

PRAKTISCHE MINIGIDS STRATEGISCH HR

Hilde Lipkens – Covali



Ik hou ervan om 's zomers naar de bergen te trekken, rond te kijken en een top te kiezen waar ik naar toe wil gaan.

Vaak kies ik op basis van een kruis dat ik in de verte zie. Dat wordt dan mijn doel.



Super is het om daar aan te komen, te genieten van het uitzicht en de voldoening te voelen van het overwinnen van de ongemakken onderweg.

Heerlijk ook om dit te kunnen delen met mijn tochtgenoot, die toch die zware rugzak meedroeg, me motiveerde om door te stappen als de weg nog ver of moeilijk leek. Of die samen met me overlegde welke weg we zouden nemen toen het weer plots veranderde.

Dankbaar ben ik ook om de kleine dingen onderweg die het de moeite waard gemaakt hebben: een edelweiss, de bergmarmot of de eeuwige sneeuw; zaken die we niet ervaren zouden hebben, mochten we de tocht niet ondernomen hebben.

Fantastisch is het gewoon om die top te bereiken nadat je grondig de kaart bestudeerde, de rugzak vulde met eten en drinken voor onderweg, zeker de juiste schoenen aantrok en gepaste kledij meenam voor alle weersomstandigheden. De blaren op de voeten neem ik er dan wel bij.

Net zoals in jouw onderneming ...

➔ Je plant ergens de vlag en formuleert de doelstellingen die je wil behalen.

Maar je gaat toch ook niet zomaar op pad?

➔ Je zorgt ook hier voor:

- Een duidelijke kaart met de weg er naar toe
 - Je kiest niet onderweg welk pad je nu eens en dan weer zal nemen...
- Een goed gevulde rugzak met het juiste materiaal in functie van de situatie of voor de ongemakken onderweg
 - Je voorziet je op de situaties die je kan tegenkomen zodat je gepast kan reageren
- Tochtgenoten die samen met jou op weg willen
 - Al die rotsen onderweg overwin je makkelijker met hulp van de juiste en getrainde teamgenoten
- Het markeren van mijlpalen die je onderweg wil bereiken
 - Je gaat toch niet zomaar voorbij aan al dat moois onderweg?

DE TOP BEREIK JE NIET ONVOORBEREID OF ALLEEN.

Het team ondersteunt je hierin, jij zorgt dat ze dat in de best mogelijke omstandigheden kunnen doen zodat jullie sneller vooruit geraken.

➔ Heb jij als ondernemer de vlag geplant?

➔ Wil jij met je team op de meest aangewezen manier hier naar toe?

Jouw personeelsbeleid is één van de belangrijkste hoekstenen om je onderneming naar de top te helpen.

Als jouw gids bekijk ik met jou wat er in jouw rugzak hoort zodat je samen met je team die berg kan beklimmen!

Klaar? Top!

Vooraf

Om je al een idee te geven wat er allemaal in je rugzak hoort, stel ik je alvast mijn 'HR-wiel' voor.

Als eerste in je rugzak: een heldere missie, visie, strategie en de waarden van je organisatie.

Van zodra deze stevig in je rugzak zitten, leg je hierrond de andere zaken die dit gaan ondersteunen.

Zorg dat je niets vergeet onderweg want alles is belangrijk, je kan er niet zonder.

Kies dus met zorg uit wat je in je rugzak steekt!



Klaar? Dan neem ik je mee op tocht!

1. Missie, visie, strategie en waarden

Hoe staat het met jouw bergervaring?

Heb je ooit een bergtocht ondernomen? Een echte huttentocht misschien wel?

Misschien ook met je gezin, of als jongere, met Kazou, of later met organisaties zoals Mountain Network?

- ➔ Zelf was ik vroeger monitrice bij Kazou. Kazou richt er zich op om jongeren leuke vakanties in o.a. de bergen aan te bieden. Het draait om het plezier van bij elkaar te zijn, de bergen te ontdekken, kortom: een toffe tijd onder mekaar te hebben.
- ➔ Ga je met een organisatie zoals Mountain Network mee, dan zal je eerder onder volwassenen zijn die misschien hun grenzen willen verleggen. Het draait hier meer om het aanbieden van expertise, het garanderen van veiligheid enz. Een stuk gespecialiseerder dus.

Beide organisaties doen bergtochten voor hun publiek, doch beide organisaties zijn helemaal verschillend. Ze hebben immers:

- Een ander doelpubliek
- Een andere missie
- Andere doelstellingen
- Andere waarden

Hun missie en identiteit is duidelijk, zo staan ze in de markt en zo zijn ze gekend bij hun doelgroep. Hun missie en doelstellingen bepalen wat ze doen en hoe ze dat doen. En met welke mensen.

