

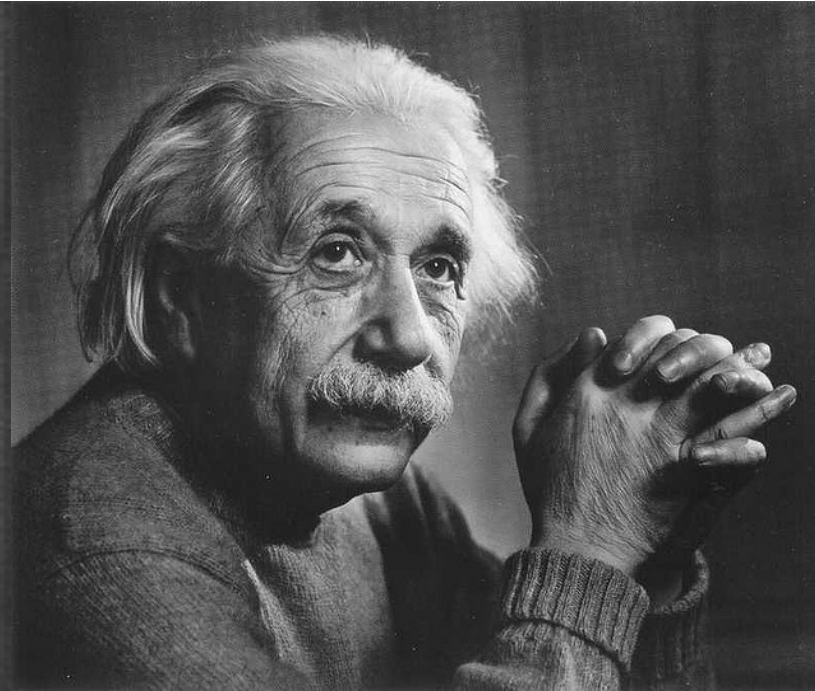
Kantelmomenten van organisaties: vertragen of versnellen ze uw groei?

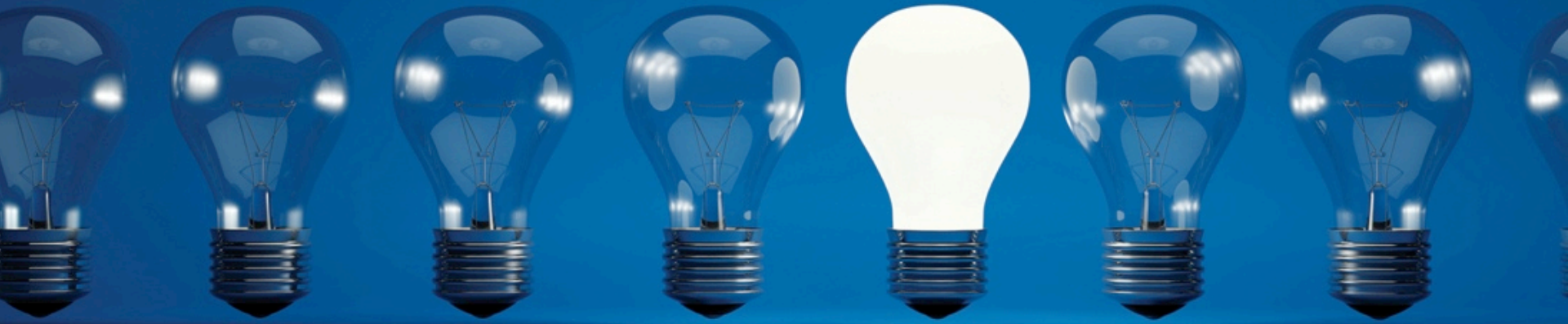


- Kantelmomenten?
- Wat zijn de hefboomen?
- Hefboomen en organisatieontwikkeling
- Ongeziene Resultaten

“Definitie van krankzinnigheid:
altijd dezelfde dingen blijven doen en
betere resultaten verwachten”

Albert Einstein

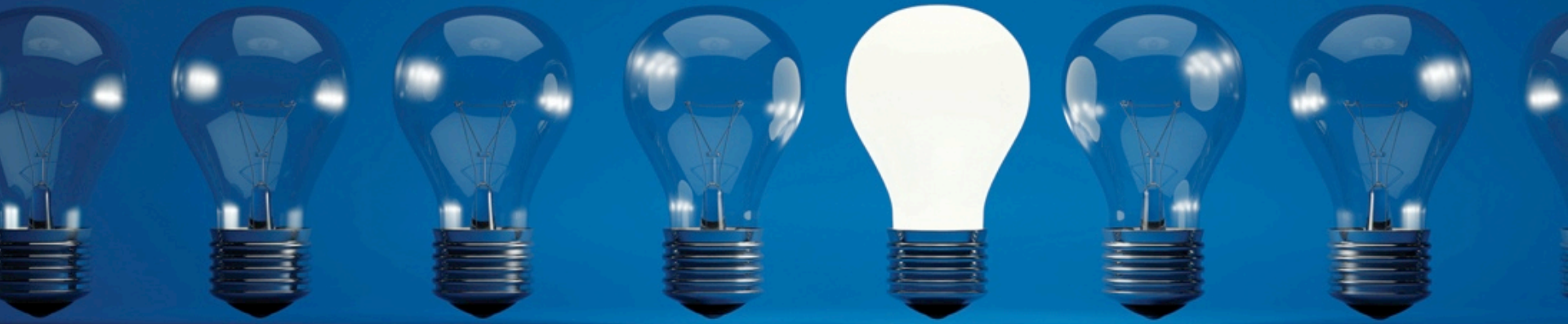




Het kwalitatief onderzoek

Doelgroepen: KMO's en “non profit” organisaties

- **Start- up**
- **Scale-up**
- **Groeiend en snel groeiend bedrijf**
- **Familiebedrijf**
- **Overheidsorganisaties**
- **Sociale economie**
- **Zorgbedrijven**



Kantelmomenten?

