

DE LAATSTE DOMINO



Ignace Van Doorselaere deed zijn ervaring op in het leven en daar schrijft hij over.

Bij AB InBev was hij – in de transformatiefase van Belgische brouwer naar wereldspeler – zes jaar verantwoordelijk voor fusies, overnames en voor het strategisch proces. Nadien leidde hij AB InBev Nederland en

vervolgens volledig West-Europa. Hij was nadien twaalf jaar CEO bij Van de Velde en tenslotte zeven jaar bij Neuhaus. Hij vindt bedrijven leiden een labo voor inzichten in het leven en zoekt daarin zowel naar wat waar is als naar wat dat ook zal blijven. Dat is de missie van 4F, zijn eigen bedrijf.

Bij alle kennis die hij opdeed via bedrijven en studies (MBA Wharton), blijft hij ook vastkleven aan de slagerij van zijn ouders. Daar heeft hij geleerd wat een klant is, hoe passie en hard werken het verschil maken en dat het uiteindelijk niet alleen over het geld in de lade gaat maar ook over de overgave waarmee iemand zich smijt.

IGNACE VAN DOORSELAERE

DE LAATSTE DOMINO

**WAAROM IMPLEMENTATIE
HET VERSCHIL MAAKT**



P E L C K M A N S

Inhoud

Inleiding: Daadkracht beïnvloedt de wereld	7
HOOFDSTUK 1. De laatste domino	17
Voorbeelden uit het leven	19
Het concept	24
Waar gaat het mis?	30
Hoe pak je het aan?	56
Case: De laatste domino bij AB InBev Nederland, met de gele kaart in de hand	71
HOOFDSTUK 2. Customer centricity	81
Klantgerichtheid en klantentevredenheid zijn te zwak	83
Paradigma's zijn niet enkel besteed aan de wetenschap	92
Case: Neuhaus turnaround naar laatste domino en customer centricity	103
HOOFDSTUK 3. Nieuwe woorden en begrippen voor je dagelijkse woordenschat	111
Doosjesmensen en frankensteinklanten	113
Fata-morgana-management	117
Pingpongmanagement	118
Het raadseltje van de vier tomaten	119
Het omgekeerde van kennis is niet onwetendheid, maar de illusie van kennis	120
Vergadertoeristen	122
Bullshitjobs	124

Pressure cooker	125
Goed geld en slecht geld	128
Twee karikaturen uit 'De toren van Tsjevezele' en hun kruising	129
Think poor	143
De dictatuur van de democratie	149
De bergtop als doelstelling betekent niets	157
Het veld liegt niet	158
What is not the problem?	160
Case: 'L'enfer, c'est les autres'	163

HOOFDSTUK 4. **Ondernemers, CEO's en de vijf domino's** 167

Wat heeft dit met domino's te maken?	169
In theorie perfect op elkaar afgestemde verkeerslichten	170
In de praktijk vaak een risicovol kruispunt, met heel wat ongevallen	178
Hoe het verkeer op het kruispunt regelen?	183
Case: Een bedenking bij Van de Veldes achteruitgang na bijna 100 jaar groei	187

HOOFDSTUK 5. **Het ideale bedrijf: realiteit of utopie?** 197

Filosofische uitsmijter: de zinloosheid van het grote en de zingeving van het kleine 209

Literatuur	215
------------------	-----

Dit boek is opgedragen aan elke klant die terecht ontevreden was en aan elke man of vrouw op de vloer naar wie niet geluisterd werd. Het bedankt elke ex-collega met wie ik samenwerkte die de laatste domino ter harte nam.

Het is ook opgedragen aan mijn ouders. Ze kunnen het niet meer lezen, maar elk woord is hun dankbaar.

En uiteraard is het opgedragen aan mijn kleindochters, Emma en Lotte.

Merci, Nathalie, voor alle steun en begrip onderweg.

INLEIDING

Daadkracht beïnvloedt de wereld



Van alle metaforen die ik ooit bedacht, is die van de vijf domino's de meest impactvolle. Een mens weet meestal welke bijnaam hij heeft en waarom. Ik had er naar verluiddt een aantal en het werd tijd dat de veruit meestvoorkomende – althans voor zover ik dat kan inschatten – vertaald werd naar een boek.

