

EEN
CULTUUR
VOOR
IEDEREEN

Voor onze kinderen en kleinkinderen, onze nichten en neven,
en hun kinderen – in de hoop dat de toekomst vol zal zijn van
nog veel meer op bloei gerichte werkplekken.

Copyright © 2017: Het Eerste Huis
Ockhuizerweg 16b
3455 RW Haarzuilens
www.heteerstehuis.nl

Oorspronkelijke titel: *An everyone culture*
Redactie: Sandra Di Bortolo
Vertaling: David Grabijn
Omslagontwerp: Carl de Vaal/Hazelhoff de Vaal & Partners
Binnenwerk: Ferdinand Rusch, Formaat.nl

ISBN: 978 90 8177 633 2
NUR: 801
Eerste druk, 2017

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, hetzij chemisch, elektronisch of mechanisch, of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, of anderszins gekopieerd worden voor publiek of privé-gebruik – anders dan voor “eerlijk gebruik” als korte citaten in artikelen en recensies – zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever stelt zich echter aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

EEN CULTUUR VOOR IEDEREEN

Hoe creëer je een
Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie

Robert Kegan & Lisa Laskow Lahey
met Matthew L. Miller, Andy Fleming en Deborah Helsing

Inhoud

Lof voor Een cultuur voor iedereen	7
Inleiding: Cultuur als strategie	11
In de meeste organisaties heeft iedereen een extra baan, waarvoor geen salaris wordt betaald. Stel je voor dat die energie teruggewonnen zou kunnen worden – ten bate van de organisatie en haar medewerkers.	
1 Maak kennis met de BOO's	23
Als een bepaald type werkplek het beste middel zou zijn om zowel het potentieel van de mensen als dat van de organisatie te ontsluiten, hoe zou een dergelijke werkplek er dan uitzien en ervaren worden?	
2 Wat bedoelen we met ontwikkeling?	73
Elke onderneming zegt dat ze wil dat haar medewerkers groeien, maar nagenoeg geen enkele onderneming heeft een stevige theorie of een wetenschappelijke grondslag om de ontwikkeling van volwassen mensen te ondersteunen.	
3 Een kijkje op de begrippen van de BOO	103
<i>Groeikans, thuisbasis, werkwijzen</i>	
Wat zijn de kenmerken die de BOO bij uitstek onderscheiden van gewone organisaties?	
4 De werkwijzen	143
<i>Praktijken en oefeningen bij het creëren van een cultuur voor iedereen</i>	
'En hoe gaat dat dan in dat soort organisaties?' Kom eens kijken aan de andere kant van de maan.	

Inhoud

5 Maar kun je zo een bedrijf runnen?	189
<i>De zakelijke meerwaarde van de BOO</i>	
‘Oké, ja, ik snap wat het voor de mensen betekent, maar wat is de zakelijke meerwaarde van het BOO-zijn?’	
6 Het ontdekken van je grootste blinde vlek	231
<i>Waarom je in een BOO zou werken</i>	
Wil je iets weten over je eigen ‘groeikans’? Doe deze oefening!	
7 Het creëren van een basis	265
<i>Op weg gaan om een BOO te worden</i>	
Kijk eens naar de manier waarop vijf verschillende ondernemingen hun reis hierheen zijn begonnen.	
Nawoord: Een nieuwe manier van zijn – op het werk	319
Hoeveel langer blijven we in het internettijdperk op het werk genoeg nemen met de cultuur van de elektrische schrijfmachine?	
Noten	327
Dank	331
Over de auteurs	333
Over Het Eerste Huis	334

Lof voor

Een cultuur voor iedereen

'Iedereen praat over "het ontwikkelen van onze mensen," maar stel dat dat precies de strategische kern is van een onderneming? Door de recent wetenschappelijk inzicht in de menselijke ontwikkeling te verbinden met de kunst van het opbouwen van een succesvol bedrijf, hebben Kegan en Lahey het boek geschreven waarnaar managers met interesse voor ontwikkeling lang hebben uitgezien.'

Peter M. Senge, senior docent bij MIT; oprichter en voorzitter van de *Society for Organizational Learning*

'*Een cultuur voor iedereen* is geschreven op basis van de inzichten die voortgekomen zijn uit drie organisaties die het ontwikkelen van hun werknemers als een expliciet onderdeel van hun evolutief doel hebben gemaakt. Ik ben gefascineerd door de casestudy van Decurion, dat laat zien hoe mensen op een meer diepgaande en zinvolle manier kunnen werken.'

