

Boekbespreking: Reinventing Organizations van Frederic Laloux (Engelstalige editie, 2014)

door Patrick Vermeren

De bodemloze naïviteit van de hype-hoppende hrm-ers

Ik schreef het al eerder en zal het in mijn op stapel staande boek nog meer benadrukken: vele spelers in het brede hrm-veld. Hr-medewerkers, trainers en ontwikkelingsspecialisten hoppen van hype naar hype. Elk idee dat hen aanspreekt omarmen ze op een blinde manier. Ze willen zo graag iets geloven dat zelfs de grootste kromredenering of de eerste de beste goeroe hen inspireert. De laatste jaren zagen we hypes verschijnen die al even populair werden als dat ze inhoudsloos bleken en van een ondraaglijke lichtheid getuigden. Denken we maar aan het *70:20:10 framework* van Charles Jennings: complete nonsens doorspekt met leugenachtige misleiding – het kreeg de prijs van de ‘lege doos 2015’ van de vzw evidence based hrm. Of het alternatief meetinstrument voor Jungiaans typologie denken dat *Insights Discovery* heet. Immens populair maar gebaseerd op de compleet foute theorie van Jung en zonder zich te onderwerpen aan een *peer-reviewed* proces om de deugdelijkheid van hun meetinstrument aan te tonen. Wellicht nog leper dan de verkopers van MBTI want deze waren zo naïef om hun test voor te leggen aan de Nederlandse COTAN commissie van het Nederlands Instituut voor Psychologen (NIP). Dat kwam net zoals de Amerikaanse National Research Council tot de conclusie dat noch de theorie noch de kwaliteit van de vragenlijst deugde.

Toegegeven, het is soms moeilijk en waanzinnig tijdrovend om onzin te onderscheiden van deugdelijk materiaal, vooral als men geen opleiding kreeg in de meer exacte wetenschappen zoals fysica, chemie of biologie of in de onderzoeksmethoden gebruikt in de sociale wetenschappen. Maar soms is het ook ongelooflijk simpel. Het internet opent heel wat mogelijkheden om **een slimme quick scan** te maken - voeg bijvoorbeeld het woord ‘*criticism*’ toe aan je zoektermen. Zoek maar eens naar de mythe dat onze communicatie (en dus ook onze presentaties) uit ‘slechts’ 7% woorden, 38% stemgebruik en 55% lichaamstaal bestaat. Voor deze ‘wijsheid’ wordt verwezen naar Albert Mehrabian, die zelf al tientallen jaren verwoed poogt deze hopeloos verkeerde interpretatie van zijn werk recht te zetten. Inderdaad, Mehrabian daagt ons zelfs uit: “*als ik zeg dat de pen in de bovenste lade van mijn bureel ligt, word je er dan door mijn woorden, mijn toon of mijn gelaatsexpressie naar toe geleid?*” Hij dacht dat door zulke vragen mensen wel zouden inzien hoe fout dat soort regeltjes en vereenvoudigde voorstellingen is. Niet dus. Mensen blijven hardnekkig foute en zelfs gecorrigeerde ideeën aanhangen en verspreiden. Ook zijn er de laatste tijd **heel wat debunkingboeken** verschenen die ook nog eens vlot lezen. Denken we maar aan *50 Great Myths of Popular Psychology* van Scott Lilienfeld en 3 andere hoogleraren of aan het boekje over mythes over leren en onderwijs van Pedro De Bruyckere en collega’s (*Urban Myths about Learning and Education*).

En nu is er de nieuwe hype op basis van het boek en de lezingen over ‘*Reinventing Organizations*’ van Frederic Laloux. Zijn boek haalde de kranten en wordt zelfs gepromoot door de leiderschapstak van de Antwerp Management School. Bedenklijk en zeker geen reclame voor hen. Na het experimenteren met (paranormale) organisatieopstellingen een nieuw bewijs dat ook zij op het verkeerde pad zijn. En ik maar denken dat in België enkel Vlerick Management School met onzin zoals de *MBTI*-

typologieën werkte. Het gedachtengoed van Laloux verspreidt zich met de snelheid van een extreem besmettelijk virus tijdens de hoogtepunten van een epidemie. Hoog tijd dus om dit varkentje eens te wassen. Nochtans is het doorprikken van het gedachtengoed van dit boek ook weer ongelooflijk simpel. Wie ook maar enige moeite doet en ook maar een héél klein beetje kritisch is legt al heel snel de vinger op een aantal bizarre beweringen. Over het voorwoord door zelfverklaarde filosoof en psycholoog Ken Wilber heb ik het straks, dat is bijna een hoofdstuk apart.