Overzicht kantelmomenten

- **Externe factoren**
- **Groeifase van de organisatie**
- **Overnames**
- **Nood aan financiering**
- **Veranderingen in Raad van Bestuur en/of management**
- **Samenwerking**

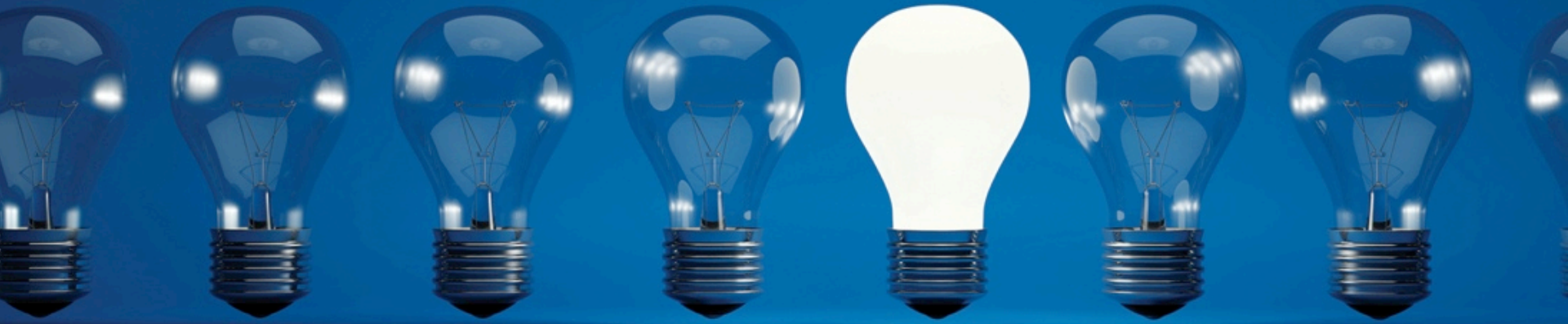
Kantelmomenten Katholiek Onderwijs Vlaanderen

- **Externe « aanvallen », maar ook nood aan meer interne cohesie**
- **Meer samenwerken van scholen op bestuurlijk vlak (efficiënt inzetten geld en lokale concurrentie vermijden)**
- **Dualiteit: excellentie versus sociale mix**
- **Katholieke identiteit in vraag**
- **Katholieke dialoogschool**

**“Wanneer één deur zich sluit,
dan opent een andere zich.
Maar meestal staren we zo
lang naar de gesloten deur,
dat we de zojuist geopende niet zien”**

Hellen Keller.





Hefbomen

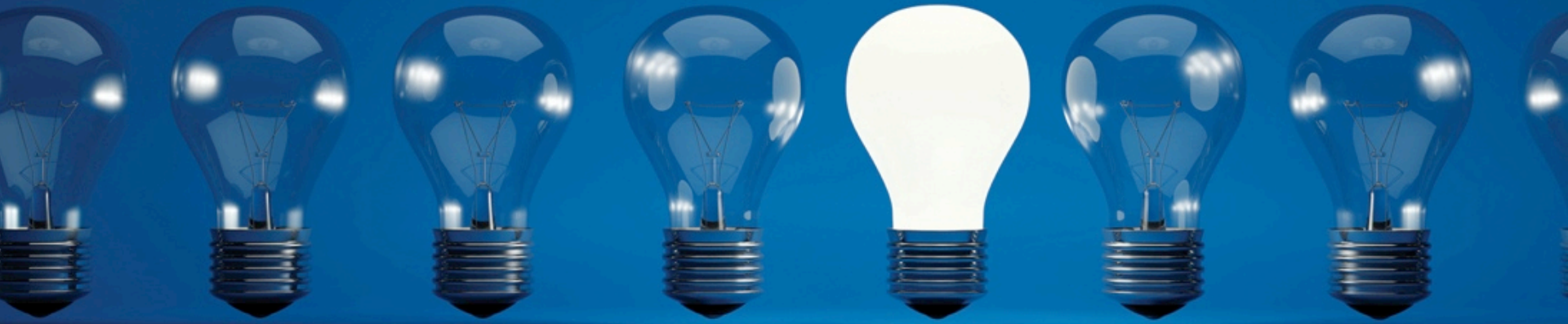
- **Strategisch plan** is essentieel.
- Proactief omgaan met **disruptieve marktelementen** (digitalisering, globalisatie, drastische innovatie...).
- Nadruk op **duurzame lange termijn groei**.

Overzicht Hefbomen

- Nood aan **externe bestuurders**.
- **Overnames** volgens de regels van de kunst.
- Professionele aanpak van **noodzakelijke financiering**.

