



Arne de Vet
Filip Lowette

DE FLUÏDE ORGANISATIE

Een ideale mix van
hiërarchie en zelfsturing



LANNOO
CAMPUS

D/2018/45/62 – NUR 801, 808 – ISBN 978 94 014 5045 4

VORMGEVING OMSLAG Gert Degrande | De Witlofcompagnie
VORMGEVING BINNENWERK Keppie & Keppie

© Arne de Vet, Filip Lowette & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

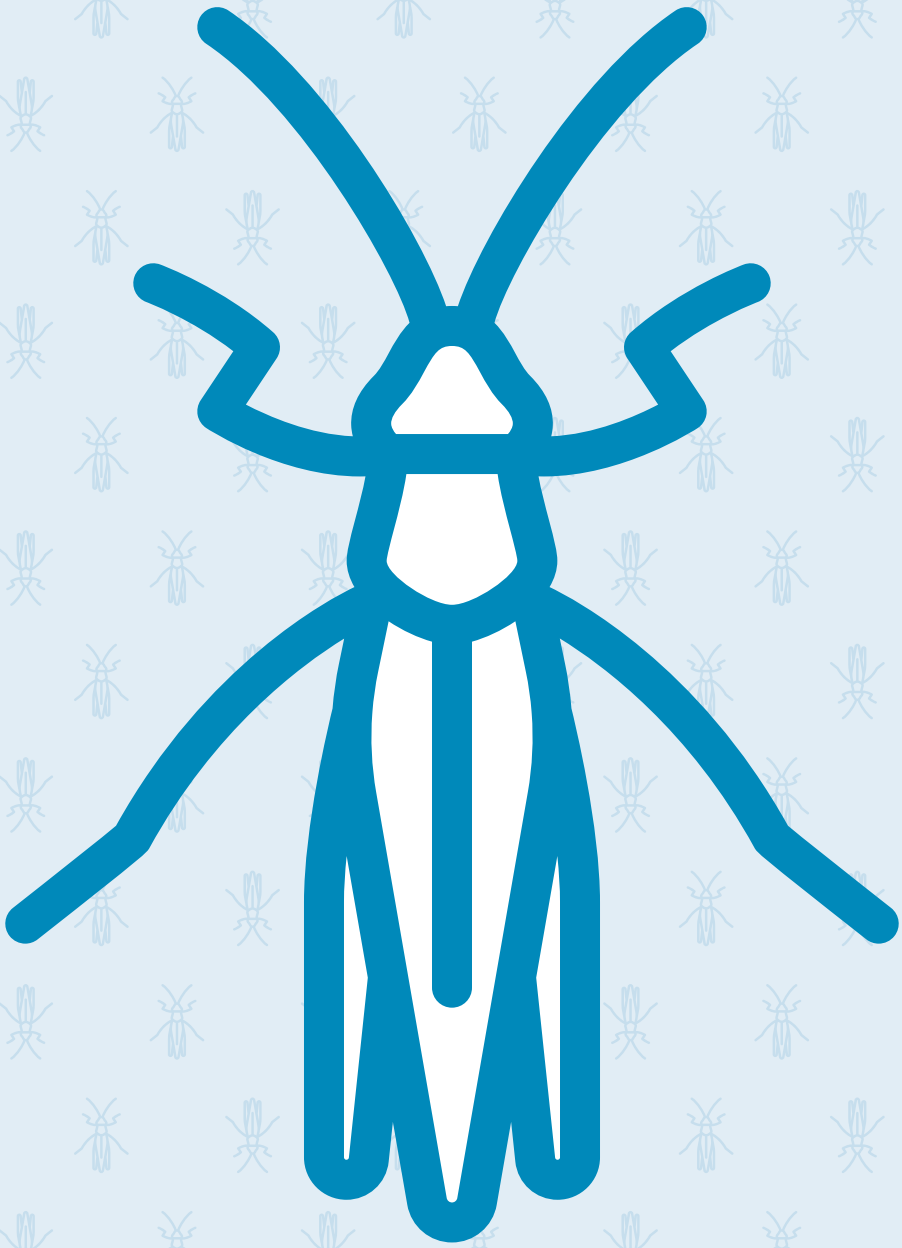
Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
WWW.LANNOOCAMPUS.BE

INHOUD

HOOFDSTUK 1	DE FLUÏDE ORGANISATIE	12
	Een frisse nieuwe blik op organisaties	13
	Persoonlijke groei	21
	Verandering en weerstand gaan hand in hand	22
HOOFDSTUK 2	STEL DAT IEDEREEN KAN BESLISSEN: NO-OBJECTIEVE DECISION-MAKING	30
	De achtergrond en hoe het werkt	31
	Het advies- en inputproces	32
	Geldig bezwaar	33
	Hoe omgaan met bezwaren	34
	Hoe jouw voorstel aanpassen	35
	Wat je kunt doen in geval van conflict	35
	Verschillen met traditionele besluitvorming	36
	Past dit in jouw organisatie?	38
	Culturele uitdagingen	38
	Volgende acties	41
HOOFDSTUK 3	VERGADERINGEN WAAR JE ENERGIE VAN KRIJGT: DE DRIE STAPPENMEETING	46
	De achtergrond	47
	Stap 1: deel updates en lijst onderwerpen op	49
	Stap 2: uit de startblokken	56
	Stap 3: verzamel actiepunten	62
	De driestappenmeeting: pro en contra	68
	Culturele uitdagingen	70
	Volgende acties	72

