

Leesvoorbeeld

Giraffe-Management

TIM CLAES



GIRAFFE

MANAGEMENT

STEEK JE
NEK UIT ALS
MANAGER

Pelckmans Pro

“Ik daag je uit om een marathon te lopen en mij te laten weten dat het je leven niet veranderd heeft.”

SUSAN SIDORIAK

Leesvoorbeeld

DEEL 1

DEEL 2

DEEL 3

9	Dankwoord
11	Proloog
13	Wat mag je van dit boek verwachten?
21	Welkom in transformatieland

30 GROW &

INSPIRE

120 RATIONALISE &

ACTIVATE

192 FUCK

FOREVER &

EMBED

241	What's next?
247	Literatuurlijst
249	Eindnoten

“Teamwork is the ability to work together toward a common vision. The ability to direct individual accomplishments toward organizational objectives. It is the fuel that allows common people to attain uncommon results.”

ANDREW CARNEGIE

DANKWOORD

Graag draag ik dit boek op aan alle teams waarvan ik op een of andere manier deel heb mogen uitmaken, structureel en virtueel, hiërarchisch en cross-departementeel, officieel en officieus ...

Bedankt dat ik met jullie onderweg mocht zijn! De energie die jullie mij gegeven hebben, heeft me helpen doorzetten. Elke dag opnieuw. Zonder jullie was dat nooit mogelijk geweest.

De intense periode van meer dan 4,5 jaar is ***één dolle rollercoaster geweest met ups en downs***. Als ik erop terugkijk, had ik het echter op geen enkel moment anders gewild. Die jaren zullen voor altijd in mijn geheugen gegrift staan als één groot avontuur dat we samen beleefd hebben. Onderweg hebben we genoten van elk moment; met een lach en een traan, met vallen en opstaan. De opeenstapeling van die uitdagingen en successen is ronduit fenomenaal. Bedankt!

Last but not least wil ik uiteraard mijn absolute *partner-in-crime* bedanken, mijn lieve echtgenote, Kim Van Damme. Zij is de draaischijf van ons gezin; zij houdt me met twee voeten op de grond en zij is als levensgenieter de sociale *glue* van onze vriendenkring. Dikke merci! Zonder jou had dit nooit mogelijk geweest.

PROLOOG

Ik rij in Kenia met mijn 4x4 jeep door de uitgestrekte savanne. Kilometers lang rij ik rechtdoor. Hoewel? Zorgvuldig tracht ik de grootste putten in de rode zandweg te vermijden. De ophanging van de groene Land Rover wordt zwaar op de proef gesteld. Het stof waait hoog op. Ik focus mij 100% op de weg, het landschap gaat voor een groot deel aan mij voorbij.

Plots zie ik in mijn ooghoeken iets bewegen. Een schaduw in het zonlicht. Ik kijk op en staar recht in de ogen van een giraffe*. Ik schrik en vlieg op mijn rem. De jeep staat meteen stil. Hoe groot. Zelf ben ik bijna twee meter, maar dit dier is ronduit reusachtig. “Toch een rare snuiter, zo’n giraffe”, denk ik bij mezelf als ik het dier in de ogen kijk. “Zouden mensen ook zo naar mij kijken met mijn twee meter?” De giraffe staat stil op een tiental meter van mij aan de overkant van de zandweg. Ik stap uit, met mijn fototoestel in de aanslag en doe een paar stappen naar voren, maar dan komt de giraffe langzaam maar zeker recht op me af getrippeld. Het voelt bijna prehistorisch aan, zo’n beest.

De giraffe blijft dichterbij komen, ik sta vastgenageld aan de grond. Ik kan me niet langer verstoppen. Stokstijf blijf ik staan. Er zit niets anders op. De giraffe kijkt me halsstarrig aan, dwars door me heen. Ze lijkt wel op zoek naar mijn innerlijke ik. Ze laat haar lange nek zakken. Nu staan we letterlijk oog in oog, op tien centimeter van elkaar. Ze haalt haar enorme tong boven en likt me in het gezicht.

Ik schrik wakker. Wat een rare droom. Het is 03u50 ’s nachts. Een tiental minuten voor de wekker zal afgaan. “Wat een timing”, denk ik bij mezelf. Snoozen zit er niet meer in en ik zet de wekker uit. Ik zal maar opstaan. Ik trippel, half versuft, half slaapdrongen de badkamer in, recht de douche in. Het is nog donker buiten, maar dat houdt de wind niet tegen om zich te laten horen. De twee grote, hoge dennenbomen waaien dreigend heen en weer in onze tuin. Er is blijkbaar storm op komst. “Het lijken wel twee

* In het Nederlands is ‘giraf’ de beter gekende schrijfwijze van dit edele dier. De schrijfwijze ‘giraffe’ komt me echter beter uit, zoals je in dit boek nog zult ontdekken. In het Engels is het trouwens ook ‘giraffe’.

giraffen, zo in de schemering”, glimlach ik terwijl het beeld van de lek-
kende giraffe terug op mijn netvlies springt. Als dat maar niet uitdraait
op een tornado, want we zitten volop in het seizoen en dan wordt mijn
vlucht naar België uitgesteld. Of nog erger, afgelast. Ik woon nu al meer
dan een jaar in de Verenigde Staten, maar keer weldra terug naar België.
Een nieuwe werkuitdaging tegemoet. Een nieuwe kans om mijn nek als
manager te kunnen uitsteken.

