

De pluralistisch-groene organisatie  
van de toekomst

# Voor meer geluk, productiviteit & innovatie

TEKST: FONS FEEKES

Leiders dienen hun organisatie voor te bereiden op de toekomst. Toch lijken weinig leiders zich ervan bewust dat we midden in een paradigmaverandering zitten van 'prestatie-oranje' naar 'pluralistisch-groen' als dominant organisatiemodel. Dit whitepaper laat zien dat als een bedrijf eenmaal in de pluralistisch-groene wereld is geland, zich een wereld aan mogelijkheden opent om programma's in te voeren die tot meer geluk, innovatie en productiviteit leiden. Tot slot beschrijft het een aantal trends die kunnen wijzen op een kanteling naar het pluralistisch-groene organisatiemodel als dé organisatie van de toekomst.

## **Ontwikkeling van organisatiemodellen**

Door de steeds sneller veranderende wereld rijst voor veel organisaties de vraag; zijn we wel klaar voor de toekomst? Het antwoord wordt dikwijls gezocht in vragen als: Hebben we een overtuigende strategie die rekening houdt met de nieuwste ontwikkelingen? En is onze organisatie in staat om deze strategie uit te rollen? Er is een andere manier van kijken die tot antwoorden op een geheel ander niveau kan leiden. Inzicht in de ontwikkeling van organisatiemodellen bezorgt menig leider een *aha moment* dat tot essentiële doorbraken kan leiden. Nevenstaand overzicht geeft kernachtig

weer hoe in de loop van de geschiedenis nieuwe organisatiemodellen zijn ontstaan.

Waar de essentiële doorbraken (kolom 4) het succes van het betreffende organisatiemodel beschrijven, laat de Jungiaanse schaduw (kolom 5) zien hoe de overdrijving van het succes zich manifesteert. De schaduw van elk organisatiemodel roept als het ware de noodzaak voor nieuwe doorbraken op. Dit verklaart waarom organisaties die zich onafhankelijk van elkaar heruitvinden een vergelijkbaar patroon volgen en waarom we dus kunnen spreken van een evolutie van

Ontwikkeling van organisatiemodellen<sup>1</sup>

Organisatiemodel	Niveau van bewustzijn	Metafoor	Essentiële doorbraken	Schaduw	Voorbeelden
Evolutionair-cyane organisaties	Planeet-centrisch	Levend organisme	Zelfmanagement, heelheid, evolutionair doel	?	Buurtzorg, AES, Patagonia
Pluralistisch-groene organisaties (ca. 50 jaar oud)	Wereld-centrisch	Familie	Empowerment, dienend leiderschap, waardengedreven cultuur, inspirerende V/M, stakeholder model, CSR	Teveel overleg, veroordelend naar andere organisaties, verstikkende cultuur	Triodos Bank, Finext, Ben & Jerry's
Prestatie-oranje organisaties (ca. 400 jaar oud)	Sociocentrisch	Machine	Innovatie (proces- én project gedreven), predict & control, meritocratie	Op hol geslagen innovaties (exploitatie van instincten ipv behoeften), ratrace, winst ten koste van mens en milieu	Beursgenoteerde multinationals
Conformerend-amber organisaties (ca. 6.000 jaar oud)	Ethnocentrisch	Leger	Stabiele processen, formele hiërarchie, planning & uitvoering, command & control	Rigiditeit, overbureaucratisering	Leger
Impulsief-rode organisaties (ca. 10.000 jaar oud)	Egocentrisch	Chieftdom	Differentiatie van rollen, grote groepen (tot tienduizenden leden)	Opportunistisch, wreed, angst	Militias

**Bron:** vrij naar Frederic Laloux, *Reinventing Organizations* (2014) met toevoeging van de kolom Schaduw door de auteur. Laloux baseert zich vooral op een meta-onderzoek van Ken Wilber, die zich op zijn beurt heeft gebaseerd op Clare W. Graves' *Spiral Dynamics*.

**Noot:** in deze tabel worden kleuren gebruikt voor organisatiemodellen conform Ken Wilber's versie van *Spiral Dynamics*. Om geen verwarring te krijgen met de *Insights Discovery* kleuren, worden in dit artikel steeds de bijvoeglijke naamwoorden gebruikt die in beide systemen gebruikelijk zijn om de archetypische energie aan te duiden.

<sup>1</sup>Andere voorbeelden van pluralistisch-groene organisaties: Federale Overheidsdienst Sociale Zaken (België), gemeente Zwolle, UWV werkbedrijf, Pentascope, Kessels & Smit, De Beuk, Delta Development Group van Coert Zachariasse.

organisatiemodellen. Het oordeel of een organisatie klaar is voor de toekomst, hangt sterk af vanuit welk model/paradigma je kijkt.

