

Leading from the Top

LEADING from the TOP

VERANDEREN EN
VERANDEREN IS DRIE

Daan Sorgeloos en Jesse Segers

P E L C K M A N S

© 2025, Daan Sorgeloos, Jesse Segers en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Omslagontwerp & vormgeving: Crius Group, Hulshout
Omslagbeeld & tekeningen: Timo Schoukens

D/2025/0055/348
ISBN 978 94 6234 920 9
NUR 801
THEMA KJMB

pelckmans.be



facebook.com/pelckmans.be

instagram.com/pelckmans.be

INHOUD

INLEIDING	9
Veranderen is meer dan doen	9
Drie soorten verandering	10
1. Optimalisatie (eerste orde)	10
2. Transformatie (tweede orde)	11
3. Transitie (derde orde)	11
Het gezin als metafoor	12
Van theorie naar praktijk	12
Voor wie is dit boek bedoeld?	13
LET'S START WITH A STORY ...	15
1 OPTIMALISATIE (eerste-ordeveranderingen)	17
Structurele oplossingen voor gekende problemen	17
Bekwame expertise en projectmanagement	18
Kiezen tussen meerdere goeden	19
Duidelijke communicatie en participatiemogelijkheden opzetten	20
Bronnen van weerstand	22
Nieuwe vaardigheden aanleren	25
Essentie en echo	25
Aanpak en leiderschap	26
Rol van de top	26
Valkuilen bij optimalisatie	28

2 TRANSFORMATIE (tweede-ordeveranderingen)	29
Optimaliseren is noodzakelijk, maar zelden voldoende	29
<i>Sensemaking</i> activeren aan de hand van <i>sensebreaking</i>	31
Richting geven aan <i>sensemaking</i> aan de hand van <i>sensegiving</i>	33
De veranderboodschap aanscherpen	35
<i>Sensemaking</i> verder faciliteren	40
Taaie zelfbeschermingsreflexen ombuigen	42
Leiders van mensen in verandering	46
Essentie en echo	48
Leiderschap in transformatie: de pelgrim	48
De dynamiek van betekenisverandering	49
Valkuilen bij transformatie	50
3 TRANSITIE (derde-ordeveranderingen)	53
Continue verandering omarmen	53
Het probleem én de oplossingen bevinden zich niet ‘in’ organisaties, maar ‘tussen’ organisaties	54
Experimenten opstarten	57
Zoek niet naar winst, maar bepaal jouw aanvaardbaar verlies	60
Verknoop initiatieven tot een gekke lappendeken	62
Maak limonade van citroenen	65
Richt je op de niches en het landschap	67
De leider als verbinder, ruimtemaker en ondernemer	71
Essentie en echo	72
De logica van transitie: traag, onvoorspelbaar, collectief	73
Leiderschap in transitie: ruimte voor parallel leren	73
Valkuilen bij transitie	74
Tot slot	76
4 TEAMWORK MAKES THE DREAM WORK	77
Operationele continuïteit en optimalisatie samen coördineren	78
Leiderschapsfuncties opnemen als team	78
Grenzen aan leiderschap – en de moed om ze onder ogen te zien	80
Transformeren aan de hand van <i>breaking</i> , <i>giving</i> en <i>making sense</i>	82
Onder- en overbelichte veranderrollen ontdekken	85
Van impliciete aannames naar zichtbaar samenspel	87
Valkuilen en taatheid van patronen	92
Van leiderontwikkeling naar organisatieontwikkeling	94

En de derde-ordeverandering?	96
<i>Teamwork makes the dream work</i>	99
Essentie en echo	100
EPILOOG	103
NAWOORD	107
Goed/kwaad versus goed/goed	108
(Al)macht versus het (ver)dragen van onmacht	110
Vrij versus ‘onvrij’	111
Focus op de toekomst versus focus op het verleden	112
Extraversie versus introversie	113
Tot slot	114
DANKWOORD	117
BRONNEN EN VERWIJZINGEN	119
TREFWOORDENREGISTER	125

