

*happy
profit*

GA VOOR WINST EN WEES ER TROTS OP

voor Henri

h a p p i

HOE ANDERS KIJKEN
TOT DUURZAME
GROEI LEIDT

HERMAN TOCH

ppy
rofit

inhoud

VOORWOORD DOOR JEF COLRUYT	13
INLEIDING	17
DANKWOORD	20

1. DREAMS4IMPACT®

1 OORLOG EN ROCK-'N-ROLL	25
2 TRANSFORMATIE NAAR EEN NIEUWE WERELD	28
3 OPPORTUNITEITEN VOOR EEN NIEUWE GENERATIE BEDRIJFSLEIDERS, MARKETEERS EN INVESTEERDERS	31
4 ONDERNEMERS EN MARKETEERS MOETEN WEER DROMEN	33
5 DE SLAG OM DE MARKT VAN MORGEN	35
6 STREVEN NAAR GROEI IS GOED	38
7 THE WHEEL OF HAPPY FORTUNE	39
8 HET HAPPY PROFIT TRANSFORMATIEPROCES	40

2. IN CONTACT MET JOUW KERN

1 DE DROMEN VAN DE OPRICHTER	44
2 WAT ZOULDEN DE MENSEN MISSEN?	45
3 ONS VAKMANSCHAP	45
4 WELKE RELATIES HEBBEN WE MET KLANTEN EN CONSUMENTEN?	46

3. TRANSFORMEREN IS ANDERS LEREN KIJKEN

1	ANDERS KIJKEN NAAR MENSEN: EEN STERK IK IN EEN STERK WIJ	53
	A Een hoger bewustzijnsniveau	53
	B Mensen bouwen een nieuwe, gezonde identiteit	59
	C Het denkkader: een sterk ik in een sterk wij	61
2	ANDERS KIJKEN NAAR ONZE BEDRIJFSWERELD: VIJF TRANSFORMERENDE PARADIGMA'S	80
	A Op weg naar een nieuw systeem	81
	B Vijf nieuwe paradigma's creëren een totaal nieuwe bedrijfswereld	83
	C De nieuwe grote economische denkrichtingen	106
3	ANDERS KIJKEN NAAR WINST: HAPPY PROFIT	108
	A The purpose of business	110
	B Winst is een beloning, geen doel	114
	C Happy profit creëert een nieuw duurzaam systeem	116
	D Hoe verhoudt happy profit zich tot non-profitorganisaties?	118
	E Happy profit: immateriële waarde drijft materiële waarde	119
4	ANDERS KIJKEN NAAR MARKETING EN MERKEN: TRANSFORMATIONELE MARKETING	128
	A Het individu/de groep is de held	129
	B Transformationele marketing	129
	C Een sterk merk is een groeiplatform	131
	D De transformationele marketingladder	131
5	RE-IMAGINE THE WORLD YOU ARE IN	134
	A Van: what business are we in? Naar: what world are we in?	134
	B See the future first!	135

4. HET MERK IN ZIJN KRACHT ZETTEN

1	EEN MERK IN ZIJN KRACHT	140
2	WHAT ARE YOUR DREAMS FOR IMPACT?	141
3	BRAND PURPOSE	142
4	BRAND VISION	143

5	BRAND PRINCIPLES	144
6	BRAND PERSONALITY	144
7	VISUAL BRAND IDENTITY	145
8	WAT WIL JE MEENEMEN IN JE RUGZAK? EN WAT WIL JE LOSLATEN?	146
9	OOK LEIDERS MOETEN IN HUN KRACHT KOMEN	148

5. NEGEN HAPPY PROFIT HIGHWAYS

1	HET MERK, ONS MERK, MIJN MERK	157
2	HAPPY PROFIT HIGHWAYS OP HET NIVEAU VAN HET MERK	158
	A Proof of purpose	159
	B Impactful innovations	164
	C Craftsmanship 3.0	180
3	HAPPY PROFIT HIGHWAYS OP HET NIVEAU VAN ONS MERK	188
	A 360° collaboration	189
	B Like minded peers	200
	C Peer-to-peer partnering	205
4	HAPPY PROFIT HIGHWAYS OP HET NIVEAU VAN MIJN MERK	217
	A Personal relationships	218
	B Trusted friend	231
	C The innovators' choice	241
5	13 NIEUWE BUSINESSMODELLEN	245

6. DOEN

1	TRANSITIEMANAGEMENT	262
2	DE VERSCHILLENDE TALEN VAN HET MERK	265

	BIBLIOGRAFIE	270
--	--------------	-----



VOORWOORD DOOR JEF COLRUYT

‘Happy Profit!’, schrijft Herman.

