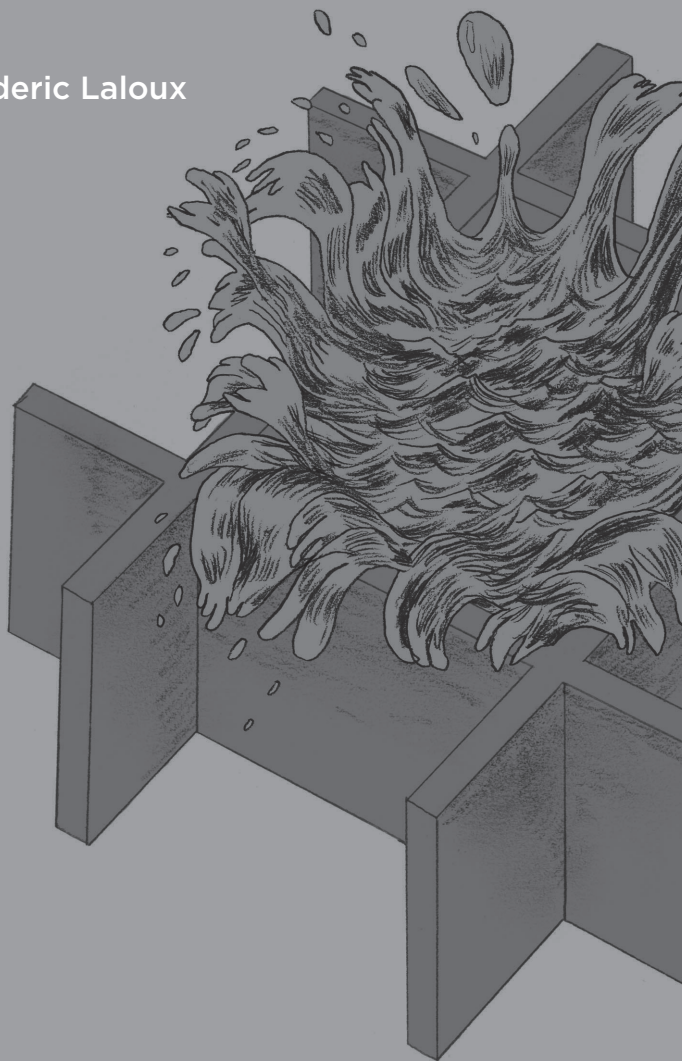


REINVENTING ORGANIZATIONS

Reinventing organizations

- DE NEDERLANDSE EDITIE -

Frederic Laloux



LANNOO
CAMPUS

HET EERSTE HUIS

Dit boek is oorspronkelijk verschenen als
*Reinventing organizations. A Guide to Creating
Organizations Inspired by the Next Stage of
Human Consciousness* bij Nelson Parker (2014).

D/2026/45/205 | ISBN 978 90 599 6675 8 | NUR 807

VERTALING: David Grabijn

VORMGEVING COVER: Peer De Maeyer

ILLUSTRATIE COVER EN BINNENWERK: Wide Vercnocke

VORMGEVING BINNENWERK: LetterLust | Stefaan Verboven

© Frederic Laloux & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt,
& Het Eerste Huis, Haarzuilens, 2015.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België

www.lannoocampus.be

Het Eerste Huis
Trompstraat 1D2
2202 KP Noordwijk aan Zee
Nederland

www.heteerstehuis.nl

‘Een wegbereider! Een absolute kanteling! Briljant! Het meest opwindende boek over organisatieontwerp en leiderschapsmodellen dat ik in jaren heb gelezen. Duurzaamheid? Betrokkenheid van werknemers? Vernieuwing? Deze elegante, strakke manier van werken krijgt die aspiraties moeiteloos voor elkaar, terwijl ze verder gaat dan traditionele pragmatische kortetermijnmaatregelen en zonder trucs hart en ziel uitnodigt om aan de slag te gaan. Zoals bij zen vereist leren om minder te doen, discipline. Dit boek laat je zien hoe loslaten je organisatie, je belanghebbenden en de wereld aan jou teruggeeft.’

– Jenny Wade, Ph.D., auteur van *Changes of Mind*

‘Mensen vragen me al heel lang hoe een organisatie van “de vijfde orde” ofwel “in een zeer gevorderde fase” er in de praktijk zou uitzien. Frederic Laloux's rijk met onderzoek onderbouwde boek is tot nu toe het dichtst gekomen bij een antwoord op deze vraag. Dit is stimulerende en inspirerende leesstof!’

– Robert Kegan, Meehan professor Volwasseneneducatie, Harvard Universiteit en auteur van *In over our heads*

‘Een boek als *Reinventing Organizations* zie je maar eens in de tien jaar voorbijkomen. Alomvattend en briljant van diepgang is het als de management-bestseller *Good to Great* maar dan voor een meer verlichte tijd. Wat het onthult over het organisatiemodel van de toekomst is opwindend en zeer hoopgevend.’

