

# VERANDEREN IS KINDERSPEL



DE JUISTE MINDSET  
VOOR LEADERS IN EEN  
**WINNEND  
TEAM**

**YVES VAN DURME**

Lannoo  
Campus

D/2022/45/333 – ISBN 978 94 014 8750 4 – NUR 800

Tekst: David Janssens – Het Woordkantoor  
Vormgeving omslag: Armée de Verre Bookdesign  
Vormgeving binnenwerk: Armée de Verre Bookdesign

© Yves Van Durme & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2022.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of  
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm,  
of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande  
schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland

[www.lannoocampus.com](http://www.lannoocampus.com)

# INHOUD

<b>Inleiding</b> .....	7	
Waarom ik en niet een ander? .....	24	
<b>WAAROM</b>		
<b>Waarom (nu) veranderen?</b> .....	18	
Iedereen beter dan gemiddeld .....	24	
Het spectrum van verandering .....	29	
De binnenweg naar efficiëntie .....	32	
De mens achter de werker .....	34	
Welzijn moet er wel zijn .....	38	
<b>Waarom jij wel/niet</b> .....		43
Veranderen moet je leren .....	44	
De oprichter is dood, leve de oprichter! .....	47	
Fusioneren is verliezen .....	50	
Over meten en geloofwaardigheid .....	53	
De zichtbare leider versus de onzichtbare leider .....	57	
Niet elke verandering is een verandering .....	61	
Landen is moeilijker dan vliegen .....	66	
<b>HOE</b>		
<b>Campagne</b> .....	76	
Voorbij de acht fasen van Kotter .....	77	
Intelligent design .....	79	
De zekerheid van verandering .....	83	
Een duwtje tegen de achterdocht .....	87	
Tussen sturen en manipuleren .....	90	
Jaknikken en nee doen .....	93	
Beslissen zonder te beslissen .....	95	

<b>Historisch overzicht</b> .....	99
Arbeiders programmeren .....	100
Nadenken over verandering op grote schaal .....	101
Onuitgesproken basisaannames en hun nefaste invloed .....	103
Humanistische basiswaarden van organisatieontwikkeling .....	104
Voor het eerst ‘veranderingsmanagement’ .....	105
Werkprocessen analyseren en ontwerpen .....	106
Veranderingsmanagement in de 21ste eeuw .....	107

<b>Personaliseren</b> .....	109
Over leiders en volgers .....	110
Niemand ontspringt de dans .....	113
Zoek de influencer .....	115
De andere regel van drie .....	119
Emoties op vrijdag .....	121
Vier je successen .....	122
Vormgeven doe je samen .....	126

## **WAT?**

<b>Gedragingen</b> .....	134
Turbulentie aan boord .....	139
Botsen à volonté .....	142
Zij zijn groot en ik is klein .....	145

<b>Het eindspel</b> .....	152
Puzzelen met voldoening .....	154
Hoger springen dan je kunt .....	155
Laat de koekjes staan .....	159
Comfortabel roesten .....	162
De kracht van rituelen .....	166
Wees eens niet zo efficiënt .....	169
Verbouwen voor beginners .....	173
Klappen tegen de kraaien .....	176
Lus na lus na lus .....	178

<b>Literatuur</b> .....	181
<b>Dankwoord</b> .....	183

# INLEIDING

---

**JE MOET MINDER KOFFIEDRINKEN**, had de huisarts me gezegd. Ik vervloekte hem. Koffie was mijn houvast. 's Morgens, nog voor ik mijn ogen goed en wel open had, stond de eerste kop al voor mijn neus te dampen. Nog minstens twee keer drukte ik de volautomatische machine in gang, voor ik naar kantoor vertrok, waar de bedrijfskoffie op me wachtte. En nu zou ik niet meer dan twee kopjes per dag, en misschien nog een shot decaf 's avonds, mogen drinken? Onmogelijk, dacht ik, ook al hield ik al maandenlang maagpijn en slapeloze nachten over aan mijn cafeïnegebruik. Niemand, ook ik niet, houdt blijkbaar van verandering. Hoe vrijgevochten we ook zijn, hoe erg we ook van uitdagingen houden en ons een wereldburger zonder nestdrang voelen, toch houden we stuk voor stuk van houvast. Hoe klein die ook is. Van de routine op automatische piloot bij het ontbijt – met de ene hand een (jawel, daar ben ik weer) kop zwarte koffie uitschenken en met de andere een sneetje brood in de toaster flikkeren – tot een vast ritueel voor het slapengaan dat de nachtrust bevordert – met de ene hand tanden poetsen en met de andere oordopjes tegen snurkgeluiden kneden – en alles daartussenin.