HOOFDSTUK 4	UITDAGENDE ONDERWERPEN DURVEN AANGAAN: VERBINDENDE COMMUNICATIE	79
	Uitgangspunten van verbindende communicatie	81
	Vier stappen van verbindende communicatie	82
	Hoe ziet dit eruit in de praktijk?	84
	Drie basisprocessen van verbindende communicatie ..	85
	Volgende acties	88
HOOFDSTUK 5	SAMEN DE BAKENS UITZETTEN: FLUÏDE STRATEGIE	95
	De achtergrond	95
	Voortbouwen met dezelfde bouwstenen	97
	Vorbereiding	98
	Strategiedag(en)	100
	Follow-up	102
	Reflectie	103
	Volgende acties	104
HOOFDSTUK 6	VLOT AANPASSEN EN ANTICIPEREN: FLUÏDE STRUCTUREN	110
	Van strak organogram naar een fluïde set van teams ..	111
	Van jobomschrijvingen naar meerdere rollen	115
	Hoe fluïde structuren praktisch gebruiken?	117
	Een concreet voorbeeld van hoe fluïde structuren werken in de praktijk	120
	Voordelen en uitdagingen van fluïde structuren	122
	Volgende acties	123
HOOFDSTUK 7	PERSOONLIJKE EN TEAMONTWIKKELING KRIJGEN EEN CENTRALE PLAATS MET RESULTAAT- & GROEIACTIES (RGA'S)	130
	De effecten van de bouwstenen op persoonlijke ontwikkeling	132
	De bouwstenen voeden ook teamontwikkeling	133
	De bouwstenen veranderen ook de cultuur	133
	RGA's: een bouwsteen op zich voor persoonlijke en teamontwikkeling	134
	Verdere mogelijkheden voor ontwikkeling	139
	Volgende acties voor persoonlijke RGA's	140
	RGA's voor teamontwikkeling	145
	Volgende acties voor team-RGA's	148

HOOFDSTUK 8	ZO KUN JE STARTEN	153
	1. Welke van jouw zakelijke uitdagingen zou je willen aanpakken?	154
	2. Is jouw organisatie (en ben je zelf) 'ready, willing and able'?	154
	Luisteren	155
	Start klein, werk stapje voor stapje	155
	Bouwstenen bijslippen aan jouw situatie	157
	Installeer een veranderteam	157
	Volgende nuttige acties	158
EPILOOG	159
	Samen leren.	159
DANKWOORD	160
NOTITIES	162
	Fictie	162
	Hoofdstuk 1	162
	Hoofdstuk 2	163
	Hoofdstuk 3	164
	Hoofdstuk 4	164
	Hoofdstuk 5	164
	Hoofdstuk 6	165
	Hoofdstuk 7	166
	Hoofdstuk 8	166
	Epiloog	167
	Overige aanbevolen literatuur	167



De wind waaide door de notenboom. De bladeren ritselden. Vlekjes zon en schaduw dansten over het gras. Anna legde haar notities binnen bereik naast haar ligstoel. Ze vielen naast de collectie artikelen die zij meegebracht had naar haar zomerhuis in het Zuiden. Zij had zich zo geconcentreerd dat zij geen aandacht had gehad voor de vogels die ruzieden en de krekels die luid tjrpten in de late middagzon. Zij zuchtte en keek in de verte. Dan vielen haar oogleden dicht. Zij dutte in.

Twee jaar geleden was haar grootvader, de visionaire en autoritaire stichter van het bedrijf, gestorven. Vorig jaar velde een hartaanval haar vader. Nog geen veertig en alleen de leiding van een grote organisatie. Het roer overnemen was haar zwaarder gevallen dan verwacht.

In de maanden voor haar vakantie had Anna boeken gelezen en artikels verzameld over de snelheid van verandering en de groeiende complexiteit van zowat elk deel van onze levens, thuis en in organisaties. Zij had gesprekken gehad met collega-algemeen directeuren over het zand tussen de tandwielen van haar organisatie, die vijf jaar geleden nog draaide als een klok, toen ze nog kleiner en wendbaarder was.

Zij had er al vaak over gesproken met haar man, die haar strijd nog het beste aanvoelde: de erfenis van haar grootvader en vader was nog steeds vooral een hiërarchisch bedrijf, ondanks een aantal vernieuwende initiatieven. Maar haar hart en de veranderde tijden toonden andere behoeften.

‘Dat strakke van mijn opa en papa ligt mij niet meer, maar zelfsturing vind ik er ook ver over. Hoe kan ik op mijn manier leiden en tegelijk mijn organisatie vernieuwen?’

Haar man had geknikt.

‘Ik krijg maar geen duidelijk beeld over wat ik moet doen om weer meer vervuld thuis te komen én mijn stijl van leiden aan te passen aan wat het bedrijf nu nodig heeft.’

Hij was eigenlijk wel blij dat zij zich deze vragen durfde te stellen. Het bracht hen dicht bij elkaar. Hij was benieuwd hoe dit zich verder zou ontwikkelen.