WAT MAG JE VAN DIT BOEK VERWACHTEN?

Welkom bij de giraffe

EEN QUEESTE

Waarom ik een vervolg op *Zebra-management – Verdien je strepen als manager* schrijf? Heel eenvoudig, ik ben nog niet uitverteld. Zo simpel is het. Een mens maakt immers wat mee, zeker als manager. *Zebra-management* bevatte wat mij betreft enkel het topje van de ijsberg. In dat eerste boek licht ik toe hoe in het bedrijfsleven alles met alles te maken heeft. En dat ‘alles’ is het creatieve samenspel tussen strategie, uitvoering en mensen. Klikt dat allemaal mooi in en aan elkaar, wel, dan kun je erin slagen om van een hopeloze situatie weer een werkbare te maken. Of, zoals ik het in *Zebra-management* verwoordt: zo kun je van ‘Ai!’ naar ‘Oké!’ gaan. Het kost je behoorlijk wat bloed, zweet en tranen, dat zeker. Maar het kan dus wel.

De ‘Oké!’-situatie mag een zegen zijn als je dat punt snel kunt bereiken. Rechttrekken wat heel krom is, is immers cruciaal om als bedrijf te kunnen overleven. Het enige probleem is dat je in mijn ogen van die ‘Oké!’ natuurlijk niet ‘warm’ blijft worden. Ik wil en kan zelf niet gewoon maar berusten. De aard van het beestje, zeg maar. Je wilt je mensen, departement of bedrijf laten groeien in een omgeving die een mooie toekomst biedt, zou ik denken. Je wilt toch niet blijven hangen bij gewoon maar ‘Oké’? Je wilt van ‘Oké!’ naar ‘Top!’ Niet? Je wilt echt ‘bedrijfsgeluk’, trots zijn op de realisaties van je bedrijf en fier zijn op het feit dat je er een belangrijk deel van uitmaakt! Ik beseft dat dat tegelijkertijd ook allemaal makkelijker gezegd is dan gedaan ... vandaar dus dit boek. Wees gerust, **je hoeft écht niet perse CEO te zijn om mee het verschil te maken in een organisatie**. Dat was ik trouwens ook niet.

Ben je zelf een teamleader? Wel, met jou in het achterhoofd heb ik dit boek geschreven. Als manager neem je dagelijks beslissingen en werk je continu met mensen in alle geledingen van een organisatie, maar hoe weet je nu of je binnen die context wel écht ‘goed bezig bent’ als manager? Die

vraag klinkt heel eenvoudig. Het antwoord is dat echter nooit. Dit boek is er gekomen vanuit de zoektocht – mijn zoektocht – naar antwoorden op die ogenschijnlijk eenvoudige vraag. Ik zoek daarbij vooral naar een totaalverhaal, iets dat me duidelijk maakt hoe de dingen samenhangen.

In *Giraffe-management – Steek je nek uit als manager* neem ik je mee op een heuse transformatietrip. De grootste moeilijkheid om van ‘Oké!’ naar ‘Top!’ te gaan is dat je mikt op de lange termijn terwijl je tegelijkertijd verantwoordelijk bent – en blijft – om op korte termijn elke maand goede resultaten neer te zetten. Hoe hou je zo iets in evenwicht? Hoe hou je alle balletjes zowel op korte als op lange termijn in de lucht? Zowel strategisch, tactisch als operationeel en zowel als coach, leider én manager? Dat is inderdaad geen sinecure. Het is vaak ook dansen op een slappe koord. Zeker in een beursgenoteerde onderneming. Geloof me vrij.

HET TOTAALPLAATJE ... IS AFHANKELIJK VAN DE CONTEXT

Het grote verschil tussen *Zebra-management* en *Giraffe-management* zit hem dus in **de context** en die **creëert** – zoals je wel zult merken – **een hele wereld van verschil**. In het eerste boek, *Zebra-management*, kom je als manager terecht in een hopeloze situatie, waarbij het voor iedereen duidelijk is dat er iets moet veranderen. Alles staat in vuur en vlam en het is dan als manager enorm complex om te begrijpen waar je het best begint. In dit tweede boek, dat trouwens volledig los van het vorige boek kan gelezen worden, kom je als manager in een heel andere situatie terecht. In *Giraffe-management* gaat het om een omgeving waarin de resultaten het ene jaar goed zijn en het andere jaar misschien een klein beetje minder goed, maar waar het globaal gezien dus al bij al redelijk ‘Oké’ draait. Anders gezegd, het is een omgeving waarin het bedrijf of je afdeling jaar in jaar uit gewoon voortkabbelt. Om het met de song van *Stealers Wheel* te zeggen: je zit als manager en als bedrijf **stuck in the middle**. En er zijn heel wat bedrijven die vandaag de dag in zo’n situatie zitten. Misschien, beste lezer, het jouwe ook?