– Norman Wolfe, auteur van *The Living Organisation*

‘Een omvattend, zeer praktisch verslag van de opkomende visie in het bedrijfsleven. Alles wat je moet weten over het bouwen aan een organisatie volgens het nieuwe paradigma!’

– Richard Barrett, voorzitter en stichter van het Barret Values Centre

‘Frederic Laloux heeft het bedrijfsleven en alle professionals een enorme dienst bewezen. Hij heeft voor organisaties een betere toekomst ontdekt door met nuttige details de ongebruikelijke hedendaagse beste werkwijzen te beschrijven.’

– Bill Torbert, auteur van *Action Inquiry*

‘Frederic Laloux’s “cyane organisatie” komt dichterbij een model voor wat ik een “bewuste organisatie” noem dan alles wat ik ken: een organisatie en een cultuur die niet alleen in het zich ontfouwende paradigma van het collectiviteitsdenken opbloeit, maar ook helpt bij de ontplooiing ervan. Het zou als de vroedvrouw kunnen zijn bij de geboorte van een nieuw wereldbeeld dat de mensen in staat zal stellen zich bewust te ontwikkelen tot een niveau waar de wereld voor iedereen een goede plek is.’

– John Renesch, futuroloog, oprichter van FutureShapers, LLC en auteur van veertien boeken, waaronder *The Great Growing Up*

‘Terwijl de snelheid van de veranderingen exponentieel toeneemt, zijn de oude manieren van organiseren en opleiden, die bedoeld waren voor doelmatigheid en herhaling, bezig weg te kwijnen. Frederic Laloux is een van de weinige managementleiders die onderzoekt wat de volgende fase is. Die wordt heel anders.’

– Bill Drayton, oprichter van Ashoka: innovators for the Public

INHOUD

Index voor de belangrijkste structuren en praktijken	9
Introductie	
De opkomst van een nieuw model voor organisaties	10
DEEL 1	
HISTORISCH EN ONTWIKKELINGSPERSPECTIEF	20
Hoofdstuk 1.1	
Veranderende paradigma's: vroegere en huidige organisatiemodellen	22
Hoofdstuk 1.2	
Over ontwikkelingsstadia	50
Hoofdstuk 1.3	
Evolutionair-cyaan	58
DEEL 2	
DE STRUCTUREN, PRAKTIJKEN EN CULTUREN VAN CYANE ORGANISATIES	70
Hoofdstuk 2.1	
Drie doorbraken en een metafoor	72
Hoofdstuk 2.2	
Zelfsturing (structuren)	80
Hoofdstuk 2.3	
Zelfsturing (processen)	122
Hoofdstuk 2.4	
Streven naar heelheid (algemene praktijken)	168
Hoofdstuk 2.5	
Streven naar heelheid (hr-processen)	202
Hoofdstuk 2.6	
Luisteren naar het evolutieve doel	222

Hoofdstuk 2.7	
Gemeenschappelijke culturele kenmerken	258
DEEL 3	
DE OPKOMST VAN CYANE ORGANISATIES	270
Hoofdstuk 3.1	
Noodzakelijke voorwaarden	272
Hoofdstuk 3.2	
Een cyane organisatie starten	296
Hoofdstuk 3.3	
Het omvormen van een bestaande organisatie	304
Hoofdstuk 3.4	
Resultaten	324
Hoofdstuk 3.5	
Cyane organisaties en een cyane samenleving	334
BIJLAGEN	350
Bijlage 1	
Onderzoeksvragen	351
Bijlage 2	
Voorbij evolutionair-cyaan	357
Bijlage 3	
Structuren van cyane organisaties	360
Bijlage 4	
Overzicht van de structuren, praktijken en processen van cyane organisaties	367
Dank	372
Noten	374
Aanbevolen literatuur	385
Over Het Eerste Huis	389

INDEX voor de belangrijkste structuren en praktijken

Structuur

Organisatiestructuur	84, 86, 87, 360
Stafffuncties	91
Projectteams / taakgroepen	105, 111
Bestuur / eigendom	288, 343

Human Resources

Rekrutering (werving en selectie)	187, 203, 252
Aan boord komen (integratieproces)	205
Training en coaching	207
Teambuilding	173, 181, 187
Werktijden	212
Taakomschrijvingen / functietitels	112, 210
Doelstellingen / targets	243
Feedback / prestatie management	148, 150, 213
Beloning / salaris	155
Promotie / baanrotatie	139, 210
Ontslag	152, 217

Dagelijks leven

Kantooromgeving	108, 172, 195
Vergaderen	190
Besluitvorming	123, 127
Conflictoplossing	137, 192
Informatiestroom	134, 248
Cultuur / waarden	173, 177, 259
Communitybuilding / ruimtes voor reflectie	181, 186