Overzicht Hefbomen

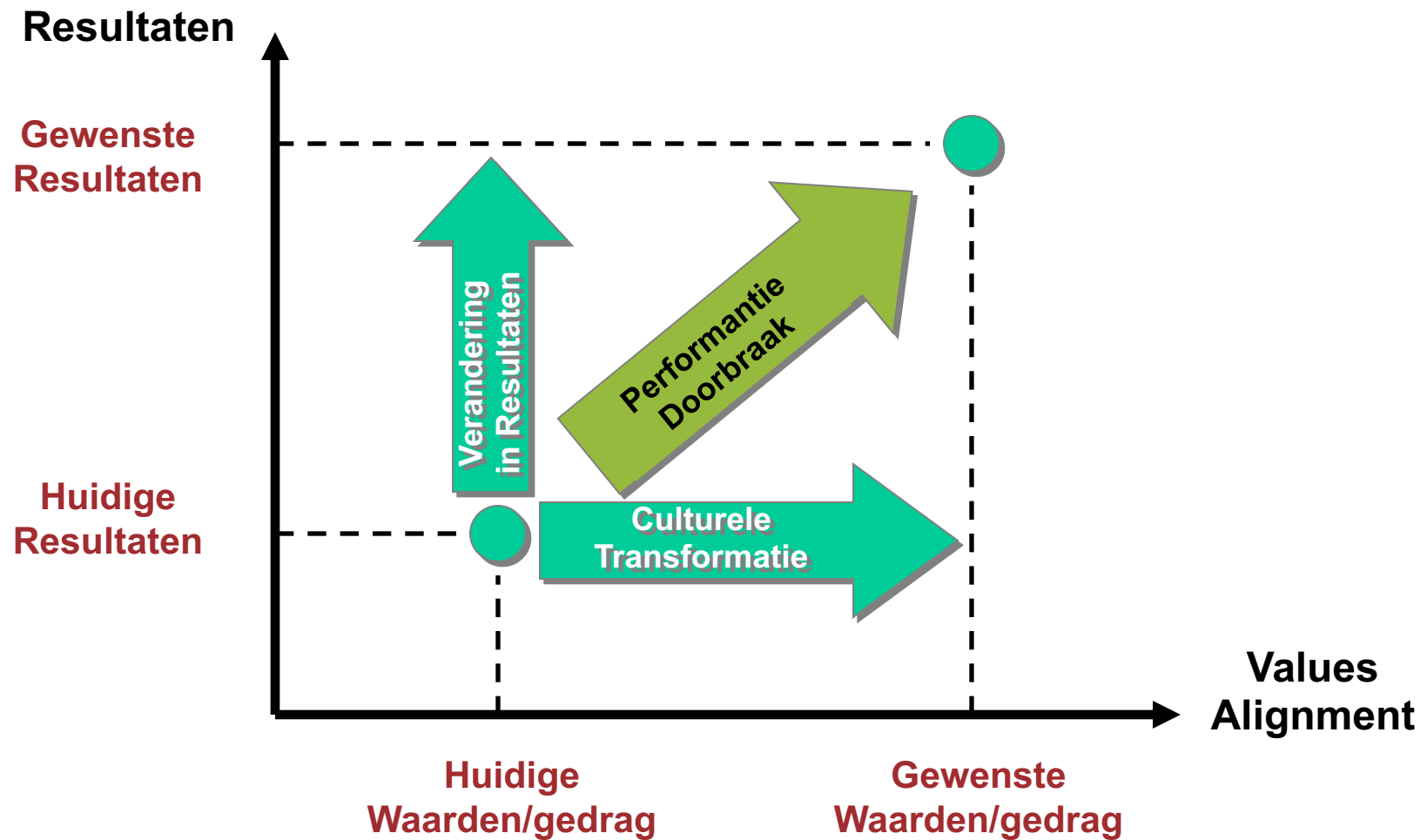
- Om van A naar B te komen heeft men specifieke strategie en competenties nodig. Deze zijn echter verschillend en meestal ontoereikend om van B naar C te komen. **Bepalen van de kritieke competenties** is essentieel.
- **Organisatiecultuur** als hefboom.
- Neutraliseren van “**Macht**” als stoorzender.
- **Aligneren** van CEO, management en aandeelhouders.
- **Cultuuromslag & Change Management.**
- **Leiderschapontwikkeling.**