Waar je in *Zebra-management* nog een stevig eind weg geraakte met een gezonde portie boerenverstand, een stevig aandeel ‘daadkracht’, een oprechte interesse in mensen, een flinke dosis authenticiteit en sterke crisismanagement skills, zul je in deze situatie – die van *Giraffe-management* dus – meer **verfijnd te werk** moeten gaan om de mensen mee te krijgen.

Immers, de noodzaak om te veranderen is simpelweg minder prominent aanwezig. Dat betekent dat je als manager in een heel ander **krachtveld** terechtkomt en dat is er één van **weerstand, gewoontes en heel veel ongeschreven wetten**. Net daarom is het veel complexer om als manager je bedrijf van 'Oké!' naar 'Top!' te laten evolueren dan van 'Ai!' naar 'Oké!'. Vele mensen managen immers graag de status quo en denken oprecht dat ze daarmee goed bezig zijn. Daardoor ontstaan er vaak politieke spelletjes – soms ongewild. Ik heb het hier niet over de 'politieke' spelletjes van de ergste soort, die van je eigen postje ten koste van alles willen behouden of via slinkse truken proberen op te klimmen op de hiërarchische ladder. Nee, ik heb het hier eenvoudigweg over mensen die nog altijd het beste voorhebben met het bedrijf, maar vanuit hun eigen al te berustende overtuiging (ongewild) de vooruitgang tegenhouden onder het mom van 'het draait toch goed?' en vooral 'als het maar allemaal niet al te moeilijk wordt!'

Daarnaast is er in vele organisaties die *stuck in the middle* zitten ook een **machtsstrijd** aan de gang tussen *old school* en *new school managers*. Of zo je wilt, tussen *very hard* en *gently soft* skills. Het is een machtsstrijd vooral gebaseerd op te weinig empathie, wat mij betreft. Zich kunnen verplaatsen in de denkwereld van de andere blijkt voor veel mensen nog altijd een harde noot om te kraken.

DE RUST VAN DE KAMEELPANTER

Wat heb je dan nodig? **Bruggenbouwers** die overzicht houden en die genoeg empathie aan de dag kunnen leggen om een transitie/transformatie op een juiste manier te begeleiden.

Inzichten, filosofieën, strategieën laten zich het best vertellen door gebruik te maken van een metafoor of toch een makkelijk te vatten beeld. Zonder storytelling gaat niemand mee in je verhaal. Voor dit boek koos ik in die optiek voor de giraffe, net als in het eerste deel van deze reeks, een dier. Een meer dan opmerkelijk dier dat je met al haar opmerkelijke eigenschappen meermaals in dit boek zult zien opduiken.

Van giraffen gaat een zekere rust uit. Je ziet ze zelden agressief, wat waarschijnlijk niet wil zeggen dat er onderhuids niets kan 'opborrelen'. (Deze langnekken durven immers last te hebben van door hun fysiologie gegenereerde hoge bloeddruk.) Die rust spreekt me aan in deze diersoort.

Agressief handelen of slinkse politieke manoeuvres inzetten is me immers vreemd. Rust is goed, maar dat wil niet zeggen dat de giraffe met zich laat sollen, integendeel. Een zekere vorm van **assertiviteit** is de giraffe niet vreemd en die is ook in het bedrijfsleven noodzakelijk. Die assertiviteit vertrekt vaak vanuit een vorm van **rechtvaardigheidszin**. Eender welke beslissing die genomen wordt, moet aan iedereen binnen de organisatie kunnen worden uitgelegd – ook aan de tegenstanders. Daarvoor is enerzijds een enorm **inlevingsvermogen** nodig, maar anderzijds ook een **sterk analytisch creatief kader** dat die hoeveelheid aan meningen allemaal een plaats kan geven.

Er wordt meestal op twee manieren naar management gekeken: ‘old school’ en ‘new school’ management. De ‘new school’ zou volgens velen het ideaal zijn. Dat zijn de waterdragers, de managers die vol gaan voor ondersteunend en coachend leiderschap ..., maar daar zijn we binnen onze eigen organisatie, Realdolmen, en bij uitbreiding in het bedrijfsleven nog niet helemaal. Deze ‘new school’ aanpak mag dan wel het ideaal zijn om binnen een organisatie na te streven, de situatie waarin je bedrijf of organisatie zich bevindt, moet dat ideaal ook toelaten. Als je als bedrijf of afdeling *stuck in the middle* van een groot veranderingsproces zit, heb je vaak niet de luxe, noch de tijd om alleen met deze leiderschapsvorm je team te managen en met je collega’s te ‘sparren’. Zo’n vorm van **ondersteunend en coachend leiderschap** vraagt tijd – veel tijd – om zich te nestelen. Tijdens zo’n veranderingsproces moet immers ook de korte termijn gemanaged blijven. Als je afdeling slechts ‘Oké!’ draait, moet er niet veel verkeerd lopen vooraleer je weer met een situatie zit waarbij inkomsten en uitgaven een wel heel aparte relatie met elkaar aangaan. Om dat te vermijden moet je zo hard gefocust zijn op de korte termijn dat de ‘installatie’ van enkel coachend leiderschap erbij in zal schieten.