Ook als werkgever is het belangrijk je identiteit, je waarden helder te hebben.

Bij Kazou staat het hebben van een leuke tijd bijvoorbeeld centraal. De monitoren zijn er maanden vooraf mee bezig om de kinderen een fantastische vakantie aan te bieden.

Maar Kazou waakt erover dat ook de monitoren zelf het fijn hebben: door lang vooraf regelmatig samen te komen, leren de monitoren elkaar kennen en ontstaat er een band, er worden toffe avondmomenten voorzien ter ontspanning voor de leiding, we mochten al eens een extra uitstapje doen als we vrij waren enz. Ook na het kamp zijn er bijeenkomsten om de ervaring en de herinnering zo goed mogelijk te houden.

Op die manier voeren zij een consequent beleid, trekken op die manier jongeren aan die bij hen passen, ondersteunen hen vanuit deze visie enz.

Jouw strategie, doelstellingen en waarden zijn de basis voor je verdere personeelsbeleid!

➔ **Heb je deze helder? Ok, dan kunnen we op pad!**

2. Organisatiestructuur

Van zodra je weet welke top jouw doel wordt en het pad erheen helder is, kan je je gaan organiseren:

- iemand is leider of gids
- anderen krijgen een gepaste rol om de tocht tot een succes te kunnen maken:
 - o iemand die de weersomstandigheden in de gaten houdt en tijdig signaleert als er van koers veranderd moet worden
 - o iemand die ervoor zorgt dat er voldoende eten en drinken mee is zodat de nodige energie onderweg behouden blijft
 - o iemand die alles regelt met de hutten waar jullie onderweg overnachten enz.

Afhankelijk van de grootte van het team, de doelstelling van de tocht, de tijd die je ter beschikking hebt enz. kunnen aanpak en rolverdeling er anders uitzien.

- ➔ Wanneer ik met mijn man alleen op pad ga, is er geen sprake van leiding: we zijn op dat moment een team dat onze kennis van de bergen deelt met elkaar en voortdurend in overleg gaat.

Mijn man weet dat hij de rugzak mag dragen 😊, ik zorg dat er voldoende eten en drinken is, hij checkt het EHBO materiaal,...

We zijn volledig op elkaar afgestemd hierin en spreken vooral af via welke weg we gaan, wanneer we de wandeling ondernemen, hoe laat we vertrekken en verwachten aan te komen enz. Onderweg beslissen we in functie van wat zich voordoet en wat onze mogelijkheden zijn, samen wat we doen.

- ➔ Anders is dit wanneer de kinderen meegaan. Er moeten dan meer rugzakken mee, extra droge sokken ook bijvoorbeeld.

Omdat we het op dat moment belangrijk vinden dat de tocht vooral plezierig is, wandelen we wel eens langs een andere weg. We vinden het dan vooral belangrijk dat de kinderen zich goed voelen bij de afspraken – we weten dat het ‘weer’ anders al snel omslaat. Zij dragen dan ook geen zware rugzak, maar die met de regenjassen; wie graag voorop wandelt, mag de gps of de kaart bijhouden; wie graag foto’s trekt voor de herinneringen, mag dat doen...

- ➔ Wat ik hiermee wil aantonen is dat jouw weg naar je doel, de verdeling van de taken onderweg enz. niet los staat van je team en haar competenties, van de omstandigheden onderweg, enz.

Het is een evenwichtsoefening om het behalen van je doelstelling in balans te houden met de competenties, de interesses en de mogelijkheden van je team, je organisatie.

De **profielen** die je nodig hebt hangen samen met wat er moet gebeuren.

En bijgevolg ook de nodige **competenties** waar je op rekt.

- Van een tochtleider verwacht je dat hij de input van de leden samenlegt en de juiste beslissing kan nemen
- Van degene die zorgt dat jullie hutten hebben om te overnachten, verwacht je een sterk communicatie- en organisatievermogen
- Het teamlid dat de weersomstandigheden in de gaten houdt, moet in staat zijn signalen te zien in de omgeving en mogelijke problemen in te schatten

Zorg vooral dat de manier waarop je je organiseert ook in lijn is met dat wat jullie belangrijk vinden onderweg (jullie **waarden**).

