

Het toekomstig management model is Cyaan

Organisaties ontwikkelen zich langs een evolutionair spectrum op weg naar zelfmanagement, 'heelheid' en een dieper verlangen naar het hebben van betekenis.

Auteur: Frederic Laloux, gepubliceerd in Strategy+Business, 6 juli 2015.

Vertaald door Erna Baars, Amargon Consultancy&Coaching – erna.baars@amargon.nl, (nog niet geautoriseerde vertaling)

Steeds meer mensen beseffen vandaag de dag, dat er grenzen zijn aan de manier waarop organisaties momenteel worden aangestuurd. In allerlei onderzoeken geven leiders en managers aan, dat organisaties - in hun beleving- geen broedplaatsen van passie en zingeving meer zijn, maar plekken waar angst en regels domineren.

Deze 'organisatie-desillusie' zien we op heel veel plaatsen: overheden, non-profit organisaties, scholen, ziekenhuizen en vele andere. Dit wordt niet alleen ervaren door degenen die zich machteloos voelen omdat ze zich aan de onderkant van de hiërarchische ladder bevinden. Ook veel leiders voelen achter de façade van succes hun energie wegvloeien bij het machtsvertoon en het gebruikelijke 'invecht-gedrag' dat ze moeten tonen om het spel mee te kunnen spelen. En ondanks hun overvolle agenda's ervaren ze een onbestemd gevoel van leegte.

Wordt het geen tijd, dat we op zoek gaan naar hoe we het werken met elkaar beter kunnen maken? Hoe we meer bezieling in ons werk kunnen krijgen, ons talent zich echt kan ontwikkelen en we onze diepere aspiraties kunnen waarmaken?

Dit artikel gaat ervan uit dat we op een keerpunt staan van een nieuwe vorm van organiseren. Antropologisch onderzoek wijst erop dat dit eigenlijk een logische volgende stap is in een proces dat meer dan 100.000 jaar geleden begon. Als je hierin verder verdiept zie je dat er tot nu toe minstens vijf paradigma's zijn te onderscheiden in de ontwikkeling van organisaties. Zou de huidige 'organisatie-desillusie' er eigenlijk niet op wijzen dat we bezig zijn ons huidige organisatiemodel te ontgroeien en dat we ons moeten voorbereiden op een volgend model?

Een aantal organisaties, –zowel profit als non-profit-, werken inmiddels al met significant nieuwe structuren en management praktijken. En het lijkt erop dat ze de belofte van dit zich ontwikkelende organisatiemodel aantonen, omdat ze zeer succesvol en betekenisvol zijn. Ze laten zien hoe we op een volstrekt nieuwe manier kunnen omgaan met de complexiteit van deze tijd en hoe het werk een plaats kan worden waaruit je veel persoonlijke voldoening haalt en waar je groeit als mens. Als je dit inziet maakt dat op een pijnlijke manier duidelijk hoe on-eigentijds eigenlijk de meeste hedendaagse bedrijven georganiseerd zijn.

De geschiedenis van paradigma's in organisaties

Bij de beschrijving van de patronen in de ontwikkeling van organisaties heeft Laloux geput uit het werk van mensen die zich verdiept hebben in de evolutietheorie. Eén van de basale concepten is de aanname dat de menselijke samenleving, net als individuen, niet op een lineaire manier groeien, maar in stadia van steeds toenemende vormen van volwassenheid, bewustzijn en complexiteit.



Illustratie: Marin O'Neill

Verschillende denkers/onderzoekers hebben aan die stadia verschillende namen gegeven: de filosoof Ken Wilber bijvoorbeeld gebruikt kleuren om de kenmerken van die stadia te benoemen. Deze kleuren volgen het patroon zoals dat in de regenboog te zien is: van infrarood naar ultraviolet. Laloux heeft van dit kleurenschema gebruik gemaakt, omdat het zijns inziens een aansprekende manier is om de opeenvolgende stadia in de ontwikkeling van management te laten zien (zie fig. 1).

Figuur 1. Evolutionaire doorbraken in menselijke samenwerkingspatronen

Kleur	Beschrijving	Leidende metafoor	Essentiële doorbraken	Huidige voorbeelden
Rood	Voortdurende machtsuitoefening door de baas om het voetvolk in toom te houden. Sterk reactief, korte termijn focus. Tiert welig in chaotische omgevingen.	Roedel wolven	<ul style="list-style-type: none"> • Verdeling van werk • Machtsuitoefening 	<ul style="list-style-type: none"> • Georganiseerde criminaliteit • Straatbendes / 'gangs' • Militante groeperingen
Amber	Sterk geformaliseerde rollen binnen een hiërarchische pyramide. Top-down opdrachten en controlesystemen. De toekomst is een herhaling van het verleden.	Leger	<ul style="list-style-type: none"> • Formele rollen (rigide en op te schalen hiërarchische modellen) • Vaste, herhaalbare processen (lange termijn perspectief) 	<ul style="list-style-type: none"> • Katholieke Kerk • Militaire apparaat • Meeste overheidsorganisaties
Oranje	Het doel is de competitie te verslaan. Om winst en groei te bewerkstelligen. Met 'resultaatmanagement' (opdracht en control over 'wat', vrijheid bij 'hoe').	Machine	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie • Eigen verantwoordelijkheid • Wie 'wint' (wie het verdient) wordt beloond 	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-nationals • (Investerings-)banken
Groen	Focus ligt op cultuur en empowerment om motivatie medewerkers te stimuleren. 'Stakeholders' in plaats van 'shareholders' als primaire doel.	Familie	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • 'Gelijkheidsmanagement' • Stakeholder-model 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaties met een ideëel doel (Southwest Airlines, Starbucks, Zappos etc.)
Cyaan	Zelfmanagement vervangt de hiërarchische pyramide. Organisaties worden gezien als levende organismen, met als doel hun potentieel ten volle te ontwikkelen.	Levend organisme	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfmanagement • 'Heelheid' • Evolutionair doel 	<ul style="list-style-type: none"> • Pionierende organisaties zoals beschreven in 'Voorbeelden van Turquoise management'

