



# Geheimen van wendbaar organiseren

Jacqueline van Onzenoort





## Teal

Teal is een initiatief van Jacqueline van Onzenoort. Teal organisaties zijn wendbaar en creëren de toekomst vanuit de diepere Intentie van mensen en organisatie. Het is de missie van Teal om het volle potentieel van mensen ten dienste te stellen van betekenisvolle bedoelingen van mensen en organisaties.

## Over de auteur



Jacqueline van Onzenoort (1969) combineerde na haar studie Algemene Sociale Wetenschappen bedrijfskundige kennis met de wijsheid van de oosterse en westerse psychologie. Na een brede loopbaan in het HR vak binnen Rabobank International, KPN en Randstad is zij haar eigen praktijk gestart in 2009 op het snijvlak van organisatie-, team- en leiderschapsontwikkeling. Zij is daarin steeds op zoek naar wat nodig is om in lijn met de bedoeling van de organisatie te organiseren. Zij wordt geïnspireerd door nieuwe vormen van organiseren waarin zelforganisatie bestaat en waarbij het volle potentieel van mensen wordt aangesproken en benut. Het drijft haar om vanuit oprechte betrokkenheid en enthousiasme mensen uit te nodigen om hun passie en natuurlijke talenten volledig te leven en zo bij te dragen aan bezielde organisaties.

## Colofon

### Redactie

Jacqueline van Onzenoort

### Vormgeving en illustraties

De Zagerij ontwerp bureau

### Copyright

Teal, 2017

### Teal

Papewegse Hof 12  
2245 AL Wassenaar

M: (06) 515 48 967  
E: [jacqueline@teal.nl](mailto:jacqueline@teal.nl)  
W: [www.teal.nl](http://www.teal.nl)



# Inhoudsopgave

Colofon	2
Inleiding	4
7 geheimen van een wendbare organisatie	6
<b>Geheim 1</b>	
<i>Mensen in Teal organisaties ontwikkelen meesterschap in Teal bewustzijn</i>	7
<b>Geheim 2</b>	
<i>Iedereen is eigenaar van de principes van het nieuwe organiseren</i>	10
<b>Geheim 3</b>	
<i>Teal leiders zijn verbindend en inspirerend</i>	13
<b>Geheim 4</b>	
<i>Er is aandacht voor stabiliteit</i>	16
<b>Geheim 5</b>	
<i>Meesterschap vanuit eigen kracht en heelheid</i>	19
<b>Geheim 6</b>	
<i>Teal organisaties doorstaan de chaos</i>	22
<b>Geheim 7</b>	
<i>Teal organisaties investeren in begeleiding van de transformatie</i>	25
Ten slotte	29
Inspiratiebronnen	30



## Inleiding

Hoe zorgen we dat we wendbaar genoeg zijn om ons aan te passen aan de technologische en disruptieve ontwikkelingen? Hoe zorgen we ervoor dat we onze manier van organiseren aan laten sluiten op wat de digitale revolutie van ons vraagt? De vierde industriële revolutie, zoals het World Economic Forum deze revolutie noemt, met onder andere zelfrijdende auto's, robotisering, artificiële intelligentie, drones, virtual reality zal nog meer ingrijpend zijn dan de industriële revolutie honderd jaar geleden. Dit vraagt aanpassingsvermogen van ons als mensen, onze teams en onze organisaties. Dit vraagt om wendbaarheid.

Voor dit e-book ben ik op zoek gegaan naar de geheimen van wendbaar organiseren. Het gaat over de geheimen van wendbaar organiseren, leidinggeven en samenwerken. Ben jij directeur, manager of HR manager en realiseer jij je dat ook jouw markt vraagt om nieuwe vormen van organiseren? Dan helpt dit e-book je op weg. Dit e-book is niet af. Gestimuleerd door de titel van het boek "Move before you're ready" van Simon van der Veer en Linde Peters (2016) heb ik dit e-book voortijdig gepubliceerd. Mijn zoektocht gaat onverminderd voort naar meesterschap in organiseren. Meesterschap is een staat die nooit helemaal bereikt zal worden. Je kunt het alleen bij benadering bereiken en blijft continu in ontwikkeling. Alle ontwikkeling start met het zetten van een eerste stap. Welke eerste stap zet jij?

Lange tijd hebben we gedacht dat we toekomst konden beheersen en voorspellen met veel beleid, strategie en instrumentarium wat hierop is afgestemd. Door het tempo waarin de ontwikkelingen elkaar opvolgen, is deze illusie van maakbaarheid inmiddels wel uit elkaar gespat. De traditionele manier van organiseren met haar hiërarchie, regels en procedures gericht op standaardisatie en 'one size fits all' piept en kraakt. De tijd van het top down en taakgerichte, directieve leiding

*"Het zijn niet de sterkste of intelligentste soorten die overleven, maar de soorten die het beste kunnen omgaan met verandering."*

— Charles Darwin



geven heeft zijn langste tijd gehad. We onttrekken verantwoordelijkheid en bezieling uit medewerkers met onze controlemechanismen. We realiseren ons inmiddels dat we hiermee teveel potentieel en creativiteit van medewerkers onbenut laten en dat we aangeleerde hulpeloosheid hebben gecreëerd. Als je medewerkers jarenlang behandelt als kleine kinderen, gaan ze zich ook zo gedragen. Niet verwonderlijk dat er schokkende uitkomsten uit engagementonderzoeken komen. Uit de laatste Gallup studie blijkt dat in Europa slechts 13% van de medewerkers in organisaties bevlogen ('engaged') is in hun werk en in Nederland is dat zelfs 9%.

### Teal organiseren

Als we de toekomst niet meer kunnen voorspellen, zullen we er stap voor stap op in moeten spelen. Het huidige transformatietijdperk vraagt om een radicale organisatie transformatie. Een van de aspecten van een wendbare organisatie is sociale innovatie: het veranderen van de manier van organiseren, leidinggeven, samenwerken en verantwoordelijkheid nemen. De vorm die past bij wendbare organisaties wordt geduid met Teal organiseren. Deze term is geïntroduceerd in de engelstalige versie van het boek *Reinventing Organizations* van Frederic Laloux (2015). Teal organisaties zijn wendbaar en creëren de toekomst vanuit de diepere intentie van mensen en organisaties.

Een wendbare organisatie wordt steeds vaker in verband gebracht met de ontwikkeling naar zelforganisatie en zelforganiserende teams. Binnen zelforganisatie neemt iedere speler verantwoordelijkheid voor zijn of haar bijdrage aan het resultaat. Zelforganisatie en 'samen-organisatie' is nadrukkelijk een middel en geen doel op zich. Een wendbare organisatie en zelforganisatie is ook niet iets wat je kunt 'implementeren' of 'uitrollen' zoals we veranderingen vaak aanvielen in bestaande

### Drie doorbraken in wendbare organisaties volgens Frederic Laloux

Frederic Laloux heeft een groot aantal organisaties onderzocht en drie praktijken ontdekt in organisaties die zich succesvol weten aan te passen aan de snelle (technologische) ontwikkelingen. Deze praktijken noemt hij doorbraken:

#### 1. Zelfmanagement

Multidisciplinaire teams die effectief samenwerken op basis van gelijkwaardige relaties zonder behoefte aan hiërarchie, controle en consensus. Er vindt sturing plaats door teamleden die in wisselende rollen en verantwoordelijkheden met elkaar samenwerken.

#### 2. Heelheid

Hiermee wordt bedoeld we ons volle potentieel benutten en ons volledige zelf meenemen naar ons werk en niet alleen ons 'professionele masker'. In

veel organisaties wordt rationaliteit en analytisch vermogen hoger gewaardeerd dan de overige energiebronnen emoties, intuïtie en spiritualiteit.

#### 3. Evolutionair doel

Hiermee wordt een doelbewustzijn bedoeld van de organisatie dat voorbij gaat aan streven naar alleen continuïteit en winst maken. Het gaat ervan uit dat organisaties als een levend organisme een eigen richting hebben en zich adaptief aanpassen aan deze richting.

organisaties. Er bestaat geen handleiding. Er is niet één beste weg. Het oude werkt niet meer en het nieuwe is nog niet uitgekristalliseerd. Het is een weg van onderzoeken en ervaren, leren door experimenteren en aansluiten daar waar energie zit en knooppunten oplossen. Het is een ontdekkingsreis waarin het ontwikkelen van een Teal bewustzijn hand in hand gaat met het ontdekken van nieuwe samenwerk praktijken.



## 7 geheimen van een wendbare organisatie

Hoe realiseer je een wendbare organisatie? Wat zijn de wezenlijke mechanismen die zorgen voor de kanteling van een reguliere, hiërarchische organisatie naar een wendbare organisatie? Wat zijn de geheimen van succes?

Vaak houden we geheimen voor onszelf. We spreken er niet over met anderen. Hierdoor blijven geheimen vaak verborgen. Andere geheimen in de spreekwoordelijke bedoeling liggen juist zo voor de hand dat we ze vanzelfsprekend achten of er onvoldoende aandacht aan besteden. Als we de geheimen delen met elkaar, ontstaat er steeds meer besef wat het vraagt om succesvol in te spelen op wat klanten en markten van ons vragen en om het onderdrukte potentieel van mensen en organisaties te bevrijden.

