

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 teal organisatie cultuur?	59
deel 3: de opkomst van teal organisaties	61
de noodzakelijke randvoorwaarden	62
voorwaarde 1: de topleider	64
voorwaarde 2: bestuurders snappen het	68
een teal organisatie bouwen	68
een bestaande organisatie omvormen	73
zelfsturing introduceren	74
heelheid introduceren	78
een evolutief doel introduceren	79
werken teal organisaties echt?	80

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 of teal. In deel 1 plaatst hij de teal organisatie in de historische evolutie van organisaties. In deel 2 worden de praktijken van de teal pioniers belicht. Hoe doen de medewerkers het met elkaar in een teal organisatie? In deel 3 wordt de weg beschreven. Hoe bouw je een teal organisatie op? Wat zijn de

voorwaarden om het model te doen slagen?
En wat moet je doen om een organisatie om
te vormen naar teal?

DEEL 1: HISTORISCH

ONTWIKKELINGSPERSPECTIEF

Frederic Laloux schetst de teal 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 organisatiemodel kreeg vorm omdat mensen anders konden gaan samenwerken. Of anders gezegd: organisaties zijn niets anders