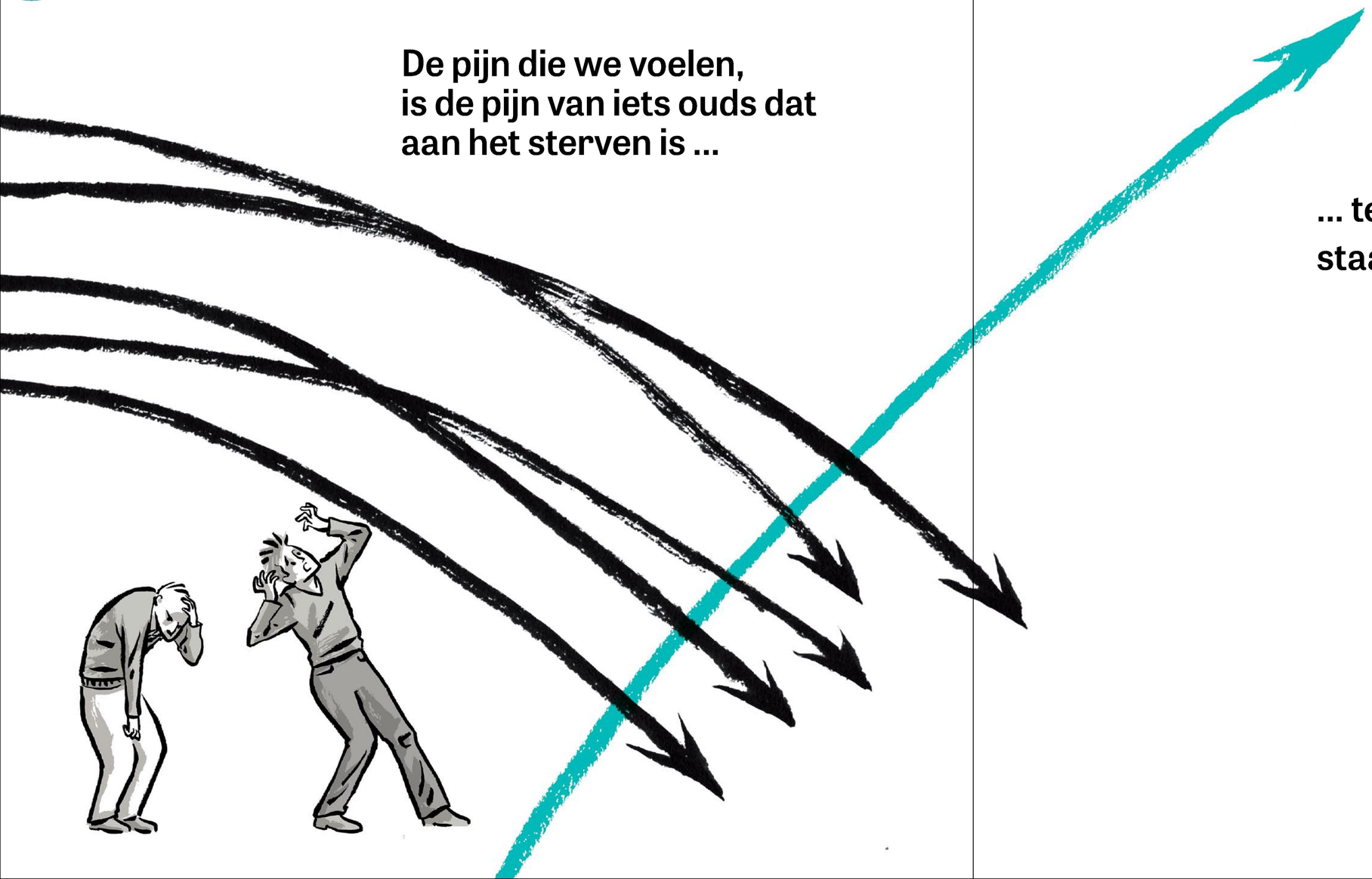
Misschien nog fundamenteler dan dit alles is de schade die we toebrengen aan de **planeet** die ons een onderkomen biedt: in wisselende mate doen al onze organisaties mee aan een systeem dat de lucht, het water en het land vervuilt, dat kostbare ecosystemen en soorten met een angstaanjagende snelheid vernietigt en dat grondstoffen uitput waarover de kinderen van onze kinderen misschien nooit meer kunnen beschikken.