Ook in ons professioneel leven zoeken we die houvast. We spreken niet voor niets van 'vast werk' en 'zekerheid'. Solliciteren doen we het liefst bij stabiele bedrijven die voor het oog van de buitenwereld al een eeuwigheid hetzelfde lijken. Zeker in België, waar we zelfs het liefst aan de slag gaan bij de overheid. Elke verandering die zich dan op de werkvloer aankondigt, stuit op weerstand. We roesten graag vast, zelfs in een situatie die – als we heel eerlijk zijn – niet bevredigend is. De jobtevredenheid in Europa bedroeg in 2015 gemiddeld 7,1 op 10. Dat lijkt hoog, maar dat is het niet. Aangezien het om een gemiddelde gaat, betekent dat cijfer namelijk dat een immense

hoeveelheid Europeanen ontevreden is op het werk. Om welke reden dan ook. Dat heeft een invloed op persoonlijk geluk en functioneren, maar ook op de vlotte werking van een bedrijf of organisatie. Toch staan weinigen te springen om een nieuw professioneel avontuur aan te gaan. Evengoed staan weinig organisaties te springen om jobtevredenheid, effectiviteit en – welja – efficiëntie op te krikken. Want dat vraagt verandering, en veranderen doet pijn.

Toch is verandering een noodzaak. En is verandering onvermijdelijk. Pantarhei, zou de presocratische filosoof Heraklitus gezegd hebben. Alles vloeit, de enige constante is verandering. Dat geldt voor het metafysische, maar ook – heel wat prozaïscher – voor een organisatie. Sommige veranderingen gaan vanzelf, haast onopgemerkt. Andere gebeuren bruusker, nog andere zijn zo ingrijpend dat we van transformatie spreken.

*Change management*, of veranderingsmanagement, begeleidt dergelijke verandering of transformatie. Niet uit de losse pols, maar gebaseerd op inzichten die steunen op tonnen ervaring en literatuur. Want ja, er bestaat heel wat literatuur over *change management*. Dus waarom nog een boek aan die lange lijst toevoegen? Omdat de meeste van die werken zich op één visie of strekking in het domein van *change management* vastpinnen. Want nogmaals ja, er bestaan heel wat verschillende visies op en meningsverschillen over *change management*. Ik wil me niet tot één kamp bekennen. Liever ga ik op zoek naar wat de diverse visies verbindt, dan naar wat hen scheidt. Dat geheel toets ik aan de praktijk.

Maar er is nog een belangrijke reden waarom ik dit boek schrijf: veranderen is helemaal niet zo moeilijk als we soms denken en het wordt voorgesteld. Verandering draait vooral om mindset, en om weten waarom je iets wilt veranderen, hoe je dat wilt doen en wat je daar precies voor nodig hebt. Hoe duidelijker die vragen beantwoord zijn, hoe sneller zal blijken dat veranderen eigenlijk kinderspel is. Daarom hang ik dit boek op aan spelen, want veranderen heeft wel iets van een gezelschapsspel. Het kan lijken op *Levensweg*, waarbij je op strategische momenten keuzes moet maken om op de goede route te komen, of op *Mens Erger Je Niet!*, waarbij je soms met vier pionnen tegelijk onderweg bent.

Bij gezelschapspellen horen spelregels die je strikt moet toepassen. Maar wanneer we op het vakje Vrij Parkeren belanden, steken velen onder ons stapels Monopolygeld op zak, terwijl de regels zeggen dat het niet mag. Wel, ook in dit boek mag je even los omspringen met de regels van het lezen. Wil je alles van voorplaat naar achterflap doorworstelen, dan mag dat natuurlijk, maar je kunt evengoed kersen plukken of halverwege beginnen en dan terugkeren. En dat maakt dat alleen *Monopoly* op de cover van dit boek mag prijken!

Om het je wat makkelijker te maken, is dit boek opgesteld als een achtvormige lus, waar je op elk moment in kunt springen. Een oneindige lus, want dat is verandering ook. Elke verandering start met de vraag waarom je iets wilt veranderen. Pas daarna zijn de vragen hoe je het wilt veranderen en wat je daar precies voor nodig hebt aan de orde. Daarmee lijkt je een rechte lijn te bewandelen, maar in werkelijkheid doorloop je een lus, want aan het einde van de rit – en geloof me, een veranderingstraject is soms een heuse rollercoaster – kom je opnieuw bij het waarom uit.