‘Ga voor winst en wees er trots op’, daagt Herman uit.

Het roept in eerste instantie toch wel wat op in onze contreien en mogelijk dus ook bij de lezer. Zo veel onderliggende betekenissen en ladingen komen tot leven ...

‘Voor winst gaan? Dat betekent toch ten koste van anderen!’

‘Happy profit? Da’s toch eerst bloed, zweet en tranen, afzien zeker!’

‘Winst maken en er trots op zijn? Fier zijn dat je de ander gemanipuleerd hebt?’

Als je eenmaal over deze mentale en emotionele brug bent, komt er een ‘nieuw’ gevoel naar boven.

Feitelijk niet echt nieuw, eerder van onder het stof.

Bij het lezen wordt immers het innerlijke kind aangesproken. Een kind dat bijvoorbeeld vol overgave aan een tekening begint met de gedachte: ik ga iets moois maken, iets waar oma en opa blij mee zullen zijn.

Kan en mag ik als volwassene in de ‘economische wereld’ met de spontaneïteit, speelsheid en verwondering van een driejarig kind aan de slag gaan?

Het zou wel tof zijn om zo voluit te gaan voor het realiseren van je droom.

Maar het komt toch wel dicht bij je vel.

Maar kan dat wel? Mag dat wel? Lukt dat wel?

De economische realiteit is toch iets anders? Dat kan toch niet lukken in deze economische jungle van haaien, slangen, krokodillen en tijgers? Dat overleeft een bedrijf toch niet lang?

En toch, het kan. Dat is steeds meer mijn ervaring en overtuiging.

In momenten van twijfel is er voor mij de natuur. De natuur leert het ons elke dag. De appelbloesems zijn ook dit jaar weer getransformeerd in appeltjes die elke dag wat rijper worden.

Als vanzelf produceert de boom de vruchten volgens zijn genetische code, vol overgave, elke seconde van zijn bestaan. De appels zijn voor mij puur Happy Profit waar wij enkel dankbaar voor kunnen zijn.

Bedrijven kunnen we vergelijken met fruitbomen. Appels, peren, kersen, pruimen ... bedrijven moeten uitzoeken wie zij zijn. Wat is hun genetische code, hun oorsprong? Welke diepe innerlijke waarden houden ze er op na? Wat is hun identiteit?

En dan van daaruit de 'droom' formuleren: Welke vruchten willen wij aan de aarde en haar mensheid schenken? Wat willen wij qua verschil bijdragen?

Als we eenmaal die droom, dit beeld, scherp gevormd en gedeeld hebben, gaan we er gewoon voor. Samen dit droombeeld naar je toehalen, want ... *the future is already there!* Wat daarbij nodig is: *positief* naar jezelf en de wereld kijken, *actief* aan de slag gaan en *creatief* inspelen op hetgeen zich aandient.

Met de familiale aandeelhouders van Colruyt zijn we in 2001 begonnen aan zo'n leerproces. Wie zijn wij? Waarvoor staan wij? Wat willen we bijdragen aan deze wereld? Dezelfde oefening hebben wij in het bedrijf gedaan, als geheel, maar ook met elke afdeling.

In het proces werden we geconfronteerd met ons verleden, onze paradigma's, onze overtuigingen, onze twijfels, onze angsten, onze frustraties en ons verdriet, maar ook met onze eigenheid, onze waarden, onze wilskracht, onze moed en onze vreugde. We ontdekten ook 'de bijdrage die we wensen te leveren, de droom die we willen materialiseren'.