Belangrijke organisatorische processen

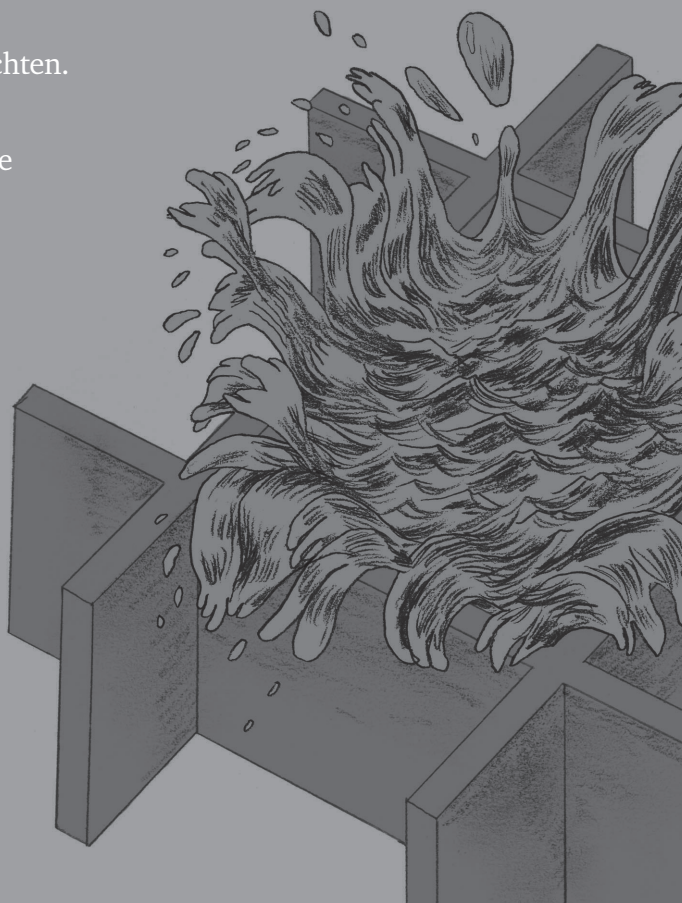
Doel / strategie	224, 229, 233, 238
Innovatie / productontwikkeling	239
Verkoop / marketing	239, 243
Inkoop / investeringen	130
Budgettering / controleren	101, 241
Financiering / kapitaal aantrekken	288
Milieu- en sociale aspecten	197
Verandermanagement	127, 247

INTRODUCTIE

De opkomst van een nieuw model voor organisaties

Je verandert dingen nooit door de
bestaande werkelijkheid aan te vechten.
Om iets te veranderen, bouw je
een nieuw model dat het bestaande
model overbodig maakt.

Richard Buckminster Fuller



De grote Griekse filosoof en wetenschapper Aristoteles verkondigde in 350 vóór onze jaartelling in een verhandeling dat vrouwen minder tanden hebben dan mannen.¹ Vandaag weten we dat dit onzin is. Maar bijna tweeduizend jaar lang was het in de westerse wereld een vaststaand feit. Toen had iemand op een dag een enorm revolutionaire gedachte: *laten we eens tellen!*

De wetenschappelijke methode – het formuleren van een hypothese en die dan testen – is zo diep in ons denken ingesleten dat we het moeilijk voorstelbaar vinden dat intelligente mensen blind vertrouwen op een autoriteit en niet zelf de proef op de som nemen. We zouden bijna denken dat de mensen toen misschien gewoon niet zo slim waren! Maar laten we, voordat we een te hard oordeel over hen vellen, ons afvragen: zouden toekomstige generaties ons even vermakelijk vinden? Zouden wij ook gevangen kunnen zijn in een simplistische kijk op de wereld?

Er is reden om te geloven dat dat zo is. Laat ik je bijvoorbeeld een eenvoudige vraag stellen: hoeveel breinen heeft een mens? Ik stel me voor dat je antwoord is ‘één’ (of als je een strikvraag vermoedt, zeg je misschien ‘twee’, gezien de vaak aangehaalde rechter- en linkerhersenhelften). Onze huidige kennis leert dat we er drie hebben: er is natuurlijk het forse brein in ons hoofd; dan is er een klein brein in ons hart en nog eentje in onze buik. De laatste twee zijn in vergelijking veel kleiner,² maar het zijn niettemin volledig autonome zenuwstelsels.

Hier wordt het interessant: het brein in het hart en dat in de buik werden pas onlangs ontdekt, hoewel ze vanuit een technologisch oogpunt al lang geleden gevonden hadden kunnen worden. Alles wat ervoor nodig is, zijn een lijk, een mes en een eenvoudige microscoop. Eigenlijk is het brein in de buik *inderdaad* lang geleden ontdekt, in de jaren 1860, door een Duitse dokter die Auerbach heette. Zijn ontdekking werd nader in kaart gebracht door twee Engelse collega's, Bayliss en Starling. En daarna gebeurde er iets uitzonderlijks. De medische wereld vergat op de een of andere manier weer dat er een brein was in de buik. Een eeuw lang verloren ze er compleet elk zicht op! Het werd pas in de late jaren 1990 herontdekt door onder anderen Michael Gershon, een Amerikaanse neurowetenschapper.

