

Iedereen telt mee

TALENTEN VERBINDEN VOOR EEN
KWALITEITSVOLLE ORGANISATIE



DOOR
KOBE MICHIELS

Erkenning

*Van harte dank aan Matthijs Van Meerssche voor
zijn bijdrage communicatie.*

Dit maakt dit werk een co-creatie!



Kobe Michiels kent de groei van talent als geen ander. Zijn meetlat is het doen groeien in alle opzichten van het leven. Zo kon hij ervaringen opdoen in het talentgericht groeien bij mens en proces.

Kobe deed ervaringen op als sporter, schrijver, trainer, werkbegeleider, operationeel directeur, coördinator, project-en kwaliteits- verantwoordelijke en als talent en proces coach.

Voorwoord

Na het schrijven van mijn boek Ga voor talent, waarin we stilstonden bij talentgericht kijken naar onszelf, in team en als talentgericht leider, ontstond de behoefte om een kwaliteitskader te ontwikkelen vanuit een hoger perspectief. Hoe kunnen we als organisatie activiteiten laten groeien samen met ons dierbaarste goed, namelijk ons menselijk kapitaal?

Uit mijn ervaringen als project- en kwaliteitsverantwoordelijke ontdekte ik een brede waaier aan mogelijkheden om verbinding te maken tussen mens en proces. Meer nog, het gaf me de inspiratie om dit praktisch boek de wereld in te schrijven, waarbij één belangrijke oneliner de basis vormt: 'Iedereen telt mee: de som van alle

talenten draagt bij aan een kwaliteitsvolle organisatie’.

Natuurlijk hoor ik jullie denken, terwijl ik zelf ook nadenk over wat ik hierop zou antwoorden. Als we ervan uitgaan dat elke organisatie uniek is, met een eigen context in een voortdurend veranderende wereld, dan kunnen we stellen dat elke organisatie een eigen pad aflegt. Ook al legt elke organisatie zijn eigen weg af en zet zijn eigen accenten, ik geloof dat elke organisatie streeft naar kwaliteit in het verbinden van de activiteiten die ze uitvoeren en wat mensen drijft.

Uit onderzoek blijkt immers dat organisaties waarin de medewerkers het gevoel hebben dat er dagelijks gebruik wordt gemaakt van hun sterke kanten, krachtiger zijn. Dit geeft ons alle reden om een context te bouwen waar talenten ruimte krijgen om te groeien.



1. Activiteiten

Hoe organiseer ik activiteiten?

Binnen een organisatie zorgen activiteiten voor ontwikkeling en progressie. Het organiseren van deze activiteiten en het bieden van ruimte om ze te laten groeien, is een fijne uitdaging. Deze activiteiten doorlopen immers verschillende stadia: doelen stellen, plannen, uitvoeren, controleren en bijsturen. Om deze stappen grondig uit te voeren, is een systematische basis wenselijk.

Idealiter overleggen we via meetings over de dagelijkse organisatie van onze activiteiten. Deze momenten gebruiken we om de stand van zaken van onze activiteiten te bekijken en grondig te overleggen over de ontwikkeling ervan. Neem nu bijvoorbeeld een logistiek team, bestaande uit dispatching, vrachtvervoer en magazijnbeheer. Dit team bestaat uit een teamleider, die het overzicht

houdt tussen de verschillende diensten, en drie verantwoordelijken. Daarbij achten we dat iedere verantwoordelijke vakspecifieke kennis heeft over zijn/haar werkveld. Het is de teamleider die zorgt voor de bundeling van hun krachten.

Om deze vakspecifieke kennis, verworven door studie en/of ervaring, te laten bijdragen aan de organisatie van de activiteiten, is overleg heel belangrijk. Door wekelijks samen te komen, kan ons logistiek team bouwen op elkaars expertise en zo de gemeenschappelijke activiteiten helpen organiseren en ontwikkelen. Dit overleg kunnen we idealiter opzetten met vaste agendapunten, voortkomend uit hun functie- en competentiebeschrijvingen. Hierdoor wordt iedere deelnemer uitgenodigd om actief deel te nemen aan het overleg. Als iedere verantwoordelijke zijn/haar aandeel vast op

de agenda heeft staan, wordt een toewijding aan de doelstellingen van het team gecreëerd. Hierdoor wordt iedere deelnemer dus mede-eigenaar van het overleg.

Vanuit dit overleg vormen we doelstellingen die we omzetten in acties. Deze acties worden op hun beurt opgevolgd. Een verslag van het overleg geeft ons de mogelijkheid om alles op te volgen en eventueel bij te sturen.

Wat op langere termijn?

We bespraken zojuist het belang van wekelijks overleg. Deze overlegmomenten bieden een kader om de dagelijkse organisatie van ons logistiek team te managen. Maar hoe vertrekken we vanuit die dagelijkse werking naar projecten op lange termijn? Hiervoor kunnen we bogen op plannings- en opvolgdagen, waarbij we stilstaan bij de organisatie van onze activiteiten. Tijdens deze

dagen zoomen we in op de organisatie van onze activiteiten en hechten we belang aan onze sterktes en waar er kansen liggen om te groeien.

Plannings- en opvolgdagen bieden de mogelijkheid om inzichten te verschaffen. Deze inzichten bepalen op hun beurt waar we het volgende werkjaar op willen inzetten en dienen als bron voor de uitwerking van een kwaliteitskader. Hierover later meer.

Het organiseren van onze activiteiten is dus een continu proces waarbij iedereen betrokken is en zijn/haar steentje kan bijdragen, elke dag opnieuw.