En nu gaan we elke dag, positief, actief en creatief aan de slag om die droom van welvarend welzijn (en vice versa) verder gestalte te geven.

The apple tree says:

I go for Happy Fruits.

It's my way to serve the world I stand on.

En als nu eens elke onderneming van mensen dit ook zegt en doet?

De opdracht is voor ons allemaal om de wereld te creëren waarin wij morgen willen leven .

Ik meen dat het boek van Herman Toch hier een goede gids voor is!

Jef Colruyt

INLEIDING

Er zit vandaag ontzettend veel spanning op het concept winst. Dat heb ik in de voorbije jaren gemerkt tijdens de vele presentaties die ik gaf. Mag je eigenlijk nog wel streven naar winstoptimalisatie? Is het maatschappelijk en ethisch nog verantwoord om als onderneming zeer uitdagende groeidoelstellingen te formuleren? Mag je als CEO of marketingdirecteur nog wel strakke kortetermijndoelen stellen? Kortom, er zit blijkbaar een vieze smaak rondom het idee van winstoptimalisatie.

Zo merkte ik bij mezelf dat ik steeds meer presentaties aanving met de mededeling dat ik voor winst was. Dat ik mijn verhaal kwam vertellen vanuit een gezonde marketingambitie om leidende en winnende merken te bouwen en dat we als maatschappij gezonde en winstgevende bedrijven nodig hebben om welvaart en welzijn duurzaam te maken. Het was een soort verdedigingsmechanisme geworden om te vermijden dat de toehoorders me naïef of een geitenwollen sok zouden vinden.

Zo is het idee van Happy Profit ontstaan. Happy Profit wil de negatieve spanning rondom winst en groei wegnemen. Happy Profit is niet tegen iets of iemand en draagt geen waardeoordeel in zich. Happy Profit is voornamelijk voor iets, voor een bepaalde manier van denken en naar de wereld kijken.

Happy Profit krijgt ten volle betekenis door het te kaderen binnen het huidige tijdsbeeld. De wereld is in volle transformatie. Het is ondertussen algemeen aanvaard dat het huidige systeem niet duurzaam is voor de mens, de maatschappij en het milieu. Dat we een ander systeem moeten bouwen, een duurzaam systeem. En dat is wat Happy Profit wil. Happy Profit ziet de uitdagingen van de wereld zoals mobiliteit, gezondheid, eenzaamheid, vergrijzing, milieu enzovoort als opportuniteiten voor succesvolle bedrijven en merken. Happy Profit ziet de evolutie in de richting van een gedecentraliseerde, bottom-up maatschappij als momentum

voor een nieuw soort leiderschap dat een ander soort bedrijven en organisaties bouwt. Happy Profit wil een lans breken voor die CEO's en marketeers die van die issues opportuniteiten willen maken en die dromen van een positieve impact op de wereld.

Zo onderscheidt Happy Profit zich ook van Bad Profit en Good Profit. Bij Bad Profit streeft men naar winstmaximalisatie zonder rekening te houden met de impact op mens en milieu. Bij Good Profit streeft men naar winstmaximalisatie met respect voor mens en milieu. Bij Happy Profit is *societal value* en *business value* even belangrijk en ze versterken elkaar. Winst is een beloning en geen doel. Oplossingen creëren voor een betere wereld is het startpunt. De wereld een beetje beter achterlaten het pad.

Uiteraard is dit alles een zeer persoonlijke aangelegenheid en moet iedereen hier zijn eigen persoonlijk kompas gebruiken. Zo heb ik ook mijn Happy Profit-kompas ontwikkeld. Het bestaat uit vier woorden: Dromen, Impact, Trots en Relaties.

Ik geloof sterk in de kracht van dromen. Dromen zijn voedsel voor de ziel. Dromen genereren ontzettend veel positieve energie en innovatiekracht. Dromen hebben een sterk wervend potentieel. Dat is niet alleen bij mensen zo, maar ook bij bedrijven en organisaties. Ik kom te vaak bij bedrijven en organisaties die geen dromen meer hebben. Tenzij het gaat om verstikkende dromen die met geld en macht te maken hebben. Zelf wil ik me aansluiten bij mensen, bedrijven en organisaties die dromen van een betere wereld voor onze kinderen en die vanuit die invalshoek een aspirationele en wervende purpose en visie vooropstellen.