Waarover gaat het boek?

Het boek gaat over de verschillende types van organisaties. Het type van organisatie wordt aan bewustzijnsstadia gekoppeld van de mens, een bizarre theorie die voor het eerst werd gelanceerd door Clare Graves. Het boek houdt ons een nieuwe wereld op het werk voor waarin mensen veel meer worden gewaardeerd, veel meer naar hen wordt geluisterd en ze meer worden betrokken in beslissingen, ja zelfs autonoom mogen beslissen over gigantische investeringen. Er wordt nagedacht over nieuwe vormen van beloning, nieuwe manieren van omgang enzovoort. Organisaties die tot het hoogste niveau van bewustzijn doordringen zullen in harmonie leven met de natuur. Zulke ideeën appelleren natuurlijk aan een vredelievende droomwereld die een evenwicht vindt tussen het menselijk zelfbelang en het voortbestaan van de aarde haar bewoners. Maar de auteur kan zijn agenda niet lang verbergen: hij wil mensen overtuigen van een soort sektarisch gedachtengoed dat een alternatieve verklaring voor de evolutie van de mens biedt (alsof wij geen geëvolueerde dieren zijn maar uitverkoren wezens) die nauw aanleunt bij het gedachtengoed van het sektarische en hyperreligieuze Intelligent Design. Daarbij mag de auteur blijkbaar tenenkrullende onzin verspreiden zonder dat de populariteit van het boek in het gedrang komt. Misschien gaat het de weg op van andere illustere nonsens boeken die immens populair worden – denken we maar aan de Celestijnse Belofte of ‘The Secret’.

De onzin van drie breinen.

Laloux zelf start zowel zijn presentatie (te bekijken via Youtube) als zijn boek met de vraag hoeveel breinen een mens dan wel heeft. Je hoeft geen anatoom, arts of psycholoog te zijn om dat te weten: uiteraard slechts één. Maar neen, Laloux beweert dat we er niet minder dan drie hebben en dat de wetenschap dit nog maar 25 jaar geleden ‘herontdekt heeft’. Dan zou je toch denken dat een aantal alarmbellen gaan rinkelen?! Maar wie de Youtube filmpjes van Laloux bekijkt ziet het aanwezige publiek geboeid luisteren. Geen wenkbrauw gaat omhoog. In de presentatie maakt Laloux het bonter dan in zijn boek. In die presentatie (Engelse versie minuut 17) legt hij uit hoe het brein ter hoogte van ons hart de grootte heeft van het brein van een laboratoriumrat of muis en dat het brein in onze ingewanden (‘our guts’) zo groot is als dat van ... een kat. Hij legt dit niet uit of onderbouwt dit niet, we moeten het enkel stellen met een voetnoot in zijn boek waarin hij het aantal neuronen in onze ingewanden vergelijkt met het aantal in ons brein. Hij verwijst naar Auerbach, Bayliss en Starling en ‘neurowetenschapper’ Michael Gerston. Gerston is meer een neurobioloog en arts die inderdaad in 1988 een boek schreef dat hij ‘*The Second Brain*’ doopte. Hij werd hiervoor door sommige collega-artsen serieus bekritiseerd maar er waren er ook wel die begrepen dat men dit meer metaforisch moest zien. Het autonome zenuwstelsel in onze ingewanden is immers helemaal geen compact brein maar bestaat uit een uitgestrekt netwerk van neuronen die onze organen autonoom aansturen. Ook nu nog leidt Michael Gerston een onderzoeksgroep die de ‘*enteric nervous system*’ (ENS – enterisch zenuwstelsel) of het