Metaforen hebben me altijd geholpen om zaken uit te leggen en vooral om complexere materies (te) simpel voor te stellen. De wereld is complex, de meeste situaties hebben allerlei invalshoeken, er is geen 'ja' of 'neen' zonder inherente nuances en mogelijke complicaties. Lesgevers en leiders moeten die complexiteit vatten en ze eenvoudiger voorstellen dan ze is, met behapbare stukken en indringende inzichten voor hun studenten, medewerkers en collega's; ze bieden een bril aan die de wereld filtert en zodoende beklijvende en blijvende visies op de waarheid opent. Het is alsof je de boom herleidt tot enkel zijn stam en hoofdtakken, en vervolgens aanneemt dat door die visie de details, de zijtakjes en twijgjes, zich later wel invullen. Het lijkt op een sprookje over goed en kwaad voor een kleuter. We hebben verhalen nodig om ons hoofd helder te houden. Dat is de kracht van metaforen.

Metaforen ontstaan toevallig. Ik herinner me het juiste moment niet meer wanneer ik het beeld van de vijf domino's bedacht heb. In ieder geval voor ik CEO werd bij Van de Velde – ex-collega's van de lingerieproducent spreken me soms nog aan met die naam – en nadat ik AB InBev verliet. Het beeld is sindsdien onlosmakelijk aan de binnenkant van mijn huid vastgekleefd. Ik kon vanaf een bepaald moment geen presentatie meer brengen zonder de slide te tonen waarop vallende domino's op een rijtje stonden, er was geen directievergadering zonder ernaar te verwijzen;

het werd in de Neuhauscultuur vastgetimmerd en als dwingend gebod gehanteerd. Het doet me enorm deugd dat de metafoor verder leeft nadat ik het bedrijf verliet. Bij Van de Velde was dat minder het geval. Het volstaat dat een opvolger-CEO zich opstelt als de nieuwe farao en het gezicht van alle hiëroglfen uitwist van de voorganger – iets wat in de oud-Egyptische cultuur vaak voorkwam – waardoor discipelen het bedrijf verlaten en nieuwkomers starten met een nieuwe lei, blijkbaar met zeer beperkte kennis van de geschiedenisboeken.

“Er gaat veel mis tussen intenties en feiten

De missie van 4F – het bedrijfje dat ik in 2002 oprichtte – is de kwaliteit van leiderschap verbeteren. Sterk leiderschap en daadkrachtig management maken overal een verschil: in bedrijven, scholen, politieke partijen, ziekenhuizen, sportverenigingen, ngo's, theatergezelschappen. Het laboratorium van 4F bestaat uit de reële bestanddelen van de wereld, de microkosmos van bedrijven en instellingen, de dynamiek tussen klanten, medewerkers, aandeelhouders, leveranciers en financiers. 4F is niet geboren uit een groot overkoepelend theoretisch macroperspectief. Het doet ervaring op door zich in het échte leven te smijten.

Er gaat veel mis tussen intenties en feiten. Vaak zijn die intenties onduidelijk of niet scherp verwoord; woorden, zinnen, paragrafen of beelden blijven vastkleven aan slides of papier en landen niet in de realiteit van het échte leven. Betere leidinggevendenden zouden enorm veel oplossen. Het is de schooldirecteur die het verschil maakt, niet de centrale ambtenaar op het ministerie. De coach van de voetbalploeg is bepalender voor de resultaten dan het bestuurslid. De voorzitter van een politieke partij maakt het

verschil bij verkiezingen, niet de algemene vergadering. De winkelvloer ligt er goed bij omdat de winkelverantwoordelijke zich over elk detail ontfermt, niet vanwege een centrale policy.

“Het vertrekpunt is de plaats en het moment van implementatie

De vaststelling van talloze, dagelijkse, grote en kleine dingen die mislopen in de wereld heeft me overtuigd dat het moment is gekomen om de laatste domino dieper uit te werken. Het vertrekpunt is de plaats en het moment van implementatie – de passie van de leraar in het klaslokaal, de beleving van de klant in de winkel, de bezieling van de acteur op de Bühne, de creativiteit van de voetballer op het terrein. Het veld ligt niet; wat daar gebeurt, is waar. Als onze tocht op dat moment en die plaats begint, we daar vaststellen wat goed en gebrekkig draait, moeten we vervolgens de vraag stellen waarom. Waar en hoe hadden omgevingsfactoren, voorbereiding, steun, autonomie, discipline ... beter afgestemd kunnen worden op implementatie? Heeft de desbetreffende leiding – meestal verder weg – de beslissing genomen met de plaats en het moment van executie in gedachten of ging ze ervan uit dat alles ging gebeuren zoals hogerop beslist? Had ze de échte wereld en de impact van de beslissing voor ogen of was ze verblind door de afstand en het comfort van de vergaderzaal?