Bron: Frederic Laloux, Reinventing Organizations (Nelson Parker 2014)

Ongeveer 10.000 jaar geleden ging de mensheid zich organiseren in de vorm van grotere stammen met opperhoofden en kleine keizerrijkjes. Hierbij werd afgestapt van de kleine stammen en ging het belangrijke fenomeen werkverdeling het licht zien. Een doorbraak in die tijd. Daarmee ontstonden de eerste echte organisaties in de vorm van kleine – met elkaar strijdende- legertjes. Deze organisaties, die in de integrale theorie als 'Rood' worden geclassificeerd, zijn vaak ruwe en violente groepen. Mensen in deze fase van ontwikkeling neigen ertoe de wereld te beschouwen als een strijdtoneel, waar alleen mensen met macht (en degenen die door hen worden beschermd) kunnen zorgen dat wordt voldaan aan hun behoeften. Zo ontstond hier de 'positiemacht'. De baas, net als het alfa mannetje in de roedel wolven, moet steeds zorgen dat zijn onderdanen in het gelid blijven door met angstcreatie te regeren. Zij steunen vaak op vertrouwelingen in hun directe omgeving. Vandaag de dag zie je deze organisatievorm nog terug bij de 'gangs' in grote steden, terroristische groepen en criminele organisaties.

Rond 4.000 jaar voor Christus ontstond in Mesopotamië het Amberkleurige tijdperk in de landbouw, bij de bureaucratische staatsvorming en in de georganiseerde religie. Psychologisch was dit een enorme sprong: mensen leerden zichzelf te disciplineren en te beheersen. Ze internaliseerden alle sterke groepsnormen van de bestaande agrarische gemeenschappen. 'Doe wat goed is en je zult beloond worden, ófwel in dit leven ófwel in een volgend leven'. En als je de verkeerde dingen zegt of doet, dan wordt je uit de groep verbannen.

Alle agrarische gemeenschappen zijn onderverdeeld in duidelijk afgebakende kasten. Zij varen wel bij orde, beheersing en hiërarchie. In organisaties zie je de zelfde kenmerken terug van dit Amberkleurige stadium. De wendbare, op wolvenroedels lijkende en met intriges werkende soort

organisaties maken plaats voor een statische, piramidale opbouw ervan. De Katholieke Kerk is een archetypisch Amberkleurige organisatie, compleet met een statisch organogram waarin alle activiteiten en mensen met lijnen verbonden en in onderdelen georganiseerd zijn. Van de Paus aan de top naar de kardinalen daaronder, verder naar de aartsbisschoppen, de bisschoppen en priesters. In het licht van onze geschiedenis was de uitvinding van formele rollen en hiërarchie een enorme doorbraak. Het stelde organisaties in staat om op te schalen tot formaten die reikten tot ver buiten wat men in de Rode fase ooit had kunnen bedenken. Amberkleurige organisaties hebben veel tot stand gebracht: de Pyramides in Egypte, irrigatie systemen, kathedralen, de Chinese Muur en andere bouw- en meesterwerken die voorheen ondenkbaar waren. Bovendien werd daardoor het openlijk geweld enorm teruggebracht; een priester wiens rol wordt bepaald door een positie in een organogram haalt het niet in zijn hoofd om een bisschop die op bepaalde punten zijn zwaktes laat zien een steek in de rug te geven. Een tweede doorbraak was de ontdekking van stabiele, herhaalbare processen zoals de jaarlijkse cyclus van de zaai-, groei- en oogstfase in de landbouw.

Vandaag de dag is dit top-down en door herhaalbare processen gedreven model zichtbaar in grote bureaucratische ondernemingen, vele overheidsinstellingen en in nogal wat organisaties in onderwijs en bij defensie. Het 'denken' en de uitvoering is in Amberkleurige organisaties strikt gescheiden. Mensen op de werkvloer worden geïnstrueerd door middel van opdrachten en regels. Maar in de hedendaagse snel veranderende economie heeft dit statische top-down-achtige management haar inefficiënties getoond: het doet volstrekt geen recht aan het talent, de creativiteit en de energetische vermogens van de meeste mensen in de organisatie.

Kijkend naar de Renaissance, maar ook naar de periode van Verlichting en Industriële Revolutie zien we dat er een nieuw management concept ontstond dat het voorgaande agrarische model ging uitdagen. In het Oranje paradigma is niet meer het adagium dat het gaat om absolute en door 'hogere machten' gegeven regels, maar dat er complexe mechanismen spelen die het best kunnen worden begrepen met behulp van wetenschappelijk en empirisch onderzoek. Effectiviteit komt in de plaats van moraliteit als meetlat voor besluitvormingsprocessen: 'de beste beslissing is de beslissing met de hoogste winst of beloning'. Het doel in Oranje organisaties is om in de frontlinie te opereren, om succes te hebben op een manier die in de gemeenschap wordt geaccepteerd en om op de meest gunstige manier je ontvangen kaarten uit te spelen. Dit is overigens zichtbaar ook het meest zwaarwegende motief van de meeste leiders in de politiek en het bedrijfsleven.

De beweging naar Oranje ging gepaard met drie belangrijke doorbraken op het gebied van management. Die stonden model voor onze hedendaagse bedrijven. Allereerst het concept van *innovatie*, de reden dat er R&D afdelingen ontstonden, maar ook productmanagement en marketing, evenals het werken met projectteams en teams vanuit verschillende functionele rollen. Vervolgens ontstond het fenomeen *verantwoordelijkheid*. Dit voorzag leiders van een alternatief voor het geven van opdrachten aan mensen: motiveer mensen om gestelde doelen na te streven, beloon ze ervoor en geef ze vrijheid in de manier waarop ze dat willen bereiken. Deze doorbraken – soms aangeduid als 'management by objectives' – leidde tot het ontstaan van modernere HR praktijken, het werken met budgetten, KPI's, jaarlijkse beoordelingen, bonus systemen en beloningen met aandelen of opties. Ten slotte was het gevolg dat er '*meritocratie*' ontstond. Dat is de veronderstelling dat iedereen in feite elke positie zou kunnen bereiken op basis van zijn/haar intellect, competenties en vaardigheden. Een volkomen ander concept dan tot dan toe.