Het is niet alleen de bedrijfswereld waarin iets mankeert

Vooral aan ondernemingen wordt dezer dagen hun hebzucht en hun meedogenloze jacht op meer winst en expansie verweten. Maar het bestuurlijk tekortschieten heeft gevolgen voor alle soorten organisaties. We weten inmiddels dat non-profit-organisaties ondanks hun nobele doelen, niet per se betere werkgevers zijn. Dat geldt ook voor publieke instellingen. Verpleegkundigen verlaten de ziekenhuizen in drommen omdat we van ziekenhuizen zielloze fabrieken hebben gemaakt. En leerkrachten gaan massaal weg uit het veld van hun roeping omdat we een koude, mechanische onderwijsbenadering zijn gaan verheerlijken die noch leerkrachten, noch leerlingen voedsel biedt voor de ziel. Dat zelfs mensen die hun werk vanuit een diep gevoelde roeping hebben gekozen, ontgoocheld vertrekken, zegt veel over hoe intens ontmoedigend onze managementbenaderingen zijn geworden.

Misschien klinkt het als een verrassing,
maar ik denk **dat er reden is om
diep vanbinnen hoop te koesteren.**

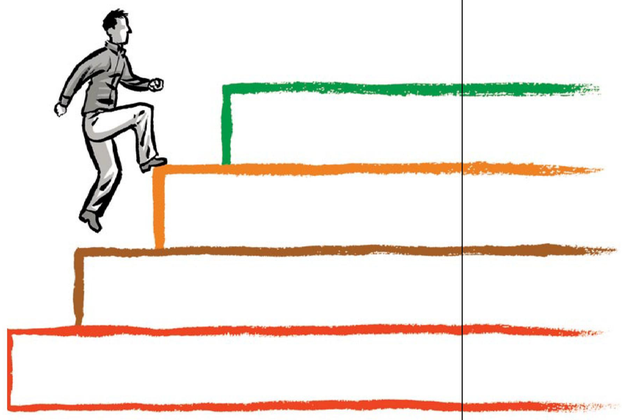
De pijn die we voelen,
is de pijn van iets ouds dat
aan het sterven is ...

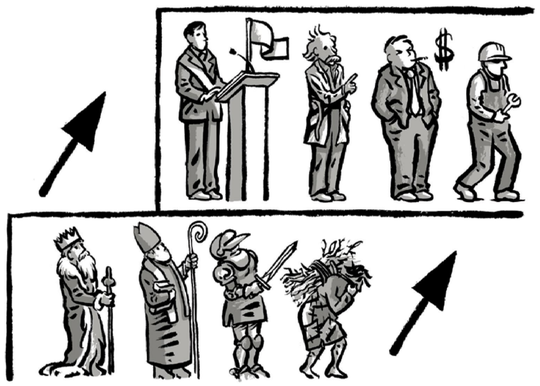


... terwijl iets nieuws op het punt
staat om te worden geboren.

De mensheid evolueert met sprongen

De historici, de filosofen en de psychologen die de menselijke evolutie hebben bestudeerd, zijn het er aardig over eens: om de een of andere reden evolueert de mensheid niet continu, maar met plotselinge sprongen. En ze zijn het in grote lijnen eens over onze voornaamste sprongen in de loop der geschiedenis.[1] We hebben het tijdperk van de stammen meegemaakt, het tijdperk van de landbouw, het natuurwetenschappelijke/industriële tijdperk, enzovoort. Ken Wilber, filosoof op het terrein van het menselijk bewustzijn, duidt deze fasen aan met kleuren, wat het makkelijker maakt om dingen te onthouden. Ik heb voor het boek *Reinventing Organizations* zijn kleurenschema geleend.





In elke fase verandert alles!

Elke fase heeft een doorbraak betekend in termen van technologie en middelen van bestaan, de machtsstructuren die de samenleving besturen, het religieuze of het spirituele perspectief en vele andere factoren.

Een aspect dat meestal over het hoofd wordt gezien: in elke fase hebben we ook een doorbraak gehad in de manieren waarop we samenwerken; met elke sprong hebben we een aanzienlijk krachtiger 'organisatiemodel' bedacht.

Veel wijst erop dat we op het punt staan een nieuwe sprong te maken ...