### Van prestatie-oranje naar pluralistisch-groen

Vandaag de dag functioneren de meeste bedrijven binnen het prestatie-oranje paradigma. Ze zijn hiërarchisch (of matrix) georganiseerd met een belangrijke rol voor project gedreven innovaties die nieuwe producten en of diensten opleveren en marketingcampagnes die voor deze nieuwe producten/diensten een markt creëren. De

succesformule van productinnovaties om winst te maken kreeg in de jaren tachtig door de economische theorie van Milton Friedman – dat het verhogen van aandeelhouderswaarde als enig legitiem doel van de onderneming poneerde – een extra impuls. Productinnovaties hoefden alleen nog maar gerechtvaardigd te worden door het effect op de aandeelhouderswaarde. Dit heeft geleid tot steeds meer op hol geslagen innovaties ten koste van consumenten (exploitatie van instincten in plaats van authentieke behoeften), medewerkers (rat race, afname betrokkenheid, toename burn-outs) en milieu. ➤

Begin 2016 faciliteerde ik een tweedaagse workshop met het managementteam van Cebeo, de Belgische dochter van Sonepar, 's werelds grootste B-to-B distributeur van elektrische producten. Bij de vraag of de organisatie klaar was voor de toekomst kwamen tegengestelde antwoorden over of het bedrijf al dan niet een inspirerende missie had, of er al sprake was van coachend leiderschap en empowerment en of de strategie al dan niet breed gedragen werd. Toen ik aan het einde van dag 1 bovenstaande afbeelding over de ontwikkeling van organisatie modellen liet zien, ontstond er een aha moment: de teamleden zagen in dat het antwoord vanuit het perspectief van prestatie-oranje op alle vragen een welgemeend ja was, en vanuit pluralistisch-groen een hartgrondig nee. Heel treffend was de conclusie van de CEO: "Dus we zitten nog in prestatie-oranje, maar willen graag naar pluralistisch-groen!" Door vanuit een pluralistisch-groen paradigma te kijken, kwam een enorme creatieve energie vrij waarmee het managementteam aan de slag ging om hun organisatie van de toekomst vorm te geven.

De opgang van het pluralistisch-groene paradigma is daar een reactie op: het gaat niet langer om aandeelhouderswaarde (op korte termijn), maar om de belangen van aandeelhouders (op lange termijn), werknemers, klanten, de samenleving en het milieu. Dit wereldcentrische beeld zien we bij start-ups die vertrekken vanuit een sociaal probleem dat moet worden opgelost. En bij bestaande bedrijven die zich heruitvinden door Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (CSR) centraal te stellen in hun missie.

Als CSR integraal onderdeel is van de manier waarop een bedrijf georganiseerd is, dan hebben de relaties met investeerders een langetermijnperspectief: waardecreatie op lange termijn is belangrijker dan de beurswaarde. En de relaties met andere stakeholders (werknemers, klanten, leveranciers, de maatschappij en het milieu) zijn minstens zo belangrijk. Het gaat daarbij om het maken van de juiste keuzes die zo veel mogelijk wins creëren voor alle stakeholders. Een missie die alle stakeholders bezielt, leidt tot mensen die van binnenuit de juiste beslissingen nemen.

#### **En nog een stap verder**

Pluralistisch-groen is een reactie op prestatie-oranje, maar niet het eindstation. Hoe de schaduw van pluralistisch-groene organisaties er daadwerkelijk uitziet is nog niet onderzocht, maar we verwachten dat een teveel aan pluralisme en waardengerichte

cultuur zich uit in een overmaat aan afstemming en betrokkenheid, een verstikkende organisatiecultuur en mogelijk een veroordelende houding naar andere organisaties. Dan zal er dus behoefte ontstaan aan autonomie en lossere samenwerkingsverbanden die vrijheid van handelen geven.

Niet voor niets is in het volgende evolutionair-cyane organisatie model zelfmanagement het leidende principe. Hoewel in evolutionair-cyane niemand de macht heeft, functioneert de organisatie zelf als een levend organisme dat zijn missie ontleend aan dat wat evolutionair nodig is. Concurrentie is daarmee niet langer een issue. Als het evolutionaire doel van de organisatie bereikt is en er geen nieuw evolutionair doel opdoemt, dan kan de organisatie worden opgeheven.