Met de transitie naar Oranje ontstond een nieuwe leidende metafoor: een goede organisatie is niet als een roedel wolven of een leger, maar als een machine. Corporate leiders omarmden het taalgebruik van technici om hun werk te beschrijven: ze ontwierpen organisaties, hadden het over

input en output, informatiestromen, bottlenecks etc. Ze krompen hun personeelbestand in en herontwierpen hun organisaties. Veel grote beursgenoteerde ondernemingen werken met Oranje management praktijken.

In slechts twee en een halve eeuw hebben deze doorbraken onvoorspelbare niveaus van welstand gebracht. Er werden tientallen jaren toegevoegd aan de gemiddelde levensverwachting en honger en epidemieën werden in de geïndustrialiseerde wereld fors teruggebracht. Maar naarmate het Oranje paradigma dominantier werd voedde dit het korte termijn-denken, de gulzigheid binnen 'corporate' ondernemingen, overconsumptie en het eindeloos uitbuiten van het ecosysteem van onze planeet. Toenemend krijgen we – of we nu op de werkvloer werken of hoog opgeleide leiders zijn- het gevoel dat dit paradigma geen stand kan houden. De harteloze en ontzielde race naar de top van de Oranje organisaties dwingen ons onszelf af te vragen of er niet meer is dan dat.

De postmodernistische tijd bracht ons een ander wereldbeeld. Het Groene stadium legt de nadruk op samenwerking in plaats van competitie en maakt zich sterk voor gelijkheid, solidariteit en tolerantie. Kijkend naar de geschiedenis was dit ook de drijfveer achter het afschaffen van de slavernij en de opkomst van vrouwenemancipatie. Vandaag de dag ligt hierin de motivatie om discriminatie te beperken, homofilie te accepteren etc. Groene organisaties, die veelal te vinden zijn in de non-profit wereld, maar ook in organisaties als Southwest Airlines, Starbucks en Container Store in de USA, zien maatschappelijke verantwoordelijkheid als de kern van hun missie. Zij (be-)dienen niet alleen aandeelhouders, maar alle 'stakeholders', wetend dat dit weliswaar resulteert in hogere kosten op korte termijn, maar in betere resultaten op de lange termijn.

Groene leiders zijn geweldig in de 'zachte kant' van de business – ze investeren in organisatiecultuur, waarden, coaching, mentorschap in teamwork – en zetten dat hoger op de ladder dan de 'harde' zaken als strategie en budgetten die in de Oranje wereld zo worden omarmd. Vooral het "empowerment" en het uitgangspunt dat mensen als gelijken moeten worden behandeld worden hier als doorbraak geïntroduceerd.

De praktijk wijst echter uit dat deze principes moeilijk duurzaam te maken zijn. Pogingen om iedereen gelijk te maken verhullen vaak toch machtsstrijden; er blijven dominante spelers die dit systeem tegenwerken en er lijkt soms een verlamming in de organisatie te ontstaan. Groene organisaties zoals universiteiten, maar ook organisaties die gelijkheid te ver hebben willen doorvoeren neigen ertoe om te blijven steken in het debat en het zoeken van spijkers op laag water. Succesvolle Groene bedrijven zijn in staat om een zorgvuldige balans te onderhouden door het beperken van de traditionele hiërarchie. Dit doen ze door voortdurend te investeren in training en cultuur, door hun managers steeds te helpen beseffen hun macht zorgvuldig en niet onnodig in te zetten en door te werken aan het vergroten van de competenties en vaardigheden van mensen op de werkvloer.

Al deze organisatie paradigma's bestaan vandaag de dag naast elkaar. In elke grote stad vindt men Rode organisaties (aan de rand van de samenleving), Amberkleurige organisaties (scholen en overheidsinstanties), Oranje organisaties (beursgenoteerde ondernemingen) en Groene organisaties (waarden-gedreven organisaties en vele non-profit instellingen). Kijk goed naar hoe een organisatie te werk gaat – de structuur, de leiderschapsstijl, het management van de kernprocessen – en je kunt vaak snel raden wat het dominante management paradigma is. Neem bijvoorbeeld de beloningsstructuur: hoe worden mensen beloond? In een Rode organisatie heeft de baas de vrijheid en macht om te delen of te verkwanselen zoals het hem of haar uitkomt; de mate van verbinding wordt tot stand gebracht met behulp van beloning of straf. In Amberkleurige organisaties is het

salaris sterk bepaald door het niveau van betrokkene in de hiërarchie (zelfde niveau, zelfde compensatie). Daar bestaan vaak geen incentives of bonussen. Oranje organisaties kennen juist wel individuele prestatiebeloningen of persoonlijke incentives om de 'sterren' te belonen, terwijl Groene organisaties meer werken met team-bonussen om juist de samenwerking te bevorderen.

In deze tijd, hoewel op kleine schaal maar toenemend in omvang, groeien leiders naar het volgende niveau van bewustzijn, naar dat wat volgt op Groen. Ze zijn aandachtig en beteugelen hun ego's. Ze zijn alert niet hun eigen behoeften na te streven, zoals het willen beïnvloeden van hun omgeving, succesvol zijn, er goed uitzien, of bijvoorbeeld 'goed te willen doen'. Ze proberen hun angst te negeren en gaan luisteren naar de wijsheid van andere, meer verborgen delen van hun 'ik'. Ze ontwikkelen een ethische vorm van wederzijds vertrouwen en gaan uit van overvloed als denkmodel. Hun besluitvorming wordt vooral gebaseerd op hun innerlijk kompas dat wordt geleid door integriteit. Zij zijn rijp voor het volgende management paradigma. De kleur daarvan is Cyaan.

De kenmerken van Cyane organisaties

In 2012 is Frederic Laloux gaan kijken naar voorbeelden van Cyane organisaties en is hij de onderscheidende kenmerken gaan beschrijven. Bedrijven die daarvoor in aanmerking kwamen moesten voldoen aan bepaalde voorwaarden, nl. meer dan 100 medewerkers hebben en minimaal vijf jaar functioneren volgens de kenmerken die behoren bij het Cyane stadium van de evolutionaire ontwikkeling.

