

'IK HOOP DAT CONSULTANTS BETEKENISVOLLER WERK VINDEN'

Frederic Laloux

*Hij is een fenomeen geworden, tot zijn eigen verbazing. Van zijn boek **Reinventing organizations** werden meer dan vijftigduizend exemplaren verkocht en inmiddels is het ook in verschillende landen, waaronder Nederland, vertaald. Een gesprek met ex-consultant en visionair Frederic Laloux.*

Het is niet eenvoudig om een afspraak te krijgen met Frederic Laloux, de Belgische schrijver van de bestseller *Reinventing organizations*. Hij verontschuldigt zich er meerdere malen voor dat hij de schaarse tijd die hij heeft (hij neemt veel tijd voor zijn jonge gezin) zo goed mogelijk wil benutten en ook nog wat creatief werk wil doen. 'Kunnen we het interview niet via skype doen?' Na enig aandringen op een persoonlijke ontmoeting lukt het om een afspraak te maken in Leuven, waar hij een lezing geeft voor een congres van het Global Socio-Technical Systems Design Network. Na afloop vinden we een rustig plekje in de prachtige tuin van het Irish College.

Ik zou willen beginnen met uw loopbaan: u heeft tien jaar bij McKinsey gewerkt. Voor veel consultants is dat een droombaan. Maar u dacht na tien jaar: dit is het niet.

'Het interessante is dat ik altijd al dacht: dit is het niet. Aan de ene kant had ik veel plezier in het werk, maar aan de andere kant vroeg ik me toch ook af wat de zin er eigenlijk van was. Ik zag de partners bij McKinsey, allemaal heel intelligente mensen, maar tegelijkertijd had ik ook altijd de vraag of ze de belangrijke dingen in het leven niet over het hoofd zagen.'

Grote ego's, erg competitief...

'Nou, ja, de meesten van hen zijn eigenlijk best aardig en idealistisch. Maar ze zijn tegelijk ook enorm sterk gedreven door succes en door de volgende grote opdracht. Het was voor mij altijd al duidelijk dat ik nooit partner zou worden. Ik dacht: ik blijf een jaar, tot ik weet wat ik echt wil doen met mijn leven. Maar dat duurde veel langer dan ik dacht.'

Zo'n tien jaar. Wat gebeurde er dat u toch besloot om te vertrekken?

'Ik had een heel krachtige coaching-sessie die me een geweldig inzicht gaf. Toen was ik klaar, ik kon ontslag nemen.'

Wat was dat inzicht?

'Dat waren er meerdere. Een van de dingen die speelden was de angst om McKinsey te verlaten.'

Want het was een vaste baan en betaalde goed?

'Ja, dat misschien ook wel, maar het was vooral een onbewust geloof dat ik zo'n stap alleen kon zetten wanneer ik absoluut zeker was dat de volgende stap mijn droomjob was. Daardoor verkrampte ik, en bleef ik al die jaren zitten. Toen ik me daarvan bewust werd, dacht ik: ach, ik kan



Frederic Laloux

gewoon ontslag nemen en doen wat mij juist lijkt. En als het dat niet helemaal is, kan ik gewoon nog eens een andere richting nemen.

‘Daarnaast was er nog iets anders dat ik me tijdens dat gesprek realiseerde: wat voor mij heel betekenisvol was geworden, waren de persoonlijke, soms diepgaande gesprekken die ik had met leiders, achter gesloten deuren. Formeel was dat niet eens onderdeel van mijn werk, maar af en toe ontstonden dergelijke gesprekken, waarschijnlijk omdat ik geen onderdeel was van de organisatie en die leiders me kennelijk vertrouwden. ‘Ik had bovendien gevoel voor de verborgen gesprekken die altijd overal aanwezig zijn. Als we bijvoorbeeld een document aanleverden over de strategie en iedereen zei “ja”, dan kon ik doodleuk zeggen: “Jullie zeggen allemaal wel ja, maar ik denk dat een aantal van jullie eigenlijk nee wil zeggen. Ik voel dat er veel politiek is in deze ruimte. Kunnen we daar over praten?” Dan zag je de andere McKinsey-consultants verstijven en denken: wat doe je nou, ze zeiden toch ja!? Door dat gevoel dat ik daarvoor had, ontstonden er betekenisvolle gesprekken, die voor mij heel waardevol waren. Ik realiseerde me dat dit misschien maar vijf procent van mijn tijd in nam. Dus de vraag was: hoe kan ik daar honderd procent van mijn tijd van maken? Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik niet meer de analyses en powerpoints hoeft te doen, maar meer van dergelijke gesprekken kan hebben? Dat was het moment dat ik besloot om McKinsey te verlaten en mijn eigen coachingpraktijk te beginnen voor topmanagers en managementteams.’