Het belang van overleg

Overleg is de sleutel. Simpel en eenvoudig. Maar in de realiteit blijkt het toch steeds iets moeilijker. Uit mijn ervaringen merk ik dat

systematisch samenkomen en overleggen zorgt voor verbinding. Verbinding zorgt op haar beurt voor betrokkenheid bij de organisatie. Een geslaagd overleg vereist echter een juiste invulling van het moment en de nodige coaching van haar deelnemers.

Wat invulling betreft, alludeer ik hier op de inhoud die we tijdens samenkomsten bespreken. Een overleg is pas waardevol als men de juiste onderwerpen in de schijnwerpers plaatst en samen verantwoordelijkheid hierover opneemt. We adviseren dan ook om deze onderwerpen te puren uit functie-, competentie- en talentprofielen. Hierdoor creëer je een gedeelde verantwoordelijkheid over de inhoud van de onderwerpen, zowel bij leidinggevend en als bij medewerkers. Die verantwoordelijkheid in overleg zal zo

overhevelen naar de activiteiten van de organisatie.

Wanneer we samen in overleg treden, creëren we zo een werkkader waarbinnen we kunnen plannen, coachen, organiseren en uitvoeren. Een werkkader met ruimte voor inhoudelijke dialoog om samen te groeien.

Overleg kan een saaie bedoening worden. Het is niet altijd even makkelijk om de inhoud boeiend en interactief te houden. Dit maakt het uitnodigen tot betrokkenheid er niet bepaald makkelijker op. Het is daarom aan te raden om voor afwisseling te zorgen in je overlegmomenten. Maak het gerust boeiend en plezierig, zolang de inhoudelijke elementen genoeg beklemtoond worden. Ga interactief aan de slag en baseer je op werkvormen waarbij we de leden van het team kunnen verrassen.

Ik denk hierbij aan een methodiek uit Deep Democracy waarbij we via stellingen tot een dialoog komen. Dit zorgt voor inclusieve besluitvorming.

We werken immers samen aan een besluit waar we samen achter kunnen staan. We werken hierbij aan tegenstellingen uitwerken en aan co-creëren.

Het co-creëren kan tevens gestimuleerd worden door het houden van hybride bijeenkomsten waarbij het samen leren op een plezierige manier centraal staat.

Overleg is en blijft de sleutel tussen proces en mens om samen te leren en resultaten te behalen, om samen verbinding te maken en om samen ook in werkplezier te delen.

Plannen en opvolgen

We bouwen verder op onze overlegmomenten. Wat gebeurt er wanneer we de deuren van de vergaderzaal uitgaan? Wat blijft hangen? Wat moet gebeuren? Overleg zonder planning zorgt vaak voor vruchteloze samenkomsten.

Plannen maken vanuit deze overlegmomenten is dus zeker even belangrijk als het overleg zelf. Het zorgt tevens voor het maken van doelen, individueel en gemeenschappelijk, en leidt tot het uitrollen van acties en activiteiten. Hierbij benadruk ik graag het verschil tussen acties uitvoeren en het toekennen van onderzoek- en project-statussen. Een actie is een kans die we vrij snel kunnen afhandelen. Ik hou ervan om het als een easy win-win te bekijken. Het is goed voor de organisatie én voor de medewerkers die er werken. Doen en vieren, easy!

Onderzoek en projecten zijn vaak gewichtiger.

Daarbij is het goed om af te spreken wie wat opneemt en waar de deadlines liggen. Daarbij start je vanuit onderzoek. Dit vormt de basis voor het verdere werk. Loopt het onderzoek goed, maar blijken de uiteindelijke resultaten een verdergaand project de das om te doen, dan stopt het mogelijk gewoon daar.

En dat mag. Is het toch de moeite om na een onderzoeksfase over te gaan naar een projectstatus, maak dan gebruik van een methodiek en een actieplan. Het grote voordeel hiervan is dat iedereen het proces kan meevolgen.

In een actieplan werken we daarvoor met de PDCA-methodiek. PDCA staat daarbij voor Plannen, Doen, Controleren en Aanpassen. Deze methodiek zorgt ervoor dat we ons

steeds bewust zijn van waar we in het project zitten en of we moeten bijsturen. Bij het beschrijven van de PDCA-methodiek noteren we stap-per-stap wie erbij betrokken is. We noteren daarbij wat we doen, op welke werkwijze(s) en tegen wanneer.

Het effectief doen slagen van deze projecten ligt zonder twijfel bij iedere deelnemer van het projectteam. De projectverantwoordelijke zorgt ervoor dat iedereen zijn bijdrage levert om onze doelstellingen te halen. Het is immers door de som van alle ervaringen en talenten dat we de best mogelijke uitkomst weten te behalen. Zo onderscheiden we specifieke rollen in projectbeheer.

Projectverantwoordelijke, coach, sponsor, teamleden, (pragmaticus, enthousiasteling, onderzoeker en analist).

Het samen leren in team geeft inzichten in menselijke drijfveren en in hoe we onze activiteiten kunnen vormgeven.

Een kwaliteitskader scheppen

Alle voorgaande stappen leiden samen tot het scheppen van een kwaliteitskader. Dit kwaliteitskader bundelt de verschillende aspecten van onze kwaliteitszorg, onze processen, organisatie, artikelen, middelen, personen en hun talenten. Om een generiek kwaliteitskader op te kunnen stellen, dienen we onze activiteiten eenvoudig te beschrijven. Hierdoor creëren we een basismodel voor onze PDCA: plannen, doen, controleren en aanpassen.

Het beschrijven van activiteiten doen we door elke stap in het proces kort te formuleren. Concreet wil dit zeggen dat je per stap een korte zin gebruikt met één werkwoord. Een

basis om op terug te vallen. Verder is het ook noodzakelijk om per stap in het proces te vermelden wie de betrokkenen zijn en welk formulier, programma of handleiding je hanteert tijdens het proces. Hierdoor vormen we een eenvoudig en inhoudelijk overzicht van de activiteiten van de organisatie en zorg je ervoor dat het proces door alle betrokkenen begrepen kan worden. Zo stimuleren we om samen te werken, te delen en mee na te denken over de procesbeschrijvingen.

