

Boekbespreking

Leiderschap vanuit een nieuw wereldbeeld

'Steeds meer mensen verlangen ernaar organisaties te creëren met een ziel, als we maar wisten hoe.'

FREDERIC LALOUX

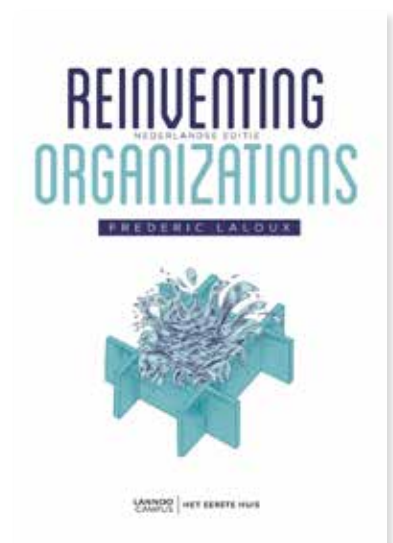
Tekst: Sandra van der Maarel

'De grote Griekse filosoof en wetenschapper Aristoteles verkondigde in 350 vóór onze jaartelling in een verhandeling dat vrouwen minder tanden hebben dan mannen. Vandaag weten we dat dit onzin is. Maar bijna tweeduizend jaar lang was het in de westerse wereld een vaststaand feit. Toen had iemand op een dag een enorme revolutionaire gedachte: laten we eens tellen!' Zo begint het boek *Reinventing Organizations* van organisatieconsultant Frederic Laloux, die in de laatste Vuurvogel genoemd werd als een van de sprekers op de conferentie Power & Care in Brussel. Hij kreeg daar na afloop van zijn speech een staande ovatie, niet alleen vanwege het feit dat hij op zijn thuisbasis Brussel sprak, maar zeker ook voor zijn vurige betoog voor een radicaal andere manier van organiseren en leiderschap: wat als we organisaties nou eens gaan zien als levende systemen waarin mensen bij elkaar komen vanuit de bedoeling een bijdrage te leveren aan de wereld in plaats van als levenloze machines om geld mee te verdienen? Zelden kwam ik de woorden 'ziel' en 'roeping' zo vaak tegen in een boek over leiderschap. Een hoopvol pleidooi voor een radicale verandering in hoe we onszelf organiseren en hoe we kunnen doorgeven aan de volgende generaties vanuit wijsheid en liefde, door de bril van respectievelijk Laloux, Wheatley en Scharmer.

In het begin van zijn boek *Reinventing Organizations* neemt Frederic Laloux je mee op een reis door de geschiedenis van organisaties. Dat doet hij aan de hand van de ontwikkelingsfasen van Ken Wilber. Deze fasen van ontwikkeling zijn van belang, want hoe je naar de wereld kijkt en waar je aandacht aan geeft, creëert onherroepelijk ook de wereld om je heen. Laloux schetst de organisatievorm passend bij de issues van het dan heersende tijdsbeeld, de bijbehorende leiderschapsstijl en de belangrijke doorbraken die konden worden gerealiseerd. Om vervolgens uit te komen bij onze tijd met grote, uitdagende en mondiale vraagstukken waar onze oude manieren van kijken en handelen

tekortschieten en een heel nieuw paradigma nodig is: dat van de organisatie als een levend systeem.

Laloux laat geen totaal nieuw geluid horen. Vele anderen gebruiken de natuur als metafoer en verwijzen naar het werk van biologen en kwantumfysici. Wijsheidstradities maken ons bovendien al eeuwenlang duidelijk dat we vanuit angst en schaarste kunnen leven of vanuit liefde en overvloed. Maar wellicht moeten we eerst vol geconfronteerd worden met de schaduwkanten van ons huidige wereldmodel, dat ons ook zo veel vooruitgang heeft gebracht, voordat we de sprong kunnen maken naar een volgend ontwikkelingsniveau.





De noodzaak van een radicaal andere manier van kijken

'These days, a different ideal for organizations is surfacing. We want organizations to be adaptive, flexible, self-renewing, resilient, learning, intelligent - attributes found only in living systems. The tension of our times is that we want our organizations to behave as living systems, but we only know how to treat them as machines.'