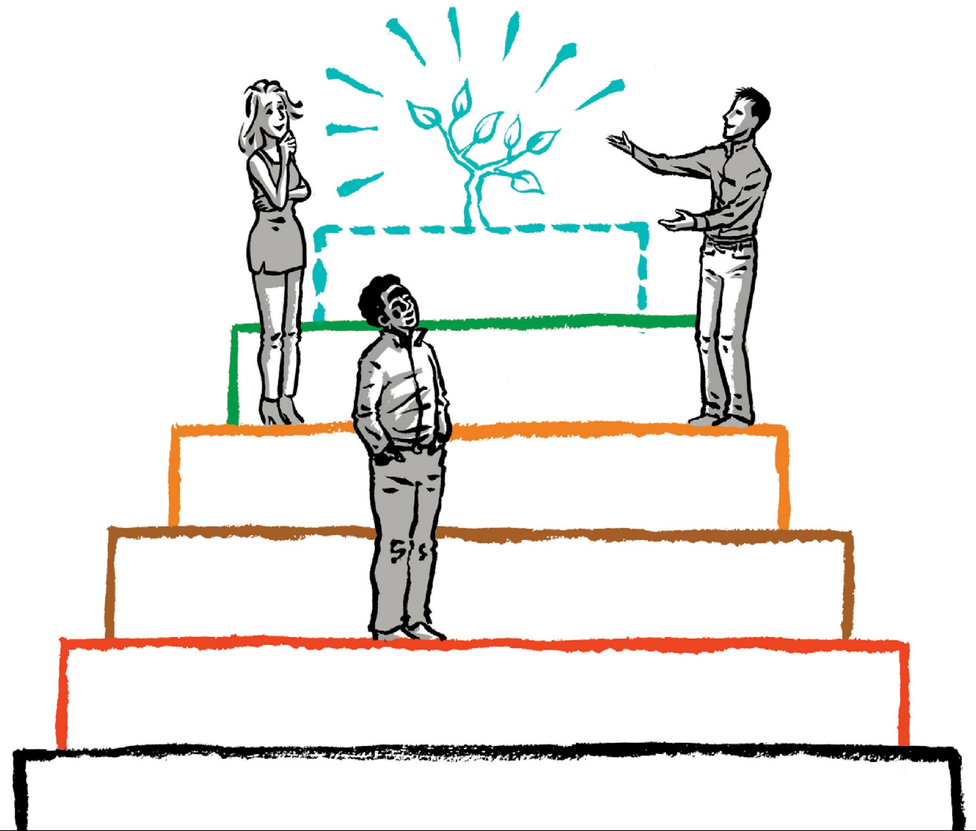
... Een sprong naar een fase waaraan Wilber de kleur 'cyaan' geeft en die ik soms 'evolutionair' noem. Als er tegenwoordig veel pijn is in de wereld, komt dat ten dele omdat onze huidige manieren van in de wereld staan, steeds meer aanvoelen als achterhaald en niet geschikt om het hoofd te bieden aan de uitdagingen waarvoor we staan. We zitten toevallig in een van die overgangsperioden waarin het oude begint uiteen te vallen, maar het nieuwe nog geen vorm heeft gekregen. In deze verwarrende tijden, houden sommige mensen zich juist nog meer vast aan hun bestaande perspectieven en overtuigingen, waarbij ze achterhaalde oplossingen nog fanatieker proberen toe te passen. Steeds meer anderen maken de sprong naar een nieuw perspectief dat hen in staat stelt oplossingen te zoeken die tot nu toe niet beschikbaar waren.

In dit licht gezien, is het niet zo vreemd om te denken dat we wellicht op het punt staan een heel nieuw managementparadigma te ontdekken

Zeggen dat er zich nu misschien een heel nieuw organisatiemodel aandient, kan heel gedurfd lijken. Is het werkelijk mogelijk een heel nieuw managementparadigma uit te vinden? En toch zou dit vanuit een historisch perspectief helemaal niet bijzonder zijn. Het zou gewoon een volgende stap op de ladder van de evolutie zijn.