Hoe kon de medische wereld het bestaan van een brein vergeten? Ik geloof dat het te maken heeft met het overtuigingssysteem van onze tijd: in een hiërarchisch wereldbeeld kan er maar één brein het commando hebben, precies zoals er aan het hoofd van elke organisatie maar een enkele baas kan staan. Hoewel het populaire spraakgebruik van oudsher rept van ‘we weten het in ons hart’ en ‘we hebben een buikgevoel’, kunnen we onmogelijk drie autonome breinen naast elkaar aan het werk hebben, indien we overtuigd zijn dat de wereld duidelijke hiërarchieën nodig heeft om te kunnen functioneren. Het is misschien geen toeval dat we de andere twee breinen ontdekten (of opnieuw ontdekten) in dezelfde tijd dat het internet

in ons leven een dominante kracht werd. Het tijdperk van het internet heeft geleid tot de snelle opkomst van een nieuw wereldbeeld – een beeld dat uit de voeten kan met de mogelijkheid van een verspreide intelligentie in plaats van een top-downhiërarchie. Met dat wereldbeeld kunnen we ons vinden in de gedachte dat we meer dan één brein hebben en dat ze kunnen samenwerken in een gedeelde intelligentie.

We snappen niet hoe mensen in de middeleeuwen konden geloven in de bewering van Aristoteles dat vrouwen minder tanden hadden dan mannen. En toch lijkt het dat wij evengoed gevangen kunnen zitten in onze gedachten als zij dat waren. Moderne wetenschappers verzuimden aandachtig door de microscoop te kijken omdat ‘er maar één brein kan zijn’, ongeveer zoals Galilei’s tijdgenoten weigerden door de telescoop te kijken omdat het ondenkbaar was dat onze door God geschapen planeet iets anders kon zijn dan het middelpunt van het heelal.

De grenzen van onze huidige organisatiemodellen

Mijn interesse ligt bij organisaties en samenwerken, niet bij geneeskunde of astronomie. Maar de grondvraag is dezelfde: is het mogelijk dat ons huidige wereldbeeld de manier waarop we denken over organisatie, beperkt? Zouden we een krachtigere, meer bezielde en meer betekenisvolle manier kunnen bedenken om samen te werken, als we alleen maar ons overtuigingssysteem veranderen?

Dat is in velerlei opzicht een vreemde en bijna ondankbare vraag. Mensen leefden duizenden en duizenden jaren op de rand van hongersnood en in angst voor plagen, altijd kwetsbaar voor een periode van droogte of een simpele griep. Toen bracht bijna vanuit het niets de moderniteit ons in de laatste twee eeuwen een ongeëvenaarde welvaart en levensverwachting. En heel deze uitzonderlijke vooruitgang is niet afkomstig van individuen die op hun eentje handelden, maar van mensen die samenwerkten in organisaties.

- De grote en kleine bedrijven in onze vrijemarkteconomieën hebben in de westerse wereld een ongeëvenaarde welvaart gecreëerd en tegenwoordig halen ze miljoenen mensen in India, China, Afrika en elders uit de armoede. We hebben ongelooflijk complexe aanvoerketens opgebouwd, die in toenemende mate iedere mens verbinden in relaties waarvan je met recht kunt zeggen dat ze meer voor vrede tussen de naties doen dan enige politieke regeling ooit heeft gedaan.
- Een dicht netwerk van organisaties – onderzoekscentra, farmaceutische ondernemingen, ziekenhuizen, medische opleidingen, zorgverzekeraars – zijn gebundeld tot een zeer verfijnd medisch stelsel dat nog maar een eeuw geleden ondenkbaar zou zijn geweest. Gedurende de laatste honderd jaar heeft dit netwerk ertoe bijgedragen dat de levensverwachting in de Verenigde Staten met bijna twintig jaar is gestegen. Zuigelingsterfte is met 90 procent teruggebracht en kraambedsterfte met 99 procent. Eeuwenoude plagen zoals polio, lepra, pokken en tuberculose zijn grotendeels geschiedenis, zelfs in de armste landen van de wereld.

- Op het gebied van het onderwijs heeft een netwerk van scholen – crèches, basisscholen, middelbare scholen, hoger, voortgezet en wetenschappelijk onderwijs – het onderwijs dat ooit het voorrecht was van heel weinigen naar miljoenen kinderen en jeugdigen gebracht. Nooit eerder in de geschiedenis van de mensheid waren er voor ieder kind gratis openbare onderwijssystemen beschikbaar. De hoge percentages van geletterdheid die we nu voor vanzelfsprekend houden, hebben hun weerga niet in de geschiedenis.
- In de hele wereld is de non-profitsector decennialang spectaculair gegroeid. Die heeft in een sneller tempo voor banen gezorgd dan de op winst gerichte zakelijke ondernemingen. Een steeds toenemend aantal mensen schenkt tijd, energie en geld aan doelen die er voor hen en voor de wereld toe doen.