'zenuwstelsel van de ingewanden' onderzoekt. Dit medisch onderzoeksdomein wordt nu neurogastro-enterologie genoemd. In tegenstelling tot wat Laloux beweert is het medisch domein dit autonoom zenuwstelsel niet vergeten in de periode tussen 1860 (Auerbach) en de jaren 1990 (Gerson). Het autonoom zenuwstelsel was al die tijd meer dan bekend. Onderzoekers zoals Gerson en Camilleri onderzochten hoe ook hormonen en boodschapperstoffen zoals serotonine hun invloed hebben op die zenuwcellen in onze ingewanden. Dat was redelijk vernieuwend. Op de website van Gerson wordt dit autonoom zenuwstelsel van de ingewanden dan ook nergens meer brein genoemd. Integendeel op de frontpagina lezen we over de interactie tussen 'het' brein en dit autonoom zenuwstelsel via het ruggenmerg. Ik heb ook de moeite genomen om gastro-enterologen hierover aan te spreken en zij schudden vol ongeloof en meewarig hun hoofd als ik hen vertel wat Laloux allemaal uitkraamt over dit 'tweede brein'. Kijk, als ik zo een onzin met een paar muisklikken op minder dan een halfuur kan ontzenuwen, dan vergaat me de zin om verder te lezen. Maar ik ben verder gegaan omwille van de grote hype en mijn ervaring dat een flink deel van de hrm-ers toch nog steeds bijzonder lichtgelovig zijn. *It's a dirty job, but someone 's got to do it.* Nog in het zelfde hoofdstuk lezen we de onzin dat het wellicht geen toeval is dat de herontdekking van de twee andere breinen (waar is de bewijsvoering over dat derde brein in ons hart??) samenviel met het internet. Het internet zorgt immers voor *distributed intelligence* en dat is ook wat er tussen onze drie breinen gebeurt: zij werken samen in gedeelde intelligentie. Dit laatste is complete nonsens. Vraag het aan uw arts en hij/zij zal u uitleggen dat 'autonoom zenuwstelsel' niet hetzelfde is als 'autonoom denken', laat staan dat ons brein intelligentie zou delen met het autonome zenuwstelsel. Het enterisch zenuwstelsel is bovendien een van de drie onderdelen van het autonome zenuwstelsel. Het is niet omdat het autonome zenuwstelsel, het perifere zenuwstelsel of het animale zenuwstelsel automatische functies vervullen en bovendien informatie doorsturen naar ons brein, we deze zenuwstelsels ook meteen kunnen gelijkstellen met onze hersenen. Uw arts zal u bevestigen dat uw brein – dient het nog gezegd – zich enkel in uw hoofd bevindt.

Het aura van wetenschappelijkheid

Dient het nog gezegd dat Laloux de intro naar wetenschap en de 'ontdekking' van de drie breinen een soort van geloofwaardigheid als wetenschapsliefhebber moet bezorgen? Hij probeert dit trouwens nog op andere manieren: zo doet hij ook voortdurend aan *namedropping* om zijn boek een zekere geloofwaardigheid te verlenen: hij doet zich voor als een belezen wetenschapper. Laloux is echter een handelsingenieur die zich heeft laten vangen door Ken Wilber van Integral Theory. Zo dadelijk meer hierover.

De aantrekkelijkheid van de open deuren

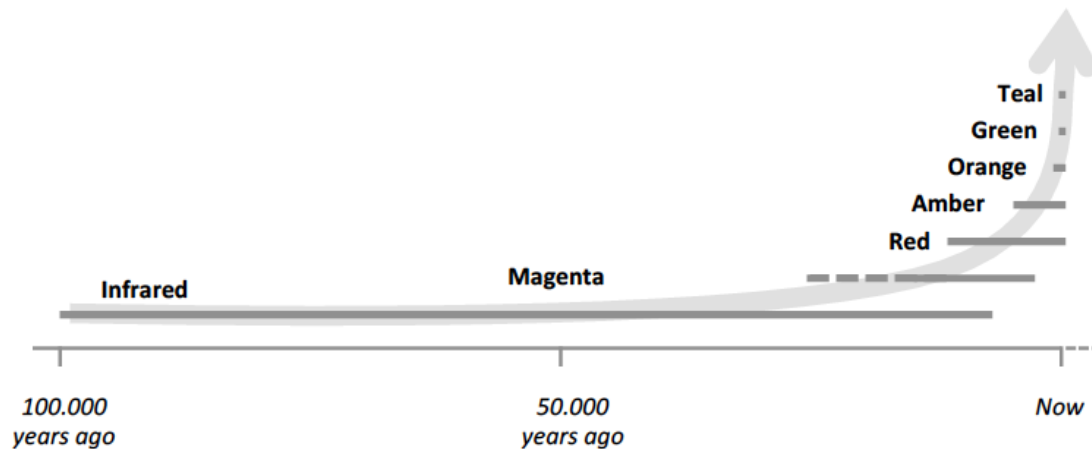
Laloux trapt vervolgens een aantal open deuren in. Het is dankzij samenwerking dat we de laatste honderd jaar een ongelooflijk niveau van rijkdom en gezondheid hebben bereikt. We hebben ook inderdaad ziektes zoals polio of tuberculose teruggedrongen en kindersterfte is enorm afgenomen. Laloux wijt dit uitsluitend aan samenwerking, terwijl ook competitie tussen bedrijven heeft geleid tot productverbeteringen en betere medicijnen. Om van de wetenschappelijke methode nog maar te zwijgen. Maar dat past niet in het kraam van Laloux. Toegegeven, samenwerking lijkt meer te hebben bijgedragen dan concurrentie. Maar Laloux is wel heel selectief in zijn lezing. Hij ziet letterlijk alles in de natuur als een bewijs voor zijn stelling. Laloux vraagt zich af waarom het dan zo misloopt in organisaties? Hier appelleert hij aan onze gevoelens van onbehagen: waarom zijn zoveel mensen ongelukkig op het werk, hebben we zoveel

