

200<sup>ste</sup> HR Square: Lucia Van de Ginste

# “We beslissen sneller, de inschatting is beter en het draagvlak is groter”

■ Timothy Vermeir

Het is meer dan de weggevallen ‘dot’ die maakt dat INNOCOM anno 2020 een heel andere organisatie is dan de Inno.com die in HR Square 5 onder de aandacht kwam. De mini-MBA waar we het toen over hadden, vormde de basis van een erkende masteropleiding die openstaat voor iedereen. Ondertussen is de organisatie zichzelf ook helemaal aan het heruitvinden.

*“Technologisch hoogopgeleide consultants zijn ons handelsmerk. Maar kennis en technologie alleen volstaat daarvoor niet. Onze consultants moeten ook de bredere bedrijfscontext van onze klanten begrijpen. Ze moeten het bredere plaatje, waarin het project past, kunnen duiden.” (HR Square 5, pagina 18)*

In juni 2003 benadrukte Lucia Van de Ginste, HR-manager bij wat toen nog Inno.com heette, hoe belangrijk het was voor de onderneming dat consultants op managementniveau konden praten bij de klanten. Dat, zo klonk het toen, ligt aan de basis van het succes van de organisatie. En dus richtte de onderneming, in samenwerking met de Universiteit Antwerpen Management School (vandaag AMS) een eigen mini-MBA op, een opleidingstraject op maat, met zowel docenten uit de eigen rangen als docenten van de universiteit. Het doel was om Inno.com-medewerkers te prikkelen door hen te laten kennismaken met algemeen management, strategisch denken, financiële basisconcepten, veranderingsmanagement, logistiek en zelfs personeelsbeleid.

## Mini-MBA wordt Master

“Dit is eigenlijk het begin van alles geweest, nu ik hierop terugkijk”, zegt Lucia Van de Ginste vandaag. Sinds haar eerste interview in HR Square is er heel wat veranderd. Zo gaat Inno.com nu als INNOCOM door het leven. Lucia Van de Ginste is er nog steeds aan de slag, maar de functie HR-manager bestaat vandaag niet meer – daarover verder meer. “Maar we zijn wél nog steeds een strategisch adviesbureau dat helpt om complexe

digitale transformaties tot een goed einde te brengen”, vertelt ze nu. “Daarbij hechten ook onze klanten en onze consultants veel meer belang aan soft skills dan toen. Terwijl we indertijd vrijwel uitsluitend op IT gefocust waren, kijken we vandaag veel breder naar de organisatie als een geheel: vertrekkende vanuit strategie, bedrijfsprocessen, governance en business. Vandaag kijken we met een holistische bril naar een organisatie wanneer we een traject aanvangen.”

De mini-MBA waarover Van de Ginste in HR Square 5 sprak, is ondertussen uitgegroeid tot een volwaardige Master of Science en INNOCOM als bedrijf is intussen, als enige bedrijf in Europa, een erkend instituut voor voor hoger onderwijs. Het waren de academische partners zelf die erop wezen dat die eerste opleiding van academisch niveau was en dus geaccrediteerd kon worden. Uiteindelijk is dat uitgegroeid tot een officiële erkenning, die onder meer inhoudt dat de firma, net zoals hogescholen en universiteiten, geregeld een accreditatiecommissie op bezoek krijgt. “We zijn er erg trots op dat wat we aanbieden niet zomaar een opleiding is, maar een volwaardige master die de deelnemers uiteindelijk een écht masterdiploma als ‘Master in IT Enterprise Architecture’ oplevert.”

Oorspronkelijk waren de programma’s van de onderneming voorbehouden voor de eigen medewerkers, maar toen klanten aanklopten om ook de opleiding te mogen volgen, zette INNOCOM de deuren open. “Net zoals voor elke andere universitaire opleiding het geval is, kan iedereen deze masteropleiding volgen. Ook medewerkers van onze concurrenten, tenminste als ze aan de intakevoorwaarden voldoen. We verwachten van onze studenten dat ze al enkele jaren ervaring hebben en over een bepaalde basiskennis beschikken”, vertelt Van de Ginste. “Onze klanten zien ons aan het werk, en raken op die manier geïnteresseerd in onze opleiding. Vaak zien we ook dat zij een medewerker de opleiding laten volgen zodat die na ons vertrek voor continuïteit kan zorgen. Voor onze eigen medewerkers is de opleiding gratis, voor de anderen uiteraard niet.”