- ➔ **Is het in jouw organisatie helder welke profielen jullie nodig hebben en wat ieders verantwoordelijkheid inhoudt?**
- ➔ **Is het duidelijk welke competenties nodig zijn om deze rollen goed te kunnen vervullen?**

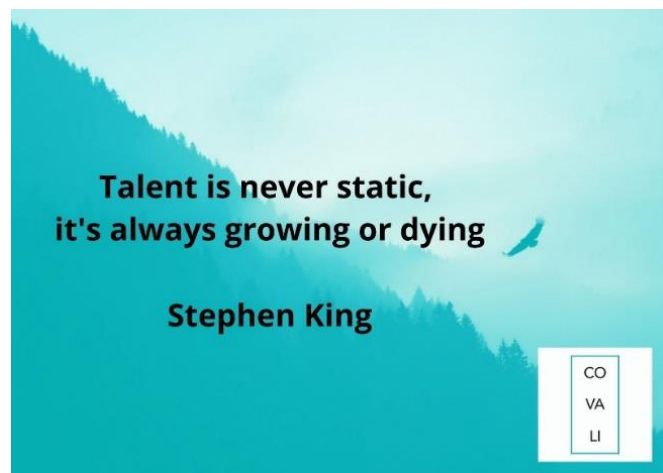
Dan kunnen we gaan zoeken naar de juiste talenten om mee op pad te nemen!

3. Talent management

Mensen geven het beste van zichzelf wanneer ze ten volle ingezet worden op hun talenten. Dit zijn zaken waar ze goed in zijn, maar die ze ook graag doen.

- ➔ Zo is mijn zoon best een goede wandelaar, hij kan kilometers afleggen in de bergen, maar hij doet het echt niet graag. Dat maakt dat hij tijdens de wandelingen vaak achteraan loopt, eens wat vaker een gemakkelijke boomstronk opzoekt enz. (mopperen hoort er ook bij 😊). Hij is niet de man die er werk van zal maken om een geweldige tocht te zoeken...
- ➔ Gaan we daarentegen fietsen in de bergen, wat hij ook goed kan, maar daarbij ook heel graag doet, dan bestudeert hij mee de plannen, kiest hij de beste fietsen uit en ligt zijn uitrusting lang vooraf klaar. Hij denkt mee, bereidt mee voor en zorgt er mee voor dat onze fietstocht een fijne ervaring wordt. En het is gewoon heel fijn om hem dan zo enthousiast bezig te zien!

Medewerkers wiens talenten on- of onderbenut blijven, doen wel mee, maar zijn minder gemotiveerd, minder gelukkig vaak en dreigen mogelijk af te haken. Om het beste uit hen te halen en hen te laten groeien (én dus betere resultaten te bereiken!), maak je daarom best werk van een goed beleid rond talentmanagement.



Zo bleek ooit uit een gesprekje met een van mijn medewerksters dat zij op hoog niveau karate had gedaan, verschillende titels behaalde en ook zelf les had gegeven. Blijkbaar was dat lesgeven ook iets wat ze heel graag deed en goed kon. Door hier op in te zoomen, bleek dat ze dat 'lesgeven' ook wel zag zitten in onze organisatie, bijv. door een rol op te nemen in het onthaal van nieuwe medewerkers. Zo gezegd, zo gedaan, met als gevolg een enthousiaste medewerkster die met plezier nieuwe mensen wegwijs maakte. Win-win lijkt me...

Het hoeft dus niet altijd via de formele weg te gaan, al helpt het wel natuurlijk om regelmatig gesprekken in te plannen met je mensen en ook echt aandacht te besteden aan dit onderwerp. Als loopbaancoach zie ik dagelijks dat dit voor medewerkers een enorm belangrijk gegeven is en een grote bron van (de)motivatie.

→ **Maak jij talenten, ambities of interesses onderwerp van gesprek?**

Hoe je dit ook aanpakt, ik voel me (als gewezen training & development manager) blij wanneer je er in elk geval werk van maakt. 😊

Zoek naar talenten, ambities en interesses en bijgevolg ook naar **ontwikkelingsbehoeften**.

En nu hoor ik je al denken:

'al dat inzetten op talenten, interesses en ambities is allemaal mooi, maar ik ben geen vzw, er moet winst gemaakt worden!'

Natuurlijk! Daarin geef ik je absoluut geen ongelijk!

Het is zeker en vast een evenwichtsoefening om te zoeken naar de balans tussen persoonlijke ontwikkeling en wat nodig is in functie van de bedrijfsdoelstellingen.

De keuzes die je hierin maakt, hangen bovendien heel erg samen met wie je als werkgever wil zijn, wat je zelf belangrijk vindt, je **waarden**, o.a. hoe jij kijkt naar ontwikkeling van medewerkers.