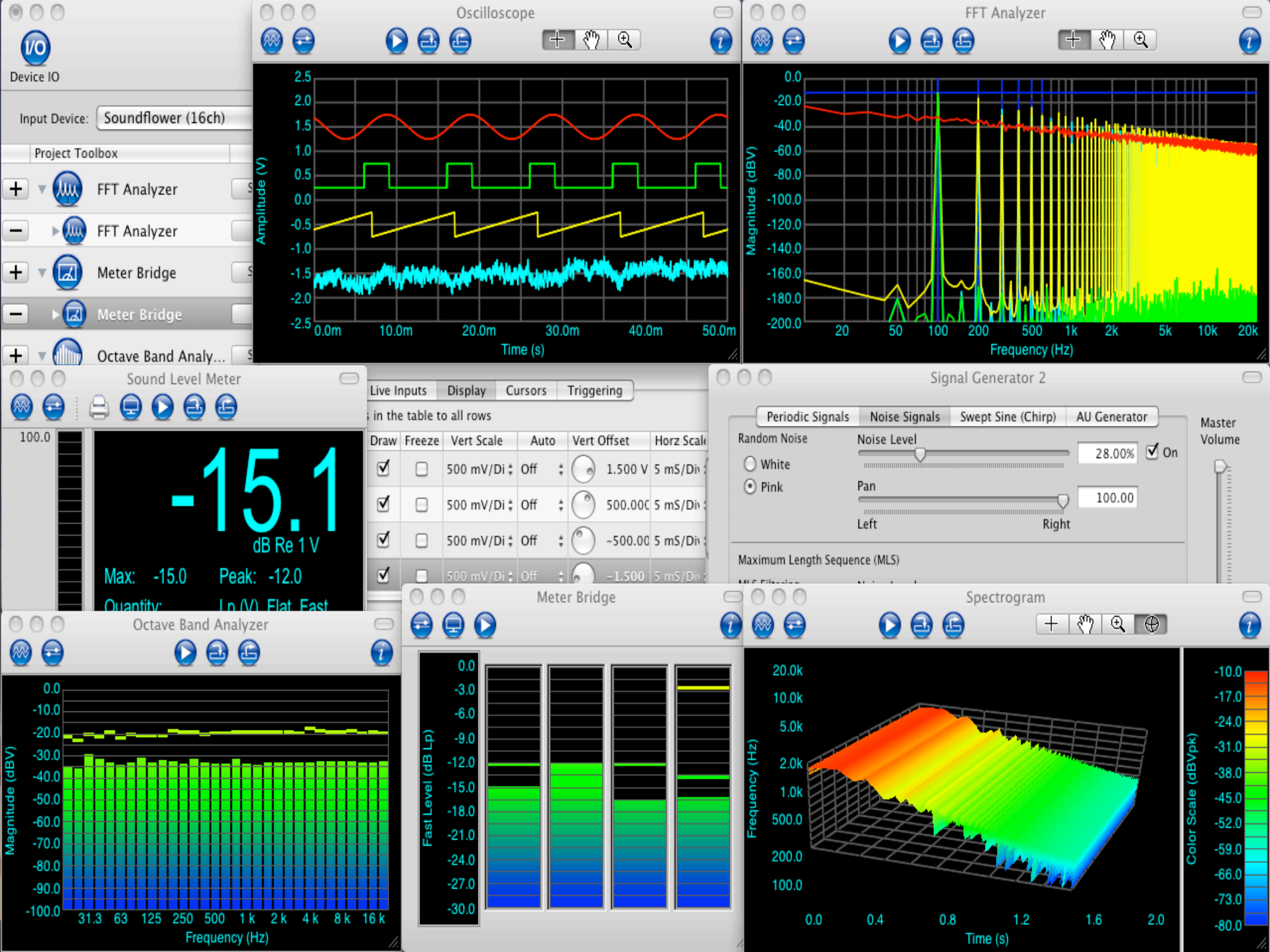


Marcel Van der Avert:
hefbomen en
organisatieontwikkeling

Strategisch plan: vier vragen

1. Is het plan **eenvoudig** en helder?
2. Is er een duidelijke **focus** aanwezig?
3. Is er een communicatie- en actieplan om het te vertalen in **gedragskenmerken**?
4. Is het een coherent **antwoord op de huidige en/of toekomstige kantelmomenten** van de organisatie?





Hookstone Chase Primary School: Overall Group (80)

Level	Personal Values (PV)	Current Culture Values (CC)	Desired Culture Values (DC)
7			
6			
5	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●
4	●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●
3			● ●
2	● ● ● ● ● ● ●	●	● ● ● ● ● ● ●
1		●	
	IRS (P)=4-7-0 IRS (L)=0-0-0	IROS (P)=1-6-3-0 IROS (L)=0-0-0-0	IROS (P)=4-5-3-0 IROS (L)=0-0-0-0
	family 55 2(R)	<i>inclusiveness</i> 46 4(R)	passion for learning 35 4(I)
Matches	caring 48 2(R)	<i>kindness</i> 31 5(R)	<i>teamwork</i> 31 4(R)
PV - CC 4	<i>humour/ fun</i> 44 5(I)	<i>teamwork</i> 30 4(R)	<i>humour/ fun</i> 29 5(O)
CC - DC 6	<i>honesty</i> 35 5(I)	encouragement 29 4(R)	<i>continuous improvement</i> 27 4(O)
PV - DC 1	<i>kindness</i> 34 5(R)	<i>continuous improvement</i> 28 4(O)	enthusiasm 27 5(I)
new requests	fairness 33 5(R)	<i>listening</i> 24 2(R)	academic excellence 25 3(O)
	trust 30 5(R)	<u>positive attitude</u> 24 5(I)	<i>inclusiveness</i> 25 4(R)
Current Cultural Entropy 4%	commitment 25 5(I)	sense of community 24 5(R)	<i>honesty</i> 21 5(I)
	respect 24 2(R)	safety 23 1(O)	<i>kindness</i> 21 5(R)
	<i>listening</i> 21 2(R)	<i>humour/ fun</i> 22 5(O)	life skills 19 3(I)
	<u>positive attitude</u> 21 5(I)		<i>listening</i> 19 2(R)
			open communication 19 2(R)