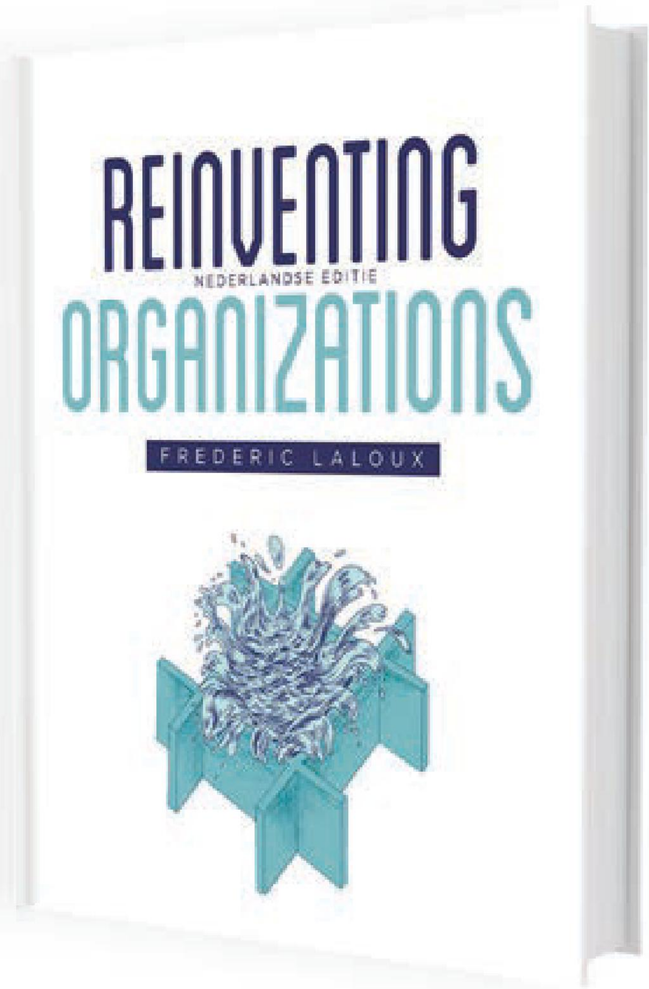
Ik geloof dat het belangrijk is dat we nog wat meer stilstaan bij dit historische perspectief. Als jij een van die mensen bent die het gevoel hebben dat het hoe dan ook mogelijk moet zijn om organisaties op krachtiger, meer bezielde en zinniger manieren te runnen, dan zul je veel mensen tegenkomen die dit als wensdenken terzijde schuiven. Ze zullen proberen je ervan te overtuigen dat wat jij in gedachten hebt, naïef en onmogelijk is.

Wel, het blijkt dat het absoluut mogelijk is – er is een aantal werkelijk uitstekend functionerende organisaties die al vanuit de volgende fase opereren. Veel mensen zijn echter, zelfs wanneer hun over deze organisaties iets verteld wordt, nog steeds in de verleiding hun schouders erover op te halen omdat die gezien de algemene situatie weinig voorstellen. Dit gebeurt bij elk kantelpunt in de geschiedenis.
Stel je eens voor hoe het driehonderd jaar geleden geweest moet zijn toen een paar mensen begonnen te verkondigen dat een land geregeerd kon worden met gekozen afgevaardigden in plaats van met een koning en een leidende klasse van aristocraten. Zij zagen helder wat er aankwam en toch stuitten zij stellig op veel ongeloof.



Inleiding

Dit ziet er niet uit als een managementboek



Veel mensen vinden het heel inspirerend als ze horen dat er een compleet nieuwe organisatievorm in opkomst is

... maar niet iedereen heeft tijd om er een managementboek van 389 pagina's over te lezen.

Reinventing Organizations is een van die zeldzame boeken waarvoor mensen mond-tot-mondreclame maken. De hoopvolle boodschap ervan, dat we radicaal krachtiger, meer bezielde en zinniger organisaties kunnen opbouwen, heeft bij lezers overal ter wereld weerklank gevonden.

Er begonnen verbazingwekkende dingen te gebeuren. In veel landen zochten lezers spontaan contact met uitgevers om op vertaling aan te dringen. Twee lezers in Chili besloten daar niet op te wachten en betaalden zelf voor een vertaling. Dat deed ook een lezer in Oekraïne voor een Russische vertaling. Iemand in de Verenigde Staten kocht apparatuur om thuis een audioversie op te nemen. Andere lezers zijn bezig een computergame van het boek te maken en steeds meer universiteitshoogleraren nemen het boek op in het leerplan van hun businessopleidingen. Ten gevolge van deze dynamiek hoor ik van tal van organisaties, grote en kleine, dat ze zich inzetten om zichzelf op een fundamentele manier opnieuw uit te vinden.