De moderne organisaties hebben voor de mensheid een sensationele vooruitgang opgeleverd in minder dan twee eeuwen tijd – een minimaal moment op de hele tijdlijn van onze soort. Geen van de recente vorderingen in de menselijke geschiedenis zou mogelijk zijn geweest zonder de organisatie als het voertuig voor menselijke samenwerking.

En toch hebben veel mensen het gevoel dat de huidige manier waarop we met organisaties werken aan een grens is gekomen. We zijn in toenemende mate teleurgesteld over ons leven in organisaties. Voor mensen die aan de onderkant van de piramides ploeteren, zo laten onderzoeken steeds weer zien, komt het werk vaker neer op zorgen en zwoegen dan op gedrevenheid of doelen bereiken. Dat de cartoons van *Dilbert* culturele iconen konden worden, zegt veel over de mate waarin organisaties werk ellendig en zinloos kunnen maken. En dat is niet alleen zo onder in de piramide. Er is een onverkwikkelijk geheim dat ik ontdekt heb in de vijftien jaar die ik heb doorgebracht met het adviseren en coachen van leiders van organisaties: het leven aan de top van de piramides is niet veel vervullender. Achter de façade en de bravoure is het leven van de machtige leiders van ondernemingen ook een leven van stil verdriet en lijden. Hun hectische activiteit is vaak een armoedige dekmantel voor een diep innerlijk gevoel van leegte. De machts-spelletjes, de intriges en de onderlinge strijd eisen uiteindelijk van iedereen hun tol. Zowel aan de top als aan de onderkant zijn organisaties vaker het speelveld van een onbevredigende jacht van ons ego, dan dat we er onderdak vinden voor de diepere hunkeringen van onze ziel.

Dit boek is geen felle aanklacht tegen grote ondernemingen die ontspoord zijn door hebzucht. Mensen die voor de overheid of in non-profitorganisaties werken, zijn zelden vrolijker over hun werkomgeving. Zelfs professionals met een roeping zijn niet immuun voor organisatiedesillusies. Leraren, artsen en verpleegkundigen verlaten het veld van hun beroepsuitoefening in drommen. Helaas zijn onze scholen meestal ziellose machines waar leerlingen en leerkrachten simpelweg een vereiste routine afwerken. We hebben van ziekenhuizen kille, bureaucratische instellingen gemaakt die aan artsen en verpleegkundigen hun vermogen om vanuit hun hart zorg te verlenen, ontnemen.

Instinctief weten we dat management uit de tijd is. We weten dat de rituelen en routines ervan er in het nieuwe licht van de eenentwintigste eeuw vrij belachelijk uitzien. Daarom zijn de grappen in de Dilbert-cartoons of een aflevering van 'The Office' zowel vertrouwd als tenenkrommend.

GARY HAMEL

De vragen die aanleiding waren voor het onderzoek in dit boek

De manier waarop we de huidige problemen van organisaties aanpakken, lijkt alles vaak erger, niet beter, te maken. De meeste organisaties hebben vele rondes meegemaakt van veranderprogramma's, fusies, centralisaties en decentralisaties, nieuwe IT-systemen, nieuwe missionstatements, nieuwe *score cards* (strategische doelen met concrete parameters) of nieuwe beloningssystemen. Het voelt alsof we de huidige manier waarop we met organisaties werken, tot het uiterste hebben opgerekt en dat deze traditionele recepten vaak deel lijken van het probleem en niet van de oplossing.

We snakken naar meer, naar radicaal betere manieren om in organisaties te werken en te zijn. Maar is dat echt mogelijk, of is het wensdenken? Als blijkt dat het mogelijk is om organisaties te creëren die een beroep doen op meer van onze menselijke mogelijkheden, hoe zien zulke organisaties er dan uit? Hoe brengen we ze tot leven? Deze vragen vormen het hart van dit boek.