Zonder een specifieke volgorde, herken ik deze geheimen in Teal organisaties:

- 1. Mensen in Teal organisaties ontwikkelen meesterschap in Teal bewustzijn**
- 2. Iedereen is eigenaar van de principes van Teal organiseren**
- 3. Teal leiders zijn verbindend en inspirerend**
- 4. Er is aandacht voor stabiliteit: psychologische veiligheid, kaders en structuur**
- 5. Iedereen ontwikkelt meesterschap vanuit eigen kracht en heelheid**
- 6. Teal organisaties doorstaan de chaos**
- 7. Teal organisaties staan open voor begeleiding van de transformatie**



### Ik nodig jullie als lezers uit met mij de geheimen te delen die jullie hebben ontdekt in de praktijk.

Op deze manier kunnen we met elkaar het geloof en tastbare bewijs opbouwen waaruit blijkt dat het mogelijk is om wendbare organisaties te laten ontstaan waar iedereen vanuit het volle potentieel werkt. Dat raakt aan een diep geloof van mij. Dit geloof is ontstaan vanuit de verwondering en verontwaardiging van organisatiepraktijken waar ik jarenlang onderdeel van geweest ben. Ik heb zo vaak gedacht dat de manier waarop we vandaag de dag organiseren niet de bedoeling kan zijn! Of het nu ging over het doorschieten in instrumentarium, bonussen,

KPI management of de zoveelste reorganisatie, welk vraagstuk werd er eigenlijk werkelijk mee opgelost? Ik voelde vaak verontwaardiging als ik zag dat het gewenste effect uit bleef. Mijn verontwaardiging herken ik steeds meer als mijn scheppende kracht van mijn eigen intentie: bijdragen aan de diepere bedoeling van mensen, teams en organisatie waardoor meer ruimte ontstaat voor potentieel en bezieling. Dat is wat mij drijft in het ontwikkelen van meesterschap in organiseren.

Mail je praktijkvoorbeelden naar:  
[jacqueline@teal.nl](mailto:jacqueline@teal.nl)



# Geheim 1

## Mensen in Teal organisaties ontwikkelen meesterschap in Teal bewustzijn

*“Wij mensen zijn onderdeel van een groter geheel, een universum waarin alles onderling verbonden is, alles permanent in verandering is en alles zichzelf organiseert en permanent ontwikkelt in een dynamische balans.”*

— Marja de Vries

De sleutel tot een kanteling naar een wendbare organisatie waar aandacht is voor zelforganisatie, heelheid en doelbewustzijn, staat of valt met een verruimd bewustzijn bij de mensen die er werken. Als we anders naar onze omgeving en organisaties gaan ‘kijken’ en anders bewust ‘zijn’, gaan we ook anders ‘doen’. Bewustzijn is het vermogen om in het hier en nu te zijn, zonder gehinderd te worden door overheersende ego patronen.

We ontwikkelen allemaal een ego, een persoonlijkheid. Een persona (wat in het Latijn masker betekent) ontwikkelen we om onze kwetsbaarheid te beschermen en ons te handhaven in het sociale verkeer. Onze ego patronen zijn vaak gericht op controle. Als we door de ‘bril’ van ego patronen kijken naar organisaties, kunnen we herkennen dat onze organisaties een afspiegeling zijn van het bewustzijn op dat moment. Veel van onze managementpraktijken zijn gericht op controle en beheersing.

Als we dit willen veranderen, vraagt het bewustwording van de mechanismen van de ego patronen. Als we deze gaan doorzien, kunnen we er vrijer van worden. Het vraagt bereidheid tot zelfreflectie om deze patronen te doorzien. Daarnaast vraagt het veel oefening om oude gedragspatronen en overtuigingen los te laten en het verruimde bewustzijn om te zetten in nieuw gedrag, vaardigheden en overtuigingen. Wat zie je jezelf doen als het spannend wordt? Deze mechanismen manifesteren zich veelal onbewust op het moment de rode knop van het ‘reptielenbrein’ wordt ingedrukt. Het reptielenbrein is een alert brein dat constant mogelijk gevaar spot zodat het direct opdracht kan geven om te vluchten, aan te vallen of te verlammen. Dit komt onder meer tot uiting door hard te werken, te versnellen, diskwalificeren, pleasen of vanuit oververantwoordelijkheid ingrijpen en als ‘redder’ met



oplossingen komen. De reactie tussen waarneming en actie is ultra kort waardoor we ons er vaak niet bewust van zijn.

Laloux komt in zijn onderzoek naar Teal organisaties tot de conclusie dat het hoogste leiderschap (directie, Raad van Bestuur en Commissarissen) een wereldbeeld en een psychologische ontwikkeling heeft geïntegreerd die consistent is met de Teal evolutiefase. De hoogste

leider is rolmodel voor de nieuwe manier van organiseren en hij heeft als cruciale rol om ruimte te geven aan Teal organiseren. Leden van het hoogste leiderschap die het 'niet snappen' kunnen bij zwaar weer controle en hiërarchische mechanismen herinvoeren, waarmee de geloofwaardigheid in de visie van Teal organiseren direct ondermijnd wordt.

### Teal en Spiral Dynamics

Spiral Dynamics, ontwikkeld door Dr. Clare W. Graves (1914-1986) is een pragmatisch model dat inzicht geeft in de evolutionaire ontwikkeling van de maatschappelijke en menselijke ontwikkeling, uitgedrukt in kleuren. Graves ontdekte dat externe omstandigheden het menselijk gedrag beïnvloeden en aanleiding zijn voor mensen om hun denken en doen (waardesysteem) aan te passen. De hersenen gaan hierin mee en passen zich ook aan. De huidige complexiteit en tempo van ontwikkelingen stimuleert een evolutionaire ontwikkeling

om hier adequaat mee om te kunnen gaan. Spiral Dynamics heeft wereldwijd zijn werking bewezen als begrippenkader en instrumentarium om transformaties en een nieuwe visie op leiderschap, organiseren en samenleving vorm te geven.

**Teal** (groen-blauwe kleur) is het waardesysteem dat voornamelijk als hoogste bewustzijnsstaat is geduid en omvat en overstijgt de onderliggende waardesystemen. Teal heeft een meer geïntegreerd, holistisch bewustzijn; een besef dat alles met alles samenhangt in de wereld.

### Holistisch wereldbeeld

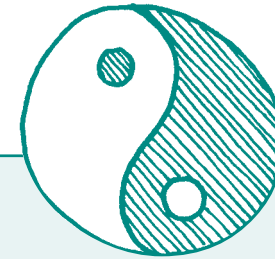
De 'bril' waarmee in Teal organisaties naar de werkelijkheid gekeken wordt, wordt gekleurd door het perspectief van een holistisch mensbeeld waarin uitgegaan wordt van integraal denken en heelheid. Je gaat ervan uit dat alles met alles verbonden is en dat ieder mens zijn eigen intentie heeft in het leven. Het woord holisme komt van het Griekse 'holon', wat 'het geheel' betekent. Mensen met een holistische visie streven naar balans en harmonie tussen de mensheid en het ecosysteem en gaan uit van het adagium 'wat we zaaien, zullen we oogsten'. Holisme kan pas ontstaan wanneer de onderliggende delen gezond functioneren, door Spiral Dynamics vertaald in onderliggende waardesystemen. Deze 'bril' kleurt het gedrag in Teal organisaties en deze kijk heeft ook consequenties voor de vertaling naar beleid, processen, instrumenten en procedures.

### Hoe pak je dit nu aan?

Het ontwikkelen van een ruimer bewustzijn is makkelijk gezegd dan gedaan. Je kunt dit niet afdwingen. Je kunt mensen niet 'door de wasstraat' van de organisatie academie duwen. Het is een proces dat vanuit intrinsieke motivatie start en gestimuleerd wordt doordat de complexiteit van de omstandigheden waar we mee te maken hebben, dit van ons vraagt.



Het holistisch mensbeeld groeit alleen als dit voldoende wordt voor-geleefd, bij voorkeur door het hoogste leiderschap van een organisatie. Daarnaast stimuleren de omstandigheden de groei van bewustzijn. Mensen gaan anders denken omdat de wereld eraan toe is. We beseffen steeds meer dat de natuur niet bestand is tegen de explosief groeiende en consumerende mensenmassa. Welvaart mag omgezet worden in welzijn en bewustzijnsontwikkeling. Velen verwachten dat we in een tijdvak terecht komen waarbij veel meer ruimte is voor het holistische perspectief.



### Balans tussen Yin en Yang

Bij bewust leiderschap is sprake van een balans tussen vrouwelijke en mannelijke energie, ook wel aangeduid met het Chinese Yin en Yang. Het is de kunst om een goede balans te vinden tussen de yin en yang eigenschappen in onszelf en in de organisatie. Dit vraagt bewustwording van een balans tussen voelen en denken, tussen lange en korte termijn, tussen reflectief en impulsief, tussen 'rem' en 'gaspedaal', tussen hart en ziel en hoofd en ego. De samenvoeging van onze vrouwelijke en mannelijke energie zorgt voor een verschuiving van ons ego bewustzijn naar een bewustzijn waarin meer

samenhang bestaat tussen het ego en de ziel. Deze samenhang is het gevolg van ons voortdurende streven naar zelfontplooiing. Ons dagelijkse bewustzijn krijgt een diepere laag en we komen in verbinding te staan met wie we echt zijn, onze natuurlijke basis, die weer verbonden is met de natuur in haar geheel. Hierdoor worden we ons bewust van onze plek in de wereld waarin alles met elkaar verbonden is.



