

Tom De Bruyne

GAME CHANGERS

Hoe kleine ingrepen grote
verandering ontketenen



ALFABET UITGEVERS

2025

Inleiding

Het was november 2010. Ik zat samen met de vrouw die later mijn co-founder én echtgenote zou worden in mijn appartement in Amsterdam. We hadden net een wilde en doodgebeslissing genomen: onze banen als directieleden van een reclamebureau opzeggen. Het bureau was twee maanden eerder verkozen tot bureau van het jaar in Nederland. Het was de bekroning van vijf jaar keihard werken. Net toen we eindelijk de vruchten van al die inspanningen konden plukken, trokken we de stekker eruit.

De timing kon niet slechter. We hadden genoeg geld voor slechts drie maanden, en we zaten allebei midden in een echtscheiding. Maar we hadden geen zin meer in de reclamebranche. Terwijl we onze medewerkers bezighielden met zinloze socialmediacampagnes voor yoghurt en kaas, zagen we met lede ogen aan hoe innovatie zich juist buiten de reclamewereld afspeelde.

In tegenstelling tot de reclamebranche waar wij werkten, waar iedereen krampachtig probeerde vol te houden dat je vooral originele reclame moest maken, zagen we dat in de techindustrie een heel nieuw creatief spel ontstond. Internetbedrijven probeerden door een slimme combinatie van psychologie, technologie en creativiteit razendsnel te ontdekken hoe je van mensen enthousiaste gebruikers kon maken voor hun diensten. In 2010 zagen we nog vooral de kansen en nog

niet hoe algoritmes steeds meer onze diepste angsten en verlangens zouden uitbuiten.

Maar de belofte van het combineren van psychologie en data-analyse om eindeloos te experimenteren om gedrag vervolgens te begrijpen, te voorspellen en zelfs te beïnvloeden, was wat ons deed beseffen: dit is de toekomst. Onze toekomst.

We voelden alsof we met een 2pk'tje in een formule 1-race aan het rijden waren. Het werd tijd om een betere motor aan te schaffen. Dat werd SUE. Een verwijzing naar het nummer 'A Boy Named Sue' van Johnny Cash dat we toevallig tijdens een brainstormsessie op de radio hoorden.

Het lied vertelt het verhaal van een jongen die van zijn vader de naam Sue kreeg, waarna de vader het gezin verliet. Doordat Sue zijn leven lang gepest werd met zijn meisjesnaam, moest hij zich een weg door het leven vechten. Hij zwoer wraak op zijn vader, maar op het moment dat ze elkaar eindelijk treffen, legt de vader uit waarom hij hem die naam gaf: omdat hij wist dat hij er niet zou zijn om zijn zoon op te voeden, en hem op deze manier sterk wilde maken.

We wisten meteen: SUE moest de naam van ons bedrijf worden. Het nummer raakte aan wat wij de hoogste vorm van creativiteit vonden: een interventie die op het eerste gezicht heel klein leek, maar die een kettingreactie op gang bracht met grote gevolgen.

Dit boek is eigenlijk het verhaal achter de geniale interventie in dat prachtige nummer 'A boy named Sue'. We verkennen de wondere wereld van interventies en de kettingreacties die ze in gang zetten: groei, verval, weerstand en een eindeloze stoet aan onverwachtse en onbedoelde effecten. En misschien nog meer dan de interventies zelf, wil ik het verhaal vertellen van

de mensen die deze interventies veroorzaakten. 'A Boy named Sue' bestaat bij de gratie van de vader die met het geven van die naam een doelbewuste kettingreactie op gang bracht. Dit is iets wat vaak over het hoofd wordt gezien: voor elke grote verandering zijn eigenzinnige veranderaars nodig. Ik noem hen in dit boek 'gamechangers', omdat ze veelal tegen de stroom in varen, tsunami's aan weerstand moeten overwinnen en heel vaak pas achteraf begrepen worden.

Systemen zitten vol verrassingen

Interventies in complexe systemen als economieën, overheden, bedrijven, steden en samenlevingen zijn als acupunctuur: een naald op precies de juiste plek kan een heel lichaam doen ontwaken. Soms zijn deze interventies onbegrepen, vaak zijn ze controversieel, en bijna altijd zitten ze vol verrassende effecten die niemand had kunnen voorspellen.