‘Old school’ managers – en die kun je het best met de stevigere carnivoren als tijgers en leeuwen vergelijken – kijken voornamelijk naar het resultaat op de korte termijn en kunnen daarin zeer hard zijn. Als ze het bij het rechte eind hebben, gaan de dingen snel vooruit, dat is waar. Echter, als ze fout zitten – doordat ze informatie gemist hebben in hun beslissingsproces – leidt dat vaak tot conflict en frustratie. ‘Old’ en ‘new school’ durven dus wel eens stevig met elkaar te clashen. Ze aan elkaar kunnen linken is de grote uitdaging.

Wil nu toch het toeval dat de oude Romeinen de giraffe vroeger een *camelopardali* – wat letterlijk ‘kameelpanter’ betekent – noemden ... ‘Kameelpanter’ vind ik een heel intrigerend woord. Het suggereert iets **spannends**. De panter is gevaarlijk. Maar door het kameelgehalte krijgt de *camelopardali* tegelijkertijd ook iets **bedachts** en voorzienends ... Een kameel voorziet, bouwt reserve in en is letterlijk een waterdrager. De kameelpanter is dus de ideale brug tussen de kameel en de panter; de waterdrager en de verwaarloosde carnivoor. En net dat hebben we vandaag de dag in business-land nodig: **bruggenbouwers**. Technologie verandert de wereld vandaag steeds sneller en sneller, maar uiteindelijk draait het toch nog altijd om mensen en om mensen die samenwerken.

OP SAFARI

Dit boek is niet alleen een managementboek. Het is tegelijkertijd een **verhaal over een bedrijfsoverkoepelend transformatieproces**. En dan heb ik het over *change management 4 real!* Het proces dat ik in dit boek als leidraad gebruik, omvatte meer dan honderd transformatie-initiatieven en speelde zich af in alle geledingen van de organisatie. Zowel **strategisch, tactisch** als **operationeel** heeft deze digitale transformatie een stevige impact gehad. Kortom, het gaat hier dus niet over een of andere kleinere organisatiewijziging. Nee, het gaat hier over het roer fundamenteel omgooien. Ja, het gaat hier letterlijk over jezelf als organisatie helemaal heruitvinden. We spreken onder andere over een **rebranding**, maar vooral over een **herpositionering** in de markt ... én over dat hele nieuwe verhaal dag in dag uit met onze mensen blijven waarmaken!

Ben je vooral geïnteresseerd in een verhaal uit de praktijk van een grotere organisatie die een succesvolle transformatie heeft ondergaan? Wel, ook met jou in het achterhoofd heb ik dit boek geschreven. Zeker als je zoals ik vooral vanuit sales, marketing of interne communicatie denkt. Geniet mee van een blik achter de schermen bij Realdolmen.

HET GIRAFFE-ALFABET

Om dat hele transformatieproces goed te illustreren heb ik voor de **giraffe-metafoor** gekozen. Een bruggenbouwer in hart en nieren. Ik kom daar in

dit boek vaak en met veel plezier op terug. De giraffe is immers een fantastisch dier en eentje dat giga veel kwaliteiten en capaciteiten in zich heeft. Die giraffe-metafoor gebruik ik om parallellen te trekken met eigenschappen die volgens mij bij een manager – lees giraffe-manager – hard van pas kunnen komen. (En als je die eigenschappen nog niet hebt, kun je ze zeker voor een groot deel eigen maken. Als je dat tenminste ook zelf wilt.)

Ik trakteer bij deze graag op een weetje. Wist je dat de allereerste giraffe in Europa door Julius Caesar werd geïntroduceerd? In 46 voor Christus – na zijn terugkeer van al zijn Afrikaanse veroveringen – stelde Caesar dit unieke dier voor het eerst aan het grote publiek voor. Het dier was trouwens een cadeautje van Cleopatra, de knapste en machtigste vrouw ter wereld. De giraffe is met andere woorden echt een ster en dat is ze al vele eeuwen lang. Zeg nu zelf, wie wil er zich niet met dit heerlijke dier associëren? Je nek durven, maar vooral ook kunnen uitsteken. Dat is een heerlijk gevoel, toch?

Kleine kanttekening: in dit boek gebruik ik de ‘giraffe’ als metafoor en dat dier is in de Nederlandse taal een vrouwelijk woord. Een *zij* dus. Als ik het over de giraffe-manager heb, gebruik ik echter het verwijzwoord ‘*hij*’. Zo zitten zowel hij als zij in dit boek. Ik wil het concept ‘hij of zij’ niet telkens gebruiken als ik het over managers heb. Enerzijds vind ik het een verwarrend concept, anderzijds vind ik het nogal evident dat een managersrol door zowel mannen als vrouwen kan ingevuld worden. Sekse is nooit belangrijk, wel de kwaliteiten van de ‘hij’ of ‘zij’ in kwestie.

UIT DE NEK ...