Na het screenen van een groot aantal organisaties heeft Laloux zich gefocust op 12 bedrijven. Daarbij heeft hij zich laten leiden door het feit dat zij het meest vooruitstrevend waren in het herontwerpen van management structuren en praktijken. Van die 12 vielen er uiteindelijk 2 af, omdat die terugkeerden naar meer traditionele managementpraktijken nadat de CEO of het eigenaarschap veranderde.

Wat hem intrigeerde was dat de bedrijven zo divers van aard waren. Het betrof publieke en private - al dan niet op winst gerichte- organisaties. In allerlei sectoren: consumenten producten, industrie, gezondheidszorg, retail, onderwijs etc. En wat opviel was dat de leiders van deze organisaties niet van elkaar afwisten. Ze dachten dat zij, elk voor zich, uniek waren in het overmoedig, fundamenteel doordenken en herontwerpen van hun managementpraktijken. Toch, na veel 'trial & error', kwamen ze allen op gelijksoortige inrichtingen van nieuwe managementsystemen. Het lijkt erop dat er zich een nieuw en coherent organisatie-model aan het aandienen is.

Voorbeelden van Cyaan getint management

Buurtzorg: een zorg-organisatie in de non-profit sector in Nederland. In dit artikel wordt daar verder op ingegaan.

ESBZ: een publiek gefinancierde school in Berlijn die internationaal de aandacht op zich wist te vestigen door hun innovatieve curriculum en hun organisatie-model.

FAVI: een kopersgieterij in Frankrijk. Zij produceren vorken voor versnellingsbakken voor de auto-industrie en er werken zo'n 500 medewerkers.

Heiligenfeld: een organisatie voor geestelijke gezondheid met 600 medewerkers in midden Duitsland. Zij gaan in hun patiëntenzorg uit van een holistische benadering.

Morning Star: Een organisatie in de USA die in tomaten doet en afhankelijk van het seizoen 400 – 2400 medewerkers in dienst heeft. Zij hebben zo'n 30-40% marktaandeel in N-Amerika (als je ooit een pizza of spaghettisaus hebt gegeten in N-Amerika, dan was dat waarschijnlijk een Morning Star product).

Patagonia: een groot Amerikaans bedrijf dat klim- en outdoor producten produceert. De hoofdlocatie bevindt zich in Californië en er werken 1300 medewerkers. Zij hebben als missie om een positieve invloed te hebben op de natuur.

Resources for Human Development (RHD): een organisatie in sociale dienstverlening waar 4000 mensen werken. Ze hebben vestigingen in 14 staten van de USA en leveren diensten op het gebied van verslavingszorg, thuislozenopvang en bij geestelijke stoornissen.

Sounds True: een aanbieder van multimedia diensten ten behoeve van spiritualiteit en persoonlijke ontwikkeling. Ze hebben 90 medewerkers in dienst in de USA.

Sun Hydraulics: een producent van hydraulische kleppen en verdeelstukken, met fabrieken in de USA, de UK, Duistland en Korea. Er werken zo'n 900 mensen.

Holacracy: een management systeem dat aanvankelijk werd ontwikkeld bij een software organisatie Ternary in Philadelphia en werd toegepast door honderden profit en non-profit organisaties wereldwijd; de meest bekende daarvan is Zappos.

Evenals bij voorgaande sprongen naar volgende management systemen, gaan deze nieuwe modellen gepaard met een aantal belangrijke doorbraken:

- **Zelfmanagement:** Cyane organisaties werken – zelfs op grote schaal - efficiënt, met een werkwijze die gebaseerd is op collegiale relaties. Ze werken met structuren en methoden waarin mensen in hun deskundigheidsveld veel autonomie hebben en zelf verantwoordelijk zijn voor de coördinatie met collega's. Macht en invloed zijn ferm overal in de organisatie zelf belegd en niet meer toebedeeld aan een paar specifieke posities bij topleiders
- **Heelheid:** Waar je bij Oranje en Groene organisaties ziet dat zij hun mensen stimuleren om hun –soms beperkte- professionele eigenheid te tonen zie je dat Cyane organisaties hun mensen uitdagen om hun 'innerlijke zelf' te laten zien. Ze creëren een omgeving waar mensen zich vrij voelen om zichzelf als mens te kunnen uiten en tonen. Dit maakt dat zij hun onvoorwaardelijke energie, passie en creativiteit inzetten in hun werk.
- **Ontwikkeldoelstelling:** Cyane organisaties voelen aan wat de wereld van hen vraagt en baseren hun strategie daarop. Alert en flexibele werkwijzen die snel inspelen op wat nodig is en daarop reageren gaan de huidige rigide systemen vervangen. Die laatste gaan uit van mechanische planningen, budgetten, doelstellingen en beloningsmodellen ('incentives'). Het is eigenlijk paradoxaal: door minder op de 'bottom line' en de aandeelhouderswaarde te focussen bewerkten zij juist de resultaten waarmee ze hun concurrenten overtreffen.

De veranderende paradigma's bij Buurtzorg

Buurtzorg is een mooi voorbeeld van een organisatie die werkt met Cyane managementstructuren en -praktijken. Sinds de 19^e eeuw had elke wijk in Nederland een wijkverpleegkundige die huisbezoeken deed om zieke en behoeftige ouderen te verzorgen en te ondersteunen. Zij werkten autonoom tot het begin van de 90-er jaren. Om de efficiency te verhogen en kosten te verlagen werd door de overheid toen gestimuleerd dat zorgorganisaties zouden fuseren.

