De individuatie van de organisatie

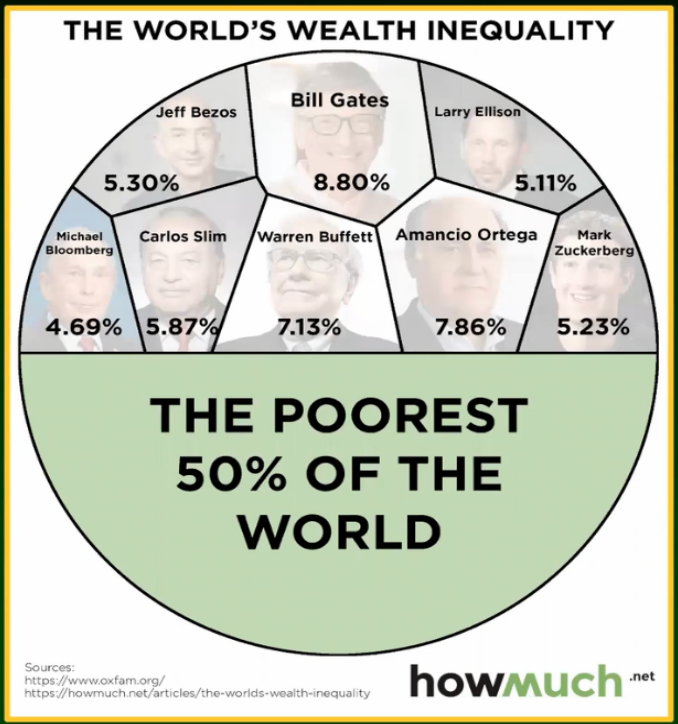
Agenda

- Huidige ontwikkelingen in organisaties
- Organisatieverandering: de binnenkant van veranderen
- Lessen uit de psychotherapie

Over-population

Patriarchy and injustice

Inequality


THE WORLD'S WEALTH INEQUALITY
Jeff Bezos
5.30%
Bill Gates
8.80%
Larry Ellison
5.11%
Michael Bloomberg
4.69%
Carlos Slim
5.87%
Warren Buffett
7.13%
Amancio Ortega
7.86%
Mark Zuckerberg
5.23%
THE POOREST 50% OF THE WORLD
Sources:
https://www.oxfam.org/
https://howmuch.net/articles/the-worlds-wealth-inequality
howmuch.net

“An infinite life force”

Drie ontwikkelingen

- Meer bureaucratie
- Op zoek naar bedoeling en bezieling
- Mensen ontvluchten organisaties

“ We leven niet in een periode van verandering, maar in een verandering van tijdperk”

prof. dr. ir. Jan Rotmans

Veranderingen voor de deur

- Verschuiving van de macht
- Hokjes worden netwerken
- Burgerparticipatie en faciliterende instanties
- Economie krijgt nieuwe vormen

Fosbury Flop

- Fosbury flop

Terug naar de bedoeling

- Fuck de regels
- Unbossing
- Semler in de polder
- Kantelingen, bezieling, vakmanschap, verbinding, vertrouwen, plat organiseren, terug naar de professional, inspiratie, nieuw organiseren

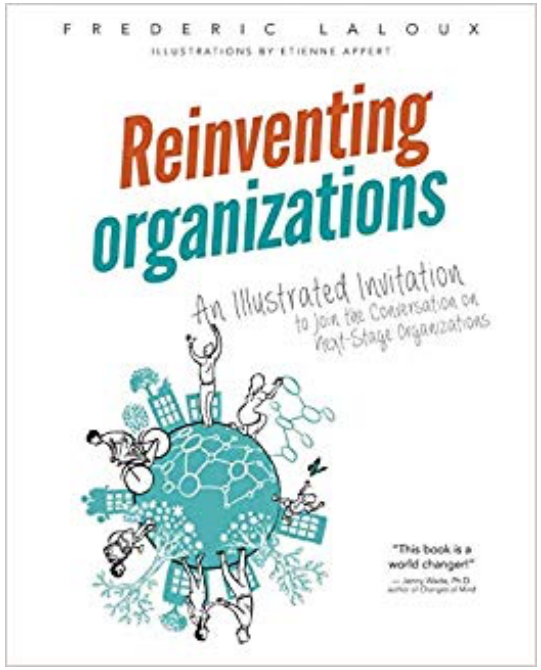
JAAP PETERS
MATHIEU WEGGEMAN
HET RIJNLAND BOEKJE
Principes en inzichten van het Rijnland-model

BEN KUKEN
Fuck de regels
'We lossen het zelf wel op'

Jan Rotmans
OMWENTELING
van mensen, organisaties en samenleving

JAAP PETERS
MATHIEU WEGGEMAN
HET RIJNLAND PRAKTIJK BOEKJE
Hoe maak je een Rijnlandse organisatie?