INLEIDING

Mark staat aan het roer van een organisatie waar verandering een constante is. Als eindverantwoordelijke heeft hij al veel veranderingen geïnitieerd en gerealiseerd. Vaak kwamen de ambities moeiteloos binnen zijn bereik – soms reikten de resultaten zelfs verder dan gehoopt. Maar de laatste tijd lijkt het alsof hij wat vaker gas moet terugnemen. Niet door gebrek aan ambitie, geloof, daadkracht of doorzettingsvermogen, maar vanuit een groeiend gevoel van onmacht. De realiteit is weerbarstiger dan gedacht. De implementatie blijkt stroperig en hij ziet zich gedwongen om de doelstellingen bij te stellen, de tijdshorizon op te rekken of de inhoud af te zwakken.

Het wringt. Mark doet dit met tegenzin. Elke concessie voelt als een knagende afwijking van de gewenste koers, want hij kent de prijs van stilstand in een wereld die versnelt. Hij beseft dat niet-veranderen het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengt. In de privésector betekent dat verdwijnen; in de publieke sector wordt het systeem onleefbaar door een toenemende druk van stakeholders – politiek, media, burgers. En dus vertraagt hij, in het pijnlijke besef dat dit slechts uitstel is. De veranderambities blijven onverminderd noodzakelijk. Het vuur moet toch van de top komen? Maar hoe?

VERANDEREN IS MEER DAN DOEN

Met dit boek willen we een denkkader aanreiken voor leiders aan de top. Een raamwerk dat hen helpt om verschillende soorten verandering te herkennen, te begrijpen en effectief te begeleiden. Onze ervaring als adviseurs van

bestuurs- en managementteams leert dat deze inzichten veranderingen minder stroef en stroperig maken en organisaties beter wapenen voor de toekomst.

Te vaak wordt verandering als een containerbegrip benaderd. Maar niet elke verandering vraagt om dezelfde aanpak. Verschillende typen verandering vereisen niet alleen andere strategieën, maar ook andere vaardigheden en andere profielen van de veranderaar. Zonder gedifferentieerde taal en een gedifferentieerd denkkader raak je al snel verstrikt in goedbedoelde, maar ineffectieve inspanningen.

In de veranderliteratuur zien we bovendien een verrommeling van termen. Optimalisatie, transformatie en transitie worden door elkaar gebruikt, vaak zonder duidelijk onderscheid. Zelfs de wetenschap biedt soms tegenstrijdige adviezen. Waar *change management* aanstuurt op een duidelijke visie vanuit de top, pleit *transitiekunde* juist voor ruimte en experiment van onderuit. Beide hebben gelijk – maar in verschillende contexten. Die nuance ontbreekt vaak en dat maakt het voor leiders extra uitdagend.

Met dit boek willen we helderheid brengen. We introduceren een verhaal dat inzichten uit verschillende disciplines samenbrengt en vertaalt naar een werkbaar kader. Het doel? Verschillende soorten verandering voor de top tastbaar, herkenbaar en werkbaar maken.

DRIE SOORTEN VERANDERING

Vandaag onderscheiden we in de praktijk drie ordes van verandering.¹ Elk ervan is geboren in een ander tijdperk, ontstaan uit een ander paradigma, met een eigen doel en aanpak.

1. OPTIMALISATIE (EERSTE ORDE)

Dit is de oudste en meest klassieke vorm van verandering, met wortels in het begin van de twintigste eeuw. Denk aan het tijdperk van Taylor, Scientific Management en later kwaliteitsdenken, zoals Lean en Six Sigma. Hier draait alles om het verbeteren van bestaande processen en diensten. De organisatie

levert fundamenteel hetzelfde, maar beter, sneller, goedkoper. Deze benadering past bij een functioneel-rationeel paradigma, waarin verandering vooral een planmatige aangelegenheid is: van A naar een betere A.