Dromen zonder realisatie zijn fantasie. Even belangrijk als de dromen is ook het doen, het waarmaken. Vandaar mijn tweede woord: impact. Ik wil graag impact hebben op de wereld waarin ik actief ben. Ik wil graag meehelpen aan het bouwen van bedrijven en merken die een positieve impact genereren door oplossingen te bieden voor de uitdagingen van deze en volgende generaties. Ik wil weg van

de verhaaltjes van een fout soort marketing die enkel het verleiden van mensen als doel hebben. Ik wil weer merken en bedrijven die de ambitie hebben om ook daadwerkelijk het verschil te maken. Als je als bedrijf ook echt positieve impact hebt, dan ben ik ervan overtuigd dat alle stakeholders graag hun centen en hun medewerking aan jou zullen geven.

Het derde woord uit mijn Happy Profit kompas is trots. Ik wil trots zijn op wat ik doe en waarom ik de dingen doe die ik doe. Trots zijn helpt me om in flow te komen. De ervaring leert me dat het ontzettend veel kracht geeft om die dingen te doen waar je ook echt trots op bent. Trots vertrekt vanuit een sterke innerlijke motivatie en helpt om mijn purpose in life te vinden en te realiseren. Het is ongelooflijk hoeveel energie en voldoening ik haal uit het feit dat mijn werk elke dag bijdraagt aan de realisatie van mijn *purpose in life*.

Het laatste woord is relaties. Ik wil in een positieve verhouding staan tot de wereld om mij heen. Met alle stakeholders en niet alleen met de belangrijkste. Ik wil denken in termen van synergieën en niet in termen van trade-offs. Ik wil transformationele relaties bouwen die leiden tot groei van beide partijen. Zelf ben ik er rotsvast van overtuigd dat we in de wereld van morgen meer dan ooit moeten samenwerken. Samenwerken is het nieuwe concurrentieveld. Je kunt het niet meer alleen als individu of als bedrijf. Samenwerken met alle stakeholders wordt voor de meeste bedrijven de groeimotor van de komende jaren.

Tot slot richt ik me nog even tot degenen die mijn boek *Transformeren om te overleven* gelezen hebben. Zij zullen merken dat in dit boek sommige stukken tekst terugkomen. Ik heb dit gedaan om het Happy Profit-verhaal op zich te laten bestaan. Dit boek is gestructureerd rond de fasen van een Happy Profit-transformatieproces en daarbij zijn bepaalde inhouden die ook al in *Transformeren om te overleven* aan bod kwamen, onontbeerlijk om het verhaal te vertellen.

DANKWOORD

De voorbije jaren heb ik het privilege gekend om ontzettend fijne mensen te leren kennen tijdens mijn presentaties, seminaries en workshops. Het heeft een grote impact gehad op mezelf, mijn werk en mijn kijk op de wereld. Een dikke merci aan iedereen voor de discussies en de uitwisseling van meningen en overtuigingen. Ik voel me hierdoor een heel rijk en dankbaar mens.

Dank aan al mijn klanten. Dank voor jullie samenwerking en voor jullie openheid voor het transformatieverhaal. Onze samenwerking laat me toe om zingeving te vinden in mijn werk en om trots te zijn op wat ik doe. Het geeft me elke dag heel veel energie en zin om mijn professionele dromen na te streven.

Dank aan Jef Colruyt, Eric Van Zele, Geert Noels, Roel Van Neerbos en Frank Van Massenhove voor jullie visie op dit boek. Het is voor mij een hele eer om jullie naam aan dit boek te kunnen verbinden. Jullie bewijzen elke dag dat het mogelijk is om succesvolle bedrijven, merken en organisaties te bouwen die waarden en ethiek hoog in het vaandel dragen.