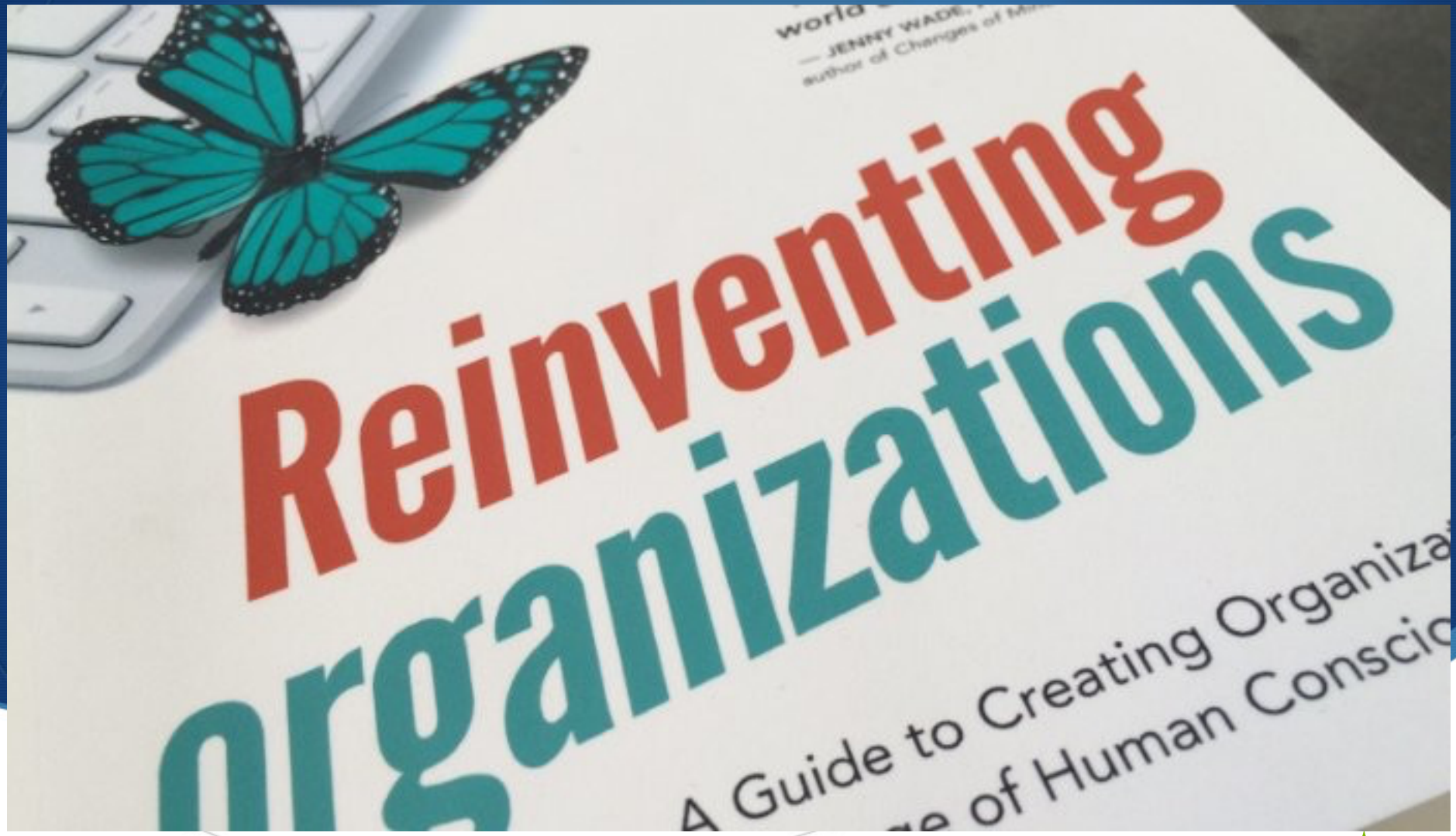
ALLARD DROSTE
SEMCO IN DE POLDER
Boom


FREDERIC LALOUX
Reinventing organizations
An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations
"This book is a world changer!"

"The World Economic Forum is releasing a new Davos Manifesto, which states that companies should pay their fair share of taxes, show zero tolerance for corruption, uphold human rights throughout their global supply chains, and advocate for a competitive level playing field."

Klaus Schwab
Founder and Executive Chairman,
World Economic Forum

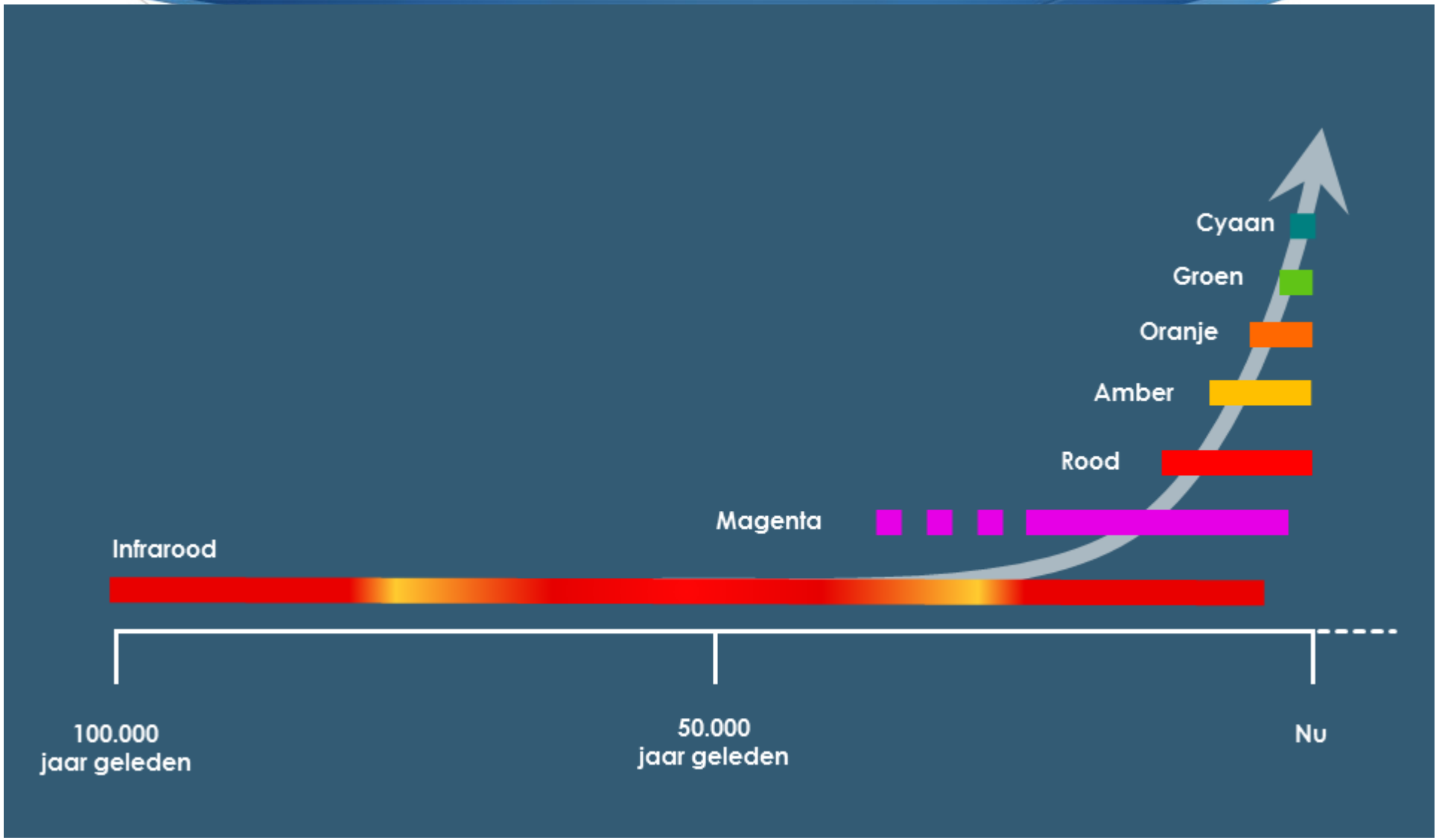
BUSINESS ROUNDTABLE
STATEMENT ON THE PURPOSE OF A COPORATION
CORPORATE GOVERNANCE
Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'
AUG 19, 2019
Updated Statement Moves Away from Shareholder Primacy, Includes Commitments to All Stakeholders
SQUAWK BOX
TOP CEOs RETHINK ROLE OF A CORPORATION
benefit of all stakeholders – customers, employees, suppliers, communities and shareholders.
Since 1978, Business Roundtable has periodically issued
CNBC