Voor mij zijn het niet louter academische, maar heel praktische vragen. Steeds meer mensen verlangen ernaar organisaties te creëren met een ziel, als we maar wisten hoe. Velen van ons hoeven er niet van te worden overtuigd dat nieuwe typen ondernemingen, scholen en ziekenhuizen dringend gewenst zijn. Wat we nodig hebben, zijn vertrouwen dat het mogelijk is en antwoorden op enkele heel concrete vragen. De hiërarchische piramide voelt aan als achterhaald, maar welke andere structuur kan ervoor in de plaats komen? Hoe moet het met besluitvorming? Iedereen moet zinnige besluiten kunnen nemen, niet alleen maar een paar hogergeplaatsten, maar is dat geen recept voor chaos? Hoe moet het met promoties en salarisverhogingen? Kunnen we manieren vinden om met zulke dingen om te gaan zonder in politieke kwesties verzeild te raken? Hoe kunnen we vergaderingen houden die productief zijn en waar we blij van worden, waar we vanuit ons hart spreken en niet vanuit ons ego? Hoe kunnen we bij alles wat we doen, de grotere betekenis vooropstellen en het cynisme vermijden dat verheven klinkende missionstatements vaak oproepen? Wat we nodig hebben, is niet louter een grootse visie op een nieuw type organisatie. We hebben concrete antwoorden nodig op tientallen soortgelijke praktische vragen.

Dit praktische perspectief houdt ons er niet vanaf om ook de veel grotere implicaties voor de samenleving en het milieu in aanmerking te nemen. Onze organisaties dragen op een enorme schaal bij aan het opgebruiken van natuurlijke grondstoffen, het vernietigen van ecosystemen, het veranderen van het klimaat, het uitputten van watervoorraden en bodemschatten. We spelen een uiterst riskant spel met de toekomst, waarbij we erop wedden dat meer technologie de wonden zal helen die de moderniteit aan de planeet heeft toegebracht. Economisch gezien loopt een model van almaar meer groei met beperkte hulpbronnen absoluut vast; de recente financiële crises zijn mogelijk nog maar trillingen die vooruitlopen op komende grotere aardshokken. Het is waarschijnlijk geen overdrijving, maar een trieste realiteit, dat het voortbestaan van veel soorten, ecosystemen en mogelijk de hele mensheid afhangt van ons vermogen om te komen tot hogere vormen van bewustzijn en van daaruit op nieuwe manieren samen te werken teneinde onze relatie met de wereld en de schade die we hebben veroorzaakt, te helen.

*Het grootste gevaar in woelige tijden zit niet in de woelingen –
het grootste gevaar is handelen volgens de logica van gisteren.*

PETER DRUCKER

Organisaties gedurende de evolutie (Deel 1)

Einstein deed eens de beroemde uitspraak dat problemen niet konden worden opgelost op hetzelfde bewustzijnsniveau als dat waarop ze waren gecreëerd. Misschien moeten we naar een nieuwe bewustzijnsfase, een nieuw wereldbeeld, om organisaties opnieuw uit te vinden. Voor sommige mensen zou de gedachte dat de maatschappij naar een ander wereldbeeld zou kunnen overschakelen en dat we vanuit dat wereldbeeld een radicaal nieuw type organisatie zouden kunnen creëren, neerkomen op luchtftetserij. En toch is dat precies wat verschillende keren in de menselijke geschiedenis is gebeurd en er zijn elementen die erop duiden dat een volgende verandering van denkwijze – en dus een ander organisatiemodel – wel eens op het punt van doorbreken zou kunnen staan.

Een groot aantal geleerden – psychologen, filosofen en antropologen en anderen – hebben de reis van het menselijk bewustzijn geanalyseerd. Ze hebben ontdekt dat wij, in de ruwweg honderdduizend jaar oude geschiedenis van de mensheid, een aantal achtereenvolgende stadia hebben doorlopen. In elk stadium maakten we een sprong in onze vermogens – cognitief, moreel en psychologisch – om met de wereld om te gaan. Er is een belangrijk aspect dat de onderzoekers tot dusver enigszins over het hoofd hebben gezien: elke keer dat de mensheid in een nieuwe fase kwam, heeft zij een nieuwe manier gevonden om samen te werken: een nieuw organisatiemodel. Deel 1 van dit boek volgt dit verhaal: hoe het bewustzijn van de

mensheid zich ontwikkelde en hoe we bij elke stap op die weg nieuwe organisatiemodellen hebben gevonden. (Die opeenvolgende modellen zijn nu nog altijd aanwezig, daarom kan dit historische perspectief in belangrijke mate bijdragen aan inzicht in de huidige verschillende organisatietypen en in veel van de huidige debatten in de managementwereld.)

Op dit punt wordt het bijzonder interessant: de ontwikkelingspsychologie heeft ons veel te zeggen over de volgende fase van het menselijk bewustzijn, die waarheen we nu beginnen de transitie te maken. Dat volgende stadium houdt in dat we ons ego temmen en op zoek gaan naar meer authentieke, meer heilzame manieren van zijn. Als het verleden een gids is voor de toekomst zullen we terwijl we naar de volgende bewustzijnsfase toegroeien, ook een overeenkomstig organisatiemodel ontwikkelen.