# Geheim 2

## Iedereen is eigenaar van de principes van Teal organiseren

Om de ontwikkeling naar een wendbare organisatie door te maken, gelden de principes van het Teal paradigma als kompas voor het doen en laten. Een paradigma of wereldbeeld is een set van waarden, drijfveren en overtuigingen, dominante opvattingen en uitgangspunten; een referentiekader van waaruit wij de werkelijkheid interpreteren. Het geeft richting aan hoe we denken en hoe we beslissingen nemen. Het Teal paradigma is een radicaal andere manier van kijken dan het reguliere paradigma. Deze principes veranderen de mindset zodanig dat organiseren en besturing er volledig anders uit komen te zien. Deze andere zienswijze past bij een andere zijnswijze oftewel bewustzijnsstaat en stuurt de 'bril' aan waarmee je naar de werkelijkheid kijkt: als je anders ziet, ga je ook anders doen.

### Condities voor transformatie

Otto Scharmer heeft in zijn Theory U drie condities genoemd om transformatie mogelijk te maken. Otto Scharmer noemt dit 'innerlijke stemmen':

**Open mind:** een nieuwsgierige houding die bereid is te vragen en onderzoeken. Een belemmering hierbij kan de 'stem van het oordeel' (voice of judgment) zijn: de stem van oordelen en veroordelen.

**Open heart:** contact maken, je inleven en je laten raken. Een belemmering kan zijn de 'cynische stem' (voice of cynicism): de stem van afhaken en uitsluiten.

**Open will:** moed om los te laten en in te stappen in het onzekere; lef om vrij te spreken en handelen. Een belemmering hierbij is de 'stem van de angst' (voice of fear): de stem die vasthoudt aan het bekende.

*"Als je van A naar B wilt, hanteer dan de principes van B."*



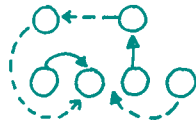
**REGULIER  
ORGANISEREN**



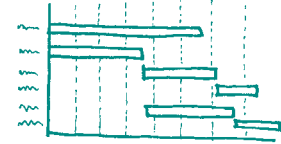
**TEAL  
ORGANISEREN**



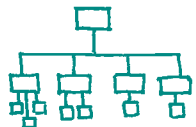
WINST GEDREVEN -> PURPOSE' GEDREVEN



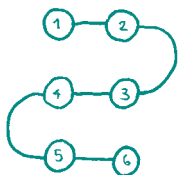
REORGANISEREN -> CONTINU VERBETEREN



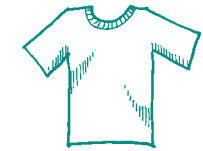
PLANNEN -> EXPERMENTEREN



HIËRARCHIE -> GELIJKWAARDIG, ZELFORGANISATIE



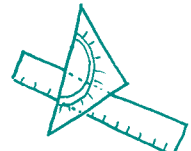
RATIONEEL ANALYTISCH -> VANUIT ALLE ENERGIEBRONNEN



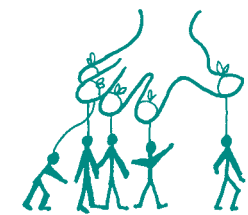
'ONE SIZE FITS ALL' -> MAATWERK



KENNIS IS MACHT -> TRANSPARANTIE



METEN IS WETEN -> AANVOELEN EN INSPELEN



CONTROLE + TAAKAFHANKELIJK -> VERTROUWEN + VERANTWOORDELIJKHEID



### Drieluik Richten, Inrichten en Verrichten

Bij integrale organisatie ontwikkeling maak ik graag gebruik van het drieluik Richten, Inrichten en Verrichten. Alleen als alle elementen van het drieluik congruent zijn afgestemd, komt de visie overeen met het gedrag in de organisatie. Tot die tijd blijft een visie een loze ambitie.

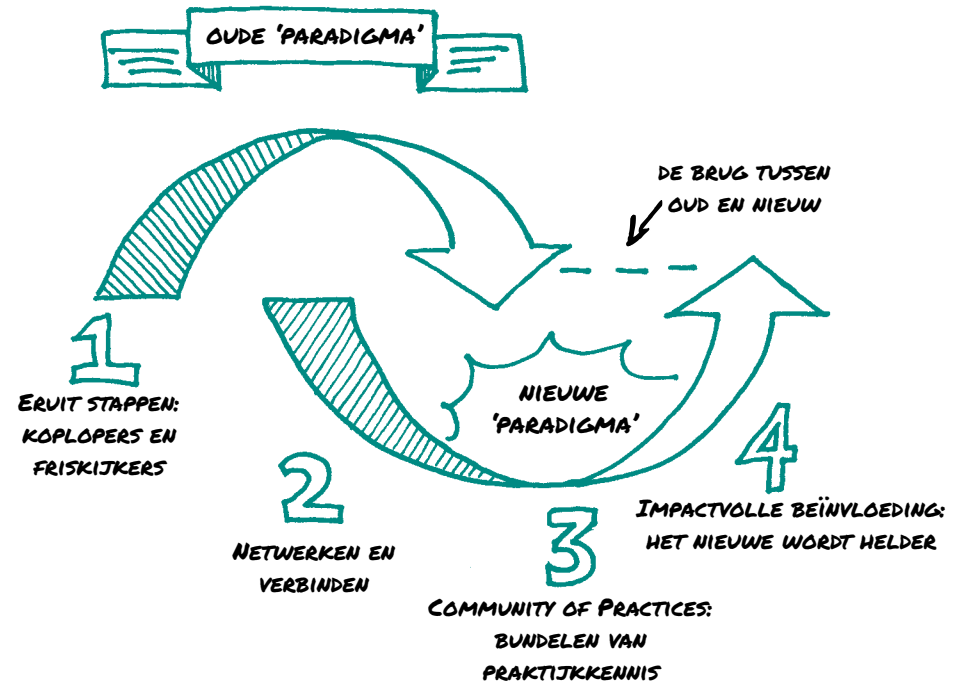
**Richten** gaat over de 'purpose', bedoeling, visie en strategie van de organisatie. Wat is de richting van de organisatie?

**Inrichten** gaat over de structuur, systemen, processen en procedures van de organisatie. Beleid, instrumentarium en besturing.

**Verrichten** gaat over gedrag, expertise en vaardigheden, vakmanschap.

De transformatie komt stap voor stap tot stand en wordt bepaald door de geloofwaardigheid waarin het nieuwe paradigma ook daadwerkelijk als uitgangspunt wordt gehanteerd voor het doen en laten. Deze geloofwaardigheid wordt gevoed door een diep innerlijk geloof en weten van het hoogste leiderschap samen met koplopers in de organisatie. Een geloof dat er echt iets anders nodig is om in te spelen op de ontwikkelingen in de markt en om het volle potentieel van mensen te ontsluiten. De nieuwe visie komt namelijk in botsing met de bestaande gewoonten en gebruiken in de gevestigde cultuur en organisatie en deze botsing wordt alleen doorstaan vanuit een diepgeworteld geloof in het vernieuwde bewustzijn. Om de transformatie te doorstaan, is een 'open mind', 'open heart' en 'open will' nodig van zoveel mogelijk mensen in de organisatie: de bereidheid om te onderzoeken en het oude los te laten en in het onzekere te stappen.

Margareth Wheathley beschrijft in haar boek 'Leadership and the New Science (2006)' de wijze waarop transformatie plaatsvindt. Het komt voort vanuit een actieve en inspirerende onderstroom die het echt anders gaan doen dan de tot dan geldende 'mores'. Als zij voldoende impact hebben met een nieuwe manier van werken, wordt een kanteling doorgemaakt naar een nieuw paradigma. Het tipping point of kantelpunt ligt bij zo'n 20%. Oftewel als er 20% vernieuwing is, ontstaan er identificatie mogelijkheden voor de omgeving en wordt het nieuwe gedrag besmettelijk voor anderen. Mensen gaan zich verbinden met de nieuwe visie, gaan ervaringen delen waardoor het nieuwe steeds helderder wordt.



# Geheim 3

## Teal leiders zijn verbindend en inspirerend

Wat gebeurt er in Teal organisaties met de managers? Hierin zijn verschillende praktijken. In sommige organisaties nemen ze afscheid van managers, in andere krijgen ze een nieuwe rol. Rode draad hierbij is dat de managers toegevoegde waarde hebben aan het primaire proces en dat ze zich onderscheiden met verbindend en inspirerend leiderschap. In hiërarchische organisaties wordt de management-cultuur veelal gedomineerd door een controle- en taakgerichte leiderschapsstijl en als de druk toeneemt, schiet dit al snel door naar versnellend of directief leiderschap. Situationeel leiderschap blijft ook in wendbare organisaties het uitgangspunt, waarbij de leiderschapsstijl afgestemd wordt op de context of de taakvolwassenheid van een specifieke persoon of taak, maar het accent verschuift.