Om onderweg het spoor niet bijster te raken, vind je bij elk nieuw hoofdstuk een kaart van de lus met een vette pijl naar de plek waar je je op dat moment bevindt. Net zoals op een stadsplan. En net zoals bij *Monopoly* loop je langsheen de straten, in de richting die de pijl op het Start-vak aangeeft. Elk deel van de lus – elk hoofdstuk – begint met een vragenlijst die je op weg helpt doorheen een veranderingsproces. Een essentiële vraag bij elke verandering in eender welke organisatie is: welk soort leider wil je zijn? Want verandering en leiderschap gaan hand in hand. Een proces dat niet past bij jou als leider, is gedoemd te mislukken. Misschien ben je niet eens de geknipte persoon om een verandering te leiden. Dat is geen ramp, zolang je het maar op tijd beseft.

Omdat in je eentje spelen meestal niet zo leuk is, en in het geval van *Monopoly* zelfs ronduit onmogelijk, heb ik de hulp ingeroepen van een aantal andere experts. Hun ervaringen in de praktijk lees je doorheen mijn verhaal. En wie ooit *Dungeons & Dragons* heeft gespeeld, weet dat het gevaarlijk toeven is in duistere bossen waar trollen huizen. Dan heb je een dosis toverkracht nodig. In dit boek beland je hopelijk niet in een duister bos,

maar een beetje toverkracht is nooit verkeerd. Daarom vind je doorheen de tekst een stel magische troefkaarten die verwijzen naar boeken die mij op mijn tochten hebben geïnspireerd. Sommige van die boeken komen uit de wereld van veranderingsmanagement, andere komen uit een heel ander universum, maar ze bieden door hun aparte kijk bijzonder bruikbare inzichten bij veranderingstrajecten.

Hoe het met dat koffiedrinken is afgelopen, wil je vast nog weten. Eens ik mezelf had overtuigd dat dit een kwestie van mindset was – ik ben tenslotte een *change manager* – bleek ook deze verandering kinderspel. Mijn huisarts is tevreden.

## Waarom ik en niet een ander?

---

Allemaal goed en wel, denkt de kritische lezer na deze inleiding, maar wie is die hele Yves Van Durme om mij zijn visie op change management in te lepelen. Wie ben ik? Die vraag beantwoorden is heel wat moeilijker dan alle mannen met brillen en snorren elimineren en uiteindelijk alleen nog die ene overhouden in het gezelschapsspel *Wie Is Het?*. Wie ik ben is op zich een resultaat van diverse veranderingsprocessen vanaf mijn prilste jeugd. Wie we zijn, wat we doen en hoe we denken is geen statisch beeld. Ook wij zijn voortdurend in verandering, van de wieg tot het graf. Voor mij stond die wieg in een Gents gezin, maar niet in de Belgische stad Gent. Amper achttien dagen oud verhuisde ik naar Mali, waar ik tot na de eerste kleuterklas heb gewoond. Daarna woonde ik in Burundi, waar ik het eerste en tweede leerjaar in het Nederlands heb gevolgd aan de Belgische school, en vervolgens in de Kameroense hoofdstad Yaoundé, waar ik les volgde aan de Franse school. Dat is aanpassen voor een kind, en tegelijk was het de normaalste zaak van de wereld. Als je opgroeit in een dergelijke sfeer, is verandering dagelijkse kost. Dat heb ik later meegenomen in mijn professionele bezigheden. In Kameroen heb ik tussendoor nog even een mislukte staatsgreep meegemaakt, ook dat kleurt je leven voor altijd.



Vanuit Yaoundé zijn we verhuisd naar een onooglijk stadje in het Engelstalige noorden van Kameroen. Het is fascinerend hoe de steden in dat landsdeel zijn opgebouwd volgens strakke rasters, vergelijkbaar met New York, terwijl de steden onder Franse invloed eerder een organisch gegroeide wirwar van straten zijn, vergelijkbaar met onze middeleeuwse steden. Dat verschil keert ook terug in de verschillende culturen van de bewoners. Op het eerste gezicht lijken die heel gelijkaardig. Pas als je er met je neus op zit, zie je de nuanceverschillen. Er zijn trouwens ook grote verschillen in de manier waarop de plaatselijke bevolking tegenover Europeanen staat. Zo is er veel meer wrok tegenover de Belgen dan tegenover de Fransen, wat een gevolg is van de koloniale geschiedenis. Frankrijk zag het kolonialisme veel meer als een emancipatorisch project, volksverheffend zelfs. Gemengde huwelijken waren er toegelaten en ook de scholen waren gemengd. In de Belgische kolonies was er veel meer segregatie en waren relaties tussen kolonials en de inheemse bevolking officieel verboden. Door die verschillen als jong kind te zien, heb ik al heel vroeg in mijn leven geleerd om te kijken naar wat ons als mensen verbindt en niet naar wat ons verdeelt.

