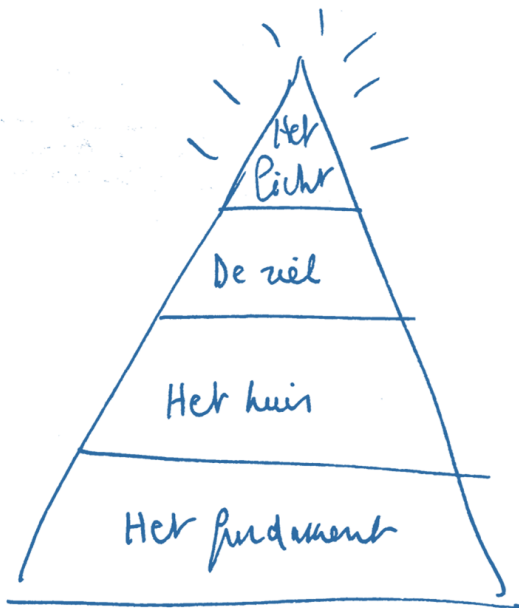


Het geheim

van succesvolle organisatieontwikkeling



Patrick Vershelde



Together from Good to Great

Wat willen we met onze organisatie bereiken?

Hoe kunnen we dit vertalen in doelstellingen en concrete actieplannen?

Op welke manier organiseren we ons hierop?

Hoe motiveren en empoweren we onze medewerkers hiervoor?

Dit zijn essentiële vragen van heel wat ondernemers. Soms tot hoofdbrekens toe.

Het kortverhaal dat ik je hier aanreik gaat over hoe wij met OKc een antwoord bieden op deze vragen en het glazen plafond dat misschien ook de groei in jouw organisatie ondergraaft.

Op basis van jarenlange ervaring, ondersteunende (e-)tools én een pragmatische aanpak helpen we jullie graag om succes én geluk voor alle stakeholders mogelijk te maken.

Hoe?

Dat lees je hier.

Heel graag tot bij een gelegenheid om bij te babbelen,



PS. Lees je niet graag ? Blader direct door naar de samenvatting achteraan dit boekje. Of bel me gerust voor een vrijblijvende afspraak bij een kop koffie.

© Patrick Verschelde | www.okc.be | www.patrickverschelde.be | +32 478 88 23 01

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

De vraag

Na een coachend gesprek met Marc vroeg hij me verrassend: “Patrick, ik heb je nu verteld over wie ik ben en onze organisatie volgens mij nood aan heeft, maar jij, wie ben jij en wat doe jij allemaal met OKc?”

Zijn vraag verraste me en tegelijk daagde ze me uit om ook iets van mij te delen. Ik nam een obligate slok van mijn koffie en het flitste door mijn hoofd dat, met alle kilometers die ik al gegaan ben, mijn verhaal helemaal vertellen ons te ver zou afleiden. Maar toch wilde ik de welgemeende vraag van deze directeur niet afslaan.

“Wie ik als persoon ben, dat kan je voor een groot stuk achterhalen in mijn boek ‘Samadhi,’” glimlachte ik naar hem. “Maar met plezier leg ik je uit hoe ik het geheim gevonden heb om als ondernemer andere ondernemers te ondersteunen. Je moet weten, toen ik nog heel jong was kreeg ik de kans te starten als HR-manager bij De Witte Lietaer en daarna werd ik gevraagd om bij Barco het personeelsbeleid van hun grootste divisie wereldwijd vorm te geven. In 2001 veranderde door de dotcom-crisis heel wat, en ik koos ervoor om mijn roep naar zelfstandigheid te beantwoorden. Enkele dagen voor het befaamde 9/11 startte ik met OKc. Ik ondervond direct dat tegenslagen ook opportuniteiten zijn, want de crisis van 9/11 bleek voor mij als starter een meevaller. Ik kon immers een antwoord bieden op de vraag ‘hoe het menselijk kapitaal beter te laten renderen’ én ik was goedkoper dan de grote consultancy kantoren die toen mijn enige concurrenten waren. Al gauw kreeg ik de idee om mijn kennis rond HR in een product te gieten. Ik dacht hierbij eerst om al mijn Word- en Exceldocumenten op een CD te branden, maar Philippe, een van mijn toenmalige klanten voor wie ik het personeelsbeleid in zijn KMO uitwerkte, gaf me de brilante maar zeer uitdagende idee om iets te doen met ASP. Toen hij me dit zei hoorde ik het donderen in Keulen, maar ik leerde dat hij bedoelde om een webapplicatie te maken om mijn kennis rond personeelsbeleid concreet te maken en uit te dragen. Met een team van fijne collega’s heb ik dat de jaren daarna succesvol kunnen uitbouwen en vermarkten. Mijn kindje heette e-OK en de baseline was ‘online banking voor menselijk kapitaal’. Met de bankencrisis van 2008 liet ik deze slogan vallen...”

