

Morgen in balans: het gedachtegoed van ZSI

Dit verhaal gaat over de inspiratie die ik uit het gedachtegoed van Gaudí en Güell heb gehaald om daarbij uiteindelijk de vraag te stellen hoe organisaties eruit zouden zien als we dit gedachtegoed daar zouden toepassen.

Gaudí en Güell stelden de mens centraal in wat ze deden: Gaudí in zijn ontwerpen en Güell bij zijn bedrijfsvoering. Net zo stelt ZSI bij het ontwerpen van organisaties de mens centraal. Er wordt dan niet alleen op de duurzaamheid van de organisatie gelet, maar ook op hoe deze organisatie bijdraagt aan de duurzaamheid van de gemeenschap. Zoals Gaudí liet zien dat een mens niet op zichzelf staat, zo staat een organisatie ook niet op zichzelf: deze maakt deel uit van een of meerdere ketens. Tegelijkertijd stelt ZSI dat ieder in de organisatie invloed heeft op de duurzaamheid van de organisatie en de gemeenschap, ieder maakt daarmee een verschil. Voortbordurend op deze gedachte is het essentieel dat iedere mens in de organisatie zelf meedenkt over een gemeenschappelijke visie. Daardoor wordt de ontwikkeling van die visie dynamisch, deze wordt levend en beweegt mee met de voortdurende veranderingen in de organisatie en om ons heen. Zoals de kunstwerken van Gaudí één waren met de natuur, zo wordt ook zo'n visie een natuurlijke element van de organisatie. Het doorgeven van de visie is dan als **het vertellen van het verhaal, het 'ons verhaal'**, niet het verhaal van de een of de ander. De visie van Gaudí en Güell is daarom nog net zo levendig en actueel als toen ze werd gecreëerd ruim honderd jaar geleden. Zo werd het 'Gaudí verhaal' een 'ons verhaal' en bleef het niet een 'zijn verhaal'. Je zou kunnen stellen dat de golvende bank in Park Güell niet de bank was van Jujol of Gaudí, het was de bank van de bouwers én Jujol en Gaudí. De Sagrada Familia was niet het bouwwerk van Gaudí, maar is een bouwwerk geworden van de gemeenschap, precies zoals Gaudí zich dat heeft gewenst.

In de gemeenschap van Colonia Güell heerste gedurende vele jaren stabiliteit. De in Colonia aanwezige ketens (productie-, voeding-, onderwijs- ...) waren onder controle zonder systemen te hebben die de mensen controleerden. Juist door de mensen zelf verantwoordelijkheid te laten nemen was er minder behoefte aan controlesystemen. ZSI ziet dit niet anders voor moderne organisaties: minder managementlagen met meer nadruk op het nemen van individuele verantwoordelijkheden maakt dat een organisatie sneller mee kan bewegen met de veranderende wereld. *Minder is meer?* ZSI is ervan overtuigd dat het inrichten van systemen om de mensen te controleren op de lange duur contraproductief werkt. Meer controle leidt tot meer

regels die velen juist uitnodigen om zich er achter te verschuilen. ZSI ziet zulke organisaties als kunstmatige systemen waar onnatuurlijk gedrag ontstaat. In zulke organisaties zou een beslissing om 'een oeroude pijnboom te laten verwijderen omdat een trap aangelegd moest worden' snel genomen zijn onder het mom dat de architect, iemand van hoger hand, het nu eenmaal zo had bepaald. Voor het meebewegen met de steeds veranderende en dynamische situaties is geen ruimte meer. ZSI zoekt de duurzaamheid van een organisatie in een natuurlijke structuur met weinig regels, die niet alles vastleggen, maar wel richting geven aan de kernwaarden.