In België hebben we de neiging om iedereen die zijn hoofd boven het maisveld uitsteekt neer te maaien. Een kwalijke eigenschap vind ik dat. Geef mij dan maar het Amerikaanse ‘chasing dreams’. Wie succesvol is, verdient respect en hoeft dus helemaal niet met jaloezie of afkeur bejegend te worden. Al was het maar **omdat de durver het gedurfd heeft**. Die heeft zijn **nek durven uitsteken**.

Verder is er natuurlijk ook een persoonlijke component aan mijn keuze voor de giraffemetafoor. Ik ben met mijn net geen twee meter vaak letterlijk de grootste in de fysieke ‘ruimte’. Ook ik word wel eens – net als de giraffe – een rare snuiter bevonden. Zeker als ik ga marathonlopen. Ik

moet er geen tekening bij maken hoe je eruitziet als je met mijn gestalte in Tokyo meedoet aan de marathon, toch? Dan steek je er letterlijk met kop én schouders bovenuit. Ik loop ook net door die lengte en het bijkomende gewicht wat 'anders', net zoals de giraffe 'anders' loopt. Zelf trad ik trouwens vorig jaar toe tot een heel **select clubje**: dat van de mensen die de Big Six, de zes grote marathons – New York, Berlijn, Boston, Londen, Chicago en Tokyo – hebben gelopen. Dat maakt me net als de giraffe een beetje unieker dan de rest, toch?

Een marathon lopen is **een hele onderneming**. Je moet je erop voorbereiden, een plan uittekenen, hét doen, maar ook wel heel de tijd *face the facts*. Dat zijn allemaal zaken die in dit boek ook zullen terugkeren. Maar het belangrijkste als marathonloper – zelfs als die meer dan 100 kilo weegt en bijna twee meter groot is – is dat je overzicht behoudt. Dat je dus de vijand niet op een ander zoekt, maar weet wat je zelf kunt doen en waar je kunt bijsturen omdat je mogelijke problemen kunt voorzien ... net zoals de giraffe ook alles kan voor-zien. En ja, van een marathon moet je genieten terwijl je die loopt. Dat moet je ook doen als je een heel transformatieproces in gang steekt. Ik nodig je daarom met veel plezier uit om dit hele traject samen met deze 'giraffe' mee te lopen. Quasi letterlijk. Zo'n proces is inderdaad zoals een marathon met al het afzien én genieten dat daarbij komt kijken, de euforie als je er eindelijk bent en een eventueel dipje achteraf ... en de ongelooflijke goesting om na een tijd aan een nieuw project te beginnen. Nog straffer ...

Enig puntje van mogelijke kritiek: het is voor de giraffe wel heel makkelijk om uit haar nek te praten... – om niet te zeggen *lullen*. Dat is waar. Genoeg nek om het een en ander uit te 'spuwen'. Het tegenargument dat ik hier-teen kan inbrengen is dat het hele transformatieproces dat we bij onze organisatie, Realdolmen, hebben doorlopen (en ik in dit boek in vereenvoudigde vorm weergeef) ook echt heeft gewerkt én zowel **financieel-economisch** zijn **vruchten** heeft afgeworpen als verschrikkelijk **hoge scores** heeft gehaald bij alle **interne en externe tevredenheidsenquêtes!**

Misschien wat vergezocht, maar je zou mits enige creativiteit kunnen zeggen dat een giraffe gepokt (en gemazeld) is. Dat kan ik na een dikke 20 jaar in het vak best ook van mezelf zeggen. In het Engels zijn de vlekken van de giraffe dan weer 'spots' en ja, ik hoop in dit boek 'spot on' te kunnen zijn, mijn vinger op 'sore spots' te kunnen leggen en dat allemaal zonder

mijn eigen 'soft spots' te negeren. Of zie je als lezer de vlekken liever als Engelse 'marks'? Wel, dan hoop ik oprecht dat ik met mijn ideeën 'earn my marks' door **antwoorden** te **voorzien** waar er veel 'question marks' opduiken. Hoe 'closer' ik bij 'the mark' kom, hoe beter, toch? Je mag me – na lectuur weliswaar – best tegenspreken. Ik ga graag het gesprek aan. Ik sta oprecht open voor alle kritiek en tips. Enkel zo leert een mens bij.

Buiten de vele linken naar alle mogelijke eigenschappen van de giraffe als dier is er trouwens nog een reden waarom dit dier me zo intrigeert. Een reden die weinig tot niets met al haar fantastische eigenschappen te maken heeft, maar alles met **haar naam** zelf. In het Nederlands kun je haar naam op twee manieren schrijven. De eerste schrijfwijze 'giraf' is het meest gekend in België, maar de tweede schrijfwijze 'giraffe' is even correct. Alleen ... onbekend maakt onbemind. Sommigen zullen beweren dat de tweede schrijfwijze fout is. Zoek het gerust zelf even op in het Nederlandse woordenboek. Vergelijk het met de giraffe-manager als je wilt. Hij stuit vaak op onbegrip, maar is hij daarom verkeerd? In dit boek kies ik resoluut voor de tweede schrijfwijze om inzicht te bieden in het onbekende giraffe-manager ras. Op enkele kleine spellingsverschillen na is en blijft de giraffe een 'giraffe' in het Frans, Duits, Engels, Spaans, Italiaans, Portugees, Deens, Zweeds ... en ga zo maar een heel eindje door. En ja, ook buiten de westerse wereld is een giraffe bijna altijd een 'giraffe'. Wereldwijd zal men je dus wel begrijpen als je het over de giraffe hebt. En bij uitbreiding zou je kunnen stellen dat ook de giraffe-manager wereldwijd al zijn skills kan toepassen. **Wat in dit boek aan bod komt, geldt heus niet voor België alleen.**

