



Freek van Looveren

Dit boek is gebaseerd op 'Reinventing Organizations'  
- Nederlandse editie. Lannoo Campus - Het Eerste  
Huis (2015)

'Een boek als Reinventing Organizations zie je maar eens in de tien jaar voorbijkomen. Alomvattend en briljant van diepgang is het als de managementbestseller 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

## INHOUD

intro .....	1
deel 1: historisch ontwikkelingsperspectief .....	5
deel 2: drie doorbraken .....	11
doorbraak 1: zelfsturing .....	13
praktijk 1: de piramide is plat .....	13
praktijk 2: er is geen middenkader .....	14
praktijk 3: er zijn minimale staf en ondersteunende functies .....	15
praktijk 4: vertrouwen (versus controle) .....	16
praktijk 5: denken in rollen.....	17
zelfsturend proces 1: beslissen via de adviesmethode.....	19
zelfsturend proces 2: interne communicatie ....	23
zelfsturend proces 3: conflictoplossing .....	24
zelfsturend proces 4: toekennen van rollen.....	25
zelfsturend proces 5: prestaties beoordelen ....	26
zelfsturend proces 6: belonen .....	28
zelfsturend proces 7: ontslag .....	29
misverstanden .....	31
doorbraak 2: streven naar heelheid.....	34
grondregels .....	35
verhalen vertellen.....	38
vergaderingen.....	39
rekrutering .....	40
starten als nieuwkomer .....	42

training .....	43
prestatie management .....	44
doorbraak 3: luisteren naar het evolutieve doel ..	47
concurrentie en groei .....	48
luisteren naar het doel .....	49
met grote groepen aan de slag.....	51
strategie.....	52
plannen, budgetteren en controle .....	53
verander management .....	55
informatiestromen .....	56
humeur management.....	57
individueel doel .....	58
een cyane organisatiecultuur? .....	59
deel 3: de opkomst van cyane organisaties .....	61
de noodzakelijke randvoorwaarden .....	62
voorwaarde 1: de topleider .....	64
voorwaarde 2: bestuurders snappen het.....	68
een cyane organisatie bouwen.....	69
een bestaande organisatie omvormen .....	73
zelfsturing introduceren.....	74
heelheid introduceren .....	78
een evolutief doel introduceren .....	79
werken cyane organisaties echt?.....	81

# INTRO

Frederic Laloux schreef een opmerkelijk managementboek zoals er maar één per decennium geschreven wordt. Zijn uitgangspunt is dat de huidige manier waarop we in organisaties werken zijn beste tijd heeft gehad. Mensen zijn teleurgesteld hoe ze moeten leven in organisaties. Zeker voor mensen aan de onderkant van de piramide is werken vooral ploeteren en zwoegen en niet gedreven werken aan het bereiken van doelen. Veel organisaties draaien ronde na ronde van veranderprogramma's en fusies, nieuwe missies en nieuwe IT systemen. Maar hoe organisaties worden bestuurd verandert nauwelijks. Die observatie is niet nieuw. Gary Hamel (The Future of management) en Barry Schwarz (Why we work) schreven hier

al over. Frederic Laloux gaat een stap verder en onderzoekt of er een andere organisatievorm mogelijk is. Hij zocht en vond 12 bedrijven die totaal anders werken dan klassieke organisaties en toch succesvol zijn. Hij ontdekt 3 doorbraken in het handelen van die organisaties en schreef zijn bevindingen neer in een 350 pagina's tellend boek.

Dat boek is best een taaie brok. Het is goed opgebouwd, maar toch hap je de bladzijden niet zomaar in 1-2-3 weg. Misschien hoeft dat niet. Het boek bevat genoeg lekkers om lang van te genieten. Maar misschien wil je toch even snel de essentie vatten. Of zoek je een leesbaar boekje om met je team te delen? In pakweg 10.000 woorden probeer ik het boek uit de doeken te doen.

De twaalf bedrijven die Laloux onderzocht, komen zowel uit de profit als de non-profit, variërend van 100 medewerkers tot bedrijven met tienduizenden werknemers. Aan de hand van gedetailleerd onderzoek van die bedrijven toont hij aan dat het mogelijk is om organisaties te creëren die een beroep doen op meer van onze menselijke mogelijkheden.

Maar hoe zien zulke organisaties er dan uit? Wat zijn hun kenmerken? Wat doen ze dan anders? Laloux noemt een dergelijke organisatie evolutionair-cyaan. In deel 1 plaatst hij de cyane organisatie in de historische evolutie van organisaties.

In deel 2 worden de praktijken van de cyane pioniers belicht. Hoe doen de medewerkers het met elkaar in een cyane organisatie? In deel 3 wordt de weg beschreven. Hoe bouw



je een cyane organisatie op? Wat zijn de voorwaarden om het model te doen slagen? En wat moet je doen om een organisatie om te vormen naar cyaan?

# DEEL 1: HISTORISCH

## ONTWIKKELINGSPERSPECTIEF

Frederic Laloux schetst de evolutionair-cyane organisatie als een volgend stadium in het samenwerken tussen mensen. Hij baseert zich daarvoor op de Integrale Theorie van Ken Wilber, een theorie die bewustzijn alomvattend in kaart trachtte te brengen. Elke overgang naar een nieuw menselijk bewustzijnsstadium was een kantelpunt. Bij ieder kantelpunt veranderde alles: de samenleving, de economie (van verzamelen, naar tuinbouw, landbouw en industrialisatie), de machtsstructuren en de rol van religie. Maar ook organisaties, de plaatsen waar mensen samenwerken, veranderen bij elke overgang. Een nieuw organisatie-model kreeg vorm omdat mensen anders konden gaan samenwerken. Of anders gezegd:

organisaties zijn niets anders dan de uitdrukking van het wereldbeeld van die tijd.

Laloux beschrijft 7 types van organisaties die zich in de geschiedenis van de mensheid ontwikkelden. Elk volgende type is een verbetering van het oude systeem, maar veegt het niet volledig weg. Vijf types van organisaties bestaan vandaag nog.

In impulsief-rode organisaties gebruikt de baas constant macht om de troepen in het gareel te houden. Angst is het bindmiddel en er is een korte termijnfocus. Deze organisatie bloeien op in uiterst chaotische omstandigheden. Maffia, straatbendes, maar ook tribale of religieuze milities zijn voorbeelden van organisaties van het rode type.

In conformistisch-amberkleurige organisaties is de gezagsstructuur geordend en worden de taken meer verdeeld. Er komen zeer formele rollen binnen een hiërarchische piramide. Het gezag en de controle zijn top-down, stabiliteit is uiterst belangrijk. Processen en structuren worden opgezet om in de toekomst het verleden te herhalen, te herhalen en te herhalen. Voorbeelden zijn het leger, het onderwijs en vele overheidsinstellingen.

Een volgende stap is de prestatiegerichte - oranje organisaties. Het doel is de concurrentie te verslaan: er is een focus op winst, competitie en groei. Innovatie is belangrijk en management gebeurt door het vastleggen van doelstellingen. Er wordt sterk gestuurd op het wat, terwijl er vrijheid is in het hoe. Dit type organisatie wordt wel eens

vergeleken met een machine en is het model voor multinationals, de banksector en kleine lokale ondernemers.

Pluralistisch-groene organisaties voelen zich ongemakkelijk bij macht en hiërarchie. Maar experimenten met extreme gelijkheid bleken een doodlopende weg te zijn: macht kan je niet wegwensen. Dus probeert men in groene organisaties de beslissingen te verplaatsen naar de werkers 'op de vloer': empowerment of 'in je kracht staan'. De waarden en de cultuur in dit type organisatie zijn leidend, niet de regels en de reglementen. Een inspirerend doel, ondersteund door sterk ontwikkelde HR praktijken zorgt voor gemotiveerde medewerkers: de organisatie als 'familie'. En naast het aandeelhoudersbelang kijken

groene organisaties ook naar hun maatschappelijke rol.

De volgende fase in de menselijke evolutie komt volgens Laloux overeen met Maslows niveau van 'zelfontplooiing'. Mensen in dat niveau controleren de angsten van hun ego, worden groter dan enkel hun ego en leren te vertrouwen in de overvloed van het leven. In lijn met een aantal wijsheid tradities zijn er twee fundamenteel verschillende manier van leven: ofwel in angst en schaarste ofwel in vertrouwen en overvloed. Een organisatie op niveau van 'zelfontplooiing' noemt Laloux 'evolutionair-cyaan' of kortweg cyaan. Deze organisaties leren de behoefte aan controle op mensen en gebeurtenissen te verminderen. Drie doorbraken, drie hoofdkenmerken waarin deze organisaties

anders zijn dan andere zijn daarvoor  
essentieel.