Frederic Laloux, auteur van *Reinventing Organizations*

'*Een cultuur voor iedereen* is sinds de opkomst van de "lerende organisatie" de meest prikkelende nieuwe visie op het potentieel van mensen en organisaties. Het zal jouw denken over werk en werkcultuur in de eenentwintigste eeuw radicaal veranderen.'

Gary Hamel, hoogleraar aan de *London Business School*

'Ons taalgebruik en onze ervaring wekken de indruk dat het om twee verschillende aspiraties gaat: hoe volwassenen zich kunnen ontwikkelen en wat organisaties duurzaam succesvol maakt. Dit zeer originele boek onthult diepe verbanden tussen menselijke ontwikkeling en de kracht van organisaties.'

Howard Gardner, hoogleraar *Harvard Graduate School of Education*

'Een cultuur voor iedereen vertrekt vanuit een eenvoudig maar sterk inzicht: de beste manier om de kracht van een organisatie aan te boren is het realiseren van het volledig potentieel van haar individuele werknemers. Kegan en Lahey vragen aandacht voor een aantal ondernemingen die focussen op de continue ontwikkeling van alle werknemers. Zij zetten uiteen welke stappen nodig zijn om een dergelijke "bewust ontwikkelingsgerichte" cultuur te creëren. In een wereld die sneller dan ooit verandert, en waarin millennials om banen vragen met ontwikkelingsmogelijkheden, kunnen leiders het zich niet veroorloven dit boek te missen.'

Dominic Barton, *Global Managing Director bij McKinsey & Company*

'In de eenentwintigste eeuw vormt voor de leiding van een organisatie het activeren van het menselijk potentieel de grootste kans en uitdaging. Kegan en Lahey voeren overtuigende argumenten aan voor de stelling dat winnende ondernemingen een holistische benadering van ontwikkeling nodig hebben voor individuen, teams en organisatie – om consequent te werken aan het realiseren van het potentieel van letterlijk iedere werknemer. Dit boek is verplichte kost voor alle leiders die proberen praktische manieren te vinden om het potentieel van een hele organisatie te ontsluiten.'

Rajeev Vasudeva, *CEO van Egon Zehnder*

'Dit boek is voor leiders van organisaties even welkom als baanbrekend. Kegan en Lahey laten zien hoe het streven van werknemers naar persoonlijke ontwikkeling kan samenvallen met de ambitie van de organisatie om beter te presteren. Dit fantastische boek introduceert een nieuwe generatie van omgevingen voor de continue groei van mensen en organisaties.'

Geoffrey Canada, *voorzitter van Harlem Children's Zone*

'In de overvloed aan boeken over leiderschap en cultuur die elk jaar worden uitgegeven, springt er maar enkele uit als werkelijk baanbrekend. Dit is zo'n boek. Het zou gelezen moeten worden door iedereen in het talentmanagementveld die geïnteresseerd is in het aanzienlijk opvoeren van de individuele en collectieve capaciteiten van werkende mensen. Ik kan het zeer aanbevelen.'

William H. Hodgetts, *vice president, Enterprise Coaching and Assessment, Fidelity Investments*

'Het boek *Immunity to Change* van Kegan en Lahey betekende een essentiële verbetering van mijn leven toen ik jaren geleden de oefeningen ervan deed. Daarom was ik enorm benieuwd naar hun nieuwe boek. Ze stelden me niet teleur. *Een cultuur voor iedereen* is een stimulerend en inspirerend boek. Het laat zien hoe kleine veranderingen voor organisaties en individuele leiders enorm lonend kunnen zijn.'

Emily Lawson, Chief People Officer, Kingfisher

'Dit is een zeer spraakmakend en uitdagend boek, omdat het ons vraagt serieus na te denken over hoe organisaties op de werkplek een cultuur kunnen creëren die economisch doelmatig is en *tegelijk* alle leiders, managers en werknemers als mens tot ontwikkeling laat komen. Wil je een boek dat je anders doet denken over wat een organisatie zou kunnen zijn en hoe je mensen op een andere manier zou kunnen leiden, dan is dit jouw boek.'