- **Op welke manier pak jij talentmanagement, loopbaanplanning en opleiding aan?**
- **Op welke manier zorg jij dat er een evenwicht is tussen persoonlijke ontwikkeling en het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen?**

Getrainde tochtgenoten die weten waarmee ze bezig zijn maken de weg naar de top een stuk makkelijker!

4. Werving en selectie

De vlag is geplant, het pad er naar toe duidelijk, de rollen verdeeld.

Iedereen weet wat te doen en is gedreven om zijn steentje bij te dragen.

Helaas ...

- struikelt er wel ook eens iemand,
- wijkt er wel eens iemand van het pad af
- of kiest een van je tochtgenoten toch een andere berg uit om te beklimmen.

Het is kwestie van je team dan opnieuw aan te vullen met de meest geschikte tochtgenoten.

➔ Wat is dat: 'de meest geschikte tochtgenoten'?

In functie van de rol die deze persoon zal opnemen, spelen uiteraard bepaalde kwaliteiten een rol: kaart of kompas kunnen lezen, de weersomstandigheden kunnen inschatten, kennis hebben van verzorging zodat iedereen fysiek mee kan, de taal spreken van de uitbaters van de hutten onderweg enz.

➔ Maar: **zijn die kwaliteiten voldoende?**

Vaak is het minstens zo belangrijk dat de persoon in je team past. Uiteindelijk: kennis kan je opdoen, vaardigheden kan je leren, maar een persoonlijkheid moet matchen.

De vraag is: wanneer matcht iemand met het team, met de organisatie?

Het antwoord?

- ➔ Wellicht iemand die jullie waarden en normen deelt, iemand die zich herkent in jullie identiteit.

Stel je voor: je ziet twee advertenties voor bergmonitor.

- ➔ Advertentie 1: ervaren bergmonitor
- ➔ Advertentie 2: enthousiaste berggeit die de kudde mee op tocht neemt

Intuïtief ga je hierbij iets voelen en je er al dan niet in herkennen.

Zo zou de eerste bij jou het beeld kunnen oproepen van een ernstige organisatie waar professionaliteit belangrijk is. Bij de tweede zou je kunnen denken aan een jonge dynamische organisatie.

Het gevoel dat je krijgt maakt of je je al dan niet aangesproken voelt en solliciteert.

Stel dat het beeld van beide organisaties klopt, dan is de eerste wellicht niet op zoek naar een jonge spring-in-'t-veld die nog moet groeien in maturiteit maar naar een beslagen monitor die de bergen door en door kent, het vertrouwen uitstraalt naar de deelnemers toe en letterlijk stevig in zijn schoenen staat.

Conclusie:

de manier waarop je je extern profileert, nodigt al dan niet uit om te solliciteren.

Mijn tip:

- ➔ Net zoals je voor je ideale klant een soort van 'persona' opmaakt, kan je dat ook doen voor je ideale tochtgenoot. Breng eens in kaart hoe hij of zij eruit ziet, wat voor soort leven hij of zij leidt, waar interesses liggen enz. Van daaruit kan je veel gerichter de arbeidsmarkt benaderen.

Interesse?

- ➔ Ik maakte een format op dat je hierbij kan helpen. Geef me gerust een seintje als je dit eens wil uitproberen!

Ok, je bent zover: er komen reacties binnen van geïnteresseerde teamleden.
Volgende stap: de beste kiezen.

Hoe doe je dat?

- ➔ Mogelijk (wellicht!) vraagt niet elk profiel dezelfde screening. De verwachtingen naar skills, vaardigheden, competenties verschillen en bijgevolg ook de manier van onderzoeken hiervan.
- ➔ **Heb je er al over nagedacht hoe de procedure eruit ziet voor de verschillende profielen die je nodig hebt?**
- ➔ **Hoe makkelijk zou het zijn als je dit uitgewerkt hebt en niet telkens opnieuw moet gaan nadenken over hoe je het zou aanpakken?**

Nieuwe tochtgenoot gevonden?

Klaar om samen op pad te gaan?

Top!

Begeleid hem nu goed vanaf de basis en besteed ook voldoende tijd aan het inwerken van je collega. Laat het pad zien dat jullie samen zullen bewandelen.

- ➔ **Is het voor jouw nieuwe medewerker duidelijk hoe zijn onthaal en inwerkperiode er uit zal zien?**

5. Loonbeleid

Onderweg naar de top levert iedereen de inspanningen die van hem verwacht worden. En men wordt daar graag voor gewaardeerd.

- ➔ Wanneer wij met de kinderen op pad gaan en weten dat de tocht al wat moeilijker is, bekijken we vooraf welke beloning we kunnen geven. Dit kan allerlei vormen aannemen: een leuke extra activiteit die ze willen doen, een extra keer frietjes, een dag die zij helemaal mogen invullen, ...