Education Industry Overview

Level	Personal Values (PV)	Current Culture Values (CC)	Desired Culture Values (DC)
7			
6			
5			
4			
3			
2			
1			
	IRS (P)=6-4-0 IRS (L)=0-0-0	IROS (P)=0-1-3-1 IROS (L)=0-1-4-0	IROS (P)=2-5-5-0 IROS (L)=0-0-0-0
Matches	honesty 34% 5(I)	bureaucracy (L) 25% 3(O)	continuous improvement 29% 4(O)
PV - CC 0	humour/ fun 31% 5(I)	teamwork 24% 4(R)	teamwork 29% 4(R)
CC - DC 2	commitment 27% 5(I)	continuous improvement 22% 4(O)	accountability 28% 4(R)
PV - DC 2	accountability 27% 4(R)	hierarchy (L) 21% 3(O)	open communication 25% 2(R)
new requests	respect 26% 2(R)	confusion (L) 21% 3(O)	information sharing 20% 4(O)
	family 26% 2(R)	cost reduction (L) 19% 1(O)	trust 20% 5(R)
	positive attitude 25% 5(I)	results orientation 17% 3(O)	innovation 19% 4(O)
Cultural Entropy:	continuous learning 24% 4(I)	making a difference 17% 6(S)	commitment 19% 5(I)
Current Culture	integrity 23% 5(I)	control (L) 17% 1(R)	employee recognition 19% 2(R)
24%	caring 22% 2(R)	goals orientation 17% 4(O)	adaptability 18% 4(I)
			professionalism 18% 3(O)
			shared vision 18% 5(O)

van naar

verkeerde focus ● ook gezond verstand

ieder voor zich ● samenwerken

beschuldigen en wantrouwen ● open dialoog, vertrouwen, samen verbeteren

hiërarchie ● coachen, delegeren, verantwoordelijkheid geven

denken op korte termijn ● denken en visie op lange termijn

enkel resultaatgericht ● ook waardering en erkenning

problemen doorschuiven ● wederzijdse verantwoordelijkheid

afwachten ● initiatief en creativiteit

scepticisme ● fierheid

behoudsgezind ● veranderingsbereid

“Je gaat het pas zien
als je het doorhebt...”