Edgar H. Schein, auteur van *Humble Inquiry*

'In dit opmerkelijke boek pleiten Kegan en Lahey voor een radicaal nieuw organisatieparadigma. Ze kijken in detail naar drie organisaties – elk op hun gebied buitengewoon succesvol – die de emotionele groei van elk lid van de organisatie valoriseren en een zeer nadrukkelijke discipline nastreven om van elk aspect van het werken in de organisatie een dwingende bedding te maken voor die groei. Niet sinds Deming een einde maakte aan het taylorisme, heeft iemand op een dergelijke diepgaande manier onze gebruikelijke opvattingen over hoe we een organisatie tot uitzonderlijke prestaties kunnen brengen, uitgedaagd.'

Harry Spence, curator bij de rechtbank in Massachusetts

'In een wereld van voortdurende veranderingen en steeds grotere uitdagingen, moeten ondernemingen leren hoe ze het volledige potentieel van hun werknemers kunnen ontsluiten. Kegan en Lahey leggen uit hoe organisaties 'bewust ontwikkelingsgericht' kunnen worden om zo de werknemerstevredenheid een impuls te geven en tegelijk prachtige zakelijke resultaten te boeken.'

Daniel Vasella, MD, voormalig voorzitter en CEO van Novartis AG

Inleiding

Cultuur als strategie

In een gewone organisatie hebben de meeste mensen een extra baan waar niemand hun iets voor betaalt. In grote en kleine bedrijven, in overheidsinstellingen, scholen en ziekenhuizen, commerciële en niet-commerciële organisaties, overal ter wereld spenderen de meeste mensen tijd en energie om hun zwakke punten weg te moffelen, op hun best voor de dag te komen, politieke spelletjes te spelen, hun tekortkomingen, hun onzekerheden en hun beperkingen weg te stoppen, zich te verstoppen.

Dit zien wij als verreweg het grootste verlies aan beschikbare hulpbronnen waaraan organisaties elke dag zijn blootgesteld. Is er voor een onderneming iets waardevoller dan de wijze waarop de medewerkers hun energie besteden? De totale kosten van deze verspilling zijn eenvoudig vast te stellen. Bij nadere beschouwing is het verbijsterend: dit verhindert dat organisaties en de mensen die er werken hun volledige potentieel realiseren.

De organisaties waarmee we in dit boek kennis zullen maken, wijzen gezamenlijk de weg naar een kwalitatief nieuw model voor *de ontwikkeling van mensen* – als ontwikkelingspsychologen kennen wij geen krachtiger manier waarop een organisatie het potentieel van haar medewerkers kan ontsluiten.

En met welk resultaat? Bij elkaar genomen tonen deze voorbeeldorganisaties een beeld met de volgende winstpunten:

- Toenames van rendement, minder personeelsverloop, snellere promoties, eerlijker communicatie, betere detectie van fouten in operationele en strategische plannen, doelmatiger delegeren en meer verantwoordelijkheid.
- Vermindering van kostenposten, politieke manoeuvres, ruzies tussen afdelingen, uitval en desinteresse bij medewerkers.
- Oplossingen voor ogenschijnlijk hardnekkige problemen, zoals hoe het oude, vertrouwde team van leiders (die allemaal hun eigen win-keltje beheren) om te zetten in een meer waardevol, maar ook minder afgebakend leiderschapsteam; hoe crises te voorzien die niemand in de onderneming ooit eerder heeft meegemaakt en daar met succes doorheen te komen; hoe toekomstige mogelijkheden te ontdekken en te realiseren waar niemand ervaring mee heeft.

Om kort te gaan, dit is een boek dat evenzeer gaat over het realiseren van organisatiepotentieel als over het realiseren van menselijk potentieel. Bovenal beschrijft dit boek een nieuw model voor de manier waarop het een kan bijdragen aan het ander – hoe organisaties en hun mensen een aanzienlijk grotere ondersteuning kunnen bieden aan elkaars floreren.