Dank aan Ron en Koen voor de voortreffelijke vormgeving. Dank ook aan de meisjes en de ouders voor de geweldige foto's.

Bijzondere dank ook aan Geert Wellens, professor Philippe Naert en Vincent Vliebergh voor de input bij het leggen van de fundamenten van het Happy Profit-verhaal.

Graag ook een dikke merci voor de vele proeflezers: Koen, Joris, Henk, Stefaan, Michaël, Dirk.

Dank ook aan Boy, Stefaan en Tom voor de excellente bijdrage in dit boek.

Graag ook een woord van waardering voor mensen die ik persoonlijk niet ken, maar wiens boeken me ongelooflijk geïnspireerd hebben: professor Paul de Blot, Jan Jonker, Jan Rotmans, Michel Bauwens, John Mackey en Chris Anderson.

Dank ook aan de ontzettend leuke teams bij uitgeverij LannooCampus en uitgeverij Adfo Groep. Het is een enorme boost om jullie steun te mogen genieten.

Speciale dank hierbij aan Peter Saerens. Peter, de humor en de diepgang van onze werkrelatie ligt me heel nauw aan het hart.

Absoluut bijzondere dank aan Bert Borggreve en Mariken Kimmels. Jullie bijdrage aan dit Happy Profit-boek is niet te onderschatten. Als professional, als mens en als supporter zijn jullie voor mij van onschatbare waarde.

Enorme dank ook aan mijn dagelijkse partners in crime: Diane, Annemie en Lien. Jullie zijn geweldige mensen met het hart op de juiste plaats. Jullie inzichtelijke kijk op mensen is enorm inspirerend en verrijkend. Het is weinigen gegeven om op een dergelijke manier verbinding te maken met diepe maatschappelijke gevoelens.

Graag wil ik ook mijn familie en vrienden bedanken. De voorbije maanden was ik er wat minder en emotioneel was ik niet altijd beschikbaar. Het is ontzettend fijn om te voelen dat jullie er toch altijd zijn.

Een heel bijzondere en liefdevolle dank aan Evy. Dank je voor de ontelbare voorbeelden en jouw nooit aflatende emotionele steun. Je hebt me veel geleerd de voorbije jaren. Niet in het minst de kunst om door de ogen van een passie keuzes te maken en overtuigd te zijn van een pad dat leidt langs de weg van principes.

Uiteraard zijn Fleur en Elle zeer dominant aanwezig in dit Happy Profit-verhaal. Wie weet kan dit boek een klein rimpeltje in het water veroorzaken waardoor de wereld die mijn generatie jullie nalaat toch alle perspectief biedt om jullie dromen waar te maken.

Tot slot wil ik me nog even richten tot mijn vader. Paps, je hebt een heel bijzondere plaats in mijn hart.



1. DREAMS4IMPACT®

Wat hebben Ricardo Semler, Richard Branson, Paul Polman, Gunter Pauli, Wholefoods, BMWi, Desso, Parktheater Eindhoven, Airbnb, Michel Bauwens, The B-team, the conscious capitalism movement, de deliveringhappiness.com movement van Tony Hsieh, Brandkarma.com met elkaar gemeen? Wel, het zijn mensen, bedrijven of organisaties die met succes de bedrijfswereld op een radicaal andere manier benaderen. Het zijn mensen, bedrijven of organisaties die op een fundamenteel andere manier kijken naar het bestaansrecht van een bedrijf of een merk. Het zijn inspirerende voorbeelden die ons de weg tonen richting een succesvolle, maar ook duurzame en zinvolle economie. We hebben als bedrijf, maar ook als individueel manager geen keuze meer willen we ons succes duurzaam maken in de tijd. We moeten onze bedrijven op een andere manier inrichten. De wereld is fundamenteel in transformatie. De consument of klant maakt op een andere, meer bewuste manier zijn keuzes.

We willen allemaal gelukkig en succesvol zijn. Zowel in ons privé- als in ons professioneel leven. Alleen moeten we er fundamenteel anders naar leren kijken, willen we die hogere vorm van succes en geluk ook bereiken. Alles wat ons de voorbije tien, twintig jaar succesvol heeft gemaakt, zal ons juist die komende tijd niet succesvol maken.