2. TRANSFORMATIE (TWEEDE ORDE)

Vanaf de jaren zeventig groeide het besef dat niet alles oplosbaar is via optimalisatie. Organisaties begonnen zichzelf te zien als levende systemen en veranderkundige inzichten verschoven richting cultuur, identiteit en leren. Transformatie betekent dat verandering van binnenuit ontstaat: je vertrekt bij A, maar komt aan in B. Doordat fundamentele aannames en overtuigingen worden heroverwogen, gaan er nieuwe criteria gelden voor succes. Deze nieuwe criteria moeten vervolgens gaan leven in het denken en handelen van iedereen in de organisatie. Deze tweede-ordeverandering vraagt om leiderschap dat betekenis en cultuur centraal stelt, en zich bewust is van de dieperliggende dynamieken in mensen en systemen.

3. TRANSITIE (DERDE ORDE)

Sinds de jaren 2000 groeit de aandacht voor complexe maatschappelijke vraagstukken, zoals klimaat, zorg, mobiliteit en werk. Dat zijn uitdagingen die zich niet laten oplossen binnen de grenzen van één organisatie of sector, omdat ze raken aan de fundamenteën van de manier waarop we samenleven en samenwerken. Zowel het probleem als de oplossing bevindt zich niet 'in', maar 'tussen' organisaties. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden zijn *transities* nodig, die niet alleen andere oplossingen, maar ook een ander soort verandering vereisen. Er is namelijk geen aanwijsbaar vertrekpunt. Een transitie begint vaak klein, naar aanleiding van een collectief gevoel van onmacht over de bestaande structuren en systemen. De betrokken organisaties verschillen echter sterk van mening over het antwoord op de vraag wat het probleem of de uitdaging nu precies inhoudt. In het geval van een transitie is het van belang om vanuit verschillende waarden, visies en werkwijzen via horizontale afstemming tot niche-experimenten te komen. Leiderschap dat ruimte creëert voor samenwerking, meervoudige perspectieven en emergente innovatie wordt essentieel.

HET GEZIN ALS METAFOOR

Om deze concepten te verhelderen, gebruiken we het gezin als metafoor. Een gezin is, net als een organisatie, een systeem dat constant in interactie staat met een groter ecosysteem. Door de veranderkundige principes te plaatsen in een herkenbare context, hopen we de abstracte theorie toegankelijk en invoelbaar te maken. De metafoor dient als een brug tussen hoofd en hart, zodat bestuurders niet alleen cognitief, maar ook emotioneel de kern van verandering doorgronden.

Natuurlijk bestaat het risico op oversimplificatie: niet iedereen herkent zich in de klassieke gezinssituatie, veel organisaties kennen meer dan twee lagen, de top van een gezin heeft geen Raad van Commissarissen, geen ondernemingsraad, enzovoort. Anderen vinden de metafoor misschien te lichtvoetig voor de serieuze materie van leiderschap en veranderekunde. Toch hebben de enthousiaste reacties uit bestuurskamers in België en Nederland ons overtuigd: deze metafoor biedt een meerwaarde.

VAN THEORIE NAAR PRAKTIJK

Dit boek biedt een houvast voor leiders aan de top. Na een schets van de gezinssituatie en de veranderuitdagingen duiken we in de drie verandertypen. Elk hoofdstuk brengt de verschillen in doel, aanpak en leiderschap tot leven, onderbouwd met de laatste wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen. We sluiten elk hoofdstuk af met een praktische samenvatting: de belangrijkste activiteiten voor de top en de typische valkuilen.

Daarnaast wijden we een apart hoofdstuk aan effectief teamwork – want verandering is zelden een soloproject. Transformaties en transitie vragen vaak om transformaties van het topteam zelf. In dat hoofdstuk belichten we hoe leiderschap kan worden versterkt om verandering in en tussen organisaties te realiseren en hoe de spanningen in het samenspel aan de top effectiever kunnen worden benut.

Het boek eindigt met een schets van wat het vraagt van de individuele leider om verantwoordelijk te zijn voor drie soorten verandering. Dit leiderschap verschilt sterk van het klassieke beeld van de extraverte, charismatische