Een goed geplaatste interventie kan een kettingreactie veroorzaken die een systeem blijvend verandert. Neem het rookverbod in de horeca. Op het eerste gezicht leek het een eenvoudige regel: niet meer roken in cafés en restaurants. Maar onder de oppervlakte stelde het een kettingreactie van verandering in werking. Rokers moesten steeds meer moeite doen: opstaan van tafel, hun gesprek onderbreken, de deur uit lopen, in weer en wind buiten staan. Stap voor stap veranderde daardoor de sociale dynamiek. Wat ooit een vanzelfsprekend ritueel was, werd een steeds grotere opgave. De sociale status van roken verschoof langzaam maar onverbiddeijk van 'stoer' naar 'sneu'. Niet door preken of waarschuwingen op pakjes, maar door de subtiele maar onverbiddeijk werking van ongemak.

Andere interventies – zelfs goedbedoelde – kunnen als een boemerang terugkomen en precies het tegenovergestelde effect hebben van wat werd beoogd. Het zerotolerancebeleid bijvoorbeeld, werd gelanceerd als een daadkrachtig antwoord op criminaliteit. De gedachte was dat door hard op te treden tegen kleine overtredingen, grotere misdaden zouden worden voorkomen. Maar het systeem sloeg – zoals we vaker zullen zien in dit boek – hard terug. Het beleid zorgde ervoor dat gevangenis overvol raakten met mensen die voor kleine vergrijpen werden opgesloten. Hun afwezigheid ontwrichtte families en gemeenschappen. Op het moment dat ze vrijkwamen, konden ze nauwelijks werk vinden. Het resultaat? Hele wijken werden dieper de criminaliteit in geduwd; precies wat het beleid had willen voorkomen.

Maar er zijn ook interventies die briljant zijn in hun eenvoud. In 2017 verbood de EU de verkoop van stofzuigers met een vermogen boven de 900 watt. Op het eerste gezicht leek dit een onbeduidende technische regel. Maar deze simpele grens doorbrak een destructieve spiraal waarin fabrikanten elkaar constant probeerden af te troeven met steeds krachtigere motoren. Nu moesten ze plotseling concurreren op efficiëntie en innovatie. Het resultaat is een geschatte CO₂-besparing tot 2030 die gelijkstaat aan een kwart van het Nederlandse klimaatakkoord. En dit door één simpele regel.

Dit boek gaat over het gedrag van systemen en hoe je dat gedrag kunt bedwingen, sturen of veranderen. Alles waarin wij leven is een systeem: gezinnen, bedrijven, wijken, gemeenschappen, en zelfs onze eigen lichamen. Wat deze systemen zo intrigerend – en vaak zo frustrerend – maakt, is dat alles met elkaar verbonden is. Een interventie op de ene plek in het systeem kan een verrassend effect of zelfs een kettingreactie

op gang brengen op een totaal andere plek. Zoals een vlinder met één vleugelslag een orkaan kan veroorzaken aan de andere kant van de wereld.

Complexe systemen blijken ons altijd weer te verbazen, verrassen of verbijsteren met hun bizarre, onvoorziene of onbedoelde gevolgen. Wat op het eerste gezicht een kleine verandering lijkt, blijkt zich onder de oppervlakte soms meer te gedragen als de onderste kaart van een kaartenhuis, die een noodlottige kettingreactie van omvallende kaarten veroorzaakt.

Het mooie is dat dit zich zowel kan afspelen in kleine systemen, zoals een gezin, als in grote systemen, zoals een land. En het gevolg van dit effect kan zich uitstrekken van twee mensen die na dertig jaar uit elkaar gaan, tot vijftien miljoen doden.

Het instortende familiekaartenhuis

Stel je een gezinswoning voor, gevuld met de constante energie van het tienerleven: huiswerk uitgespreid over de keukentafel, sporttassen in de gang, en de eeuwige onderhandelingen over schermtijd en uitgaansuren. De ouders hebben hun leven opgebouwd rond deze prachtige chaos, hun relatie gedefinieerd door hun ouderrollen, hun gesprekken gedomineerd door agenda's en beslissingen over de kinderen. En dan breekt de dag aan waarop het laatste kind naar de universiteit vertrekt.