En waarschijnlijk dacht u: dit had ik veel eerder moeten doen.

‘Ja, ik heb van mijn praktijk genoten en een paar fantastische jaren gehad. Het werk was voor mij heel betekenisvol, ik werkte vrij weinig, had een geweldige privéleven, trouwde met een fantastische vrouw, we kregen ons eerste kind en leidden een eenvoudig, evenwichtig leven. En ik dacht: ik heb mijn ding gevonden. Dit ben ik: Fred is een coach...’

Maar?

‘Maar toen, in het voorjaar van 2011, overviel mij een gevoel van diepe triestheid. Ik begreep het eerst niet, ik had het toch goed voor elkaar? Pas na enkele weken realiseerde ik me dat die triestheid voortkwam uit een soort rouwproces. Het kwam voort uit het besef dat ik het werk dat ik zo waardevol vond, die gesprekken met ceo’s, niet langer kon doen. Ik realiseerde me dat ik niet meer kon werken voor de grote banken en andere grote bedrijven. Ik had zelf een persoonlijke en spirituele reis gemaakt, en ik was te ver afgeraakt van die wereld. Hoewel ik nog steeds de taal kon spreken van de boardroom en door hun bril naar de wereld kon kijken, vond ik het niet meer interessant. Ik was het zat om continu de afweging te maken: hoever kan ik gaan voordat ze me eruit gooien?’

‘Er was iets met die organisaties, met hun gebouwen en al dat marmer en glas, en iedereen die druk van hot naar her rent, iets dat ik niet anders kan noemen dan zielloos. Iedereen is heel druk bezig met de volgende cyclus, met het volgende budget, de volgende reorganisatie... Een deel in mij wilde ze tegenhouden en zeggen: “Geloof je het zelf eigenlijk nog wel?” Want ik geloofde het niet meer. Dus die triestheid was een signaal, en van het ene op het andere moment stopte ik met het werken met dergelijke grote organisaties. “Toen kwam de vraag op: hoe zouden gezondere organisaties er dan uit zien? Het viel me op dat een groot aantal managers en ceo’s dit spel ook zat is. En sommigen van hen hebben het lef om weg te gaan en iets anders te gaan doen. Met een aantal van hen had ik diepe gesprekken, waarin ze zeiden: “Hé, ik hoef mezelf dit niet aan te doen.”’

En dan vertrekken ze?

‘Ja.’

Maar de organisatie blijft hetzelfde.

‘Ja. En sommigen beginnen een nieuwe organisatie, zoals Jos de Blok met Buurtzorg. Jos is een

typisch voorbeeld: hij werkte als manager in zo'n organisatie en vertrok. Hij had coach kunnen worden, maar besloot om iets nieuws te beginnen. Mijn intuïtie zei me dat er zulke organisaties moeten bestaan. En toen ik ging zoeken vond ik er eerst een, toen nog een...'

In zijn boek beschrijft Laloux de evolutie van menselijke organisatievormen, van reactief naar evolutionair. Volgens Laloux is Buurtzorg Nederland een van de pioniers van deze nieuwe organisatievorm, en hebben zij een drietal doorbraken gerealiseerd in de manier waarop we organisaties inrichten: zelfsturing, een evolutionair doel (purpose) en heelheid (wholeness). 'Ik geloof dat er een richting zit in de evolutie, en dat die zich ontwikkelt naar een steeds grotere complexiteit. Eens in de zoveel tijd maken we een soort van mentale shift om tegemoet te komen aan de hogere levels van complexiteit. Ik denk dat we ons op een interessant punt in de geschiedenis van de mensheid bevinden, waarin vrijwel iedereen het erover eens is dat het oude systeem niet meer werkt, en een minderheid van de mensen actief op zoek gaat naar een nieuw systeem.'

Hoe wordt dit boek dan door traditionele managers ontvangen?