In elk geval:

iets wat zij leuk vinden en wat hen motiveert om mee op stap te gaan!

Centjes geven we nooit...

In jouw organisatie is salaris natuurlijk wel belangrijk, maar anderzijds ook niet het enige wat telt.

- ➔ Denk maar aan al die organisaties die draaien op vrijwilligers...

Ik neem opnieuw het voorbeeld van Kazou. Toen ik monitrice was kregen we van alles, behalve loon:

- Gratis vakantie
- Een klein beetje zakgeld
- Elke dag een vijfde maaltijd
- Een degelijke opleiding
- Een keitoffe sfeer
- De dankbaarheid van de kinderen en hun ouders
- Het vertrouwen om deze verantwoordelijkheid op te nemen
- ...

Geld was voor mij hier maar een kleine motivator, het waren vooral de andere voordelen die me aanspraken.

Hoe dat kwam?

- ➔ Ze waren volledig afgestemd op wat mij aansprak

Als student had ik bijvoorbeeld geen groot budget en was het super als ik helemaal gratis op vakantie mocht gaan!

Kijk naar wat belangrijk is voor je doelgroep

- ➔ Focus jij alleen op het loon, dan gaan jouw medewerkers dat ook doen!

Laatst had ik een gesprek met een zaakvoerder omtrent het moeilijk kunnen houden van personeel. Zijn mensen vertrokken voor een Euro per uur meer. Toen ik vroeg waarom ze tot bij hem gekomen waren, was dat ook omdat hij meer loon bood dan de werkgever van dat moment. Loon was hier dus de belangrijkste motivator om te komen, ... en om te gaan.

Belangrijk: durf je aanbod regelmatig te herbekijken:

- ➔ Vroeger maakte ik mijn kinderen blij door na de wandeling een speeltuin te bezoeken en frietjes te gaan eten. Nu ze pubers zijn, spreken we af dat zij een dag met ons meegaan en wij een dag doen wat zij graag willen.

Los van de mogelijke arbeidsvoorwaarden, zullen deze wellicht ook gekoppeld worden aan bepaalde rollen of verantwoordelijkheden.

- ➔ Eerder bespraken we al het belang van het opstellen van functiebeschrijvingen en competentieprofielen - baseer je hierop om functies te gaan wegen en er de gepaste voordelen aan te koppelen
- ➔ Bovendien bekijk je ook wat er nodig is om naar een volgende klasse door te stromen

➔ **Hoe heb jij jouw loonbeleid vormgegeven?**

6. Waardering van medewerkers

Een schouderklop.

Een duwtje in de rug.

Een complimentje.

- ➔ Mijn kinderen krijgen vleugels onderweg als ik hen complimenteer met het feit dat ze die zware berg opgeklimmen zijn.
- ➔ Mijn man vindt het fijn als ik hem laat weten hoezeer ik genoten heb van de tocht en de weg die hij gekozen heeft, van de picknick die hij klaargemaakt heeft.

Het zit hem vaak in de kleine dingen.

Ikzelf had bijvoorbeeld ooit een stempel met een 'dikke duim'. Wanneer mijn medewerkers even naar het toilet waren of een kopje koffie halen, zette ik stiekem een dikke duim op hun onderlegger. Als ze terugkwamen, kreeg ik steevast een glimlach en een 'oh, da's lief!' en vanzelf een gesprek waarom ik vond dat ze dat verdiend hadden.

Het lijkt onnozel maar het gaat ook niet om wat je doet; het feit dat je het doet, daar gaat het om (ze kregen ook af en toe een doosje chocola of iets anders hoor! 😊)

De schouderklop onderweg, het duwtje in de rug als het tempo er even uit gaat, het zijn dingen die voortdurend belangrijk zijn. Mensen weten zich graag gewaardeerd en ondersteund.

En ze krijgen graag **feedback**.

Zeker wanneer die goed is.

Zeker ook wanneer die minder goed is.

Mensen weten graag waar ze aan toe zijn.

Zeg nu zelf:

- Hoe fair is negatieve feedback als je die pas ver na de feiten geeft?
- Wanneer je niet goed bezig bent, hoor je dat toch graag onmiddellijk zodat je kan bijsturen?

Het geven van feedback is een continu proces

En alhoewel feedback tussendoor en op informele momenten heel waardevol is, is het ook niet slecht om stil te staan bij een structurele manier van feedback geven.