‘Schat?’

Anna werd wakker. Zij keek naar haar man, die haar zachtjes aan de arm geschud had.

‘Ah, ik ben ingedut.’

‘Geen zorg. Ik wilde even checken hoe het met je is voor we vertrekken.’

‘Ik ben oké. Waar gingen we weer naartoe?’

‘Even onze schets van gisteravond naar de meubelmaker in het dorp brengen en dan eten we daar een hapje.’

‘Ja, natuurlijk. Geef me een minuutje om wakker te worden.’

‘Dan pomp ik de banden van de fietsen al op.’

Ze glimlachten naar elkaar.

Anna overpeinsde nog enkele dingen die in haar waren opgekomen tijdens de momenten tussen waken en in slaap vallen. Het waren twee gebeurtenissen die haar het jaar voordien zeer hadden geraakt.

Het eerste was gebeurd tijdens een lange strandwandeling met een van haar collega's van de zakenvereniging. Die collega had haar verteld over hoe hij als jongeman in het bedrijf van zijn vader al oncomfortabel was met strikte hiërarchie. Hij had persoonlijke ontwikkelingstrajecten gevolgd en dat had van hem een meer coachende leider gemaakt die nog steeds de dingen van nabij opvolgt, maar wel op een positievere manier. Hij daagde zijn medewerkers nu meer uit en gaf ze tegelijk ook meer ruimte om vanuit hun eigen talenten te werken. Deze persoonlijke ontdekkingstocht had vier jaar geduurd en zijn bedrijf was in die periode geleidelijk maar wel grondig veranderd en bovendien succesvoller geworden.

Luisteren naar deze collega en de authentieke manier waarop hij sprak, met enthousiasme en recht uit het hart, hadden haar goedgegaan. Het gesprek en de rust van de wandeling hadden geresoneerd met een plek in zichzelf waarvan zij altijd al wist dat zij die had.

De tweede gebeurtenis had zes maanden eerder plaatsgevonden. Het was een exitgesprek dat zij had gehad met Simon, een jonge topingenieur die onverwacht zijn ontslag had gegeven.

‘Ik begrijp dat je mijn echte motivatie en gedachten wilt horen, Anna, maar ik vrees dat je niet zult willen luisteren.’

‘Ik zal luisteren. Ik wil begrijpen waarom je besloten hebt om te vertrekken.’

Simon aarzelde. ‘Ik hoor wat je zegt en ik ben niet zeker.’

‘Echt, Simon, het is Oké. Je kunt al zeker niet ontslagen worden! Ik wil het weten. Echt.’

‘Oké dan. Maar ik heb het nodig dat je naar me luistert en me niet onderbreekt.’

Anna knikte en durfde geen woord meer uit te brengen.

Simon haalde traag adem en liet zijn irritatie wegvloeien. Wat volgde zei hij vanuit het hart maar daarom niet minder direct.

‘Al van in mijn aanwervingsgesprekken werd ik aangemoedigd om ruimte en initiatief te nemen in de uitdagingen van mijn afdeling. De keren dat ik het beste van mezelf wilde geven, waren de keren dat ik het slechtst ben behandeld. Ik kreeg alleen maar redenen te horen waarom mijn voorstellen niet perfect waren. Ik moest wachten tot mensen met meer ervaring en hoger in de organisatie mijn ideeën uit tweede of derde hand begrepen hadden om dan te horen dat het niet echt overeenkwam met wat zij in gedachten hadden. En omgekeerd: wanneer er grote veranderingen kwamen die veel invloed hadden op onze afdeling, heeft niemand de moeite gedaan om ons advies eens te horen.

In de aanwervingsgesprekken hoorde ik dat ik deel zou uitmaken van een team. Omdat samenwerking belangrijk was, zeiden ze. Maar veel managers vertragen ons. En ze maken kluzenaars van ons. Het echte plezier van samenwerking ging aan ons voorbij. En ik krijg geen energie van onze meetings. Ze kosten me energie.

In je nieuwjaarspeech had je het over snelle economische en sociale veranderingen, over de groeiende complexiteit en over de urgentie om ons daaraan aan te passen. Maar dat klonk meer alsof het van een dure consultant of uit een magazine kwam. Je had niets om het hard of concreet te maken. Zinnen als “ieders potentieel helpen ontluiken” klinken hol wanneer ze uit jouw mond komen. Ik weet wel, je bedoelt het goed. En ja, ik zie je proberen. Maar wanneer puntje bij paaltje komt, zie ik geen concrete acties die de goede richting in gaan. Ik merkte dat mijn initiatieven niet op prijs gesteld werden. Als ik uitdaag of nieuwe manieren van kijken probeer, krijg ik stilte of tegenwind.

Ik kon mezelf hier niet zijn. En ik had best wel wat te bieden.’

Simon keek naar de vloer, dan naar Anna: ‘Hoe ironisch is het dat ik je dit pas kan vertellen nadat ik ontslag genomen heb? Is het niet doodjammer dat je deze feedback nu pas vraagt?’

Anna was stil en geschokt. Zij voelde goed dat er waarheid school in elk woord dat zij Simon had horen zeggen.

