

#4
**GEEF
RUIMTE****FREDERIC LALOUX**

‘VERANDERING HANGT IN DE LUCHT’

‘We staan aan het begin van een nieuwe fase van management’,
zegt de Belgische bestsellerauteur Frederic Laloux.

‘Vroeger was alleen een bedrijf als Semco opvallend anders,
nu zie je overal bedrijven veranderen. Het hangt in de lucht.’

Als consultant bij McKinsey verbaasde Frederic Laloux zich al over het gedrag van mensen in organisaties. Het leek alsof alleen al een pak en een visitekaartje met een ingewikkelde functieomschrijving ervoor zorgen dat mensen zich opeens anders gaan gedragen. ‘Ik vond de businesswereld altijd maar raar. Al die mannen in pak die steeds haast lijken te hebben’, zegt de Belg, die met het recente, aanvankelijk in eigen beheer uitgegeven *Reinventing Organizations* een onvervalste bestseller schreef.

De observatie dat mensen op het werk niet zichzelf kunnen of willen zijn keert in dat boek terug als een van de grote doorbraken die ‘nieuw uitgevonden’ bedrijven kenmerken. ‘Ik noem het: wholeness, de behoefte om je hele zelf mee naar het werk te nemen. Ik ben ervan overtuigd dat veel medewerkers een deel van zichzelf thuis laten en

daardoor nooit hun volle potentieel realiseren op het werk. Als ik topmanagers achter gesloten deuren spreek, hoor ik ook steeds hetzelfde verhaal: ze zijn allemaal moe en klaar met de bureaucratie en de politieke spelletjes in hun organisaties.’

STAP IN DE EVOLUTIE

Laloux beschrijft in zijn boek 12 organisaties, waaronder Buurtzorg Nederland, maar ook een Duitse school waar kinderen hun eigen lesprogramma samenstellen en een Franse fabriek waar medewerkers hun eigen salaris bepalen. Het zijn organisaties die hij omschrijft als ‘evolutionair-cyaan’: een nieuwe stap op onze evolutieladder. In deze organisaties is winst niet het voornaamste doel en zijn medewerkers niet langer productiemiddelen, zoals in het industriële tijdperk. >

'DE TIJD VAN COMMAND & CONTROL IS VOORBIJ, HET IS NU: SENSE & RESPOND'

Hij put voor de beschrijving van organisaties uit de evolutietheorie, en bijvoorbeeld uit het werk van de filosoof Ken Wilber, die kleuren gebruikt om de kenmerken van de evolutiestadia te benoemen. Zo omschrijft Laloux rode organisaties, die als een wolvenroedel functioneren (zoals de maffia), maar ook amberkleurige organisaties, zoals het leger of de Katholieke Kerk, waar de hiërarchie leidend is. In het bedrijfsleven zie je veel verscheidenheid, schrijft hij: van typisch groene organisaties als Southwest Airlines, waar de familiecultuur leidend is, tot 'oranje' multinationals die als een machine opereren en vooral op winst en groei zijn gericht.

UITGEPUT

De tijd is nu rijp voor nieuwe organisatievormen en nieuw management, is zijn overtuiging. Het besef is aanwezig dat het zo niet verder kan. Dat zowel de mens als de natuur steeds verder uitgeput raken. Niemand is nog een voorstander van huidige organisaties, maar slechts weinigen zijn bereid om radicaal anders te denken of het werk anders te organiseren. Zelfs moderne bedrijven als Google en Facebook worden nog steeds traditioneel aangestuurd, zegt Laloux. Maar aan de andere kant, schrijft hij in zijn boek, blijken er ook genoeg organisaties in tal van sectoren succesvol als ze het werk en de besluitvorming anders organiseren. 'Ik was best verbaasd om te merken dat organisaties die experimenteren met zelfsturing zo weinig van elkaar weten, terwijl de patronen en doorbraken in al die sectoren overal vergelijkbaar zijn: ze hebben veel zelfsturing, mede werkers zijn er zichzelf en de organisatie heeft een

evolutionary purpose, een collectieve betekenis waar de organisatie het beste naartoe kan groeien. Vroeger had je alleen een bedrijf als Semco dat opvallend anders was, nu zie je overal bedrijven veranderen. Newton en Leibniz vonden ook zowat tegelijkertijd de differentiaal- en integraal-rekening uit. Nu hangt er op een vergelijkbare manier een nieuw managementparadigma in de lucht. Dat is spannend.'

HERPROGRAMMEREN

Tijdens het jarenlange onderzoek dat hij voor zijn boek deed, was ook Laloux verbaasd zelfsturende teams in grote organisaties aan te treffen. Hij was aanvankelijk ervan overtuigd dat bij een bepaalde grootte toch een baas nodig is die alles overziet en de beslissingen neemt. Het duurde even voordat hij doorhad dat zelfsturing werkt, ongeacht het type bedrijf, de sector of de cultuur. 'Ik wist niet dat dit mogelijk was. Ik moest mezelf echt herprogrammeren.'