## DEEL 2: DRIE DOORBRAKEN

Deel 2 is opgebouwd rond de drie doorbraken of hoofdkenmerken van evolutionair-cyane organisaties en vertrekt van een nieuwe metafoor: de organisatie als een levend ecosysteem. Verandering gebeurt in een ecosysteem voortdurend, vanuit een zichzelf organiserende drang die uit elk organisme voortkomt, zonder behoefte aan centraal gezag of toezichtlijnen. Hiermee is meteen de eerste doorbraak van evolutionair-cyane organisaties toegelicht: zelfsturing. Cyane organisaties hebben een systeem uitgewerkt dat uitgaat van gelijkwaardige relaties zonder behoefte aan hiërarchie of consensus.

De tweede doorbraak is heelheid.

Evolutionair-cyane organisaties streven er naar om collega's niet alleen van hun rationele, professionele kant te zien, maar



ook om de emotionele, intuïtieve en spirituele kanten een plaats te geven. Cyane organisaties geven de kans om het geheel van wie we zijn mee te nemen naar het werk. De derde doorbraak is het evolutief doel. Net als een ecosysteem leidt ook een cyane organisatie een eigen leven. In plaats dat de toekomst wordt voorspeld, worden de leden van de organisatie uitgenodigd te luisteren naar wat de organisatie wil worden en welk doel zij wil dienen.

De doorbraken krijgen toelichting in het boek en voorbeelden illustreren het gebruik. Laloux formuleert het vaak breed, illustreert zijn theorie met vele voorbeelden en bouwt zijn redeneringen zorgvuldig op. In dit boekje gaan we er uiteraard sneller door.

## DOORBRAAK 1: ZELFSTURING

Cyane organisaties opereren met een systeem dat uitgaat van gelijkwaardige relaties, zonder behoefte aan hiërarchie of consensus: zelfsturing. De organisatiestructuren en -praktijken verdelen de macht evenwichtig en laten niemand machteloos achter. Het eeuwenoude dilemma van machtsongelijkheid wordt overwonnen door structuren en praktijken in te voeren waarin niemand macht uitoefent over anderen en toch, paradoxaal genoeg, de organisatie als geheel aanzienlijk machtiger is. Wat zijn dan die praktijken?

### PRAKTIJK 1: DE PIRAMIDE IS PLAT

Cyane organisaties hebben in regel zelfsturende teams. De grootte van de teams verschilt, maar is gewoonlijk tussen 10 en 25 personen. De teams hebben geen baas. De

gebruikelijke managementtaken als planning, prioritering en evaluatie van prestaties worden onder de teamleden verdeeld. De teams besturen en organiseren zichzelf. De basis voor besluitvorming is niet consensus. Een oplossing wordt aangenomen zolang niemand een principiële bezwaar heeft. Maar een besluit kan op elk moment worden herzien, als er nieuwe informatie zou zijn.

## PRAKTIJK 2: ER IS GEEN MIDDENKADER

Zelfsturende teams worden ook op een hoger niveau niet gestuurd. Wel bestaan er praktijken van coaches die een aantal teams ondersteunen. Maar anders dan managers hebben de coaches geen beslissingsbevoegdheid over de teams en zijn de coaches ook niet verantwoordelijk voor de resultaten van de teams. De rol van

de coach is de teams de eigen keuzes te laten maken. Een coach steunt een team door vragen te stellen en te spiegelen. Een coach zal vaak voor meerdere teams zorgen: zoals een manager een *span of control* heeft, zo zal de coach een *span of support* hebben.

### PRAKTIJK 3: ER ZIJN MINIMALE STAF- EN ONDERSTEUNENDE FUNCTIES

Cyane organisaties uit het onderzoek proberen staffuncties te vermijden of te beperken. Veel van de ondersteunende taken zijn afgewenteld op de teams. Staffuncties die er toch zijn worden zuiver ondersteunend ingevuld. De afwezigheid van een door het 'hoofdkantoor' voorgeschreven pakket van regels en procedures scheidt een enorm gevoel van vrijheid en verantwoordelijkheid in de hele organisatie. 'Zij van het

hoofdkantoor werken hier niet meer, het is enkel nog wij'.

#### PRAKTIJK 4: VERTROUWEN (VERSUS CONTROLE)

Zonder middenmanagement en met weinig staffuncties kunnen cyane organisaties de gebruikelijke controlemechanismen niet inzetten. Maar dat hoeft niet. Cyane organisaties zijn gebouwd op het fundament van wederzijds vertrouwen. Wanneer organisaties gebouwd worden op vertrouwen en verantwoordelijkheid, gebeuren er uitzonderlijke en onverwachte dingen. Laloux somt een heel aantal kleine en grote praktijken op: dienstwagens waarvan de sleutels vrij te lenen zijn, magazijnen die niet op slot gaan, arbeiders die na het afschaffen van de prikklok niet meer stipt hun dienst verlaten maar eerst hun werk afwerken, ...

## PRAKTIJK 5: DENKEN IN ROLLEN

Amberkleurige en oranje organisaties stoppen mensen in organogrammen, met een functiebeschrijving en titel. Mensen moeten zich aanpassen aan het hokje waarin ze zich bevinden. Maar cyane organisaties geloven dat mensen niet gemaakt zijn om in vooraf gedefinieerde functies te passen. Hun baan is een veelheid van rollen en verantwoordelijkheden die ze op zich nemen op grond van hun interesse, hun talenten en de behoeften van de organisatie. Collega's veranderen en ruilen van rol aan de hand van de werklust en de voorkeuren. Mensen kunnen een rol opgeven en een andere op zich nemen zonder de hele procedure van promotie, aanstellingen en salarisonderhandelingen. Denken in gedetailleerde rollen in plaats van vooraf gedefinieerde functies leidt tot een groot

aanpassingsvermogen aan de behoefte van de organisatie. Elke rol die iemand op zich neemt is een verbintenis die hij aangaat met zijn collega's. Mensen leggen geen verantwoording af aan één baas: iedere collega is een baas met het oog op de afspraken die ze hebben gemaakt.

De zelfsturende praktijken zorgen ervoor dat ook heel wat bedrijfsprocessen anders lopen. We hebben geen baas, dus moeten we een aantal fundamentele vragen opnieuw beantwoorden: hoe worden de beslissingen genomen? Wie mag geld van de organisatie uitgeven? Hoe meten we prestaties? Hoe vermijden we onderpresteren? Wie bepaalt wie salarisverhoging verdient?

## ZELFSTUREND PROCES 1: BESLISSEN VIA DE ADVIESMETHODE

Bijna alle organisaties in het onderzoek van Laloux hebben een of andere vorm van 'adviesproces'. Dat gaat als volgt: iedereen in de organisatie kan in principe elke beslissing nemen. Maar alvorens dat te doen, moet hij of zij advies vragen aan alle betrokken partijen en aan alle mensen die relevante expertise hebben. Hij of zij is niet verplicht dat advies ter harte te nemen; het gaat er niet om een verwaterd compromis te bereiken dat aan ieders wensen voldoet. Maar er moet advies ingewonnen worden en dat moet serieus gebeuren. Hoe groter de beslissing, hoe verder het net moet uitgeworpen worden, inclusief zo nodig de CEO.



Klassiek denken we dat in organisaties maar op twee manieren beslissingen kunnen genomen worden: ofwel via de hiërarchische autoriteit (het is iemands bevoegdheid) ofwel via consensus. Bij consensus mag iedereen zijn zegje doen, maar gaat het vaak zeer traag om tot besluit te komen. De adviesmethode is een derde weg. De relevante personen die de gevolgen van een beslissing ondervinden hebben een stem gekregen, maar mensen hebben toch de vrijheid om kansen te grijpen en besluiten te nemen. De adviesmethode is de sleutel om zelfsturing op grote schaal te doen slagen. Ze dient toegepast te worden op alle beslissingen. In vele cyane organisaties is het vergeten of je niet houden aan de adviesmethode een van de weinige fouten die tot ontslag kunnen leiden.

CEO's in cyane organisaties worden voor heel diverse vraagstukken om advies gevraagd. Maar het is niet aan hen om de verschillende perspectieven en adviezen tot één geheel te smeden. Dat is het werk van diegene die het vraagstuk opperde.