HOOFDSTUK 1

DE FLUÏDE ORGANISATIE

Elke organisatie krijgt te maken met veranderingen om zich heen. Dat is niet nieuw. Alleen: de informatierevolutie maakt de veranderingen steeds groter en uitdagender. Bovendien gaan de veranderingen sneller en er zijn er zoveel meer – en dan nog gelijktijdig. Bijvoorbeeld: nieuwe spelers met onverwachte businessmodellen, nieuwe technologieën, alsmar veeleisender wordende klanten, veranderende regelgeving, wijzigende politieke realiteiten.

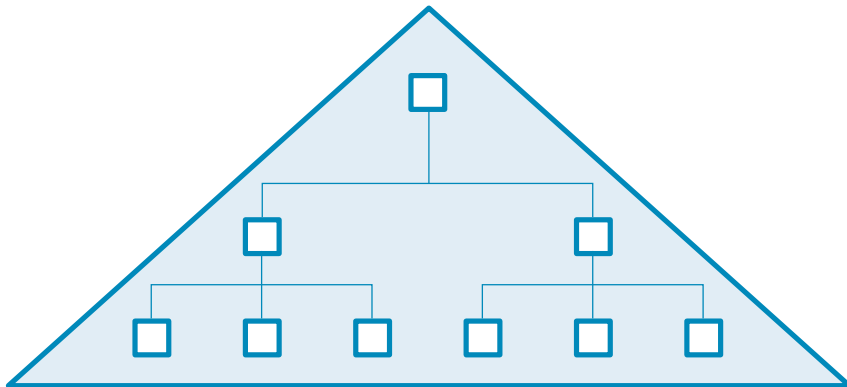
Tegelijkertijd is er ook goed nieuws: het potentieel van mensen en organisaties is steeds groter geworden. Kennis ligt voor het rapen, contacten zijn zo gelegd, dienstverlening is snel beschikbaar, iets nieuws opzetten is in een mum van tijd gedaan. Ook dat is mogelijk geworden dankzij diezelfde informatierevolutie.

Hoe kunnen we dat potentieel, die intrinsieke kracht, inzetten en activeren om zo de organisatie snel en wendbaar te maken? En zo te overleven in snel veranderende markten, maar ook zelf proactief veranderingen te brengen in de markt en de wereld.

In elk van de komende hoofdstukken introduceren we praktisch haalbare stappen om dat te doen. Elke methode of werkvorm past in het beeld van de fluïde organisatie als een verzameling actiecirkels, die bij elke omwenteling actie produceren.

EEN FRISSE NIEUWE BLIK OP ORGANISATIES

Ongeveer een eeuw geleden was het beeld van de organisatie een *piramide*, waar de mensen in de top de beslissingen namen, die door anderen werden uitgevoerd, waarbij dit alles strak werd gecontroleerd.



Figuur 1. Klassieke pyramidale hiërarchie

Een klassieke hiërarchie heeft een aantal tekortkomingen (zie kader) en er is sinds die tijd een voortdurende trend weg van deze gecentraliseerde 'command and control'. In die laatste honderd jaar doken verschillende initiatieven op die nieuwe impulsen uitprobeerden: bijvoorbeeld Theory X- vs. Theory Y-leiderschap (in de jaren 1960), delegatie en empowerment, nieuwe vormen van teamwerk, diversiteit, crossfunctionele projectwerking, waardegedreven ondernemen, uitwerking van missie en hoger doel van de organisatie enzovoort. Het basisidee van een hiërarchie, treffend uitgebeeld in het traditionele organogram, bleef bestaan maar werd verzacht.

Klassieke hiërarchie heeft een aantal tekortkomingen.¹

Zo bijvoorbeeld:

- 1 afkeer tegen mensen op hogere hiërarchische niveaus, vooral wanneer er te veel ongelijkheid is, of aangevoeld wordt, in macht, invloed, status (bijvoorbeeld ronkende titels) en privileges (bijvoorbeeld parkeerplaats, hoekkantoren);
- 2 rivaliteit tussen mensen die op hetzelfde hiërarchisch niveau werken: competitiedrang, gekibbel en politiek gedrag om de eigen agenda te dienen;

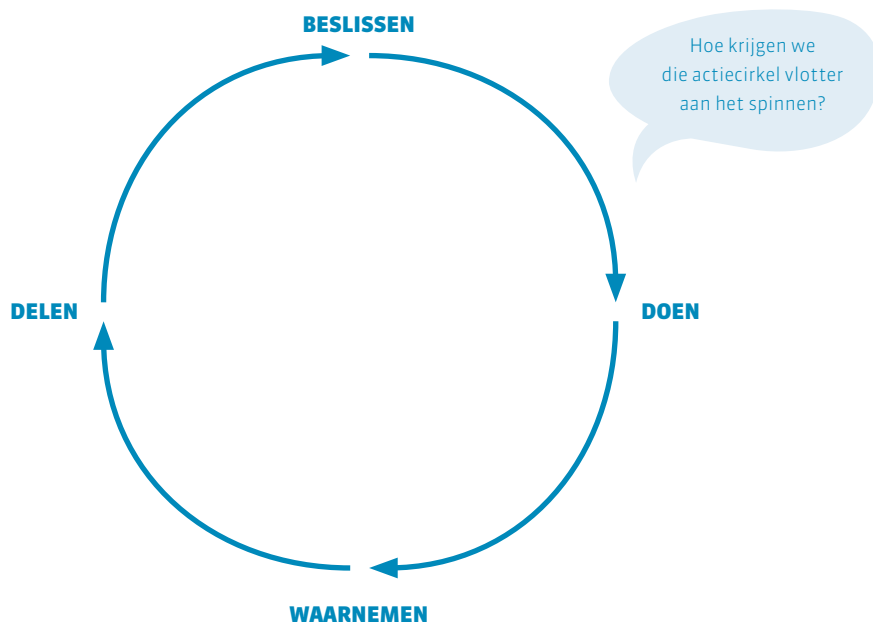
- 3 remmingen op het delen van informatie: in deze informatie-gedreven tijd moet informatie ruim beschikbaar zijn voor allen, en dat staat op gespannen voet met de traditionele manier van sturen en controleren;
- 4 beperkingen voor de organisatiestructuur als iedereen één baas moet hebben, en iedereen maar in één team kan zitten.

