



HANS DOBBELAERE
GROEISPUUR

**ORGANISATIEMATURITEIT
ALS DUURZAAM
CONCURRENTIEVOORDEEL**

**Lannoo
Campus**

D/2021/45/430 - NUR 801

ISBN 978 94 014 8065 9

VORMGEVING OMSLAG
VORMGEVING BINNENWERK

Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Keppie & Keppie

© Hans Dobbelaere & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2021.

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

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
WWW.LANNOOCAMPUS.BE

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
WWW.LANNOOCAMPUS.NL

INHOUD

1	Inleiding	11
2	Waarom wakker liggen van maturiteit?	17
3	Tem het C-monster dat ongehinderd groeit in aantal koppen	21
	Complexiteit veroorzaakt desoriëntatie	23
	Hink stap springen is een managementtechniek	26
	<hr/>	
	Ontketen het verdoken potentieel	34
	Successcenario	34
	<hr/>	
	Kwaliteitszorg: richten op een bewegend doel	35
	Kwaliteit is relatief	35
	Kwaliteit is een evolutief begrip	37
	Het Willem Tell-syndroom	37
	Kwaliteitszorg is zoals kleiduifschieten	38
	Kwaliteitszorg betekent actie!	38
	Ken je klanten	39
	Kwaliteit in dienstverlening is een vijf koppig monster op zich	41
	Appreciatie van dienstverlening	43
	Klantentevredenheid en de ongrijpbaarheid van diensten	44
	Karakteristieken van diensten	44
	Bijzondere uitdaging voor integrale kwaliteitszorg	45
	Georganiseerde zorgvuldigheid van samenwerken	48
	Integrale kwaliteitszorg als toetssteen	49
	<hr/>	
	Ontketen het verdoken potentieel	51
	Successcenario	52
	<hr/>	

4	Opportunisme is een legitieme strategie	53
	De kracht van strategie zit in het verkondigen van de boodschap	56
	Strategievorming is een weg die loopt tussen omgevingsfactoren en interne bekwaamheid	57
	Strategisch denken is een attitude	58
	Balans vinden tussen opportunisme en duurzaamheid	61
	Waarden zijn een kompas voor de medewerkers: ze geven richting	62
	<hr/>	
	Ontketen het verdoken potentieel: afstand nemen en niet loslaten	63
	Successscenario	64
	<hr/>	
	Tactiek: de manier waarop je te werk gaat om te slagen	64
	Kiezen is winnen	66
	Het strategische belang van enterprise portfolio management	67
	De draagwijdte van een EPMO is groter dan die van een PMO	68
	Nood aan zichtbaarheid, afstemming, kennisbeheer, autoriteit	69
	Plan van aanpak voor een enterprise portfolio management office	72
	<hr/>	
	Ontketen het verdoken potentieel	76
	Successscenario	76
	<hr/>	
	Soms is het beter los te laten wat je graag zou vasthouden	77
	$E = MC^2$	83
	Leent elke omgeving zich tot projectmatig werken?	88
	<hr/>	
	Ontketen het verdoken potentieel	91
	Successscenario	91
	<hr/>	
5	Bij IT'ers gaat alles automatisch maar niets vanzelf	93
	Digitalisering. Wat is het?	94
	Digitalisering. Waarom doen we het?	99
	Digitalisering. Hoe doen we het? Een aantal vuistregels	100
	Digitalisering: de belangrijkste voorwaarde voor continuïteit en groei van de onderneming	101
	Digitalisering. Begin met businessintelligence	105
	<hr/>	
	Ontketen het verdoken potentieel	115
	Successscenario	115
	<hr/>	