Johan Cruijff



MARCEL VAN DER AVERT

ONGE

ZIENE

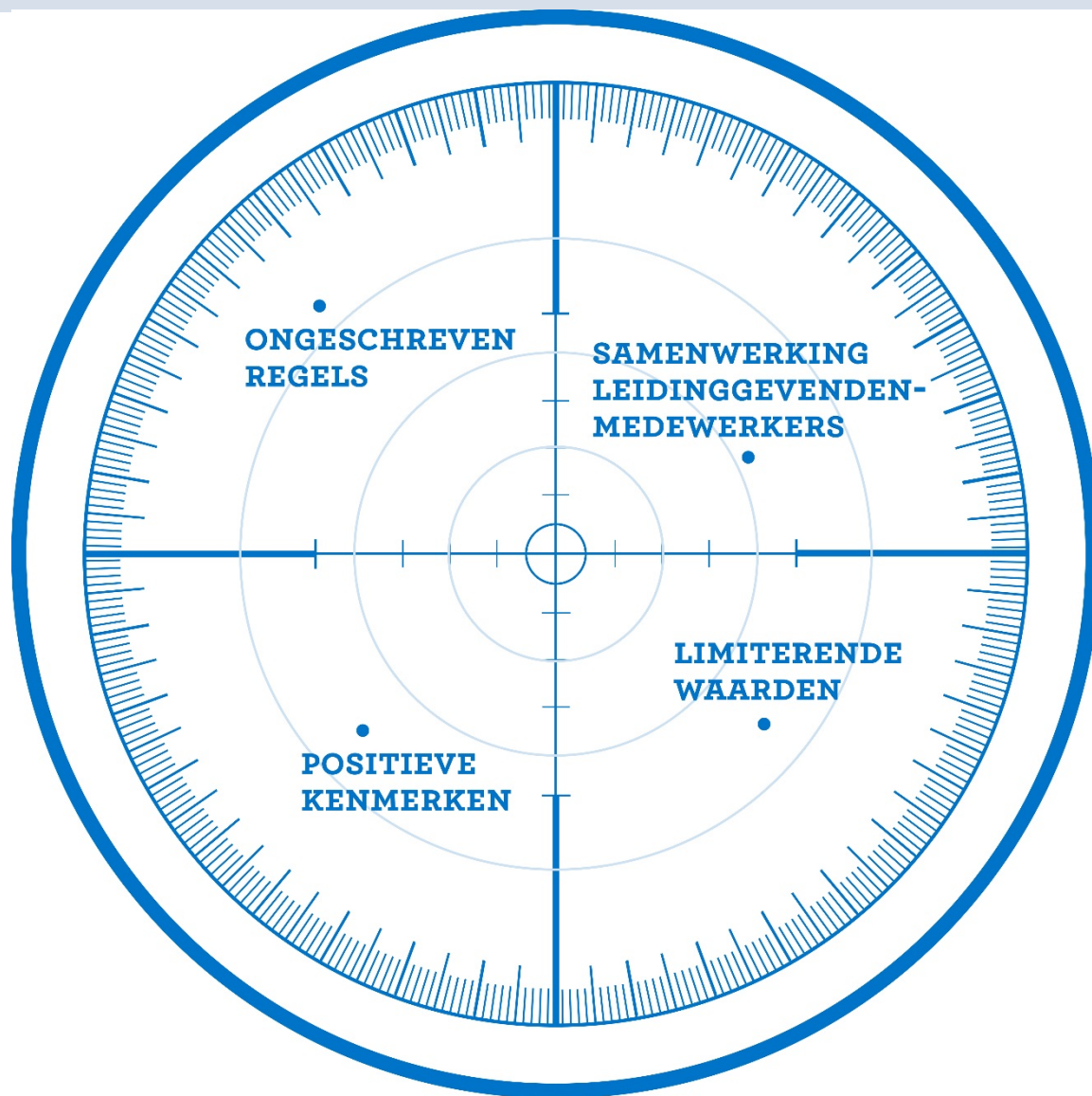
RESUL

TATEN

PRESTATIEVERBETERINGEN
ONDER DE RADAR

LANNOO
CAMPUS

***Een organisatie leiden
naar de gewenste
resultaten:
laat u leiden door twee
radars***



1.
***Ongeschreven regels:
krachtbronnen of
saboteurs?***



Wat zijn ongeschreven regels?

*“Een manier van denken en handelen die het rechtstreekse of onrechtstreekse gevolg is van de **formele regels** en de **leiderschapsstijl** in een organisatie.*

Die regels hebben een dwingend karakter en worden niet op papier vastgelegd. De regels worden overgedragen door leden van het team of de organisatie”

Bron: “Ongeziene Resultaten” (LannooCampus 2014). Marcel Van der Avert

2.

***Samenwerking
leidinggevenden-
medewerkers:
helder of troebel water?***



Resultaten!

Hoe een betere samenwerking
leidt tot meer productiviteit,
betrokkenheid en winst.

Marcel Van der Avert

RESULTATEN!

Een managementroman met werkboek

Hoe een betere samenwerking
leidt tot meer productiviteit,
betrokkenheid en winst



MET PERSOONLIJK
ADVIES VIA
ONLINE TEST

lannoo|campus|scriptum

6 NIVEAUS

10 INDEXEN

6

INSPIREREN

EMOTIONELE INTELLIGENTIE
VERTROUWEN

5

GEMEENSCHAPSCULTUUR ONTWIKKELEN

INTERNE COMMUNICATIE
COHESIE

4

STRATEGISCH HANDELEN

MISSIE & WAARDEN
VERANDERINGEN

3

RESULTAATGERICHT MANAGEN

AUTONOMIE
RESULTATEN

2

EFFECTIEF COMMUNICEREN

EFFECTIEVE COMMUNICATIE

1

STUREN

STUREN

3.

***Limiterende waarden:
de vierkante wielen van
de kar.***



Culturele Entropie

Culturele Entropie is de hoeveelheid energie in een groep dat opgebruikt wordt in onproductief werk. Het is een meting van het conflict, de wrijving en frustratie die in een groep bestaat.

Beste Werkgevers hebben de Laagste Entropie

Dit onderzoek van 163 organisaties in Australië werd uitgevoerd door Hewitt Associates en Barrett Values Centre in 2008

Culturele Entropie	Werknemers Betrokkenheid
5%	89%
8%	76%
15%	55%
21%	40%

Lage entropie leidt naar hoge omzet groei

Dit onderzoek van 163 organisaties in Australië werd uitgevoerd door Hewitt Associates en Barrett Values Centre in 2008