Dat dit boek bij zoveel mensen weerklank vindt, heeft volgens mij te maken met het feit dat bijna iedereen tegenwoordig het gevoel heeft dat er in onze organisaties iets mankeert. We kunnen allemaal treurige verhalen vertellen over hoe de bedrijfsvoering, zoals we die vandaag toepassen, alle leven en energie uit de werkomgeving trekt: organisaties waar de bureaucratie de baas is; werkomgevingen vol van egotrips en machtsspelletjes, onderlinge strijd en bastions; organisaties waarin mensen aan de top besluiten nemen die de mensen aan de onderkant verbijsteren, of zelfs diep teleurstellen ...

Heel veel mensen smachten naar iets méér en voelen zich aangesproken door de hoopvolle boodschap dat een betere manier om bedrijven en non-profitorganisaties, scholen en ziekenhuizen in te richten, zich aandient.

Maar – je zou het haast niet geloven – ik heb te horen gekregen dat niet iedereen er een heel managementboek over wil lezen. Een lezeres stelde voor dat ik plaatjes aan mijn boek zou toevoegen. Ze introduceerde me bij Etienne, een buitengewoon begaafd illustrator, die een vriend is geworden. Zo kwam de gedachte op om niet alleen maar een paar illustraties aan het bestaande boek toe te voegen, maar een nieuw boek te maken – een geïllustreerde inleiding tot de ideeën van *Reinventing Organizations*!

Wat dit boek **is**

Een levendige introductie tot de voornaamste ideeën van *Reinventing Organizations* die je bijna in één keer kunt uitlezen. Het is een boek waarover je makkelijk met anderen kunt praten. Een boek dat helpt om het gesprek te brengen van wat er mis is naar wat er mogelijk is. Een boek waarin staat hoe sommige ondernemingen manieren hebben gevonden om echt sterk, bezield en welbewust te zijn ... en dat je uitnodigt je een voorstelling te maken van een nieuwe toekomst voor je eigen organisatie.

Wat dit boek **niet is**

Een omvattend handboek voor nieuwe managementtoepassingen. Dit boek belicht een paar van de cruciale elementen van het nieuwe organisatiemodel dat in opkomst is. En dat is volgens mij precies genoeg om je een vrij goed beeld te geven van waarom het gaat. Het is een kortere versie van het origineel, maar het is geen versimpeling. Net zoals het origineel, is het in staat enkele van jouw meest vertrouwde aannames over het leven, over mensen en over werk, te doen wankelen. Bereid je voor op een stevig stukje denkwerk!

Een paar woorden over het onderzoek

De inzichten van *Reinventing Organizations* berusten op drie jaar onderzoek bij vooroplopende organisaties. Ik heb zo'n vijftig organisaties in veel verschillende sectoren en landen bekeken en bestudeerd. Toen ik een aantal hiervan moest selecteren om ze diepgaander te kunnen onderzoeken, ontdekte ik dat er vrij strikte selectiecriteria nodig waren om tot zinvolle resultaten te kunnen komen.

Ik besloot dat ik een diepgaand onderzoek wilde doen naar organisaties

- ongeacht hun locatie, of het nu *commerciële* of *non-profit-organisaties* waren, ongeacht hun *tak van bedrijvigheid*,

- maar alleen indien ze *al minstens vijf jaren in bedrijf waren, minimaal honderd medewerkers hadden en er een flink aantal managementpraktijken op na hielden die overeenkwamen met het cyane bewustzijnsniveau* (straks meer over 'cyaan').

Aanvankelijk was ik bang dat ik geen organisaties zou vinden die aan deze criteria zouden voldoen. Tenslotte was dit fenomeen nog in zijn prille beginfase. Waren de meest interessante bedrijven wellicht niet nog te klein of te jong om daar zinnige inzichten op te doen? Tot mijn opluchting bleken mijn zorgen ongegrond. Twaalf organisaties beantwoordden aan de criteria, en vaak ruimschoots. Vele opereren al lange tijd volgens revolutionaire principes, soms dertig jaar of langer, en niet met een paar honderd, maar soms met verscheidene duizenden of zelfs tienduizenden medewerkers.

Onderzoeksvragen en methoden om gegevens te verzamelen

Voor deze twaalf organisaties bevatte de onderzoeksmethodiek de bestudering van 45 essentiële structuren en praktijken (bijvoorbeeld: hoe neemt deze organisatie besluiten? Hoe loopt de informatiestroom? Hoe evalueren ze hun mensen? Hoe pakken ze de budgettering aan? En de targets? ... Lezers met interesse in de volledige lijst van onderzoeksvragen kunnen deze vinden in Bijlage 1 van het boek *Reinventing Organisations*). Het verzamelen van de gegevens omvatte de bestudering van al het openbaar beschikbare materiaal, het opvragen van interne documenten en het houden van interviews met oprichters en leiders van de organisaties via Skype, telefonisch of in persoonlijke gesprekken, evenals het doen van observaties ter plekke wanneer dat maar relevant en mogelijk was.