Meebewegen als de situatie dat vereist, in plaats van de status quo handhaven. In die natuurlijke organisaties zijn we als mens gelijk, iets wat we ook kunnen zien in een nederzetting als Colonia Güell. Vanuit de gedachte: '**minder is meer**' worden sneller antwoorden gevonden die de organisatie voorbereiden op een duurzame toekomst, in staat stellen om mee te bewegen. ZSI legt dan ook de nadruk op 'leiden' in plaats van 'managen'. Waar vanuit het persoonlijk leiderschap zelfverantwoordelijkheid wordt genomen neemt de leider de rol in van meester, leraar of coach. In plaats van anderen te vertellen wat ze moeten doen zal hij juist vragen stellen die komen vanuit het streven om de gemeenschappelijke visie te realiseren. Bij zo'n stijl van leiden past dan ook een uitspraak die ik ooit van een oude mentor meekreeg: 'maak de student nooit verwijten dat hij heeft gefaald, ga liever te rade bij wat zijn leraar voor kansen heeft laten liggen'. Iedereen in de organisatie zoals ZSI zich voorstelt, realiseert zich dat de visie wordt gerealiseerd door te doen. Dit *doen* wordt door ZSI gezien als **experimenteren**, waarbij de uitkomst van elk experiment waardevol is. Deze gedachte is vooral aangemoedigd door de wijze waarop Gaudí voortdurend bezig was te experimenteren met zijn ontwerpen. Wellicht zijn grootste experiment was de bouw van de Sagrada Familia, waarin al zijn ervaringen uit eerdere experimenten gebruikt werden om het imposante bouwwerk te vormen. Deze zienswijze geeft ruimte voor het maken van fouten en het vrijmaken van creativiteit, het vergroten van eigenaarschap en het ontwikkelen van vakmanschap. Misschien wordt de wereldberoemde golvende bank met de talrijke en kleurrijke mozaïeken van Gaudí in Park Güell juist door velen als indrukwekkend en mooi ervaren omdat deze door collectief kunstenaarschap tot stand is gekomen: Gaudí en Jujol samen met de bouwvakkers.

Het experimenteren hield Gaudí zeer dicht bij de werkelijkheid. Ook bij het veranderen van organisaties is het van belang dat we dicht bij de werkelijkheid blijven, dat we bewust zijn van vele details die effect hebben op de totale verandering. Het voor velen bekende 'Go & See', 'Go to Gemba' of 'Genchi Genbutsu' zegt eigenlijk niets anders: ga daarheen waar de werkelijke feiten (te zien) zijn. Laat je niet leiden door rapportjes die geschreven zijn óver die feiten. Door *naar de feiten toe te gaan* word je in de gelegenheid gesteld je bewustzijn te vergroten van de

veranderingen die gaande zijn, maar ook van waarom bepaalde ingezette veranderingen wel of niet tot de gewenste successen zullen leiden. Je leert begrijpen wat er werkelijk speelt en wat er werkelijk toe doet. ZSI hanteert daarom ook het motto: **ZSIen = Leren begrijpen, Leren begrijpen door te doen**. Door op de juiste wijze ZSIen van de organisatie word je in staat gesteld om de geleidelijke veranderingen in de organisatie, als het ware de evolutie van de organisatie, bijna real-time waar te nemen.

Het voorbeeld van Colonia Güell leert ons dus onder andere hoe ketens met daarin productieorganisaties, onderwijs, overheid, religie, ziekenhuizen etc. kunnen worden georganiseerd vanuit het gezichtspunt de mens centraal te stellen, in balans met de natuur. Daarnaast hebben we met personen als Gaudí en Güell mensen in ons midden gehad die rekening hielden met thema's als duurzaamheid en veiligheid, thema's die nog steeds actueel zijn. Hun zienswijze vertaalt ZSI in het gelijkwaardig willen benaderen van de behoeftevragen vanuit mens, klant en middelen. **De mensvraag** (hoe gaan we om met onze mensen zodat deze niet alleen in de organisatie maar ook thuis goed kunnen functioneren?), **de klantvraag** (hoe organiseren we ons zo dat we de klant leveren waar deze om vraagt?), en **de verspillingsvraag** (hoe verminderen we de verspillingen in onze organisatie, maar ook daarbuiten?). Deze vragen leiden ons o.a. tot inzichten hoe beter om te gaan met de rijkdommen van deze planeet, niet anders dan dat Gaudí dat deed met het hergebruik van materialen (de 'craquelé') en het bouwen van een wegensysteem waarbij de mensen gescheiden werden van de andere vervoersstromen. Helaas is de ironie dat Gaudí zelf in 1926 aangereden werd door een tram toen hij van zijn project 'Sagrada Familia' op weg was naar zijn huis in Park Güell.