En nogmaals, die beslisser moet niet streven naar consensus. De adviesmethode gaat voorbij de behoefte aan consensus door iedere betrokkene een passende stem te geven (geen gelijkwaardige!), maar niet de macht om de voortgang te blokkeren. Zelfs in crisissituaties blijft de adviesmethode overeind. Laloux beschrijft crisissituaties binnen de onderzochte bedrijven waarbij de leiders in een crisissituatie het dilemma van de crisis voorlegden aan de werknemers. In plaats van in een geheim overleg een aantal besluiten voor te bereiden, legden zij de

uitdaging bij de groep. In veel gevallen werd de crisis sneller bezworen dan de leiders zelf verwacht hadden. Ze handelden uit vertrouwen in zichzelf, in hun werknemers en het proces. En dat werkt, bewijst Laloux.

De adviesmethode geldt trouwens ook voor de bedrijfsuitgaven. In zelfsturende organisaties zijn er geen autorisatielimieten en geen inkoopafdelingen. De teams en de medewerkers kopen zelf de machines en de spullen waar ze mee werken, zelfs al kosten die honderdduizenden euro's. Zij doen de analyse, onderhandelen met leveranciers en zorgen zo nodig voor financiering bij de bank.

## ZELFSTUREND PROCES 2: INTERNE COMMUNICATIE

Cyane organisaties, zo betoogt Laloux, doen inspanningen om alle informatie te delen. Ze doen dit omdat iedereen een beslisser is en dus alle informatie moet hebben om de beste beslissingen te kunnen nemen. Bovendien zal elke informatie die niet openbaar is, argwaan opwekken en argwaan is uiterst schadelijk voor het vertrouwen binnen de organisatie. Natuurlijk is niet alle nieuws prettig om te horen. De praktijk van het delen van alle informatie plaatst iedereen in dezelfde situatie als de CEO van een traditionele organisatie. Het dwingt mensen volwassen te worden en onplezierige realiteiten onder ogen te zien.

## ZELFSTUREND PROCES 3:

### CONFLICTOPLOSSING

In zelfsturende organisaties worden meningsverschillen tussen gelijken opgelost door gebruik te maken van een conflictoplossingsmethode. Deze methode voor samenwerken in een niet-hiërarchische organisatie is zo essentieel dat elke nieuwe collega getraind wordt in conflicthantering. Verschillende organisaties uit het onderzoek van Laloux hebben nagenoeg identieke conflictoplossingsmethoden ontwikkeld: eerst een één-op-één discussie, dan bemiddeling door een vertrouwde collega en als dat niet lukt bemiddeling door een panel. De conflicthanteringsmethode is net als de adviesmethode een essentieel proces om de zelfsturing te doen werken.

## ZELFSTUREND PROCES 4: TOEKENNEN VAN ROLLEN

In cyane organisaties hebben mensen geen functies maar rollen, die duidelijke verantwoordelijkheden met zich meebrengen. Deze rollen zijn vaak vrij gedetailleerd beschreven en daardoor kunnen mensen binnen een team eenvoudig rollen van elkaar overnemen. Iemand die het heel druk heeft, kan collega's vragen tijdelijk of permanent een van haar of zijn rollen op zich te nemen. Een teamlid dat een nieuwe vaardigheid wil leren, kan een collega vragen om met dat doel van rol te ruilen. Nieuwe rollen kunnen ontstaan via de adviesmethode: mensen werpen een balletje op bij de relevante mensen dat er volgens hen een rol moet worden gecreëerd, veranderd of geschrapt. Door het denken in rollen is er binnen cyane organisaties veel

minder territoriumdrang. Meer nog, veel van de onderzochte organisaties benadrukken het tegenovergestelde: alle collega's hebben de verplichting iets te doen met een kwestie die hen bezig houdt, ook al valt dat buiten de reikwijdte van hun rol. Het wordt gezien als onacceptabel als je zegt: 'Iemand zou toch eens iets aan dit probleem moeten doen' en het daarbij te laten. Als je een probleem of een kans ziet, ben je verplicht er iets mee te doen en meestal betekent 'iets' dat je alvast gaat praten met de collega wiens rol ermee te maken heeft.

## ZELFSTUREND PROCES 5: PRESTATIES

### BEOORDELEN

Cyane organisaties meten indicatoren als teamresultaten, productiviteit en winst, net zoals andere organisaties. Maar ze doen dat meestal op teamniveau of per productiestap,

niet individueel. De gemeten data zijn voor iedereen toegankelijk en creëren een gezonde vorm van groepsdruk. Zelfsturende organisaties kennen een sterke feedback cultuur. Feedback geven en geweldloze communicatie horen in heel wat organisaties bij de basisopleidingen. Sommige cyane organisaties hebben formele beoordelingsgesprekken afgeschaft, maar in veel organisaties zien de collega's toch de waarde ervan om eens per jaar de tijd te nemen om te kijken naar de prestaties op het werk. Natuurlijk hebben ze geen baas die de beoordeling doet, wel hun eigen gelijkwaardige systemen, waarbij de reflectie vaak belangrijker is dan de beoordeling.



## ZELFSTUREND PROCES 6: BELONEN

Hoe zit het met de lonen en de incentives bij cyane organisaties? Ook hier zijn er andere managementpraktijken. In één van de onderzochte bedrijven stellen mensen hun eigen salaris vast maar moeten ze hiervoor wel advies en aanbevelingen inwinnen van de collega's om hen heen. Zo werden mensen volledig verantwoordelijk voor het beoordelen van hun eigen bijdrage en het laten valideren ervan volgens de blik van hun collega's.

Zelfsturende organisaties waarderen intrinsieke motivatie boven extrinsieke. Ze zorgen ervoor dat mensen voldoende verdienen om in hun basisbehoeften te voorzien. Daarna gaat het niet meer om bonussen en incentives om te motiveren, maar wel om de vraag of het werk zinvol is

en of ze hun talenten en roeping erin kwijt kunnen. Om die reden hebben de meeste organisaties de individuele wortel-stok incentives, afgeschaft.

## ZELFSTUREND PROCES 7: ONTSLAG

Niemand is de baas in een cyane organisatie. Wie beslist dan dat er iemand moet vertrekken? Laloux ontdekte dat in zelfsturende organisaties bijna overal mensen ervoor kiezen zelf weg te gaan, vooraleer ze in aanmerking komen voor ontslag. De dynamiek van de zelfsturing geeft mensen aanwijzingen dat ze waarschijnlijk niet op hun plek zitten.

Bij het Nederlandse thuiszorgbedrijf Buurtzorg zal een verpleegkundige aan haar interacties met haar collega's merken dat ze

niet in het team past of dat zelfsturing niet bij haar past. Bij Buurtzorg kwamen in 2013 per maand 250 werknemers bij, maar verlieten ook 25 medewerkers de organisatie. Bijna altijd heeft het vertrek plaats met wederzijdse instemming.

Het conflictoplossingsmodel dat de onderzochte organisaties kenmerkt kan ook een rol spelen bij een ontslag. Bij Morningstar, een Amerikaans tomatenverwerkingsbedrijf, wordt als beide partijen niet uit een conflict geraken een panel van collega's gevraagd om te bemiddelen. Ze vormen geen jury die een oordeel over een collega moet uitspreken. Hun rol is het verkennen van elke mogelijke manier om het vertrouwen in de relatie te herstellen. Dit proces kan zo lang duren als dat nodig is. Pas wanneer diegene die

gevraagd is te vertrekken, inziet dat de collega's oprecht hebben geprobeerd een oplossing te vinden zal hij of zij gaan accepteren dat weggaan de redelijke conclusie is. Daarin ligt de kracht en de legitimiteit van deze gang van zaken.

## MISVERSTANDEN

Laloux sluit het hoofdstuk over de doorbraak zelfsturing af met weerleggen van enkele misvattingen over zelfsturing. Hij betoogt dat zelfsturing meer is dan de hiërarchie uit een organisatie halen en alles democratisch regelen op basis van consensus. Zelfsturing werkt, net zoals de traditionele piramide, met een fijn afgesteld systeem van structuren, processen en praktijken: over hoe teams worden opgezet, hoe besluiten worden genomen, hoe rollen worden gedefinieerd en verdeeld, hoe salarissen

worden vastgesteld en over hoe mensen worden aangenomen of ontslagen. De taken van het management zijn niet verdwenen. Ze zijn simpelweg niet langer geconcentreerd bij vaste managers, maar breed verspreid over de organisatie. Je kunt dus stellen dat er in cyane organisaties meer management en leiderschap wordt uitgeoefend, ondanks de afwezigheid van fulltime managers.