Winst maken met respect voor mens en milieu is uiteraard goed en noodzakelijk, maar is niet voldoende. We moeten als ondernemer de ambitie hebben om de wereld oplossingen aan te reiken om een betere wereld te creëren. Winst niet als doel, maar als beloning voor het nalaten van een betere wereld. Happy Profit gaat in essentie om twee dingen.

Dromen van bedrijven die de issues van de wereld als een inspiratiebron beschouwen om oplossingen te bedenken. Die succesvol zijn omdat ze een positief verschil maken voor de mensen en de wereld. Bedrijven die bewijzen dat 'doing well' en 'doing good' prima samen kunnen gaan. Dromen van bedrijven die iets nalaten voor toekomstige generaties.

En trots. Trots zijn niet alleen op wat we doen, maar voornamelijk op het waarom van de dingen die we doen. Trots zijn op de merken en bedrijven die we bouwen niet alleen vanwege de bottomline, maar voornamelijk vanwege datgene waar de merken voor staan.

Het is belangrijk dat ik hier vaststel dat Happy Profit niet tegen iets of iemand is en dat Happy Profit ook geen waardeoordeel in zich draagt. Happy Profit is voornamelijk *voor* iets, *voor* een bepaalde manier van denken en naar de wereld te kijken.

DE VISIE VAN RICARDO SEMLER

Volgens Ricardo Semler is het tijdperk van macht en controle definitief voorbij en gaat het in de toekomst om het kapitaliseren van zachte waarden als liefde, vertrouwen en openheid. Vrijheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid zijn de kernwaarden van Semco.

Zo kiezen de werknemers van Semco niet alleen hun eigen baas en salaris, maar ze beslissen ook mee over de productie, ze beslissen zelf hoe ze zich kleden en ze hebben volledige inzage in de financiële cijfers van het bedrijf. Het bedrijf heeft geen secretaresses, receptionistes of ander ondersteunend personeel. Semler: 'The purpose of work is not to make money. The purpose of work is to make the workers, whether working stiffs or top executives, feel good about life.'

• • •

1. OORLOG EN ROCK-'N-ROLL

We leven in een geweldig boeiende tijd. Enerzijds is dit tijdsgewricht ontzettend uitdagend, beangstigend zelfs. Het aantal crises lijkt de voorbije jaren soms oneindig te zijn en ze komen ook allemaal tegelijkertijd. De financiële crisis, de ecologische crisis, de normen- en waardecrisis, de vergrijzing, de mobiliteitscrisis enzovoort. Er is volop onzekerheid, gebrek aan vertrouwen en zelfs chaos in bepaalde sectoren van onze maatschappij. Er is een totale vertrouwenscrisis en die sluimert al jaren. Anderzijds dienen zich geweldige nieuwe technologische en

energieontwikkelingen aan. De digitalisering, de hyperverbondenheid en de doorbraak van enkele exponentiële technologieën zorgen voor een overweldigende overvloed aan nieuwe innovaties die in een razend tempo op ons afkomen.

We voelen in onze eigen buik, maar ook in de onderbuik van de maatschappij dat er fundamentele veranderingen op komst zijn. We worden heen en weer geslingerd tussen angst en dromen. Tussen opportuniteiten en bedreigingen. We zijn de crisis beu en hebben behoefte aan perspectief en optimisme. Bepaalde delen van de wereld zijn op zoek naar nieuwe antwoorden en oplossingen, andere delen van de wereld 'boomen' als nooit tevoren. In bepaalde delen van de wereld staat de middenklasse ontzettend onder druk, elders ontstaat er juist een snel groter wordende middenklasse. Het is een wereldwijde maatschappij met verschillende snelheden. Het is duidelijk dat de wereld met zijn oude machtsstructuren onder druk staat en dat we onderweg zijn naar structureel nieuwe evenwichten.