Reinventing
organizations
A Guide to Creating Organiza
of Human Conscio

Geschiedenis van organisatieontwikkeling

Het blijkt dat de typen organisaties die we door de geschiedenis heen hebben uitgevonden, verbonden waren met het heersende wereldbeeld en bewustzijn.

Elke keer dat we als mens de manier waarop we over de wereld denken, hebben veranderd, zijn we voor de dag gekomen met krachtiger typen van organisaties.


Cyaan
Groen
Oranje
Amber
Rood
Magenta
Infrarood
100.000
jaar geleden
50.000
jaar geleden
Nu

Reactief-infrarood

Kleine groepen met familiebanden

- Geen hiërarchie
- Geen opperhoofd
- Geen leiderschap

Magisch-magenta

Stammen tot een paar honderd mensen groot

- Geen organisaties
- Beperkte taakverdeling
- Stamoudsten hebben een speciale status

Impulsief-rood

Chiefdoms en proto-imperiums

- Roldifferentiatie, zinvolle verdeling van werk
- Hoofdman en soldaten
- Heerschap over duizend tot tienduizend mensen

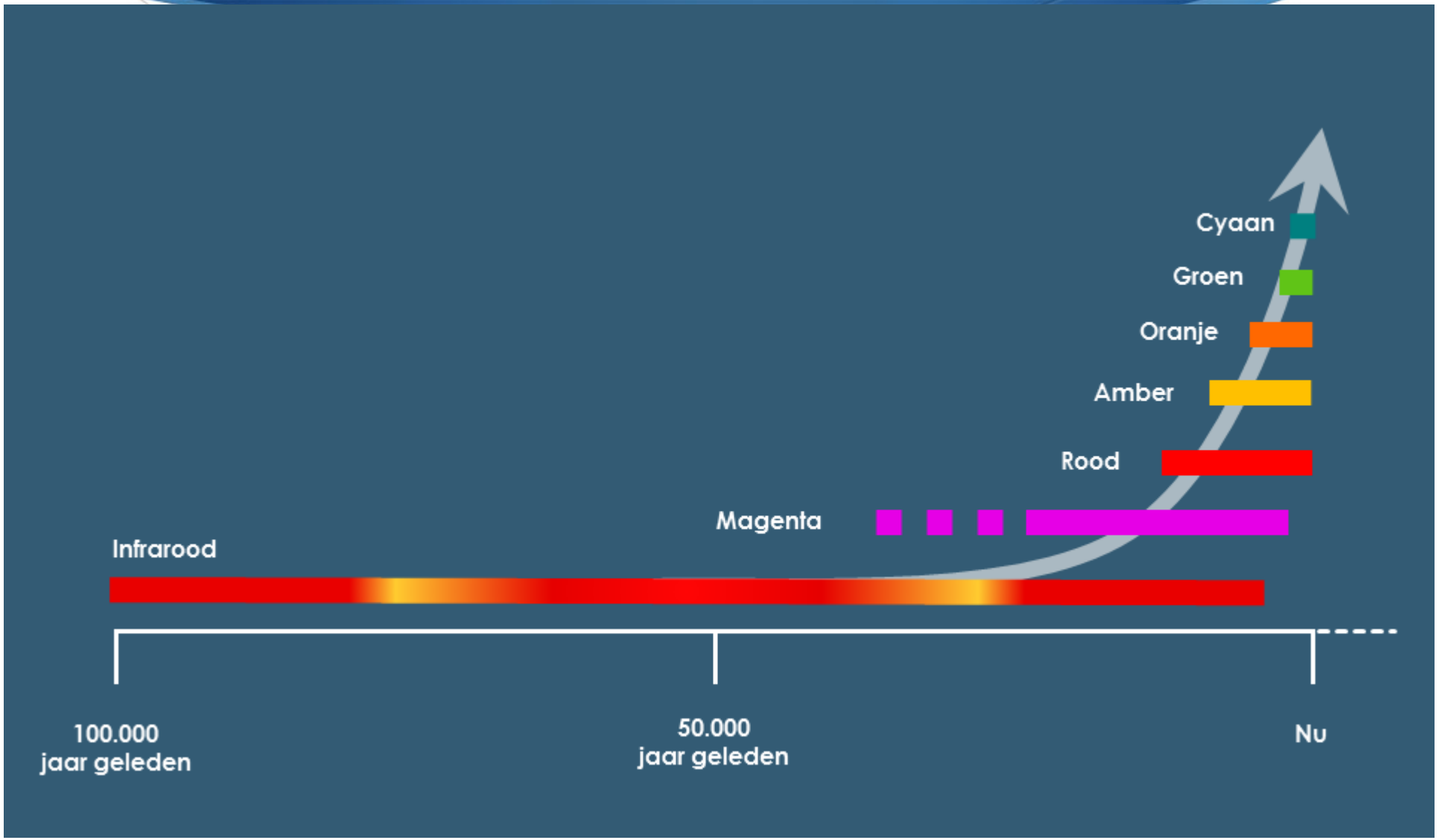
Rode organisaties

Constante machtsuitoefening door baas om troepen in gareel te houden.

Angst houdt de organisatie bij elkaar.

Zeer reactieve kortetermijnfocus.

Gedijt in chaotische omstandigheden.