stress en lijden (ogenschijnlijk) zoveel meer mensen dan vroeger aan burnout en depressie? Voor Laloux is het simpel: organisaties zijn volledig verkeerd georganiseerd. De hiërarchische structuur is kop van jut en moet dringend op de schop.

De ideologie ontmaskerd

Dan steekt voor de eerste keer de ideologie waarop hij zijn tirade ent de kop op. Reeds op bladzijde 5 lezen we (in de Engelstalige editie) dat we moeten stoppen met de wereld uit te putten (ik ben het hier nog altijd mee eens) maar dat we daarom moeten overschakelen naar een ander niveau van bewustzijn ("*move to higher forms of consciousness*"). Er wordt aan Einstein toegedicht dat hij al zou opgeroepen hebben tot deze 'noodzaak' en andere autoriteiten worden opgevoerd zoals bijvoorbeeld Peter Drucker. Dan legt Laloux nog meer de wortels bloot van het ideologische, ja zelfs sektarisch denken waar hij zijn mosterd haalde: hij beweert dat een groot aantal psychologen, filosofen en antropologen hebben ontdekt dat we door een aantal stadia van menselijke ontwikkeling zijn gegaan. En daar zit hij meteen bij het gedachtengoed van Clare Graves, een psycholoog die door moderne academische psychologen nooit wordt geciteerd en wiens onderzoek helaas is verloren gegaan in... zijn eigen schuur. Een verdomd rare plaats om onderzoeksgegevens te bewaren. En handig dat niemand dit terugvindt. Graves' gedachtengoed over 'bewustzijnsniveaus' is opgepikt door zijn leerlingen Chris Cowan en Don Beck (uitvinders van 'spiral dynamics') en later ook door Ken(neth) Wilber, de uitvinder van Integral Theory. Ondertussen kunnen deze drie heren die ooit samenwerkten niet meer door dezelfde deur, maar dit even terzijde. Ken Wilber is de man van het voorwoord in het boek van Laloux. Hij is bekend voor zijn (onrechtstreekse) promotie van Intelligent Design, voor zijn aanvallen op de evolutietheorie van Charles Darwin en de moderne evolutiebiologen zoals Richard Dawkins en Jerry Coyne. Hij heeft al meermaals bewezen geen jota te snappen van evolutie (hij denkt ondermeer dat volgens evolutietheorie vleugels er redelijk 'plots' zouden moeten gekomen zijn en dit is volgens hem onmogelijk zonder tussenkomst van een goddelijk wezen – hij gelooft dus niet in trage evolutie maar in gestuurde evolutie door tussenkomst van een intelligente ontwerper). Ken Wilber uit zich bijzonder hooghartig en laatdunkend over Darwin en Dawkins. Ken Wilber heeft zelfs mensen als Bill Clinton doen geloven dat hij een echte filosoof is en 'transpersoonlijke psycholoog', maar navraag bij de Amerikaanse universiteiten leerde mij dat hij noch filosofie heeft gestudeerd, noch psychologie. Hij heeft een opleiding in biochemie en ook zijn doctoraat waarnaar hij verwijst op bepaalde internetsites heeft hij niet behaald, althans niet volgens de universiteit die ik hierover contacteerde en mij dit schriftelijk bevestigde (18/11/2015). Hij heeft meer weg van een pathologische leugenaar die zijn cv serieus aandikt opdat men hem zou geloven op basis van autoriteitsargumenten. Trouwens, het vak 'transpersoonlijke' psychologie bestaat helemaal niet en hij bedoelt er het paranormale mee, het esoterische, het bovenaardse en bovenmaanse – we overstijgen dus onze eigen menselijke natuur. Ik had gehoopt dat die onzin in Amerika en Australië zou blijven, maar helaas heeft deze onzin zijn weg gevonden naar Nederland (onder andere Management Drives is op hetzelfde gedachtengoed gebaseerd) en dus ook naar België. De nieuwe Belgische apostel Laloux krijgt heel wat gehoor bij dat deel van de hr-gemeenschap dat lichtgelovig is en opziet tegen de energieverspilling die gepaard gaat met (kritisch) denken. Het hele boek vervolgt verder met de alternatieve verklaring voor de menselijke evolutie en staat compleet in tegenspraak met bevindingen uit vakgebieden als evolutiebiologie, gedragsbiologie en evolutionaire psychologie. De mens is al miljoenen jaren in evolutie als hominide (als ondersoort van de primatengroep),