Verbindende leiders hebben een inspirerend motief vanuit een diepere intentie waarom zij de dingen doen die zij doen. Medewerkers volgen doordat zij geloven waarin de leider gelooft. Hun drijfveren, waarden en houding passen bij elkaar. Goed voorbeeld doet goed volgen. Gedrag is besmettelijk en met name het doen en laten van de leiders beïnvloedt de omgeving in sterke mate. Sterker nog, het bewustzijn van de leiders bepaalt in belangrijke mate het bewustzijn van de organisatie.

### Balans tussen sturen en ruimte geven

Verbindende leiders vinden een juiste balans tussen sturen (kaders stellen, resultaten/output benoemen, grenzen aangeven) en ruimte geven (delegeren, ruimte geven, loslaten). Er zijn in een wendbare organisatie en bij zelforganisatie nog steeds richting en kaders nodig. Mensen en teams moeten weten waarom ze iets doen en wat ze moeten doen. De mensen bepalen vervolgens zelf hoe het dat het beste kan doen volgens vooraf vastgestelde spelregels. Leidinggevendens krijgen

*“Leadership is the art of giving people a platform for spreading ideas that work.”*

— Seth Godin



hiermee een andere rolinvulling, zoals op het uitdragen van een inspirerende visie, het bieden van kaders en grote lijnen en het afbreken van oude hiërarchische structuren die gelijkwaardige samenwerking belemmeren. Leidinggevend en moeten leren loslaten, ruimte en vertrouwen te geven. Loslaten betekent niet 'laissez faire', maar anders sturen en actief de voorwaarden scheppen waaronder professionals zichzelf kunnen organiseren.

De leiderschapsstijl van verbindende leiders kan getypeerd worden met Triple R: Richting geven, Ruimte geven en Resultaat vragen. Een verbindend leider draagt het hogere doel, waarden en strategie van de organisatie op inspirerende wijze uit. Hij of zij geeft duidelijk aan wat van de organisatie en de teams wordt verwacht. Hij vraagt om een concreet resultaat, zonder het 'hoe' in te vullen of voor te schrijven. Deze triple R staat haaks op de klassieke triple C stijl: Command, Control and Communication, waar door managers vaak met micro-management instructies worden gegeven op de manier waarop resultaten bereikt moeten worden. Het loslaten van controle brengt onzekerheid met zich mee. Ont-managen is voor veel managers lastig. Ook valt het niet mee om afscheid te nemen van het soms verslavende gevoel dat anderen jou als manager nodig hebben om dingen voor elkaar te krijgen.

### Raakbaarheid

Verbindend leiderschap vraagt om mensen die oprecht kunnen luisteren en kunnen verbinden vanuit hun kern, Intentie of 'purpose' en waarden. Dit vraagt om raakbaarheid, om gevoel en intuïtie en oog voor de mens als kompas voor handelen. De uitdaging ligt in het verbinden van de missie van de organisatie met de missie en bezieling van medewerkers. Niet van boven opgelegd, maar vanuit inspiratie, motivatie en beweging.

Dit vraagt om emotionele intelligentie, ook wel uitgedrukt als EQ. Een verbindend leider beschikt over het hele spectrum van sociale vermogens: verbindende communicatie, effectief beïnvloeden en conflicthantering en besluitvorming. Een verbindend leider heeft veel aandacht voor de relatie met de ander en weet de behoeften van de ander te verbinden aan de behoeften van de organisatie. Zonder EQ is dus geen verbindend leiderschap mogelijk. Bij een emotioneel intelligente leider voelen mensen zich veilig om zich te uiten.

### Emotionele intelligentie (EQ) volgens Daniel Goleman

Daniel Goleman heeft met de introductie van het begrip emotionele intelligentie in 1996 veel stof doen opwaaien. Met zijn onderzoek toonde hij aan dat EQ voor 80% bepalend is voor succesvol leiderschap en dus niet IQ wat lange tijd was gedacht. EQ is het vermogen om adequaat om te gaan met eigen emoties en die van anderen, en om emoties te verstaan als energie.

#### Zelfbewustzijn

Emotioneel zelfinzicht en zelfvertrouwen. In verbinding zijn met je emoties, gevoelens en intelligentie beïnvloedt je zelfbeeld en gedrag.

#### Zelfmanagement

Emotionele zelfkennis helpt je je gedrag, energie en motivatie te beheersen.

#### Empathie

Sociaal bewustzijn; het begrijpen van de emoties, gevoelens en behoeften van anderen geeft je als leider inzicht in de competenties die ze dienen te ontwikkelen.

#### Relatiemanagement

Het vermogen effectieve, emotionele relaties te kunnen onderhouden geeft toegang tot een breed aantal sociale vaardigheden waaronder effectieve communicatie, onderhandelen, conflicthantering en beïnvloeden.



### Stereotypering bepaalt de huidige werkelijkheid

Toch hebben we in de afgelopen decennia veel leiderschap toegedicht aan IQ en rationele leiders. Emotionele stabiliteit en rationeel analytisch denkvermogen zijn belangrijke criteria gebleven bij Management Development en opvolgingsplanning. Stereotypering speelt een belangrijke rol bij benoemingen: het bestaande en zittende leiderschap is een belangrijke voorspellende factor voor de opvolging. Immers, soort zoekt soort en de bestaande leiders herkennen vooral leiderschap in gelijkgestemden ('similarity'). Vraag aan een willekeurig persoon wat een CEO typeert en zowel mannen als vrouwen zien een rationele, zelfverzekerde, daadkrachtige blanke man van boven de vijftig jaar voor zich. Een vrouwelijke of gekleurde leider is in veel gevallen nog steeds een afwijking van de norm. Aangezien stereotypering een onbewust proces is, wordt deze norm niet snel doorbroken. Het vraagt dus bewuste keuzes om een doorbraak te bereiken in het stereotype leiderschap van vandaag naar verbindend leiderschap.

### Verbindend leiderschap als bewustzijnsstaat

Verbindend leiderschap is niet een keuze voor een bepaald type leiderschap. Ook is het niet een leiderschapsstijl waar je als individu of organisatie zomaar voor kiest. Het willen ontwikkelen van verbindend leiderschap vraagt om Teal bewustzijn. Verbindend leiderschap overstijgt het niveau van de ratio, ego's en zaken als geld, status en macht ('gsm'). Het ontstaan van verbindend leiderschap is een proces van innerlijk leiderschap. De start van de transformatie ligt hiermee bij de reis die leiders in en met zichzelf maken. Een verbindend leider werkt continu aan zijn of haar eigen ontwikkeling en moedigt ook anderen aan dit te doen.

### Hoe pak je dat aan?

Hoe je bewustzijn en persoonlijke groei stimuleert, is de trage vraag die me al vele jaren bezig houdt. Een trage vraag heeft tijd nodig om tot antwoord te komen. Iedere leiderschapsreis is uniek. Je leert vooral door doen en door het leven te leven. Impactvolle gebeurtenissen zoals verlies van baan, burn-out, geboorte en dood activeren je bewustzijn en je vermogen hiermee om te gaan. Een open of 'growth mindset' zoals Carol Dweck dit noemt, is voorwaarde. Mensen met een growth mindset gaan uitdagingen aan, volharden bij tegenslag, streven naar meesterschap in hetgeen hen intrinsiek motiveert en leren voortdurend van feedback. Mensen met een gesloten of fixed mindset hanteren meer het adagium 'zo ben ik nu eenmaal' en hebben de neiging hun eigen verhalen en overtuigingen te blijven herhalen.

### Kwantumsprong?

Willem Glademans schrijft in zijn 'boek van de universele wetten' dat het erop lijkt dat we in deze tijd worden 'opgetrild'. Er is een hogere trilling die gestaag naar hogere niveaus van waarnemen en ervaren leidt en ons bewustzijn telkens iets verder verruimt. Het hele universum ontwikkelt zich voortdurend naar steeds hogere niveaus van complexere zelforganisatie en daar zijn we als mensheid onderdeel van. Velen verwachten dat de mensheid in

de komende tijd een kwantumsprong in bewustzijn gaat maken. Deze kwantumsprong zou kunnen leiden tot een transpersoonlijk bewustzijn, waarbij mensen niet langer vanuit een persoonlijk belang de wereld tegemoet treden, maar weten dat ze onderdeel uitmaken van een groter geheel, het universum. We zouden dan collectief naar een ander trillingsniveau in ons bewustzijn kunnen gaan. Aan ons dus de vraag of we mee kunnen bewegen of niet.



# Geheim 4

## Er is aandacht voor stabiliteit

Het lijkt een paradox, maar zonder stabiliteit is er geen wendbaarheid mogelijk. De stabiliteitslagen van een organisatie bestaan uit psychologische veiligheid en vertrouwen, heldere kaders, daadkracht, structuur en discipline. In de waardensystemen van Spiral Dynamics raakt dit aan de kleuren paars, rood en blauw. Zowel in reguliere als wendbare organisaties zijn deze stabiliteitslagen lang niet altijd in voldoende mate aanwezig.

### Psychologische veiligheid

Zonder psychologische veiligheid en vertrouwen is geen teamwork of samenspel mogelijk. Het is hiermee de meest fundamentele randvoorwaarde in wendbare organisaties. Vertrouwen gaat over zelfvertrouwen en vertrouwen in anderen. Zelfvertrouwen is voorwaarde om te acteren vanuit autonomie en eigen kracht.