Een tweede model, dat in schril contrast staat met dat van de piramide, is *zelfsturing*. De voorbije jaren zijn er heel wat verhalen en getuigenissen verschenen van bedrijven die het hele idee van management en hiërarchie verlaten en omruilen voor zelfsturing, zelforganisatie, zelfmanagement.² Voorbeelden daarvan zijn Morningstar, Buurtzorg, Poult, Zappos en er zijn vele andere.

Zelfsturing kan enorm helpen om mensen te activeren en te zorgen dat mensen hun potentieel kunnen realiseren. Zelfsturende organisaties hebben veel vernieuwd in hoe dagelijkse zaken werken. En daar kan iedereen veel van leren. Veel van de pragmatische methoden in dit boek zijn daarop geïnspireerd.

Zelfsturing werkt goed als mensen autonoom kunnen werken (bijvoorbeeld wijkverplegers bij Buurtzorg), als er niet al te veel verandering is (bijvoorbeeld tomatenproductie bij Morningstar), of als de groep mensen beperkt is (bijvoorbeeld start-ups). Maar het kan ook leiden tot impasse als mensen het niet met elkaar eens kunnen worden. Want als iedereen denkt dat hij evenveel invloed heeft als elk ander, raken verschillen van mening soms niet opgelost. Dit kan leiden tot conflict, tot verminderde stabiliteit, cohesie, vertrouwen en gevoel van veiligheid. En dat reduceert de hoeveelheid actie, de snelheid en de wendbaarheid. Ook wetenschappelijk is onderbouwd dat zowel verticale ongelijkheid in privileges als horizontale gelijkheid in invloed belangrijke zwakten zijn van de klassieke hiërarchie.²

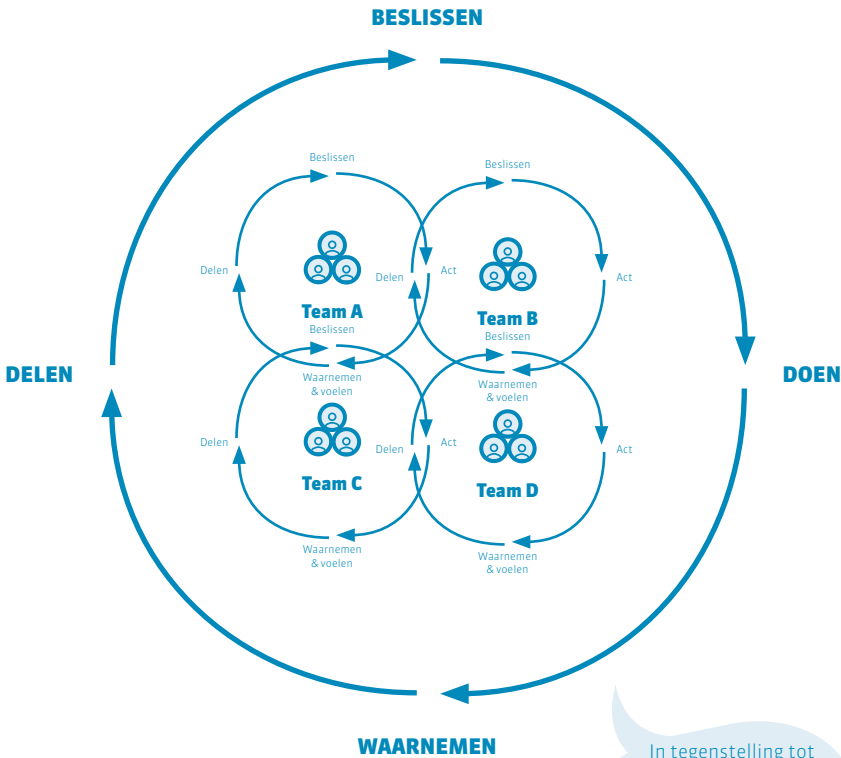
Wij denken dat er een derde model is: een fluïde organisatie die de krachten en kwaliteiten verenigt van zelfsturing en van klassieke hiërarchie. De toekomst zal uitwijzen hoe dat precies zal werken. Dit boek en zijn eenvoudige methoden helpt een dergelijk derde model praktisch te verkennen.