Laten we nu eens terugkeren naar de gewone organisatie, waarin iedereen een extra baan heeft aan het uit het zicht houden van onvolmaaktheden. Bekijk dit vanuit het gezichtspunt van de werkgever. Stel dat je dag in dag uit aan elke werknemer voor werken in deeltijd een salaris voor de volle werktijd betaalt. Erger nog, bedenk dat wanneer mensen hun zwakheden verbergen, zij minder kans hebben deze te overwinnen, dus moet je dag in dag uit ook de kosten van deze beperkingen betalen.

Bekijk die tweede baan dan eens vanuit het gezichtspunt van de werknemer. Wat kost het je om op je werk een dubbelleven te leiden, dag in dag uit, in de wetenschap dat je niet degene bent die je daar voorgeeft te zijn? Als mens zijn we erop ingesteld om onszelf te beschermen – maar het is evengoed waar dat we ook zijn ingesteld op geestelijk groeien, om te evolveren, ons te ontwikkelen. In feite toont onderzoek aan dat de allergrootste oorzaak van burn-out niet overbelasting is, maar te lang werken zonder te

ervaren dat je je als mens ontwikkelt. Bedenk dan maar eens hoe we onze persoonlijke ontwikkeling remmen of stilzetten doordat we onze zwakheden eerder verbergen dan dat we stelselmatig de kans krijgen deze te overwinnen.

In een toenemend volatiele, onzekere, complexe en ambigue wereld (de zogeheten VOCA-wereld) – een wereld van nieuwe uitdagingen en kansen – moeten organisaties natuurlijk *meer* en niet minder verwachten van zichzelf en de mensen die ervoor werken. Maar de vertrouwde inrichting van onze organisaties schiet daarbij tekort.

Hoe kwamen wij tot de conclusie dat in gewone organisaties iedereen een extra baan heeft? Door scherp naar gewone organisaties te kijken? Nee. Wanneer je heel scherp naar de normale organisatie tuurt, zie je eigenlijk alleen normale dingen.

Normaal begon er voor ons pas vreemd uit te zien toen we scherp keken naar organisaties waar niemand een extra baan heeft. Hoe verschillend de ondernemingen in dit boek ook zijn en ervaren worden, ze hebben een trefende overeenkomst: het zijn wereldwijd de sterkste omgevingen die we kennen, waar het gaat om het ontwikkelen van menselijke capaciteiten, precies omdat ze een cultuur hebben gecreëerd die veilig genoeg en uitdagend genoeg is om iedereen uit zijn of haar schuilplaats te lokken. Die noemen wij de Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie: de BOO.

Een cultuur voor iedereen

Wij (de hoofdauteurs) hebben ons beroepsleven gewijd aan de studie en bevordering van een theorie voor de ontwikkeling van volwassenen, die de geleidelijke evolutie belicht van de menselijke begrippensystemen en mentale capaciteiten. Ontwikkelingsspecialisten weten al jaren hoe ze in een-op-een situaties aan mensen deskundige ondersteuning kunnen geven. Weinig aandacht is er echter gegeven aan het toepassen van die principes en methoden op een hele organisatie.

Ons onderzoeksteam heeft vooral drie BOO's geanalyseerd. Die analyse vormt de kern van dit boek. Vanaf het begin werden we door drie dingen getroffen. Ten eerste deden die organisaties allemaal wat de wetenschap van

de menselijke ontwikkeling aanbeveelt, en dat doen ze op een vindingrijke en doelmatige manier (hoewel slechts een van de organisaties die wetenschap expliciet heeft bestudeerd). Ze leken het bevorderen van de ontwikkeling van mensen op een intuïtieve, praktische manier onder de knie te hebben.

Ten tweede hebben deze organisaties de concepten ruim toegepast, zodat letterlijk *iedereen* in de organisatie – medewerkers, managers en leiders – de mogelijkheid heeft zich te ontwikkelen. Verderop in het boek zul je niet alleen kennismaken met drie ongewone organisaties, maar zul je ook een heldere theorie over menselijke ontwikkelingen gepresenteerd krijgen die je zal helpen bij een beter begrip van hoe de culturen van die organisaties de leden ervan beïnvloeden. De theorie helpt je onder de praktijken van de organisaties te kijken en te zien hoe ze mensen helpen bij het ontdekken, aanpakken en uiteindelijk te boven komen van de beperkende aannames en defensieve gewoonten. Het zijn die aannames en gewoonten die ons er meer van weerhouden onze capaciteiten verder te ontwikkelen dan we voor mogelijk hadden gehouden.