De feiten uit het leven vertellen de waarheid. De uitleg moet de nederlaag verklaren, niet ontkennen. Veel leidinggevendenden beseffen het belang van die momenten van waarheid en toch wordt hun zand in de ogen gestrooid door slideshows en tussenlagen in de hiërarchie, waar processen, procedures en verplichte technische omwegen het halen van het belang van de klant en de medewerker op de vloer. Het principe van vlekkeloze executie is

dermate evident dat we te weinig stilstaan bij waar het ontspoort. Waar en waarom loopt het zo vaak mis? Moderne technologieën zouden ons dichterbij het antwoord moeten brengen omdat ze transparantie toegankelijk maken en alles sneller boven water brengen. Ondanks die technische mogelijkheden blijft vooral de attitude van de mens bepalend, net als het ecosysteem waarin hij rondloopt.

**“De uitleg moet de nederlaag verklaren,
niet ontkennen**

Er zijn in deze wereld te veel kaders getimmerd, ten nadele van het schilderij. Vorm haalt het te vaak van inhoud. We verliezen enorm veel tijd aan nutteloze rituelen; we noemen ze governance, processen, procedures, vergaderingen, richtlijnen, reglementen, meetbare KPI's. In die drang naar administratieve verantwoording vergeten we soms in welke mate de omkadering nog het doel dient – de voldoening van een klant, de passie van een medewerker, de inspanning van een leverancier – eerder dan te verworden tot een opzichzelfstaand, duurbetaald tijdverdrijf waarbij vooral regelgevers, consultants, juristen en auditors garen spinnen.

Elk schilderij heeft een kader nodig; zonder systeem of proces wordt groei immers nauwelijks schaalbaar, het is echter de overdaad aan richtlijnen en regels die verlamrend werkt. Een kader is nuttig, nodig mits het zijn rol kent: ondergeschikt blijven aan de kwaliteit van het schilderij. Stel je voor dat de sportman – in tennis, voetbal, boksen of pingpong – telkens naar de coach moet kijken voor hij een beweging mag maken op het veld. Alles zou stroef en traag verlopen. Waarom laten we het dan wel toe in onze bedrijven en organisaties?

“Je moet in de huid van de andere willen en kunnen kruipen

Om dit boek daadwerkelijk toe te passen, is een fysieke en mentale inspanning nodig die hetzij aangeboren is, hetzij oefening vergt: je moet in de huid van de andere willen en kunnen kruipen en vanuit dat standpunt alles waarnemen, horen en voelen. Uiteraard ligt de beslissing bij jou, maar je moet vanuit die duale ingesteldheid tot een besluit komen. De laatste domino bevindt zich aan de andere kant van de rivier, bij de ontvanger. Het is enkel vanuit die tijdelijke metamorfose – even de klant, de arbeider, de leerling, de patiënt zijn – dat je écht kan zien wat er gebeurt. Dat inlevingsvermogen is essentieel en het mag niet gebarricadeerd worden door vooroordelen in een vergaderzaal, op een verafgelegen troon, vanuit een hiërarchische positie.

Daarom ligt de wereld van *customer centricity* zo dicht in de buurt van de laatste domino. Alles wat niet uitmondt in een betere, snellere, makkelijkere ervaring voor die klant is eigenlijk een slag in het water. Een boek over de filosofie van de laatste domino zonder hoofdstuk over impactvolle klantencultuur is als een vliegtuig zonder landingsgestel.

In een boek over implementatie is het onvermijdelijk om leiderschap centraal te stellen. De laatste domino wordt sterk beïnvloed door het type leider. Verwacht geen goeroevisie, evenmin een theoretisch schema, wel een aantal inzichten vanuit de realiteit waar impulsiviteit (de drang naar nu meteen) en strategische focus (winnen op lange termijn) elkaar stokken in de wielen kunnen steken, terwijl ze mekaar eigenlijk moeten versterken. Leiderstypes op een hoopje gooien, is valsspelen. Alle ondernemers over één universele kam scheren komt lachwekkend over en ervan uitgaan dat CEO's copy-paste van elkaar zijn is een leugen. Wie zich als CEO of ondernemer niet terugvindt in sommige

beschrijvingen uit dit boek heeft ongetwijfeld gelijk. Het gaat echter niet over hen, wel over alle anderen.

