



**FREDERIC LALOUX:
"COMMITMENT
VAN DE CEO IS
NOODZAKELIJK"**

Na uitgebreid internationaal onderzoek komt voormalig McKinsey adviseur **Frederic Laloux** tot de conclusie dat steeds meer organisaties zichzelf opnieuw uitvinden. In zijn boek *Reinventing Organizations, A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness* maakt hij zichtbaar hoe talloze bedrijven en instellingen doen wat veel mensen in de financiële sector en daarbuiten nog voor onmogelijk achten. Transformatie kan verbluffend snel gaan.

Transformatie kan **verbluffend** snel gaan

TEKST IVO VALKENBURG

Voorbeelden genoeg. Een orkest zonder dirigent. Een zorginstelling met 8.000 medewerkers waar de traditionele hiërarchie is vervangen door 650 teams die over alle beslissingsbevoegdheden beschikken. Een school waar kinderen zelf verantwoordelijk zijn voor de samenstelling van het lesprogramma. Een ziekenhuis waar oprechte aandacht voor de mens in al het werk voorop staat. Fabrieken waar werknemers zelf hun salaris bepalen. Het is slechts een kleine greep uit een lange reeks van praktijkvoorbeelden van organisaties die de mens werkelijk centraal hebben geplaatst in al hun doen en laten.

Laloux: "Nooit eerder in de geschiedenis hebben we zoveel verschillende organisatievormen gezien die allemaal hun wortels hebben in een andere kijk op de wereld. In mijn boek heb ik allerlei organisatievormen een kleur gegeven. Zo heb je de rode organisaties, waar alle macht bij de topman ligt. De organisatie wordt bij elkaar gehou-

den door angst. Kortetermijndenken is troef. Mensen zijn re-actief. Te denken valt aan de mafia of een straatbende.

"In amber-keurige organisaties is de inrichting van het bedrijf of instelling vergelijkbaar met het leger als metafoor. Alle regie vindt plaats vanuit een strak georganiseerde piramide. Kijk bijvoorbeeld naar de Rooms-Katholieke kerk. Het toekomstig beleid is vrijwel identiek aan het verleden. De functies van alle medewerkers zijn stabiel en schaalbaar. Processen dragen zorg voor lange termijn houdbaarheid van het product of de dienstverlening.

"In een oranje gekleurde organisatie vormt het verslaan van de concurrent het doel. Winst en groei staan voorop in het denken. Wat er moet gebeuren wordt stevig gecontroleerd. Mensen zijn vrijer in de manier waarop ze het doel realiseren. Een organisatie model zoals je deze veel ziet bij multinationals. De organisatie loopt als een 'machine'. Zeer herkenbaar ook in de financiële sector.

"In groene organisaties is de organisatie als een 'familie' ingericht. Vanuit de klassieke machtsstructuur van de piramide is er ruimte en aandacht voor cultuur, betrokkenheid en motivatie van de medewerkers. Voor groene organisaties is het belangrijk is om waarde-gedreven te werken. Het belang gaat verder dan alleen de aandeelhouders. Er wordt rekening gehouden met alle stakeholders, zoals bijvoorbeeld medewerkers, leveranciers en klanten. Maar wellicht ook de natuur en de samenleving als geheel.

"Mijn interesse gaat nu vooral uit naar de *blauwgroene* organisaties. Dat zijn bedrijven en instellingen waar de hiërarchische piramide volledig is vervangen door kleine, zelfgeorganiseerde teams. Deze blauwgroene organisaties zijn levende organisaties. Het is alsof elke medewerker zijn of haar luisterend oor legt bij het kloppend hart van de organisatie en van daaruit bekijkt wat de organisatie nodig heeft. De organisatie is autonoom, net zoals de natuur dat is. De richting van de organisatie staat

niet van tevoren vast, maar groeit organisch.”

DRIE DOORBRAKEN

Laloux ontdekte dat blauwgroene organisaties op ten minste drie elementen tot een doorbraak zijn gekomen ten opzichte van organisaties die vanuit een traditioneler paradigma werken. “Allereerst is er sprake van zelf-management. Ze hebben op een of andere manier de sleutel gevonden om effectief te opereren, zelfs op grote schaal, op basis van een systeem waarin mensen elkaar helpen en voeding geven zonder dat hiervoor een hiërarchie of consensus nodig is. Verder zie je dat er sprake is van wat ik noem ‘heelheid’. Blauwgroene organisaties hechten er waarde aan dat elke medewerker zoveel mogelijk zichzelf kan zijn. Hij krijgt alle ruimte om zijn authentieke zelf uit te schenken. Hij hoeft geen verschil te maken tussen werken en leven. Werken vormt opnieuw een onderdeel van het leven in groter verband. Het leven, en dus ook

het werk, is ons kostbaarste goed. Authenticiteit, geen maskers op, is het beeld van medewerkers bij blauwgroene organisaties.