Van hieruit vertrekkende kunnen we zo draaiboeken opstellen per team, dienst, atelier, werking, etc. Deze draaiboeken omvatten de kennis van de werking waaruit we kunnen leren en waarmee we proceseigenaarschap kunnen toekennen. Dit proceseigenaarschap biedt dan weer de mogelijkheid om te starten met interne audits, die we als groeimomenten

beschouwen waarmee we onze werking verder onder de loep nemen.

Groeimomenten

Last but not least: groeimomenten organiseren. Hier komt al het werk samen. We organiseren deze momenten om onze processen up-to-date te houden en om iedereen te betrekken bij onze dagelijkse activiteiten. We kunnen zo samen op onderzoek naar het functioneren en verbeteren van onze processen. Groeimomenten bieden de mogelijkheid om vanuit een hoger perspectief te werken aan ons kwaliteitskader. We zweven als het ware over onze werking heen en aanschouwen het geheel van bovenaf. Hierdoor kunnen we onszelf heel wat vragen gaan stellen: zijn de processen uitgeschreven? Zijn de processen opgenomen in een draaiboek? Zijn de

proceseigenaars bekend? Welke processen nemen we best eerst onder de loep?

Deze samenkomsten organiseren is een zoektocht naar kansen. Het is een moment om samen in dialoog te gaan, elkaar vragen te stellen en te evalueren hoe onze werking draait. Van daaruit kunnen we kansen ontdekken die de werking en haar betrokkenen ten goede komen.

Tijdens het bespreken van de processen gaan we na wat er goed loopt en waar er groeikansen liggen in het organiseren van onze activiteiten. We kijken samen met een open houding, we luisteren en ondersteunen elkaar om een objectief beeld te vormen van onze werking.

Ten slotte wijs ik er graag op dat het nuttig is om tijdens een groeimoment een korte inleiding te geven. Je kadert het doel van de

audit en bepaalt de voorziene tijd. Je stelt iemand aan om notities te nemen die het later in een verslag giet. Dit verslag gaat dan weer mee naar het eerstvolgende overleg, van waaruit we weer gaan plannen en opvolgen om ten slotte een kwaliteitskader te scheppen, waarop we weer een nieuwe audit gaan uitvoeren.

Zo is de cirkel rond. Hakuna Matata.



Het houden van plannings- en opvolgdagen waar we samen met de verschillende teams in dialoog gaan over de organisatie van onze dienstverlening en activiteiten geeft ons iedere keer energie. Het is fijn om samen stil te staan bij wat we gezamenlijk hebben bereikt.

De insteek om vanuit kansen te denken biedt een meerwaarde, omdat het een positieve energie vrijmaakt. Het faciliteren van vragen zoals "Waar zijn we goed in onze activiteiten?" – plannen, doen, opvolgen, checken en bijsturen – geeft openheid en motivatie om acties op te zetten voor de toekomst. Het valt ons op dat deze vraag direct betrokkenheid hoog op de agenda plaatst en trots met zich meebrengt. Dit is altijd een moment om te koesteren en ideaal om ook de volgende vraag op tafel te leggen: "Waar liggen er kansen om samen in te groeien?"



2. Het menselijk kapitaal

Menselijk kapitaal optimaal inzetten

Welke rol neem je op?

Een organisatie en haar activiteiten draaien om mensen. Om mensen aan te werven, zeker in de huidige maatschappij, is er een duidelijke klemtoon op wervende vacatures. Men stelt alles in het werk om de juiste kandidaat aan te trekken. Mensen worden gescreend, backgrounds worden gecheckt, ervaringen worden getrackt. Als alles goed verloopt, kan de ideale kandidaat starten in zijn/haar nieuwe rol, een rol die duidelijk wordt omschreven in een functie- en competentieprofiel.

Zo'n profiel kan de basis vormen voor persoonlijke coaching trajecten, waarbij aandacht wordt gegeven aan de rol die wordt opgenomen binnen de organisatie.

Opdat mensen hun rol volledig kunnen opnemen, kies ik ervoor om op regelmatige tijdstippen stil te staan met medewerkers. Hoe ervaren zij het opnemen van hun rol binnen de organisatie? Hier liggen grote kansen voor het individu en de organisatie. Als je wilt dat mensen echt eigenaarschap nemen over hun rol en deze ten volle uitvoeren, is het wenselijk om samen initiatief te nemen.

Het vergt overtuiging en durf om richting te geven aan een rol en zo resultaten te behalen. Resultaten worden gestimuleerd door bewust in te zetten op leiderschap.

Wie belangstelling toont in een ander, krijgt betrokkenheid van die ander. Wie belangstelling toont in een rol, krijgt betrokkenheid van een rol. Daar, op de plaats waar individu en rol elkaar kruisen, liggen kansen om te groeien.

Verantwoordelijkheid tonen is ook flexibiliteit tonen. Flexibiliteit vraagt maturiteit en zelfkennis om vertrouwen te scheppen. Om medewerkers te helpen functioneren binnen hun rol, help je mee te zoeken naar die zelfkennis. Door in dialoog te gaan met de persoon, creëer je mee invulling voor de rol.

Je leert wat mensen drijft door ze de mogelijkheid te geven dit te tonen, te zeggen, en te bewijzen. Het menselijke aspect van de rolinvulling is onmiskenbaar van groot belang.

*Vertrouwen geven en
krijgen is een bron
voor team- en
leiderschapstrajecten.*



Waarom ga je in dialoog?