Die nieuwe gefuseerde organisaties, meestal private ondernemingen, boetseerden zich in de richting van een Oranje paradigma. In hun zoektocht om tijdsverlies te beperken en medewerkers zo zinnig mogelijk in te zetten bouwden ze onder andere Callcenters; in plaats van het zelf kunnen bellen van de eigen verpleegkundige moesten cliënten het Callcenter bellen. Planners werden ingezet om de routes van de zorgverleners zo in te richten dat er zo weinig mogelijk verlies door reistijd ontstond. De zorginstellingen introduceerden standaarden voor de tijd die aan bepaalde zorg kon worden besteed: 10 min. voor intraveneuze injecties, 15 min. voor helpen baden, en 2,5 min. voor het verwisselen van steunkousen. Stickers met een barcode op de voordeur van cliënten hielpen bijhouden hoe de zorgverleners presteerden, zodat de managers hun efficiency konden meten en volgen. Naarmate deze organisaties consolideerden werden meer managementlagen toegevoegd met het primaire doel de efficiency te vergroten en de kosten te verlagen.

De gevolgen waren desastreus voor zowel cliënten als verpleegkundigen. Cliënten, vaak ouderen, moesten accepteren dat zich steeds nieuwe gezichten aandienden in hun huis. Ze moesten steeds hun medische voorgeschiedenis ophoesten aan gehaaste zorgverleners die geen 'ingelaste' tijd hadden om daarnaar te luisteren. De zorgverleners ervoeren dit als beneden hun professionele standaard. Zij waren zich er juist zo van bewust dat het hun rol was om in te spelen op de veranderende omstandigheden van hun cliënten, maar dat was onmogelijk. Het hele systeem solliciteerde naar fouten, conflicten en klachten...

Buurtzorg werd in 2006 opgezet door Jos de Blok, die deze problemen herkende uit de eerste hand. Hij was 10 jaar verpleger en later manager geweest. Zijn organisatie is erg succesvol en groeide van 4000 naar 9000 verpleegkundigen in de laatste 8 jaar, waarbij hij in staat bleek om buitengewoon goede zorg te leveren. Hij heeft zijn organisatie opgebouwd als een zelfsturende business. Verpleegkundigen werken in teams van 10-12 personen die ongeveer 50 cliënten/patiënten verzorgen in een vastomlijnde buurt.

Buurtzorg heeft een duidelijke kijk op de essentie van zorgverlening. Het primaire doel ervan is niet het zo efficiënt mogelijk geven van injecties of het verwisselen van verbanden, maar om cliënten een betere, rijkere en meer zelfstandige kwaliteit van leven te geven. Verpleegkundigen kunnen even gaan zitten voor een kopje koffie en luisteren naar hun cliënt. Ze helpen hen dan bijvoorbeeld om hun eigen mantelzorg netwerk te activeren/organiseren en betrekken daar familie en burens bij. Cliënten hebben dan met één of twee verpleegkundigen van doen en dit wekt een dieper gaande relatie, meer vertrouwen en grotere intimiteit in de hand.

Zowel de cliënten als ook de verpleegkundigen vinden deze vorm van zorg heel bevredigend. Slechts acht jaar na het ontstaan van Buurtzorg heeft deze organisatie al een marktaandeel van 60%. Financieel is het een stabiel concept. In 2009 werd in een onderzoek geconstateerd dat Buurtzorg gemiddeld slechts 40% van de zorguren hoefde te besteden vergeleken met meer conventionele zorgorganisaties, omdat cliënten meer en sneller zelfredzaam werden. Acute opnames werden gereduceerd met 1/3 en de gemiddelde verblijfsduur van Buurtzorg cliënten bleek korter. Er is uitgerekend dat in Nederland 2 miljard per jaar zou kunnen worden bespaard als overal dit Buurtzorg concept zou worden ingevoerd.

Zelfmanagement en misverstanden

De 9000 medewerkers bij Buurtzorg werken volledig volgens het zelfmanagement-principe. Lokale teams van 10-12 verpleegkundigen beslissen zelf welke patiënten zij zullen verzorgen, hoe de taken te verdelen, waar een kantoorruimte te huren, hoe te integreren met de lokale gemeenschap, met welke artsen en apotheken zij werken en hoe ze samenwerken met nabijgelegen ziekenhuizen.

Ze meten zelf hun eigen prestaties en nemen ook zelf maatregelen als hun productiecijfers dalen. Teams hebben geen teamleiders, maar de management taken zijn verdeeld over alle leden van het team. De teams bestaan uit verpleegkundigen.

Een groot misverstand als het gaat over zelfmanagement, is dat alle leden van een team gelijk zijn en besluiten nemen op basis van consensus, waarvoor eindeloze vergadertijd nodig zou zijn. De werkelijkheid is heel anders. Zelfmanagement vereist een hele set van in elkaar grijpende structuren en werkwijzen, waarbij beslisrecht en macht toekomt aan diegene die de expertise heeft, de affiniteit of bereidheid om daarop in te spelen en ook de betreffende situatie overziet. Een vloeiende, natuurlijke hiërarchie komt dan in de plaats van de gefixeerde machtsstructuur in de organisatiepyramide. Dit vereist een bijzondere training. Bij Buurtzorg volgen alle nieuwe medewerkers een cursus inzake ‘oplossingsgerichte samenwerkingsmethoden’, waarin ze leren goed te luisteren en te communiceren, maar ook goed te vergaderen, besluiten te nemen en hoe je elkaar kunt coachen en van nieuwe inzichten kunt voorzien.

Waarschijnlijk denk je nu dat dit alles wordt gemanaged met behulp van staffuncties – de bron van kunde en macht in veel Oranje en Groene organisaties-. Maar de 9000 verpleegkundigen in Buurtzorg worden ondersteund door minder dan 50 stafmedewerkers. De verpleegkundigen rekruteren zelf hun nieuwe collega's. Ze doen hun eigen inkoop en huren zelf gespecialiseerde medische zorg of juridische kennis in als dat nodig blijkt. Ze worden niet in het gareel gehouden door een grote moederorganisatie via regels en procedures, maar doen wat gedaan moet worden door met elkaar samen te werken zoals ze dat hebben geleerd. Een krachtig intern sociaal netwerk maakt het hen mogelijk om een beroep te doen op begeleiding en medische expertise van collega-verpleegkundigen in andere delen van het land die ze overigens vaak niet eens persoonlijk kennen.