Academisch was het heel wat minder in mijn kinderjaren. Toen ik in het noorden van Kameroen woonde, liep ik school via briefwisseling. De Franse school stuurde me werk op dat ik in twee, drie dagen afhaspelde, waarna ik een extreem lang weekend had. Maar ik heb er wel Frans geleerd. Na Kameroen zijn we verhuisd naar wat toen nog Zaïre heette en nu de Democratische Republiek Congo is. In Lubumbashi liep ik opnieuw school aan een Belgisch instituut, maar wel nog steeds in het Frans. Ook daar voelde ik vaak de wrok tegenover Belgen.

Ondertussen was ik een tiener en vonden mijn ouders dat ik maar eens vaste grond onder de voeten moest krijgen. Veertien was ik toen we met hebben en houden weer naar België kwamen. Ik belandde in het derde middelbaar aan wat nu de ivg-school is in Gent, om weer Nederlands te leren en voor het eerst van 't kofschip te horen. M'n ouders zijn niet helemaal in hun opzet geslaagd, maar het was een verdienstelijke poging. Dat rondreizen als kind maakt dat je je snel aanpast en weinig honkvast bent, maar anderzijds voelde ik me nergens echt thuis. Ik hoorde er nooit echt bij, omdat ik de gewoontes niet kende. Als ik nu een keurig hemd draag, dan is dat

omdat ik dat toen geleerd heb en ben blijven doen. In Afrika droegen we zo weinig mogelijk kleren, en al zeker geen hemden van het ‘juiste’ merk. Om dat gevoel te compenseren, heb ik me obsessief op sporten gesmeten. Negentien uur per week was ik bezig met trainen, om een betere squashspeler te worden. Stond ik niet op de court, dan analyseerde ik mijn prestaties tot in de kleinste details, op zoek naar dat ene procent prestatieverbetering. Waarom? Bewijsdrang. Het was tenminste één aspect van mijn leven waarover ik controle had.

**” Je mag en kunt mensen pushen om het beste uit zichzelf te halen, maar je mag hen niet over hun limieten duwen. Dat doe ik met mezelf ook niet meer.**

Doordat ik snel een hoger niveau haalde, kreeg ik het aanbod om les te geven. Mooi meegenomen voor een zeventienjarige met nood aan extra zakgeld, maar ik was er verschrikkelijk slecht in. Ik had totaal geen gezag over de twaalfjarigen aan wie ik les gaf en de ouderen gaf ik gewoon delen van mijn eigen training. Hoe harder, hoe liever, ervan overtuigd dat wat voor mij werkte, perfect te kopiëren was naar anderen. Gelukkig waren er een paar slimmeriken onder die dertigers die mij vroegen: ‘Yves, heb je er al eens over nagedacht wat wij verwachten van een training?’ Eerst begreep ik het niet, want wat ik deed, was in mijn ogen juist. Tot ze me lieten beseffen dat de keuze niet bij mij lag. Als die mensen beslisten om hun vrije tijd anders te spenderen, zat ik zonder bijverdienste.

Dat moment is een kantelpunt geweest. Het signaal om te leren over coachen en over de interactie tussen mensen, en om die intermenselijke relaties altijd bovenaan te plaatsen, ongeacht de context. Het was mijn eerste, onbewuste kennismaking met change management. Want trainen, en lesgeven in trainen, is een leerproces van voortdurende verandering. Van steeds beter presteren, maar tegelijk rekening houden met de menselijke factor.

Door te sporten heb ik mezelf door en door leren kennen. Heb ik geleerd om het maximale uit mezelf te halen, maar ook waar mijn grenzen liggen. Want je maakt onvermijdelijk fouten, waarbij je die limieten overschrijdt. Er zijn momenten geweest waarop het emotioneel loodzwaar werd. Maar net doordat ik door die moeilijke momenten ben gegaan, hou ik in mijn professionele leven ook rekening met de emotionele draagkracht van mensen. Je mag en kunt mensen pushen om het beste uit zichzelf te halen, maar je mag hen niet over hun limieten duwen. Dat doe ik met mezelf ook niet meer. Ik weet van mezelf vrij goed wat ik kan en vooral wat ik niet kan. Na amper een jaar in België te hebben gewoond, werd mijn vader naar Tunesië overgeplaatst. Mijn ouders besloten toen dat mijn moeder en de kinderen beter niet mee zouden verkassen. Daardoor zag ik mijn vader slechts vijf keer per jaar en brachten we vier zomers door in Tunesië, waar het verschroeiend warm was. Daar heb ik geleerd om de Tour de France te volgen op televisie, met de voorbeschouwing en het nakaarten erbij, gewoon om de tijd te doden. Maar in die periode leerde ik tijdens de grijze maanden in België ook een gezin overeind te houden. Mijn vader was er niet, en mijn moeder zakte steeds dieper weg in een alcoholverslaving. Als oudste van drie kinderen nam ik de verantwoordelijkheid voor een stuk over, terwijl ik mijn moeder op alle mogelijk manieren van haar verslaving probeerde af te helpen. Dat heeft mij ontzettend veel geleerd over menselijk gedrag. Je mag smeken, huilen, dreigen en chanteren, maar zolang de verslaafde niet wil veranderen, heeft dat geen enkele impact. Dat weet ik uit ervaring.