Net zoals dialoog van belang is bij plannen en organiseren of bij het scheppen van een kwaliteitskader, is het primordiaal voor het opzetten van samenwerkingsrelaties. Dankzij samenwerkingsrelaties kunnen we in dialoog gaan over wat mensen drijft, binnen en buiten hun functie. Talentgesprekken zijn hier ideaal voor.

Samenwerkingsrelaties onderhouden we best door samenwerkingsgesprekken. Hiervoor kan je bogen op een resem aan onderwerpen, met betrekking tot de organisatie, de persoon, de relaties op het werk, externe ideeën en opties, enz. Als je het functioneren van de medewerker zelf wil bespreekbaar maken, kan je zijn/haar competenties met een simpele 'hoe'-vraag aanpakken. Hoe kijken we naar plannen en organiseren? Hoe voel je je binnen je rol? Hoe zou je dit aanpakken? Hoe zou jij

hierin initiatief nemen? Hoe zou jij een samenwerking opzetten? Hoe zou je hier resultaten in behalen?

Met deze informatie kan je samen verder aan de slag in talentgesprekken. Iedere mens heeft talenten, iets dat hen drijft. Als we de functie van onze medewerker daar aan kunnen linken, kunnen we stellen dat die medewerker beter zal functioneren, sneller zal leren, zelf sneller in actie zal treden en meer betrokkenheid zal tonen. Tijdens talentgesprekken gaan we dus in dialoog over wat mensen drijft, waar hun aanlegcompetenties liggen en wat hun waarden zijn. Het is een ontdekkingsreis waarbij groeien centraal staat. Ik vind het fijn om te weten te komen hoe iemand kijkt naar bepaalde contexten, hoe iemand leert, en hoe we elkaar kunnen versterken door in alle openheid engagement te gaan creëren.

Al dit geeft ons alle reden om samen over competenties, drijfveren, waarden en talenten in dialoog te gaan. We willen toch immers als organisatie alle kansen grijpen als het gaat over onszelf en over het menselijk potentieel. Door het houden van samenwerkings- en talentgesprekken kunnen we samen ontdekken wat mensen drijft en waar groeipotentieel ligt voor het individu, de rol, het team en de organisatie.

Team

Door te bouwen aan samenwerkingsrelaties ontstaan er unieke verbindingen in het menselijk potentieel. Uit de functie- en competentieanalyses komen we te weten waar de leden van het team in uitblinken. We komen ook te weten waar er groeikansen liggen. Via de talentgesprekken verzamelen we wat mensen drijft en waar hun aanlegcompetenties liggen. We komen te weten hoe ze het liefst leren en wat hun waarden zijn. Dit geeft zicht op alle talenten die in een organisatie en team aanwezig zijn. Als dat geen potentieel is om van elkaar te leren.

Ik kan gerust een aantal voorbeelden geven waarbij één team uitblinkt in het plannen en organiseren, terwijl het andere team excelleert in het waarderend coachen van elkaar.

Dus samenwerkingsverbanden binnen teams zijn essentieel voor het creëren van een dynamische en productieve werkomgeving. Wanneer teamleden effectief samenwerken, ontstaat er kruisbestuiving van ideeën, vaardigheden en talenten, wat de algehele ontwikkeling van het team versterkt.

Ieder teamlid brengt unieke expertise, ervaring en perspectieven met zich mee. Door samen te werken, kunnen deze individuele talenten worden gedeeld en benut, waardoor er een breder palet aan kennis en creativiteit ontstaat. Dit proces van kruisbestuiving zorgt ervoor dat goede ideeën en best practices zich verspreiden binnen het team, wat leidt tot innovatie en continue verbetering.

Daarnaast moedigt samenwerking open communicatie en wederzijds vertrouwen aan.

Wanneer teamleden elkaars sterke punten erkennen en gebruiken, ontstaat er een cultuur van ondersteuning en respect. Hierdoor durft iedereen bij te dragen, wat de groepsdynamiek versterkt en het leerproces binnen het team versnelt.

Kortom, samenwerkingsverbanden stimuleren niet alleen de ontwikkeling van individuele teamleden, maar ook van het team als geheel. Door de diverse talenten binnen een team samen te brengen en te benutten, wordt het mogelijk om gezamenlijk betere resultaten te behalen en het team naar een hoger niveau te tillen. Welnu, alle reden om ook hiervoor een kwaliteitskader te scheppen.



*Het systematisch overleg houden
over activiteiten
gekoppeld aan de
functie -
competenties zorgt
voor grotere betrokkenheid.*

Hoe schep je hier een kwaliteitskader in?

Start met wat ik hierboven beschreef. Ga op regelmatige basis in dialoog om van elkaar te leren en inzichten te verwerven. Ga samen op ontdekking om een overzicht te krijgen van het potentieel dat leeft binnen je organisatie, team en individu. Dialoog geeft immers inzicht in wat personen drijft, hoe ze functioneren, waar hun talenten liggen, hoe ze kijken naar samenwerkingen en hoe ze zichzelf herkennen in de waarden van de organisatie.

Om deze informatie vorm te geven, raad ik aan om vanuit een waarderingscultuur te handelen. Leer iemands talenten en opinies waarderen, los van zijn/haar rol binnen je organisatie. Maak daarom actief werk van de waarderingscultuur binnen je organisatie.

Respect, ontwikkeling, betrokkenheid, duurzaamheid en authenticiteit zijn waarden die kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van een waarderingcultuur binnen je organisatie. Zet ze dan ook op de voorgrond.

Persoonlijk merk ik dat in dialoog gaan over deze waarden zorgt voor verbinding binnen de organisatie. Zelf bevroeg ik alle omkaderingsleden naar hun persoonlijke visie omtrent deze waarden.

Na 40 momenten van een uur, sijpelde zo het medeleiderschap van alle omkaderingsleden over de waarderingcultuur door.