Het omarmen van ‘heelheid’

In Amberkleurige, Oranje en Groene organisaties lopen mensen veelal rond in een vermomming: de bisschop draagt zijn pij, de dokter zijn witte jas en het maatkostuum van de ‘executives’ symboliseert subtiele, maar even zo realistische verwachtingen. Leaders vrezen dat zaken, als mensen hun complete eigenheid meebrengen naar het werk – hun humeur, (on-)hebbelikheden, diepste aspiraties en onzekerheden – gauw onbeheersbaar en wanordelijk zouden worden. De meeste mensen hebben zich dan ook een houding van beslistheid en standvastigheid eigen gemaakt ten gunste van hun masculiene, rationele zelf. Het voelt onveilig om het zorgzame, vragende, intuïtieve en spirituele deel van jezelf te tonen, of bijvoorbeeld te laten zien dat je er behoefte aan hebt, om er toe te doen. Velen van ons nemen op ons werk afstand van die fundamentele onderdelen van onszelf. Is het dan raar dat een organisatie levenloos voelt? Komt dat niet doordat we zo weinig van ons ‘leven’ naar het werk brengen?

Cyane organisaties gaan, in lijn met vele wijsheids-tradities, uit van de veronderstelling dat het iemands roeping is om ‘heel’ te worden. In dit soort organisaties ontstaan levendige, zinderende werkruimten en wordt gewerkt op basis van vertrouwen in elkaar, waarbij dat verder uitgroeit en zich doorontwikkelt. Mensen hebben echt het gevoel dat ze zichzelf kunnen zijn. Eenvoudige managementpraktijken voeden dat gevoel van persoonlijke verbondenheid. Bij Patagonia bijvoorbeeld, op het hoofdkantoor in Ventura (Californië), heeft de organisatie een kinderdagverblijf voor kinderen van medewerkers die nog niet naar school gaan. Je hoort er vaak kinderklats en schaterlachen; kinderen staan soms aan het bureau van hun ouder, lunchen mee met hun ouder in de kantine en rennen rond buiten op een speelplein. Soms geeft een moeder haar kind de borst tijdens een vergadering. In een andere Cyane organisatie, Sounds True, brengen mensen regelmatig hun hond mee naar het werk. Bij vergaderingen zie je vaak twee of drie honden onder de

vergadertafels liggen aan de voeten van hun baasjes. Het feit dat er kinderen en dieren aanwezig kunnen zijn op het werk verbindt mensen met diepere delen van hun innerlijke 'zelf'. Ze zien elkaar niet alleen als collega's, maar als een deel van een gemeenschap.

Een andere aanwijzing voor het toenemende bewustzijn in de werkzame wereld is het feit dat er meer ruimte komt voor beschouwende activiteiten. Het wordt steeds gewoner, zelfs op banken op Wall Street, om klassikaal meditatie aan te bieden op het werk. Maar, dat wordt doorgaans nog wel aangeboden als extraatje naast het echte werk. Bij het Heiligenfeld ziekenhuis wordt het werken vanuit je innerlijk kompas verweven in het dagelijkse werk. Elke week komen collega's van de vijf ziekenhuizen bij elkaar voor een 75 minuten durende 'intensive' waarin ze met elkaar een dialoog voeren over thema's als omgaan met risico's of het leren van fouten. Heiligenfeld wijdt ook vier dagen per jaar aan stilte. Medewerkers spreken die dagen alleen als het echt noodzakelijk is en dan op fluisterton; patiënten doen dan mee aan vormen van therapie waarbij woorden overbodig zijn, zoals boswandelingen of schilder-sessies. Mensen leren zich zo toch – op een intuïtieve manier – met elkaar te verbinden zonder dat daarbij woorden gebruikt hoeven worden.

De behoefte aan 'heelheid' kan ook op de werkvloer in de fabriek worden waargenomen. Bij FAVI, een Frans bedrijf dat onderdelen voor de auto-industrie produceert, zijn alle technische ingenieurs en administratieve medewerkers opgeleid om ten minste één assemblage machine te kunnen bedienen. Als ineens heel grote orders moeten worden verwerkt komen de 'witte boorden' functionarissen meehelpen om gedurende een paar uur de machines te bedienen. Zij werken dan onder supervisie van de machinewerkers. Zo voelen ze aan den lijve hoe zwaar het werken aan de machines kan zijn en hoeveel vaardigheden daar eigenlijk voor nodig zijn.

FAVI heeft ook een intensief introductie programma voor nieuwe medewerkers dat eindigt met het schrijven van een openbare brief door de nieuwe medewerkers aan de toekomstige teamgenoten waarmee ze zijn gaan samenwerken. De brieven beschrijven vaak, waarschijnlijk voor het eerst in hun loopbaan als machine-operator, hoe ze ervaren dat hun stem echt meetelt op het werk en dat ze zich voelen als medewerkers die worden vertrouwd en gewaardeerd.

Ontwikkeldoelstelling

De meeste organisaties stellen voor zichzelf een doelstelling vast in de vorm van een missie. Deze is vaak op een plakkaat aan de muur van de hal van het hoofdkantoor te lezen. Die missies kunnen hol en leeg klinken. De daarin uitgesproken doelstelling is vaak niet te rijmen met hun streven naar winst of het beoogde concurrentievoordeel.

De missie van Buurtzorg is om zieke en oudere zorgbehoeftigen te helpen een 'rijk' en autonoom leven te leiden. Hun concurrentiekracht zit hem in de manier waarop Buurtzorg die missie nastreeft, met zelforganisatie en 'heelheid'. Als het een meer traditionele organisatie zou zijn geweest dan zou het zijn concurrentievoordeel voor zichzelf gehouden hebben en ervoor zijn gegaan om vooral op die manier een steeds groter marktaandeel te verwerven. De oprichter de Blok deed het tegenovergestelde. Hij schreef een boek (Buurtzorg, menselijkheid boven bureaucratie- Boom Lemma uitgevers 2010) samen met Aart Pool, waarin hij gedetailleerd hun revolutionaire handelwijze beschrijft. Hij gaat in op alle uitnodigingen van concurrenten om zijn werkwijze uit te leggen en is adviseur bij twee directe concurrenten zonder dat hij daarvoor een vergoeding vraagt.