Die wetenschap neem ik vandaag nog altijd mee in veranderingstrajecten. Als mensen niet meewillen in een verandering, dan mag je hemel en aarde bewegen, het zal niet lukken.

Mijn basisvraag is altijd: wat wil je echt bereiken, hoe erg wil je dat en wat ben je bereid daarvoor op te offeren? Het is mooi als bedrijfsleiders mij zeggen dat ze sneller of beter willen gaan met hun organisatie. Maar dan vraag ik hen wat ze daarvoor willen opofferen, wat ze aan zichzelf zullen veranderen, en of ze bereid zijn mensen te laten gaan die niet in die filosofie passen. Na mijn middelbareschooltijd vond ik dat mijn ouders een wereldreis moesten sponsoren, want ik wou de wereld zien. Mijn ouders waren het niet eens met het financiële gedeelte, dus ben ik maar naar de universiteit

gegaan, om er geneeskunde te studeren. Waarom? Omdat ik een kliniek wilde oprichten waar ouders hun ideale kind konden bestellen – ik was én ben nogal een grote fan van sciencefiction. Niet meteen de ideale motivatie om geneeskunde te studeren, en dat bleek. Te saai en te weinig zelfdiscipline maakten van dat jaar een flop, terwijl ik aardig de kost verdiende als squashtrainer. Maar mijn ouders stonden erop dat ik een diploma zou behalen. Dus ging ik in Brussel voor handelsingenieur studeren. Na de kandidaturen stapte ik over naar EHSAL, een managementschool, waar ik een topsportstatuut kreeg, want ondertussen trainde ik juniorspelers die titels wonnen in België en Nederland.

Omdat geen enkele van de spelers die ik trainde sporten boven studeren verkoos, besloot ik ook zelf eind jaren negentig naar Maleisië of de Verenigde Staten te verhuizen, om daar coach te worden. Uiteindelijk tekende ik een contract in New York, waar ik squashles zou geven aan rijkeluis kinderen. De Amerikaanse elitescholen eisen immers niet alleen goede punten, maar dat je daarnaast ook in iets anders uitblinkt. Daar zou ik met mijn trainingen voor zorgen. En toen las ik een advertentie van De Witte & Morel: het rekruteringsbedrijf beloofde dat het op één dag de sterktes en zwaktes van sollicitanten kon inschatten, en riep op om zich daarvoor aan te melden. Ik geloofde er niets van, dus schreef ik me in. Het was best gezellig, met testjes en rollenspelen. En toen de feedback kwam, was die zo accuraat dat ik perplex stond. Tot mijn nog grotere verbazing kreeg ik prompt een job aangeboden.

Bij De Witte & Morel belandde ik als handelwetenschapper tussen de klinisch psychologen die bovenaan de ladder stonden en de bedrijfspsychologen die als derderangsfiguren werden beschouwd. Weer was ik elf jaar lang het buitenbeentje. Daar leerde ik ook het fenomeen van de high potentials kennen. Onhebbelijke mensen die razendsnel doorgroeien, promotie na promotie maken en meestal wat arrogant zijn. Ik was een van hen. Amper 31 jaar jong zat ik al in het directiecomité. Het maakte me overmoedig en geregeld botste ik dan ook met bedrijfsleider Ivan De Witte. Eén keer was de botsing zo hard dat de schade onherstelbaar was. Wie er gelijk had, weet ik niet. Maar wel zeker was dat De Witte de baas was, dus ben ik vertrokken.

Helaas pas elf maanden te laat, omdat ik financieel vastzat. Dat heeft me geleerd om voortaan altijd een gevoel van onafhankelijkheid te houden. Werkt het niet, dan nemen we afscheid. Die onafhankelijkheid heb ik vandaag wel bij Deloitte.

Bij De Witte & Morel was ik vooral bezig met het individu. Hoe begeleid je individuen en breng je hun sterktes en zwaktes in kaart? Zulke zaken. Ook waren we erg bezig met hr-beleid. Dat bleef voor mij te theoretisch. Alle grote consultantspelers tekenen structuren uit voor mensen die niet bestaan. Ik wou en wil vertrekken vanuit de organisatie, vanuit het bestaande team, om zo structuren en recepten voor verandering uit te schrijven. Bij Deloitte werk ik dan ook veel meer met strategie en organisatie, met individuen en hoe ze in een team functioneren. Dat is een heel andere invalshoek.