De tijd nemen om een even stil te staan onderweg:

- samen rond te kijken om te zien waar jullie staan
- samen terug te kijken op de afgelegde weg
- samen vooruit te kijken naar de top



Eens te kijken wanneer het vlot loopt, waar er zich blaren vormen, waar er ondersteuning nodig is.

- ➔ Sommigen noemen dit evaluatiegesprekken
- ➔ Anderen spreken over functioneringsgesprekken
- ➔ Of over talentgesprekken, ontwikkelingsgesprekken
- ➔ Of nog: feedbackgesprekken, waarderinggesprekken

Waar het om gaat:

- wat wil je ermee bereiken?
- wat past er bij jou als werkgever?

➔ **op welke manier wordt er in jouw organisatie feedback gegeven?**

Alvast een paar tips:

- Kies voor het geven van feedback een manier die voor iedereen werkt, kies niet voor een systeem van werken dat niet bij jullie past of geen draagvlak heeft want dan gebeurt er niets
- Verwerk de waarden van jouw organisatie in de manier waarop je feedback geeft, in de inhoud van het gesprek, in wat je hier achteraf mee doet

7. Leidinggeven

Eerst even een berg-anekdote:

Een zonnige, prachtige dag: we hadden een heel mooi meer gekozen om naar toe te wandelen, best een pittige wandeling bij die temperaturen.

De weg was duidelijk, helemaal niet moeilijk – gewoon volgen tot we er waren. Dus ook naar beneden toe, dezelfde weg terug. Het was een gewone weg, een kronkelweg, met af en toe paadjes door het bos die de weg afsneden. Voor de kinderen heel leuk om eens af en toe alleen op pad te gaan en op de weg te wachten tot wij er waren.

Op een gegeven moment - mijn man en dochter liepen een stuk voorop, mijn zoon en ik achterna – wilde mijn zoon (toen 13 jaar) nog eens het bospad nemen want dat zag er echt tof en avontuurlijk uit en we dachten ook dat onze dochter al voorop gegaan was door dat pad. Prima, ik zou de weg gewoon volgen en we zouden elkaar onder weer zien.

Alleen: dochter liep langs de ‘gewone’ weg deze keer en die liep nu ineens een heel stuk om waardoor mijn zoon heel alleen was en langer op ons moest wachten dan voorzien. Het duurde nu wel erg lang voor we elkaar terug zagen...

Je zou denken, niks aan de hand: bel gewoon even en spreek verder af.

Tja, wat doe je dan als op die hoogte je GSM niet werkt?

Mijn man keerde een stuk terug en nam hetzelfde bospad naar beneden. We hoorden hem roepen in het bos en gelukkig hoorde we onze zoon ook terug roepen, weliswaar nog steeds alleen...

Lichte paniek maar toch ook oef.

Kort daarna vond mijn man hem. Het was wel nodig hem even gerust te stellen maar toch ook even samen te kijken wat er nu precies gebeurd was:

- *Onze zoon had ons niet gezien op de weg en was gaan twijfelen of hij wel juist zat.*
- *Hij wist echter dat hij niet ver van het vertrekpunt van de weg was en dat wij daar sowieso langs moesten komen. Hij besloot daar naar toe te wandelen en te wachten.*
- *Intussen kwam hij daar ook anderen tegen tegen wie hij (in het Engels!) zijn verhaal kon doen. Voor de zekerheid had hij die mensen ons telefoonnummer gegeven en hadden zij dat in de dichtstbijzijnde hut gemeld.*

Knap gedaan van hem!

En alhoewel dit geen fijne ervaring was voor hem en voor ons, waren wij supertrots op hem! En hij niet in het minst op zichzelf. Hij heeft zijn plan getrokken op meer vlakken dan wij zelfs hadden verwacht. Wij leerden eruit (!) en hijzelf ook. Hij mag zeker nog alleen op pad maar we maken goede afspraken! En zo komt hij er!

Eind goed al goed 😊

Ik wil het even hebben over het verschil in reactie tussen mijn ouders (die waren er ook bij ...) en onszelf.

- ➔ Mijn moeder tegen mij: 'Hilde, dat doe je nooit meer, dat manneke alleen er op uit sturen! Wie weet wat er allemaal had kunnen gebeuren!' en tegen mijn zoon: 'gaat het manneke, ocharme toch!'
- ➔ Wij: 'oef, er is gelukkig niks gebeurd, maar je hebt dat goed gedaan! Je mag trots zijn op jezelf. Je mag zeker nog de leuke paadjes alleen doen want we zien dat je de juiste beslissingen kan nemen en willen je zeker het plezier niet ontnemen.'

Mijn moeder reageerde vanuit angst en vanuit haar overtuiging dat een ouder vooral beschermend moet optreden naar zijn kinderen.