“Het hele idee van concurrentie snijdt geen hout” zegt de Blok. “Als je kennis en informatie deelt veranderen dingen veel sneller”.

Wanneer je zingeving de hoeksteen maakt van een organisatie heeft dat vergaande consequenties voor het leiderschap. In het vandaag geldende management paradigma (Oranje) wordt van leiders verwacht dat ze een strategie definiëren die gericht is op 'winnen', waarna ze de organisatie 'oplijnen' om dit uit te voeren, zoals een programmeur zijn machine programmeert om te doen wat hij wil. In een Turquoise organisaties zien de oprichters en leiders die organisatie als een levende entiteit, met zijn eigen energie, gevoel van richting en roeping om iets in de wereld teweeg te brengen. Zij dwingen geen dingen af, ze proberen te luisteren naar die richting waartoe de organisatie zich op een natuurlijke manier geroepen voelt heen te gaan. Geen van de organisaties die Laloux bestudeerde had een strategie op papier staan. Verdwenen waren de vaak tijdrovende bijeenkomsten om de strategie te formuleren en vast te stellen. Zo ook de hele machinerie van (half-)jaarlijkse plannings, jaarbudgetten, getrapte KPI's en de daarvan afgeleide persoonlijke doelstellingen. In plaats van te proberen te voorspellen en te beheersen pogen zij juist goed waar te nemen en te reageren.

FAVI gebruikt een metafoer om dit uit te leggen. Andere organisaties blikken vijf jaar vooruit en maken plannen voor het volgende jaar. FAVI wil zich gedragen zoals boeren doen: kijk 20 jaar vooruit, maar plan slechts voor morgen. Een boer moet ver vooruit kijken om te besluiten welk gewas of boomsoort hij wil planten en oogsten, maar het heeft geen zin om een exacte dag vast te stellen om de oogst op binnen te halen. Niemand kan het weer beïnvloeden, of de groei van de gewassen of de bodemgesteldheid; die hebben allemaal hun eigen dynamiek. Als je rigide vasthoudt aan een planning, in plaats van aan te voelen en te beoordelen hoe de toestand in het hier en nu is, gaat je oogst verloren. Dat is vaak wat er ook in organisaties gebeurt.

Als je in de praktijk vooral aanvoelt wat nodig is en daarop reageert en dit combineert met zelfmanagement, leidt dat tot veel meer innovatie. Twee verpleegsters bij Buurtzorg werden op enig moment indringend geconfronteerd met het feit dat ouderen, als ze vallen, vaak hun heup breken. Zou Buurtzorg dat niet kunnen helpen voorkomen? Hun team ging daarom samenwerken met een fysiotherapeut en een ergonoom in de eigen omgeving. Ze gingen, om de kans op vallen te verminderen, mensen adviseren over kleine aanpassingen in hun huiselijke situatie en in hun gewoontes. Blij met hun positieve resultaten benaderden ze de Blok met de vraag om van 'Buurtzorg +' (Buurtzorg + preventie) een landelijk programma te maken.

Als de Blok een traditionele CEO geweest was zou hij waarschijnlijk deze gedachte hebben beoordeeld en het voorstel hebben goedgekeurd om vervolgens een team op het hoofdkantoor opdracht te geven om een implementatieplan ervoor te maken en dat uit te rollen. Zijn reactie was veel bescheidener: waarom zou hij, in plaats van het systeem zelf, besluiten dat dit wijs was om te doen? Hij stelde voor dat hetzelfde team van verpleegkundigen dat dit had ontwikkeld ermee 'de boer op zou gaan' binnen het interne sociale netwerk in de organisatie. Aldus geschiedde en honderden teams toonden vervolgens hiervoor belangstelling. Deze werkwijze werd heel snel landelijk omarmd. Binnen een jaar hadden bijna alle teams deze vorm van preventie in hun werkwijze ingebed.

In een zelf-managende organisatie, waar zingeving de drijfveer is, kan het initiatief voor verandering komen van iedereen die het gevoel heeft dat die verandering nodig is. Dit is ook de manier waarop in de natuur al vele miljoenen jaren veranderingen plaats vinden. Innovaties ontstaan niet op centraal niveau, volgens een uitgelijnd plan, maar ergens in een uithoek als enig organisme een verandering in de omgeving voelt aankomen en door middel van het uitproberen van dingen een goede oplossing daarvoor vindt. Sommige pogingen mislukken, andere oplossingen rollen zich in hoog tempo uit tot in alle hoeken van het ecosysteem.

Hoe wordt een organisatie Cyane?

Sommige organisaties, zoals Buurtzorg, lopen voorop met alle drie de kenmerken van Cyane organisaties: zelfmanagement, 'heelheid' en de ontwikkeldoelstelling. Anderen lopen op één gebied meer voorop: FAVI met zelfmanagement, Heiligenfeld met 'heelheid'. Geen van de Cyane organisaties die Laloux heeft geïdentificeerd hebben de schaalgrootte van de grote Oranje organisaties (zoals Walmart) of Groene (zoals Southwest Airlines). We staan slechts aan de vooravond van het Cyane paradigma. Echter, er ligt zeker een belofte in als we kijken naar het succes dat deze organisaties hebben.

Elk stadium in de evolutie van organisaties toont een meer volwassen vorm en is effectiever dan het voorliggende stadium door de inherente omgang met en houding ten opzichte van macht. De Rode leider vraagt 'hoe kan ik mijn macht gebruiken om te (over-)heersen?', de Amberkleurige leiders vraagt 'hoe kan ik mijn macht gebruiken om de status quo te doorbreken?', de Oranje leider vraagt: 'wat kunnen we doen om te winnen?', de Groene leider vraagt 'hoe kunnen we meer mensen in hun kracht zetten?' en een Cyane leider vraagt 'hoe kan ieder maximaal bekrachtigd worden om een doelstelling na te streven die ons eigen belang overtreft'?

Onderzoek toont aan dat er twee – en slechts twee- noodzakelijke voorwaarden zijn om een Cyane organisatie te kunnen worden.