De eigen master zorgt niet alleen voor goed opgeleide medewerkers, het is ook een enorme troef bij het aantrekken van nieuw talent, geeft Lucia Van de Ginste nog mee. “Nog meer dan vroeger zijn we dankzij onze eigen opleiding, die objectief academisch

“Onze tachtig consultants trekken vanuit hun eigen interesse mee aan Innocom.”



onderbouwd is, een onafhankelijke partner voor onze klanten – met advies en oplossingen zonder enige vooringenomenheid.”

### Tachtig communities

Dat INNOCOM niet meer dezelfde onderneming is als toen Lucia Van de Ginste er in 2003 over vertelde, heeft niet alleen met de erkenning als onderwijsinstelling te maken. Het bedrijf en de manier waarop het georganiseerd is, veranderde in die zeventien jaar radicaal, en dan in het bijzonder de afgelopen jaren. “Vroeger hadden we hier een CEO, een HR-manager, een Finance Manager, een aantal Sales Managers en ga zo maar door. Elk van hen stond alleen in zijn of haar domein. Dat is helemaal veranderd: vandaag werken we met communities en passen op die manier toe wat Frédéric Laloux in zijn boek *Reinventing Organisations* beschrijft. Een drietal jaar geleden is dat in een stroomversnelling gekomen, toen Johan Van Looy hier CEO werd. We hebben een *business development community*, een *people community*, een *agile community* en een *service offering community*. Onze tachtig consultants trekken vanuit hun eigen interesse mee aan INNOCOM. Of zoals onze CEO zegt: ‘We hebben hier tachtig CEO’s.’

Lucia Van de Ginste trekt naast haar employer branding verantwoordelijkheden onder andere ook mee aan de kar in de People Community. Daar vinden we enkele klassieke HR-medewerkers terug, maar er zijn ook een tiental consultants die in deze groep betrokken zijn vanuit hun interesse in de menselijke kant van de onderneming. “En zo werken we bottom-up zaken uit die anders top-down zouden gebeuren. Af en toe trekken we met onze ideeën

#### > Lucia Van de Ginste

*Zei in HR Square 5: “Het is een illusie om een even uitgebreid curriculum aan te bieden als een klassieke MBA, die al gauw enkele jaren duurt. Het opzet bij ons is veeleer de deelnemers te prikkelen en een eerste aanzet te geven.”*

*Zo klinkt het vandaag: “We zijn er erg trots op dat wat we aanbieden niet zomaar een opleiding is, maar een volwaardige master die de deelnemers uiteindelijk een écht masterdiploma als ‘Master in IT Enterprise Architecture’ oplevert.”*

© Hendrik De Schrijver

naar het management, die als een kompas de richting aangeven”, zo vat ze de werking samen.

“Onze consultants handelen bij onze klanten op managementniveau, dus waarom zouden ze dat hier intern dan niet doen? Toen de mini-MBA werd gelanceerd, stond ik alleen met de CEO om daaraan te werken. Vandaag toetsen we onze ideeën af in de communities en zo krijgen we veel meer input. We beslissen sneller, de inschatting is beter, en het draagvlak groter. Het is net omdat de onderneming zo veranderd is, dat ik hier nog altijd gepassioneerd aan het werk ben.”

Sinds HR Square 5 veranderde niet alleen INNOCOM ook Lucia Van de Ginste zelf deed nieuwe inzichten op. “In 2003 was ik erg bezig met IQ en hoe dat verbreed kon worden naar EQ”, zo deelt ze haar belangrijkste *lesson learned*. “Ondertussen besef ik ook steeds meer het belang van het *Adaptability Quotient* (AQ). Het gaat over het vermogen om je snel te kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Dat is een bijkomende dimensie waarvan ik in de loop der jaren meer en meer de waarde heb ingezien: echt cruciaal om op lange termijn blijvend gelukkig en harmonieus en met passie je carrière te blijven laten verder bloeien” 