Op die manier zul je, mocht je interesse hebben in het aanmoedigen van een bewust ontwikkelingsgerichte organisatie of daarin willen werken, iets meer van een richtsnoer hebben dan een aantal praktijken om eventueel te kopiëren. We hebben als het ware de code voor je gekraakt en daarmee zul je mogelijk praktijken creëren die nu nog niet eens bestaan.

Ten slotte geven alle drie de ondernemingen doelbewust en voortdurend voeding aan een cultuur die elke dag opnieuw de ontwikkeling van de business en de ontwikkeling van de individuele mensen – en de manier waarop het een het ander ondersteunt – voor iedereen centraal en op de voorgrond stelt. Concreet zichtbaar in hun zelfontworpen, robuuste en dagelijkse praktijken, vormen deze drie culturen een doorbraak in het concept van de menselijke ontwikkeling en de strategie van het ondernemen.

Een ontwikkelingsmodel van de eenentwintigste eeuw

Een manier om naar dit boek te kijken is dat je het ziet als een eenentwintigste-eeuws antwoord op de vraag ‘Wat is de krachtigste manier om de capaciteiten van mensen op het werk te ontwikkelen?’ Het coachen van leiders, programma’s voor veelbelovende medewerkers, het aanstellen van mentoren, exclusieve bedrijfsopleidingen, trainingen buiten de deur, retraites en leiderschapsprogramma’s klinken wellicht als zeer verschillende benaderingen, maar feitelijk delen ze genoeg gezamenlijke (en problematische) kenmerken om ze te kunnen zien als een twintigste-eeuws antwoord op de vraag hoe we menselijke capaciteiten het best tot ontwikkeling kunnen brengen.

Wat zijn de gemeenschappelijke kenmerken van die benaderingen? Ten eerste geven ze de mensen maar af en toe input, in plaats van voortdurend. Eigenlijk gebeurt het niet vaak of intens genoeg. Gegeven hoe lastig het is om mensen in essentiële opzichten te helpen groeien, is de gevolgde aanpak mogelijk te mager.

Ten tweede gaat het om iets ‘extra’s’ – iets buiten de normale werksfeer, waarbij vervelende vragen opkomen over effect en kosten. Zelfs indien die activiteiten het leren in een context buiten het werk sterk bevorderen, hoe zorg je er dan voor dat de werknemers hun nieuwe kennis overbrengen naar de hardnekkig stabiele context van de gebruikelijke gang van zaken? En hoe ga je om met de dubbele kosten van externe training en het feit dat mensen niet aan het werk zijn?

Ten derde zijn dit soort programma’s er alleen voor enkelingen, meestal de 5 tot 10 procent van de werknemers die zijn aangemerkt als ‘high potentials’ (om het nog maar niet hebben over het feit dat je met een dergelijk stempel indirect het potentieel van 90 tot 95 procent van je medewerkers meteen afschrijft).

Merk als laatste punt vooral op dat het twintigste-eeuwse antwoord op potentieelontwikkeling in alle gevallen uitgaat van het individu en niet van de organisatie als dynamisch aangrijpingspunt. Als de organisatie de capaciteiten van mensen serieus wil stimuleren, moet zij schijnbaar buiten de eigen organisatie iets nieuws vinden, een extra iets: geef ze een coach, een

training, een cursus, een mentor. De organisatie zelf verandert niet. Door die toevoegingen krijgen we misschien een wat krachtiger brandstof, maar de motor zelf blijft zoals die was.

En het alternatief? Stel je voor dat je het belang van het ontwikkelen van de capaciteiten van mensen zo hoog aanslaat, dat je een cultuur ontwerpt die door hoe ze is, elk lid van de organisatie gedurende de hele werkdag op een continue ontwikkelingsreis meevoert.

Stel je voor dat je van de organisatie zelf – en niet van afzonderlijke, extra leuke voorzieningen – een broedplaats voor ontwikkeling maakt. Stel je voor dat ontwikkeling in je basisstructuur in te bouwen is, zodat je de vraag kunt stellen of je cultuur de andere elementen van zakelijk succes (zoals winstgevendheid of de consistente kwaliteit van wat je te bieden hebt) bevordert en dat je tegelijk vraagt – eist – dat je cultuur als geheel zichtbaar is en in de regelmatige dagelijkse bedrijfsactiviteiten een continue kracht is uit naam van mensen die hun beperkingen en blinde vlekken overwinnen en hun steeds uitdagender werkzaamheden steeds beter in de vingers krijgen.