Cyaan
Groen
Oranje
Amber
Rood
Magenta
Infrarood
100.000
jaar geleden
50.000
jaar geleden
Nu

Conformistisch-amber

Staten en beschavingen

- Zelfdiscipline en zelfbeheersing
- Planning voor middellange en lange termijn
- Stabiele organisatiestructuur

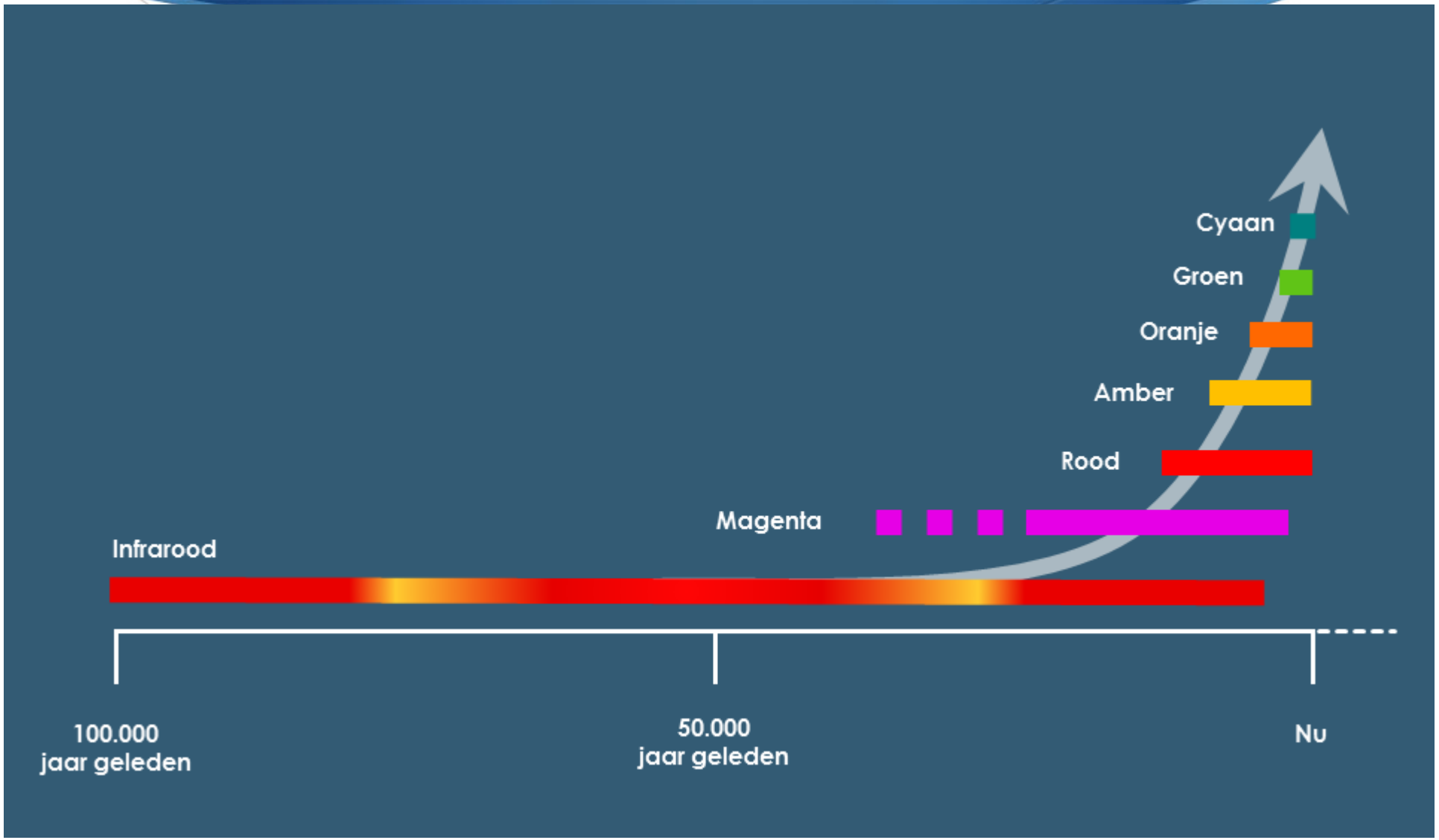
Amber organisaties

Zeer formele rollen binnen een hiërarchische piramide.

Top-downgezag en –controle (wat en hoe).

Stabiliteit gaat vóór alles d.m.v. rigoureuze maatregelen.

De toekomst is een herhaling van het verleden.


Cyaan
Groen
Oranje
Amber
Rood
Magenta
Infrarood
100.000
jaar geleden
50.000
jaar geleden
Nu

Prestatiegericht-oranje

Het doel in het leven is vooruit te komen, te slagen op maatschappelijk aanvaardbare manieren, om de kaarten die we toebedeeld krijgen, zo goed mogelijk uit te spelen.