Het wordt zelfs nog beter: 'giraffe' is het ideale letterwoord om de verschillende fases van een transformatieproces van 'Oké' naar 'Top!' te benoemen. Dat voelde je waarschijnlijk wel aankomen: zowel de 'G', de 'T', 'R', 'A', de dubbele 'F' als de 'E' vormen de beginletters van bijzondere ijkpunten binnen zo'n transformatieproces. Allemaal benoemen ze een stukje van het traject. Net zoals dat in mijn boek *Zebra-management* het geval was met *Zen – Engagement – Blueprint – Resourcefulness – Action*. En dan nu, aan de slag!

WELKOM IN TRANSFORMATIELAND

Dit verhaal is een transformatieverhaal. Eentje dat zich op allerlei niveaus van Realdolmen heeft afgespeeld. Een transformatieverhaal dat een nieuw logo en een nieuwe huisstijl heeft opgeleverd, maar – en dat is duizendmaal belangrijker dan deze uiterlijke opsmuk – dat bij ieder individu en in elk departement nieuwe inzichten ingang heeft doen vinden. Dat is hard werken, elke dag opnieuw. Dat vraagt tijd, veel tijd. Je kunt er dan ook maar beter van genieten onderweg. Je mag zeker niet alleen focussen op het eindresultaat.

Zo'n groot traject vertoont veel gelijkenissen met de voorbereiding en het lopen van een marathon. Dat doe je ook niet zomaar ineens op een blauwe maandag. Ik liep mijn eerste marathon in 2011. Het was de marathon van New York, de moeder der marathons. Die heeft mijn leven veranderd. Eind 2010 begon ik aan de voorbereiding. Een jaar lang leefde ik ernaartoe. De weg was lang, want ik woog eind 2010 meer dan 130 kg. Mijn actieve sportcarrière als volleyballer was toen al meerdere jaren uitgedoofd. Het hoogste niveau dat ik had bereikt, was 1ste nationale, bij VC Zoersel. Ik trainde zes keer in de week. Abrupt afgebroken omwille van een dubbele hernia. Dat was trouwens geen lachertje. Ik belandde op de spoedafdeling van het ziekenhuis. Het was zelfs een tijdje onduidelijk of ik nog wel zou kunnen stappen. Van 2001 tot eind 2010 lukte het me niet om de sportieve draad weer op te pikken, uit schrik om weer in het ziekenhuis te belanden. Elk jaar dikte ik aan. Hoog tijd dus om daar verandering in te brengen. Niet omdat het moest, want ik voelde me wel 'Oké', ondanks mijn gewicht. Het was eerder dat ik vooral benieuwd was naar wat er zou gebeuren en waartoe ik in staat zou zijn als ik me terug 'Top' voelde. Dus waarom mijn jeugd-droom om een marathon te lopen niet najagen? En als ik dan een marathon moest kiezen, waarom niet die van New York? Als je droomt, moet je groots durven dromen. De weg ernaartoe is even lang. Dankzij Wilfried Silon, stichter van de Managers Marathon Club in België, en zijn boek *Durven Dromen* vond ik de sportmicrobe weer. Ik kwam terecht in een club van

gelijkgestemde zielen: mensen die allemaal druk in de weer zijn, weinig tijd hebben en toch zo zot zijn om een marathon te willen lopen. Ik kan het niet eenvoudiger samenvatten. Zalig. Ik hoorde er weer bij.