Stel je voor dat je in een vertrouwde omgeving blijkt te werken, een die ertegen kan – er zelfs een voorkeur voor heeft – dat je je zwakheden publiek maakt, zodat je collega's je kunnen steunen bij het overwinnen ervan. Stel je voor dat je voltiids een beroep zou kunnen doen op de energie van je medewerkers die nu samen de missie van de onderneming omarmen.

Stel je een organisatie voor die door middel van haar cultuur een broedplaats of versneller is van de groei van mensen. Kortom, je maakt je een voorstelling van een bewust ontwikkelingsgerichte organisatie.

Een BOO zijn betekent niet dat je moet kiezen tussen focussen op individuen of focussen op de organisatie als geheel. In een BOO verdwijnen coaching, leiderschapstrainingen en dergelijke niet; nee, dat worden praktische invullingen van een meer omvattende ontwikkelingscultuur. Ontwikkeling is geen toevoeging. Nee, zowel de brandstof als de motor worden met ontwikkeling verrijkt.

In dit boek tonen we je de eenentwintigste-eeuwse manier om een robuuste broedplaats voor de ontwikkeling van mensen te creëren.

Een strategische benadering van cultuur

Zoals je op de hierna volgende pagina's kunt lezen, is de intentie van elke BOO-leider kraakhelder: hij of zij werkt elke dag hard aan de cultuur om daarmee zowel de onderneming als de werknemers vooruit te brengen. Die leiders zien niet twee doelen of twee missies, maar één. Het verband tussen het realiseren van menselijk potentieel en organisatiepotentieel is in deze bedrijven een lopend debat, geen spanningsveld. Wij stellen dat deze bedrijven ons een stimulerende les voorhouden in de vorm van een nieuwe weg naar zakelijk succes.

Je zult niet alleen zien hoe een BOO haar mensen helpt zich te ontwikkelen, maar ook hoe haar bijzondere cultuur de BOO in staat stelt unieke en doeltreffende middelen te bedenken om het hoofd te bieden aan haar meest prangende uitdagingen, en om te profiteren van haar meest beloftevolle kansen. Een van deze ondernemingen hoort bijvoorbeeld bij een sector waar het algemene jaarlijkse verloop 40 procent is, maar deze organisatie heeft een manier gevonden om dat getal jaar in jaar uit tot onder de 10 procent te doen dalen. Een andere is in recordtijd actief geworden in een heel nieuwe branche. Een derde is wellicht de enige firma die de crisis van 2008 zag aankomen – en daar met succes doorheen is gekomen.

De kenmerkende eigenschap van de zakelijke uitdagingen in een VOCA-wereld is dat ze even vaak adaptief als technisch zijn. Technische uitdagingen zijn niet per se gemakkelijk, maar ze kunnen worden aangepakt met verbeteringen van bestaande opvattingen en organisatiemodellen. Adaptieve uitdagingen kunnen alleen aangepakt worden door mensen en organisaties die zichzelf overtreffen. Wij zijn van mening dat de BOO veruit het beste middel is om adaptieve uitdagingen het hoofd te bieden.

Om kort te gaan, je zult in dit boek een goed inzicht krijgen in de factor cultuur als zakelijke strategie.

Een plan voor je weg door dit boek

Laten we eens kijken waar je op zou kunnen letten wanneer je de voor jou beste volgorde van de hoofdstukken kiest. Hoofdstuk 1 zet je meteen neer in

een zeer directe ervaring met een BOO. Terwijl we je in de drie organisaties rondleiden, proberen we je blik naar alle kanten te richten, zodat je zoveel mogelijk indrukken kunt krijgen. Het doel is niet om volledig of systematisch te zijn, maar om de noviteit helder te laten uitkomen. Zoals Dorothy in *The Wizard of Oz* zegt: 'Toto, volgens mij zijn we niet meer in Kansas.'