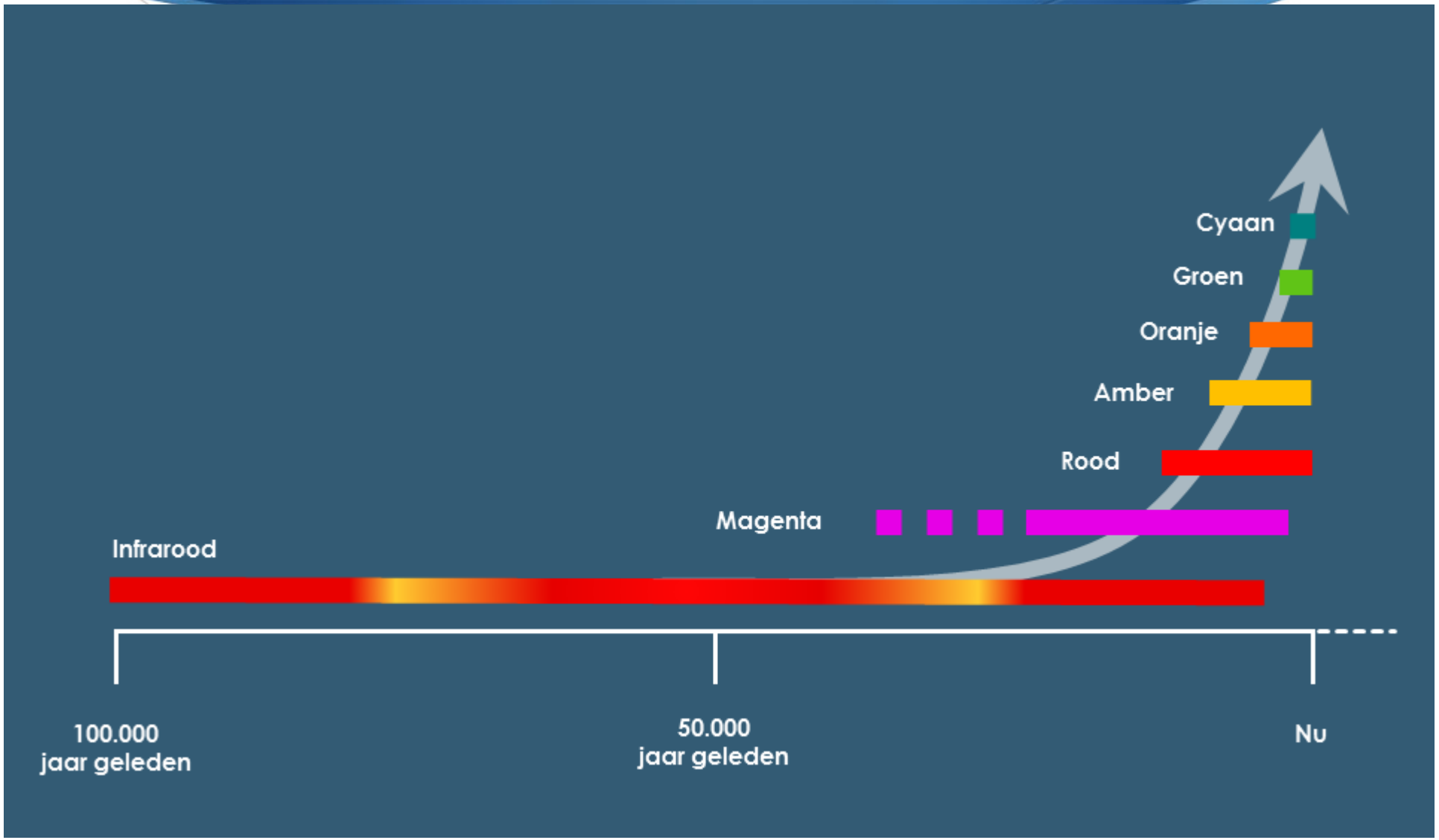
- Innovatie
- Verantwoordelijkheid
- Meritocratie

Oranje organisaties

Het doel is het verslaan van de concurrentie; focus op winst en groei.

Innovatie is de sleutel om voorsprong te bewaren.

Management volgens doelstelling (strak sturen op 'wat'; vrijheid in het 'hoe').


Cyaan
Groen
Oranje
Amber
Rood
Magenta
Infrarood
100.000
jaar geleden
50.000
jaar geleden
Nu

Pluralistisch-groen

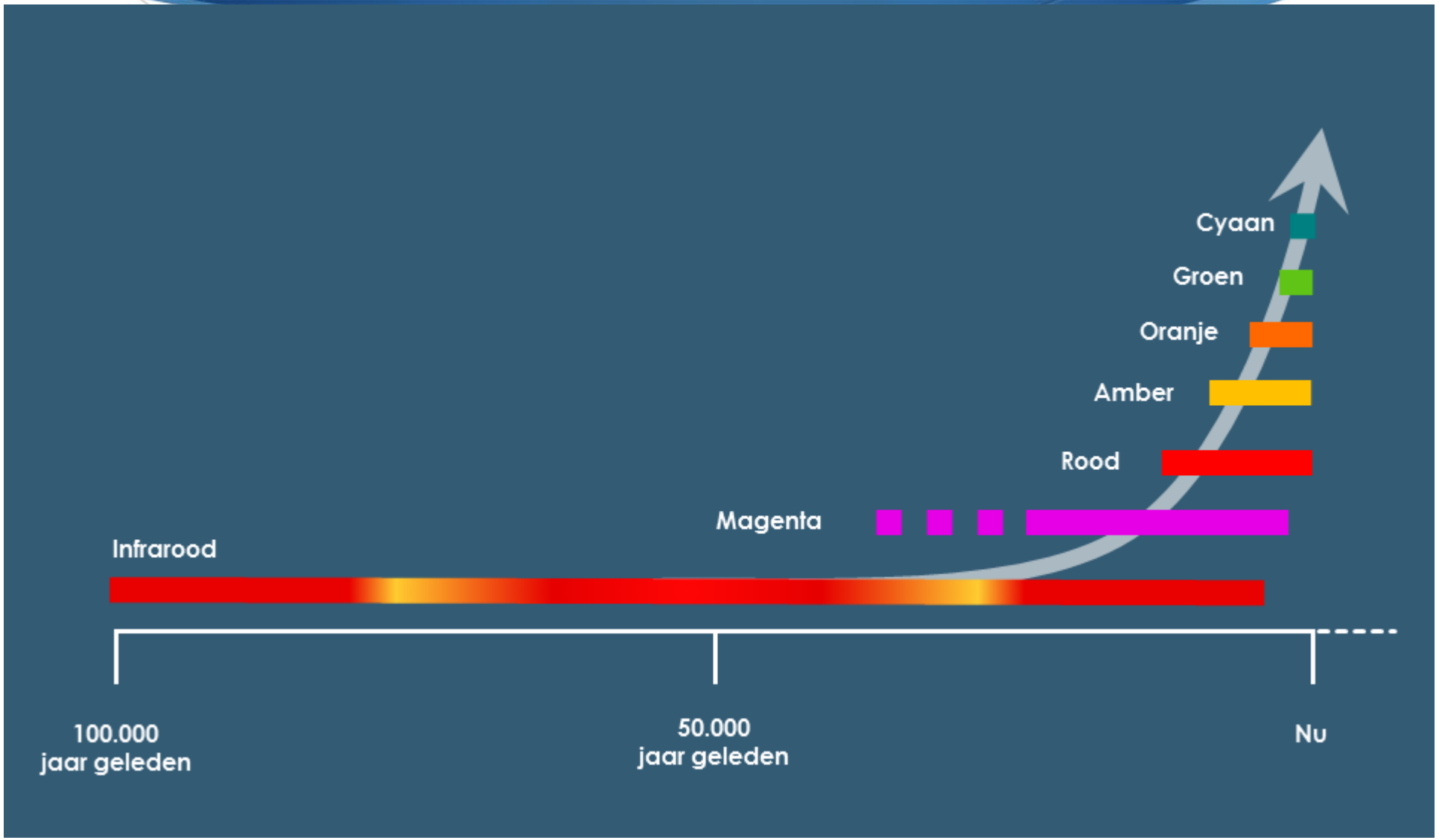
Moderne emancipatiebewegingen

- Alle perspectieven worden gelijk behandeld
- Sterk in het afbreken van oude structuren
- Minder doelmatig in het formuleren van praktische alternatieven

Groene organisaties

Binnen de klassieke piramidestructuur, focus op cultuur en empowerment met oog op buitengewone motivatie bij werknemers.

