

DE IZZY VAN AELST

# ROEIBOOT

# ORGANISATIE

NAVIGEREN VAN GROEIAMBITIE NAAR  
RESULTAAT IN 18 MAANDEN



**A LICENCE TO TRANSFORM**  
VOOR LEIDERS, MANAGERS EN  
ORGANISATIEONTWIKKELING

Lannoo  
Campus



# INHOUD

Mijn ambitie

9



## DEEL 1

### DE SHIFT, WAAROM GROEI EIGENLIJK TRANSFORMATIE IS 12

Meer van hetzelfde leidt niet tot substantiële groei 15

#### 1. Groei begrijpen – van méér doen naar transformeren 19

De Shift Gear-methode als besturingssysteem achter De Roeibootorganisatie 21

Groei is geen doel op zich 23

Transformatie is meer dan een project 26

#### 2. The Licence to Transform – mandaat, middelen en geduld 28

Koersbepalende vragen 31

#### 3. Succesfactoren, barrières en hefboomen 32

Succesfactoren 32

Barrières 34

Hefboomen 36

Verticale afstemming – van visie naar actie 37

Koersbepalende vragen 39

Takeaway voor leiders 39



## DEEL 2

### DE KOERS, BEGRIJPEN WAAR JE VANDAAG ÉCHT STAAT 40

In 3 maanden: strategie en transformatieplan ontwerpen 43

#### 4. Je context begrijpen – intake & learning roadmap 45

Een groeiplan start bij de context begrijpen 46

Stap 1: intake en onboarding (4 weken) 47

Stap 2: plan uitwerken (6 weken) 49

Stap 3: plan valideren (2 weken) 50

Koersbepalende vragen 50

<b>5. De Business Development Grid als diagnosespiegel</b>	<b>51</b>
De Balanced Scorecard – een spiegel, geen motor	53
De Business Development Grid – de motor achter de strategie	55
De symbiose van de Balanced Score Card en de Business Development Grid	60
De Business Development Grid – spiegel én kompas	62
Koersbepalende vragen	65
Takeaway voor leiders	65



## DEEL 3

### NU ROEIEN, VAN PLAN NAAR ROEIBOOTORGANISATIE **66**

In 6 maanden van inzicht naar gerichte keuzes **69**

<b>6. Positionering begint niet bij wat je zegt, maar bij wat mensen geloven</b>	<b>71</b>
Vier confronterende vragen als spiegel	71
Het leiderschapsperspectief op positionering en geloofwaardigheid	74
Koersbepalende vragen	78
Verduidelijking met een warm aanbevolen perspectief	79
<b>7. Aanbod &amp; experience – bewijs niet enkel wat je belooft, maar ook wat je durft te laten</b>	<b>80</b>
Koersbepalende vragen	89
<b>8. Distributie als groeiversneller</b>	<b>90</b>
De drie distributierollen	93
Koersbepalende vragen	98
<b>9. Data &amp; Analytics als beslissingsmotor</b>	<b>99</b>
Data vóór AI – omdat intelligentie pas ontstaat na orde	103
Wanneer AI te vroeg komt	105
Koersbepalende vragen	109
Takeaway voor leiders	110

<b>10. Skills &amp; Competenties als hefboom</b>	<b>112</b>
De 9-box: een ontwikkelingskader en talentmanagementtool	115
Koersbepalende vragen	119
Takeaway voor leiders	120
<b>11. Digital &amp; Technology als enabler</b>	<b>122</b>
Digitale maturiteit	127
De investeringsparadox van technologie	130
De link met data & AI – technische schuld en organisatorische schuld	131
Prioritering is strategie in code gegoten	133
Koersbepalende vragen	134
<b>12. Processen als energiestroom</b>	<b>135</b>
Use case	139
Koersbepalende vragen	140
Takeaway voor leiders	141
<b>13. De Ronde van TOM – de identiteit van teams</b>	<b>142</b>
Hoe ziet de organisatie-architectuur eruit	143
Rollen en verantwoordelijkheden	145
Implementatie	148
Koersbepalende vragen	152
Takeaway voor leiders	152



## DEEL 4

### DE ROEIBOOTORGANISATIE, SAMEN OVER DE FINISH 154

Ritme, cadans en blijvende impact in 18 maanden 157

<b>14. Help, ik moet roeien – van plan naar organisatie</b>	<b>159</b>
Een plan laten leven in een organisatie	161
Van agile naar roeiboet	161
Koersbepalende vragen	163