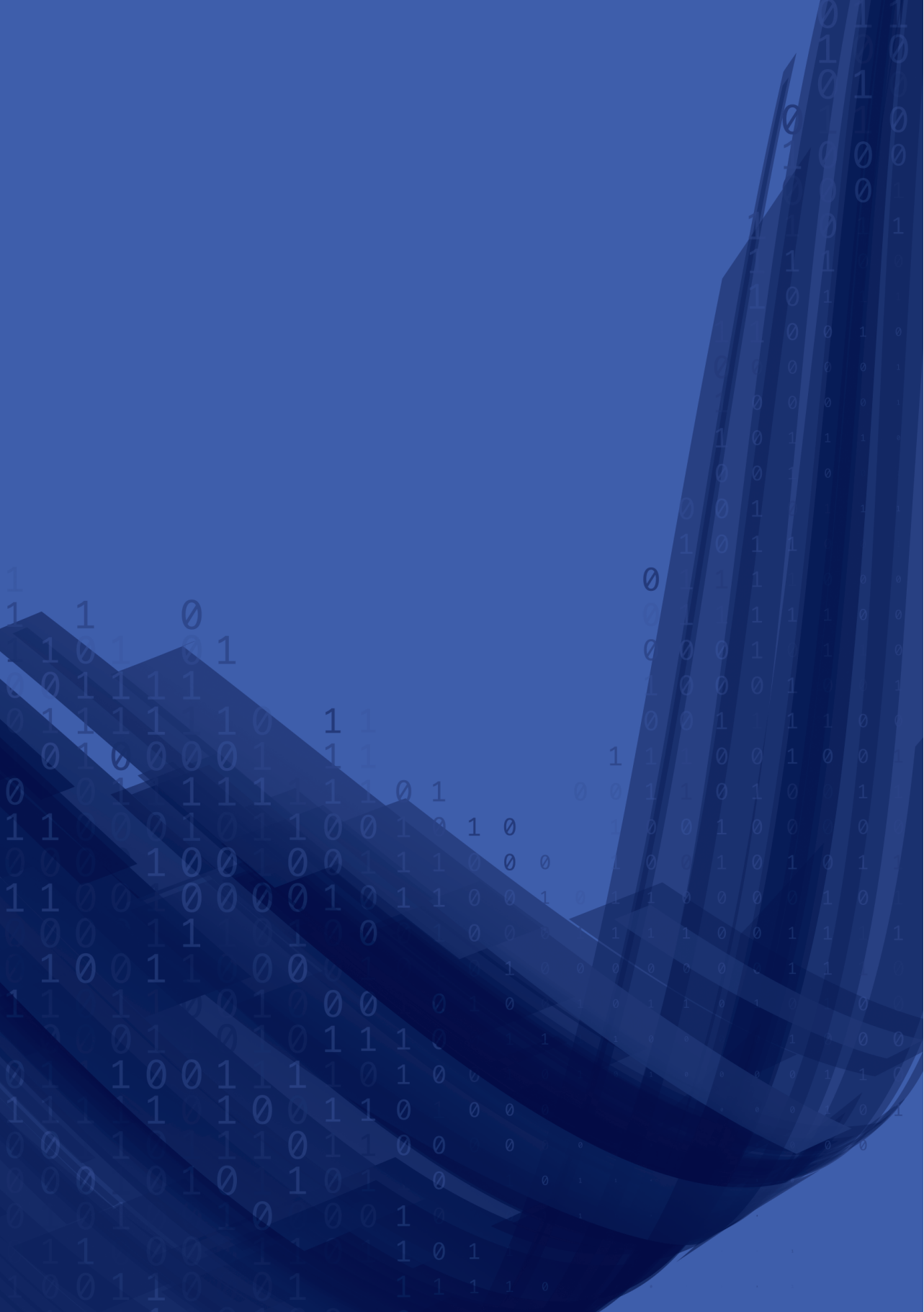
De intelligente organisatie	116
De fundamenten van een (intelligente) organisatie	119
Intelligentie ... waar gaat het over?	120
Intelligentie vergt een zenuwstelsel	121
Ik leer, dus ik evolueer	122
De intelligente organisatie: een gebouw dat rust op vijf pijlers	124
<hr/>	
Ontketen het verdoken potentieel	131
<hr/>	
Een huis waar kennis is geborgen en geborgd	132
Kennis in verschillende soorten en maten	132
Persoonlijke leerstijl	133
Van eenvoudige data tot wijsheid	135
Van mensdom tot computerrijk	137
‘Zij die niet van de geschiedenis leren, zijn veroordeeld om ze te herhalen’	138
Kennisbeheer is een hefboomeffect voor concurrentievoordeel	138
Het kennisbeheerproces is de motor van de intelligente organisatie	139
Hoe meer je weet, hoe meer je weet dat je niks weet (Socrates)	141
Negatieve correlatie tussen prestaties en zelfvertrouwen	142
Return on investment	145
<hr/>	
Ontketen het verdoken potentieel	146
Successcenario	147
<hr/>	

6 Innovatie en harmonieuze samenwerking ontstaan niet in een comfortzone	149
De illusie van het gat in de markt	149
Innovatie: een hype in verschillende gedaantes	152
Meerwaarde van innovatie	153
‘There is nothing efficient about innovation’ (Simon Sinek)	154
De ideeënbus als motor voor innovatie	154
Continue verbetering is het voorspel van innovatie	155
Prikkeling en triggering	156
Innovatie is een werkwoord	158
Projectplan	159
Succesfactoren van innovatie	160

Ontketen het verdoken potentieel	160
Successscenario	161
<hr/>	
Harmonieus samenwerken voor meerwaarde	161
Het synergetische effect van sociale vaardigheden in een team	163
Teambuilding	164
Ketenperspectief	166
‘The best way to find out if you can trust somebody is to trust them’ (Ernest Hemingway)	170
Drie cruciale succesfactoren van effectieve samenwerking	170
Kwaliteit van de arbeid is belangrijker dan salaris	172
Streven naar samenwerking is balanceren op een slappe koord	173
Groepsdynamiek leidt tot maturiteit	175
Smeerolie om slijtage door wrijving tegen te gaan	176
Doe meer met minder	179
Kenmerken van een doeltreffende prestatie-indicator	180
Meten om te weten	181
Lekdetectie	182
<hr/>	
Ontketen het verdoken potentieel	183
Successscenario	183
<hr/>	