maar volgens dit *integral* gedachtengoed zijn we vooral sinds de jaren 1970 aan een ongelooflijk snelle evolutie bezig als mens.



Figuur uit het boek van Laloux (blz. 35) dat duidelijk dezelfde kleuren gebruikt als de aanhangers van *Spiral Dynamics* en *Integral Theory*. De plotse evolutionaire sprong van de mens komt tot uitdrukking vanaf het 'bewustzijnsniveau rood'.

Deze totaal arbitraire indeling van de *Integral theorists* is helemaal niet gestoeld op deugdelijk wetenschappelijk onderzoek. Ze is louter ontsproten uit de diepere krochten van bizarre hersenspinsels. Volgens Laloux zijn maffia en straatbendes 'rood', de katholieke kerk en publieke scholen doen het amper beter en zitten in het stadium 'amber', zijn multinationals oranje en Southwest Airlines 'groen'. Southwest Airlines wordt vaak genoemd als een goede werkgever die medewerkerstevredenheid en betrokkenheid hoog in het vaandel voert. Ik doe niets af aan de verdienste van Southwest Airlines, maar het labelen van hun organisatie als een 'groene' organisatie die verder geëvolueerd is dan de andere, past gewoonweg in het kraam van Laloux om voorbeelden te zoeken die netjes passen binnen zijn theorie. Dit wordt *rainforest empiricism* genoemd: je creëert eerst een theorie en zoekt nadien naar anekdotische gevallen die je theorie 'bewijzen'. Die voorbeelden vind je altijd want in een massa data zijn er altijd toevallige correlaties, meestal zonder een oorzakelijk verband. Het past gewoon in zijn kraam. Maar de toekomst is volgens Laloux 'teal' of blauwgroen (de kleuren werden totaal arbitrair gekozen door Chris Cowan op minder dan 15' dus zoek het vooral niet verder). Plots wordt dan weer Maslow opgediept en het begrip 'self-actualization' wordt aangehaald:

"Evolutionary teal: The next stage in human evolution corresponds to Maslow's "selfactualizing" level; it has been variously labeled authentic, integral, or Teal.1 This stage is the last one identified by Maslow's hierarchy of needs (though he later hinted at another stage of "self-transcendence"), but other researchers and thinkers have established with a fair amount of confidence that evolution doesn't stop there." (blz. 43)

Het begrip self-actualization (zelfverwezenlijking) is een erg vaag concept dat geen genade meer vindt bij moderne psychologen en door Maslow zelf is herroepen. Dat de pyramide van Maslow niet deugt bijvoorbeeld, konden we al vele jaren van hemzelf horen én lezen, sinds kort ook op het internet. Hij stond perplex van het loopje dat met

zijn behoeftehiërarchie werd genomen. Maslow zei dat het *maar een idee was* dat nog moest getoetst worden en dat hij niet begreep dat anderen dit zo kritiekloos zijn gaan 'slikken' en als een valide model voorstelden.. Hij nam zelf afstand van zijn model in duidelijke bewoordingen. Maar dus zelfs Maslow's poging tot correctie mocht niet baten. Nu pikt Laloux dit begrip opnieuw op omdat het past in hun New Age denken. Laloux beweert dat organisaties in dat blauwgroen stadium kunnen loskomen van het eigen ego en de macht kunnen loslaten en letterlijk elke medewerker de beslissingen over miljoeneninvesteringen kunnen toevertrouwen. Welke drugs nemen mensen zoals Laloux of Wilber?