Figuur 2. De actiecirkel

In die context zien we de fluïde organisatie als een set van actiecirkels: cirkels die bij iedere omwenteling actie produceren. Zo stellen we ons voor dat er een actiecirkel is voor elk individu, een voor elk team en een voor de organisatie als geheel. De uitdaging is om die actiecirkels vlot en gesmeerd te doen draaien. Een actiecirkel bestaat uit vier stapjes: waarnemen en voelen, delen, beslissen wat te doen, en dan het doen van die actie, en dan weer rond. De kern van de cirkel bestaat uit de strategie, de structuur en het potentieel van die cirkel en de bredere organisatie. Dat is de as waar het allemaal om draait, het centrum dat vorm geeft en energie levert aan de cirkel.

In de piramideorganisatie heeft een medewerker geen eigen actiecirkel. Daar beslissen de bazen en voeren anderen uit. Weer anderen rapporteren de resultaten, die dan weer door de bazen besproken worden. Niemand heeft de hele actiecirkel. We weten het, dit is extreem geformuleerd. Maar we horen en zien dagelijks de gevolgen in veel huidige organisaties: mensen die wachten tot 'zij daar boven' een beslissing nemen, mensen aan de top die de hele dag in vergaderingen zitten en meer bezig zijn met 'beslissen' dan met 'doen', mensen die het gevoel hebben gecontroleerd te worden, overal toestemming voor te moe-



In tegenstelling tot het klassieke beeld: sommige beslissen, sommige voeren uit, etc.

Figuur 3. Actiecirkels op meerdere niveaus

ten vragen. Sommige bedrijven worden vooral gestuurd op KPI's (kernprestatie-indicatoren), en laten minder ruimte voor gevoelens en intuïtie, en dit maakt dat het soms langer duurt voordat een probleem wordt gesignaleerd en actie wordt genomen. Onvoldoende communicatie, te weinig crossteams, te weinig informatiedeling: dit maakt dat mensen niet snel de juiste beslissing zelf kunnen treffen en er dus een 'hogere' aan te pas moet komen, en dat vertraagt.

We bieden in dit boek een aantal pragmatische bouwstenen om die actie-cirkels beter te doen draaien. Onze vormen bieden nieuwe antwoorden op vragen die we mensen in organisaties vaak horen stellen (zie kader). We beschrijven geen volledig nieuw organisatie-model. Daarvoor zijn er nog te veel vragen over hoe de krachten van zelfsturing en van hiërarchische ordening het beste kunnen worden gecombineerd.

VRAGEN DIE ONS LEIDEN BIJ HET SCHRIJVEN VAN DIT BOEK

- Hoe kun je jezelf en jouw organisatie aanpassen en waarde creëren in een volatiele, onzekere, complexe en ambigue wereld? (VUCA oftewel Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous)
- Hoe kun je jouw beslissingsproces verrijken door de wijsheid van velen en minder top-down en gecentraliseerd laten verlopen, en daarbij zelfs sneller zijn?
- Hoe kun je meer plaats maken om te voelen wat de toekomst brengt en te improviseren en minder strak strategisch te plannen en te budgetteren?
- Hoe maak je het mogelijk dat mensen tijdig en open de echte issues en zorgen uiten, dat die besproken worden en tot besluiten en volgende nuttige acties leiden?
- Hoe kun je meer constructieve samenwerking tussen en binnen teams bewerkstelligen?
- Hoe kun je mensen krijgen en houden die voorbij hun functiebeschrijving denken en eigenaarschap opnemen voor een diverse en zelfs wisselende set van rollen?
- Hoe kun je jouw organisatiestructuur fluïder en minder rigide maken?
- Hoe kun je mensen ondersteunen in hun ontwikkeling als mens, in de ontwikkeling van hun sterkste talenten?
- Hoe kun je persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling hand in hand doen gaan?

Starten met deze manier van werken is eenvoudig. We hebben het werk van onderzoek en innovatie al voor je gedaan. We hebben praktische bouwstenen gemaakt en een roadmap getekend die je kunt volgen, geheel of gedeeltelijk.

We adviseren geen plotse of top-downtransformatie. Die zou de energie weglijden van klanten en de business. Wij zijn meer voor het geleidelijke pad: stapje voor stapje over een langere periode en aangepast aan jullie eigen situatie.

Precies met zo'n stap-voor-stapaanpak in ons achterhoofd, hebben wij onze bouwstenen ontwikkeld. Wij hebben ons gebaseerd op interessante concepten en ervaringen van anderen elders in de wereld. Wij hebben ze verfijnd en