Groene organisaties behouden de meritocratische hiërarchische structuur van oranje, maar verplaatsen de meeste beslissingen naar de werkers 'op de vloer', die verstrekkende besluiten kunnen nemen zonder dat toestemming van het management nodig is.


Cyaan
Groen
Oranje
Amber
Rood
Magenta
Infrarood
100.000
jaar geleden
50.000
jaar geleden
Nu

Waar staan we nu?

In de geschiedenis heeft de mensheid tot nu toe ervaring opgedaan met vier vormen van samenwerking in organisaties, uitgaande van vier verschillende wereldbeelden: impulsief-rood, conformistisch-amberkleurig, prestatiegericht-oranje en pluralistisch-groen.

Elk van deze organisatiemodellen heeft belangrijke doorbraken teweeggebracht en ons in staat gesteld complexere problemen aan te pakken en op een ongeëvenaarde schaal resultaten te bereiken.

Evolutionair-cyaan

Evolutionair-cyaan slaat de bladzij om van het rationeel-reductionistische wereldbeeld van oranje en het postmoderne wereldbeeld van groen naar een holistische benadering van kennis.

Cyaan organisaties

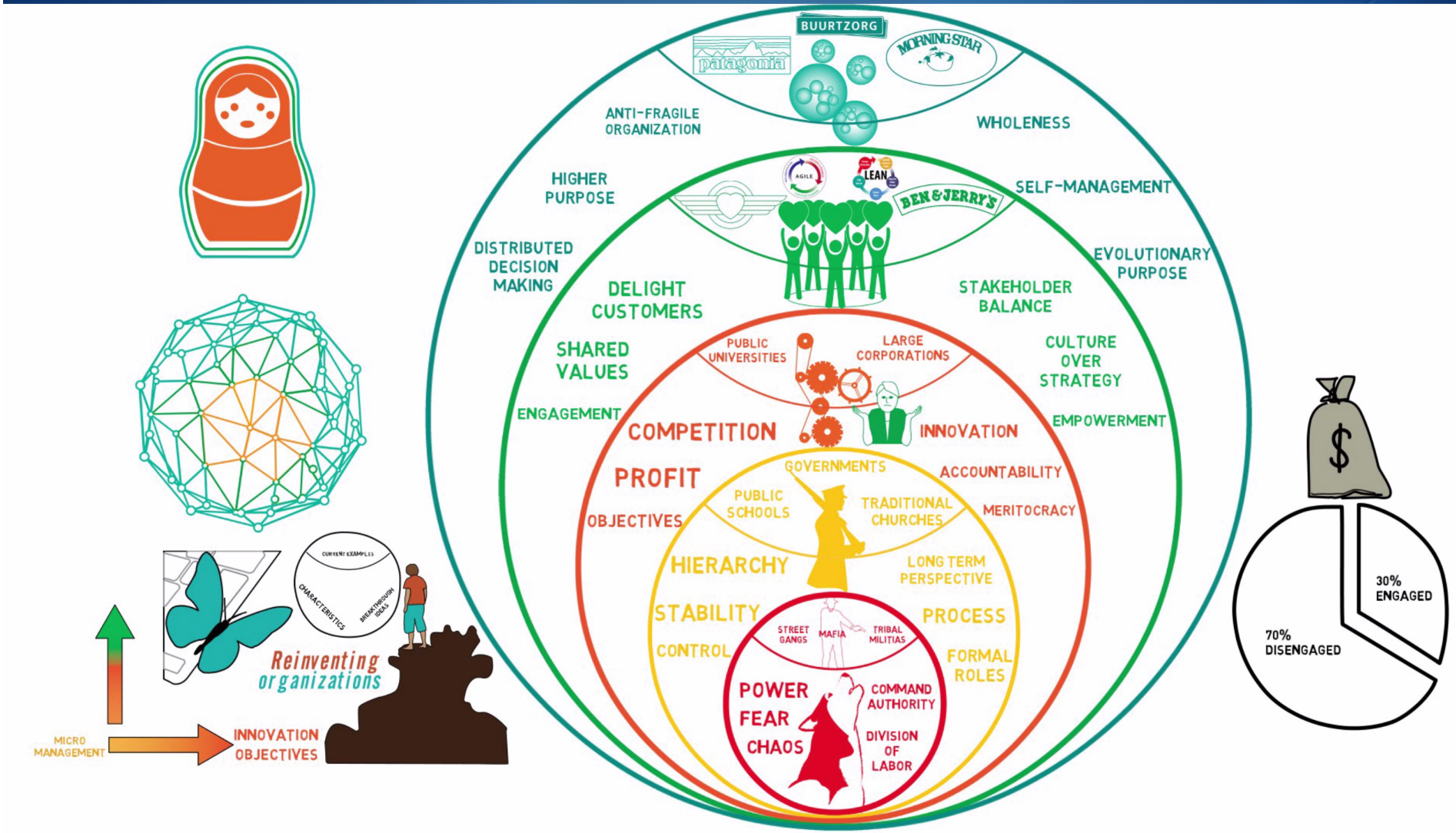
Zelfmanagement vervangt de hiërarchische piramide. Organisaties worden gezien als levende entiteiten, gericht op het verwezenlijken van hun potentieel.