Psychologische veiligheid houdt in dat mensen de ruimte voelen om alles te zeggen wat in het belang van de afdeling of organisatie gezegd moet worden vanuit de verwachting dat collega's en leidinggevenden hier constructief op reageren. Teamleden durven zich uit te spreken en voelen zich vrij een afwijkende mening te hebben. De mate van psychologische veiligheid wordt bepaald door de manier waarop mensen met elkaar in een groep omgaan. Bij een lage psychologische veiligheid blijft veel ongezegd, onderbelicht en hiermee blijft veel intelligentie in de onderstroom onbenut. Lage psychologische veiligheid is een belangrijke veroorzaker van mentale werkstress. Een hoge psychologische veiligheid leidt tot een hoog leervermogen in teams waarbij de collectieve intelligentie benut wordt. Er worden vragen gesteld, hulp gevraagd en ideeën, fouten, feedback, prestaties of zorgen worden openlijk besproken.

*“Als je vertrouwen hebt, hoef je niet de gehele weg te zien om de eerste stap te zetten.”*

— Martin Luther King



De mate waarin iemand zich veilig voelt, is een innerlijke en persoonlijke beleving. Deze beleving wordt gevoed door ervaringen uit het verleden. De persoonlijke geschiedenis ijlt na in de wijze waarop iemand zich veilig voelt. Ervaringen die in principe niks te maken hebben met de huidige context, maar die onbewust worden getriggerd indien zich vergelijkbare situaties voordoen. Zoals eerder gezegd registreert ons reptielenbrein, ons persoonlijk alarmsysteem, voortdurend of een situatie veilig of onveilig is. Op het moment dat er 'onveilig' wordt geregistreerd, komen vaak onbewust de overlevingsmechanismen in werking: vechten, vluchten of bevriezen. Indien iemand zich niet voldoende veilig of vrij voelt om alles te zeggen, trekt hij of zij zich terug waardoor hetgeen 'on gezegd' blijft naar de onderstroom verdwijnt. Deze onderstroom kun je herkennen aan allerlei sabotagegedrag. Denk hierbij aan 'geintjes met een seintje', roddelen, demotivatie, ziekte en vertrek uit de organisatie.

Dat de persoonlijke geschiedenis na ijlt in het hier en nu, is vaak voelbaar in de hiërarchie. In de hiërarchische relatie tussen manager en medewerker zijn blinde reflexen actief op het ervaren van psychologische veiligheid. Hierbij is sprake van onbewuste overdracht uit het ouder-kind systeem naar het manager- medewerker model. Oftewel het ouder-kind model wordt opnieuw geactiveerd in de hiërarchie. Hierdoor is het voor medewerkers niet vanzelfsprekend feedback te geven aan mensen hoger in de hiërarchie.

### Hoe stimuleer je een hoge psychologische veiligheid?

Aangezien de beleving van psychologische veiligheid een innerlijke reflectie is, is bewustzijn van het individu de sleutel tot psychologische veiligheid. Wat heb jij nodig om je veilig genoeg te voelen om alles te zeggen wat gezegd mag worden, is een sleutelvraag op zoek naar

het unieke antwoord. Bewustzijn op de wijze waarop de persoonlijke geschiedenis doorklinkt in het hier en nu, draagt eraan bij om vrijer te zijn van triggers uit het verleden. Daarnaast nodigt het voorleven van kwetsbaar en vertrouwenwekkend zijn van je collega's uit tot dit gedrag door anderen. Ieder gedrag is immers besmettelijk.

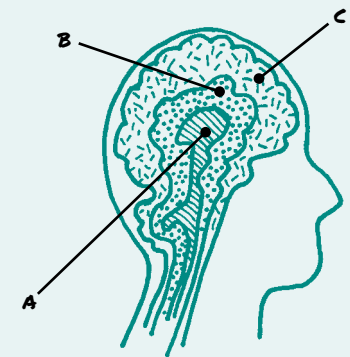
### Reptielenbrein als ons alarmsysteem

Mensen hebben drie autonome breinen, elk met zijn eigen functies en mogelijkheden en onderling verbonden:

**A het reptielenbrein**, het oudste brein dat het snelst reageert en verantwoordelijk voor onze overlevingsinstincten. Het is constant alert op mogelijk gevaar en geeft direct de opdracht om op de vlucht te slaan, te verlammen of aan te vallen. De koppeling tussen 'waarneming' en 'actie' is zeer kort.

**B het zoogdierenbrein** ofwel limbische systeem speelt een grote rol bij emotionele reacties. Het limbische brein krijgt impulsen vanuit het reptielenbrein. Emoties lijken wel bewuste gevoelens, maar het zijn lichamelijke reacties die ons van gevaar weg moeten leiden.

**C het menselijk brein** is het jongste brein en levert grote denkkraft, waardoor wij grote intellectuele prestaties kunnen leveren. Dit brein moet het vaak afleggen tegen de instincten van het reptielenbrein en de emoties van het zoogdierenbrein. Ons reptielenbrein en ons emotionele brein hebben namelijk sterk de neiging om ons denkend brein te overheersen.



### Heldere kaders en daadkracht

Iedere organisatie heeft zijn specifieke bestaansrecht en haar diepere bedoeling. Deze bedoeling is het kompas voor ieders handelen. Daarnaast zijn kaders nodig die de regelruimte bepalen om in de richting van deze bedoeling te acteren. Denk hierbij aan financiële bandbreedte in termen van kosten en baten en aan keuzes voor doelgroepen en productportfolio. Deze kaders moeten voor iedereen helder en transparant zijn. Dit bepaalt de grenzen van het speelveld met elkaar, waar we ons allemaal aan houden.

Daadkracht gaat over besluitvaardigheid en executiekracht. In wendbare organisaties waar sprake is van gedistribueerd leiderschap vindt besluitvorming anders plaats dan in klassieke organisaties. Dit vraagt van iedere persoon het vermogen om binnen zijn of haar verantwoordelijkheid beslissingen te nemen, over het eigen werk maar ook over investeringen en keuzes die impact hebben op anderen. Dit vraagt dat we allemaal over een gezonde dosis aan assertiviteit, besluitvaardigheid en conflictoplossend vermogen beschikken.

### Heldere structuur en discipline

Zelforganisatie wordt nog wel eens onterecht geassocieerd met vrijheid, blijheid. Niets is minder waar. Ik heb het graag over gestructureerde zelforganisatie om te benadrukken dat effectieve zelforganisatie veel structuur en discipline vraagt. Binnen gestructureerde zelforganisatie wordt met rollen gewerkt. Deze rollen zijn tijdelijk, sluiten aan op het actuele werk, worden in overleg bepaald en kennen heldere verantwoordelijkheden. In reguliere organisaties wordt vaak gewerkt in abstracte functies die voor heel veel mensen gelden waardoor de vertaling naar de specifieke taken en verantwoordelijkheden vaak maar moeizaam gemaakt kan worden. Waar in een reguliere

organisatie een reorganisatie nodig is om de functies te wijzigen, kun je in een wendbare organisatie dagelijks de rollen en rolbeschrijvingen aanpassen. De wijze waarop dit gebeurt verschilt per organisatie en is afhankelijk van de werkafspraken hierover, bijvoorbeeld in een apart rollenoverleg. Vervolgens vraagt het om te acteren volgens de rollen en om elkaar hierop aan te spreken. Om te komen tot resultaat zijn afspraken nodig over het ritme van overleg: hoe vaak komen we bij elkaar, hoe zorgen we voor onderlinge afstemming, hoe lossen we spanningen en knelpunten op? Steeds vaker wordt in de praktijk het ritme van agile werken en scrum geadopteerd: een dagelijkse stand-up voor de dagelijkse update en vervolgens pitstops naar behoefte van de afstemming: wekelijks, maandelijks en per kwartaal. Het werkoverleg kan daarmee een strakke agenda krijgen waarin een update van voortgang van gemaakte afspraken en afstemming over spanningen tussen rollen centraal staat.



# Geheim 5

## Iedereen ontwikkelt meesterschap vanuit eigen kracht en heelheid

*“Our deepest fear is not that we are inadequate, our deepest fear is that we are powerful beyond measure. It is our light and not our darkness that most frightens us.”*

— Marianne Williamson

Teal organisaties streven naar meesterschap in Teal leiderschap. Teal leiderschap kenmerkt zich door een ruim bewustzijn van eigen talenten en intentie van ieder individu. Het herkennen en erkennen van je eigen kracht vraagt bewustwording van eigen drijfveren en talenten en over persoonlijke effectiviteit: wie ben ik? Wie ben ik geworden? Wat gaat mij van nature moeiteloos effectief af en wat kost energie?

De ontwikkeling van persoonlijk leiderschap is de zoektocht naar je eigen intentie en zielenwens, naar je persoonlijke waarden en het herkennen en loslaten van belemmerende overtuigingen.