“Tot slot zie ik een doorbraak wat betreft ‘collectieve betekenis’. In nauwe verbinding met de metafoor van de levende organisaties, kun je blauwgroene organisaties zien als een identiteit die zelf weet welke richting voor haar het beste is. In plaats van de toekomst te voorspellen of zelf proberen te controleren, worden de medewerkers in de organisatie uitgenodigd om te luisteren en te begrijpen waarnaar de organisatie wil groeien. Welke betekenis zij wil dienen.”

VAN INDIVIDU NAAR COLLECTIEF

In het bedrijfsleven is de machtsstructuur volgens de structuur van de piramide nog dominant. “Toch zie je midden in de wereld van klassieke organisatiemodellen echt de opkomst van een nieuw niveau van menselijk bewust-

zijn. Alles begint met individuele transformatie. Steeds meer mensen zijn actief op het pad van persoonlijke groei en spiritualiteit. Ze ervaren een soort innerlijke evolutie en daarna passen de strak georganiseerde, klassieke bedrijven niet langer bij de verlangens in hun ziel.

“Je ziet steeds meer van dat soort mensen wegstappen uit het traditionele bedrijfsleven om bijvoorbeeld als coach of adviseur verder te gaan. Ze zijn het klassieke systeem ontgroeid. Ze kunnen daarin niet langer hun ruimte innemen. Ik ken ook leraren, artsen en verpleegkundigen die hun beroep verlaten, omdat de manier waarop we onze scholen en ziekenhuizen organiseren giftig is. Het zijn vaak de mensen die de organisatie het meeste te bieden hebben, maar niet zichzelf kunnen en mogen zijn. Het probleem is dat we vaak weten wat er niet deugt aan klassiek ingerichte organisaties en we het gevoel hebben dat het anders kan. Maar hoe dat weten we niet.”

Leren van een orkest zonder dirigent

Hieronder de acht leiderschapskenmerken van het Orpheus Chamber Orchestra (New York) - het orkest zonder dirigent:

1. Plaats de macht in de handen van de medewerkers
2. Bevorder de individuele verantwoordelijkheid voor een betere kwaliteit van het product
3. Creëer goed gedefinieerde rolverdelingen
4. Geef voeding aan het werken in teams
5. Werk in gedeeld leiderschap
6. Leer te luisteren en luister om te leren
7. Zoek consensus
8. Wees met passie toegewijd

Zie ook: www.orpheusnyc.com



Voor zijn boek is Laloux heel precies gaan kijken naar organisaties, overal in de wereld, waar het anders gaat. "Het zijn organisaties waar de ziel van het bedrijf volop leeft. Waar mensen opnieuw als mensen tellen, ze als mensen zichzelf kunnen ontplooiën. Bedrijven en instellingen die laten zien hoe mooi een organisatie kan zijn. Ik ben als het ware de mensen gaan opzoeken die gek genoeg zijn om radicale experimenten uit te voeren op het gebied van menselijkheid. Naar plekken waar baanbrekend werk wordt verricht op het gebied van betekenis, zingeving en autonomie."

KEERPUNT

"In mijn boek beschrijf ik de opkomst van een nieuw management paradigma. Een nieuwe manier van structureren die het beste in mensen naar boven weet te halen. Waar vertrouwen eerst wordt gegeven en daarna terug wordt ontvangen. Waar wordt gewerkt vanuit een nieuwe dimensie van menselijkheid. In de organisaties die ik beschrijf staat de hoogste natuur van de mens aan het roer. Liefde, inspiratie en wijsheid krijgen ruim baan om te worden ingezet als instrumenten om de hoogste kwaliteit van producten en diensten te leveren. Dat levert een werkomgeving op die meer bezielde, doelgericht en productief is."