Toch voelde ik het de jongste jaren wringen. De inzichten die heersen in de wereld van veranderingsmanagement voelen verouderd aan. Daarom heb ik me de afgelopen jaren verdiept in recentere theorieën en heb ik veel geleerd uit andere domeinen. Zo ben ik tot een globale visie op verandering gekomen die geen passe-partout is, maar erg afhangt van de organisatie, van de bredere context en vooral van de mensen die verantwoordelijk zijn voor de verandering. Die visie strookt niet altijd met wat gangbaar is bij Deloitte, maar ze gunnen me de vrijheid om mijn ideeën verder uit te werken met de ondertoon: toon ons dan wat je bedoelt, zet het eens uitgebreid op papier. Dat heb ik dan maar gedaan.

# Nelson Mandela

## 15 LESSEN OVER LEVEN, LIEFDE EN LEIDERSCHAP

---



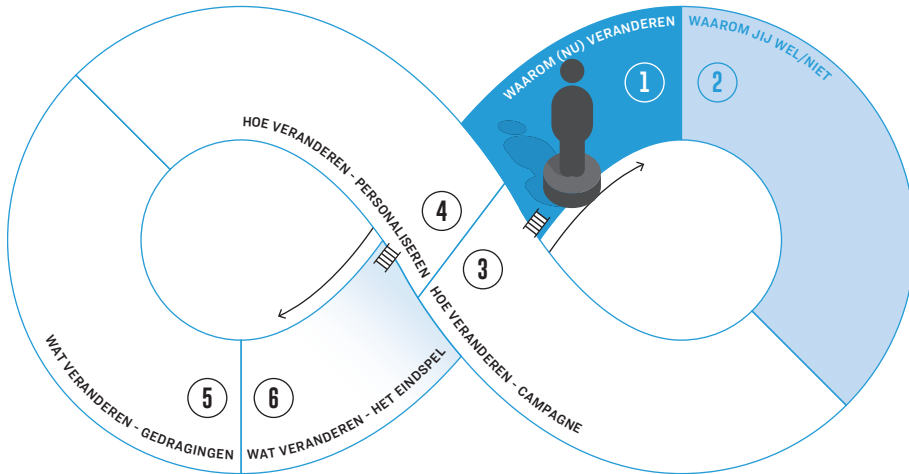
Het zijn niet altijd bedrijfsleiders die het meest inspireren. Misschien ligt het aan mijn jeugd in Afrika, maar als ik inspiratie zoek, kom ik vanzelf bij Nelson Mandela uit. Na jarenlange gevangenschap onder het apartheidsregime zon hij na zijn vrijlating niet op wraak, maar probeerde hij te verzoenen, om zo Zuid-Afrika op het spoor naar een betere toekomst te zetten. Hij was een natuurlijk leider en een charismatisch president. Richard Stengel heeft de grootste levenslessen van Nelson Mandela in dit boek neergeschreven. Een boek waar ik graag naar teruggrijp wanneer ik het zelf ook even niet meer weet.

**Richard Stengel**, Kosmos, 2010

# 1 WAAROM



# WAAROM (NU) VERANDEREN?



- Kun je aan je (schoon)moeder uitleggen waarom je wilt veranderen?
- Wat verlies je en wat win je met deze verandering?
- Welke delen van het systeem activeer je om de verandering te realiseren?
- Wie zit er nu, op dit moment, te wachten op de verandering en wie vraagt ernaar?
- Is het succes van de verandering eenduidig of meetbaar?

**DE DOOS IS GEOPEND**, het Monopolyspelbord ligt op tafel en de pionnen zijn verdeeld. We kunnen beginnen met het spel. Maar waarom spelen we nu precies een spel? Om de tijd te doden? Dat kan, een potje patience is net iets minder saai dan verf zien drogen. Meestal spelen we om ons te vermaken en om een verbinding met anderen te krijgen. Daarom zijn het ook



gezelschapspellen. De vraag waarom we iets doen, vergeten we helaas al te vaak. Nochtans is het waarom belangrijk, iets waar Simon Sinek op eenvoudige maar verbluffende manier op wijst. Sineks Gouden Cirkel is een simpel model, opgebouwd uit drie cirkels die we moeten doorlopen. In die cirkels staan de termen ‘wat’, ‘hoe’ en ‘waarom’. Starten doe je met ‘waarom’, is het credo van Sinek. Waarom? Omdat het de drijfveer blootlegt, omdat het de maatstaf is voor alles wat volgt. Toch, zegt Sinek over leiderschap, weten alle mensen wat ze doen, weet een gedeelte van hen hoe ze het doen, maar weten weinigen waarom ze het doen. In veranderingsmanagement is het niet anders. Alles start bij de vraag waarom iets moet veranderen. Grofweg kun je dat waarom opdelen in externe en interne factoren.