Of neem zijn vergelijking tussen bossen en organisaties. Bossen zijn volgens hem zelforganiserende organismen die samenwerken en zo tot volledige symbiose komen. Zonder enige vorm van hiërarchie. En dat moet model staan voor de nieuwe manier van werken in organisaties. Dat bomen niet samenwerken maar juist fel concurreren met elkaar door zo hoog mogelijk te groeien om hun deel van het zonlicht te capteren ontgaat Laloux volkomen. De natuur is gekenmerkt door zowel competitie als samenwerking, maar tot dit laatste zijn slechts een paar soorten in staat. Dat bomen en zwammen tot een symbiose komen is nog iets anders dan samenwerking tussen de bomen zelf. Tjonge toch. Een mens vraagt zich af wat er van onze schoolse inspanningen blijft hangen als je ziet hoeveel mensen geboeid blijven bij het aanschouwen van zoveel onzin?

Volledig New Age: Integral Theory

Over de rest van het gedachtengoed in het boek kan ik héél, héél kort zijn. Het hele boek is een herkauwing en mengeling van de ideeën van Spiral Dynamics en Integral Theory. De sektarische alternatieve verklaring hoe wij als soort geëvolueerd zijn en de snelle transformatie waar wij voorstaan ziet er als volgt uit: we zullen komen tot een volledige symbiose met de natuur, geen enkele vorm van exploitatie van de natuur, geen competitie of vijandigheid meer – alles wordt een soort allesomvattende liefde omdat we onszelf en ons ego en onze behoeftes gaan overstijgen (vandaar 'transpersonal'):

“Everybody is invited, and is needed, to contribute to the whole. Every living entity in the ecosystem of life— every cell, every sentient being— senses its environment, enters into harmony with others, and explores new avenues” (blz. 292).

Volkomen harmonie? IS en andere terroristische organisaties lopen blijkbaar achter. Esoterie en New Age denken zijn met volle kracht terug dankzij Wilber en Laloux en het lichtgelovige en intellectueel luie deel van de hr-gemeenschap omarmt dit weerom breinloos. Deze lichtgelovigen bevuilen daarmee nog maar eens het hr-nest dat al geen al te deugdelijke reputatie heeft. Onze wetenschappers aan de universiteiten en de schaarse *science-based* aanbieders in human resources kunnen weer maar eens opboksen tegen een aantrekkelijke, maar o zo inhoudsloze hype. Denken ze nu echt dat ze degelijke, slimme en hoogopgeleide mensen hiermee massaal gaan kunnen verleiden?

Voor wie meer wil sluit ik aan het eind van deze bespreking een overzicht in met enkele passages uit het boek. Want bijna elke bladzijde bevat een onzinnige bewering dus het breekt mijn klomp dat dit gedachtengoed zo snel wordt omarmd.

Maar hij deed toch onderzoek? (ammehoela)

Moet het nog gezegd dat ik mijn vragen heb bij de 'methodologische' aanpak van Laloux? 12 organisaties zoeken waarvan je kenmerken ziet die passen bij je theorie en deze vervolgens een batterij vragen stellen die bovendien suggereren dat zij een unieke aanpak hebben inzake een aantal managementpraktijken? Een duidelijker voorbeeld van rainforest empiricism kan je haast niet vinden. Het kan alleen maar leiden tot een cirkelredenering. Dat hij pas op blz. 287 aangeeft dat zijn 'research' niet echt research is maar een verhaal van twaalf anekdotes die goed in zijn esoterisch verhaal passen, is een regelrechte schande. Hij heeft het voordien namelijk bijna voortdurend doen voorkomen of het om deugdelijk methodologisch wetenschappelijk onderzoek ging. Ook de voetnoot op blz. 345 komt rijkelijk laat (vrij vertaald): "*misschien heb ik aan selection bias gedaan door alleen maar bijzonder succesvolle organisaties te selecteren die in mijn idee van blauwgroene organisaties passen*". Ja inderdaad Frédéric en daarom had je dit boek beter nooit geschreven. Of minstens toegegeven waar je de mosterd haalde en de impressie van wetenschappelijkheid achterwege gelaten. Door te doen alsof dit gedachtengoed om wetenschap gaat zet hij zichzelf duidelijk in de hoek van de pseudowetenschappers.