#### **Nieuw leiderschap**

Om te begrijpen of een bedrijf voor een transformatie naar een volgend organisatie model staat, is het essentieel dat vanuit het nieuwe waardepatroon wordt gekeken. Als leiders hun organisatie naar de toekomst van de toekomst willen brengen, moeten zij zelf de organisatie een stap vooruit zijn én tegelijkertijd de brug naar het verleden kunnen slaan. Maar vaak is het management juist de belangrijkste blokkade voor transformatie naar de toekomst van de toekomst. Hoe werkt dat?

Bij prestatie-oranje is de macht geconcentreerd in de top van de organisatie, met als gevolg machteloosheid in de rest van de organisatie. Het kan geen toeval zijn dat we zien – in onze database van Insights Discovery – dat in de managementteams van prestatie-oranje functionerende organisaties vaak meer van de helft van de teamleden vurig rood als eerste persoonlijkheidsvoorkeur heeft.

Tijdens mijn tweede dag met het managementteam van Cebeo gingen de deelnemers in kleine werkgroepen heel gericht aan de slag. Eén groep ontwikkelde een pluralistisch-groene visie en missie, die op inspirerende wijze uitdrukken hoe het bedrijf bepaalde groepen in de bevolking gaat helpen gelukkiger te zijn in een ecologisch duurzame gebouwde omgeving. Een

tweede groep ontwikkelde een innovatie-aanpak voor het bedrijf die niet langer centraal-gestuurd, maar pluralistisch bottom-up gericht is. Een derde groep ontwierp een strategisch planningsproces met meer participatie en empowerment. En de vierde groep maakte plannen voor HR-beleid dat empowerment en initiatieven voor coachend leiderschap stimuleert.

Een persoonlijkheidsvoorkeur die goed past bij een organisatiecultuur die vooral gericht is op snel en resultaatgerichte beslissingen nemen, die vaak vooral de korte termijn dienen.

Daarentegen past bij een pluralistisch-groen bedrijf meer een leiderschapsprofiel waarin zacht groen een belangrijke rol speelt. Een pluralistisch-groene leiderschapsstijl is vooral gericht op het investeren in mensen op lange termijn en minder op het zelf nemen van operationele beslissingen. Managers worden geselecteerd op hun intrinsieke motivatie om dienend leiderschap toe te passen, te luisteren naar hun teamleden, hun talenten tot bloei te laten komen en hen vanuit dieper gevoelde waarden de juiste beslissingen te laten nemen. Als de ontwikkeling van mensen centraal staat en de hiërarchie op de achtergrond geraakt, ontstaan condities waarbij mensen gelukkiger en daardoor ook productiever zijn<sup>2</sup>.

Dat managers zich in prestatie-oranje vooral richten op de prestaties van medewerkers en managers in pluralistisch-groen vooral op hun ontwikkeling heeft nog een interessante consequentie. Pluralistisch-groen stimuleert wat Carol Dweck een *growth mindset* noemt<sup>3</sup>. Deze *mindset* vertrekt vanuit het geloof dat inspanning tot ontwikkeling van eigenschappen leidt (opvoeders die bij kinderen vooral de inspanning om iets te leren aanmoedigen). Een *fixed mindset* daarentegen, vertrekt vanuit het geloof dat men van nature eigenschappen heeft die leiden tot goede prestaties (opvoeders die hun kinderen vooral hebben geprezen om hun intelligentie, met als onbedoeld gevolg dat die kinderen bang zijn om te falen). Mensen met een *growth mindset* kunnen beter omgaan met tegenslag, hebben minder stress en meer succes. Een prestatie-oranje cultuur staat

door het belang van beoordelingsgesprekken en de daarbij gepaard gaande angst op gespannen voet met een *growth mindset*. Een pluralistische-groene cultuur, daarentegen, helpt een *growth mindset* te ontwikkelen.

### Diversiteit

De in prestatie-oranje overheersende vurig rode energie bij het management leidt vaak tot een meer masculiene leiderschapsstijl en kijkt op de wereld. De hieruit resulterende *unconscious bias*<sup>4</sup> is een van de oorzaken dat vrouwen, maar ook andere diversity groepen, in deze cultuur een glazen plafond ervaren. Zie het als een dubbele handicap. Als de vrouw veel vurig rood laat zien wordt ze beoordeeld als een bitch. Laat ze haar meer vrouwelijke kant (zacht groen of stralend geel) zien, dan zou ze haar vrouwelijke charme misbruiken om carrière te maken. Met andere woorden: ze kan het nooit goed doen.