De hoofdstukken 2 en 3 geven een globaal overzicht van de bewust ontwikkelingsgerichte organisaties, met inbegrip van de begripsmatige funderingen en de gemeenschappelijke kenmerken. Hoofdstuk 2 gaat in op wat we bedoelen met *ontwikkelingsgericht* wanneer we spreken van een bewust ontwikkelingsgerichte organisatie. Hoofdstuk 3 laat je kennismaken met twaalf gemeenschappelijke kenmerken van een BOO, gegroepeerd op grond van ontwikkelingsaspiraties, praktijken en gemeenschapsgevoel.

Als je gewoonlijk 'van onderdeel naar geheel' leert en liever de bijzondere eigenschappen en de sfeer van iets wilt beleven, voordat je het meer algemeen en begripsmatig bekijkt, zul je waarschijnlijk het meeste zien in de gepresenteerde inductieve volgorde in de eerste drie hoofdstukken. Maar mocht je eerder het grote plaatje willen zien, voordat je naar actuele voorbeelden kijkt ('van geheel naar deel'), dan geef je wellicht de voorkeur aan een meer deductieve volgorde, te beginnen met de hoofdstukken 2 en 3 en daarna hoofdstuk 1.

Hoofdstuk 4 gaat grondig in op de praktijken die door de voorbeeldorganisaties ter ondersteuning van hun bewust ontwikkelingsgerichte culturen zijn gecreëerd. Je zult die praktijken beter begrijpen nadat je het hoofdstuk over ontwikkelingstheorie (hoofdstuk 2) hebt gelezen, maar als je het meest geïnteresseerd bent in een direct verslag van het leven in een BOO, wil je misschien meteen van hoofdstuk 1 naar hoofdstuk 4 en dan naar hoofdstuk 5 gaan.

Hoofdstuk 5 behandelt de strikt zakelijke waarde van een BOO. 'Ja, ik snap hoe zo'n organisatie geweldig kan uitpakken voor de werknemer,' zeg je misschien, 'maar is dat echt een manier om een bedrijf te runnen?' Dit hoofdstuk houdt zich bezig met de vraag of de voorbeeldonderneming slaagt *ondanks* de aandacht die gegeven wordt aan persoonlijke ontwikkeling of juist *daardoor*.

Hoofdstuk 6 geeft je een rechtstreekse ervaring met je eigen ontwikkelingskansen, zodat je voor jezelf een oordeel kunt vormen over het soort

persoonlijk leren waartoe een BOO iedereen zou aanmoedigen en ook jou persoonlijk zou ondersteunen. (Als je klaar bent met hoofdstuk 4 over de praktijken van de BOO en vragen hebt over je eigen blinde vlek of over de mate van ongemak waaraan je in een BOO het hoofd zou moeten bieden, wil je misschien liever meteen door naar hoofdstuk 6 en daarna terug naar hoofdstuk 5.)

Als al deze hoofdstukken bij jou de interesse hebben gewekt om je werkplek – je team, je afdeling of je hele onderneming – meer in de richting te brengen van de BOO, dan geeft het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 7, je een beeld van hoe organisaties ervoor kiezen ermee aan de slag te gaan.

De opkomst van de nieuwe inkomens

We leven in unieke tijden. Behalve de aardverschuivingen van de VOC-wereld, zijn er even significante veranderingen in wat mensen zoeken wanneer ze elke dag naar hun werk gaan. Voorbij zijn de dagen dat uitbetaling aan alleen de economische mens – aan het materiële ik, aan een groter handelend vermogen in de buitenwereld – genoeg was. In die dagen waren de traditionele vergoedingen – zoals loon, doorbetaling bij ziekte, vakantiedagen en grenzen aan het aantal uren in de werkweek – genoeg.

Nu zien we de interesse voor *nieuwe inkomens*: persoonlijke voldoening, zingeving en geluk. Dat zijn beloningen voor de innerlijke mens, voor het immateriële ik, voor vervulling in de binnenwereld. Salaris, bonussen en secundaire arbeidsvoorwaarden zullen natuurlijk altijd belangrijk blijven, maar die zijn in toenemende mate voor velen van ons niet meer genoeg. De opkomst van de nieuwe inkomens staat waarschijnlijk voor de grootste verschuiving in wat ‘loon naar werken’ betekent sinds de opkomst van de arbeidersbeweging in de negentiende eeuw. Dat landen en zelfs de Verenigde Naties nu graadmeters bestuderen als het BNG (bruto nationaal geluk), bewijst hoe serieus de nieuwe inkomens zijn.