Wijzelf reageerden eerder vanuit het geloof in ons kind en het vertrouwen dat het wel goed komt. We willen hem stimuleren in zijn zelfvertrouwen, weliswaar mits het bieden van de juiste ondersteuning naar de toekomst toe.

- ➔ **Welke houding wil jij aannemen ten opzichte van je werknemers?**
- ➔ **Welke waarden heb je bepaald en wat betekent dit naar je stijl van leidinggeven?**

Belangrijk!:

Jouw leidinggevenden moeten dit elke dag opnieuw in de praktijk omzetten

- ➔ Zij moeten dan ook achter deze stijl staan en begrijpen waarom deze verwacht wordt (mijn moeder is een heel lieve en zorgzame vrouw maar ze zou in mijn bedrijf niet onmiddellijk passen 😊)

Daarom volgende **tips**:

1. Betrek jouw leidinggevenden in het bepalen van de waarden van de organisatie zodat zij deze goed begrijpen.
2. Betrek hen ook in het vormgeven van het HR-beleid. Je kan top-down bepalen wat er moet gebeuren, maar als ze hier niet achter staan, zullen ze dit ook niet doen.
3. Bepaal samen met hen wat dit betekent naar hun stijl van leidinggeven.
4. Ondersteun hen hierin.

**Verschillende soorten organisaties trekken verschillende soorten leiders aan.
Verschillende waarden, verschillende doelen vragen verschillende stijlen van leidinggeven.**

8. Welzijn en preventie

Gezonde en gelukkige medewerkers zijn goede medewerkers.

Wanneer ik de top met het kruis wil bereiken, kan ik dat niet zomaar:

- Ik zorg dat mijn conditie op peil is zodat ik de klim kan volhouden
- Ik zorg dat ik een stevig ontbijt neem en neem gezonde voeding mee voor onderweg
- Ik ga op pad met mensen die van dezelfde dingen genieten als ik en hetzelfde doel willen bereiken
- Ik krijg energie van degene die de tocht leidt, het is belangrijk dat hij de sfeer erin houdt en ons dat duwtje in de rug geeft als het even minder gaat
- Ik vind het fijn als ik ook mijn steentje kan bijdragen aan de groep – zo voorzie ik graag de picknick
- Ik weet graag waar ik aan toe ben: wanneer gaan we, hoe gaan we het aanpakken, wie doet wat, enz.

➔ Je herkent alvast de volgende factoren die allemaal al aan bod kwamen:

- Het belang van gedeelde waarden en doelstellingen
- Het belang van de juiste leidinggevende
- Het belang van het inzetten van ieders talent

➔ Komen daar nu bij:

- De aandacht voor ondersteuning van de gezondheid
- De aandacht voor een heldere communicatie

➔ Aandacht voor al deze factoren leidt tot:

- Gezonde medewerkers
- Gelukkige medewerkers
- Gemotiveerde medewerkers
- Getalenteerde medewerkers
- Geïnformeerde medewerkers

En dit alles leidt dan weer tot betere resultaten voor de organisatie!



In haar boek 'Wellbeing is Winst' beklemtoont Ann De Bisschop het belang van het welzijn van de medewerkers voor de resultaten van de onderneming.

Ze geeft **enkele cijfers**:

- De wereldgezondheidsorganisatie berekende dat inzetten op een goed welzijnsbeleid zich 2 tot 14 (!) keer terugverdient
- Inzetten op welzijn leidt tot wel 20% stijging in productiviteit, 12% meer tevreden klanten en 6% meer winst
- Inzetten op welzijn leidt tot een daling van het absentisme en presenteïsme (mensen die er wel zijn maar geen verschil maken), een hogere retentie, meer engagement en veerkracht
- En toch zegt 50% van de medewerkers tegenwoordig dat men te weinig bezig is met hun welzijn; het cijfer rond werkgeluk daalde in België van 6,7 naar 6,5

Het welbevinden van de medewerkers is rechtstreeks verbonden met alles wat je doet.

➔ **Wat houdt je dan nog tegen om werk te maken van een goed welzijnsbeleid?**

➔ In alles wat je doet en beslist, kan je het effect op het welbevinden als toetssteen gebruiken.

Dit geeft het belang aan van een geïntegreerd HR-beleid, van een verhaal dat klopt!

Wanneer de verschillende HR-domeinen met elkaar verbonden zijn en elkaar ondersteunen kom je een heel stuk in de buurt!

9. Interne communicatie

Stel je voor dat je met een groep onderweg bent naar de top van de berg.