<b>15. De Business Metronoom – tool voor planning en ritme</b>	<b>164</b>
Een roeibootorganisatie herken je aan het ritme	165
De rol van de kapitein	170
Koersbepalende vragen	172
<b>16. Koers houden onder druk</b>	<b>173</b>
Er is richting nodig	173
Vier stappen van inspiratie naar implementatie	176
Het dromenarchief	179
Waar agile tekortkomt als samenwerkingsmodel	180
<b>17. Iedereen mee in de boot – de Funnel of Engagement</b>	<b>181</b>
Begrijpen	181
Geloven	182
Gedragen	183
Ambassadeurschap	184
De succesfactoren achter de trechter	186
De rol van de CEO – architect van engagement	187
<b>18. Transformatiebereidheid meten en versnellen</b>	<b>188</b>
Meten waar je staat – Employee Transformation Maturity	188
Slechte ETM-scores – één keer of structureel?	188
Herijken	192
De spiegel voor de CEO	193
De rollercoaster van engagement – ETM en Tuckman	193
Het CEO-perspectief – koers en tempo bepalen met ETM en Tuckman	200
De kernboodschap voor CEO's	202
<b>19. Voorbij de finishlijn – groei als continu ritme</b>	<b>204</b>
De evolutie van groeiarhitect tot transformatiewervenleider	205
De moed om spanning te benoemen	207
Van PMO tot Growth Engine – de maturiteitsladder van een Transformation Office	209
De vier pijlers van het Transformation Office	211
Koersbepalende vragen	214
Takeaway voor leiders	214
Slotwoord – vijf principes, één reis	217
Een welgemeende dankjewel	221



# Mijn ambitie

De meeste groeiambities mislukken niet door een gebrek aan visie. Ze mislukken omdat de organisatie die de visie moet dragen er niet klaar voor is. Mijn inzicht in dat patroon ontstond niet in een boardroom, maar in de praktijk. Rond mijn dertigste werkte ik in Portugal. Nieuw land. Nieuwe taal. Nieuwe cultuur. En een opdracht die ik nog niet helemaal kon vatten toen ik instapte: een datatransformatie leiden in een organisatie die ik nog niet kende. Wat de opdracht bijzonder maakte, besepte ik pas gaandeweg. Mijn rol was tijdelijk. Wat ik opbouwde moest overdraagbaar zijn en blijven functioneren zonder mij. Die realiteit dwong me om mijn manier van werken expliciet te maken, intuïtie volstond niet.

Ik begon mijn ervaringen systematisch te analyseren: welke interventies creëerden beweging en welke vertraagden ze? In welke volgorde werkte verandering het beste? Wat moest eerst scherp staan voordat het volgende kon slagen? Ik probeerde mijn eigen trial-and-error te vertalen naar een reproduceerbare aanpak. Niet als theoretische blauwdruk, maar als een hanteerbaar kader: praktisch, overdraagbaar, toepasbaar. Wat in Portugal begon als een noodzaak, werd gaandeweg een constante in mijn loopbaan. In functies als Head of Marketing, Chief Commercial Officer en General Manager. In uiteenlopende organisaties zoals BNP Paribas, Ageas, NN Insurance en Belfius. Maar ook bij nichebedrijven en scale-ups zoals Curalia. De schaal verschilde, de sector evenzeer, maar de kernopdracht bleef opvallend consistent: beweging brengen waar groei vastliep – commercieel, cultureel en structureel.

Rock the boat.

Het werd me duidelijk dat ook transformatie zelden faalt door gebrek aan visie. Ze loopt vast wanneer keuzes, structuur en gedrag niet gelijktijdig verschuiven. Structuren evolueren trager dan ambities. Besluitvorming wordt complexer naarmate er meer lagen ontstaan. Samenwerking verliest scherpte wanneer verantwoordelijkheden diffuus worden. Dat spanningsveld blijft zelden zonder gevolgen. Strategie zonder organisatorische vertaling blijft intentie. Technologie zonder vereenvoudiging vergroot complexiteit. Verandering zonder breed

gedragen eigenaarschap dooft uit zodra de initiële energie wegebt. De intentie is er, de samenhang ontbreekt.

In grote corporates vertaalt dit zich in een merkwaardige paradox: hoe volwassener de organisatie, hoe moeilijker het wordt om wendbaar te blijven. Processen zijn verfijnd, governance is helder gedefinieerd, risico's zijn beheersbaar gemaakt, maar snelheid en eenvoud komen onder druk te staan. In groeiende kmo's zie ik het omgekeerde spanningsveld. Daar is ambitie overvloedig aanwezig en worden kansen snel gegrepen, maar de fundamenten groeien niet altijd mee. Ze groeien sneller dan hun eigen maturiteit. Structuur volgt te laat, rollen blijven impliciet, beslissingen stapelen zich op zonder duidelijke prioritering.

Precies uit die terugkerende ervaringen is de Shift-methode ontstaan, het onderliggende kader van *De roeibootorganisatie*. Geen eindmodel dat pretendeert universeel te zijn, maar een geïntegreerd kader dat richting, organisatie en samenwerking in samenhang benadert. Het helpt om prioriteiten te expliciteren, verantwoordelijkheden te verankeren en ritme te brengen in transformatie. Zodat groei niet toevallig ontstaat, maar doelgericht wordt georganiseerd. Dit boek helpt je keuzes te versnellen, valkuilen te vermijden en je transformatie écht uit te rollen.



“Transformatie is  
beweging brengen  
waar groei vastloopt.  
Rock the boat.”