### Gedrag patronen of afweermechanismen

Ontwikkeling van authentiek leiderschap vraagt om bewustwording, erkenning en acceptatie van invloeden van eerder ingrijpende gebeurtenissen. Om pijn te vermijden en ons aan te passen aan onze omgeving, ontwikkelen we gedrag patronen of afweermechanismen. Vechten, vluchten en verlammen zijn de meest voorkomende. Afweermechanismen hebben een nuttige functie, mits je ze met mate gebruikt en ze je er niet van weerhouden dingen te doen die er echt toe doen. In het proces waarin je je ontdoet van ‘oude wikkels’, kom je los van oude patronen die niet langer bijdragen aan je persoonlijke effectiviteit en authenticiteit. Deze patronen zijn doorspekt van overtuigingen of denkillusies en worden vaak door angst gedreven. Deze nieuwe manier van zijn leidt ook tot een nieuwe manier van doen. Als je door de bril kijkt van ego patronen, kun je in organisaties veel mechanismen ontdekken die tegemoet komen aan de controlebehoefte en angsten van het ego. Als de angsten van het ego wegvallen of worden doorzien, zijn veel simpelere manieren van organiseren mogelijk.



## Diepere Intentie

Je diepere passie of intentie ligt als het ware ‘achter’ de egopatronen verscholen en is hetgeen je bezieling en inspiratie geeft. Het geeft de richting aan in je leven en werkt als een kompas voor handelen en beslissingen. Een intentie probeert antwoord te geven op de vraag ‘waartoe’ en refereert aan iemands hogere doel of bedoeling in zijn of haar leven. Het werkt als een magneet; hij heeft de tendens om ons naar het doel toe te trekken. Je mag deze intentie met hoofd, hart en handen belichamen vanuit een vurig verlangen. Zonder verlangen is er geen energie om de intentie zich te laten manifesteren. Verlangen is een innerlijke accu, de motor achter je diepere intentie. Verlangen zorgt er ook voor dat gelijksoortige energie wordt aangetrokken. Onze geest is zo ontzettend krachtig. Alles wat we om ons heen zien, is ooit als beeld in iemands geest ontstaan.

Je kunt je intentie (her)ontdekken door een aantal ‘trage’ vragen, vragen die tijd nodig hebben om tot antwoord te komen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan vragen zoals: wat wil je als persoon realiseren in je (werkend) leven? Wat streef je na? Wat inspireert en bezielt jou? Stel je voor dat je op je 80e verjaardag terug kijkt op je leven, waarop wil je dan terug kijken? Het helder krijgen van een intentie is een proces dat tijd nodig heeft. Het ontvouwt zich langzaam en iemand mag voortdurend alert zijn op de ‘fluisterstemmen’, de onverwachte inzichten die zich aan je voordoen.

## Vier energiebronnen

Bij het ontdekken van de intentie, kunnen we te rade gaan bij de fysieke, mentale, emotionele en spirituele energiebron. Alleen als de vier energiebronnen met elkaar in balans zijn, is er sprake van vitaliteit en kan de levensenergie vrij stromen. Op alle energiebronnen kunnen blokkades zitten die in de persoonlijke geschiedenis zijn ontstaan.

Het doorzien en loslaten van deze blokkades dragen eraan bij dat de energiebronnen in balans zijn en dan ontstaat er ruimte voor heelheid. In een regulier hiërarchische organisatie ligt vaak het accent op een rationeel analytisch mentaal denkkader en is minder aandacht voor emoties en spiritualiteit.

## Energiebronnen

### Fysiek

hoe goed ik in staat ben om te zorgen voor en te genieten van een gezond, vitaal en aanwezig lichaam; om ontspannen te blijven ook als de spanning toeneemt en mee te bewegen. Fysiek raakt ook aan financiële situatie en woonsituatie. Bewustwording gaat via gewaarwording.

### Mentaal

hoe goed ik in staat ben om te gaan met mijn gedachten, druk, overtuigingen, teveel werk, afstand nemen, hoofd- en bijzaken. Bewustwording verloopt via denken.

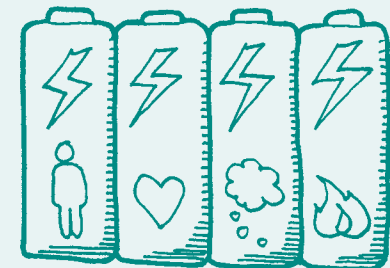
### Emotioneel

hoe goed ik in staat ben om contact te maken met mezelf, mijn behoeften en

hoe ik contact maak met anderen: echt luisteren, aandacht (kwaliteit van mijn gevoel en relaties). Bewustwording verloopt via voelen.

### Zingeving

hoe goed ik in staat ben om vanuit mijn eigen wijsheid te handelen vanuit wie ik in essentie ben. Om datgene te doen wat ik echt belangrijk vind. Bewustwording verloopt via intuïtie.



### Drijfveren DNA

Drijfveren zijn de motivatie van je denken, voelen en handelen. Ze laten zien wat je drijft en hoe je daarmee in actie komt. Om meer zicht en inzicht te krijgen in drijfveren en persoonlijkheidsstructuur is een persoonlijkheidsinstrument nuttig. Er is een grote diversiteit aan instrumentarium beschikbaar en deze dragen allemaal bij aan het verrijken van zelfkennis.

Teal maakt gebruik van een persoonlijk drijfveren DNA van Waardenmanagement, gebaseerd op het gedachtengoed van Spiral Dynamics (SD). Spiral Dynamics onderscheidt zeven verschillende drijfveren die wij als mensheid hebben gevormd om succesvol te kunnen (over)leven. Elk waardesysteem heeft zijn eigen strategie die succes geeft, maar ook beperkingen met zich meebrengt. Deze strategie vol idealen, overtuigingen en overlevingsmechanismen om je te handhaven in het sociale verkeer en je kwetsbaarheid te beschermen, wordt ook wel je persoonlijkheid genoemd. De ontwikkeling van je persoonlijkheid wordt sterk beïnvloed door je genen, opvoeding en (bedrijfs)cultuur.

### Hoe versterk je eigen kracht en heelheid in jouw organisatie?

Daniel Pink heeft met zijn boek Drive in 2010 afgerekend met de illusie dat het motiveren van medewerkers door middel van straffen en belonen het bestaansrecht van managers is. Medewerkers zijn van nature intrinsiek gemotiveerd, mits er sprake is van voldoende regelruimte en autonomie. Als mensen in contact zijn met hun diepere intentie krijgt de drijfveer om hier meesterschap in te ontwikkelen, ruimte. Het ontdekken van de intentie of levensmissie is een spirituele zoektocht en ontstaat alleen in een balans tussen de verschillende energiebronnen. Er is een groot aantal rituelen en werkwijzen denkbaar die stimuleren dat medewerkers er 'helemaal' zijn. Deze rituelen kunnen

worden geïntegreerd in werkoverleg, onderdeel zijn van feedback en integraal onderdeel zijn van de visie op leren en ontwikkelen. Uiteraard geldt ook hier weer dat het helpt als het hoogste leiderschap het streven naar meesterschap in eigen kracht en heelheid geloofwaardig en congruent uitdraagt. Een van de rituelen is om een werkoverleg te starten met een check in en te eindigen met een check out. Tijdens de check in is er aandacht voor 'landen', contact maken en zorg dat ieders stem wordt gehoord. Door niet in discussie te gaan, is er ruimte om vanuit het hart te spreken en te luisteren. Tijdens de check out evalueer je kort de wijze waarop het overleg verliep. Hierbij kan aandacht zijn aan de wijze waarop iedereen deelgenomen heeft.

### Wat ons werkelijk motiveert

In het boek Drive beschrijft Daniel Pink (2010) wat mensen motiveert. Daniel Pink stelde vast dat mensen in beweging komen wanneer ze autonomie, meesterschap en zingeving ervaren.



# Geheim 6

## Teal organisaties doorstaan de chaos

*“If you block the flow, you block the ability and potential for the organization to adapt to its environment and to act and react.”*

— Margaret Wheatley

Als je kijkt naar organisaties als een natuurlijk systeem, is het vreemd dat we zo vaak ingrijpen in dit natuurlijke proces. We reorganiseren toch ook niet elk jaar onze bossen en grijpen ook niet in bij onze spijsvertering. Ook in de natuur ontstaat steeds weer een nieuwe orde en komt steeds nieuw leven voort uit afgestorven delen.

Als we er zo naar kijken, kun je de transformatie naar een nieuwe manier van werken en organiseren zien als een chaordische periode: chaotisch op weg naar een nieuwe orde die ook weer tijdelijk is. Orde gaat over in chaos en chaos gaat weer over in orde van een nieuw en hoger niveau. Organisaties raken uit balans, kennen een chaosfase en vinden daarna weer een nieuwe eenheid van een hoger niveau. Ontwikkeling verloopt met sprongen waarbij er opeenvolgende fases zijn met structuur en zonder structuur. De chaosfase biedt als het ware een doorgang van de ene dimensie naar de volgende. De chaos gaat gepaard met loslaten van het oude en een nieuwe orde die nog niet helder is uitgekristalliseerd. Het ontstaan van chaos is niet te voorkomen. Sturing van bovenuit de organisatie is dan ook funest. Managers die chaos bestrijden versnellen de chaos of veroorzaken verstarring. Chaos vraagt juist om oude structuren, gewoontes, overtuigingen en gedragingen los te laten. Als je de gebeurtenissen als een onafwendbaar natuurverschijnsel verwelkomt, geef je de organisatie de gelegenheid te groeien naar een hoger bewustzijnsniveau. Alleen als we ons overgeven aan chaos en ons realiseren dat het onderdeel is van het proces om het nieuwe te laten ontstaan, ontstaat er ruimte voor vernieuwing. Als je weet dat elke chaosfase tijdelijk is en gevolgd wordt door een nieuwe periode van opbouw en orde, ben je beter in staat de chaosfase in het juiste perspectief te zien en deze te doorstaan.