## ” Alles start bij de vraag waarom iets moet veranderen. Grofweg kun je dat *waarom* opdelen in externe en interne factoren.

Verandert een regelgeving, dan komt er weinig denkwerk aan te pas. Dan kun je daar gerust een mening over hebben, maar uiteindelijk heb je gewoon zoveel tijd om te veranderen en te voldoen aan de nieuwe regels. Dat is een zuivere externe reden. Nu, een externe reden kun je natuurlijk ook gebruiken als excuus om een andere reden te verdoezelen. Vaak hoor je dat de concurrentie of de klant een bedrijf dwingt om het voortaan zus of zo te doen. Die concurrentie of die klant dwingt je zelden letterlijk met het mes op de keel, al kan de dreiging reëel zijn, maar het is wel een mooi excuus. Wil je klanten een nieuwe dienstverlening aanbieden, dan heb je met een heel andere vorm van waarom te maken. Dan is er wel ruimte om na te denken over hoe je dat wilt doen en wat je daarvoor nodig hebt.

Bij het waarom zijn er twee krachten. Ten eerste: moeten. Elke organisatie heeft een bepaalde hiërarchie of ‘macht’ die je kunt gebruiken om een waarom door te duwen. Een hiërarchische structuur van een organisatie – of die nu sterk is of zwak – geeft de macht om te zeggen: als jij dat niet

doet, zul je daar de gevolgen van dragen, op formele en informele manieren. Daarnaast speelt er een positieve waarom als kracht: we moeten dit samen veranderen om samen het verschil te maken, iets waar we trots op kunnen zijn, om successen te behalen, om samen te groeien ...

Voor mij is het moeilijk om niet te oordelen over de aard van het waarom. Neem nu een bedrijf in de voedingsindustrie. Als je geen vergunning van voedselveiligheid krijgt, kun je ongelofelijk hard de wereld willen verbeteren, je zult niet mogen produceren. Want je voldoet niet aan de regelgeving. Dat is een, zeg maar, negatieve waarom. Waarom verloopt het productieproces volgens die normen en regels? Omdat het moet. Omdat er anders geen productieproces is. Maar dat waarom heeft niets te maken met zelfverwezenlijking, dat is alleen het geval bij het positieve waarom. Er is ook een verschil tussen kleine en grote waaroms. Het grote waarom grijpt terug naar de bestaansredenen van een organisatie. Die kan makkelijk te bepalen zijn, maar dat is geen zekerheid. Als Greenpeace zich de waarom-vraag stelt, is die makkelijk te beantwoorden. Hun boodschap over hoe ze willen bijdragen aan een betere wereld is vrij duidelijk. Voor een bank is dat al een stuk lastiger. Wat is een bank? Een tussenpersoon om financiële middelen ter beschikking te stellen. Daar kun je een mooi verhaal aan ophangen dat vertelt hoe een bank er eigenlijk is om jouw plannen in het leven mogelijk te maken. Dat klinkt goed, maar het raakt niet helemaal de kern, want het vertelt niet dat die bank dat wil doen op een manier die haar een bepaald winstpercentage kan opleveren. De aard van de activiteiten zet een filter op de soorten waaroms die je kunt bekomen.

Om het grote waarom te vinden, kijk ik graag naar het volledige systeem van een organisatie, een beetje zoals een antropoloog samenlevingen bekijkt. Of zoals een doorgewinterde schaker het hele spel overziet en niet alleen oog heeft voor zijn koning en koningin. Heeft een organisatie veel chefs, van grote tot kleine, dan is dat omdat zij dat wil. Dat vertrekt dan vaak vanuit een kostenbesparende gedachte bij de CEO. Elke chef moet meer besparen dan die boven hem, en elke chef moet het beter doen dan zijn voorganger. Creëer je dan nieuwe niveaus naar onderen, dan kun je de verantwoordelijkheid voor die kostenbesparing verschuiven. Zo wordt het