Deel 1

Aan de manier waarop we vandaag organisaties runnen, mankeert iets

Staan we op het punt om een heel nieuw management-paradigma te ontdekken?

Er mankeert iets in de huidige organisaties

Op een of andere manier beseft bijna iedereen dat de wijze waarop we vandaag organisaties runnen, voor ons niet langer werkt, dat het systeem op barsten staat. Soms voelt het alsof iedereen aan het kortste eind trekt.

Het ene na het andere onderzoek laat zien dat **de werknemers** zich in ruime meerderheid niet betrokken voelen bij hun werk. Zo vond een enquête van Gallup in 2013 dat wereldwijd slechts 13 procent van de werknemers zich betrokken voelt bij hun werk (63 procent is niet betrokken en 24 procent distantieert zich er actief van). Managementgoeroe Gary Hamel noemt dit terecht 'de schande van het management'.

De leiders van grote organisaties lijken almachtig. Zij willen, zoals wij allemaal, de indruk geven dat zij het voor elkaar hebben, als waren zij de winnaars in het spel van het succes. Maar iedereen die de kans heeft gehad om vertrouwelijke gesprekken te voeren met leiders van organisaties, weet dat zij achter hun façade bijna allemaal moe zijn – moe van de carrièrewedloop en de druk, de nooit aflatende stroom van e-mails, de vergaderingen en de powerpoints.
Moe van het proberen om het de mensen naar de zin te maken, om de werknemers te motiveren en resultaten te bereiken.
En misschien het allermeest moe van het wegdrukken van de knagende vragen ...

... is dit wat ik echt wilde? Ja, ik heb veel bereikt, maar wat is de zin ervan? Is het alle offers waard die ik heb moeten brengen?

Het vertrouwen van **klanten** in bedrijven is op een absoluut dieptepunt en dat geldt ook voor hun merkentrouw. In veel landen lijkt de gezondheidszorg grondig verziekt. Schoolkinderen worden door een vast leerplan heen gehaald als ging het om fabrieksproducten, in bundels van twintig of dertig stuks tegelijk, met een schokkend hoog uitvalpercentage.

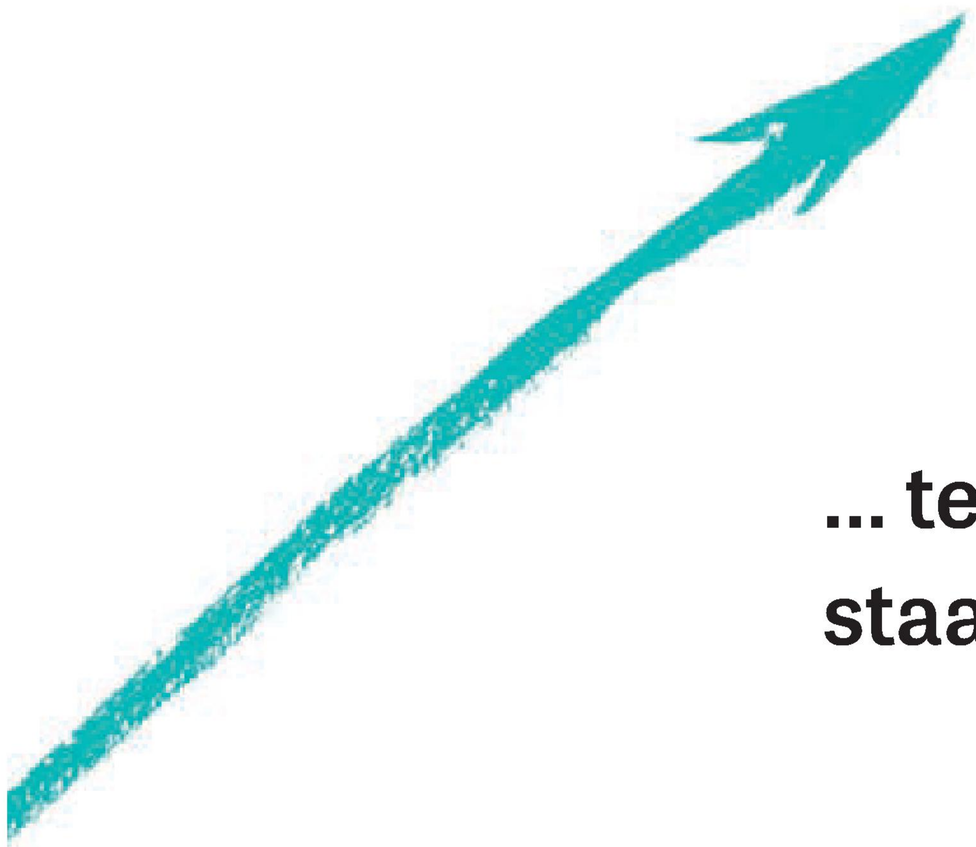
Misschien nog fundamenteler dan dit alles is de schade die we toebrengen aan de **planeet** die ons een onderkomen biedt: in wisselende mate doen al onze organisaties mee aan een systeem dat de lucht, het water en het land vervuilt, dat kostbare ecosystemen en soorten met een angstaanjagende snelheid vernietigt en dat grondstoffen uitput waarover de kinderen van onze kinderen misschien nooit meer kunnen beschikken.