7 De machteloze manager	185
De oorsprong van leiderschap	186
Intrapreneurship	187
Leiderschapstijl in de betekenis-economie	188
<hr/>	
Ontketen het verdoken potentieel	190
Successscenario	190
<hr/>	
Bedrijfscultuur en veranderbereidheid	191
Survival of the fittest	193
Het karakter van de organisatie	195
Oorsprong en functie van organisatiecultuur en het overleven van organisaties	196
Continuïteit dankzij diversiteit	196
Continuïteit dankzij ‘innoventiviteit’	197
Chemie op de werkvloer: over katalysatoren en cultuur	198
Wat veranderen en waarom?	201

Transparant is sexy	202
Veranderbereidheid induceren = transparantie creëren = de rol van het management	203
<hr/>	
Ontketen het verdoken potentieel	205
Successscenario	206
<hr/>	
Intern beginnen om extern te winnen	207
We groeien ons kapot	209
Het kanteljaar 2020	211
Bekwaamheid en maturiteit	212
Haal de organisatie door de scanner	213
Hoe werkt de maturity scanner?	213
Niet-kwantificeerbare bekwaamheden maken het verschil	215
Diagnose en groeiplan	216
<hr/>	
Ontketen het verdoken potentieel	218
Successscenario	219
<hr/>	
Alles komt goed aan het einde. Als het nog niet goed is, is het nog niet het einde	220
Bibliografie	223



1

INLEIDING

Mijn ouders waren zelfstandigen. Dat betekent dat zij met inzet van hun eigen beperkte middelen, hun eigenste inspanning en hun eigen creativiteit, ononderbroken zakelijke opportuniteiten probeerden te spotten en te realiseren. Al op relatief jonge leeftijd had ik uit de gesprekken van mijn ouders begrepen dat dit een proces van trial-and-error was. Als er verfraaiingswerken aan onze woning plaatsvonden of er werd een nieuwe auto aangekocht, wist ik dat mijn ouders een zakelijk succes hadden geboekt. De successen stapelden zich echter niet op en vanuit mijn kinderlijke perspectief stelde ik vast dat de zaak niet groeide.

De burens waren ook zelfstandigen. Zij runden de enige fotozaak in een straal van twintig kilometer. Aangezien het burens waren en onze tuinen aan elkaar grensden, kon ik zonder enige moeite observeren welke veranderingen aan hun huis werden aangebracht. Ik herinner me nog dat in een mum van tijd een extra verdieping werd gemetseld boven op de bestaande woning. Vanuit mijn kinderoogen leek het alsof de woning groeide. Achteraf vertelden mijn ouders mij dat de burens een foto-ontwikkellaboratorium hadden neergepoot in de tuin omdat ze veel plaats nodig hadden om alle filmrolletjes te ontwikkelen en foto's af te drukken.

We zijn inmiddels vijf decennia verder en de fotozaak van de burens is nu een beursgenoteerd bedrijf. Ik weet van mezelf dat ik een ietwat *no risk no fun*-mentaliteit heb maar het trial-and-errorprincipe ben ik niet genegen. Wat ik van mijn thuissituatie en die van de burens heb geleerd is dat je niets kunt winnen als je niets inzet of riskeert. Voeg daarbij een snuifje opportunisme en je hebt een goede basismentaliteit voor ondernemerschap. Met de ervaring die ik had opgedaan op de financiële afdeling van diverse multinationals en ondanks mijn ambitie om bedrijfsrevisor te worden koos

ik resoluut voor het ondernemerschap toen ik een managementbuy-out realiseerde. Vanuit de positie van ondernemer ben ik als rationeel, wetenschappelijk denker en planner op zoek gegaan naar het verband tussen oorzaak en gevolg van succes en falen. Het resultaat van deze zoektocht is een aantal succesfactoren die, als ze zich door een of ander gelukkig toeval kort na elkaar voordoen, leiden tot een organisatie die gestaag blijft evolueren, groeien, verbeteren en innoveren. Elk van deze succesfactoren wordt in dit boek belicht vanuit verschillende hoeken. Waarover we niet gaan uitweiden – hoewel het ook bijdraagt aan het succes – zijn de toevalsfactor en de geluksfactor. Toegegeven, op het juiste moment op de juiste plaats de juiste mensen ontmoeten kan een wereld van verschil maken. Eén ding staat wel buiten kijf: de rol en de attitude van de ondernemer is bepalend voor de voorspoedige toekomst van een organisatie.

Dit boek is onder meer bestemd voor mensen die entrepreneur of intrapreneur zijn of die de ambitie hebben om het te worden; leiders (in spe) die zich, begiftigd met een breed verantwoordelijkheidsgevoel en een overlevingsmentaliteit, op het speelveld van het ondernemerschap begeven. Ik heb het geluk gehad honderden van deze mensen te ontmoeten en met sommigen van hen samen te werken. Zij hebben allen een gemeenschappelijk kenmerk: ze zijn voortdurend op zoek naar de juiste strategie en tactiek om meerwaarde te genereren voor alle betrokkenen. Aan deze zoekende intrapreneurs en entrepreneurs wens ik toe dat zij zich herkennen in de verhalen en situaties. Bovendien gun ik het hun dat de aangereikte methodes handvatten mogen zijn om de organisatie meer wendbaar te maken en aldus toekomstbestendig. Ik gebruik expliciet de term 'wendbaarheid' omdat het niet de sterkste, de grootste of de meest fitte organisaties zijn die overleven, maar wel deze die zich snel en adequaat weten aan te passen aan de steeds (sneller) veranderende omgeving.