Een andere misvatting is dat iedereen gelijk is. Dat is niet zo. De vraag is hoe iedereen de voor hem noodzakelijke macht kan hebben. Als ik aan de machine sta zal mijn belangstelling minder gebieden betreffen dan jij die als rol hebt om het ontwerp van een heel nieuwe fabriek te coördineren. En toch, als ik binnen wat er voor mij toe doet, alle noodzakelijke acties kan ondernemen via de

adviesmethode, dan heb ik alle macht in de organisatie die ik nodig heb.

Zelfsturing gaat veel verder dan mensen 'in hun kracht zetten.' Veel organisaties zeggen tegenwoordig aan *empowerment* te doen. Laloux noemt dat pijnlijk ironisch: als mensen in hun kracht gezet moeten worden, is dat omdat precies de structuur van het systeem de macht bovenin concentreert en de mensen onderaan machteloos maakt, tenzij de empowerende leider zo genereus is iets van zijn macht te delen. In cyane organisaties is 'in kracht zetten' niet nodig. Empowerment zit ingebakken in het DNA van de organisaties, in de structuur, de processen en de praktijken.

## DOORBRAAK 2: STREVEN NAAR HEELHEID

Organisaties zijn plekken waar mensen naar toe komen met een masker op, aldus Laloux. Letterlijk in uniform of impliciet via van tevoren bepaalde normen en patronen. Medewerkers zetten 's morgens een professioneel masker op om zich aan te passen aan de verwachtingen van de werkplek. Het rationale wordt boven alle andere vormen van intelligentie geplaatst; op de meeste plekken zijn emotionele, intuïtieve en spirituele kanten van een persoonlijkheid niet welkom. Maar cyane organisaties werken anders, ontdekte Laloux.

Ze creëren de ruimte waarin mensen ondersteund worden in hun reis naar heelheid. In cyane organisaties hoor je vaak

de zin; 'Hier kan ik helemaal mezelf zijn.' De binding tussen baas en onderschikte leidt vaak tot een ongezonde ouder-kindachtige relatie. In zelfsturende organisaties dwingt het systeem ons tot relaties van volwassene tot volwassene. Het streven naar heelheid is de tweede doorbraak voor cyane organisaties.

## GRONDREGELS

Cyane organisaties spenderen veel tijd en energie aan het trainen van iedereen in een aantal grondregels om een gezonde en productieve samenwerking te ondersteunen. Uiteraard zijn er meer (groene) organisaties die pionieren met op waarden als integriteit, respect en openheid gebaseerde bedrijfsculturen. Maar in cyane organisaties blijft het niet bij een document, ze gaan er



echt mee aan de slag. Veel organisaties kiezen ervoor er vroeg mee te beginnen: elke nieuwe medewerker neemt bij aankomst deel aan een training over de waarden en grondregels van de organisatie. Hiermee creëren ze gemeenschappelijke referentiepunten en een gemeenschappelijke taal in hun organisatie. Maar naast de starttraining zijn er ook aparte gelegenheden om waarden te bespreken, zoals een Dag van de Waarden of een tweemaandelijks waardetoepassingsbijeenkomst.

Daarnaast zijn er verschillende praktijken te herkennen die bijdragen aan het heel worden van de medewerkers. Dit gaat van de meer fysieke stilleruimtes (geen werkplek waar je in stilte werkt, maar wel een contemplatieve plek), naar managementpraktijken waarbij mensen geregeld de tijd krijgen om met

elkaar te spreken over 'hoe de dingen samen gebeuren.' Zo doet een Duitse onderzochte zorginstelling een wekelijkse bijeenkomst van 75 minuten voor al haar 350 medewerkers. Elke week wordt een nieuw onderwerp, actueel en geschikt voor zelfreflectie, op de agenda gezet. De bijeenkomst begint met een korte presentatie, maar de kern van de bijeenkomst vindt plaats in kleine groepen van 6 tot 10 personen die aan zelfreflectie doen.

Andere organisaties zetten dan weer in op onderling coachen van supervisie of individuele coaching. Maar dit laatste niet als onderdeel van een verbeteringstraject, maar gewoon voor iedereen ongeacht hun rol in de organisatie. Het coaching programma van RHD, een Amerikaans non-profit organisatie met 4000 medewerkers, gaat nog een stap

verder: het biedt 10 gratis coaching-sessies aan voor werknemers en/of hun familie.

Niemand anders in de organisatie hoeft op de hoogte te zijn van het thema. Meer nog, de coaching hoeft zelfs niets te maken te hebben met het werk. RHD vertrouwt erop dat als een werknemer ondersteuning zoekt van een coach het onderwerp voldoende belangrijk zal zijn om de kosten voor het bedrijf te rechtvaardigen.

## VERHALEN VERTELLEN

Het vertellen van verhalen is een oeroud middel om gemeenschapsgevoel op te bouwen en gedeelde ervaringen te creëren. Verschillende zelfsturende organisaties gebruiken technieken om verhalen in het leven van de organisaties te weven. Een Japanse internetonderneming mikt op een klimaat van dankbaarheid in de organisatie.

Daarom krijgt elke medewerker elk jaar de kans op een extra dag verlof en € 200 om op die dag een bijzonder iemand te bedanken. Dit kan een collega zijn, maar uiteraard ook iemand anders. De enige regel is dat hij of zij bij terugkeer naar kantoor het verhaal moet vertellen van wat aan wie werd gegeven en hoe het werd ontvangen.

## VERGADERINGEN

In cyane organisaties gaat vaak heel veel aandacht naar het vergaderproces. Het doel is om te zorgen dat vergaderingen geen plaats worden waar ego's tegen elkaar op vechten. Door niet alleen aandacht te hebben voor de inhoud van een vergadering, maar ook voor hoe je vergadert, krijg je vergaderingen waar niemand domineert en waar niemand zich terugtrekt. Kortom, de vergaderingen zijn productiever. Soms start

een vergadering met een minuut stilte of met een rondje om te kijken hoe iedereen zich bij aanvang van de vergadering voelt. Een emotie benoemen is vaak genoeg om ze achter je te laten. Deze techniek helpt om de lucht te zuiveren en emoties een plaats te geven, zodat die de vergadering niet gaan domineren.

## REKRUTERING

Een zelfsturende organisatie herontwerpt het rekruteringsproces zodat beide partijen een betere, hopelijk meer waarheidsgetrouwe indruk van elkaar krijgen. Het begint met het feit dat de gesprekken niet gebeuren door HR personeel, maar door toekomstige medeteamleden die vaststellen of ze dagelijks met de sollicitant zouden willen samenwerken. Omdat de teamleden de gesprekken doen, zijn zij geneigd eerlijker te

zijn over de werkplek. Zo voelen de sollicitanten zich uitgenodigd eveneens eerlijk te zijn. Natuurlijk doen vaardigheden en ervaringen ertoe, maar ze komen op de tweede plaats. De rollen zijn zo flexibel dat het weinig zin heeft iemand aan te nemen voor een bepaald onderdeelje. Uit het onderzoek blijkt ook dat als mensen uit zichzelf gemotiveerder zijn, ze zich in verbazend weinig tijd nieuwe vaardigheden en ervaringen eigen kunnen maken. Sommige organisaties maken uitgebreid gebruik van een proefperiode waarin beide partijen nagaan of er voldoende klik is. Zappos.com, een webwinkel voor schoenen, biedt nieuwkomers \$ 3000 als ze zich in de proeftijd van vier maanden bedenken en hun baan opzeggen. Het idee erachter is dat het voor iedereen beter is niet in een huwelijk te blijven hangen dat niet gaat werken.

## STARTEN ALS NIEUWKOMER

Zelfsturende organisaties maken veel tijd vrij voor het verwelkomen van nieuwe collega's. De eerste weken zijn immers cruciaal om iemand het gevoel te geven dat hij of zij in een nieuwe, andere werkomgeving is gekomen. De training hierbij gaat vaak op één of andere wijze in op de drie doorbraken: zelfsturing, heelheid en het evolutief doel. Daarnaast zijn er ook organisaties die kiezen om iedereen te trainen in basistaken, waarbij bijvoorbeeld kantoorwerkers ook leren om minstens één machine op de vloer te bedienen. Een lange inlooptijd is vaak voorzien omdat zelfsturende organisaties het belangrijk vinden om relaties op te bouwen met andere medewerkers om alle bedrijfsfacetten te kunnen begrijpen. Hoe meer mensen je kent, hoe meer je het geheel begrijpt en hoe beter

je in staat zult zijn met nieuwe ideeën te komen. In sommige bedrijven gebeurt het dat nieuwkomers ten slotte een rol op zich nemen die een andere is dan die waarvoor ze waren aangenomen. Ze stuiten op een nieuwe interesse of een dringende behoefte en komen op een andere plek uit.