Het is niet alleen de bedrijfswereld waarin iets mankeert

Vooral aan ondernemingen wordt dezer dagen hun hebzucht en hun meedogenloze jacht op meer winst en expansie verweten. Maar het bestuurlijk tekortschieten heeft gevolgen voor alle soorten organisaties. We weten inmiddels dat non-profit-organisaties ondanks hun nobele doelen, niet per se betere werkgevers zijn. Dat geldt ook voor publieke instellingen. Verpleegkundigen verlaten de ziekenhuizen in drommen omdat we van ziekenhuizen zielloze fabrieken hebben gemaakt. En leerkrachten gaan massaal weg uit het veld van hun roeping omdat we een koude, mechanische onderwijsbenadering zijn gaan verheerlijken die noch leerkrachten, noch leerlingen voedsel biedt voor de ziel. Dat zelfs mensen die hun werk vanuit een diep gevoelde roeping hebben gekozen, ontgoocheld vertrekken, zegt veel over hoe intens ontmoedigend onze managementbenaderingen zijn geworden.

Misschien klinkt het als een verrassing, maar ik denk **dat er reden is om diep vanbinnen hoop te koesteren.**

De pijn die we voelen, is de pijn van iets ouds dat aan het sterven is ...



... terwijl iets nieuws op het punt staat om geboren te worden.

REINVENTING ORGANIZATIONS

GEÏLLUSTREERDE VERSIE

'Een stimulerend en inspirerend boek!'
Robert Kegan, Harvard University

'Dit werk is echt baanbrekend.'
Ken Wilber, auteur van
Een beknopte geschiedenis van alles

Méér betekenis en zingeving op het werk. Het kan! Dit is de optimistische boodschap in *Reinventing Organizations*, de managementbestseller die mensen over heel de wereld aanzet tot actie. Cyaan organiseren is in korte tijd een begrip geworden. Praktijkvoorbeelden van succesvolle cyane organisaties tonen aan dat we organisaties op een heel nieuwe manier kunnen vormgeven. Het boek inspireert duizenden organisaties die méér betekenis en bezieling willen brengen in hun organisatie. Het biedt praktische handvatten voor hedendaagse vormen van organiseren, leiden en mens-zijn.

Reinventing Organizations raakt een groot publiek wereldwijd, maar niet iedereen heeft de tijd voor het lezen van een 400 pagina's dik managementboek. Deze geïllustreerde versie bevat de kernideeën van het originele boek en deelt veel van de praktijkverhalen op een levendige manier. De ideale verhouding van tekst en krachtige illustraties zorgt ervoor dat je het boek in één zit uitleest.

Frederic Laloux is een expert in alternatieve vormen van management. Zijn boek *Reinventing Organizations* kende wereldwijd succes en inspireert talloze bedrijven, non-profits, scholen en ziekenhuizen. Hij is een veelgevraagd spreker en adviseur van leiders die hun organisaties fundamenteel willen wijzigen. Bewust brengt hij veel tijd door met zijn gezin, dicht bij de natuur.

ISBN 978 90 823 4771 5
9 789082 347715

www.lannoocampus.be
www.heteerstehuis.nl