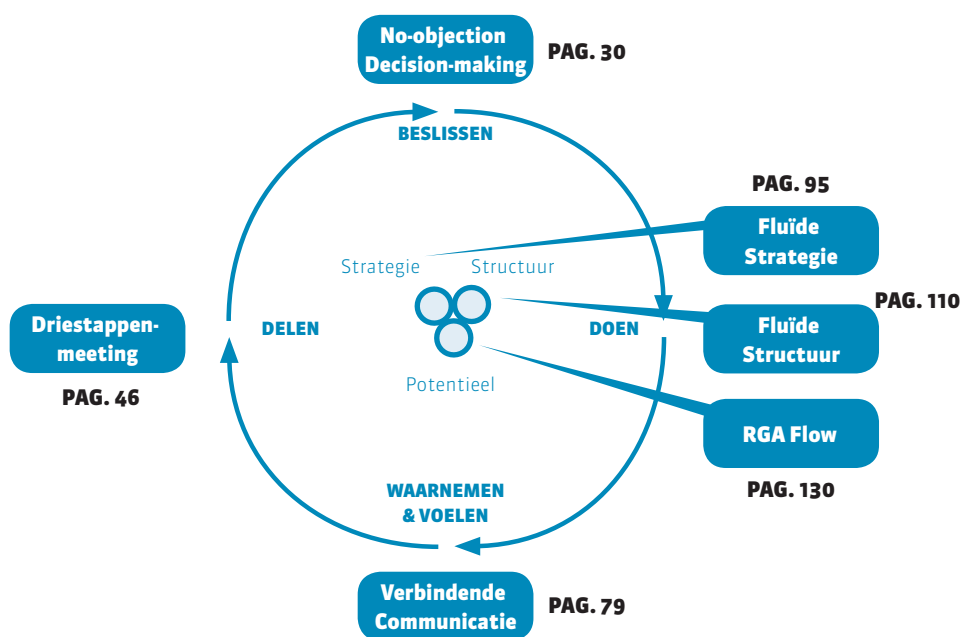
aangepast. Onze bronnen vind je in de literatuurlijst achteraan. Wij hebben deze ideeën en werkwijzen getest door er uitgebreid bij klanten mee aan de slag te gaan. Hierdoor zijn het echt praktische bouwstenen geworden. Ze zijn nu solide en robuust.

Geen enkele van deze bouwstenen is normatief of als een voorschrift bedoeld. Hoewel ze uitvoerig uitgetest zijn en bewezen transformerend werken, stellen wij ze voor als een uitnodiging om te experimenteren en aan te passen aan wat jouw organisatie (of een onderdeel daarvan) het best zou dienen.

Elk van deze bouwstenen ...

1. ... *steunt de beweging om de intrinsieke kracht van mens en organisatie te laten ontluiken*. Dat is ons hogere doel, daarvoor doen we het.
2. ... *werkt perfect in de steeds sneller veranderende omgeving waar organisaties zich in bevinden* (en vaak gaat dit samen met verminderde voorspelbaarheid, grotere complexiteit als gevolg van veel 'bewegende delen'). Sterker nog, elke bouwsteen stelt je in staat om niet meer het slachtoffer te zijn van verandering, maar samen juist een startpunt van vernieuwing te worden.
3. ... *is pragmatisch en doenlijk* in de meeste organisaties.
4. ... *versterkt beide dimensies van 'power' en 'love'; ze gaan hand in hand*. Wij volgen de definitie³ van 'power' als de inherente kracht van alle levende dingen om zichzelf te realiseren, om dingen te bereiken, te presteren, vooruitgang te boeken. En 'love' als de neiging en drijfveer om te verenigen, te verbinden wat gescheiden is. Te veel van het ene zonder of met te weinig van het andere is degeneratief, helpt onze ontwikkeling niet. Beide moeten gelijk optrekken, in evenwicht zijn. Met de woorden van Adam Kahane: *'It is only when we are capable of working with both power and love that we can solve our tough problems.'*³ In ons hele boek zullen we verwijzingen maken naar hoe onze actiecirkels en bouwstenen je vaardig leren worden in werken vanuit zowel 'power' als 'love'.

Beslissingen nemen is een kernproces waar iedereen op elk moment van de dag mee te maken heeft. *No-objection decision-making* (geen-bezwaarbesluitvorming) verhoogt het verbindende aandeel van de 'liefde' door ruim advies in te winnen voordat een beslissing genomen wordt. Dat geldt ook voor de hoogsten in rang. Tegelijk versterkt deze vorm van besluitvorming ook de 'kracht'-kant. Want iedereen, werkelijk iedereen, wordt aangespoord om stappen te zetten, leiding te nemen, snelheid te maken en wordt het recht en de verantwoordelijkheid gegeven om beslissingen te nemen. Het simpele feit dat iedereen het recht krijgt om grote beslissingen te nemen (op voorwaarde



Figuur 4. De bouwstenen

dat er geen bezwaar is) spreekt rechtstreeks de kracht van het individu aan. Dat is van grote waarde in VUCA-omgevingen. Deze andere manier van beslissen is het onderwerp van hoofdstuk 2.

Steeds meer markten en omgevingen zijn VUCA: Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous. In VUCA-omgevingen kun je niet ver voorspellen, en is snel kunnen inspelen op veranderingen belangrijk. Elk van de methoden in dit boek draagt hiertoe bij.

Vergaderingen zijn een belangrijk platform voor teams om te communiceren en beslissingen te nemen. *Driestappenmeetings* bieden de verbindingskant van 'liefde' en boren de intrinsieke kwaliteiten en energie aan. Ze geven immers elke deelnemer een stem in wat besproken en besloten wordt. Maar elke deelnemer een stem geven, vertraagt dat niet? Integendeel. Lees verder en je zult merken dat je meer gedaan krijgt in soms de helft van de vergadertijd.

Driestappenmeetings versterken de 'kracht'-kant omdat er steeds productief en gericht gewerkt wordt naar een volgende nuttige actie (hoofdstuk 3).