Je zou je bijna afvragen of een werk- en woongemeenschap zoals Colonia Güell, maar ook een woongemeenschap als Park Güell behalve als ideaalbeeld van hoe de mens centraal te stellen ook economisch verantwoord was. Park Güell leek dat niet te zijn, van de 60 beschikbare kavels werden twee bebouwd. Er zijn aanwijzingen dat de stad om politieke redenen niet geïnteresseerd was, maar misschien was de stad nog niet rijp voor de progressieve ideeën van Gaudí. Op dit moment vormt het voor Barcelona wel een enorme trekpleister. Misschien toch een duurzame economische keuze? Bij Colonia Güell was het vanaf het begin al anders. Uit de lange tijd dat deze fabriek operationeel is geweest, blijkt dat de mens centraal stellen niet strijdig hoefde te zijn met het economisch doel van de textiel fabriek. Dit soort socio-techno-economische systemen is niet iets dat uitsluitend hoort bij gemeenschappen als Colonia Güell, integendeel, ZSI ziet juist voor de huidige moderne gemeenschap nieuwe kansen ontstaan voor supply chains die zich willen organiseren volgens het socio-techno-economisch model.

Gaudí's nalatenschap geeft vorm aan waarvoor ZSI zich sterk maakt: het streven naar duurzaamheid in een wereld waar we als mens allemaal gelijk zijn, dienend aan die mens en aan elkaar, vanuit een wederzijds vertrouwen en waar het leven wordt gezien als continu experimenteren, met oog voor details, waaruit evolutie volgt. Gaudí en Güell lieten ons zien hoe het is als we op een natuurlijke manier organiseren, niet op een gekunstelde wijze. Zij lieten ons zien dat gangbare theorieën misschien niet de meest geschikte zijn om een betere en veiligere wereld te ontwikkelen. Deze theorieën zijn misschien juist remmend en laten ons niet meer zien wat er werkelijk is. Het duurzaam organiseren kan niet meer bouwen op ideeën die op het eerste gezicht de korte termijn lijken veilig te stellen, echter funest zijn voor de langere termijn. Dit vraagt om een omdenken, wat overigens niet anders was in de tijd van Gaudí: toen al zag men een streven om de oude scheiding tussen kunst en kunstnijverheid ongedaan te maken, meer balans te creëren tussen de materialistische onderstroom en geestelijke bovenstroom. Het Park Güell is het concrete bewijs dat dit zeker mogelijk is. Hoewel in de decennia na Gaudí mede door de massafabricage en ontstaan van de consumptieve maatschappij de kloof tussen kunst en handwerk weer groter is geworden, wordt de behoefte bij de mensen, en dus ook binnen organisaties groter om een betere balans te vinden tussen de materie (het snelle geld, iPhone of lease auto) en geest. Of we nu kijken naar de Sagrada Familia, de golvende bank in Park Güell of de Colonia Güell, het lijkt wel of zijn ontwerpen ons proberen te vertellen dat er balans gecreëerd kan worden door natuurlijke structuren als vertrekpunt te nemen, dienend aan de mens.

Zo brengt ons dit bij de vraag: hoe zouden organisaties er uitzien als we dit gedachtegoed zouden toepassen? Een visie zoals Gaudí en Güell ons hebben gegeven biedt volgens ZSI perspectief op een duurzame wereld. De missie die ZSI zich dan ook heeft gesteld is om organisaties en instellingen te ondersteunen bij het bereiken van deze visie, opdat wij de kinderen van onze kinderen nog steeds een toekomst kunnen bieden.

Met de visie van gisteren en de missie van vandaag de wereld van morgen in balans brengen...