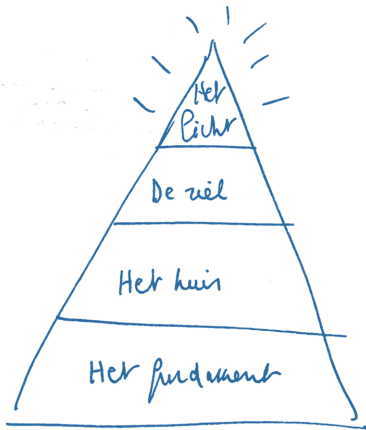
“En toen?” daagt Marc me vriendelijk uit.

“Toen deden we verder zonder baseline,” lachte ik. “We bleven verder investeren in de tool en ondertussen bleef ik ook ondernemers persoonlijk begeleiden om hun organisatie wat hun menselijk kapitaal betreft op punt te zetten. Er was interesse van een groot sociaal secretariaat in onze online oplossingen, eerst werkten we nauw samen en in 2015 hebben ze het e-OK platform en het OKc-team overgenomen. Maar ik aardde niet in die grote organisatie en de roep om ondernemers verder te ondersteunen kon ik niet negeren. Daarom verliet ik die organisatie en ging ik alleen verder met OKc, nu met de baseline ‘From good to great’. Mijn focus was en is immers om gezonde

bedrijven verder te helpen om hun beoogde groei te kunnen bestendigen en zelfs te overtreffen. En dat doe ik nu nog steeds want dit is het liefste wat ik doe: ondernemers en hun key people begeleiden om nog succesvoller én gelukkiger te zijn.

Op de dag van vandaag heb ik dit kunnen uitkristalliseren in een uitgekiend aanbod dat werkelijk het geheim van succesvolle organisatieontwikkeling betekent.”

Ik nam mijn blocnote en schetste de volgende piramide:



Marc keek aandachtig alsof hij getuige was van een uitleg van de architect van de piramides van Cheops. De lichtjes van interesse blonken in zijn ogen. Open staan voor opportuniteiten is zeker en vast een kenmerk van succesvolle ondernemers.

“Zal ik de verschillende niveaus even uitleggen?” vroeg ik hem met een fijne glimlach.

“Graag,” antwoorde hij en hij schoof zijn bureaustoel nog wat dichters om zeker niets te missen.

Het fundament

“Het allerbelangrijkste,” sprak ik voorzichtig, “... de basis voor ieder verandering.” Want net als bij het bouwen van een huis, moet je kijken naar het fundament waarop je jouw groei in de organisatie laat op steunen. En uiteindelijk kom ik steeds in actie als er een vraag is om de organisatie in beweging te zetten, het over een andere boeg te gooien om het nog beter te doen.”

Mark herkende dit ongetwijfeld, want hij knikte bevestigend en nodigde mij met zijn blik uit om vlug verder te vertellen.

“Ik start altijd met een intake, een verkennend gesprek waarbij de scope van het project wordt verkend en ik toets of ik hiervoor echt wel toegevoegde waarde kan betekenen. Maar niet alleen ik moet achter de doelstelling staan. Het is absoluut noodzakelijk dat de algemeen directeur of eigenaar de trekker is van het verhaal. Immers, finaal is deze persoon niet alleen de sponsor van het project, maar ook dé persoon die het verschil maakt in het al dan niet slagen. Als hij of zij met twijfels zit, dan wordt dit uitgedragen—bewust of onbewust— en daveren de fundamenten.”

Vanuit mijn ooghoek zie ik dat Marc nu duidelijk begrijpt dat ons allereerste kennismakingsgesprek een paar weken geleden helemaal niet onbelangrijk was.