In het eerste deel van zijn boek laat Laloux zien hoe in het verleden diverse keren een keerpunt in het denken van mensen en organisaties heeft plaatsgevonden. "Ik ervaar dat we op dit moment opnieuw zo'n keerpunt meemaken. Het klassieke paradigma van angst, controle en beheersing is nog volop zichtbaar. Tegelijkertijd zien we als paddenstoelen organisaties uit de grond komen, groot en klein, die veel meer vanuit vertrouwen, zingeving en 'het beste in de mens' werkzaam zijn." Aan de hand van een tiental voorbeelden beschrijft hij de kenmerken van dit soort nieuwe organisaties. In deel drie bespreekt hij de 'hoe'-vragen en gaat hij in op de noodzakelijke voorwaarden en

Frederic Laloux in het kort

Frederic Laloux werkt als adviseur, coach en facilitator voor de top van het bedrijfsleven, beslissers die zich geroepen voelen om hun organisatie op een nieuwe manier te organiseren: menselijk, vanuit eenheid en betekenis. Als voormalig strategisch consultant bij McKinsey & Company heeft hij ruime kennis en ervaring opgebouwd in het werken met organisaties. Hij werkte met mensen vanuit alle lagen in de organisatie en raakte gefascineerd in organisaties die vanuit een innerlijke roeping willen bijdragen aan verbetering van de wereld.

Zijn boek *Reinventing Organizations* is Engelstalig en wordt door verschillende topmensen in het bedrijfsleven beschreven als 'baandoorbrekend', 'zoiets lees je maar eens in de tien jaar' en 'wereldveranderend'. Ken Wilber, een Amerikaanse filosoof die bekend is om zijn integrale theorie van het bewustzijn heeft het voorwoord geschreven. Het boek van Laloux is zonder betaling te downloaden van zijn website. De lezer wordt wel gevraagd om na verloop van tijd te betalen 'wat goed voelt'. Het is ook mogelijk om een digitale versie van het boek te downloaden tegen een bedrag van ca. 7 euro. Een Nederlandstalige versie van het boek zal in de eerste helft van 2015 verschijnen. Als je hiervan op de hoogte gehouden wilt worden, kan dat hier: www.reinventingorganizations.com

Laloux woont in Brussel, waar hij naar eigen zeggen is 'gezegd' om zijn leven te delen met zijn vrouw H el ene en hun twee kinderen.

praktische manieren om dit soort organisaties te organiseren.

TWEE VOORWAARDEN

Volgens Laloux is het voor elke organisatie - groot of klein, profit or not for profit - in alle sectoren van de economie mogelijk om vanuit bezieling, eenheid en betekenis te werken. "Er zijn wel twee voorwaarden. De oprichter of leider van de organisatie moet de levensvisie om vanuit vertrouwen, autonomie en zingeving te werken voor zichzelf, in zijn of haar eigen leven, oprecht hebben geïntegreerd. Als hij of zij niet gelooft in het nieuwe menselijke bewustzijn waarin liefde, begrip en eerbied voor het leven centraal staat, dan is het trekken aan een dood paard. Ten tweede dienen ook de eigenaren van de organisatie open te staan om te werken van het nieuwe paradigma. Vergeteet het anders maar.

"Ik zou niet aan transformatie beginnen als de top en de eigenaren er niets voor voelen. Dat is vrijwel zeker onbegonnen werk. Als de CEO wel commitment geeft en zijn eigenaren mee heeft, dan

is het verbluffend hoe snel een transformatie van de organisatie kan gaan. Ik heb klassieke organisaties zien ontwikkelen richting het blauwgroene model. Dat is goed mogelijk. De grootste weerstand ligt dan waarschijnlijk bij het middle management en senior managers. Zij verliezen macht in de verschuiving naar zelfmanagement. Na verloop van tijd ervaart echter vrijwel iedereen het nieuwe werken als een verademing. Uiteindelijk is er niets mooiers dan je werk verrichten op een manier waarbij je volledig jezelf kunt zijn. Echte betekenis aan je werk, geeft zoveel energie, voldoening en enthousiasme. Organisaties gaan weer dansen, zodra de geest van mensen opnieuw door hoofd, hart, ziel en lichaam kan werken."

Er gaat niets boven werken als zichtbaar gemaakte liefde. Aan de hand van talloze praktijkvoorbeelden, waaronder organisaties met tientallen jaren ervaring, laat Laloux zien dat 'werken met hoofd, hart en handen' niet beperkt is tot een wazig, onbereikbaar ideaal. Tienduizenden mensen laten dagelijks zien dat het mogelijk is. ■