Samen werd gebouwd aan een wereld waar mensen mogen kunnen, mogen durven, mogen doen. Een kader werd geschept waarbij all medewerkers de ruimte voelen om in dialoog te gaan en om hun rol op hun manier op te nemen.

Vanuit dit kader, deze waarderingscultuur, ontstaat ruimte voor meer dialoog en voor een steeds diepgaandere, misschien zelfs ruimere blik op de rol van iedere persoon binnen de organisatie.

Daaruit wordt dan weer op termijn een nieuw kwaliteitskader opgetrokken. Je raadt het al, deze bal kan blijven rollen.

Groeimomenten voor teams

Ook hier last but not least: team audits, groeimomenten organiseren.

Hier komt al het samenwerkingsrelaas samen. We organiseren team audits om ons talentenpotentieel up-to-date te houden en om iedereen te betrekken bij ons dagelijks samenwerken. Groeimomenten voor teams bieden de mogelijkheid om vanuit een hoger perspectief te werken aan ons menselijk

kwaliteitskader. We kunnen samen op onderzoek gaan naar het verder ontwikkelen van ons menselijk kapitaal.

Tijdens deze groeimomenten zweven we als het ware over onze teams heen en aanschouwen we het geheel van bovenaf. Hierdoor kunnen we onszelf veel vragen stellen: Hebben we het menselijk potentieel van elk team verzameld? Zijn al onze talenten in kaart gebracht? Kennen we de sterktes en groeikansen van elk team? Hoe gaan we de talenten van het ene team inzetten voor het andere team en vice versa?

Deze groeimomenten organiseren betekent een zoektocht naar kansen opzetten. Het is een moment om samen in dialoog te gaan, elkaar vragen te stellen en te evalueren hoe we met ons menselijk kapitaal omgaan. Vanuit deze dialoog kunnen we kansen ontdekken die

alle werkingen en haar betrokkenen ten goede komen.

Tijdens het bespreken van het menselijk potentieel gaan we na welke competenties, drijfveren, en talenten er zijn en waar er groeikansen liggen in onze teams.

We kijken samen met een open houding, we luisteren en ondersteunen elkaar om een objectief beeld te vormen. Zo zijn we op weg om verbinding te maken met wat we dagelijks doen en een team aan talenten te creëren.

We brengen deze talenten voor ieder team in kaart en bekijken vanuit dat kader of we de talenten kunnen behouden en extra in de verf kunnen zetten.

Vanuit dit idee kunnen we onze rollen, functie- en competentieprofielen updaten. Zo is deze cirkel ook rond. Hakuna Matata.

*Mensen zijn het meest succesvol,
gemotiveerd en effectief, als hun
werk dicht bij hun
ware aard ligt.*





Het koppelen van drijfveren met aanlegcompetenties geeft mensen inzichten. We hebben ondertussen al veel ervaring opgedaan in het voeren van talentgesprekken. Het voeren van een verbindend dialoog begint voor mij vooral met de wens om te willen leren. Het gaat niet over mensen in hokjes plaatsen, maar over samen een reis maken. Elke persoon is veel meer dan alleen het gedrag dat men kan waarnemen. Het gaat over het ontdekken van welke overtuigingen, waarden, en eigenschappen iemand in zich draagt. Het gaat over diversiteit omarmen in een veilige context.

Ooit vroeg ik een aantal werkleiders om zaken voor te bereiden tegen het volgende overleg. De week nadien hadden drie van de vier hun voorbereiding afgewerkt. Na het overleg sprak ik de werkleider aan die zijn voorbereiding, zo dacht ik, niet had gemaakt. "Wel nu, Kobe, ik ben er mee bezig. Ik heb tijd nodig om dit goed te doen," zei hij. Ik vroeg hem hoe hij het liefst leerde en hij antwoordde: "Door te onderzoeken." Meer had ik niet nodig om hem te begrijpen. Als gevolg daarvan spraken we gedurende een aantal weken een uur per week af om samen te werken aan het beschrijven van de processen. Leve de enthousiasteling, onderzoeker, pragmaticus, en analist in ons.

3. Verbinden



Verbinden van activiteiten en menselijk kapitaal

Het verbinden van activiteiten en ons menselijk kapitaal is een kans die we zeker mogen grijpen.

Uit onderzoek komen drie bouwstenen naar voren die impact hebben op werkplezier en zo bijdragen aan een kwaliteitsvolle organisatie: balans, inhoud, en groei. Werk draait niet meer alleen om je loopbaan uit te bouwen. We leven niet alleen om te werken, we werken ook om te leven. Dus alle reden om het plezierig te maken bij het organiseren van activiteiten en het laten groeien van mensen.

Als het hoogste werkplezier een ideale balans is tussen inhoud en verantwoordelijkheid enerzijds en voldoende autonomie om persoonlijk te groeien anderzijds, moeten we hiervoor de nodige ruimte kunnen bieden

binnen onze organisatie. Voor de bouwsteen inhoud betekent dit dat men graag persoonlijke variatie en uitdaging wil. Bij groei is het belangrijk dat menkansen krijgt om talenten in te zetten. Een organisatie groeit zo goed en snel als haar menselijk potentieel.

Door onze activiteiten systematisch af te stemmen op rolverdelingen, overleg te plegen over onze dagelijkse taken, en tijd te maken om aan een kwaliteitskader te werken door processen uit te schrijven voor groeimomenten, kunnen we samen leren en onze activiteiten laten groeien.

Als we dit koppelen aan ons menselijk potentieel door in dialoog te gaan over wat mensen drijft en waar hun talenten liggen, en we een verzameling maken van al dit potentieel om inzichten te verzamelen in een kwaliteitskader, kunnen we in groeimomenten

leren van elkaar en dit koppelen aan de toekomst.