De stilte die volgt is oorverdovend. Zonder de buffer van kinderen en hun behoeften bevinden stellen zich plotseling samen in een kamer, en realiseren ze zich dat ze vreemden voor elkaar zijn geworden die alles weten van elkaars agen-

da's maar weinig van elkaars dromen. Het systeem dat hen samenhiel – het ouderschap – is wezenlijk veranderd, en als een kaartenhuis dat zijn fundament mist, begint alles te schuiven. Gesprekken die ooit werden uitgesteld door een kind dat dringend hulp nodig had bij huiswerk, kunnen niet langer worden vermeden. Irritaties die werden gemaskeerd door de constante eisen van het gezinsleven, komen met onverwachte kracht aan de oppervlakte.

Dit verklaart waarom therapeuten vaak stellen van in de vijftig op hun spreekuur krijgen, na een decennialang huwelijk, met de verbijsterde vraag: 'We hebben samen geweldige kinderen grootgebracht, maar nu dit achter de rug is blijken we weinig te hebben wat ons nog bindt.' Het vertrek van kinderen gaat niet alleen over een lege slaapkamer, maar ook over de ineensstorting van een gezinssysteem dat jarenlang een delicate balans in stand hield.

De Chinese mussen

In 1958 keek Mao Zedong naar China's mussen en zag dieven. Deze kleine vogels aten graankorrels, zo redeneerde hij, en stalen daarom voedsel uit de monden van het volk. De oplossing leek eenvoudig: verklaar de oorlog aan mussen als onderdeel van de Vier Plagen-campagne.¹ Miljoenen Chinese burgers werden gemobiliseerd, sloegen op potten en pannen om te voorkomen dat mussen konden landen, tot ze uitgeput uit de lucht vielen.

De campagne was zo verwoestend succesvol dat de musenpopulatie bijna volledig werd uitgeroeid. Rapporten juichten aanvankelijk de overwinning toe, maar de vreugde was slechts van korte duur. Want waar eerst af en toe gewas-

schade door mussen was, kregen boeren er vrij snel een veel vernietigender verwoesting door sprinkhanen en andere insecten voor in de plaats. De mussen, zo bleek, hadden niet alleen graan gegeten, ze hadden ook de insectenpopulatie onder controle gehouden die nu explodeerde zonder zijn natuurlijke vijand.

Wat volgde was een tragische kettingreactie van onbedoelde gevolgen. De insecten vernietigden gewassen op massale schaal, wat – naast dramatische beleidsbeslissingen – bijdroeg aan de Grote Chinese Hongersnood die naar schatting 15 tot 55 miljoen levens zou eisen. Een simpele ingreep bedoeld om graan te beschermen had een verwoestende ecologische instorting veroorzaakt. Uiteindelijk werden er mussen geïmporteerd vanuit de Sovjet-Unie om het evenwicht te herstellen, maar de les was in de geschiedenis geschreven: je kunt niet zomaar één kaart uit het natuurdek verwijderen zonder het risico te lopen dat het hele huis instort.

Deze twee verhalen delen een gemeenschappelijke draad: ze laten ons zien dat systemen niet alleen gecompliceerd zijn, maar ook complex. Het verschil is cruciaal. In een louter gecompliceerd systeem, zoals een automotor, kun je voorspellen wat er zal gebeuren als je een onderdeel verandert. Maar in een complex systeem – of het nu een huwelijk is, een ecosysteem of een samenleving – rimpelen veranderingen uit op manieren die zelfs de meest zorgvuldige planners kunnen verrassen. Daarom vereist elke interventie in een systeem niet alleen begrip van hoe dingen met elkaar verbonden zijn, maar ook bescheidenheid over wat we niet – en niet kunnen – weten over die verbindingen.

De wolven van Yellowstone

Het was een controversieel plan dat in 1995 veel weerstand opriep: het herintroduceren van wolven in Yellowstone National Park. Natuurbeschermers verwachtten dat de wolven de uit de hand gelopen hertenpopulatie onder controle zouden brengen. Wat niemand kon voorzien was de omvang van de kettingreactie die de komst van een handvol wolven in het hele ecosysteem teweeg zou brengen, tot de loop van de rivieren aan toe.