DEEL

1





**DE SHIFT, WAAROM  
GROEI EIGENLIJK  
TRANSFORMATIE IS**

---



# Meer van hetzelfde leidt niet tot substantiële groei

Op een bepaald moment bots je op een grens: de manier waarop het bedrijf vandaag georganiseerd is, kan de ambitie van morgen niet meer dragen. Dat moment voelt voor veel leiders als een bedreiging. Alsof alles plots in vraag moet worden gesteld. Alsof de fundamenten onder hun voeten verdwijnen. In werkelijkheid is het precies het tegenovergestelde; het moment waarop je alles opnieuw tegen het licht houdt, is geen onoverkomelijke uitdaging, maar een unieke opportuniteit. Het dwingt je om te onderscheiden wat nog werkt en wat niet meer, om ballast los te laten en om opnieuw richting te kiezen.

In de volgende hoofdstukken bouwen we stap voor stap een kader om groei te begrijpen en te organiseren. Geen theoretisch model dat pretendeert universeel te zijn, maar een verzameling inzichten uit de praktijk. Uit bedrijven die groeiden, botsten, hertekenden en opnieuw begonnen. Sommige inzichten zijn eenvoudig. Andere confronterend. Samen vormen ze een manier van kijken naar organisaties in beweging. We beginnen bij een aantal misvattingen over groei, gaan vervolgens naar wat transformatie écht vraagt van leiderschap en organisaties, en eindigen met de concrete bouwstenen om beweging mogelijk te maken.

# TRANSFORMATION STRATEGY & PLAN

**HUIDIGE TOESTAND**



**ANALYSE**

4 weken



**STRATEGIE**

6 weken



**VALIDATIE**

2 weken

# TRANSFORMATION DELIVERY



**FUNDAMENT**

12 - 24 weken



**ACCELERATIE**

52 weken



**3 MAANDEN MARK**

Licence to transform:  
strategisch plan



**6 MAANDEN MARK**

De eerste verschuivingen  
zijn zichtbaar



**36 MAANDEN MARK**

Succesvol verankerde  
transformatie



# 1. Groei begrijpen – van méér doen naar transformeren

Of je nu start als nieuwe werknemer in een groot bedrijf, van job verandert bij je huidige werkgever, een eigen onderneming leidt of de familiezaak overneemt: die eerste dag voelt altijd hetzelfde. Je komt binnen met ervaring en ambitie. Soms zelfs al met een plan. Maar vaak eindigt diezelfde dag met een hart dat sneller slaat. Niet door euforie, maar door verantwoordelijkheid.

## **Zij had er maanden naartoe geleefd.**

*Een nieuwe titel, een groter team, een bureau met uitzicht... De overstap naar een top-bedrijf – eindelijk een plaats aan de leiderschapstafel.*

## **Hij was jarenlang expert.**

*De stille kracht die altijd de cijfers kende, de projecten rechtstrok, de details bewaakte. Tot die ene dag. Een onverwachte promotie. Plots was hij niet langer de uitvoerder, maar de leider. Met collega's die nu naar hem keken voor richting, keuzes en visie.*

## **Zij had het zelf opgebouwd.**

*Van een bureau in de logeerkamer tot een bedrijf met 120 mensen en klanten in binnen- en buitenland.*

## **Hij had het zijn vader beloofd.**

*Op de dag dat hij officieel in de zaak stapte, gaf hij een hand en zei: "Ik zal het verderzetten. Succesvol."*

Vier mensen, vier situaties, één besef. De ene kijkt in de spiegel, een andere staart naar het lege notitieboek op zijn nieuwe bureau, een derde zakt neer op

de zetel, een vierde blijft alleen achter in een vergaderzaal. En allemaal denken ze hetzelfde: “Help, ik moet groeien.” Groeien is meer dan omzet optellen of harder werken. Groei gaat over transformatie: de stap van méér doen naar béter doen. Van managen naar veranderen. Zodat je bedrijf niet enkel groeit in omvang of cijfers, maar in maturiteit. In richting. In daadkracht. En precies daar start transformatie: bij openheid. Bij het besef dat *meer van hetzelfde* onmogelijk kan leiden tot substantiële groei.

Dit boek is er voor iedereen die dat moment herkent. Je vindt hierin geen rocket-science. Geen hype. Maar wel een aanpak geboren uit de praktijk. Uit fouten, successen en de harde lessen van mezelf én van bedrijven die het probeerden, soms faalden, maar altijd leerden. Het boek gaat verder dan plannen alleen. Een plan is als een routekaart die richting geeft: noodzakelijk, maar niet voldoende. Zonder boot, zonder ritme en zonder bemanning kom je nergens. Pas wanneer je in de boot stapt, de peddels in het water zet en samen ritme vindt, komt er echt beweging.

In dit boek noem ik dat een *roeibootorganisatie*. Het echte succes van groei zit niet alleen in de richting die wordt bepaald in de slides, maar in de cadans waarmee je ze omzet in actie en opvolging. Dit boek zal je helpen om ambitie om te zetten in richting, richting in een synchrone cadans en cadans in resultaat:



- > Na **3 MAANDEN** ligt er een plan.
- > Na **6 MAANDEN** zie je de eerste verschuivingen.
- > Na **18 MAANDEN** voel je de impact op je business.
- > Na **3 JAAR** ben je duurzaam getransformeerd.