Er is weliswaar een relevant verschil tussen ondernemers en CEO's en het ecosysteem dat ze respectievelijk neerzetten. We struikelen over de 'misverstanden' bij hun samenwerking, botsen op de beperkingen van *governance codes* ontworpen om alles goed te regelen, zien goedbedoelde liefdesverklaringen bij de eerste kennismaking ontsproten en verworpen tot donkere wolken kort na de wittebroodsweken. Ondernemers zijn durvers, lefgozers, intuïtieve en soms impulsieve overlevers die vaak door de muur van buitensporig persoonlijk risico breken, waarbij ze zich voornemen onderweg voldoende alertheid en aanpassingsvermogen te zullen hanteren om het doel te bereiken. Ze blijven geloven, zelfs als ze de wanhoop nabij zijn. CEO's stellen dynamische rust voorop, willen duidelijke strategische kompasnaalden hanteren die mentaal houvast bieden in een onzekere toekomst. Ze zoeken naar overzicht en systeem, die ze willen delen met alle medewerkers. De meeste CEO's denken aanvallend en willen vooruit, anderen zijn eerder behoudsgezind, eerder politiek of verdedigen verworvenheden uit het verleden. Er zijn er die zich comfortabel indekken met parachutes, wat averechts staat op elke vorm van persoonlijk risico. Wanneer de nerveuze, ongeduldige improvisatie van de ondernemer een kruispunt vormt met de systematiek van de CEO, lijkt de perfecte combinatie geboren. Het is de symbiose van een overvloed aan onvoorspelbare energie gekanaliseerd naar een doelstelling. Jammer genoeg zijn de mensen die het belichamen niet altijd verenigbaar, waardoor de combinatie ontspoord.

Vervolgens wil dit boek de woordenschat verruimen met nieuwe woorden, zinnen en verhaaltjes, ontstaan uit de observatie van het terrein. Het heeft de ambitie om een aantal van die nieuwe termen vast te beitelten in je dagelijkse taalgebruik.

Het is geschreven uit de feiten van het leven en mag derhalve

niet bestaan zonder cases; zowel echt als fictief. Wat écht is, is het ook, zelfs al heeft het geen enkele wetenschappelijke betekenis. Wat niet authentiek is, had het kunnen zijn.

Dit boek is geboren met de overtuiging dat het jouw visie zal aanscherpen. Wat het vooral beoogt, is je levenslange aandacht voor de laatste domino.

HOOFDSTUK 1

De laatste domino



Voorbeelden uit het leven

Een boek uit het leven moet beginnen met anekdotes uit dat leven. Wellicht heb je een van de onderstaande situaties al mee-gemaakt, en zo niet herken je ze ongetwijfeld.

- De deelnemers aan de vergadering overlopen een lange checklist van topics '*waar ze mee bezig zijn*'. Er zitten te veel mensen – laat ons zeggen twaalf – rond de vergadertafel in een grote zaal, van wie veruit de meesten zich beperken tot luisteren en wat veilige commentaren. De sessie duurt van twee tot vijf in de namiddag; de aanwezigen lichten de status van de actiepunten toe en leggen uit waarom de timing hier en daar achterloopt op het afgesproken schema. De voorzitter – als die er al is – stelt een aantal vragen ter verduidelijking en neemt soms gefrustreerd akte van de feiten. Af en toe ontaardt de discussie in een welles-nietesspel tussen twee deelnemers over de juiste oorzaak van een hapering die leidde tot een voorlopige stilstand van een dossier. De vergadering eindigt met de afspraak dat iemand de actielijst *à jour* zet en er wordt een vervolgdatum vastgelegd, zeg maar binnen een week of vier, zodat iedereen voldoende tijd krijgt om alle achterstand op te halen en vooruitgang te boeken. De vorige vergadering verliep, iets meer dan een maand geleden, op een gelijkaardige manier.
- Bij een fysieke marktcheck ziet de bedrijfsleidster dat niet alle rekken in de winkels aangevuld zijn en dat het net gelanceerde product nog niet volledig blijkt uitgeleverd. Nochtans loopt de ondersteunende mediacampagne al. Ze wordt nerveus en

begint rond te bellen hoe dit in godsnaam mogelijk is. De antwoorden bevredigen haar niet; de aangesproken managers wijzen in de richting van andere afdelingen, en af en toe valt het woord ‘misverstand’ of ‘onvoorziene omstandigheid’. Ze wordt helemaal gek als iemand ‘de wet van Murphy’ vermeldt.