## TRAINING

Zelfsturende organisaties voorzien in veel leerkanalen. De medewerkers beslissen zelf over hun leerproces; er is geen HR-afdeling die opleidingsprogramma's aanwijst en bepaalt wie aan welke training kan meedoen. Mits ze de adviesmethode toepassen, kunnen de medewerkers aan elke interne of externe opleiding deelnemen.

Cyane organisaties bieden vaak twee vormen van training die zelden in traditionele organisaties te vinden zijn: training om een



gezamenlijke cultuur te vestigen en training voor persoonlijke ontwikkeling. Er zijn ook nog wel vaardigheidstrainingen, maar hier is een draai aan gegeven. Ze worden vaak door collega's zelf geleid en ze ademen de waarden en de cultuur van de onderneming uit.

## PRESTATIEMANAGEMENT

We zagen eerder al dat cyane organisaties de verantwoordelijkheid voor het prestatie management allereerst op teamniveau leggen. Maar om ervoor te zorgen dat prestatie management een moment wordt van zoeken en vieren in plaats van oordelen en controleren is er meer nodig.

Het is belangrijk dat we feedback benaderen vanuit acceptatie en verbinding en niet vanuit angst, oordeel en verwijdering. Als we

lastige feedback moeten geven, gaan we het gesprek op een gespannen manier aan en dat drijft ons naar de kant van angst en oordelen. We geloven dat we weten wat er aan de andere niet deugt en we denken dat we dat kunnen rechtzetten. Wanneer we dergelijke gesprekken vanuit betrokkenheid aanvatten, kunnen we samen de dingen uitzoeken: we helpen de collega's om zichzelf meer naar waarheid te beoordelen.

Daarnaast is het belangrijk de taal te leren van het hart. Ons is geleerd dat beoordelingen zo objectief mogelijk moeten gebeuren, maar dat is een tragische vergissing, aldus Laloux. Beoordelingen zijn nooit objectief. We maken van onze subjectieve indrukken 'waarheden' over iemand; geen wonder dus dat ze zich verzetten tegen feedback. In plaats van

objectiviteit, moeten we betrokken geraken. We moeten leren spreken in 'ik'-taal, te delen hoe we zijn geraakt, geïnspireerd, verward of geërgerd door wat de andere heeft gezegd of gedaan. Op die manier is feedback geen objectieve opsomming, maar een gezamenlijke onderzoeking.

Door zo te kijken krijg je een ander gesprek. In plaats van een momentopname, met prestatiecriteria, is er een breder perspectief. We kijken naar iemands huidige rollen in het licht van zijn of haar levensreis, potentieel, hoop en roeping. Dat hoeft niet ingewikkeld te zijn. Verschillende organisaties hebben een set gepaste vragen ontwikkeld om dit soort gesprek te voeren.

## DOORBRAAK 3: LUISTEREN NAAR HET EVOLUTIEVE DOEL

De missie en visie van organisaties klinken vaak hol. Bedoeld om de werknemers te voorzien van inspiratie en richtlijnen, spelen die statements in de praktijk geen rol. Tijdens verhitte discussies wordt zelden stilgestaan bij de vraag 'wat vraagt onze missie ons te doen.' Organisaties worden niet gedreven door hun doel, wel door de ijzeren wet van zelfbehoud. Organisaties willen overleven en grijpen elke kans om meer winst te maken en ten koste van de concurrentie marktaandeel te veroveren. Deze angst-fixatie speelt zelfs in organisaties waarvan het voortbestaan niet in gevaar is, zoals overheidsorganisaties. Hier zoekt het bange ego toch veiligheid, deze keer door interne concurrentie en door territoriumgevechten.

Laloux heeft een heel pallet aan praktijken ontdekt die deze transformatie van zelfbehoud naar een hoger doel mogelijk kunnen maken.

## CONCURRENTIE EN GROEI

In cyane organisaties is het concept van concurrentie verdwenen. Wanneer een organisatie werkelijk haar doel nastreeft is iedereen die kan helpen om dat doel op een ruimere schaal of sneller te bereiken een bondgenoot en geen concurrent. Het doel van Buurtzorg is om zieken en ouderen te helpen om een zelfstandiger en zinrijker leven te leiden. Dat doel staat voorop en dus geeft oprichter Jos De Blok op uitnodiging van andere zorgverstrekkers gratis toelichting over de werkmethoden van Buurtzorg. Daarnaast zijn die Buurtzorg praktijken uitvoerig gedocumenteerd en

gepubliceerd om concurrenten uit te nodigen hen na te doen. Dat Buurtzorg succesvol is bewijzen de cijfers. In 8 jaar tijd stegen ze van 10 naar 8.000 werknemers. De paradox is dus dat cyane organisaties geen obsessie met winst hebben, maar vaak toch fantastische groeirecords optekenen.

#### LUISTEREN NAAR HET DOEL

Cyane organisaties nemen besluiten door te luisteren naar het grotere doel van de organisatie. Organisaties worden opgevat als een levend ecosysteem, een entiteit met eigen energie, eigen identiteit, een eigen creatief potentieel en richtingsgevoel. Maar hoe doen we dat dan precies, dat luisteren?

De eenvoudigste manier is om niets bijzonder te doen. Blijf de organisatie aanvoelen en laat gebeuren wat gebeurt.

Klinkt simpel, maar Laloux probeert het te duiden. Aanvoelen gebeurt overal, altijd, maar in traditionele organisaties wordt de informatie vaak weggefilterd. Alleen met de signalen die de top waarneemt, wordt iets gedaan, maar vaak zijn die signalen vervormd en staan ze ver af van de werkelijkheid van de vloer. Laat dus nieuwe initiatieven gewoon groeien (adviesmethode en zelfsturing!) zonder ze door managementlagen heen te sturen en uit te rollen. In een zelfsturende organisatie kan verandering komen van iedereen die beseft dat verandering nodig is. Dat is precies zoals de natuur al miljoenen jaren lang functioneert. Innovatie vindt niet plaats in het centrum of volgens plan, maar aan de randen en bij voortduring, waarbij een bepaald organisme een verandering in de omgeving registreert en gaat

experimenteren om een toepasselijk antwoord er op te vinden. Sommige pogingen slagen niet, anderen verspreiden zich snel tot in alle hoeken van het ecosysteem.

Een andere eenvoudige methode is om bij elke vergadering een lege stoel aan te wijzen die de organisatie en het evolutieve doel ervan voorstelt. Elke deelnemer kan op elk moment van stoel wisselen, naar de organisatie 'luisteren' en de stem ervan zijn.

## MET GROTE GROEPEN AAN DE SLAG

Wanneer een organisatie voor een essentieel moment staat, zijn er een aantal methoden die grote groepen mensen kunnen helpen om samen goed naar het doel en de koers van hun organisatie te luisteren. Het gaat om methoden als *Appreciative Inquiry*, *Future*



*Search of Open Space*, niet hiërarchische, organische technieken die vaak het hele systeem bij elkaar brengen. Al deze technieken slagen er in iedereen een stem te geven, zelfs al zijn er duizenden deelnemers, terwijl ze tegelijk de stemmen kanaliseren in de richting van een waardevolle collectieve uitkomst.

## STRATEGIE

In cyane organisaties is er geen strategie. Er is niemand aan de top die een koers uitzet. In plaats daarvan hebben de mensen in deze firma's een heel duidelijk, scherp gevoel over het doel van de organisatie en een algemeen richtingsgevoel waarin de organisatie misschien bestemd is te gaan. Een precieze routekaart is niet nodig, dat zou immers maar de mogelijkheden inperken tot een smalle, van tevoren uitgestippelde koers.

## PLANNEN, BUDGETTEREN EN CONTROLE

Voorspellingen bieden troost dat we de zaak in de hand hebben. Maar het is een feit dat organisaties en de wereld waarin we leven complexe systemen zijn geworden. Bij dergelijke systemen wordt het zinloos om de toekomst te voorspellen en ons vervolgens naar de beste oplossing toe te analyseren. Cyane organisaties sluiten vrede met een complexe wereld waarin perfectie ons ontglipt. Ze mikken nadrukkelijk niet op het best mogelijke besluit, maar op een werkbare oplossing die snel kan worden geïmplementeerd. Op basis van nieuwe informatie kan het besluit op elk punt worden herzien en verbeterd. Eigenlijk is dit niet veel meer dan het doortrekken van de kernprincipes van *Lean Manufacturing* en *Agile* softwareontwikkeling van de primaire processen naar de besluitvormingsprocessen

in de organisatie. Als er een werkbare oplossing op tafel ligt - 'werkbaar' in de betekenis van een oplossing waarvan niemand denkt dat ze de situatie verergert - zal die worden aanvaard. Het besluit kan op elk moment opnieuw bekeken worden als er nieuwe gegevens tevoorschijn komen of iemand op een beter idee komt.