'Ik heb dit boek geschreven voor de mensen die het snappen, die eraan toe zijn. Ik heb niet de mensen die een traditioneler beeld hebben van organisaties willen overtuigen. Toen ik lezingen ging geven, deed ik dat eerst vooral voor een publiek dat hier honger naar had, dat het snapte. Maar toen werd ik een keer gevraagd om een lezing te geven voor een traditioneler publiek. Ik dacht: misschien jagen ze me wel van het podium af. Maar het interessante was: toen ik sprak over de pijn van hoe we nu business bedrijven, herkende iedereen zich daarin. Er viel een diepe stilte in de zaal. En op een logisch niveau konden ze allemaal zien dat wat ik uittekende, de toekomst moet zijn. Er is geen logisch argument tegen in te brengen. Maar wat dan gebeurt is dat ze reageren vanuit hun onderbuik en beginnen met: ja maar... ja



'IK HEB DIT BOEK GESCHREVEN
VOOR DE MENSEN DIE HET SNAPPEN,
DIE ERAAN TOE ZIJN'

WIE IS FREDERIC LALOUX?

Laloux woont in Brussel, en probeert daar met zijn gezin een eenvoudig leven te leiden. In 2014 verscheen zijn boek *Reinventing organizations* over nieuwe organisatievormen. Laloux begeleidt topmanagers die de omslag naar anders organiseren willen maken. Eerder werkte Laloux bij McKinsey als consultant.

maar, wat gebeurt als iemand het systeem misbruikt? Wat gebeurt er als er een crisis is? Eenvoudigweg omdat ze in een cognitieve dissonantie zitten. Een deel in ze zegt: er moet iets beters zijn dan wat we nu hebben. Maar een ander deel zegt: ik ben er nog niet klaar voor, ik weet niet hoe, dit vraagt van mij om de controle op te geven op een manier waar ik me niet prettig bij voel.'

Zou u die mensen niet willen helpen, bijvoorbeeld door een eigen consultancy te starten?

'Nee, ik probeer goed te luisteren naar wat ik te doen heb, wat mijn roeping is. Ik voel, ik weet dat ik een eenvoudig leven wil leven. Nu ik dit boek heb geschreven dat geweldig ontvangen wordt, vraag ik mij af welke bijdrage ik het beste kan leveren. En voor mij is dat niet het bouwen van een Laloux-consultancy rond dit boek. Het is vooral om in de schaarse uren die ik heb zo behulpzaam mogelijk te zijn bij wat zich ontvouwt. Er zijn veel mensen die projecten beginnen die gerelateerd zijn aan het boek, en ik probeer ze daarbij te ondersteunen. Op dit moment zijn er veel consultants die hiermee aan de slag willen gaan, meer dan dat er ceo's zijn die er klaar voor zijn. Om er nog een consultant aan toe te voegen, is niet logisch. 'Het enige wat ik nog wel doe: er zijn een paar ceo's van zeer grote organisaties die er heel serieus mee aan de slag willen en ik doe een beetje skype-coaching met ze. Eens per maand praten we een

uur. En dat is een geweldig voor mij, want ik kan het vanuit mijn huis doen en als ik ophang, heb ik geen enkele verantwoordelijkheid meer. In tegenstelling tot een traditionele consultingrol, waarbij je de vergadering van vrijdag moet voorbereiden, je met die en die moet praten...'

Ze moeten het zelf doen.

'Ja. Een van de dingen die mij opvallen is dat de mensen die de transitie proberen te maken, veel meer zelf durven te doen en dus minder consultants nodig hebben. Sommige van deze ceo's hebben een kwaliteit van 'niet weten' en van kwetsbaarheid. Ze voelen en durven tegen hun collega's te zeggen: ik moet die richting uit, hoe weet ik niet precies. Wie wil met mij mee doen? Laten we het gezamenlijk ontdekken. In tegenstelling tot het traditionele model, waarin de ceo het hele denken uitbesteedt aan een paar slimme koppen die het perfecte plan moeten maken voordat het wordt aangekondigd en uitgerold.

'Dus ik denk dat de rol van coaches en consultants verandert in het veel meer ondersteunen en een zekere continuïteit brengen in de vele initiatieven die oppoppen in de organisatie. De organisatie moet zelf aan het stuur zitten. Een handige regel die ik toepas is: schrijf nooit een document. Ik ben een paar keer door een ceo of het hoofd HR gevraagd om een document te schrijven over wat ik denk dat ze moeten doen.