Empirisch onderzoek – wat pioniers ons kunnen leren (Deel 2)

Het tweede deel van het boek beschrijft in praktisch detail hoe organisaties in dit volgende stadium werken. Toevallig staat de toekomst ons niet om de hoek op te wachten – zij is al bezig door te dringen in het heden. Twee jaar lang heb ik onderzoek gedaan bij vooroplopende organisaties die in belangrijke mate al begonnen zijn te werken vanuit een nieuw organisatiemodel dat past bij de volgende fase van de menselijke ontwikkeling. De vragen waarop ik antwoord zocht toen ik deze vooroplopende organisaties ging onderzoeken, waren de volgende:

Hoe zien organisaties die rondom de volgende bewustzijnsfase zijn gemodelleerd, eruit en hoe voelen ze aan? Is het al mogelijk een beschrijving te geven van hun structuren, hun praktijken, hun processen en hun cultuur (met andere woorden, met nuttige details een beeld te krijgen van het organisatiemodel) om andere mensen te helpen soortgelijke organisaties op te zetten?

Ik wist niet wat te verwachten toen ik aan de slag ging om pionierende organisaties te ontdekken. Dit veld is nog maar pril; zou ik wel goede voorbeelden vinden? Zou ik alleen maar stuiten op wat piepkleine organisatietjes, met te weinig geschiedenis om tot zinvolle inzichten te komen? Ik vond dat er in elk geval vrij strikte selectiecriteria nodig waren – anders zouden de bevindingen van mijn studie weinig waarde hebben. Om in dit onderzoek te kunnen worden opgenomen, konden organisaties afkomstig zijn uit elk geografisch gebied of uit elke sector (bedrijfsleven, non-profit, onderwijs, gezondheidszorg, overheid), maar moesten ze *minimaal honderd mensen* werk bieden³ en *minstens vijf jaar lang* werkzaam zijn geweest binnen structuren, praktijken, processen en culturen die in aanzienlijke mate *overeenkwamen met de kenmerken van het volgende ontwikkelingsstadium*.

Ik had me voor niets zorgen gemaakt. De twaalf organisaties die ik heb onderzocht (zie hoofdstuk 2.1 voor een overzicht) voldeden ruimschoots aan deze criteria. Veel ervan werken al lange tijd met deze baanbrekende principes, soms al dertig of veertig jaar, en niet met alleen maar een handjevol medewerkers, maar met een paar honderd en soms met duizenden.

Nog een verrassing: ik had verwacht praktijkvoorbeelden meestal in de dienstensector te vinden – gezondheidszorg of onderwijs – waar werk vaak een roeping is en waar het nobele doel van de organisatie mensen helpt boven hun eigen meer zelfzuchtige drijfveren uit te stijgen. Tot mijn blijdschap klopte dat niet. Onder de pioniers zijn zowel puur zakelijke als non-profitorganisaties. Er zijn retailers, productiebedrijven, een energiemaatschappij, een voedselproducent, maar ook een school en een groep van ziekenhuizen bij.

Ik ontdekte tot mijn verrassing ook dat deze organisaties niet van elkaars bestaan op de hoogte waren. Ik had verwacht dat als ik zulke pioniers zou vinden, zij gelijkgestemde organisaties zouden kennen waarmee ze inzichten en ervaringen uitwisselden. In plaats daarvan waren ze in het algemeen heel blij om te horen dat ze niet de enigen waren die vragen stelden bij de managementpraktijken van onze tijd. Ik maakte voor mezelf de grappige vergelijking met vriendelijke buitenaardse wezens uit een oude tv-serie, die al een hele tijd bij ons verbleven en beschikten over buitengewone gaven maar in isolement en onopgemerkt leefden. Misschien begon de tijd hen in te halen; misschien zijn we er nu eindelijk aan toe ze te zien zoals ze zijn: niet louter als vriendelijke maar onhandige buitenbeentjes, maar als de pioniers van onze gezamenlijke toekomst.

Mijn research van deze casestudies ging uit van twee groepen van vragen (opgesomd in Bijlage 1). De eerste groep betreft 45 praktijken en processen die gewoonlijk in organisatieonderzoek aan de orde komen. Ze hebben te maken met:

- primaire overkoepelende organisatorische processen, zoals strategie, marketing, verkoop, strategische besluiten, budgettering, planning en bedrijfsvoering;
- de voornaamste hr-processen, waaronder werving en selectie, training, evaluatie en beloning;
- doorslaggevende praktijken van alledag, zoals vergaderingen, informatiestromen en kantooromgevingen.

Voor elk van deze 45 terreinen probeerde het onderzoek vast te stellen in welke opzichten de praktijken van de pioniers verschillen – of niet – van conventionele managementmethoden. De benadering was bewust breed en zonder beperkingen: gegeven het dynamische karakter van het onderwerp keek het onderzoek naar het hele spectrum van structuren, praktijken en culturen die gewoonlijk aan bod komen in organisatieonderzoek, zonder vooropgestelde opvattingen. Het onderzoek steunde op openbaar materiaal, interne documenten, interviews en bezoek ter plekke.