Verbindende communicatie brengt de liefdescomponent door mensen te helpen zich te verbinden met hun eigen gevoelens en intuïtie én met elkaar te verbinden op verschillende niveaus (hoofd en hart). Verbindende communicatie versterkt de 'power'-kant door mensen te leren duidelijk te durven uitkomen voor hun behoefte en verzoeken tot actie te formuleren (handen) (hoofdstuk 4).

Fluide strategie is een manier om snel in te kunnen spelen op veranderingen door samen strategische prioriteiten te stellen en te realiseren, met betrokkenheid van mensen uit meerdere teams en van zowel jonge als ervaren mensen. Fluïde strategie maakt gebruik van de logica van de driestappenmeting, *no-objection decision-making* en verbindende communicatie. Zie hoofdstuk 5.

Fluide structuren volgt logischerwijs op strategie en is een aanvulling of zelfs een regelrechte vervanger van de traditionele functiebeschrijvingen en het statische organogram. Wij beschrijven dynamische rollen en cirkels. Zij helpen mensen zich door hun talenten en voorkeuren heen te verbinden met hun werk ('liefde') en vergemakkelijkt en versnelt de mogelijkheid om flexibel nieuwe rollen en nieuwe cirkels te vormen ('power'), wat nodig is in snel veranderende omgevingen en om zelf snel veranderingen te initiëren (hoofdstuk 6).

Om het potentieel van mensen en teams echt te helpen ontluiken, adviseren we de *RGA-flow*. RGA's zijn Resultaat- & Groeiacties. Zij maken een krachtige breuk met de traditionele evaluatie- en functioneringstraditie. De RGA-flow helpt mensen veranderingen te maken en te groeien op verschillende vlakken: zowel hun eigen welbevinden als de afstemming van hun werk op hun talenten en wie ze zijn op een manier die teamleden dicht bij elkaar brengt ('liefde'). En tegelijk brengt de RGA-flow strakke focus op de belangrijkste zakelijke doelstellingen, te behalen resultaten en acties voor persoonlijke groei ('power'). Dit is uitdagend én ontspannend en boort rechtstreeks de intrinsieke kwaliteiten van personen, teams en organisatie aan, wat weerom belangrijk is in snel veranderende omgevingen (hoofdstuk 7).

Persoonlijke groei van ieders potentieel is van groot belang, het bepaalt in grote mate het succes van de organisatie. Dit geldt voor iedereen, en in verhoogde mate voor diegenen die veel anderen in de organisatie beïnvloeden: de leiders van teams, de leiders van hele organisatie, en zeker ook de informele leiders.

PERSOONLIJKE GROEI

Sinds de late jaren 1960 is het aandachtsgebied van psychologie verruimd. Niet alleen zieke mensen kregen hulp (de psychoanalytische en behavioristische aanpak). Er kwam ook aandacht voor wat mensen kan dienen wanneer zij hun maximumpotentieel willen bereiken, hoe ze zichzelf kunnen ontwikkelen en groeien en bloeien (humanistische psychologie). Zelfs lang voordien wees Carl Gustav Jung, de Zwitserse psychiater, er zijn collega's al op dat hulp bij introspectie en zelfontwikkeling niet alleen beschikbaar zou moeten zijn voor wie mentaal ziek is, maar voor iedereen die ernaar verlangt om zicht te krijgen op remmende overtuigingen, verborgen veronderstellingen of zelfgemaakte illusies waarvan ze terecht aanvoelen dat deze hun leven beperken.

Het maatschappelijk taboe op zelfreflectie en hulp zoeken werd geleidelijk lichter: je moest niet ziek, gek of vastgelopen zijn om de kans te baat te nemen om eens goed in de spiegel te kijken. De voorbije vijftig jaar heeft een grote groei gekend van persoonlijke ontwikkelingsinitiatieven, programma's en groepen. Zoveel meer mensen leven hun leven nu op een bewustere wijze, bewuster van hun gevoelens, behoeften en overtuigingen in de plaats van geleefd te worden, vaak door illusies.

Tijdens deze periode rijpte gelijktijdig ook een nieuw begrip over de relatie tussen leven op het werk en leven thuis. Vele mensen in heel diverse maatschappelijke activiteiten begonnen de heilloze splitsing op te ruimen tussen hun persoonlijk leven en de taak die ze uitvoerden, het werk dat ze deden. Velen verlieten en verlaten steeds vaker organisaties en omgevingen die hun niet de mogelijkheid bieden om zichzelf te zijn. Vele start-ups én gevestigde bedrijven startten experimenten met nieuwe vormen van samenwerking, besluitvorming, bezoldiging en eigenaarschap.

Want wij mensen willen groeien en ons ontwikkelen. En we willen dat doen in ons werk, net daar waar we het grootste deel van onze tijd doorbrengen. In de plaats van lippendienst te bewijzen aan deze stelling, kunnen organisaties actief hun medewerkers uitdagen en ondersteunen om echte vooruitgang te boeken in hun persoonlijke groei.

Vele medewerkers, en zeker de jongere generatie, vinden een dergelijke houding van hun werkgever stimulerend; het verhoogt hun loyaliteit en engagement. Bovendien is het essentieel voor de bedrijfsmatige groei.