LEZERSACTIE

LET'S REINVENT ORGANIZATIONS

26 november 2015 is Frederic Laloux te gast bij 'Let's Reinvent Organizations', een innovatiedag van Het Eerste Huis. Samen met Jos de Blok, Jan Rotmans en Brian Robertson geeft hij inzicht in nieuwe manieren van organiseren. Lezers van M&C ontvangen gratis de Nederlandse editie van *Reinventing organizations* bij aanmelding voor 'Let's Reinvent Organizations'. Maak gebruik van dit aanbod door je in te schrijven via www.heteerstehuis.nl. Vul tijdens het inschrijfproces de tekst 'boekcadeau' in bij het veld referentie.

Dan zeg ik: "Nee. Ik wil een skype-gesprek met je voeren, ik wil, als jullie in België zitten, drie uur in een ruimte met je zitten. Maar dan vertrek ik, en jij schrijft het op." Als een mechanisme om je te dwingen om de persoon te zijn die de beslissingen neemt en aangeeft hoe je het wilt aanpakken. Dat is een hele fijne regel, omdat het deze managers dwingt om niet terug te vallen in hun natuurlijke neiging om te controleren en de transitie uit te besteden. Geef me een plan — dat werkt niet.'

Maar dat betekent dat we veel minder consultants nodig hebben.

'Ja, dat denk ik wel. Veel van de traditionele consultancy komt voort uit het industriële wereldbeeld, waarin organisaties worden gezien als complexe machines die je kunt controleren. We hoeven ons maar een weg te denken naar een oplossing voor het probleem, en het gebeurt. Draai aan deze knoppen... Als, zoals ik hoop, steeds meer organisaties de overstap maken naar het nieuwe paradigma van de levende organisatie, dan zal veel van dat werk verdwijnen.

'Wat ik zie is dat er veel consultants en coaches zijn die de traditionele organisatie hebben verlaten omdat ze er niet meer tegen konden. Die zijn voor zichzelf begonnen, omdat ze gedesillusioneerd waren in organisaties en ze hun andere visie op management wilden aanbieden. We zitten nu in een overgangsfase waarin er meer van dat soort mensen zijn dan dat er organisaties bestaan die er open voor staan. En mijn hoop is dat als meer organisaties deze principes gaan omarmen, veel van hen terug zullen gaan naar die organisaties. Dat als die organisaties weer bezielend zijn, ze weer hun bijdrage willen leveren, in plaats van consultant of coach te zijn en aan de zijlijn te staan.'

Dat is natuurlijk een prachtige droom, maar hoe realistisch is dat? In uw boek heeft u nog geen twintig organisaties beschreven die nieuw georganiseerd zijn. Voor de meeste organisaties zijn de stappen die bijvoorbeeld Buurtzorg of FAVI hebben gezet, tien stappen te ver.

'Misschien. Maar ik denk dat we het beste dingen zichtbaar kunnen maken. Daardoor begint het discours te veranderen. Ik ben gefascineerd door het fenomeen dat mensen plotseling een switch maken in hun beeld op een bepaald onderwerp. Zo werd slavernij voor het grootste deel van de geschiedenis gezien als iets normaals. En plotseling, in nog geen twintig, dertig jaar, maakten we de sprong, en werd slavernij verketterd. Of neem democratie: dit werd lange tijd gezien als iets ondenkbaars. Hooguit iets voor een klein plaatsje voor een korte periode, zoals in Athene. En nu: zelfs de mensen die de democratie niet omarmen, zoals dictators, doen toch hun best om net te doen alsof ze democratisch zijn, bijvoorbeeld door het organiseren van fake verkiezingen. Of: nog niet zo lang geleden werd roken gezien als *cool*, en als iemand in een restaurant op je afstapte met de vraag of je je sigaret wilde uitmaken, werd hij gek aangekeken. Nu verontschuldigt de roker zich. Dus ideeën en wereldbeelden kunnen plotseling omdraaien. Ik zal niet verbaasd zijn als mensen over twintig jaar raar aankijken tegen de notie van hiërarchie. Dat ze zullen zeggen: "Wat, run jij je organisatie nog op een hiërarchische manier? Oké..." En dat het compleet belachelijk klinkt.'

Ben Kuiken is hoofdredacteur van M&C.