

Trend 2: De organische organisatie

Een organisatie heeft geen regels nodig, maar waarden. Als mensen doordrongen zijn van een duidelijk doel en duidelijke waarden, dan zijn ze toegerust om met ongebruikelijke situaties om te gaan. Het geheim van succesvolle samenwerking zit in een zwerm vogels.

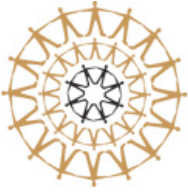
Als organisatiedeskundige is Margaret Wheatley al dertig jaar op zoek naar nieuwe manieren om mensen bevredigend met elkaar te laten samenwerken. Bruisend en goedlachs is ze de belichaming van haar eigen theorie. Haar nieuwsgierigheid naar het functioneren van mensen en haar passie om mensen en organisaties te helpen goed te functioneren zijn haar energiebron. 'De beste dingen die het leven voortbrengt, komen uit een krachtig centrum – een idee of een emotie die aandringt op zijn bestaan. Van daaruit ontstaat een structuur, die voortkomt uit passie. Het is heel moeilijk om met een structuur te beginnen en daar passie in aan te brengen.'

Leiderschap is, volgens Wheatley, dan ook niet zo heel moeilijk. Het gaat erom het leven erin te houden. 'Een leider hoeft zich niet als held te gedragen, maar als een goede gastheer. Een goede leider weet, dat hij anderen en hun diversiteit nodig heeft, zeker in de chaotische, snel veranderende en vooral onvoorspelbare wereld waarin we nu leven.' De moderne, 'genetwerkte' organisatie is veel beter in staat om met veranderingen om te gaan dan de klassieke, hiërarchische organisatiestructuur. 'Wat uit zichzelf ontstaat, weet waarom het bestaat. Ik ben dan ook een groot pleitbezorger van het netwerk als formele organisatie. Dat ondersteunt namelijk de informele structuur.'

De angst voor algehele desintegratie is onnodig. 'Een organisatie heeft geen regels nodig, maar waarden. Hoe minder gedeelde waarden er zijn, hoe meer regels je nodig hebt. En andersom. We kunnen veel leren van een zwerm vogels. Die patronen zien er heel ingewikkeld uit. Het zou ondoenlijk zijn voor elk vogeltje een individueel patroon te beschrijven, dat gecombineerd met duizend andere vogels precies het zwermeffect oplevert. Wetenschappers die hebben geprobeerd het zwermen te simuleren op de computer, hebben ontdekt, dat je maar drie parameters hoeft te geven waaraan alle stipjes zich moeten houden om een zwerm te creëren: vlieg met gelijke snelheid als je buurman; bewaar steeds dezelfde afstand tot je buurman en probeer naar het midden van de groep te komen.'

De rol van de leider is om – zoals een vader of moeder – de waarden over te brengen op de mensen onder zijn hoede. 'Als mensen doordrongen zijn van een duidelijk doel en duidelijke waarden, dan zijn ze toegerust om met ongebruikelijke situaties om te gaan. Het geeft de organisatie zowel samenhang als diversiteit.'

Lastige kost voor managers, die ervan overtuigd zijn, dat hun calculerende werknemers ogenblikkelijk de kantjes ervan af lopen als ze de kans krijgen. Margaret Wheatley wijst er echter op, dat de meeste mensen meer doen dan hun strikte functieomschrijving. 'Dat blijkt wel bij stiptheidsacties. Als mensen echt zo



Organic Management

Organisaties ontwikkelen van binnenuit

minimalistisch zouden zijn, zouden de meeste organisaties allang zijn vastgelopen. Ik denk, dat de menselijke goedheid wordt onderschat. En als mensen er de kantjes aflopen, dan is dat ook nauwelijks verwonderlijk in een cultuur die in het gros van de gevallen is gebaseerd op destructieve motivatie: hebzucht, eigenbelang en competitie. Het staat haaks op de drie belangrijkste drijfveren voor mensen om hun werk te doen: leuke collega's, een bijdrage leveren en leren.'

Het nieuwe adagium voor de leider is dat hij luistert, dat hij een saamhorigheid bevordert, dat hij een omgeving schept waar ruimte is om te leren, dat hij iedereen verantwoordelijkheid geeft en er op aanspreekt, en bovenal moet een leider zelf in de praktijk brengen wat hij predikt. Mensen moeten het vertrouwen hebben ongebaande paden te betreden en fouten te maken. 'Een van de grootste uitdagingen is om creatief te denken. Eén van mijn favoriete citaten is van Einstein: een probleem kan nooit worden opgelost met dezelfde manier van denken die het probleem heeft gecreëerd. Grijp dus alle kansen aan om te prikkelen ergens op een andere manier tegenaan te kijken. Breng buitenstaanders binnen. Luister naar andere stemmen: naar klanten, naar kinderen, immigranten, bejaarden, vrouwen, buurtbewoners. Die bereidheid om je patronen los te laten schept ruimte voor nieuwe mogelijkheden.'

Eén van de Pavlov-reacties die opdoemt nu het economisch tij weer wat tegen zit, is terugvallen naar business as usual: de zweep er over en alle experimenten met lerende organisaties en netwerken weer terugdraaien. 'Onverstandig', zegt Wheatley, 'want grote organisaties hebben creatieve en betrokken werknemers harder nodig dan ooit. Bovendien veranderen de mensen. Ze wachten niet tot de traditionele organisaties veranderen, maar creëren zelf nieuwe wegen. Buiten de klassieke structuren ontstaan vaak de mooiste dingen. Zo heb ik goede hoop voor Afrika. Het continent is feitelijk opgegeven, met aids, armoede, analfabetisme en de afwezigheid van leiderschap. Je ziet er heel authentieke initiatieven ontstaan van heel bevlogen, betrokken ondernemers. Dat heeft niemand anders voor ze bedacht.'

Margaret Wheatley is organisatiedeskundige. Zij schreef onder meer Leadership and the New Science en Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future. Ze is bereikbaar via info@margaretwheatley.com. Zie ook: www.margaretwheatley.com.

Elbrich Fennema

Met toestemming overgenomen uit Ode, nummer 42, november 2002.

www.ode.nl