Culturele Entropie Omzet Groei (3 Jaar) %

<10%	32.87%
10% – 19%	24.90%
20% – 29%	11.39%
>29%	11.07%

***Wat zijn de Limiterende Waarden
die we in de eerste plaats
moeten vermijden?***

***Zijn ze herkenbaar in jouw
team en/of organisatie?***

***Welke acties kan je ondernemen om ze te
neutraliseren of preventief te
voorkomen?***

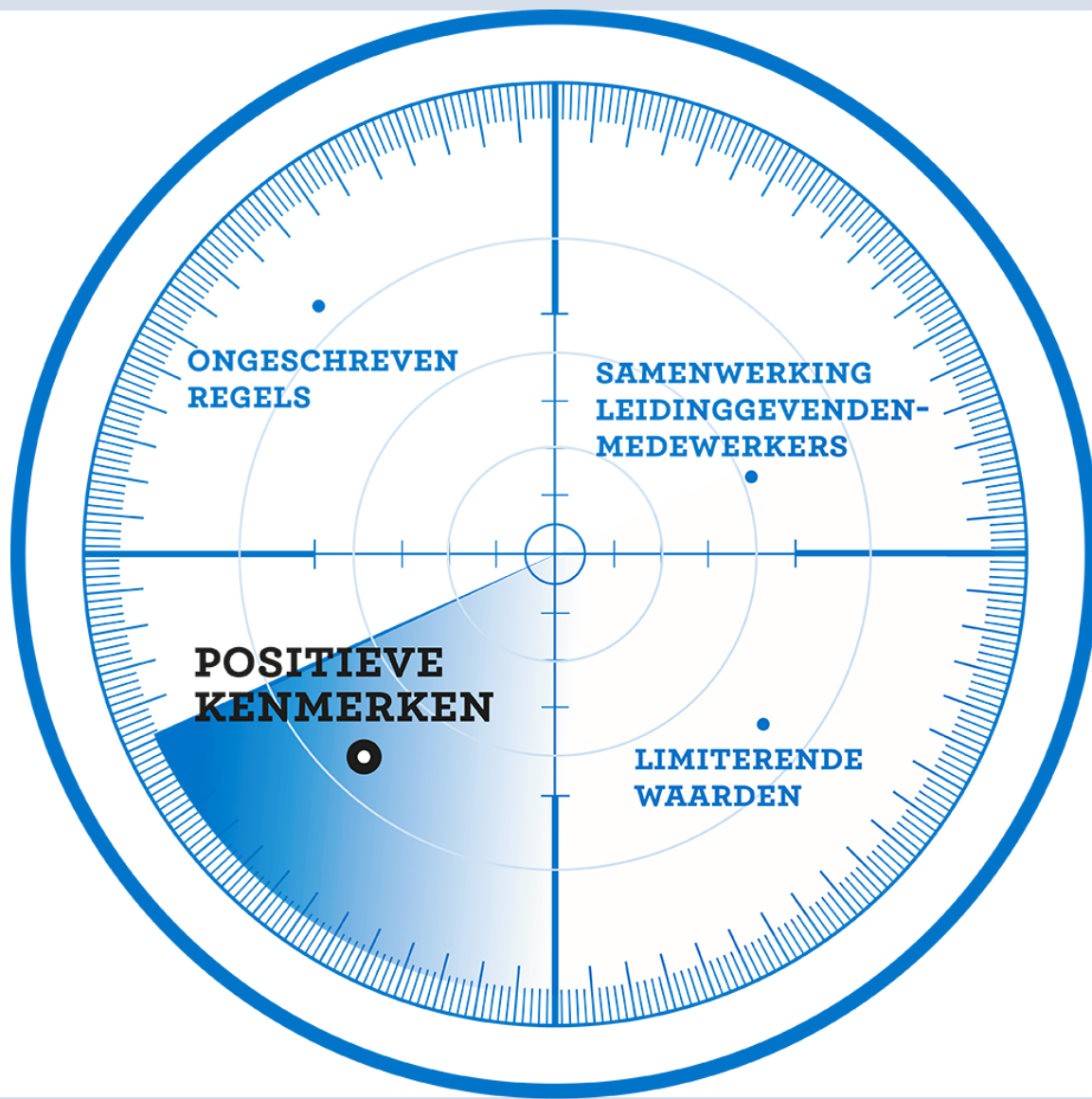
Top 10 van de belangrijkste limiterende waarden in organisaties

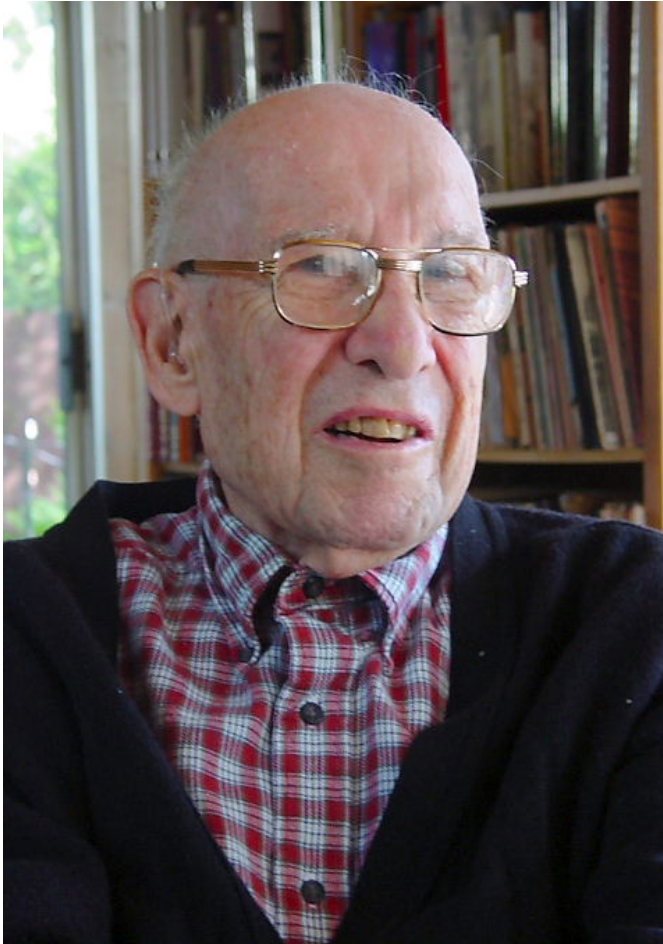
1. Bureaucratie
2. Eilandmentaliteit
3. Interne Competitie
4. Korte termijn gerichtheid
5. Verwarring
6. Macht
7. Hiërarchie
8. Manipulatie
9. Controle
10. Informatie achterhouden

Op basis van meer dan 1000 cultuuronderzoeken door Barrett Values Centre en Cultuurmetingen van Zenit (wereldwijd)

4.