“In de regel start ik dan met een korte kick-off sessie met het management. Samen met de zaakvoerder schets ik dan het doel van het traject en het verloop ervan. En vraag ik naar iedereen persoonlijk engagement. In de regel volgt daarop een workshop waarin we niet alleen kijken waar we binnen 5 jaar willen staan, maar ook en vooral welke strategische actieplanning nodig is en wie welke verantwoordelijkheden op zich zal nemen. Maar als de cohesie tussen het management niet optimaal is, dan zie ik voor de workshop eerst nog iedereen individueel, enerzijds om hen beter te leren kennen en anderzijds ook hun perceptie op de situatie te horen. Want je moet weten, tijdens een workshop werk ik ook aan de groepsdynamiek. Eén plus één is drie is niet zomaar een boutade... Iedereen moet ertoe gebracht worden de juiste dingen op de juiste manier te doen, maar ook dat extra in de groep te brengen waardoor iedereen ‘Top’ wordt. Een paar weken na de workshop hou ik dan met iedereen een coachend gesprek, enerzijds om te horen hoe zij hun persoonlijke actiepunten aanpakken, en anderzijds hoe zij kijken naar de aanpak van het globale actieplan uit de workshop.”

Marc zet grote ogen op en herkent ongetwijfeld nu ook het kader van het gesprek dat wij net hadden.

“A ja,” zeg ik, “vreemde ogen dwingen en als actiepunten worden opgesteld en iedereen weet dat ik later kom vragen, zeg maar checken, wat daar concreet mee gebeurd is, dan kan men deze niet laten liggen.”

Marc neemt een slok van zijn lauwe koffie en knikt instemmend. Hoog tijd om het volgende niveau van het geheim aan te kaarten.

Het huis

“Nu we weten wat er moet gebeuren en wie welke strategische, lange termijn, verantwoordelijkheden op zich neemt, kunnen we de volgende stap zetten. Namelijk een antwoord geven op de vraag: ‘Hoe moeten we de organisatie vorm geven en aansturen om onze doelstellingen te realiseren’. Welke organisatieopzet, organigram, heeft en

geeft het meest kans op succes. Moeilijk voor een West-Vlaming om uit te spreken, maar wel essentieel...” relativiseer ik mezelf.

“Op basis van hoe de organisatie is, wat naar voren kwam tijdens de workshop en de individuele gesprekken én mijn kennis en aanvoelen, schets ik het organisatiemodel dat het meest geschikt is om de ambitieuze doelstellingen waar te maken. De rollen worden geschetst en gepositioneerd, het aanwezige menselijk kapitaal wordt hieraan getoetst en de afspraken worden gemaakt om toe te groeien naar dit nieuwe programma. Eens dit klaar is staat de ruwbouw van de organisatie er en kunnen we deze beginnen aankleden met een personeelsbeleid op maat van de organisatie.”

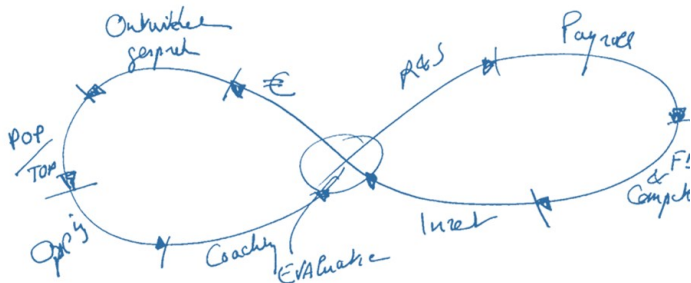
Marc schenkt ons beiden een verse koffie en nodigt me zo uit om verder te gaan met het onthullen van het geheim van succesvolle organisatieontwikkeling.

“Doorheen de jaren heb ik een model van efficiënt en deugdelijk, maar ook pragmatisch, personeelsbeleid uitgewerkt.”

Marc onderbreekt me. “HR interesseert me wel,” zegt hij, “en ik realiseer me ook dat het belangrijk is, maar de rompslomp eromheen ergert me. Soms heb ik de indruk dat het de administratie om de administratie is en iedere leidinggevende toch maar doet waar hij zin in heeft. Of niet doet...” schatert hij.

Glimlachend geef ik hem antwoord. “Precies Marc, iedereen heeft het idee dat hij het best weet hoe hij moet omgaan met zijn medewerker. Om het beleid echt waar te maken heb ik hands on tools uitgewerkt waarbij het inhoudelijk sturend aspect verweven is met de administratieve uitvoering ervan. Handig om de leidinggevende hier mee te laten werken én hen gelijk de nodige begeleiding te geven om te doen wat noodzakelijk is om goed personeelsbeleid te voeren. En iedereen op een gelijke manier...” knipoog ik.