Een pluralistisch-groene cultuur opent de weg naar meer gendergelijkheid en diversiteit, simpelweg omdat die organisatiecultuur beter past bij de feminiene leiderschapsstijl. Onderzoek laat zien dat diversiteit veel voordelen heeft:

- Organisaties met de meest diverse teams hebben 13 keer zo veel kans op tevreden medewerkers als organisaties met de minst diverse teams<sup>5</sup>.
- Teams met een mooie balans in gender tonen 400% meer betrokkenheid ten opzichte van eenzijdige teams en bedrijven waar een evenwichtige balans in geslacht bestaat zijn 18 - 29% winstgevender<sup>6</sup>.
- Meer balans in leiderschapsteams leidt tot meer vertrouwen, meer betrokkenheid, betere samenwerking, snellere besluitvorming, meer motivatie, minder stress, een betere werk-privé balans, meer creativiteit, hogere efficiëntie en meer buy-in. ➤

<sup>2</sup> Zie het Whitepaper *Duurzaam leiderschap: recept voor een hogere ROI*, Fons Feekes, *Insights On Topic Nieuw Leiderschap of* [www.insightsontopic.com/duurzaam-leiderschap-recept-voor-een-hogere-roi](http://www.insightsontopic.com/duurzaam-leiderschap-recept-voor-een-hogere-roi), 20: 6

<sup>3</sup> Zie *Mindset: The New Psychology of Success*, Carol Dweck (2006)

<sup>4</sup> Zie Ian Faulder – *Unconscious bias and inclusion in organisations, The cost of lost talent and unrealized potential*,

<sup>5</sup> *Engagement research Nike and RoundPegg 20: 4, Sodexo 20: 5*

<sup>6</sup> *Engagement research Nike and RoundPegg 20: 4, and Adler Roy D. 200: 1, Women in the Executive Suite correlate to high profits, Glass Ceiling Research Center*

### Staan we daadwerkelijk voor een paradigmaverandering?

Veel initiatieven die belangrijk zijn in een VUCA wereld (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous), zoals het lanceren van empowerment, coachend leiderschap, een *growth mindset*, een feedback cultuur, diversity & inclusion, komen moeizaam van de grond in een prestatie-oranje organisatiecultuur, maar passen des te beter bij een pluralistisch-groene cultuur.

De grote vraag is of prestatie-oranje de dominante organisatievorm blijft of dat we mogen verwachten dat er daadwerkelijk een maatschappelijke paradigmaverandering komt naar pluralistisch-groen. Een aantal ontwikkelingen op het gebied van demografie, globalisering, het nieuwe werken, innovatie en wetgeving lijkt de transformatie van prestatie-oranje naar pluralistisch-groen te stimuleren:

- Door demografische ontwikkelingen (in België bijvoorbeeld kan slechts 60% van de arbeidsmarktverlaters worden vervangen door -toetreders) wordt het de komende jaren steeds belangrijker dat organisaties bekend staan als aantrekkelijk werkgever. De toetreders (Z-generatie) zoeken vooral naar zingeving en persoonlijke ontwikkeling. De concurrentie tussen organisaties zal zich toespitsen op het creëren van een aantrekkelijker cultuur en opleidingsmogelijkheden. Bovendien zullen ouderen moeten worden verleid om langer te blijven werken. Bij de keuze tussen een prestatie-oranje en een pluralistisch-groene organisatie, zal de laatste naar verwachting vaker als aantrekkelijk werkgever worden aangemerkt.
- Het lijkt voor veel organisaties steeds moeilijker om werknemers echt te betrekken (engagement in België is bijvoorbeeld slechts 12%). Hoewel werkgevers weten dat

gelukkige werknemers veel productiever zijn, durven CEO's niet systematisch te kiezen voor een aanpak die hun mensen daadwerkelijk gelukkiger maakt. Want dan moeten ze hun op hiërarchie gebaseerde controlemechanismen loslaten en vervangen door vertrouwen. Echter, door de globalisering en het nieuwe werken is directe controle op hoe mensen hun werk doen steeds minder mogelijk en breekt steeds meer het inzicht door dat controle contraproductief is.

- Innovatie gaat steeds sneller en vraagt meer flexibiliteit van organisaties. Trends als zelfsturende teams en een agile organisatiecultuur zijn al normaal bij IT-bedrijven (Spotify is een veel gekopieerd voorbeeld) en verspreiden zich via de IT-afdelingen (dus niet via het topmanagement) naar prestatie-oranje organisaties. De onafwendbare opgang van het *internet of things* zal grote delen van het bedrijfsleven op een *agile* manier laten werken, die op gespannen voet staat met een prestatie-oranje hiërarchie <sup>7</sup>.
- Door jaren van procesoptimalisatie en productiviteitsverhoging is de werkdruk constant hoog. Er is weinig ruimte voor ontspanning, ontmoeting en creativiteit, met als gevolg een significante toename van stress en burn-outs. In België is in september 2014 wetgeving ingevoerd die de werkgever juridisch verantwoordelijk maakt voor de kosten die daaruit voortvloeien. Meer aandacht voor gelukkige werknemers en een *growth mindset* in pluralistische-groene organisaties zal stress en burn-outs verlagen.