De som van alle talenten draagt immers bij aan de groei van een kwaliteitsvolle organisatie! Ik ben er alvast klaar voor, jij ook?

*Vertrouwen geven en krijgen is
een bron voor team- en
leiderschapstrajecten*



Inclusief Leiderschap

Verbinding maken bij het monitoren van onze activiteiten en wat ons drijft vraagt om inclusief leiderschap. Vanuit verschillende ervaringen als manager, projectleider, coach, stafmedewerker kwaliteit, winkelverantwoordelijke, consultant, trainer, vertrouwenspersoon, vakbondswerker, kortom medewerker, kom ik steeds tot de conclusie dat iedereen meetelt.

Dit doen we door aandacht te geven aan de eigenheid van elke persoon. We stimuleren iedereen om ervaringen en ideeën te delen binnen de context waarin men werkzaam is. Het is belangrijk dat medewerkers elkaar vertrouwen en zich verbonden voelen, elk met hun unieke talenten. Het bieden van vertrouwen maakt het mogelijk om in openheid te groeien en geeft ruimte om elkaar te ondersteunen.

Zo kunnen we samen strategieën opzetten en vertalen in visieteksten, om zodoende jaarplannen om te zetten in acties waarvoor we samen verantwoordelijk zijn. Om succesvol te zijn, is het wenselijk om samen initiatief te nemen, elkaar te overtuigen, en richting te geven.

Het behalen van resultaten vergt verantwoordelijkheid en flexibiliteit van iedereen, en zeker van de inclusieve leider, coach, manager, en collega. Bourke en Espedido hebben onderzoek gedaan naar de eigenschappen van de inclusieve leider en vatten het gedrag van de inclusieve leider als volgt samen:

1. **Toont verbondenheid met inclusief zijn:** Maakt zich sterk voor diversiteit in het team en spreekt zo nodig anderen daarop aan.
2. **Is bescheiden en open:** Komt openlijk uit voor eigen beperkingen en feilbaarheid en geeft juist anderen de kans om een bijdrage te leveren.
3. **Is zich bewust van de eigen subjectiviteit:** Laat zien zelf ook blinde vlekken te hebben en maakt ze bespreekbaar. Gaat waar nodig ook de discussie aan over ongelijke behandeling in de organisatie.
4. **Is belangstellend en open voor anderen:** Laat interesse in anderen zien, luistert naar anderen en toont begrip.
5. **Heeft culturele intelligentie:** Is open en geïnteresseerd in de cultuur van anderen en past zich zo nodig aan.
6. **Is teamgericht:** Houdt zich effectief bezig met de samenwerking in het eigen team, de diversiteit in denken, en de veiligheid in het team.



Een tijdje geleden had ik een boeiend gesprek over welke rol ik als kwaliteits- en projectmanager opneem. Ik werd gevraagd om een keuze te maken tussen leider, manager en coach, wat ik ervaarde als het beperken van de dialoog. Als ik dan toch moest kiezen, koos ik voor coach. Een goede leider of manager is voor mij zeer zeker een coach. Een coach laat de ander met eigen oplossingen komen en inspireert de ander om zich verder te ontwikkelen door hen te laten nadenken. Coachen is voor mij tevens een leiderschapsmethodiek waarbij een leerklimaat wordt gecreëerd. Dit leerklimaat geldt voor iedereen en zorgt dat we inclusief leiderschap inkleuren door systematisch in overleg te gaan over onze activiteiten en wat mensen drijft.

Wanneer we leiderschapsontwikkeling op de agenda plaatsen, leren we om in kansen te denken en waarden gericht te handelen. Zo kunnen we talentgericht kijken naar onszelf, als team en als talentgericht leider. Het is dus bewust zijn van jouw waarden, die van de organisatie en van jou als leider binnen verschillende contexten. Rudi zei me: "Voor en door iedereen." Yes, it is! Wanneer ben jij leider, manager, coach? Het blijven tenslotte rollen die worden ingevuld.

Als kwaliteitsmanager, toen ik onze directieleden en teamleiders meenam in de voorbereidingen van externe audits, viel het op dat het pragmatisch kaderen van het behalen van indicatoren zorgt voor verbinding. Het resultaat was een grootste onderscheiding.

Toen ik zelf gecoacht werd, bleven de woorden "levenslang leren" mijn bondgenoten.

Verbindend communiceren

We kunnen er een epistel over schrijven of het samenvatten in drie woorden: communiceren is belangrijk. Of we nu een babbeltje slaan aan de koffiemachine of een baanbrekende strategische knoop doorhakken, enkele door de juiste woorden, toon en inhoud over te brengen, maken we onszelf duidelijk. Ook wanneer we praten over activiteiten, dialogen, rollen, kwaliteitskaders, groeimomenten, etc. blijft communicatie de basis waarop alles steunt. Als we daarbij het belang van verbindend communiceren nog eens kunnen aangrijpen, zijn we weer net wat dichter bij een vlot draaiende organisatie. Effectieve communicatie draagt bij aan het succes en groei van je organisatie. Na 1 jaar ervaring als communicatiemanager binnen de sociale economie, merk ik op dat er heel wat voordelen uit effectieve en verbindende

communicatie te puren zijn. Deze kaart ik hieronder graag even aan.

Een team staat of valt met goede communicatie

In dit boekje haalt Kobe aan dat de rollen van de leden van de organisatie bepalen welke functies worden uitgeoefend. Door deze rollen met elkaar in dialoog te brengen (je voelt de communicatie al komen), creëren we een team. Van dit team maken we een kwaliteitskader op, op basis van hun individuele talenten en drijfveren.

Dit kader gaan we evalueren om te bekijken waar we samen sterk in zijn. Van hieruit kunnen we dan weer de rollen binnen de organisatie gaan her evalueren en start het denkproces aan de volgende ronde.