***Positieve kenmerken:
de blinde hoek.***





“De uitdaging van leiderschap is een “alignment” creëren van sterke punten, die onze zwakke punten irrelevant maken”.

Top 10 van de belangrijkste positieve waarden in teams en organisaties.

Statistische gezien is het zo goed als zeker dat deze waarden leiden tot meer motivatie, betrokkenheid en productiviteit.

Hoe kan je deze waarden versterken in je team?

Top 10 van de belangrijkste positieve (gewenste) waarden in organisaties:

1. Klantentevredenheid.
2. Erkenning van de medewerkers.
3. Open communicatie.
4. Eerlijkheid.
5. Betrouwbaarheid.
6. Teamwork.
7. Evenwicht balans thuis-werk
8. Voortdurende verbetering
9. Langetermijnperspectief
10. Professionaliteit

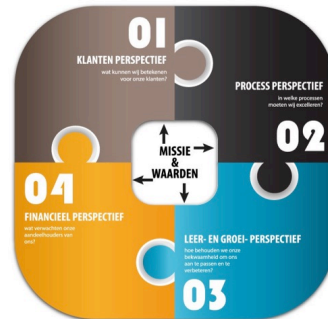
Op basis van meer dan 1000 cultuuronderzoeken door Barrett Values Centre en Cultuurmetingen van Zenit (wereldwijd)

Strategische Workshops
Missie & waarden
Strategische prioriteiten & Businessplan

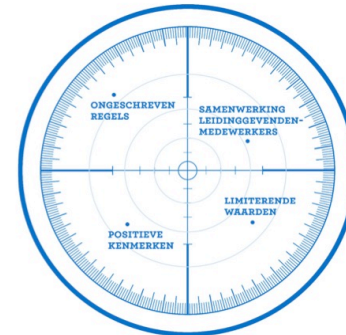
Meten organisatiecultuur:
Zenit Methode of Online meetinstrument

Gewenste Resultaten

“Harde” resultaten



Cultuuromslag



Resultaatversnellers

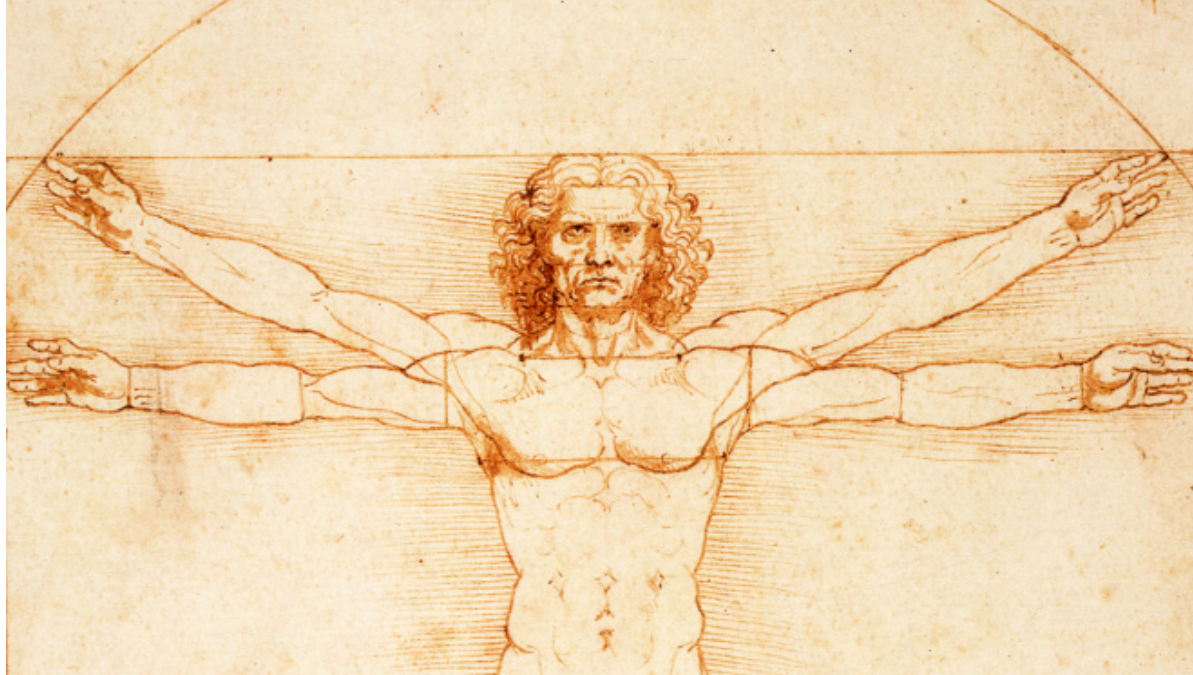
Persoonlijke Coaching, HR Advies,
Team Cohesie, Change Projecten

Innovatief Leiderschap

Een flexibele en opmaat methode die leidt
naar de gewenste manier van
samenwerking

Sales Performantie

Strategisch Salesplan, gap analyse
salesteam en actieplan
(competenties en mindset)



"I have been impressed with the urgency of doing.

Knowing is not enough; we must apply.

Being willing is not enough; we must do."

Leonardo da Vinci.

Marcel Van der Avert

marcel@zenit.be

+32475 49 27 96