M. WHEATLEY

A Simpler Way van Margaret Wheatley is wel het meest beduimelde, meest gebruikte, meest fanatiek onderstreepte boek uit mijn boekenkast. *'Sandra, may you feel life's sweet support'* schreef Margaret Wheatley er jaren geleden voor me in. Het boek opende eind jaren negentig mijn ogen, in zowel mijn persoonlijke als professionele zoektocht. Opgeleid als bedrijfseconoom ervoer ik hoe er weliswaar steeds meer beheersing en inzicht kwam in organisaties, slimme oplossingen werden gevonden, nieuwe producten en diensten werden bedacht, maar ook hoe kritische succesfactoren, budgetten en meerjarenprognoses leidend werden in plaats van de werkelijkheid, hoe ieder ging focussen op de eigen resultaten en bijbehorende bonussen, hoe angst steeds meer ging regeren en de vermoeidheid verder toesloeg. Hoe ik ook mijn best deed om te vertellen dat dit alles slechts input gaf voor een gesprek, de verbeelding liet spreken door het managementteam tekeningen te laten maken van de doelen

(wat ze vooral voor mij heel braaf deden), creatieve sessies leidde om nieuwe ideeën aan te wakkeren, hun persoonlijke aandacht gaf door te luisteren naar wat hen bang maakte, het gaf tijdelijk wat lucht, maar het hielp uiteindelijk niet.

'The major problems in the world are the result of the difference between how nature works and the way people think.'

GREGORY BATESON

Zie hier de hoogtijdagen van wat Laloux het oranje, prestatiegerichte paradigma noemt, waarin de organisatie wordt gezien als een machine. Hier voert innovatie de boventoon, staat winnen van concurrenten op het netvlies en worden



human resources verantwoordelijk voor de vooraf afgesproken targets. De aandacht is gericht op sneller en beter dan de concurrent en op een toekomst die je vooraf kunt voorspellen. Haal je je voorspelling, of scoor je zelfs 'boven budget', dan is er 'de wortel'. Het zijn deze orga-

nisaties die ons de meest ondenkbare innovaties en vooruitgang hebben gebracht. Dezelfde organisaties die ons nu, in een rap tempo, confronteren met de schaduwkanten van deze moderniteit, van wat Laloux noemt 'ontspoorde innovatie': steeds meer kunstmatige behoeften scheppen vanuit de illusie dat deze spullen ons gelukkig zullen maken.

Bovendien leven we in een wereld waarin we, zeker ook dankzij alle ontwikkelingen uit de vorige eeuw, meer en meer onderling verbonden en afhankelijk zijn. Het oranje paradigma werkt uitstekend in gecompliceerde omstandigheden met een aantal voorspelbare uitkomsten. Echter, in een complexe wereld als de onze slaat het totaal de plank mis. Hoe verhelderend was het boek *A Simpler Way*, dat met zijn poëtische schrijfstijl weliswaar geen concrete antwoorden gaf, maar wel een verlangen en noodzaak aanwakkerde van een andere manier van leven en werken, vanuit het paradigma van de natuur.

Een nieuw paradigma: organisaties als levende systemen

'Stel je voor hoe organisaties zouden zijn als wij zouden ophouden ze op te zetten als kille machines. Wat zouden organisaties voor elkaar kunnen krijgen, en hoe zou het zijn om daar te werken, wanneer we ze als levende wezens zouden behandelen, wanneer we ze gevoed konden laten worden door de evolutionaire kracht van het leven zelf?'

F. LALOUX

In plaats van organisaties te zien als levenloze machines worden organisaties in het zogenaamde cyane, evolutionaire paradigma in het boek *Reinventing Organizations* gezien als levende systemen, met de natuur als inspirerende metafoer. Mensen in organisaties worden 'potentieel dat wacht op ontplooiing' in plaats van 'hulpbronnen die gemanaged moeten worden'. Het woord 'ziel' valt heel vaak als het over deze organisaties gaat: 'Veel mensen die overgaan op een cyaan perspectief beginnen zich scherp bewust te zijn van de pijn en de leegte in het moderne leven, waarin we ons voor een groot deel losgemaakt hebben van onze ware natuur. We hebben toegelaten dat ons drukke ego de stille stem van onze ziel heeft overstemd.' Er komt verbinding met de grotere bedoeling van de organisatie en het leveren van een bijdrage aan de wereld. Doordat er veel minder nadruk op resultaten is, kunnen de ogen open gaan voor de hele werkelijkheid, die complex, onderling steeds meer verbonden en van elkaar afhankelijk is.