Kijk uit: dit is de plot van het boek

Elk van de vooroplopende organisaties is op zichzelf fenomenaal en zou een heel boek verdienen waarin het verhaal ervan wordt opgetekend. Maar natuurlijk was ik in het kader van het onderzoek benieuwd of er meer in zat dan een verzameling casestudies: zijn er patronen en gemeenschappelijkheden die op een samenhangend nieuw model wijzen? Kunnen de pioniers niet alleen voor inspiratie zorgen maar ook voor een patroon ten behoeve van degenen die ernaar verlangen organisaties te creëren met meer ziel erin?

Het antwoord is duidelijk bevestigend. Deze vooroplopende organisaties waren niet van elkaars bestaan op de hoogte en experimenteerden op eigen houtje; ze werken in totaal verschillende sectoren en omgevingen; sommige hebben honderden, andere tienduizenden werknemers. Ondanks dat alles zijn ze – na wat vallen en opstaan – uitgekomen op structuren en praktijken die enorm op elkaar lijken. Ik vind het moeilijk om daar niet opgewonden van te raken. Het betekent dat er zich een samenhangend organisatiemodel aandient, een dat we in vrij veel detail kunnen beschrijven. Dit is geen theoretisch model, geen utopisch idee, maar een zeer concrete manier om organisaties vanuit een hogere bewustzijnsfase te runnen. Als we aanvaarden dat de menselijke evolutie ergens heen gaat, dan hebben we hier iets heel uitzonderlijks in handen: de blauwdruk van de toekomst van organisaties, de blauwdruk van het werken zelf.

De organisaties die voor dit boek zijn bestudeerd, lijken op aliens uit een oude tv-serie: ze leven tussen ons in en worden ondanks hun buitengewone vermogens niet herkend.

Ik schrijf dit op in het volle besef dat we nog maar pas het begin meemaken van dit zich nu aandienende verschijnsel. Ik wil niet suggereren dat dit boek een definitieve, in steen gebeitelde beschrijving biedt van dit organisatiemodel in opkomst. Naarmate meer ondernemingen aan vernieuwingen in dit veld beginnen, naarmate meer onderzoekers er vanuit verschillende gezichtshoeken naar kijken en naarmate de samenleving als geheel evolueert, zullen stellig rijkere kleuren en meer structuur aan het plaatje worden toegevoegd. Maar ik ben er zeker van dat we zelfs nu al een blauwdruk in handen hebben voor hoe we bedrijven en instellingen op zo'n manier kunnen organiseren dat ze het werk heel veel productiever, vervullender en betekenisvoller kunnen maken. Leaders van organisaties die nieuwe typen organisaties willen creëren, hoeven niet met een blanco blad te beginnen; ze kunnen inspiratie vinden in de zeer concrete beschrijvingen in deel 2 van dit boek, waar de principes, de structuren, de praktijken en de culturen beschreven staan die steun geven aan een nieuwe manier om in organisaties bij elkaar te komen.

Noodzakelijke voorwaarden (Deel 3)

Het onderzoek voor dit boek heeft ook boeiende inzichten opgeleverd wat betreft de af te leggen weg om dergelijke nieuwe organisaties op de wereld te zetten (gebaseerd op een tweede groep onderzoeksvragen – zie Bijlage 1). Wat zijn de noodzakelijke voorwaarden om dit nieuwe model te doen slagen? Als je van plan bent een organisatie op te zetten en van begin af aan wilt afzien van het oude model en wilt beginnen op een nieuwe grondslag, wat kun je dan leren van pioniers die dat al eerder hebben ondernomen? Of als je een bestaande organisatie leidt, groot of klein, en overweegt om op dit nieuwe paradigma over te stappen, wat zouden dan goede manieren zijn om op gang te komen en om collega's bij die reis te betrekken? Dat zijn enkele van de vragen waarop ik in deel 3 van het boek inga.

Willen we de overweldigende problemen van onze tijd overwinnen, dan zullen we nieuwe organisatietypen nodig hebben – zinrijkere ondernemingen, vitalere scholen, productievere non-profitorganisaties. Iedereen die uit het bestaande sjabloon breekt en zich waagt in het nieuwe, krijgt meestal te maken met weerstand en met typering als idealist of dwaas. Antropologe Margaret Meade zei ooit: 'Onderschat nooit de kracht van een paar toegewijde mensen die de wereld willen veranderen. Iets anders heeft dat nooit voor elkaar gekregen.' Als jij een van die mensen bent, als jij je geroepen voelt om een radicaal meer vitale, zinrijke en productieve werkomgeving te creëren, dan hoop ik dat dit boek jou er wat extra vertrouwen in zal geven dat dat kan. Moge het dienen als een praktisch handboek op jouw weg. Ik twijfel er niet aan dat de wereld er klaar voor is en op jou wacht.

DEEL 1

Historisch ontwikkel perspecti