1. Leiderschap aan de top

De CEO moet een geïntegreerde wereldvisie hebben en een psychologische ontwikkeling hebben doorgemaakt tot het niveau van het Cyane paradigma. Om dit om te zetten in effecten op de organisatie zal het hem/haar helpen indien een aantal collega's in zijn/haar directe omgeving dit ook hebben.

2. Eigenaarschap

De eigenaren van de organisatie moeten ook het Cyane wereldbeeld begrijpen en omarmen. Toezichhouders die het niet snappen, zo leert de ervaring, kunnen CEO's wel tijdelijk ruimte geven, maar als de organisatie in zwaar weer komt of ineens voor lastige beslissingen staat willen zij weer in control komen op de enige manier waar zij zich goed bij voelen en dat is een CEO neerzetten die top-down de zaak flink aanpakt en werkt volgens het hiërarchische autoriteitsmodel.

Hoe moet het dan met organisaties, in de non-profit sector, het onderwijs, ziekenhuizen, overheidsinstellingen en andere instituten waaraan deze voorwaarden niet kan worden voldaan? Kan een middenkader-manager een hele organisatie beïnvloeden door op lokale basis een Cyane stijl in te voeren? Hoe graag Laloux zou willen dat dat zou kunnen, de eerlijkheid gebiedt hem te zeggen dat hij dat ernstig betwijfelt. De ervaring leert dat er meer voor nodig is dan te ervaren dat er een succesvol lokaal voorbeeld is om een dergelijke systemische verandering duurzaam in te zetten.

Toch kan een middel- of senior manager wel sommige elementen van dit nieuwe paradigma ten gunste van hem/haar zelf en de collega's introduceren. Werkwijzen invoeren waarbij mensen meer van hun ware 'ik' kunnen tonen mogen misschien ongewoon lijken, maar leiden vaak niet tot ingrijpen van bovenaf in de organisatie. Sommige onderdelen van zelfmanagement kunnen zo worden ingevoerd: in plaats van het opleggen van nieuwe doelstellingen kan aan het team gevraagd worden om in gezamenlijkheid te komen met voorstellen voor de doelen die moeten worden aangepast of vastgesteld. Als het team goed functioneert, ga er dan niet aan deelnemen. Laat ze zelf

met hun oplossingen komen. Zo worden het ook echt hun eigen doelstellingen. Of als je iemand moet aanstellen die aan je gaat rapporteren, laat dan het team onder die nieuwe persoon de functieomschrijving maken, kandidaten ondervragen en uiteindelijk hun baas zelf selecteren. Leaders die dit zo deden ontdekken dat ondergeschikten het zelf selecteren van hun nieuwe baas heel serieus nemen. Door dit proces op deze manier in te richten maakt het de relatie van de nieuwe manager met het team veel sterker.

Echter, het volle profijt komt uiteraard die organisaties toe die dit nieuwe paradigma volledig omarmen. Toen Laloux een dag met de Blok in zijn bescheiden hoofdkantoor doorbracht, werd hij overweldigd door te ervaren hoeveel eenvoudiger het werkzame leven zou kunnen zijn. Buurtzorg is een heel snel groeiende organisatie met 9000 medewerkers. Maar zelfs tijdens hun paar uur durende gesprek werden ze niet eenmaal onderbroken. Geen dringende telefoontjes, geen assistente die iets in het oor van de CEO kwam fluisteren, niets. Werken in Cyane organisaties ontvouwt zich zo natuurlijk dat het soms onwerkelijk lijkt. 'Control' en het zelfcorrigerend vermogen is helemaal ingebed in het systeem en maakt het niet nodig dat de leiders voortdurend overal bovenop zitten.

In het verleden, tijdens elke verandering in het bewustzijnsniveau (van Rood naar Amer naar Oranje naar Groen) ontstonden krachtigere en betere vormen van management. Als het Cyane paradigma tot volle wasdom is gekomen kijken we waarschijnlijk terug naar de organisatievormen en praktijken in de laat 20^{ste} en 21^{ste} eeuw met de mening dat ze vervreemdend en onbevredigend waren. Wat we nu al wel weten is dat we absoluut productievere, bezielende en betekenisvollere bedrijven zouden kunnen creëren, zeker in non-profit organisaties, scholen, ziekenhuizen etc.

We staan op de grens van een doorbraak: een moment in de geschiedenis waarop we moeten stoppen met oude modellen te repareren en in plaats daarvan bereid moeten zijn de sprong te wagen naar het volgende model. Dan zijn we er beter voor toegerust om de complexiteit en de uitdagingen van onze huidige tijd het hoofd te bieden en kunnen we tegelijkertijd ook tegemoet komen aan het verlangen in ons hart.

De verhaallijn vanuit de evolutie in dit artikel, en het gebruik van de kleuren om de stadia te beschrijven, vinden hun oorsprong in het werk van diverse bekende denkers waaronder Clare Graves, Ken Wilber, Jenny Wade, Don Beck, Robert Kegan en Jane Loevenger.

Oorspronkelijke auteur:

Frederic Laloux is de auteur van het boek *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* (Nelson Parker, 2014) waaruit dit artikel met permissie werd overgenomen. Laloux was voorheen associate partner bij McKinsey&Company en nu een zelfstandig docent en adviseur voor executives.

Literatuur:

Art Kleiner, "Ellen Langer on the Value of Mindfulness in Business", s+b, Spring 2015: Research on Teal-like attributes: wholeness and control over context.

Frederic Laloux, *Reinventing Organizations: A Guide to Creating organizations inspired by the Next Stage of Human Consciousness* (Nelson Parker, 2014): In-depth explication of the Teal paradigm and the 12 organizations where it is manifested'.

Margaret J. Wheatley and Myron Kellner-Rogers, *A Simpler Way* (Berrett-Koehler, 1996): What organizations could be like if we sought inspiration from life and nature, rather than thinking about them as machines.

Ken Wilber, *A Brief History of Everything* (Shambhala, 1996): An introduction tot he developmental stages of people and civilization.

Meer literatuur over dit onderwerp is te vinden op: strategy-business.com/strategy_and_leadership