De club was gelukkig niet competitief ingesteld. Tijden werden nooit met elkaar vergeleken. Iedereen trachtte gewoon voor zichzelf zijn beste tijd neer te zetten. Het beste uit zichzelf te halen, onder vrienden, elkaar aanmoedigend. Elk op zijn eigen ritme met slechts één gezamenlijk doel: de marathon uitlopen. Het is kameraadschap voor het leven. Tijdens de medische testen in AZ Monica bij dokter Sneyers, zelf actief lid bij MMC, bleek al snel dat mijn VO₂ max dankzij mijn sportieve verleden al bij al nog niet zo slecht was. Het is een belangrijke graadmeter om je conditie te bepalen. De VO₂ max geeft aan hoe goed je lichaam in staat is om de ingeademde zuurstof om te zetten in energie. Vergelijk het als je wilt met de paraatheid van een organisatie om aan de slag te gaan met een transformatie. Mijn hart was in perfecte staat. Zo'n tweejaarlijkse check-up is trouwens geen overbodige luxe, sporten moet nog altijd medisch verantwoord blijven. Je weet immers nooit. Jaren later heeft Claire – toen nog dokter Sneyers, maar ondertussen al lang Claire – mij laten weten dat ik toen de loopband kapot heb gelopen. Gekraakt onder mijn gewicht. Tomas Valcke, mijn marathoncoach en steun en toeverlaat tijdens de voorbereiding, had voor mij een gedetailleerd plan van aanpak uitgewerkt. Een trainingsschema op maat dat elke maand werd gecontroleerd via TrainingPeaks en bijgestuurd. Stap voor stap, week na week, boekte ik vooruitgang. In het begin kon ik amper 3 km lopen aan één stuk, na 4 weken zat ik al aan 8 km. Bij oververmoeidheid werd het aantal kilometers naar beneden gehaald, bij overschot werden extra versnellingen toegevoegd. De 10 miles van Antwerpen en de 20 km van Brussel waren belangrijke tussenmijlpalen. Telkens heb ik mijn persoonlijke grenzen verlegd, want in april had ik nog nooit 16 km gelopen. In mei had ik nog nooit 20 km gelopen. De halve marathon van Oostende in oktober bevestigde dat ik goed bezig was.

Eindelijk was het moment daar. 6 november 2011, D-day. Vol ongeduld wachtte ik op het startschot aan Staten Island, juist vóór de Verrazano-Narrows Bridge. Dat schot klonk als muziek in de oren. Met z'n allen stormden we de brug op, 3 km lang omhoog en dan 3 km omlaag. Best pittig, als je weet wat er daarna nog allemaal op je afkomt. Op aanraden van mijn loopcoach deelde ik mijn marathon zorgvuldig in. Niet op snelheid, maar op hartslag. De eerste 5 kilometer aan een hartslag van 140, na

10 kilometer aan een hartslag van maximaal 144 en na 20 kilometer aan een hartslag van maximaal 152. Vanaf kilometer 30 mocht ik boven de 160 gaan en alles geven wat ik nog in mij had. En zo geschiedde. In het begin liepen er vele lopers mij voorbij. “Laat ze maar doen”, dacht ik bij mezelf, terwijl ik genoot van de aanmoedigingen van de talloze supporters onderweg. Het was één groot feest, verschillende bandjes traden op langs de zijkant van de weg. Swingend liep ik ze voorbij. Halfweg lag er opnieuw een venijnige brug op de weg – Queensboro Bridge – ik paste mijn cadans aan. Verschillende mensen moesten stappen. Ik baande mij een weg tussen de menigte, nu was het mijn beurt om lopers in te halen. Je merkte snel wie er een stevige voorbereiding had opzitten, zoals ik, en wie niet. Een halve marathon kun je nog op karakter uitlopen, een hele marathon niet. Dat is een werk van lange adem, waarbij een zorgvuldige voorbereiding inderdaad het verschil maakt. Na 32 kilometer kreeg ik het zelf moeilijk. Ze hadden mij hiervoor gewaarschuwd: de klop van de hamer. Ik stelde mijn ritme opnieuw bij en sipte nog eens van mijn isotone frisdrank. Een laatste gelletje worstelde ik tussen mijn tanden naar binnen. Blijven eten en drinken was me gezegd. De laatste 7 km door Central Park deden pijn. Mijn spieren begonnen te verzuren. Op automatische piloot liet ik mij voortstuwen door het enthousiaste publiek. Op 37 km hoorde ik mijn echtgenote, Kim, langs de zijlijn mijn naam scanderen. Ik genoot van het moment, wat deed het deugd om op dat moment van de wedstrijd iemand vertrouwd tegen te komen. Het gaf me een extra boost. Ik nam van Kim een laatste flesje sportdrank aan en een extra gel met cafeïne.

Van de laatste 5 km herinner ik me niet veel, enkel de laatste 100 meter. De streep was in zicht. Ik stak mijn armen omhoog. Het zout stond duidelijk afgetekend op mijn looptenu. Ik perste er nog een laatste glimlach uit voor de foto. Ik klokte af op 4u05. Dat is iets sneller dan 10 km per uur. Best aardig voor iemand die een jaar eerder maar amper 3 km kon lopen. Tranen van blijdschap. Tranen met tuiten. Dat was me nooit eerder overkomen. Het was zo'n intens gevoel. Ik schreeuwde het uit: “*Yes, I did it!*” Een jongensdroom die in vervulling ging. Het was me gelukt. Wie had dat ooit durven dromen? Na de finish strompelde ik zeer voorzichtig stap voor stap richting exit op zoek naar Kim. Mijn kuiten konden elk moment in een kramp schieten. Het was alsof mijn lichaam wist dat er niets meer moest. Ik volgde de lange file lopers voor mij, onderweg kwam ik een massa vrijwilligers aan de zijkant tegen die ons één voor één feliciteerden

met onze prestatie. Ik was één en al euforie. Onderweg haalde ik mijn zak met reservekledij op. De cola en de chocomelk die ik er had ingestoken, dronk ik in één teug op. Met een soort van astronauten-warmhoudertje om me heen gewikkeld kwam ik eindelijk aan het rendez-vous punt van MMC. Mijn geluk kon niet op. Zoveel lachende gezichten bijeen. We vlogen in elkaars armen.