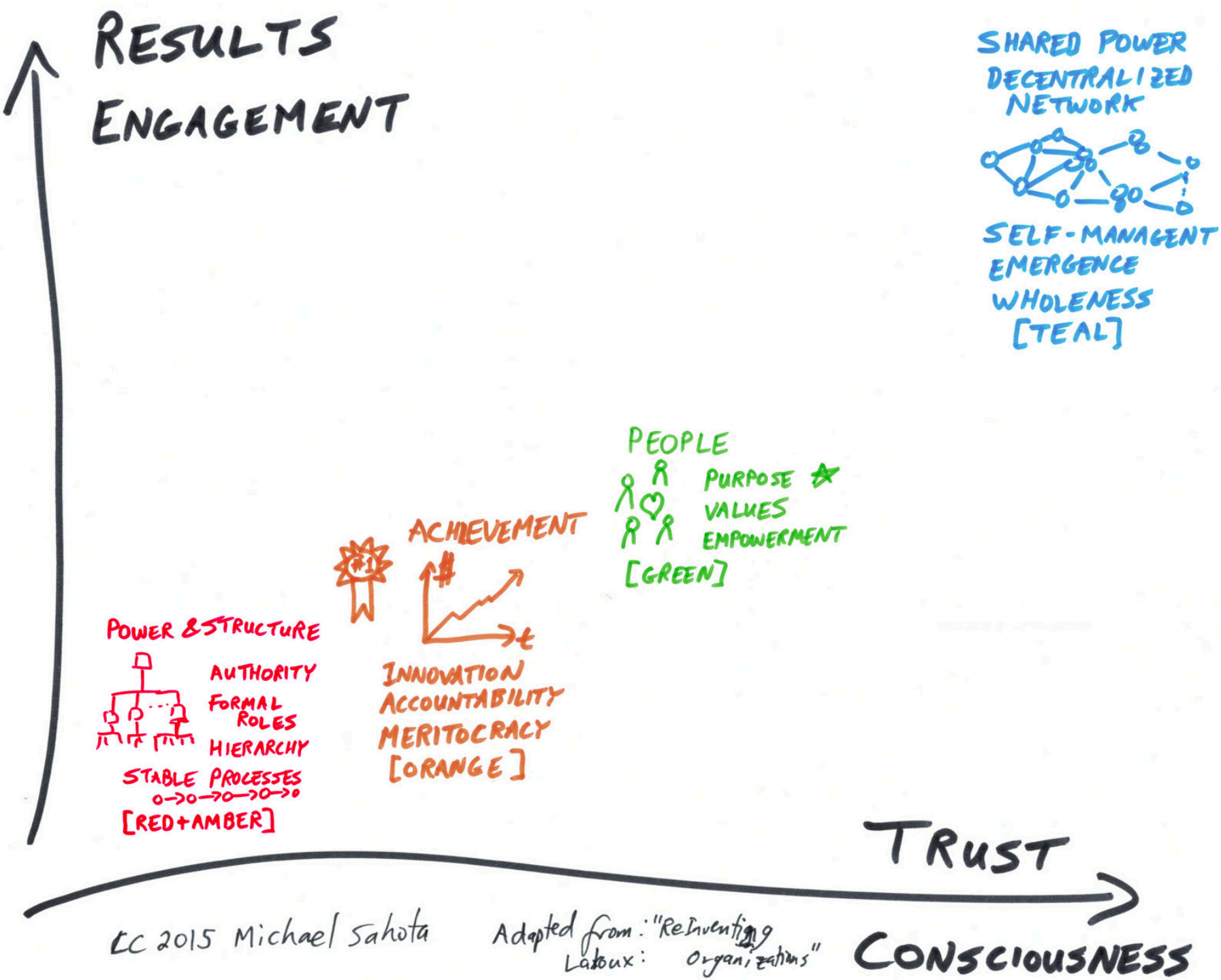
Cyaane organisaties

- Zelfsturing
- Heelheid
- Evolutionair doel

"*Management wordt in de nieuwe organisaties een manier om werkelijk het beste in mensen naar boven te halen, waar vertrouwen wordt gegeven en wordt gewerkt vanuit menselijkheid. Dat zorgt voor werkomgevingen die bezield, doelgericht en productief zijn*"

(Laloux, 2016)


BUURTZORG
patagonia
MORNINGSTAR
ANTI-FRAGILE ORGANIZATION
WHOLENESS
HIGHER PURPOSE
AGILE
LEAN
BEN & JERRY'S
SELF-MANAGEMENT
DISTRIBUTED DECISION MAKING
EVOLUTIONARY PURPOSE
DELIGHT CUSTOMERS
STAKEHOLDER BALANCE
SHARED VALUES
PUBLIC UNIVERSITIES
LARGE CORPORATIONS
CULTURE OVER STRATEGY
ENGAGEMENT
COMPETITION
INNOVATION
EMPOWERMENT
PROFIT
GOVERNMENTS
ACCOUNTABILITY
OBJECTIVES
PUBLIC SCHOOLS
TRADITIONAL CHURCHES
MERITOCRACY
HIERARCHY
LONG TERM PERSPECTIVE
STABILITY
PROCESS
STREET GANGS
MAFIA
TRIBAL MILITIAS
CONTROL
FORMAL ROLES
POWER
FEAR
CHAOS
COMMAND AUTHORITY
DIVISION OF LABOR
CURRENT EXAMPLES
CHARACTERISTICS
BREAKTHROUGH IDEAS
Reinventing organizations
MICRO MANAGEMENT
INNOVATION OBJECTIVES
$
30% ENGAGED
70% DISENGAGED



CC 2015 Michael Sahota

Adapted from: "Reinventing Organizations" Laloux:

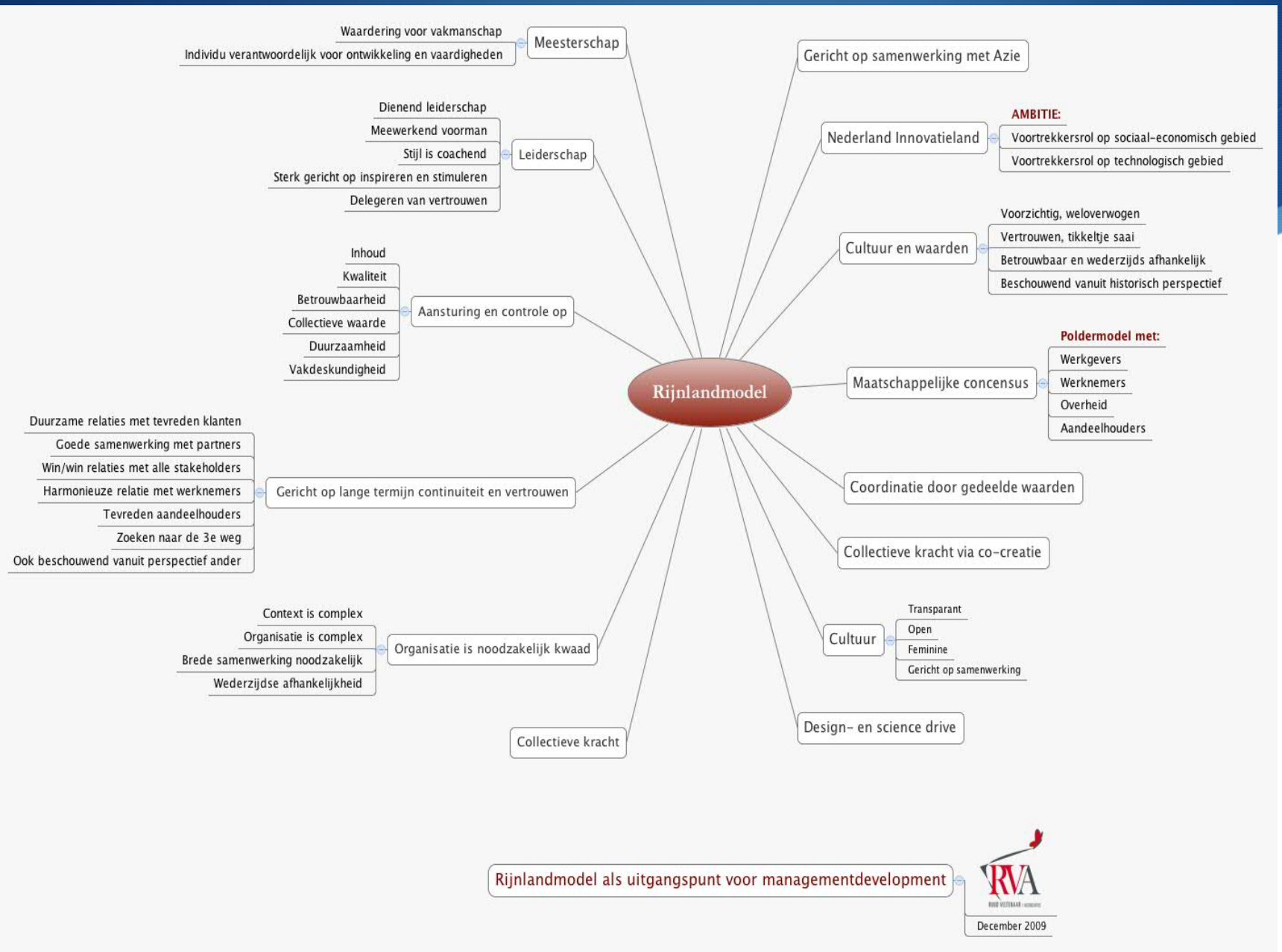
"The World Economic Forum is releasing a new Davos Manifesto, which states that companies should pay their fair share of taxes, show zero tolerance for corruption, uphold human rights throughout their global supply chains, and advocate for a competitive level playing field."

Klaus Schwab
Founder and Executive Chairman,
World Economic Forum

BUSINESS ROUNDTABLE
STATEMENT ON THE PURPOSE OF A COPORATION
CORPORATE GOVERNANCE
Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'
AUG 19, 2019
Updated Statement Moves Away from Shareholder Primacy, Includes Commitments to All Stakeholders
SQUAWK BOX
TOP CEOs RETHINK ROLE OF A CORPORATION
benefit of all stakeholders – customers, employees, suppliers, communities and shareholders.
Since 1978, Business Roundtable has periodically issued
CNBC

	Intern perspectief	Extern perspectief
Individueel perspectief	Menselijke waarden en overtuigingen	Menselijk gedrag
Collectief perspectief	Organisatie cultuur	Organisatie systemen (structuren, processen en procedures)

Angelsaksisch denken	Rijnlands denken
Winst maken voor de aandeelhouder	Klanttevredenheid door professie
Op het 'ik' gericht	Op het 'wij' gericht
Korte termijn doelstellingen halen	Missie en gezamenlijk doelstellingen realiseren
Winstdeling gebaseerd op risicogedrag	Winstdeling gebaseerd op gezamenlijk behaald succes
Eigen verantwoordelijkheid	Gezamenlijke verantwoordelijkheid
Nadruk op 'in control'	Nadruk op verbinding en vakmanschap
Meer aandacht voor de 'hoe' vraag	Meer aandacht voor de 'wat' vraag
Accent op de ratio	Accent op gevoel
Taakgericht	Samenwerkingsgericht
Doelrealisatie door procesoptimalisatie	Doelrealisatie door betrokkenheid
Medewerkers moeten zich houden aan regels en procedures (compliance)	Medewerkers moeten betrokken en gemotiveerd zijn (commitment)
Onzekerheid leidt tot meer grip op de zaak	Onzekerheid biedt perspectief voor vernieuwing
Fouten worden afgestraft (afrekencultuur)	Fouten worden gewaardeerd (innovatiecultuur)
Dominante leiderschapsstijl	Innovatieve en inspirerende leiderschapsstijl


Rijnlandmodel
Meesterschap
Waardering voor vakmanschap
Individu verantwoordelijk voor ontwikkeling en vaardigheden
Leiderschap
Dienend leiderschap
Meewerkend voorman
Stijl is coachend
Sterk gericht op inspireren en stimuleren
Delegeren van vertrouwen
Aansturing en controle op
Inhoud
Kwaliteit
Betrouwbaarheid
Collectieve waarde
Duurzaamheid
Vakdeskundigheid
Gericht op lange termijn continuiteit en vertrouwen
Duurzame relaties met tevreden klanten
Goede samenwerking met partners
Win/win relaties met alle stakeholders
Harmonieuze relatie met werknemers
Tevreden aandeelhouders
Zoeken naar de 3e weg
Ook beschouwend vanuit perspectief ander
Organisatie is noodzakelijk kwaad
Context is complex
Organisatie is complex
Brede samenwerking noodzakelijk
Wederzijdse afhankelijkheid
Collectieve kracht
Gericht op samenwerking met Azie
Nederland Innovatieland
AMBITIE:
Voortrekkersrol op sociaal-economisch gebied
Voortrekkersrol op technologisch gebied
Cultuur en waarden
Voorzichtig, weloverwogen
Vertrouwen, tikkeltje saai
Betrouwbaar en wederzijds afhankelijk
Beschouwend vanuit historisch perspectief
Maatschappelijke concensus
Poldermodel met:
Werkgevers
Werknemers
Overheid
Aandeelhouders
Coordinatie door gedeelde waarden
Collectieve kracht via co-creatie
Cultuur
Transparant
Open
Feminine
Gericht op samenwerking
Design- en science drive
Rijnlandmodel als uitgangspunt voor managementdevelopment
RVA
December 2009