De pionierende cyane organisaties hebben vaak een eenvoudige budgetbenadering. Er worden alleen ramingen vastgesteld wanneer er een voorspelling nodig is voor een belangrijke beslissing. Budgetteringen dienen dus vooral om besluit te kunnen nemen, niet om prestaties te meten.

Cijfermatige targets komen zelden voor in cyane organisaties. Hoe kan het ook? Het leven is zo complex en de gebeurtenissen en omstandigheden veranderen zo snel dat het

vaststellen van een target meestal giswerk is; een jaar na vaststelling is een target meestal een gewoon getal - ofwel zo gemakkelijk te halen dat het zinloos is ofwel zo uitdagend dat mensen trucs moeten uithalen om het te halen en zo acties ondernemen die de onderneming op de lange termijn zullen schaden.

## VERANDERMANAGEMENT

In zijn onderzoek stootte Laloux niet een keer op de term verandermanagement. Dat lijkt vreemd. Verandering is een van de meest frustrerende en daarom meest besproken problemen van de huidige managementwereld. Maar in cyane organisatie wordt er niet over gesproken. Cyane organisaties zijn zelfsturende, lerende systemen: mensen zijn vrij om actie te ondernemen op wat zij aanvoelen dat nodig

is. Ze kunnen op een creatieve manier ingaan op de opkomende, verrassende wendingen. Verandering is in cyane organisaties een gegeven; het gebeurt spontaan, overal, altijd en meestal zonder pijn of moeite.

## INFORMATIESTROMEN

We zagen eerder al dat zelfsturende organisaties vaak heel open organisaties zijn, en vaak intern alle informatie laten lopen zodat iedereen alle informatie heeft om de juiste beslissingen te nemen. Sommige organisaties gaan nog verder en creëren ook zeer grote openheid naar de buitenwereld. HolacracyOne heeft een software waarin de rollen en verantwoordelijkheden van de medewerkers, de structuur, de notulen en de statistiek van het bedrijf worden vastgelegd. Deze staan gewoon online. Iedereen van

buiten kan kijken naar wie welke verantwoordelijkheid heeft, de laatste notulen lezen of kijken naar de interne cijfers van de onderneming. Laloux verwacht dat meer ondernemingen in de toekomst voor radicale eerlijkheid gaan kiezen waar het gaat om externe partijen die kunnen helpen bij het verwezenlijken van hun doel.

## HUMEURMANAGEMENT

Net als mensen hebben organisaties ook een humeur: moedeloos, angstig, rancuneus, ambitieus, ... Stemmingen bepalen wat mogelijk is. Elke stemming doet ons neigen tot een bepaalde handelswijze en sluit ons af voor vele andere mogelijkheden. Het bewust managen van de sfeer en het humeur van een organisatie is daarom een krachtig instrument om te helpen om een gezamenlijk doel te bereiken of niet te bereiken. Zo somt

Laloux voorbeelden op van organisaties die aanvoelen dat er dankbaarheid nodig is en daarvoor praktijken als de Dag van de Dank, pluimbijeenkomsten of Goednieuwsvrijdag organiseren.

## INDIVIDUEEL DOEL

Het individueel doel van een medewerker gaat hand in hand met dat van de organisatie. Ze hebben elkaar nodig om te kunnen bloeien. De meeste organisaties vinden dat ze bestaan om dingen voor elkaar te krijgen, niet om mensen te helpen hun roeping te realiseren. Maar als we vanuit onze roeping, onze kracht werken, voelt alles moeiteloos en voelen we ons productiever dan ooit te voren. Cyane organisaties voelen dat aan en gebruiken werving, training en gesprekken om de verbinding te maken tussen het collectieve doel en het individuele

doel. Want hoe meer mensen afweten van hun roeping, hoe meer ze kunnen bijdragen aan de energie van de organisatie om haar werk in de wereld te doen. En hoe meer duidelijkheid er is over de roeping van de organisatie, hoe meer mensen ermee kunnen beginnen werken, besluit Laloux.

## EEN CYANE ORGANISATIECULTUUR?

Een cyane organisatie heeft een heel andere organisatiecultuur. De cultuur is hoe de dingen gedaan worden, zonder dat mensen erover hoeven na te denken. Het gaat met andere woorden over het karakter van de organisatie. In zelfsturende structuren is cultuur zowel minder noodzakelijk als meer van invloed dan in traditionele organisaties. Cyane organisaties hebben een aantal gedeelde culturele elementen. Laloux somt



ze op in zijn boek, zonder de ambitie om deze lijst volledig te hebben.

Belangrijke cultuurelementen zijn vertrouwen (de norm is dat we onze collega's vertrouwen), verantwoordelijkheid (we hebben allemaal volledige verantwoordelijkheid voor de organisatie) en informatie en besluitvorming (alle informatie is voor iedereen beschikbaar).

Daarnaast zijn medewerkers intrinsiek van gelijke waarde, wordt een veilige en warme werkomgeving geboden en wordt een opdeling in letterlijke en figuurlijke hokjes vermeden. Daarnaast besteden cyane organisaties bijzonder veel aandacht aan leren en aan het uitbouwen van relaties en het beheersen van conflicten.

## DEEL 3: DE OPKOMST VAN CYANE ORGANISATIES

Na de beschrijving van de kenmerken van een cyane organisatie is het derde deel gericht op de vraag hoe een cyane organisatie kan worden gebouwd. Wat zijn de randvoorwaarden? Hoe kan een organisatie cyaan starten of omgevormd worden naar cyaan? Het deel wordt afgesloten met enkele beschouwingen: kunnen cyane organisaties inderdaad voor een doorbraak in termen van resultaat zorgen?

## DE NOODZAKELIJKE RANDVOORWAARDEN

Frederic Laloux concludeert dat er slechts twee noodzakelijk voorwaarden zijn om een nieuwe organisatie te vormen tot of een bestaande organisatie te vormen tot een evolutionair - cyane. De oprichter of hoogste leider moet een cyaan wereldbeeld hebben én ook de eigenaars moeten de evolutionair-cyane wereldbeelden begrijpen en omarmen. Zij moeten immers ook in ruwe tijden achter de praktijken van de hoogste leider blijven staan. Andere randvoorwaarden zijn er niet, aldus Laloux. Evolutionair - cyaan is niet exclusief voor een sector: zowel in zorg, profit, non profit als in de maakindustrie zijn cyane organisaties. Ook de grootte van de organisatie, de vestigingsplek en de culturele achtergrond lijkt er niet toe te doen.

De twee voorwaarden zijn eenvoudig, maar tegelijk ook heel beperkend. Laloux is ervan overtuigd dat als de leiding er niet klaar voor is, de verticale transformatie (van amber, oranje of groen naar cyaan) een verloren strijd is. De leiding staat het misschien een tijdje toe, tot ze begrijpen wat er aan de hand is, maar uiteindelijk zal de piramide zijn zin krijgen en de zaken weer in hand nemen. Horizontale transformatie kan wel. Zo kan je evolueren van een ongezonde naar een gezonde vorm van oranje waarbij bijvoorbeeld management binnen de doelstellingen wel ruimte geeft om te manoeuvreren. Als team- of afdelingsverantwoordelijke kan je ook binnen je groep de ruimte maken en tegelijk een soort paraplu opentrekken om je team te beschermen tegen al het gedoe van bovenaf. Het opentrekken van de bull-shit paraplu,

noemde Laloux het op een lezing over zijn boek<sup>1</sup>.

## VOORWAARDE 1: DE TOPLEIDER

CEO's zijn in evolutionair-cyane organisaties zowel minder als meer belangrijk dan in traditionele organisaties. De lijnen van de piramide komen niet langer bij de CEO samen: hij of zij kan niet langer besluiten nemen of ongedaan maken. Maar tegelijk is hij de enige die de ruimte voor de cyane manier van werken kan creëren en in stand houden. Verder dient zeker hijzelf een rolmodel te zijn voor cyaan gedrag.

De ruimte creëren is één ding, het is ook essentieel dat die ruimte open blijft. Steeds

---

<sup>1</sup> 26 november 2015: Let's Reinvent Organizations, Central Studio's, Utrecht.

wanneer een probleem opkomt, zal iemand ergens wel pleiten voor een beproefde oplossing: een extra regel of een extra controle. De CEO moet er voor blijven zorgen dat vertrouwen de overhand houdt en dat de conventionele managementpraktijken niet door de achterdeur naar binnen glippen. Vertrouwen gaat vaak zó tegen de heersende cultuur in dat het elke keer wanneer er een probleem opkomt, verdedigd en opnieuw bevestigd moet worden.