Geloof me vrij, een transformatieproces verloopt op een soortgelijke manier. De verschillende fases waar je door gaat, kom je ook allemaal in een transformatieproces tegen. Noeste arbeid loont, maar je moet er wel voor willen werken. Elke dag opnieuw ervoor willen blijven gaan, zonder opgeven, ook als het bijzonder lastig wordt; daar draait het om. Resultaten zijn er niet meteen, maar opeens – misschien op een moment dat je het niet meer verwacht – valt alles in zijn plooi en geraak je in een zalige stroomversnelling en is er geen houden meer aan.

HET COMPETITIEVE LANDSCHAP

We leven in België in de ICT-sector in een **bijzonder competitieve markt met veel concurrenten**. Neem bijvoorbeeld CRM als marktsegment, één van de 50+ ICT-domeinen waar Realdolmen mee het verschil maakt. Je hebt nichebedrijven die heel specifiek aan dit marktsegment knabbelen – Net IT, C-Clear Partners, Business Elements, Hedera Consulting, 4C Consulting ... – kleine bedrijfjes van 10 tot 50 personen, elk met hun eigen dynamische bedrijfscultuur, vaak met eigenaars die zelf eerder in een grotere organisatie hebben gewerkt, maar het daar voor bekeken hebben gehouden; je hebt freelancers die aan heel – en misschien té – scherpe tarieven actief zijn, en je hebt ook nog eens min of meer soortgelijke bedrijven als Realdolmen – om Cegeka, NRB en Cronos niet bij naam te noemen – die ook hun *piece of the pie* willen. Daarnaast heb je Europese internationale spelers die steeds vaker voet aan wal zetten in België, zoals Atos vanuit Frankrijk of Ordina vanuit Nederland. Of andersom, Belgische organisaties die de wereld willen veroveren, zoals Delaware Consulting. Zelfs de Big Four willen hun stuk van de taart – Deloitte, PwC, E&Y en Accenture (of beter gezegd Avanade – de Microsoft-variant). En dan zijn er nog die spelers die sectorspecifieke oplossingen aanbieden, zoals Itineris of Ferranti. Zo kan ik nog wel even doorgaan ...

Tussen gemaakte kosten en de uiteindelijke opbrengst zit daardoor jammer genoeg **weinig marge**. Het verschil tussen wat we als bedrijf binnen deze sector aanbieden en kunnen verdienen is bijzonder klein, als je de kost van de ondersteunende diensten mee in rekening brengt. Met meer dan tien verschillende partijen zitten we soms op eenzelfde dossier te werken en verplichten we elkaar tot het aanhouden van wel heel scherpe prijzen – in onze markt toch een belangrijk beslissingscriterium. Nochtans blijft de vraag vandaag voortdurend het aanbod overstijgen. Je zou dus verwachten dat de tarieven recht evenredig stijgen. Niets is echter minder waar. Daar zit een serieuze vertraging op. Er ontstaat een ware schaarste op de arbeidsmarkt aan goede CRM-consultants. En ja, daardoor **stijgen de lonen** wel snel.

Snel denken en adequaat reageren op marktverschuivingen is dus de enige strategie vandaag de dag. Of anders gezegd, je moet jezelf steeds durven blijven heruitvinden. Je moet je eigen kostenmodel durven her bekijken – over de grenzen van je eigen afdeling heen – en tegelijkertijd jezelf blijven afvragen hoe je een maximale toegevoegde waarde kunt aanbieden aan je klanten. Denk voorbij de oorspronkelijke vraag. Wat heeft de klant écht nodig? Dat betekent dan weer dat je mensen nodig hebt die deze conversatie kunnen aangaan, die dit overkoepelende verhaal verstaan en nadien ook kunnen waarmaken. Over het muurtje kijken en **verder denken** dan je neus lang is, daar draait het om. Dat vraagt tijd, training en vooral een bepaalde ingesteldheid. Jezelf continu blijven bijscholen, openstaan voor feedback, out of the box durven te denken, de klantenbeleving centraal zetten ... het is allemaal makkelijker gezegd dan gedaan. Geen gebrek aan uitdagingen, kortom.

Vermenigvuldig deze uitdagingen binnen CRM eens met het aantal solution domeinen waarvoor je bij Realdolmen terecht kunt – zoals ERP, BI, ECM, GIS, WCM, MDM, Java of .Net development, projectmanagement, functionele analyse, AS400 of mainframe competenties, infrastructuur-services zoals datacenterbeheer en werkplekkenbeheer ... – en je krijgt meteen een idee van de complexiteit en de dagelijkse realiteit waarvan ik elke dag deel mag uitmaken. Boeiend, niet?

Gelukkig is en blijft het hele IT-gebeuren een **groeisector**. Welk bedrijf ondergaat geen digitale transformatie? In het specifieke geval van Realdolmen was het de uitdaging om voor onze doelgroep **de juiste digitale**