De agenda van dit clubje is ronduit belachelijk maar ook gevaarlijk. Het gaat om echte pseudowetenschap: ze vermengen een aantal deugdelijke ideeën met onzin. Ze gieten over de grootste onzin hier en daar een neurosausje, laten wat namen van belangrijke mensen zoals Einstein of Drucker vallen en doen alsof het om echte deugdelijke wetenschap gaat die door de meerderheid van moderne wetenschappers gedragen wordt. Het omgekeerde is echter waar. Het is van het bedenkelijke bullshit kaliber zoals het boek 'The Secret'.

Een bloemlezing uit de welig tierende onzin

- "*Wisdom beyond rationality The Orange modern-scientific perspective is wary of emotions that could cloud our ability to reason rationally, whereas Green sometimes goes to the other extreme, rejecting analytical "left brain" approaches for "right brain" feeling as a basis for decision-making. Teal is happy to tap into all the domains of knowing. .../... Wisdom traditions and transpersonal psychology trust that if we don't simply ask a question, but live a question, the universe in its abundance may give us clues to the answer in unexpected events and synchronicity or in words and images that arise in dreams and meditations.*" (blz. 47) Hier wordt de dwaze links-rechts indeling van het brein nog maar eens opgeklopt: rechts is emotioneel en creatief en links is rationeel. Volledig wetenschappelijk weerlegd maar helaas springlevend in vele hr-middens. Synchroniciteit is een term die ook door Jung werd gehanteerd en waarmee hij en anderen wilden uitdrukken dat toeval helemaal niet bestaat en dat twee gebeurtenissen die samenvallen altijd betekenisvol moeten zijn. Weerom complete onzin.
- "*Wholeness with life and nature. Paradoxically, again, the more we learn to be true to our unique self, the more it dawns on us that we are just one expression of something larger, an interconnected web of life and consciousness.*" (blz. 49) Dit is het aantrekkelijke idee dat we deel uitmaken van een groter geheel, het universum. Dit idee vormt zowel de basis voor heel wat oude religies als het New Age denken. Voor de ene nog te categoriseren als 'spiritueel' of 'religieus' maar bij sommigen gaat het zeker zo ver dat we terecht mogen spreken van de psychologische aandoening 'magisch denken'.

- *“Evolutionary purpose: Teal Organizations are seen as having a life and a sense of direction of their own. Instead of trying to predict and control the future, members of the organization are invited to listen in and understand what the organization wants to become, what purpose it wants to serve.”* (blz. 56) Hier vinden we een voorbeeld van het idee dat mensen geen organisatie en al zeker geen bazen nodig hebben. We kunnen aan zelforganisatie doen. Natuurlijk kunnen we dat. De symbiose met de in onze darmen levende bacteriën is een voorbeeld dat wij ook op een onbewust niveau samenwerking met andere organismen kunnen aangaan (jammer van de bacteriën en virussen die ons soms ziek maken: die hebben het duidelijk nog niet begrepen waar evolutie naar toe moet). Maar dat wij kunnen samenwerken zonder leiders zou wel heel straf zijn want evolutiebiologie en evolutionaire psychologie hebben de voordelen van leiderschap al lang aangetoond (voornamelijk coördinatie van samenwerking en vermijden van onproductieve interne conflicten).
- *“Teal Schools: How are these principles translated in the school? First and foremost, children are given full responsibility for their learning. To a large degree, students teach themselves and each other. Adults are mostly mentors and coaches and only act as teachers in the traditional sense when needed. They offer encouragement, counsel, praise, feedback, and challenge. The responsibility for learning is firmly in the hands of the students.”* (blz. 94) Dankzij pedagoog Pedro De Bruycker ontdekte ik onlangs het werk van John Hattie (*Visible Learning*), een boek met een overzicht van meer dan 800 meta-analyses. Blijkt dat *discovery learning* door kinderen (fel gehypet een aantal jaar geleden) gewoon niet werkt. Kinderen hebben altijd een leraar en sociale interactie nodig.
- *“Here is an intriguing thought: could we perhaps tap directly into an organization’s purpose through techniques such as channeling or systemic constellations and ask it to provide guidance in making important decisions?”* (blz. 342, voetnoot10) Constellaties en channeling? Juist, hier gaat het over paranormale processen.
- *“Ken Wilber makes the critical distinction between stages of consciousness and states of consciousness. States refer to the ephemeral, passing type of consciousness, while stages are longer-lasting structures that people grow into. States include waking consciousness, dreaming, sleeping, altered states (induced for instance by meditation, hypnosis, psychodrama, or drugs) and peak states of mystical experience”.* (blz. 336, voetnoot 4). Een staaltje van het gedachtengoed van Wilber die gelooft in de mythe van *altered states (of consciousness)*. Hij experimenteerde zelf met meditatie en tal van andere zaken en ging zijn wijsheid soms zoeken in ‘oude Chinese boeken’. Waarom niet wijsheid gaan zoeken bij nog vroegere voorouders van de mens of onze neven de chimpansees?
- Hier zijn een paar voorbeelden van de bizarre gedachtenkronkels uit het voorwoord door Ken Wilber:
 - *But let’s say that there are, in this example, seven major developmental levels through which move, say, a dozen different developmental lines (cognitive, emotional, moral, values, needs, and spirituality, among others).*
 - *All of the multiple intelligences in humans develop through actualization hierarchies. Cognition, for example, moves from sensorimotor intelligence, to images, then symbols, then concepts, then schema, then rules, then meta-rules, then systemic networks.”*
- *“Cognitively, in the Amber stage, there is a considerably higher capacity for abstract thought than in Red. Yet, neurologically, there is still a strong prepotency*