De CEO heeft een belangrijke rol als rolmodel. Mensen kijken naar hem: meent hij dat allemaal? Kunnen we hem vertrouwen? Houdt hij zich aan dezelfde regels als ieder ander? Op vlak van zelfsturing moet ook de CEO zich aan de regels houden. Hij mag besluiten nemen, maar moet net als alle anderen de

adviesmethode volgen. Vechten tegen de  
aandrang om dingen zelf in de hand te  
houden, is waarschijnlijk de grootste  
uitdaging voor oprichters en CEO's van cyane  
organisaties.

CEO's krijgen vaak de rollen met de breedste  
vragen uit de organisatie: "Moeten we een  
nieuwe lijn van producten lanceren? Moeten  
we verhuizen of een nieuwe fabriek  
bouwen?" In traditionele organisaties nemen  
CEO's dergelijke beslissingen top-down en  
vervolgens laten ze het aan managers om de  
beslissing door alle echelons van de  
organisatie te brengen. In cyane organisatie  
gebruiken CEO's de adviesmethode. In kleine  
organisaties kunnen CEO's wat rondlopen en  
met collega's praten, maar in grote  
organisaties is dat moeilijker. Jos De Blok,  
CEO van Buurtzorg, heeft een simpele

oplossing. Hij schrijft geregeld een blog op het intranet van Buurtzorg over de richting waarin hij meent dat de organisatie moet gaan. Wanneer hij een besluit in gedachten heeft met gevolgen voor een groot aantal mensen deelt hij zijn gedachten in een blog en nodigt hij collega's uit om te reageren. Als hun commentaren op instemming wijzen, wordt het besluit binnen enkele uren genomen. Als het debat doorgaat wordt het voorstel geamendeerd en opnieuw uitgestuurd. En als het lijkt dat het voorstel nog niet rijp is, wordt een werkgroep gevormd om het voorstel bij te schaven. Deze blog-methode van besluitvorming is in elk geval doelmatiger dan hoe de besluitvorming in grote organisaties tegenwoordig plaatsvindt: met powerpoints, stuurgroepen en directievergaderingen waar beslissingen worden beargumenteerd en



gevolgd door top-down aankondigingen  
waarin elk woord wordt gewikt en gewogen.

## VOORWAARDE 2: BESTUURDERS SNAPPEN HET

Ook bestuurders en investeerders moeten de evolutionair-cyane paradigma's delen. Laloux vond twee sprekende voorbeelden waarbij bestuurders in momenten dat het moeilijk gaat met het bedrijf alle moeite doen om oude, vertrouwde managementpraktijken opnieuw in te voeren. 'Checken en controleren komt opnieuw in de plaats van vertrouwen en vertrouwen', beschrijft een oprichter van een bedrijf dat na een overname door een ander bedrijf haar eigen managementstijl overboord moest gooien.

## EEN CYANE ORGANISATIE BOUWEN

Het starten van een organisatie is gewoon heel hard werken. Maar eigenlijk zijn alle start-ups in de beginfasen meestal vrij informele, zelforganiserende ondernemingen. Pas wanneer de organisatie groter wordt, gaat ze door een pijnlijke transformatie en krijgt ze een extra laag van structuur, hiërarchie en controle. De ervaring leert dat het gemakkelijker is om vanuit cyaan te beginnen dan om bestaande organisaties om te vormen. Maar ook bij start-ups is het een blijvend aandachtspunt. Als een oprichter werkelijk een cyane organisatie wil starten, moet je van bij de opstart voldoende tijd voorzien om het te hebben over de cyane benadering. Bij elke nieuwe management-uitdaging kijk en bespreek je hoe dit past in het kader van zelfsturing, heelheid en het evolutief doel van de organisatie.

Medeoprichters en teamleden van het eerste uur zouden goed op de hoogte moeten zijn van deze begrippen. Zo kunnen ze meedenken bij elke tweesprong die de groeiende organisatie tegenkomt en waar ze kan kiezen tussen de cyane principes of andere managementpraktijken. Een aantal bedrijven hebben bij de start een aantal essentiële aannames gedaan, een soort van waardenkader waaraan ze hun werking aftoetsen. Uiteraard is het niet de oprichter alleen die die uitvindt, maar worden ze best met het team besproken.

Laloux selecteerde in zijn boek essentiële praktijken die volgens hem sowieso in elk oprichtersteam moeten overwogen worden.

Drie praktijken rond zelfsturing dienen minstens aanwezig te zijn.

- De adviesmethode: ze zorgt ervoor dat alle leden van in het begin beslissingen kunnen nemen, zolang ze de betrokken mensen en de mensen met relevante ervaring maar raadplegen.
- Een procedure om conflicten op te lossen.
- Groepsbeoordeling en salarisvaststelling: creëer meteen openheid over salarissen van de collega's en laat een nieuwkomer zelf zijn plaats in dat rijtje bepalen.

Vier praktijken rond heelheid zijn essentieel

- Bepaal een aantal basisregels voor een veilige omgeving: denk aan een statuut, of grondrechten voor de medewerkers.

- Het kantoorgebouw: maak van de saaie ziellose plek samen met je team een plek om je thuis te voelen.
- Start van nieuwe medewerkers: denk goed na over hoe je ze welkom kan laten voelen en over hoe je ze in de bedrijfscultuur kan onderdompelen.
- Vergaderen: om typische vergaderkwalen te vermijden kan je vergaderpraktijken gebruiken die mensen tot heelheid uitnodigen. Dit kan bijvoorbeeld heel simpel met een minuut stilte of een dankronde.

Daarnaast is ook essentieel het evolutief doel te verkennen. Voor veel oprichters lijkt het doel zo vanzelfsprekend dat ze al hun energie stoppen in het feitelijke werk; ze vergeten te praten over het waarom, het diepere doel achter ieders inspanningen.

Andere oprichters preken zo hard over het doel dat ze de indruk geven dat zij alleen het recht hebben het doel te definiëren en erover te praten.

## EEN BESTAANDE ORGANISATIE

### OMVORMEN

Om een bestaande organisatie om te vormen tot een cyane organisatie moeten de twee essentiële voorwaarden vervuld zijn. Snapt de CEO het en is hij of zij persoonlijk enthousiast en snappen de bestuurders het en geven ze er steun aan.

Zolang die twee voorwaarden niet vervuld zijn, kan je beter je energie steken in een horizontale transformatie naar een gezonde vorm van de kleur van de organisatie.

Maar als die randvoorwaarden vervuld zijn, zijn er volgens Laloux veel wegen mogelijk.

Lerende organisaties veranderen stapsgewijs, dus in plaats van meteen alles te willen veranderen kan het zinvol zijn om met één van de drie doorbraken te werken (zelfsturing, heelheid of evolutief doel) en de andere twee later in te voeren. De doorbraken versterken elkaar: de focus op één doorbraak kan tot zeker hoogte verandering op andere gebieden teweeg brengen.

## ZELFSTURING INTRODUCEREN

Bij het invoeren van zelfsturing blijkt dat de mensen in de onderste lagen van de hiërarchie er snel warm voor lopen. Mensen die voorheen weinig bevoegdheid en ruimte hadden, verwelkomen de vrijheid die zelfsturing hen biedt. Het hogere en middenmanagement ziet de transitie naar

zelfsturing vaak als een bedreiging. Niet onlogisch: hun hiërarchische macht verdwijnt, maar vaak verdwijnt ook de volledige managementlaag en moeten ze op zoek naar een nieuwe functie of rol binnen het bedrijf. Voor veel managers kan dat een moeilijke periode zijn, maar vaak bloeien ze uiteindelijk open in een nieuwe rol, bevrijd dat ze niet langer ondergeschikten onder druk hoefden te zetten en ook niet meer in de gunst moeten blijven van iemand boven hen.

Zelfsturing berust op een breed gedragen mentaal eigenaarschap. Als medewerkers dat mentaal eigenaarschap niet hebben, is het goed om na te denken over een traject om dat op te bouwen. Een paar elementen zijn daarin belangrijk. Zorg dat er een helder, inspirerend doel voor de organisatie is



besproken en afgesproken en zorg dan voor een gezonde vorm van competitie. Dit kan door bijvoorbeeld teams hun eigen plan te laten maken, met doelstellingen en een budget en dat te laten presenteren aan de andere teams. Een andere manier om gezonde wedijver te creëren is transparantie van informatie. Als er een gezamenlijke maatstaf zou bestaan voor de teams, zouden de resultaten maandelijks bekend gemaakt kunnen worden.