### Behoeft e aan houvast

We lijken echter een intuïtieve afkeer te hebben van chaos. We hebben bij chaos snel het gevoel dat we controle verliezen en hebben sterk de neiging om in te grijpen. De menselijke reactie op het onbekende of onzekerheid is de behoefte om dit te vertalen naar beheersing. Het is dan ook een hele worsteling om het oude los te laten en het nieuwe te omarmen en hebben hierbij behoefte aan houvast. Er is houvast te halen uit het resultaat. Het proces, de manier waarop resultaat wordt bereikt kan heel chaotisch lijken, maar uiteindelijk telt alleen het resultaat. Als de kwaliteit van het resultaat goed is, kan het proces overgelaten worden aan degenen die verantwoordelijk zijn.

Ook geven de principes van het nieuwe paradigma van organiseren houvast (zie ook pagina 11): ze gelden als kompas voor al het doen en laten. Deze principes kunnen uitgangspunt zijn voor een manifest, waarin beknopt de uitgangspunten van de nieuwe werkwijze worden opgenomen. Het kan bestaan uit cultuurwaarden en gedragsnormen die helder maken wat gewenst en wat onacceptabel gedrag is en hiermee kan werken als een moreel kompas voor handelen. Steeds als er een keuze moet worden gemaakt, kan nagegaan worden of het in lijn is met de principes in het manifest. Op deze manier draagt een manifest bij aan een klimaat van psychologische veiligheid. Een klimaat waar mensen helemaal zichzelf durven zijn en alles kunnen laten zien wat ze kunnen bijdragen; waarin het mogelijk is alles te zeggen wat nodig is voor het hogere doel en waarin continue feedback mogelijk is.

Betrek zoveel mogelijk mensen bij de totstandkoming van dit manifest of de verdere praktische invulling hiervan. Zonder betrokkenheid staat het commitment van mensen onder druk. Een algemeen kader kan voldoende ruimte bieden voor mensen voor de vertaalslag naar de

eigen werkwijze. Zeker als deze vertaling wordt gemaakt door een evaluatie van de samenwerking tot nu toe, ontstaat er meer energie om met de gedragsrichtlijnen aan de slag te gaan.

### Dialogo voeren

Het zoeken naar een nieuwe balans met nieuwe vormen van organiseren is een zoektocht met vallen en opstaan. Het is een zoektocht naar op welke manier de bedoeling van de organisatie het best tot haar recht komt. Dit vraagt om een onderzoekende houding van iedereen en de bereidheid om te experimenteren en te leren van fouten. Hierbij mag groot gedacht worden en klein gestart worden. Daarnaast is empathisch luisteren van belang. Pas wanneer luisteren om te reageren overgaat in luisteren om te begrijpen, ontstaat er echt contact. We zullen steeds opnieuw moeten aanvoelen wat nodig is voor de volgende stap. Dit kunnen we niet alleen en vraagt een goede samenwerking met anderen in voortdurende dialoog met elkaar.

Het voeren van een dialoog is een vermogen om de collectieve intelligentie in een team of organisatie aan te boren en te benutten. Een dialoog kenmerkt zich door wederzijds respect, gedeelde verantwoordelijkheid, spreken over de eigen ervaringen en ideeën, luisteren en wezenlijke nieuwsgierigheid. Het is 'wij-gerichte' communicatie gericht op het gemeenschappelijke belang. Iedereen komt aan bod en wordt gehoord. Je onderzoekt met elkaar waar het om draait. Je spreekt voor jezelf, denkt niet voor een ander en geeft geen advies. Luisteren met aandacht en onderzoeken van de eigen oordelen zijn essenties van een dialoog. De basis van dialoog is een diepgevoelde wens de ander te begrijpen. Je spant je in om elkaar te begrijpen vanuit het gezichtspunt van de ander. Je luistert met volle aandacht en stelt je oordelen of aannames uit. Een dialoog leidt tot vertraging van het



uitwisselen, wat vaak een gevoel van ruimte aan de deelnemers geeft. Het uitstellen van reageren op de inbreng van een ander leidt tot meer empathie tussen de deelnemers. Het onderscheidende aan de dialoog is een houding van onderzoekend niet-weten.

### Vier niveaus van luisteren

Otto Scharmer, de grondlegger van Theory U (2009) heeft het over vier niveaus van luisteren.

#### **Downloaden**

Informatie-overdracht vanuit het verleden. Luisteren ter bevestiging van wat men al weet.

#### **Gericht luisteren**

Nieuwe informatie toevoegen aan wat al bekend is.

#### **Empathisch luisteren**

Door zich in te leven en te kunnen verplaatsen in het perspectief van de ander, is men in staat om die ander ook te snappen en te respecteren.

#### **Generatief luisteren**

Luisteren om te creëren, zonder dat je eigen mening of persoonlijkheid in de weg staat. Door af te stemmen op zowel de eigen intuïtie als de omgeving, worden pure gedachten en ideeën aan-geboord. Het is een wonderlijke combinatie van autonomie en gezamenlijkheid, van vrijheid en gebondenheid. Dit wordt ook wel de flow fase genoemd.



# Geheim 7

## Teal organisaties staan open voor begeleiding van de transformatie

In de beginfase van de transformatie naar Teal organiseren is begeleiding nodig van in- of externe (team)coaches om individuen en teams de ontwikkeling naar Teal leiderschap en teamwork door te laten maken. Ontwikkeling van bewustzijn en vaardigheden die nodig zijn binnen de nieuwe manier van werken vraagt tijd en investering.

Belangrijk bij de start is om alle mensen te betrekken bij de nieuwe visie op organiseren om tot een wendbare organisatie te komen. Voorkom dat mensen de ontwikkeling naar zelforganisatie ervaren als opgelegd of wordt ervaren als de zoveelste hype die ze wel weer zullen overleven. Ook moet het concept van zelforganisatie niet als doel op zich worden 'geïmplementeerd'. Hiermee wordt het ingekapseld door de logica van de grote, bureaucratische organisatie en ingezet als middel voor grotere efficiency en controle. Populair hierbij is de traditionele verandermethode van het 'one size fits all' principe en na een geslaagde pilot het nieuwe uitrollen en borgen in de hele organisatie. Het kopiëren van een vorm en die op een organisch geheel drukken zonder dat mensen daarin de kans krijgen de betekenis ervan echt te pakken op visieniveau en zonder de vertaling te maken naar de eigen specifieke context, is gedoemd te mislukken.

Het is belangrijk dat medewerkers eigen belang en een aantrekkelijk perspectief ervaren in een nieuwe manier van werken. Hoe zorg je voor intrinsieke motivatie op het dragen van eigen verantwoordelijkheid? Als mensen een volmondig 'ja' kunnen zeggen, ontstaat er betrokkenheid en bereidheid tot het nemen van verantwoordelijkheid. Ga in gesprek met je mensen vanuit de vraag: hoe kunnen wij vanuit de context van onze organisatie toekomstbestendig zijn? Hoe ziet jouw ideale organisatie eruit? Organiseren vraagt om situationeel aansluiten op de context.

*"Het grootste probleem is niet om mensen nieuwe ideeën te laten accepteren, maar om ze oude ideeën te laten vergeten."*

— John Maynard Keynes



Mensen hebben tijd nodig om aan een andere werkwijze te wennen. Als je het organiseervraagstuk meer bij medewerkers neer legt, is het wennen dat de manager er niet meer is om in van alles te ondersteunen en hen te ontwikkelen en aandacht te geven. Deze transfer van verantwoordelijkheid vraagt om emotionele volwassenheid en bewustzijn om dit goed te laten werken zonder al te veel tussenkomst van 'boven'. Het vraagt dus om steeds weer het verhaal te vertellen achter de nieuwe vorm van organiseren: op welke manier sluit je aan bij de ontwikkelingen in de markt en bij klanten en hoe verbind je het aan de professionals in hun kracht?

Hoe meer we gaan zien dat onze 'manieren van zijn' onze 'manieren van doen' beïnvloeden, hoe beter we gaan luisteren, samenwerken en zelf verantwoordelijkheid gaan nemen, hoe meer we hiërarchische controlestructuren in teams en de bredere organisatie kunnen loslaten. Het vraagt uiteraard ook om het daadwerkelijk doorbreken en stoppen van deze onnodige controlemechanismen.

### Integrale organisatieontwikkeling

Een organisatie die transformeert naar een wendbare organisatie met principes van zelforganisatie, heelheid en doelbewustzijn dient aandacht te besteden aan een groot aantal aspecten. Teal organisaties beschikken over alle vermogens in verschillende waardensystemen van Spiral Dynamics.

Teal organisaties:

- beschikken over een klimaat van vertrouwen en psychologische veiligheid;
- zijn in staat tot daadkracht, keuzes maken en besluiten nemen;
- beschikken over structuur en discipline om tot resultaten te komen;

- stellen heldere doelen en resultaten;
- zijn in staat tot sterk teamwork waarin het echte gesprek gevoerd wordt in het belang van de organisatie en waarin persoonlijk verantwoordelijkheid genomen wordt voor de team- en organisatieresultaten;
- beschikken over een betekenisvolle missie en hebben sterke banden met hun omgeving om tot synergie te komen.
- acteren vanuit een authentiek holistisch wereldbeeld.