Als we willen begrijpen wat er in de wereld gebeurt, moeten we de wereld dan nog altijd in stukken opdelen? Geldt er een totaal andere realiteit in de Verenigde Staten of Europa of Azië of Zuid-Amerika? Of moeten we net loskomen van een puur geografische segmentatie en eerder op een macro- en micromanier naar de wereld gaan kijken? Op *macroniveau* zorgt de digitalisering voor verbondenheid en transparantie. Straks zijn we met 3 miljard mensen online. Meer dan ooit hebben we het gevoel dat we deel uitmaken van één systeem. De drang naar 'totale' transparantie lijkt niet meer te stoppen en dat zorgt voor een ongekende kracht en energie die van onderop in de maatschappij vrijkomt. Zo staan we aan de vooravond van een transparantierevolutie, in realtime. Met bijbehorende privacy en trust issues. Are you trustworthy or not? Zo kun je je als bedrijf of als individu ook niet meer permitteren om een bepaald gedrag te tonen in een bepaald deel van de wereld en een totaal ander, tegenovergesteld gedrag in een ander deel van de wereld. In een mum van tijd word je dan ergens aan de schandpaal genageld en kom je ongenadig in de problemen. Alles wordt zichtbaar en transparant. Eén enkele uitspraak kan je zuur opbreken, van de ene dag op de andere. Op *microniveau* kunnen we mensen niet meer in segmenten stoppen. Uiteraard spelen cultuur en afkomst een bepalende rol, maar toch lijkt iedereen (met de nodige zin voor overdrijving) op zijn manier om te gaan met deze fundamentele veranderingen. We moeten mensen eerder op een meer individueel niveau trachten te begrijpen

en nagaan hoe elk individu op zijn manier omgaat met die wereld in verandering, afhankelijk van zijn persoonlijke leefomstandigheden, (onbewuste) visie op het leven, mentale flexibiliteit en normen en waarden.

DISRUPTION OR NOT?

De toekomst is vandaag heel onzeker. Niemand weet wat ons de komende jaren te wachten staat. Dat is uiteraard altijd zo. Alleen wijzen heel wat analyses uit dat het nu toch niet alleen maar over veranderingen en ontwikkelingen gaat, maar dat er iets fundamenteels aan de hand is. De cruciale vraag luidt dan: gaat het over een disruptieve verandering of niet? Iedereen heeft hier uiteraard zijn mening over, maar die mening heeft een ontzettend grote impact op hoe je je eigen visie en gedrag vandaag al dan niet aanpast. Hoe je je al dan niet (mentaal) klaarmaakt voor een totaal andere realiteit of niet. Geloof je dat dit een periode is van 'normale' verandering of ontwikkeling, of geloof je dat dit een periode is van disruptieve verandering?

Mijn standpunt is dat de wereld op een tipping point staat. Dat een steeds groter aantal mensen op een fundamenteel andere manier naar de wereld, naar het leven en naar zichzelf kijkt. Ik stel de vraag graag in workshops en tijdens presentaties: stel dat de crisis daadwerkelijk voorbij is. Wat gaan we dan doen? Terug naar hoe het vroeger was (voor 2008)? Moeten we veranderen? Moeten we transformeren? Het verschil tussen veranderen en transformeren is dat bij transformeren totaal andere paradigma's ontstaan. Dat we onszelf en de maatschappij organiseren volgens een andere dominante logica. Veranderen vindt plaats binnen bestaande paradigma's, transformeren doen we aan de hand van totaal nieuwe paradigma's. Er zijn verschillende mensen die me inspireren bij dit transformatiedenken. Eén van hen is transitie-specialist professor Jan Rotmans. Hij stelt het duidelijk op basis van zijn onderzoek doorheen de geschiedenis: 'We do not live in an era of change, but in a change of era. We zitten in een systeemcrisis. Transitie als een fundamentele verandering in de structuur, cultuur en werkwijze van een maatschappelijk systeem. Een transitie is dus een omkering van ons denken, handelen en organiseren. We zitten vandaag op een kantelpunt. Het is een periode die wordt gekenmerkt door chaos, instabiliteit en turbulentie. Het is een kritieke pe-