Voor veel bedrijven, maar ook voor veel medewerkers, kan het beangstigend zijn om je werkelijk af te vragen wat je aan het doen bent en of je bedrijf nog veel bestaansrecht heeft, zegt Laloux. 'Het is dan makkelijker om de kop in het zand te steken. We zijn bang voor het antwoord, dat heel pijnlijk kan zijn. Ook vraagt het veel eigen verantwoordelijkheid. Je kunt niet meer overal over klagen. Tegelijkertijd zie je dat er veel energie loskomt als mensen eenmaal weer zelf aan het stuur zitten en kunnen doen waar zij in geloven.' Management wordt in de nieuwe organisaties die Laloux voorstaat een manier om werkelijk het beste in mensen naar boven te halen, waar vertrouwen wordt gegeven en waar wordt gewerkt vanuit menselijkheid. Dat zorgt volgens hem voor werkomgevingen die bezielde, doelgericht en productief zijn. 'Zelfsturing betekent zeker niet dat er geen leiders meer nodig zijn. Het gaat om natuurlijke hiërarchieën, die vanzelf ontstaan. Dat je mensen daar inzet waar zij het beste in zijn. Managers en leiders hebben juist een heel belangrijke en krachtige rol, omdat een organisatie zich niet verder kan ontwikkelen dan de fase waarin het leiderschap van de organisatie zich bevindt.'

LEVEND ORGANISME

Het heeft volgens hem dan ook weinig zin om een transformatie op te starten als de leiding hier weinig voor voelt of nog in oude machtsstructuren vastzit. Het heeft ook geen nut om zomaar alle managementfuncties overboord te gooien en zelfsturende teams op te starten. In de ogen van Laloux bepaalt een leider niet meer welke kant het opgaat, maar luistert hij of zij vooral welke kant een organisatie wil opgaan. 'Het is geen *command & control*, maar *sense & respond*. De organisatie is geen machine, maar een levend organisme. In de natuur is ook niemand de baas of bestuursvoorzitter. In een bos of een menselijke cel gebeurt ook steeds van alles tegelijkertijd, maar er is niemand die anderen vertelt wat zij moeten doen. Er is een natuurlijke ordening en zo moet het ook in een bedrijf gaan. Degene die bijvoorbeeld een beslissing neemt, overlegt met degene die de beslissing direct aangaat en veel ervan weet.'

BEVRIJDING

Zulk soort management is uiteindelijk een grote bevrijding voor bestuurders, gelooft hij. Laloux heeft genoeg topbestuurders gesproken om te weten onder welke druk zij tegenwoordig opereren. Zij hebben onvoldoende tijd en houden zich grotendeels met zaken bezig die ze niet kunnen overzien. 'Er wordt zoveel van leiders verwacht: ze moeten alles weten en alles onder controle hebben. Dat is niet te doen. Die façade is ook een belemmering. In de nieuwe systemen verdwijnt ontzettend veel druk van de leiders. Zij hebben ineens ruimte in hun agenda. Bestuurders als Jos de Blok van Buurtzorg kunnen een voorbeeld zijn voor hoe je als leider wel degelijk aanwezig bent, maar niet langer bepaalt wat er allemaal gebeurt. De organisatie is zelfstandig. En zo heb je tijd en ruimte om je met zaken bezig te houden die werkelijk ertoe doen.' Voor leidinggevend betekent het vooral dat zij een belangrijke voorbeeldrol vervullen. Zij zijn degenen die moeten loslaten, ruimte moeten creëren, zich kwetsbaar moeten opstellen en de moeilijke vragen moeten stellen waar ze wellicht zelf niet eens een antwoord op hebben. ■



FREDERIC LALOUX

Frederic Laloux was 10 jaar strategisch consultant bij McKinsey & Company, voordat hij tijdens een sabbatical van 3 jaar onderzoek deed naar vernieuwing in organisaties. Zijn boek 'Reinventing Organizations' publiceerde hij in eigen beheer en werd - zonder marketing - binnen enkele maanden 55.000 keer verkocht. De lezer mocht achteraf bepalen wat hij het boek waard vond. Het werkte. Eén lezer betaalde zelfs 1.500 dollar voor het boek. Het boek is nu in 6 talen vertaald. Laloux spreekt zelf 5 talen en woont in Brussel met zijn vrouw en twee jonge kinderen.

Op 26 november spreekt Frederic Laloux, net als Jos de Blok, Brian Robertson en Jan Rotmans, in Utrecht, bij 'Let's reinvent organizations'. Meer informatie: www.heteerstehuis.nl