Het pad wordt steeds smaller, steeds steniger en moeilijker, zowel links als rechts lonkt de afgrond, er staat een stevige wind. De mensen die je bij hebt zijn niet zo ervaren, worden stil en lopen in een rij achter jou als tochtleider aan. Op een gegeven moment kom je aan een heel smal stukje waar je de kam over moet, bedekt met die prachtige eeuwige sneeuw waardoor je niet goed ziet waar je je voeten moet zetten, maar wel voorzien van dikke touwen om er langs te kunnen.

Wat gebeurt er als jij gewoon verder gaat, je ding doet en ervan uitgaat dat iedereen wel volgt?

- Je teamleden gaan de kam over zoals zij denken dat het moet, maar zetten hun voeten misschien fout
- Sommigen denken mogelijk dat ze er vooral snel over moeten om er van af te zijn en gebruiken niet het touw dat voorzien is
- Anderen zijn bang en durven niet verder omdat ze niet weten hoe er aan te beginnen
- ➔ De risico's stapelen zich op...

Of je zegt tegen de eerste hoe het moet en vraagt dat die het op zijn beurt doorvertelt aan de tweede enz.:

- De eerste weet wat te doen en gaat wellicht, ook onder jouw toezienend oog, het juiste doen
- Als jij uit beeld bent en de eerste aan de tweede communiceert, gebeurt dat anders: dingen worden weggelaten, er wordt enkel op basis van hoe hij het deed instructies gegeven enz.
- De tweede gaat al een stukje minder handelen zoals verwacht
- Enz.
- ➔ Ook hier verhoogt het risico op fouten steeds.

Ik zou niet graag de laatste in de rij zijn...

Beter zou het zijn als je vooraleer je aan dit stuk begint, even de groep samen roept, zegt waar jullie voor staan, hen duidelijke instructies geeft, vragen beantwoordt, nog even dingen checkt, iedereen gerust stelt en er dan aan begint.

Op die manier weet iedereen wat te doen, heeft iedereen dezelfde info, wordt er met alle teamleden rekening gehouden en kunnen ze zelfverzekerd aan dit stuk beginnen. Het brengt rust en vertrouwen en verlaagt het risico op foute handelingen.

→ Zo ook in jouw organisatie.

Mensen krijgen niet graag dingen gewoonweg meegedeeld maar willen begrijpen, willen vragen kunnen stellen, weten waar ze aan toe zijn en betrokken worden.

Je communiceert nooit teveel!

Een helder communicatiebeleid wekt vertrouwen, geeft effectief het gevoel dat men zaken mag weten, creëert betrokkenheid.

Zeg wat je doet en doe wat je zegt!

(dit is trouwens een waarde die ik in heel veel organisaties tegenkom, zorg er voor dat dit geen loze woorden zijn!)

Maar: Communicatie is niet alleen informeren,
communicatie is ook overleggen, in twee richtingen, mensen betrekken.

→ Bekijk daarom ook hoe je die betrokkenheid kan verhogen (binnen jouw waarden en cultuur)

→ **Bestaat er in jouw organisatie een visie op en een beleid rond interne communicatie en het betrekken van medewerkers?**

10. Heldere procedures

Om die kam over te kunnen en de top te bereiken, was het belangrijk duidelijke instructies mee te geven.

Soms is het goed om bepaalde instructies of afspraken op papier te zetten zodat:

- deze voor iedereen beschikbaar zijn op elk moment
- deze duidelijk zijn en niet voor misinterpretatie vatbaar
- iedereen dezelfde informatie krijgt
- er geen misverstanden optreden

Op deze manier verkrijg je:

- een vlottere wandeling
- minder tijdverlies
- teamleden die weten wat er van hen verwacht wordt en op de juiste manier handelen

En zo is het wiel rond...

Laat maar komen die top!



Onderweg naar de top ben ik jouw gids.

Ik sta garant voor:

- Een degelijke voorbereiding
- Begeleiding van A tot Z
- Persoonlijke aandacht
- Een degelijke kennis van zaken

Ik ben Hilde Lipkens, arbeids- en organisatiepsycholoog en ervaren HR-manager, en het is mijn missie om het personeelsbeleid van jouw KMO vorm te geven zodat jouw organisatie klaar is om, samen met jouw team, de vooropgestelde resultaten te behalen.

Contactgegevens:

Hilde Lipkens
Covali BVBA
Reigerstraat 32
3670 Oudsbergen
www.covali.be
hilde.lipkens@covali.be
0475/600978



Covali BVBA werd geregistreerd als dienstverlener in het kader van de **KMO-portefeuille** voor zowel advies (DV.A237398) als opleiding (DV.O237397)