Behalve aan de ambitieuze starters denk ik ook aan de leiders die zich, naar analogie van de midlifecrisis, in een *mid-career crisis* bevinden. Dat zijn beslissingsnemers die het jarenlang goed gedaan hebben met hun bedrijf of organisatie en zich plots realiseren dat ze, geholpen door het toeval, niet weinig geluk hebben gehad. Al te vaak komen ze tot dit besef als de productiviteit stagneert doordat de economie disruptief is en voorspoed en geluk niet meer van de partij zijn. Of een starter haalt via een unieke technologie de markt helemaal onderuit en laat de gevestigde waarden in het stof bijten.

Evengoed kan een leider in zijn/haar *mid-career crisis* zichzelf, het beleid en de strategie van de organisatie ter discussie stellen. Een *mid-career crisis* noopt dan wel tot zelfreflectie, als het spreekwoordelijke spiegeltje aan de wand niet beschikbaar is of niet de juiste vragen stelt, dan blijven ook de antwoorden uit. Deze mensen en hun organisaties kunnen dit boek gebruiken als checklist voor verantwoordelijk leiderschap. Een checklist met een top 10 van cruciale organisatieaspecten: dit zijn best practices om adequaat om te gaan met alle mogelijke spanningen die sowieso optreden op het speelveld van het ondernemerschap. De tien cruciale organisatieaspecten die in dit boek de revue passeren, verwijzen naar de manier waarop de organisatie omgaat met:

- 1** Complexiteit
- 2** Kwaliteitszorg
- 3** Strategievorming
- 4** Enterprise portfolio management
- 5** Projectmatig werken
- 6** Digitalisatie
- 7** Kennisbeheer
- 8** Innovatie
- 9** Samenwerking
- 10** Leiderschap en cultuur

Adequaat omgaan met wat er in en rondom de organisatie gebeurt heet 'goed bestuur en beleid' of *good governance*. Naast regelgeving omvat goed bestuur en beleid ook een aantal besturingsvraagstukken in een context van concurrentie, organisatieontwerp en maatschappelijke ontwikkelingen. Zo houdt goed bestuur en beleid een moreel kompas vast bij de besturing van organisaties die willen groeien en meerwaarde genereren voor mensen, milieu en markt. Deze interpretatie van goed bestuur en beleid, gekoppeld aan groei en meerwaardegeneratie, laat ons toe de titel van dit boek te duiden. Behoorlijk bestuur en beleid houdt in dat we op een ethisch verantwoorde manier meerwaarde genereren voor mens, milieu en markt. Wat menig manager vergeet te vermelden is dat meerwaardegeneratie moet gebeuren in een zo kort mogelijke tijdsspanne. Vandaar dat we ons in de startblokken zetten voor een 'GROEISPURT'. Om een beetje vaart in de groei te brengen en niet opgeslokt of voorbijgestreefd te worden door de concurrentie is het, zoals in elke sport, van belang over een goede fysieke conditie én een goede techniek te beschikken. Om telkens weer klaar te zijn voor de nooit ophoudende groeisprint moet een organisatie voldoende matuur zijn. Als een voldoende hoog maturiteitsniveau is bereikt, dan beschikt de organisatie

over een heus concurrentieel voordeel. Beter organiseren en besturen is dus een rijpingsproces en een rijpheidsideaal.

Dit boek kan geenszins beschouwd worden als een succesformule. Ondernemen is immers berekend risico nemen en soms gaat het de verkeerde kant op. De meest succesvolle ondernemers en leiders hebben ook tegenspoed gekend. Hun tegenslagen komen niet altijd in de publiciteit maar die kleine of grote mislukkingen zijn er wel geweest:

- Mogelijk omdat de ondernemer of de directie te veel (zelf)vertrouwen had.
- Mogelijk omdat er sprake was van groepsdenken. Mensen die in nauw groepsverband met elkaar samenwerken en daardoor meer waarde hechten aan een unanieme mening dan aan een kritische rationele ingesteldheid.
- Mogelijk omdat de markt nog niet rijp was voor het innoverende product of de nieuwe dienst.
- Mogelijk omdat er bijzonder machtige partijen op het speelveld stonden die handig wisten te lobbyen om disruptieve, innovatieve ideeën in de kiem te smoren.