“Hier, ik schets je even het model en je begrijpt direct waar we naar toe werken



En ik legde hem de cyclus van efficiënt personeelsbeleid uit waarbij niet alleen de

verschillende aspecten maar ook de sequentie ervan het verschil maken om te komen tot een excellent beleid om met het schaarse kapitaal in de organisatie, de mensen, om te gaan. Daarop leg ik aan Marc ook uit dat we bij het uitrollen van dit beleid eigenlijk ook de aanwezige mensen op de personeelsdienst opleiden en coachen. Zo brengen we hen doorheen de implementatie naar een hoger niveau.

“Maar,...” benadruk ik...

Mark kijkt verrast op.

“We hebben dan wel al een doel, we kennen de strategische actiepunten en wie van het management daarvoor verantwoordelijkheid opneemt, we hebben de organisatie op scherp met een vernieuwd organigram en een pragmatisch personeelsbeleid, maar we hebben dan nog geen ziel in de organisatie.

“Een ziel ?” kijkt Marc me met grote ogen aan.

Ik zie hem gelijk naar het puntje van zijn stoel schuiven en zo nodigt hij me uit om nog één van de geheimen van succesvol groeien met een bestaande organisatie prijs te geven.

De Ziel

“Weerstand bij verandering is de normaalste zaak van de wereld. Dus ook bij jou Marc zal er onbegrip en hier en daar zelfs ongenoegen zijn om bepaalde noodzakelijke veranderingen door te voeren.”

“Ja, maar...” onderbreekt Marc me. “Dan ga ik wel zelf op de mensen toestappen en hen zeggen hoe het moet. Ik doe dat nu ook al om de orde en netheid in mijn afdeling op punt te krijgen. Ze weten dat het van moeten is, zoniet...” en dan zwijgt hij veelbetekenend.

Ik glimlach en hij begrijpt dat dit misschien wel één van de problemen is waardoor het bij hem niet echt lukt om zijn medewerkers mee te krijgen in de broodnodige veranderingen.

“De cruciale schakel tussen strategie en actie,” ga ik op mijn elan verder, “dat zijn de leidinggevendenden. Zij zijn het die de gewenste verandering samen met hun team kunnen waar maken. Zij maken het verschil of hun mensen gemotiveerd en empowered zijn om mee het verschil te maken.”

Marc kijkt aandachtig en vraagt veelbetekenend “Tja, maar hoe slaag je dààr in ?”

Ik lach breed, want hier komt hij op een terrein waar ik echt goed in ben.

“Hiervoor heb ik een uniek coaching programma ontwikkeld,” vertel ik hem. Sommige mensen zouden nu misschien denken dat ik hautain ben, maar..., als je niet overtuigd bent van jezelf, waarom zouden anderen dan in jou geloven?”

“De coaching loopt zo,” ga ik geamuseerd verder. “Eerst verzamelen we alle leidinggevendenden. Iedereen moet in bad, want als we er maar één of enkele leidinggevendenden uitpikken, dan komt dit al gauw over als het klasje waar men wat extra moet bijgeschaafd worden. Een beetje zoals een tweede zit, maar dat is zeker niet de bedoeling. We willen iedereen meetrekken in het nieuwe verhaal en hen een spiegel voorhouden van zowel hun sterktes als hun aandacht- en ontwikkelpunten. Daarom nodigen we iedereen uit om deel te nemen aan een 360°-feedback. We hebben in OKc daarvoor zelf de tools ontwikkeld, zowel voor leden van het hoogste management als voor de eerstelijnsverantwoordelijken. Beide instrumenten resulteren in een uitgebreid coachend feedbackrapport waarin de betrokken leidinggevende letterlijk kan aflezen waar hij mee verder moet doen, waar hij mee moet stoppen en wat zijn opportuniteiten zijn. Dit rapport bespreken we dan in een coachend feedbackgesprek. Dit bevestigt hun sterktes, maar legt ook hun blinde vlekken voor waar ze dan kunnen aan werken. Hiervoor geven we hen onmiddellijk concrete tips en tricks.”

“En dat hebben wij nu net achter de rug,” glimlacht Marc.