In samenhang ziet dit er als volgt uit. Het bewustzijn van het leiderschap bepaalt over het algemeen de 'bril' waarmee de andere dimensies ingevuld worden.



### Thema's voor begeleiding

Het moge duidelijk zijn dat het ontwikkelen van deze aspecten in onderlinge samenhang tijd en aandacht vraagt en dat op sommige aspecten ondersteuning wenselijk is. Denk hierbij aan het versterken van de eigen kracht en heelheid van mensen en het ontwikkelen van krachtig teamwork. Bij gestructureerde zelforganisatie is het cruciaal dat iedereen over een aantal basiscompetenties beschikt. Ik noem er een aantal.

Het loslaten door managers is een cruciale succesfactor. Managers vinden het over het algemeen moeilijk de neiging te onderdrukken om in te grijpen. Het transformeren naar nieuwe rollen met toegevoegde waarde voor het primaire proces en het doorbreken van de mechanismen die ingebakken zitten in het managers-medewerkers denken vraagt reflectie en ontwikkeling. De gewenste verandering gaat hierbij eerst door de veranderaars heen.

Het werken in tijdelijke rollen en nemen van verantwoordelijkheden vraagt dat er rolbeschrijvingen opgesteld worden vanuit de talenten en ambities van mensen. Daarnaast vraagt het **discipline en gestructureerd roloverleg** om met elkaar ook daadwerkelijk invulling te geven aan de verantwoordelijkheden die horen bij de rollen.

Zelforganisatie begint bij het **organiseren van je eigen werk**. Dit vraagt het vermogen tot keuzes maken, op tijd nee zeggen of je grens aan te geven en kunnen inschatten hoeveel tijd nodig is voor verschillende taken.

Als het leiderschap gedeeld wordt over iedereen, zijn nieuwe praktijken nodig voor **besluitvorming**. Binnen zelforganiserende teams zijn goede ervaringen met consent, democratische besluitvorming en de adviesmethode. Bij consent is het uitgangspunt 'wie het weet, mag het zeggen'. Een besluit wordt genomen, wanneer geen van

de aanwezigen overwegend bezwaar heeft tegen het besluit. Bij de adviesmethode worden collega's geraadpleegd die impact hebben van het besluit of met hun expertise kunnen bijdragen aan een kwalitatief goed besluit. Bij democratische besluitvorming wordt de stem van de minderheid toegevoegd aan het meerderheidsbesluit.

**Continu feedback geven en ontvangen** is een basiscompetentie voor iedereen in een Teal organisatie. Het kan hiermee de vaak demotiverende beoordelingspraktijken volledig vervangen. Wanneer er in een sfeer van vertrouwen feedback gegeven en ontvangen kan worden, worden het momenten van oprecht samen onderzoeken en vieren in plaats van kritiek, oordelen en controleren. De feedbackregels zijn misschien wel de meest overtreden spelregels in organisaties. Zowel het geven van complimenten als kritische feedback is vaak onderontwikkeld in organisaties. Het vraagt ook om het vermogen om dit op een verbindende en constructieve manier te doen. Het vermogen tot geweldloze of **verbindende communicatie** is hierbij een belangrijke competentie waar iedereen over mag beschikken.

Conflicten en spanningen zijn onvermijdelijk; het is de kunst te leren hoe je die situaties omzet naar iets constructiefs. Alleen als mensen zich uitspreken en de confrontatie aangaan met collega's die zich niet aan de afspraken houden, ontstaat er betrokkenheid bij de doelstellingen van het geheel. Mensen hebben een conflictgeschiedenis die ze vaak overdragen naar de werksituatie. Als je vroeger niet het juiste voorbeeld hebt gehad om je emotioneel te uiten of niet hebt geleerd om je uit te spreken, op te komen voor je eigen mening of je snel uit het veld laat staan bij een stevig weerwoord, is dit vermogen vaak onvoldoende in aanleg ontwikkeld en vraagt de competentie **conflicthantering** aandacht.



Waar deze thema's veelal voorbehouden waren aan Management Development programma's, worden deze thema's voor alle medewerkers belangrijk. Hierbij leren we het grootste deel in de praktijk door het gewoon te doen en daarnaast helpt het om hier feedback over te krijgen van anderen. Ook hier geldt weer dat de mate waarin het juiste gedrag wordt voorgeleefd door het leiderschap, uitnodigt om hetzelfde gedrag te vertonen.



## Ten slotte

7 geheimen van wendbaar organiseren. Ik hoop dat deze geheimen jou het houvast geven in deze tijd vol verandering en waar verschillende paradigma's van organiseren naast elkaar bestaan. Daar waar onze verbeeldingskracht het toelaat om het eind voor ogen te zien, zijn wij in staat met elkaar in staat organisaties te creëren die toekomstbestendig zijn en waar het gewoon leuk en inspirerend is om te werken. De transformatie naar een wendbare organisatie die klaar is voor de toekomst is een reis, niet een bestemming. Elke reis is uniek en er is geen uitgestippeld reisplan. Het gaat meer om het vinden van de juiste weg op het juiste moment voor de marktomstandigheden en de positie van de organisatie.

Binnen Teal streven wij naar 'meesterschap in organiseren'. Meesterschap refereert aan een oneindige staat: je zult het nooit helemaal bereiken, alleen bij benadering. Meesterschap raakt aan het verlangen om steeds beter te worden in iets wat er toe doet. Het is de menselijke aard om te willen groeien in bewustzijn en zich verder te ontwikkelen. Het vraagt tijd en inspanning om iets te ontwikkelen wat betekenisvol is voor je. Ik wens je veel plezier en inspiratie met het ontwikkelen van jouw persoonlijke meesterschap.

Een aantal reflectievragen tot besluit:

- Hoe ziet jouw ontwerp voor een toekomstbestendige organisatie eruit: wat zou je daar dan in opnemen en wie zou je binnen en buiten het bedrijf vragen je te helpen?
- Welke verandertaal hanteren jullie over het algemeen in jullie organisatie? Hoe kun je met de kracht van nieuwe taal vernieuwen?

- Wat zijn de geheimen van de veranderaanpak die veel energiek heeft gebracht in het verleden?
- Wat is het effect van de huidige managementpraktijken op het potentieel, bezieling en energie in de organisatie? Wordt het onderdrukt of wordt het bevrijd?
- Wat zie jij jezelf doen als het spannend wordt? Hoe reageer jij over het algemeen op ongemak, verrassingen, fouten en chaos?
- Wat heb jij nodig om controle los te laten, vertrouwen te geven zodat anderen de verantwoordelijkheid kunnen nemen?
- Hoe kijk je naar jouw medewerkers: zie je het potentieel of zijn ze nog niet toe aan nieuwe vormen van organiseren?
- Hoe kijk je naar jouw managers: wat is het potentieel om de beweging naar nieuwe vormen van organiseren door te maken?

Ik ben erg benieuwd naar de geheimen van wendbaar organiseren die jij ondertussen hebt ontdekt. Ik stel het enorm op prijs als je mij deze laat weten.

Hartelijke groeten,

Jacqueline van Onzenoort  
jacqueline@teal.nl



## Inspiratie

*“Wanneer we eerlijk tegen onszelf zijn, realiseren we ons dat de belangrijkste problemen waar we mee te maken hebben in onze manier van werken en organiseren voortkomen uit ons ‘doen’ dat niet meer verbonden is met ons ‘zijn’.”*

— Giles Hutchins

Als je meer wilt lezen over de beweging naar een wendbare organisatie, adviseer ik je de volgende boeken:

- *Boek van de universele wetten, een leidraad voor een bewust leven*, Willem Glaudemans (2015).
- *De bijenherder, leiding geven aan zelfsturende teams, hoe doe je dat?*, Rini van Solingen (2016)
- *De hele olifant in beeld, inzicht in het bestaan en de werking van de Universele Wetten en de Gulden Snede*, Marja de Vries (2007).
- *Hoe agile is jouw strategie, zo kun je snel en wendbaar ondernemen*, Sjors van Leeuwen (2016)
- *Leadership and the New Science, discovering order in a chaotic world* van Margareth Wheathley (2006).
- *Move before you're ready, hoe je snel en continu verbetert*, Simon van der Veer en Linde Peters (2016).
- *Ontketen vernieuwing, blokkades wegnemen en beweging creëren*, Arend Ardon (2015).
- *Ontmanagen voor managers, elke dag werken aan je eigen overbodigheid*, Thom Verheggen (2015).
- *Organisatieontwikkeling met Theory U, hoe komen we de bocht door? Werkvormen en cases*, Eva de Haan & Eva Beerends (2012).
- *Semco stijl, het inspirerende verhaal van de meest opmerkelijke werkplek ter wereld*, Ricardo Semler (2010).
- *Reinventing organizations*, Frederic Laloux (2015).
- *Toekomstklaar, werken aan betekenisvolle organisaties*, Giles Hutchins (2016).



Dit digitale boek werd je aangeboden door



Ben je geïnspireerd door het gedachtegoed van wendbaar en Teal organiseren en wil je graag verder praten over wat Teal voor je kan betekenen? Neem dan contact met ons op via [info@teal.nl](mailto:info@teal.nl) of (06) 515 48 967.

[www.teal.nl](http://www.teal.nl)