Om het mentaal eigenaarschap aan te scherpen is het belangrijk dat er vertrouwen is in de leider die de zelfsturing wil invoeren. Simpelweg binnenstappen als nieuwe CEO en zelfsturing afkondigen zal niet werken. Leaders die het invoerden, wachtten meestal een tijdje totdat de medewerkers wat gewoon waren aan hun aparte

leiderschapsstijl en ze begrepen dat hun bedoelingen te vertrouwen zijn.

Een derde punt heeft met timing te maken. Introduceer je zelfsturing in één keer, bij wijze van oerknal, of geleidelijk? En hoeveel kan je organisch laten groeien? Er zijn volgens Laloux drie benaderingen mogelijk:

- De creatieve chaos: hierbij neem je een belangrijke staffunctie of een managementlaag weg en hoop je dat de krachten van de zelfsturing de chaos de baas worden.
- Een ontwerp van onderaf. Minder drastisch is het om samen met de hele groep van medewerkers de toekomst van de organisatie te ontwerpen. Technieken voor grote groepen zoals Appreciative Inquiry of Future Search maken het mogelijk de

wijsheid van iedereen in te zetten.

Conferenties met 100 tot duizenden medewerkers zijn perfect haalbaar.

- bestaand ontwerp invoeren

Er bestaat een volledige set

zelfsturingspraktijken die, in klassieke termen, uitgerold kan worden: holacracy.

Het is een 'besturingssysteem voor organisaties', gepioneerd bij een IT bedrijf, maar nu geschikt gemaakt om door andere organisaties te worden toegepast.

## HEELHEID INTRODUCEREN

Elementen van heelheid introduceren zou eenvoudiger moeten zijn dan zelfsturing omdat het minder bedreigend is voor het systeem als geheel. Introductie van heelheidspraktijken als stilleruimten of het bespreekbaar maken van persoonlijke

passies kan voor sommigen wel ongemakkelijk zijn, maar zal verder niet op echte weerstand stuiten. Heelheidspraktijken kan je geleidelijk invoeren, maar je kan ook de hele organisatie uitnodigen om na te denken over heelheid en samen concrete methoden te ontwerpen om heelheid in het dagelijkse werk in te bouwen.

## EEN EVOLUTIEF DOEL INTRODUCEREN

Voor alle duidelijkheid, het introduceren van een evolutief doel voor de organisatie is niet het in elkaar steken van een missie en visie. Het gaat er niet om wat de organisatie moet zijn of moet doen, maar wat ze wil zijn. Het is de introductie van het unieke doel dat je een organisatie in de wereld wil zijn. Het kan een tijdje duren eer je dat doel vast hebt. Maar als je het te pakken hebt, komt het erop aan om het doel in te bouwen in de

dagelijkse gesprekken en het te gebruiken om de besluitvorming te inspireren. Het doel wordt onderwerp van gesprekken, zit mee aan de vergadertafel en wordt ruim verspreid, gecommuniceerd en verkend. Spreken over het inspirerend doel zal het verlangen naar het doel doen toenemen en zal de zelfsturende medewerkers in beweging krijgen.

Een cyane organisatie omvormen is niet eenvoudig. Maar als een CEO het echt wil en de juiste persoonlijke instelling laat zien, zal het lukken. Misschien is er in het begin weerstand, vooral van het hogere kader. Maar je kan verwachten dat de meeste mensen, eens ze de bedoelingen van de CEO begrijpen en vertrouwen, de unieke kans zullen grijpen om bij te dragen aan de wedergeboorte van hun organisatie.

## WERKEN CYANE ORGANISATIES ECHT?

Uit de gesprekken ter voorbereiding van zijn boek ontdekte Frederic Laloux dat de bedrijfsleiders de nieuwe managementmethoden niet invoerden met het oog op meer succes. De leiders wilden een omgeving creëren waarin ze het zelf prettig zouden vinden om te werken, ook als ze een andere job in hun organisatie zouden moeten doen. De traditionele manier om organisaties te besturen leek hen niet zinvol. Die manier maakt inbreuk op hun eigen waarden en hun aannames over het doel van werk en hoe mensen zich daartoe kunnen verhouden. Achteraf zijn de bedrijfsleiders er allemaal van overtuigd dat de nieuwe modellen die ze ontworpen aanzienlijk productiever zijn.

Uiteraard kan een onderzoek naar 12 bedrijven onmogelijk de wetenschappelijke onderbouwing brengen dat cyane organisaties het succesrecept hebben om niet alleen henzelf maar ook de wereld te veranderen met een sprong voorwaarts in menselijke samenwerking. Maar het boek geeft belangrijk anekdotisch bewijs dat cyane organisatie spectaculaire resultaten bereiken. Niet alleen de groei in werknemers, maar ook de financiële cijfers van bijvoorbeeld Buurtzorg zijn uitzonderlijk ten opzichte van de vakgenoten: de kosten voor de overheid zijn beduidend lager, patiënten hebben minder lang verzorging nodig en de ziekenhuisopnames zijn met een derde verminderd.

Het bewijsmateriaal in Laloux' boek is anekdotisch. Maar het laat zien dat cyane

organisaties resultaten kunnen boeken die minstens op gelijke voet staan met die van de beste traditioneel geleide organisaties. Een leider die met zijn organisatie aan een cyane reis begint, neemt geen idioot risico, ondanks wat de mensen zouden kunnen zeggen. Integendeel: door een cyane structuur te omarmen kunnen leiders mikken op resultaten die anders lastig zouden zijn.

En misschien zit er voor de wereld als geheel ook iets in. Einstein deed de beroemde uitspraak dat we een probleem niet kunnen oplossen met hetzelfde bewustzijn dat voor het probleem heeft gezorgd. Als dat waar is, zullen we niet bij machte zijn om de crisissen van de moderniteit (opwarming, overbevolking, uitputting grondstoffen, ineenstorting van ecosystemen) op te lossen met organisaties die volgens de denkwijze



van de moderniteit gevormd zijn. Onze beste kans op een duurzame toekomst zou heel goed kunnen liggen in het besef dat we toegang hebben tot aanzienlijk krachtiger manieren om de grote problemen van vandaag op te lossen. Maar of de cyane doorbraken ons kunnen opstuwten naar een meer duurzame toekomst, kan natuurlijk alleen de tijd ons leren.

Dank:

Aan Sven en Niels die om het boekje  
vroegen

Aan Koen, Tiene, Sin, Rob, Linda, Ronnie,  
Alex, Ann en Maarten, ook fans van de cyane  
organisatie

Aan Griet voor de steun tijdens het schrijven

## Over de auteur

*Freek Van Looveren (°1975) leerde het vak als organisatieadviseur bij Provinciebestuur Antwerpen. Hij begeleidt daar diensten en teams bij reorganisaties en veranderprojecten. Daarnaast heeft hij ook zijn eigen adviesbureau AO kwadraat: Arbeids Organisatie Anders Organiseren. (www.aokwadraat.be)*

*"Het boek Reinventing Organizations was voor mij een openbaring. In mijn adviesopdrachten gebruik ik veel van de technieken die beschreven worden in het boek. Denk aan appreciative inquiry, talentdenken of participatief werken. Maar in het boek gaat het niet enkel over het gebruik van dit soort technieken in adviesopdrachten of projecten, hij beschrijft organisaties die zich volledig opbouwen vanuit die principes. Die er als het ware hun besturingssysteem van maken. "*



**Frederic Laloux** schreef het managementboek van het decennium: inspirerend en vernieuwend. Dit boek vat de 350 bladzijden tellende managementklassieker 'Reinventing Organizations' samen. Het volgt trouw de opbouw van het boek, maar houdt per deel slechts de essentie over. Uitgebreide argumentatie en de vaak inspirerende en goed uitgewerkte verhalen uit het originele boek sneuvelen. Maar de essentie van 'Reinventing Organizations' zit ook in dit boekje.

**Leeswaarschuwing:** de cyane organisatie werkt echt anders. Dit boekje is dan ook gevaarlijk. Een werknemer die dit leest, wil zelf aan de slag in zo'n organisatie. Maar omdat er in Vlaanderen of Nederland nog niet veel organisaties van het cyane type zijn, gaat de lezer het management bestoken om cyaner te worden. Dus manager opgepast, laat dit boekje niet lezen aan je medewerkers. En lezer, als je niks nieuws wil, laat dit boekje dan ongeopend.