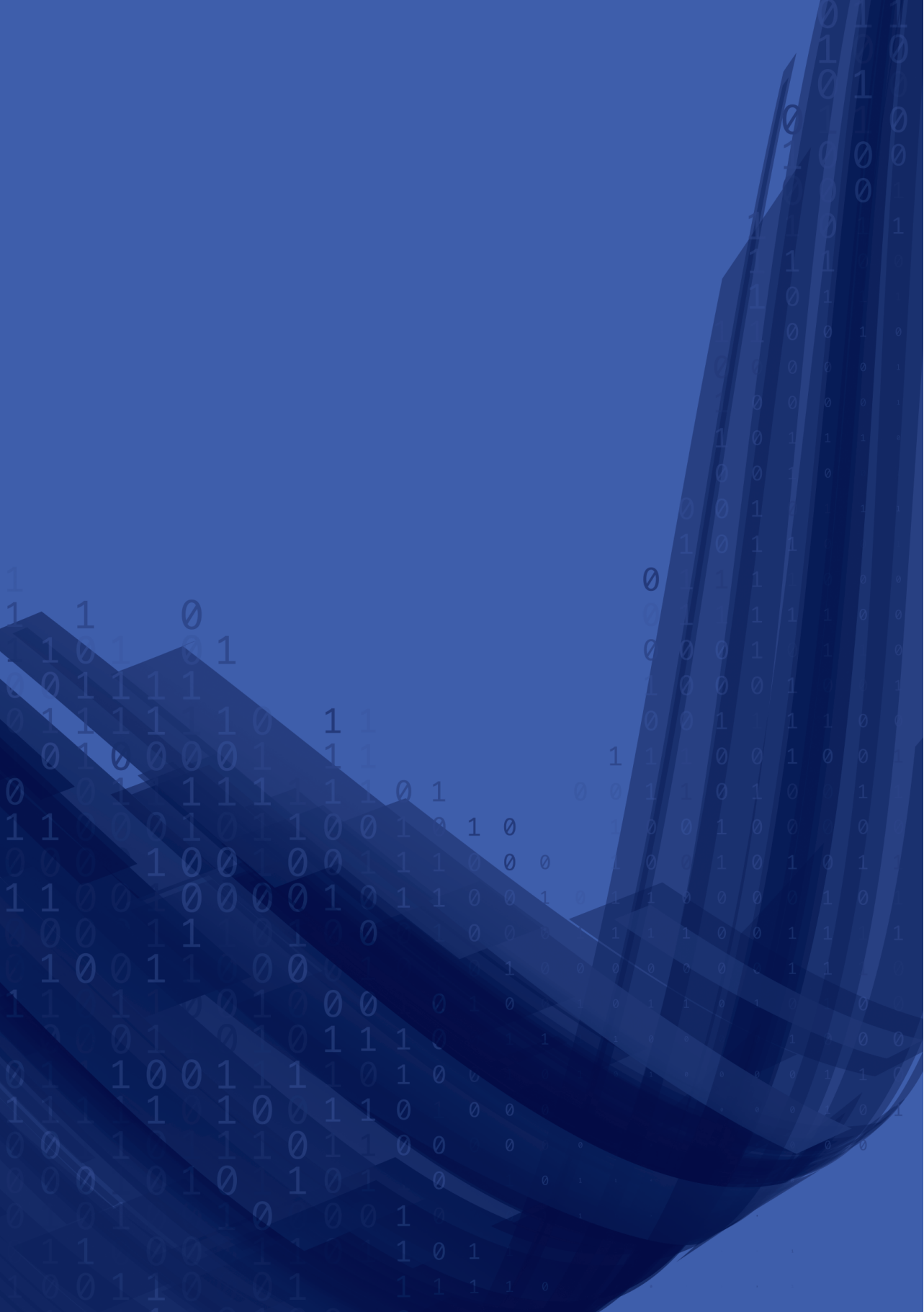
Op de volgende bladzijden gaat het niet om deze faalfactoren maar wel om de organisatorische bedrijfsaspecten die een leider mag koesteren om zijn/haar onderneming *future proof* te maken. Onder de subtitel 'Successscenario' vind je dan ook regelmatig een actieplan op hoofdlijnen, in de juiste volgorde neergezet en uitgedrukt in termen van succesfactoren. Let wel, succesfactor is synoniem voor faalfactor. Dat impliceert dat als de actie niet wordt uitgevoerd, het project risico loopt en niet recht op het doel afstevent.

Enige bescheidenheid noopt ons toe te geven dat een successcenario geen garantie biedt op een kaskraker. Er zijn verschillende interne en externe factoren die een cruciale rol spelen bij de voorspoed van een organisatie. De lezer gaat er maar beter niet van uit dat het tiental successcenario's aangeboden in dit boek richting geeft aan de ontdekking van de heilige graal van het ondernemen. Waarop we wel een solide onderneming kunnen bouwen is het principe van groei in maturiteit. Dit principe zegt dat een organisme of een organisatie stapsgewijs en zonder één trap over te slaan een aantal maturiteitsniveaus moet doorlopen. Onder de subtitel 'Ontketen het potentieel' vind je dan ook regelmatig een advies over hoe een maturiteitssprong in een of ander organisatieaspect uitgevoerd kan worden.