“Ja,” bevestig ik hem. “En zo leer ik iedereen goed kennen en kan ik daarop een of meerdere workshops organiseren om de groep van leidinggevendenden naar een hoger niveau te tillen. Eventueel kan dit worden gecombineerd met de verschillende stappen bij het opbouwen van het personeelsbeleid zodat we twee vliegen in één klap slaan.

“Wauw,” kijkt Marc me recht in de ogen. “Dat klinkt allemaal super. Maar de criticus in mij stelt toch de vraag hoe je kan weten of al die inspanningen wel het gewenste effect hebben. “

“Wel,” zeg ik mysterieus, “dat is niet moeilijk, dan kijk je gewoon naar het licht.”

“Het licht?”

Het licht

“The proof of the pudding is in the eating,” glimlach ik hartelijk. Natuurlijk houden we de vinger aan de pols aan de hand van het dashboard met KPI's dat we op basis van 'het fundament' hebben opgebouwd. Maar ik kan je verzekeren dat ook jij zal stralen als we de verwachtingen waar maken of zelf overstijgen.”

Mijn raadseltje werkt want Marc vraagt me onmiddellijk wat ik daarmee bedoel.

“Het belangrijkste,” benadruk ik, “de duurzaamheid van de veranderingen en verde-

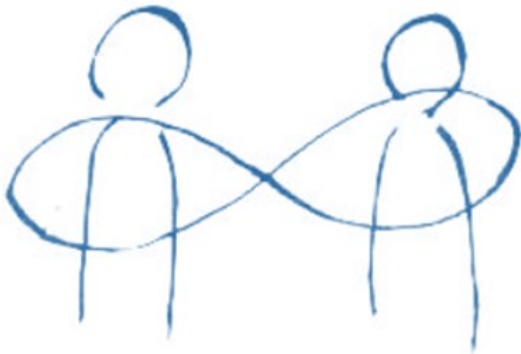
re groei van de organisatie ligt bij de mensen, het is zo belangrijke menselijke kapitaal. Het succes hangt af van wat zij ervaren, hoe zij denken en wat zij op basis daarvan doen.

“Luister naar de mensen en je zal weten hoe de organisatie echt draait. Maar luister niet alleen naar zij die luidst roepen of durven spreken. Luister naar iedereen. Zij zullen je vertellen hoe zij kijken naar het geheel en daarbij geven ze ons nog tips en inzichten over waar nog verder te verbeteren. Met de *auHRA* voeren we een medewerker onderzoek dat niet alleen polst naar de tevredenheid, maar ook naar de factoren die maken dat medewerkers al dan niet tevreden zijn. Ook de verplicht te bevragen aspecten over psychosociaal welzijn komen aan bod, dat is leuk meegenomen. Heel wat organisaties voeren dit onderzoek om de twee jaar om zo de vinger aan de pols te houden.