makkelijker om je te verantwoorden aan een chef boven jou, als twee chefs onder jou zich aan jou moeten verantwoorden. Tegelijk valt op dat organisaties zelden hun volledige systeem gebruiken. Elke organisatie maakt namelijk voortdurend verandering door. Waarom? Omdat er creatieve mensen werken die alternatieven bedenken om het model te herbekijken. Laten we bijvoorbeeld even opnieuw in de voedingsindustrie kijken. Je kunt de beste koekjes van de regio maken en daar een succesverhaal mee opbouwen. Maar komen er plots even goede of betere koekjes uit een andere regio op jouw deel van de markt, dan moet je creatief aan de slag gaan. Net als wanneer smaken veranderen. Een hele tijd zijn we hier in het Westen steeds zoeter gaan eten. Dus moest er meer suiker in koekjes verwerkt worden. Nu keert die trend en wil de consument die ongezonde suiker niet meer. Dan kun je hardnekkig vasthouden aan je recept van beste koekjes van de regio en je omzet zien dalen, of creatief op zoek gaan naar een alternatief recept.

Hoe die constante verandering zich manifesteert, hangt af van de aard van de organisatie. Neem nu een organisatie die grotendeels met vrijwilligers werkt, zoals het Rode Kruis. De doelstelling van het Rode Kruis kun je zuiver als nobel formuleren, en die nobele doelstelling is voor veel vrijwilligers een doorslaggevende voorwaarde. Veranderen in een organisatie met vrijwilligers is daardoor een heel interessant traject, omdat je niet kunt appelleren aan het machtsargument. De verhouding ligt anders. Aan een vrijwilliger kun je moeilijker kwijt dat verandering er komt omdat het moet. Want de vrijwilliger kan makkelijk afhaken. Het voorbeeld van de bank is bijna het tegenovergestelde. In de eerste plaats is de ruimte om een nobele doelstelling te formuleren al een stuk kleiner. De focus ligt dan meestal op de levenskwaliteit van mensen verbeteren of ondernemerschap ondersteunen, maar die doelen liggen altijd in balans met het winst oogmerk, waar niets vies aan is. Ook dat is uitdagend om verandering te introduceren. Ga je dat positief inkleden of negatief vanuit het belang van de organisatie en de winst? Of beide? En hoe vind je dan de balans?

Een van de belangrijkste motieven van de voorbije decennia om te veranderen, was uiteraard de voortrazende technologische evolutie. Organisaties moeten voortdurend aanpassen of ze dreigden achterop te hinken. Dat lijkt

vanzelfsprekend, maar in de praktijk valt het soms tegen. Dat merkte bijvoorbeeld mijn goede vriendin en voormalige collega Alix Rombouts, toen ze aan de slag ging als hr-manager van een Belgisch familiebedrijf dat in zijn branche een wereldspeler is: ‘Verandering in de grote wereld sijpelt altijd door in de bedrijfswereld, dacht ik vóór ik bij het familiebedrijf aan de slag ging. Dat bleek echter totaal niet het geval. Ik heb mijn notities van het eerste gesprek met het management nog, en heb mezelf ook plechtig beloofd die altijd te bewaren, als illustratie van hoe in zichzelf gekeerd een globale organisatie kan zijn. Er was geen enkel gevoel van noodzaak om te veranderen. Integendeel, het management was ervan overtuigd dat het bedrijf nog jaren op hetzelfde elan kon draaien en geld verdienen. Digitalisering, dat is niks voor ons bedrijf, zeiden ze letterlijk. Op dat vlak leek de familie onwrikbaar. Het was een andere externe factor, covid-19, die heel die premisse heeft onderuitgehaald. De coronacrisis heeft ons gedwongen om heel wat zaken op een andere manier aan te pakken. En om eindelijk te digitaliseren.’

Naast de tegenstelling intern versus extern, kent het waarom van de verandering nog een andere tegenstelling van twee extremen: preventieve verandering versus curatieve verandering. Bij preventieve verandering veranderen we vóór het echt nodig is. Op het moment dat het water door het dak sijpelt zou de schade weleens kunnen oplopen, dus laten we het dak herstellen of vervangen voor het erger wordt, en laten we dat doen wanneer het goed weer is. Stellen we het uit, dan lopen we het risico dat het twee maanden onophoudelijk regent en dat we niet kunnen herstellen. Door dit uiterste scenario aan te geven, stimuleer je een organisch proces, zoals je een plant mest geeft om beter te groeien en bloeien.

Aan de andere kant is er curatieve verandering. Datzelfde lekkende dak wordt dan niet hersteld of vervangen, want we kunnen er nog een emmer onder zetten en desnoods zelfs twee emmers. Zolang onze kantoren niet onder water staan, hoeft de verandering niet echt. Dit uiterste is dan weer meer als het volledig terugsnoeien van een plant om de groei te corrigeren. De verandering is vaak gedreven door persoonlijke inzichten. Waarom wil ik iets veranderd zien? Is het omdat ik iets wil voor zijn of voorkomen dat