of the limbic system (the system primarily working with emotions) that the left hemisphere of the brain then proceeds to rationalize. For example, the Amber self's need to belong and fit in will rationalize away possible contradictions between rational thought and group norms;" (blz. 334, voetnoot 6) Hier zien we hoe Laloux het gedachtengoed van Graves en Wilber volledig heeft omarmd. Hij mengt het met de onzin van het linker-rechterbrein denken.

- *"It's fair to assume that hospitals and medical practices will change in fundamental ways, as they integrate a more soulful perspective on health care and integrate the best of traditional and alternative practices."* (blz. 296) Hier merken we hoe 'alternatief' Laloux denkt. Hij stelt dat alternatieve geneeskunde samen kan gaan met traditionele geneeskunde en met spiritualiteit (wij hebben een ziel, jawel...). Elke degelijke arts of Skepp-er zal wijzen op het onzinnige van de bewering. Er bestaat geen alternatieve geneeskunde: wat werkt wordt opgenomen in de geneeskunde... omdat het geneest. Door de term 'traditioneel' te gebruiken doet men geneeskunde af als oubollig en vastgeroest. Er is enkel maar echte geneeskunde en pseudogeneeskunde en kwakzalverij.
- Er wordt talloze keren verwezen naar andere weerlegde theoretische concepten, zoals theory X en Y (Mc Gregor), Transactionele Analyse (Eric Berne) of naar auteurs met een bedenkelijke reputatie zoals James Collins (auteur van *Good to Great*, met de grond gelijkemaakt in het boek *The Halo Effect* door Phil Rosenzweig) of Margaret Meade, de Amerikaanse antropologe die later door de mand viel omdat de geïnterviewde mensen uit 'vreemde culturen' later toegaven dat ze het prettig vonden Meade een verhaal van harmonie op de mouw te spelden. Laloux heeft duidelijk onvoldoende gelezen en is niet bekend met de huidige negatieve status van deze werken.
- Hopelijk moet ik de volgende wollige termen niet uitleggen en voelt u op uw sokken dat de wolligheid de leegheid niet kan verbergen:
 - *"transcendent consciousness*
 - *collective intelligence*
 - *striving for wholeness*
 - *wholeness beyond ego*
 - *pluralistic green*
 - *sit for a while in silence with a handful of stone pebles and imbue them with blessings"*

Hrm-ers en managers: word wakker en besef op welk kwakzalverspad u zich begeeft als u dit clubje volgt of promoot (en een vorm van Intelligent Design-denken binnen brengt in uw organisatie). Nogmaals: het was nog nooit zo eenvoudig om onzin op te speuren dankzij het internet (voeg 'kritiek' of 'criticism' toe aan uw zoektermen) en de vele debunkingboeken die er verschijnen. Er is geen excuus meer.