Om dit hele proces te doorlopen en te laten blijven lopen, is goede communicatie van groots belang. Als we de rollen en functies binnen onze organisatie hebben bepaald, kunnen we hierover dus in dialoog gaan om een team te gaan vormen. Effectieve communicatie versterkt daarbij de band tussen de teamleden. Als we elkaar begrijpen en naar elkaar luisteren, kunnen we de dynamiek binnen ons team verstevigen en de productiviteit gaan verhogen. Als team sta je sterker als je elkaar begrijpt en van elkaars rollen en activiteiten op de hoogte bent. Door ook open naar elkaar toe te communiceren, bouwen we aan vertrouwen en respect onder de collega's, wat essentieel is voor teambuilding. Praten werkt.

Van activiteiten tot groeimomenten: communiceren als basis van een efficiënte workflow en ruimte voor innovatie en groei

Wanneer we de activiteiten van onze organisatie bepalen, leggen we de fundamenteën van onze werking. Waarop gaan we inzetten? Wat gaan we beter maken?

Welke taken moeten worden uitgevoerd?

De coördinatie van deze taken kan daarbij maar beter duidelijk worden overgebracht. Taken en verantwoordelijkheden worden gedeeld en verdeeld door efficiënte communicatie. Hierdoor verloopt de coördinatie van activiteiten en projecten vlotter en zijn de dagelijkse werkzaamheden helder. Eventuele problemen, die steeds de kop zullen opsteken, kunnen door duidelijke communicatie en communicatietools sneller en effectiever worden aangepakt. De coördinatie start daarbij vanuit de leider van de organisatie die voor verbinding zorgt tussen de activiteiten enerzijds en de personen binnen hun rol en functie anderzijds.

Verbindende communicatie is dan ook key!
Daarover later meer.

Door over onze activiteiten in dialoog te gaan, zowel onder peers als met leidinggevendenden, creëren we een ruimte voor ideënuitswisseling. Een open communicatiestructuur waarbij iedere mening van tel is, moedigt werknemers aan om suggesties te delen, wat kan leiden tot innovatie en verbeterde werkingen en bedrijfsprocessen. Niet iedere mening is even belangrijk, niet iedere suggestie even goed. Het open laten van ruimte om ze evenwel aan te brengen, verbindt medewerkers aan de organisatie en maakt hen proceseigenaars van hun activiteiten en hun rol binnen de organisatie. Op die manier nemen ze actiever deel aan de besluitvormingen rond activiteiten, processen, kwaliteitskaders, etc. You can never go wrong with open communication.

Laat ons erover praten: communicatie versterkt de bedrijfscultuur

Als organisatie willen we een grote verbondenheid tussen onze organisatie en onze medewerkers. Des te meer onze collega's zich vereenzelvigen met de organisatie, des te meer ze zich focussen op hun functie binnen het bedrijf en ze hun best doen voor het behalen van individuele en gemeenschappelijke doelen. Door duidelijk te communiceren over de missie van het bedrijf en de daar bijhorende waarden, kunnen we medewerkers beter bereiken. Daardoor groeit hun betrokkenheid tot de organisatie. Daarbij zijn openheid en transparantie van primordiaal belang. Het versterkt het vertrouwen van de medewerkers in het management en dus ook in de organisatie.

Een leider die verbind: communicatie is dé key tot samenwerking!

Verbindend communiceren is een essentiële vaardigheid. Het zorgt ervoor dat een leider effectief kan samenwerken met zijn/haar team en vertrouwen kan opbouwen. Hierdoor zijn medewerkers betrokken bij hun rol, hun activiteit, versterken ze hun loyaliteit aan hun team en dus ook aan de organisatie. Door verbindend te communiceren als leider, creëer je een positieve werkomgeving waarbinnen medewerkers niet moeten, maar vooral willen werken. Ik verhelder graag enkele elementen die van communicatie een verbindingselement maken waarmee een organisatie aan kruissnelheid kan groeien.

Een leider kan leiden, maar ook luisteren

Als leider van de organisatie zit je rol niet enkel in het heersen en verdelen van de activiteiten en projecten. Door actief te luisteren naar de zorgen, ideeën en feedback van je betrokken medewerkers, gun je hen, jezelf en de organisatie groeikansen. Het is belangrijk daarbij vrij van oordeel te luisteren. Ook onnodige reacties kunnen daarbij achterwege gelaten worden. Zoals ik al eerder zei: niet iedere mening is goed of nodig, maar ze mag er zijn. Hak er niet meteen op in. Ook het naar buiten brengen van de mening an sich is deel van het proces en proceseigenaarschap. Door stelselmatig iemands mening negatief te behandelen, zal die medewerker zijn betrokkenheid en loyaliteit voor de organisatie zienderogen slinken.

Toon empathie, ook als je het niet eens bent

Begrip tonen voor andermans gevoelens en perspectieven, is een basis voor een open bedrijfscultuur. Medewerkers van alle rangen moeten zich voldoende vrij kunnen voelen om hun idee of mening te geven. Zoals hierboven reeds vermeld, het versterkt de loyaliteit aan de organisatie. Toon daarbij ook empathie. Sommige meningen of ideeën vertrekken vanuit een persoonlijke ervaring, privé of werk gerelateerd. Geef daarom medewerkers steeds het gevoel dat je hen hoort en begrijpt. Nogmaals: je hoeft daarom niet alle ideeën goed te vinden. Breek ze gewoon niet af. Toon empathie voor iemands gevoelens en gedachtesgangen.