Om het verhaal beeldig te maken, hebben we hier en daar een tekening tussen de regels geplaatst. In die plaatjes komen regelmatig dezelfde symbolen terug. Voor het goede begrip ervan vind je hierna de legende:

	<p>De belanghebbenden: beslissingsnemers die invloed kunnen uitoefenen op de organisatie of beïnvloed worden door de handelingen van de organisatie. Personen of organisaties die een belang hebben in de organisatie en druk uitoefenen om het beleid van de organisatie te sturen.</p>
	<p>De markt: het geheel van omstandigheden waar vraag en aanbod met elkaar geconfronteerd worden.</p> <p>De klant: beslissingsnemers buiten de eigen organisatie die besluiten al of niet producten en/of diensten aan te schaffen.</p>
	<p>De leverancier: partij buiten de eigen organisatie die producten en diensten levert tegen een vooraf overeengekomen vergoeding.</p>
	<p>De producten- en dienstencatalogus: een al dan niet virtuele voorstelling van producten en/of diensten die aangeboden worden aan de markt met de bedoeling dat klanten, suspects en prospects er informatie kunnen vinden over de beschikbaarheid, de kwaliteit, de functionaliteit en de prijs van het aanbod.</p>

Zolang ik leef, wil ik studeren, leren, experimenteren en groeien. Ik ben *iedereen* dankbaar die ooit mijn pad heeft gekruist of zal kruisen omdat ik van *iedereen* iets heb mogen leren of beleven. Dankbaarheid om de gave van me te ontwikkelen, te spreken en te schrijven. In het bijzonder dank ik Tamara Roels omdat zij me heeft aangezet om alles neer te pennen wat in me is.



2

WAAROM WAKKER LIGGEN VAN MATURITEIT?

Als we de term 'groeispurt' natrekken op Wikipedia, dan krijgen we te lezen dat het een periode is bij zowel jongens als meisjes waarbij het lichaam in korte tijd snel groeit. Het is overigens ook zo dat kinderen er zich niet van bewust zijn dat ze een groeispurt doormaken. Wellicht merken de ouders en de directe omgeving het op doordat verandering zich merkbaar manifesteert. Het komt vaak voor dat ondernemers en bedrijfsleiders hun bedrijf ook als hun kindje beschouwen. Dat is niet vreemd omdat deze mensen trots zijn op wat ze met de onderneming hebben bereikt en deze prestatie willen bestendigen door zorgzaam om te gaan met de activa en de bekwamheden die verbonden zijn aan de organisatie.

Starters, doorstarters, groeiers en bedrijven die op een kantelpunt staan, zullen ook dromen van een groeispurt. Liefst een die het doorzettingsvermogen heeft van een marathon of triatlon. Met dromen verbruik je echter geen energie en ontwikkel je geen meerwaarde. Een droom is niets meer dan een doel zonder concreet, haalbaar plan. Bij gezonde kinderen is groeien vanzelfsprekend; voor bedrijven is groeien een uitdaging. Deze aard van uitdaging voor bedrijven en hun leiders is het studieonderwerp van het voorliggende boek. Elke entrepreneur en intrapreneur beseft dat groei noodzakelijk is om niet opgegeten te worden door degene die groter en of

sterker is. De uitdaging zit hem er dan ook in om groei na te streven en te realiseren door middel van een concreet plan.

Dat de doelgerichtheid van het plan te maken heeft met maturiteit ligt voor de hand. We stellen dat trouwens ook vast bij opgroeiende kinderen die in de evolutie naar volwassenheid gestaag vaardiger worden, zelfstandiger worden en meer zelfbeschikkingsrecht claimen. Voor organisaties en bedrijven omvat maturiteit meer dan drie dimensies. Welke dat zijn is ook het studieonderwerp van dit boek. We stellen dat organisationele maturiteit een duurzaam concurrentievoordeel is omdat maturiteit zowel een schild is als een offensief wapen: een schild dat bescherming biedt tegen de bedreiging van 'roofdierbedrijven' en een offensief wapen dat vlot en frequent opportuniteiten en groeikansen creëert.

Voor het goede begrip moeten we eerst maturiteit definiëren. De term 'maturiteit' is niet opgenomen in het *Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal* maar wel in de *Woordenlijst Nederlandse Taal*. We hebben te maken met vreemd Nederlands en de term verwijst naar de fase waarin een organisme of een organisatie zich bevindt in de evolutie naar volwassenheid. Zelf heb ik in de jaren tachtig van de vorige eeuw nog een maturiteitsexamen afgelegd om aan te tonen dat ik bekwaam was om universitaire studies aan te vatten. Maturiteit heeft dus iets te maken met 'bekwaamheid'. Welnu, bekwaamheid is een relatief begrip. Iemand kan bekwaam zijn om deel te nemen aan de Koningin Elisabethwedstrijd Piano maar diezelfde persoon zal heel waarschijnlijk niet de bekwaamheid hebben om deel te nemen aan het Wimbledon Championships Grand Slam-tennistoernooi. Een en ander heeft te maken met de vaardigheden die de persoon in kwestie heeft ontwikkeld en geperfectioneerd. Deze redenering kunnen we doortrekken naar de ondernemingswereld waar bedrijven zich ontwikkelen dankzij het aantrekken van de juiste capaciteit aan bekwaamheden.