Het leiderschap zou je kunnen zien als het herbalanceren van het mannelijk en vrouwelijk leiderschap, waarin de positieve kwaliteiten van beide tot uiting komen. Een belangrijke doorbraak daarbij is het kunnen dansen met de paradoxen van het leven; denken in *en-en* in plaats van *of-of*. Zo gaat de mannelijke kwaliteit van een helder doel samen met de vrouwelijke kwaliteit om dit via verhalen en de juiste context tot leven te brengen. Er is ruimte voor stilte en beweging. Leren, uitproberen en groeien komen in de plaats van voorstellen. Participatie vervangt eenzijdige plannenmakerij. De woorden veranderen en verandermanagement komen niet meer voor omdat verandering de hele tijd aan de orde is. Het systeem onderhoudt zichzelf. Doordat de organisatie uitgaat van zichzelf en haar bijdrage aan de wereld zijn er geen concurrenten waar ze

mee bezig hoeft te zijn. In plaats van mission statements of visiedocumenten, waar niemand een gevoel bij heeft, praten ze in deze organisaties de hele tijd over het doel en de bestemming van de organisatie. Dat maakt het doel evolutief en de beweging van de organisatie vloeibaar.

Zo zet een van de organisaties tijdens vergaderingen standaard een lege stoel neer die het organisatiedoel representeert. Iedere deelnemer aan de vergadering kan op elk moment in die stoel gaan zitten en zich vanaf deze stoel afvragen: 'Hebben de besluiten en de discussie mij (de organisatie) goed gediend? Hoe voel ik mij aan het einde van deze vergadering? Wat vind ik opvallend aan de vergadering van vandaag? Wat mis ik?'

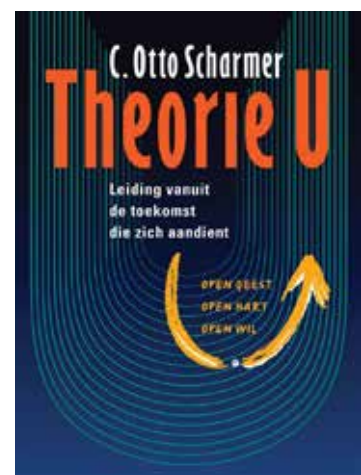
De rol van de leider wordt een hele andere. Hoewel zelfsturing voorop staat en teams veel eigen verantwoordelijkheid krijgen, is de leider op een bepaalde manier veel dichterbij aanwezig. Hij/zij is een voorbeeld, laat zijn/haar commitment aan de gezamenlijke reis continu zien, stimuleert een voortdurende conversatie over de bedoeling van de organisatie, houdt de ruimte waarin de organisatie tot leven komt in stand en, niet onbelangrijk, is een antenne voor de richting die de organisatie op wil gaan.

Theory U als proces om te komen tot een nieuw paradigma

'Imagine you could fast-forward to the very last moments of your life, when it is time for you to pass on. Now look back on your life's journey as a whole. What would you want to see at that moment? What footprint do you want to leave behind on the planet?'

OTTO SCHARMER

Het is het vroege voorjaar van 2015 als ik, samen met vijftig anderen, bijeenkom op de bovenste verdieping van een oud pand op een van de drukste plekken in Amsterdam. Het is muisstil als Otto Scharmer ons via een videoscherm vanuit MIT Boston live door een *journaling exercise* leidt, waar bovenstaande vraag onderdeel van is. We doen mee aan het 8-weekse online U-lab programma, ontwikkeld door het Presencing Institute van Scharmer. Samen met een van de directeuren van het Centrum voor Mindfulness faciliteer ik deze Amsterdamse



hub. Mij ontroert de toewijding van de mensen om me heen bij de beantwoording van de vragen. Wat mij bovenal raakt is de wetenschap dat, op precies ditzelfde moment, op heel veel verschillende plekken op de wereld, door enkele duizenden mensen (een getal van 20.000 wordt genoemd), exact deze zelfde oefening wordt doorlopen. Ook daar komen groepen mensen bijeen in zogenaamde lokale hubs. Global ontmoet local.