Communiceer open en eerlijk

Communicatie kan in verschillende richtingen werken. Je kan eenzijdig informatie overbrengen of interageren en zelfs hevig discussiëren over onderwerpen. Probeer in beide gevallen steeds open en eerlijk te communiceren. Door transparantie aan de dag te brengen, voelen medewerkers dat je eerlijk bent en hen perspectieven biedt. Breng daarom informatie zo constructief en helder mogelijk over en vermijd dubbele betekenissen of verwijzingen die tussen de lijnen door moeten worden ontwaard. Als je als leider in interactie treedt met medewerkers, blijf ook dan steeds duidelijk en open in je boodschap. Duidelijk zaken niet willen overbrengen op je team zorgt voor een wij vs. zij-gevoel., waardoor je greep op je team verliest. Ook hier is de loyaliteit van je team aan jou en de organisatie wat op het spel staat.

Respect over de rangen heen

Behandel alle medewerkers met respect: iedereen is het erover eens dat dit belangrijk is, maar al te vaak wordt het toch niet voldoende beklemtoond. Door ook in je communicatie respect te hebben voor alle teamleden, ongeacht hun rol, positie, geslacht, etc. creëer je een open ruimte waar communicatie en groei mogelijk is. Spendeer dus niet altijd meer aandacht aan de mening van een manager terwijl de feedback van de poetsvrouw een simpele “uhu” blijft ontvangen. Wees gerust, ook de CEO wil een proper toilet. Iedere mening is van tel, iedere medewerker telt. Enkel door zo je organisatie te leiden en ook zo in je communicatie te staan, creëer je een ‘wij’-gevoel waarop je organisatie kan groeien.

Wees constructief in je feedback

Jouw antwoord op hun vragen of ideeën is niet al dat telt. De manier waarop je het zegt, draagt vaak veel meer bij tot de gewenste uitkomst. Zorg daarom dat je feedback motiveert en inspireert, waardoor verbetering en verandering mogelijk worden. “Slecht idee” werkt zeker niet beter dan “ ik merk dit op, misschien kunnen we in die richting werken, wat denk jij? ”. Let op: slechte ideeën bestaan wel degelijk, maar persoonlijke aanvallen zullen de volgende ideeën zeker niet beter maken.

Conflicten zijn er altijd, ga dus voor een win-win

Conflicten tussen medewerkers onderling of met de leidinggevende zijn onvermijdbaar. Ze gebeuren sowieso en hoeven geen teken te zijn van een slechte organisatie. Meninge

verschillen nu eenmaal, anders zou het ook maar saai zijn. Probeer als leider daarom conflicten op een rechtvaardige manier aan te pakken. Enkel zo kan je vermijden om medewerkers al te persoonlijk aan te pakken en blijft de neutrale zone beschermt. Een open dialoog daarbij faciliteren waarbij alle partijen het gevoel hebben dat ze iets halen uit de situatie (de spreekwoordelijke win-win), zorgt dat de betrokkenheid tot de leider en de organisatie onbeschadigd blijft.

Bronnen

Dienend Leiderschap - Roeland Broeckaert
Talent Motivatie Analyse - Acerta.
Goesting generator - Vivo
Paars Management - Lou Van Beirendonck
Hybride bijeenkomsten – Matthijs Steeneveld
– Annemieke Mintjes – Martha Buning
Ga voor talent - Kobe Michiels
De grote werkpleziergids 2021 -2022
Tempo Team
Deep Democracy – Tools en Trics
Alle ervaringen met collega's
Bron: Congres # Tijd voor tijd Puls

Slot en dankwoord

In het bijzonder bedank ik mijn collega Matthijs Van Meerssche, communicatiemanager bij vzw Den Azalee, om me iedere keer verder te laten nadenken over de inhoud van dit boekje. Hij stimuleerde me om de teksten te herschrijven en een duidelijke structuur op te maken. Zonder hem was dit niet gelukt. Door zijn bijdrage bij deel communicatie maakt dit boek ook deel van hem. Top bedankt!

Met een warm hart bedank ik ook Kobe Verdonck, Pieter Goetgebuer, Dirk Van den Bossche, Rudi Rotthier, Didem Grungor en alle collega's waarmee ik samenwerk of heb mee samengewerkt.

Als we nakaarten over verbinding maken bij het uitvoeren van onze activiteiten en wat

mensen drijft komt de zin, het gras groeit niet door eraan te trekken maar door het water te geven steeds naar boven. Verbinding maken is een kwaliteitskader creëren door samen bewust met goesting voor inclusie te kiezen. Het voorbeeld dat ik graag gebruik, wat hebben we nodig om een voetbalmatch te spelen? Een bal, elf spelers, een andere ploeg, een scheidsrechter, een coach, een veld en goesting om te spelen. En als we dieper kijken, verschillende talenten, verdedigers, middenvelders, aanvallers en jazeker een spelconcept waar iedereen mee telt. Toen ik zelf als trainer aan de slag was coachte ik het team als groep, maar ik nam hen ook afzonderlijk mee in coachmomenten. Het was het moment waar ik met hen afzonderlijk in gesprek ging over hun talenten en over zaken waar er groeimarges lagen. Ik focuste met hen niet op zaken waar ze minder aanleg voor

hadden. We benoemden die wel maar er werd niet nadrukkelijk op ingezoomd. Het belangrijkste was een goed gesprek voeren waarbij we samen inzichten konden verwerven, waarbij we het team verder konden laten groeien. De kortste weg tussen twee mensen is een glimlach en de bereidheid om te willen leren, elke keer opnieuw.

Over de auteur

Kobe is een kwaliteitsmanager in het Maatwerkbedrijf vzw Den Azalee. Hij behaalde samen met iedereen, zoals hij het graag zelf beschrijft, verschillende kwaliteitslabels. Hij krijgt energie om doelen te behalen en zoals als zijn moeder hem leerde: ‘ Als je iets doet, doe het goed ‘