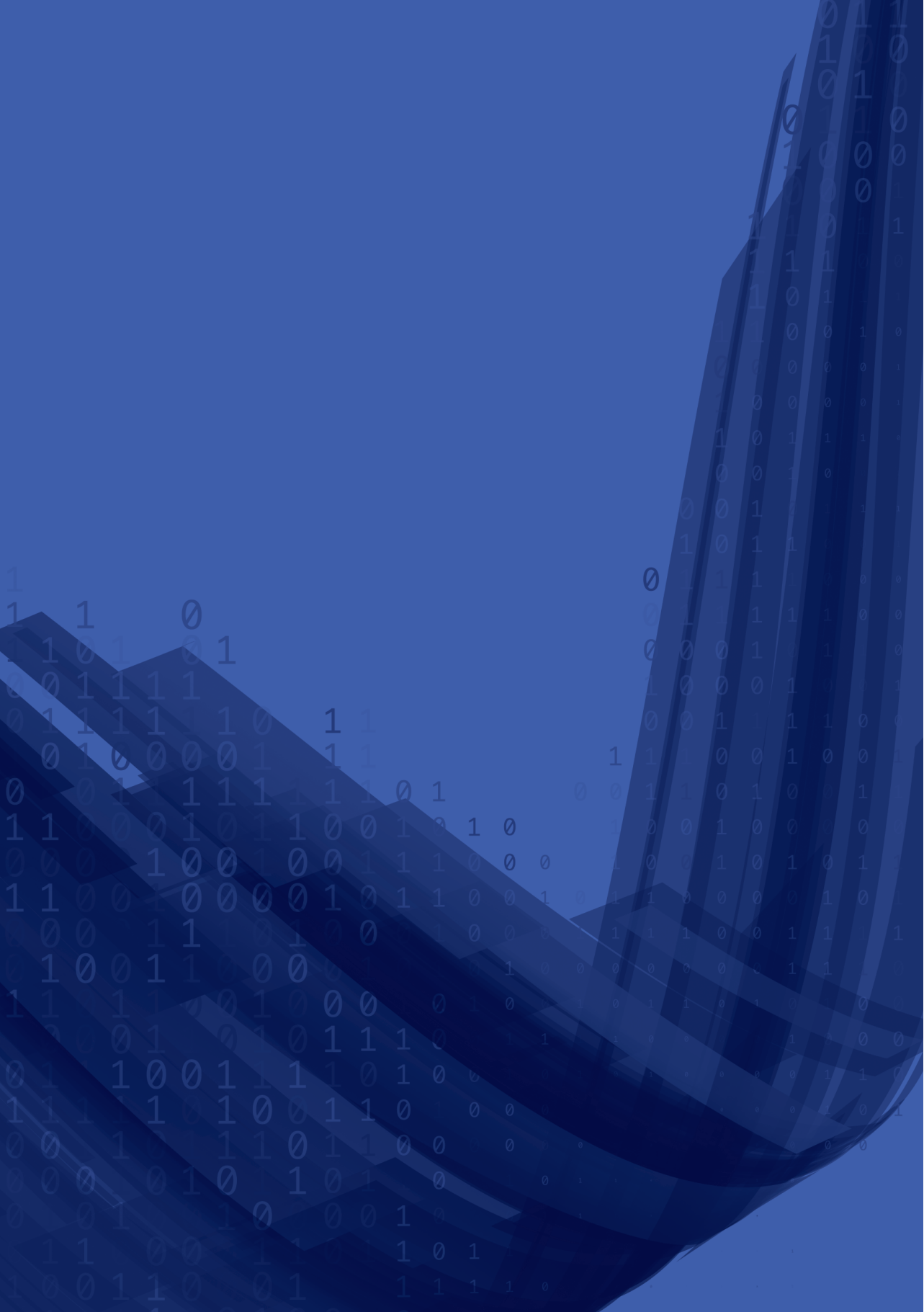
In de bedrijfswereld is men al langer dan vandaag begaan met maturiteit. Aangedreven door competitie en concurrentie proberen managers antwoorden te vinden op vragen zoals:

- Waar staan we ten opzichte van de concullega's?
- Waarop moeten we inzetten om te overleven en de concurrent achter ons te laten?
- Hoe kunnen we evolueren naar een hoger niveau van maturiteit?

We hebben het hier dus over organisationele maturiteit, namelijk de mate waarin een organisatie erin slaagt om de juiste hoeveelheid bekwaamheden aan te boren om te ontwikkelen. Merk op dat deze definitie gewag maakt van de relatie of de afhankelijkheid van bekwaamheden om te groeien in maturiteit. Heel banaal gezegd, betekent organisationele maturiteit de juiste actie ondernemen, op het juiste moment met de juiste middelen. Zo heeft het Balanced Scorecard Institute uit de VS een maturiteitsmodel getekend dat de maturiteit van een organisatie evalueert op basis van acht strategischmanagementdimensies. In Europa heeft de European Foundation for Quality Management het EFQM Excellence Model uitgetekend dat toelaat een allesomvattend beeld te vormen van een organisatie ongeacht de grootte, de sector of de maturiteit. Hoewel beide modellen leiders inspireren om hun organisaties richting te geven en hen door doelgerichte, efficiënte uitvoering van acties tot mooie resultaten te brengen, liggen diezelfde leiders wakker van wat nu precies de juiste acties zijn en op welk moment ze uitgevoerd moeten worden.