Ik geniet van wat het losmaakt en in beweging zet. Naast de hubs die overal oppoppen ontstaan er allerlei Facebook-groepen en bijeenkomsten voor

facilitators van de hubs, waarin mensen kennis en ervaringen delen. Deze spontane manieren van organiseren zijn voorbeelden van wat Laloux 'zelfsturing' noemt. Er is niemand die zegt dat dit moet. Het ontstaat. Kenmerkend voor de deelnemers, van welke nationaliteit dan ook, van changemakers tot bestuurders, coaches en adviseurs, is een gezamenlijke hang naar een andere manier van met elkaar invulling geven aan leven en werk. Naast het gedegen theoretische materiaal is veel aandacht voor wat Laloux de pijler 'heelheid' noemt, in de vorm van lichaams werk (Social Presencing Theater), meditatie, dialoog en peer coaching. In de hub in Amsterdam werken we dat voorjaar ook veelvuldig met (tafel)opstellingen, gedichten en storytelling.

'Dit leiderschap komt op wanneer mensen ten diepste voeling beginnen te krijgen met wie ze in wezen zijn, evenals met hun aandeel in het creëren van dat wat is en de verwerkelijking van een toekomst die datgene belichaamt waar zij het meest om geven.'

PETER SENGE IN THEORY U. LEIDING VAN-UIT DE TOEKOMST DIE ZICH AANDIENT

Theory U, dat centraal staat in de programma's en boeken van Scharmer, is een transformatieproces voor individuen, organisaties en de samenleving als geheel. Heel simpel gezegd start het U-proces met het doorbreken van de oude manier van kijken en handelen. Zolang we dat niet doen, 'downloaden' we vanuit een oud paradigma en krijgen we meer van hetzelfde. Dus we kunnen wel waarden introduceren in een organisatie, maar als we binnen het oranje, prestatiegerichte paradigma blijven denken en handelen verandert er niets en blijft het initiatief steken bij posters aan de muur.

Om het oude los te laten en tot een nieuw paradigma te komen kent het U-proces drie fasen:

- *sensing* of gewaar worden: de fase van opnieuw kijken en voelen
- *presencing* of doorvoelen: de fase van het niet weten, van louter aanwezig zijn, van diep luisteren en opnieuw contact maken met de diepste bron
- *realizing* of waarmaken: de fase van het opnieuw op laten komen, co-creëren en al uitproberend onderweg gaan

Het eigen transformatieproces als voorwaarde

'De algemene regel lijkt te zijn dat het bewustzijnsniveau van een organisatie niet hoger kan zijn dan het bewustzijnsniveau van haar leider.'

FREDERIC LALOUX

De kracht van Theory U is de taal die Scharmer gevonden heeft om aan te kunnen haken bij het bedrijfsleven en de (ogenschijnlijke) eenvoud van de fasering. Daarin schuilt vervolgens ook het gevaar. Want wie geen innerlijke referentie heeft en onvoldoende weet heeft van de diepgang van de fasen verwacht de 'U' al snel met een plat drie stappenmodel voor verandering met bijbehorende tools en interventies, in plaats van als een cyclisch proces van natuurlijke groei en steeds verdere bewustwording. Dan is het nieuwe taal maar oud doen. Kunnen refereren aan een eigen innerlijk transformatieproces is essentieel om te weten hoe transformatie vorm krijgt in onze samenleving en de wereld als geheel. Juist het individuele proces staat centraal, zodat we opnieuw naar de werkelijkheid om ons heen kunnen kijken en kunnen zien wat ons aandeel daarin is.

Voor de linker- en de onderkant van de U zijn van belang; weet hebben van ver-

stilling, van wachten, van niet-doen en niet-weten, de eigen patronen kunnen doorzien, van pijn, angst, schaamte en schuld maar ook van het verlangen om opnieuw contact te maken met de eigen bron en roeping. Dat is waar de vernieuwing vandaan komt. Pas door dit van binnen aan te nemen krijgt leiderschap de diepgang en mogelijkheid om bij te dragen aan organisaties en een wereld van de toekomst, want 'waar we aandacht aan besteden en hoe we aandacht besteden is immers leidend voor wat we, zowel individueel als collectief, creëren.' (Otto Scharmer).

Reinventing Organizations - Frederic Laloux
www.reinventingorganizationswiki.com

A Simpler Way - Margaret Wheatley
www.margaretwheatley.com

Theory U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient - Otto Scharmer
Het proces van de U is voortgekomen uit dialogen die Otto Scharmer hield met Joseph Jaworski, Peter Senge en Betty Sue Flower in hun zoektocht naar diepgaande transformatieprocessen, zoals beschreven in het boek Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande veranderingen in mensen en organisaties. www.presencing.com en www.ottoscharmer.com