- Een klant heeft een technisch probleem en brengt de leverancier op de hoogte. Het bericht komt op de juiste dienst binnen: een customerservicemedewerker registreert alles netjes en wijst een ticketnummer voor opvolging toe. Dat ticket komt via het interne proces in de opdrachtlijst bij de planningsafdeling terecht; zij zijn verantwoordelijk voor technische nazorg. Die medewerkers hebben wat achterstand opgelopen en laten de vraag een tijdje liggen. Uiteindelijk wordt een techniek ingepland, die bij het eerstvolgende tijdsslot – drie dagen later – ter plaatse gaat. Daar blijkt dat hij niet het juiste materiaal bij zich heeft omdat de registratie van de defecte installatie bij de indienststelling – vier jaar geleden – onzorgvuldig werd ingevuld, waardoor hij onverrichter zake terugkeert. Het juiste wisselstuk wordt besteld en zodra het voorhanden is – vijf dagen later – wordt een nieuwe tussenkomst ingepland die de week daarop plaatsvindt. Het totale traject neemt drie weken in beslag. Er volgt een factuur voor de twee interventies, waarbij de facturatieafdeling zich baseert op de timesheet van de techniek. De klant voelt zich bekocht. Het bedrijf vindt dat alle interne stappen zorgvuldig zijn gevolgd en kan geen schuldigen aanwijzen.
- *‘Er moet ergens een misverstand zijn, een miscommunicatie mischien.’* Iemand had de mail wel gelezen, maar had niet begrepen dat hij actie moest ondernemen. Of erger, hij had wel degelijk de juiste instructie doorgestuurd naar een collega, maar die laatste had nog geen tijd gevonden om te antwoorden. De een zat op de ander te wachten en de ander vond niet

dat het in zijn functiebeschrijving stond om hier iets aan te doen. Hij had zijn prioriteiten elders gelegd. Er was dus niets gebeurd, maar je kon moeilijk iemand iets aanwrijven, want ze hadden allemaal een uitleg of uitvlucht.

- Je hebt een specifiek probleem met een factuur – bijvoorbeeld van een telecombedrijf – en je wil iemand aan de lijn die het je uitlegt. Het gratis belnummer brengt je naar een computerstemcombinatie die je niet vreemd is: *‘als u een probleem hebt met X, druk 1... als u een probleem heeft met Y, druk 2...’* en vervolgens kom je terecht in een watervalstructuur van subvragen ... *‘druk 1, druk 2’* ... tot je aan het einde van de rit beleefd wordt doorverwezen naar een sms die je aangeeft hoe je online verder kan. Geen mens in de buurt. *‘Maar ik wou een mens aan de lijn, een stem, iemand die uitleg geeft, want ik heb een specifieke vraag die ik binnen jullie vakjes niet kwijt kan.’*
- *‘Je bent me kwijt als klant, de manier waarop jij met mij omgaat, vind ik erover!’* Een uitspraak van een klant, nadat de kelner in een restaurant ongepast reageerde, een vakman zijn afspraak niet nakwam en drie uur te laat op de afspraak verscheen, een energieleverancier moeilijk bereikbaar bleek na ettelijke contactpogingen. Hoeveel bedrijven gaan ongepast of verkeerd met klanten om?
- Ik glimlach bij een interview van Ivan Van de Cloot in *Trends* (30 januari 2025). Hij verwijst naar het subsidieregister van de Vlaamse regering waarin alle subsidies netjes worden geregistreerd. De vraag is: *‘So what?’* Wat gaat die overheid daarmee doen opdat die subsidies veel gericht worden uitgegeven? Wat is de impact op de maatschappij, waar gaat belastinggeld niet meer verspilld worden? Daar was blijkbaar nog nauwelijks aandacht aan geschonken.