Vergeet we ook niet dat maturiteitsmodellen een beperkte houdbaarheid hebben. De EFQM en het BSCI schenken weinig of geen aandacht aan digitalisatie, kennisbeheer en innovatie. Dat zijn drie aspecten die voor moderne organisaties het verschil maken tussen overleven of niet, de beste van de klas zijn of achteraan in de staart bengelen.

In wat hierna volgt, gaan we op een zeer concrete wijze na hoe een organisatie met de eerder vermelde tien organisatieaspecten kan omgaan om haar resultaten significant te verbeteren. Tot slot bundelen we de tien organisatieaspecten in een *maturity model* dat een blauwdruk is voor een cultuur van succes en innovatie. Het model helpt om de koers uit te zetten en de juiste cultuur te creëren. Het daagt uit tot sterk leiderschap en het helpt om je organisatie te transformeren zodat ze handig kan inspelen op de toekomst. Het maturiteitsmodel is ontwikkeld op basis van jaren ervaring met marktevoluties, organisatieanalyses en toekomstgericht entrepreneurship.



3

TEM HET C-MONSTER DAT ONGEHINDERD GROEIT IN AANTAL KOPPEN



Dit verhaal zou nooit tot stand zijn gekomen als ik niet had kennisgemaakt met Caroline. Een bizar toeval bracht ons in contact. Ik had geen benul van het bestaan van Caroline en Caroline had geen benul van mijn bestaan. We leefden allebei in het ongewisse; Caroline in het zuiden van België, ikzelf in het noorden van België. Op een blauwe maandag moet Caroline de intentie hebben gehad om iemand in haar kennissenkring te attenderen op haar bestaan door een tekstbericht te sturen. Per vergissing verwisselt ze de laatste

twee cijfers van het nummer van haar correspondent en zo belandt een verkeerd gelopen boodschap bij mij: 'Bonjour, comment se présente ta journée?' Ik lees de boodschap en check de afzender die mij onbekend is. Vermoedelijk gaat het om een vergissing en ik stuur heel beleefd de volgende repliek: 'A qui ai-je l'honneur?' Ik bespaar je de rist van korte tekstjes die over en weer ping-pongen en sluit af met de melding dat we een rendez-vous hebben gemaakt in Luik.

In de Luikse wijk Le Carré zijn talloze bars en restaurants om je avond compleet te maken. Daar ontmoet ik Caroline voor het eerst in levenden lijve. Caroline blijkt een praatgrage, leergierige dame te zijn die financieel-economische studies heeft gedaan. Ze vertelt me dat ze recent een leidinggevende functie heeft opgenomen bij een multinational in de petrochemische nijverheid. Ik luister aandachtig naar haar wedervaren in deze organisatie en het valt me op dat naarmate haar verhaal vordert, haar glimlach verdwijnt, haar stem geknepen klinkt, ze meermaals haar lippen aanraakt met haar vinger-toppen en vaker zegt dat ze iets niet begrijpt.

Als het hoofdgerecht naar onze tafel wordt gebracht, onderbreekt ze de waterval van woorden met een obligate dankjewelglimlach gericht aan de kelner. Ze haalt diep adem, kijkt me aan om 'Bon appétit' te zeggen en ik antwoord met: 'Hoe voel je je nu?' Ze antwoordt heel verbaasd met: 'Ik weet niet waarom ik je hiermee lastigval maar het lijkt me allemaal zo complex en ik kan het niet managen.'

Ik had met haar te doen. Deze dame stond onder stress omdat ze niet begreep wat er om haar heen gebeurde. Vanwege het onbegrip kon ze het niet bemeesteren. Misschien was ze wel een controlefreak. Iemand die het niet kan verdragen dat er iets onverwachts gebeurt. Iets waarover ze geen controle heeft, laat staan waarvan ze het resultaat in de juiste richting kan sturen. Ze voelt zich waarschijnlijk zelfs verantwoordelijk voor wat er gebeurt en verwijt zichzelf onkunde voor het niet kunnen managen van het onverwachte. Misschien is ze wel een perfectioniste. Zo iemand die niet gelukkig is als niet alles spic en span, netjes binnen de lijntjes, perfect op elkaar is afgestemd en in no time is opgeleverd dankzij haar eigenste snelheid van actie. Of misschien is ze wel een narciste. Iemand die zich ontzettend belangrijk voelt en een grenzeloze behoefte heeft aan bewondering voor haar schoonheid en andere talenten. Zo iemand die met gespeelde charme misbruik maakt van anderen om doelen te bereiken.