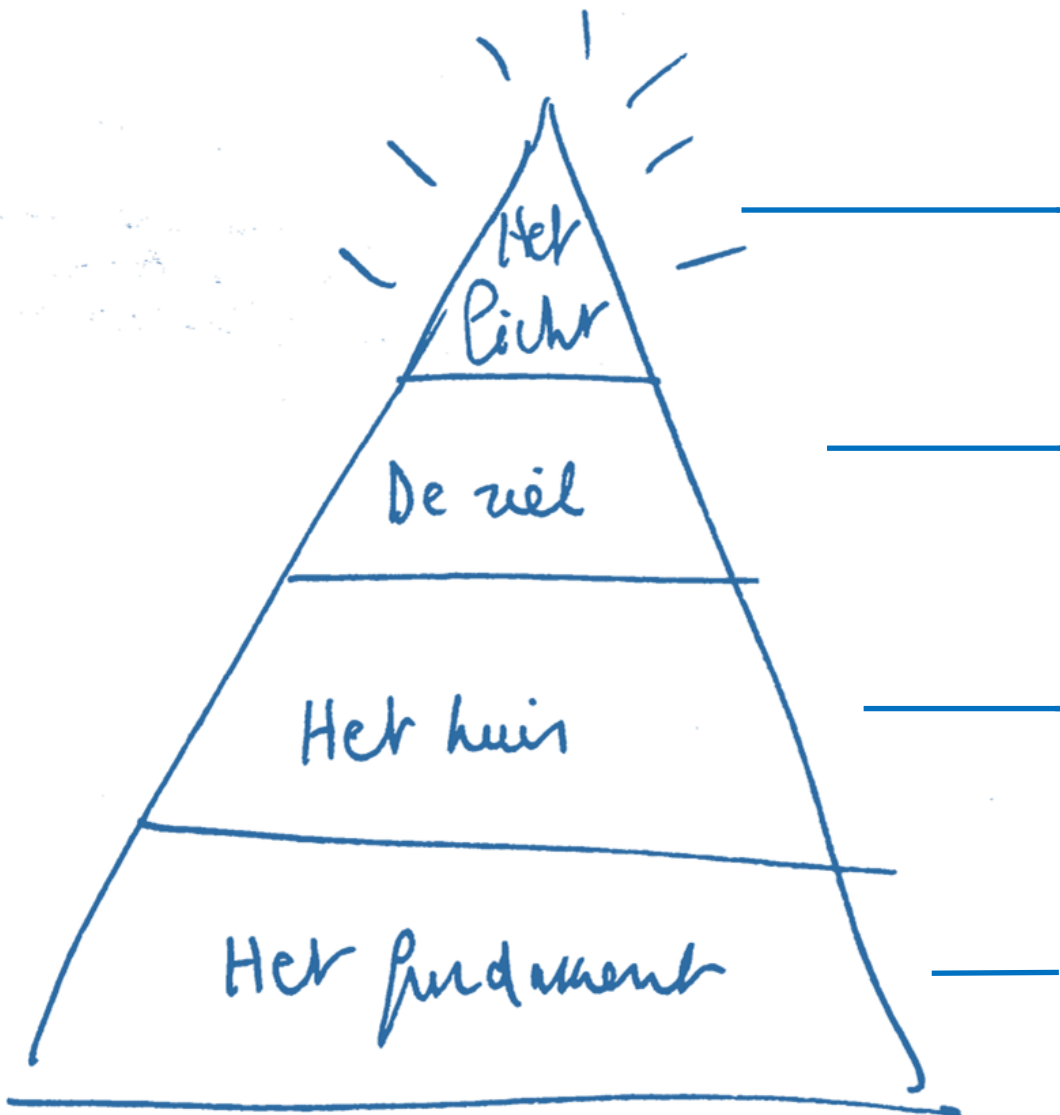
“En wat als er geen actiepunten meer zijn,” daagt Marc me uit.

“Dat betekent dan dat wij ons werk goed gedaan hebben hé,” knipoog ik en ik nip nog eens aan mijn koffie en leun tevreden achterover.

Tiegem,
2023



Het geheim van succesvolle organisatieontwikkeling



Een modulaire aanpak om het glazen plafond voor de verdere groei van jouw organisatie te doorbreken. Aan de hand van jarenlange ervaring met organisatieontwikkeling, gepaste (e-)tools en een pragmatische aanpak ondersteunen we jou naar meer succes én geluk.

Het licht

The proof of the pudding: medewerker tevredenheidsonderzoek. We meten niet alleen de tevredenheid, maar ook de onderliggende factoren. Hieruit distilleren we de actiepunten voor verdere verbetering. En dus het aanpakken van de nieuwe opportuniteiten.

Zie ook: www.auhra.com

De ziel

Iedere leidinggevende is de cruciale schakel tussen strategie en aanpak op de werkvloer. Via een uitgekende 360°-feedback, interactieve workshops en individuele coaching brengen we de leidinggevenden in lijn naar de organisatiedoelstelling naar een hoger niveau. Succesvoller en gelukkiger leidinggevenden zijn het resultaat.

Zie ook: www.e-quest.com

Het huis

Toon me jouw organigram, en ik zeg je welke organisatie je bent. Opbouw van een gepast organisatiemodel en uitwerking van het bijhorend personeelsbeleid. Hiervoor steunen we op het uitgekend HR-Infinitymodel met ondersteunende tools voor de sturing én administratieve beheersing.

Zie ook: www.okc.be

Het fundament

Samen met het topmanagement gaan we op zoek naar de strategische lange termijn doelstelling en actiepunten. Responsabilisering van het management aan de hand van gerichte workshop en coachende individuele gesprekken.

Zie ook: www.okc.be





Together from Good to Great



Patrick Verschelde



OKc BV - BE0895.113.822



Lindestraat 3, B-8573 Tiegem, Belgium



patrick@verschelde.be



+ 32 478 88 23 01



www.okc.be

www.patrickverschelde.com