### Houdbaarheidsdatum

De houdbaarheidsdatum van de hiërarchie als leidend principe van organisaties lijkt te verstrijken, omdat de nadelen groter worden dan de voordelen. Naarmate het percentage bedrijven die naar pluralistisch-groen zijn

<sup>7</sup> Zie Jeremy Rifkin: *The Zero Marginal Cost Society – The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*, 2014

geëvolueerd toeneemt en deze nieuwe manier van werken onweerlegbare voordelen blijkt te hebben, kan de omschakeling in een stroomversnelling komen. De overheid speelt daarbij ook een belangrijke rol. Momenteel is de inrichting van onze maatschappelijke instituties en de wet- en regelgeving vooral afgesteld op prestatie-oranje organisaties. De vraag dringt zich op hoe snel overheden hun regelgeving meer zullen afstemmen op pluralistisch-groen. De druk op overheden neemt toe, omdat kosten en risico's voor de samenleving te groot dreigen te worden.

### Kantelmoment

Begint de mensheid langzaam het kantelmoment naar een pluralistisch-groen bewustzijn te naderen? <sup>8</sup> Als dat waar is, dan impliceert dit dat een bedrijfsstrategie die vandaag de dag nog als succesvol wordt aangemerkt (in het prestatie-oranje perspectief), morgen kan worden beoordeeld als een groot bedrijfsrisico (vanuit een pluralistisch-groen perspectief). Kenmerkend voor een paradigmaverandering is echter dat de mensen die nog in het oude paradigma denken het nieuwe paradigma niet herkennen. Gary Hamel legt uit hoe topmanagers soms gevangen zitten in hun eigen perceptie.

*"The people at the top are generally the last to know how sick the organization is. If you go down a couple of levels and talk to people deeper in the organization, you find it out day one. Even highly competitive companies can develop blind spots. A lot of this is not simply blindness; a lot of this is denial. Yes, we see it, but it is so uncomfortable that we can't admit to it. And, typically, that denial is strongest at the top of the company."*

Bovendien zijn *Leadership Development Programs* in veel bedrijven afgestemd op het bestaande organisatiemodel. Het zou verstandig zijn om in deze programma's ook aandacht te besteden aan het kijken vanuit verschillende paradigma's en de leiders te laten ontdekken hoe het is om te denken, doen en voelen vanuit het organisatiemodel van de toekomst, zodat zij de organisatie een stap vooruit zijn én tegelijkertijd

de brug naar het verleden kunnen slaan. Een dergelijke paradigma-shift maakt enorm veel energie vrij, ontsluit het potentieel in de organisatie en haar mensen en het zal een positief verschil maken voor de wereld.

### Tot slot

Deze paradigmaverandering is ook uitermate interessant voor consultants en trainers die met het op Jungiaanse inzichten gestoelde *Insights Discovery* werken.

Programma's *powered by Insights Discovery* zijn bij uitstek geschikt voor het versterken van de pluralistisch-groene cultuur. Denk hierbij aan programma's voor:

- transformationeel leiderschap
- gelukkige werknemers (zingeving, zelf-leiderschap, recognition programs etc.)
- diversiteit en inclusiviteit
- het versterken van samenwerking binnen en tussen teams
- het bewerkstelligen van doorbraken in de organisatiecultuur ■



WIE  
WIE

**WIE** Fons Feekes

**WAT** Partner Insights Benelux. Ruim 30 jaar ervaring in ontwikkelen van mensen, teams en organisaties, waarbij Fons zijn achtergrond als econoom combineert met corporate curriculum development, management consulting en coaching in NLP, Gestalt, organisatie-opstellingen en neurowetenschap.

**WAAROM** Fons heeft een passie voor het coachen van individuen en (leiderschaps) teams bij het ontsluiten van hun potentieel. Zingeving en geluk zijn essentiële waarden.

**Insights Benelux** • fons@insightsbenelux.com  
+32 (0)4 7393 6412 • www.insightsbenelux.com

<sup>8</sup> Het kan verhelderend zijn om met de kennis vanuit dit whitepaper de programma's *Tegenlicht over Het Einde van de Manager* te (her) bekijken: <http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/20;4-20;5/einde-vd-manager.html> en *Nederland Kantelt* <http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/20;4-20;5/nederland-kantelt.html>