De wolven doodden niet alleen herten, maar zorgden ook voor een gedragsverandering bij deze dieren. Die begonnen valleien en rivieroeveren te vermijden waar ze kwetsbaar waren voor aanvallen. In deze nieuw vrijgekomen gebieden schoten jonge boompjes op die voorheen geen kans kregen. Populieren- en wilgenbossen herleefden. De terugkerende bomen trokken bevers aan, die dammen bouwden en zo wetlands creëerden waar otters, muskusratten en watervogels zich vestigden. De wortels van de bomen stabiliseerden de oevers, wat erosie voorkwam en de loop van rivieren beïnvloedde. Eén enkele interventie – de terugkeer van een roofdier – had een complete metamorfose van het landschap veroorzaakt.²

Dit verhaal fascineert mij mateloos, omdat het zo perfect illustreert waar dit boek over gaat. Net zoals de wolf het ecosysteem van Yellowstone transformeerde, zijn er mensen die door hun aanwezigheid, hun visie en hun slimme interventies complete systemen kunnen veranderen. Ik noem hen gamechangers: mensen die een bijna intuïtief begrip hebben van hoe het spel werkt en hoe ze door een paar slimme ingrepen het spel helemaal naar hun hand zetten.

Een ontdekkingsreis

Dit boek neemt je mee op een intrigerende reis door de wereld van systemen en hoe ze zich gedragen, in vier delen:

In **deel I** – *De verborgen krachten van verandering* – ontdek je de fundamentele principes die bepalen hoe systemen zich gedragen en hoe je ze in beweging kunt krijgen. Je maakt kennis met vier grootmeesters van verandering die elk op hun eigen manier geschiedenis schreven door slim gebruik te maken van systeemkrachten. Maar bovenal maak je kennis met het baanbrekende werk van Donella Meadows, die als eerste de twaalf cruciale hefboomen voor systeemverandering in kaart bracht. Haar inzichten vormen het theoretische fundament voor alles wat daarna volgt.

In **deel II** – *Dansen met systemen* – maken we de cruciale stap van theorie naar praktijk. Je leert het wonderlijke gedrag van systemen begrijpen: hoe ze zich verzetten tegen verandering, hoe ze kunnen vastlopen in hun eigen logica, maar ook hoe ze kunnen transformeren als je de juiste interventies pleegt. Je ontdekt de kunst van de systemische interventie die niet probeert verandering te veroorzaken door harder te duwen tegen wat niet werkt, maar door precies die punten te vinden waardoor het systeem als vanzelf in beweging kan komen.

Deel III – *Systemen onder druk* – laat zien wat er gebeurt als systemen vastlopen. We analyseren hoe Nederland gevangen raakte in zijn eigen controledwang, hoe systemen kunnen instorten als de druk te hoog oploopt, en hoe identiteitspolitiek onze samenleving verlamt. Deze analyses bieden cruciale inzichten voor iedereen die wil begrijpen waarom goedbedoelde veranderingen zo vaak mislukken.

In **deel iv** – *Gamechangers in de praktijk* – ontdek je hoe je deze inzichten kunt toepassen om echte transformatie te creëren. We kijken naar bloeiende gemeenschappen en steden die zichzelf opnieuw uitvonden. Je ziet hoe organisaties onweerstaanbaar worden door slim gebruik van systeemkrachten. En je leert hoe innovaties zich een weg banen door het complexe weefsel van onze samenleving. We sluiten af met een praktische handleiding voor meestersveranderaars die je leert hoe je zelf de kunst van systemische interventie kunt beheersen.

Ten slotte

Dit boek is voor iedereen die gelooft dat verandering mogelijk is, maar heeft ervaren hoe moeilijk het in de praktijk kan zijn. Voor leiders die willen begrijpen waarom hun beste intenties soms averechts werken. Voor veranderaars die op zoek zijn naar effectievere manieren om beweging te creëren. Voor nieuwsgierige geesten die willen begrijpen hoe de verborgen dynamiek van systemen ons gedrag bepaalt.

Maar bovenal is dit een boek voor mensen die geloven dat we de grote uitdagingen van onze tijd alleen kunnen oplossen als we leren denken in systemen. Want zoals het verhaal van de wolven in Yellowstone ons leert: soms is de meest effectieve verandering niet die waaraan je het eerst zou denken. Soms moet je eerst begrijpen hoe het systeem ademt, voordat je het kunt helpen helen.

Ik nodig je uit om met me mee te gaan op deze ontdekkingsreis. Want in een wereld die steeds complexer wordt, hebben we meer dan ooit behoefte aan mensen die snappen hoe je systemen in beweging krijgt. Mensen die, net als de

wolven van Yellowstone, met hun aanwezigheid en hun acties hele ecosystemen kunnen transformeren.

Amsterdam, januari 2025

Tom De Bruyne