Maar wat is geluk? De meest gebruikte definitie, aangemoedigd door de aanhangers van de positieve psychologie, gaat uit van geluk als een toestand, gekenmerkt door plezier, door de uitbanning van pijn, lijden en verveling en door een gevoel van betrokkenheid en zinvolheid als gevolg van

het ervaren van positieve emoties en vitaliteit. Dit is de dominante versie van de nieuwe inkomens die in de meest gevierde 'fantastische werkomgevingen worden gevraagd en betaald'. Denk aan flexibele werktijden, biljarttafels en dartborden, bedrijfsrestaurants met chefs die op alle uren van de dag heerlijk en voedzaam eten serveren, veelvuldige presentaties door bekende sprekers, ruimtes voor dutjes, onbeperkte vrije dagen.

De wetenschappelijke literatuur over geluk wijst echter in de richting van een andere definitie, die deels een overlapping is, maar in een belangrijk opzicht ervan afwijkt. Deze tweede definitie beschouwt geluk als een proces van menselijke ontplooiing. De oorsprong van deze opvatting gaat terug op Aristoteles en het Oud-Griekse begrip *eudaimonia*. Ze omvat een ervaring van zinrijkheid en betrokkenheid, maar in relatie tot de voldoening van het ervaren van eigen groei en ontwikkeling, van het meer worden van wie je bedoeld was te zijn, het meer van jezelf in de wereld neerzetten.

Precies zoals barensweeën horen bij het op de wereld zetten van nieuw leven, kan het proces van menselijke ontwikkeling, van het inzien en overwinnen van vroegere beperkingen, gepaard gaan met pijn. Anders dan bij geluk als een toestand als gevolg van alleen zogeheten positieve emoties, hoort bij geluk als ontwikkelingsproces ook het ervaren van verlies, pijn en lijden (daar ligt althans geen tegenstelling).

Dit andere type geluk mag dan minder populair zijn in een wereld die gebiologeerd is door genot, prikkels en het vermijden van pijn, maar voor iedereen die ervan heeft geproefd is het, zoals onze contacten bij de BOO's getuigen, een hoog gewaardeerd inkomen van buitengewone waarde. Mensen merken dat ze plezier en vitaliteit ervaren op nieuwe, onontgonnen gebieden, met een toegenomen helderheid en bewustheid bij zelfs hun moeilijkste uitdagingen.

De werkplekken die wij 'bewust ontwikkelingsgerichte organisaties' noemen, bieden dit tweede type inkomen aan in omgevingen die doelgericht aandacht geven aan het proces van de menselijke ontwikkeling. Hun cultuur geldt in dit proces voor iedereen – iedereen die een eigen ontplooiing ervaart, maar – even belangrijk – ook iedereen die deze ontplooiing bij anderen meemaakt, ondersteunt en soms zelfs uitlokt. Hoewel het af en toe voor individuele mensen lastig of onregelend is om oude, onproductieve patronen of kwetsbaarheden onder ogen te zien, ervaren mensen in

het algemeen samen een gevoel van enthousiasme en energie, vooruitgang en groei – bij zichzelf, hun collega's en de organisatie.

Het is veel te vroeg om bij het reorganiseren van werk te blijven steken bij experimenten die zich bepalen tot een enkele opvatting van geluk. Als experiment voor nieuwe manieren om werk te organiseren, staat de voorontplooiing ingerichte werkplek zij aan zij met de werkplek die is ingesteld op welzijn. Deze werkplekken gaan op een dag misschien samen, misschien niet, maar ze zouden elkaar moeten ondersteunen, zich voor elkaar moeten interesseren, enthousiast moeten zijn voor elkaar, en gezamenlijk een beweging aanvoeren om te bereiken dat we via een nieuw inkomen betaald krijgen voor het geschenk van onze arbeid.

De op welzijn ingerichte werkplek begint in de fantasie van het grote publiek al een bepaalde positie op te eisen. Wij zijn van mening dat dit maar het halve huis is. We nodigen je uit je uitvoerig te laten rondleiden op de werkplek die is ingericht voor ontplooiing, de andere helft van het huis van het menselijk geluk.