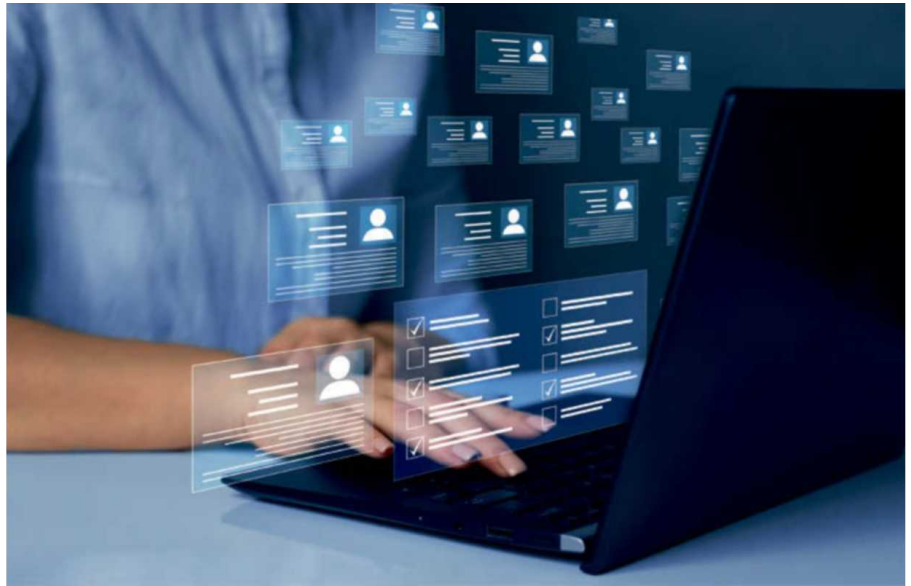


Bedrijfsadvies

Permanente evaluatie: de sleutel voor voortdurende verbetering en blijvend succes

“**H**et bereiken van succes met een bedrijf is een continu proces. Wie de doelen wil realiseren, moet constant bijschaven, evalueren, her-evalueren en weer aanpassen. Deze dynamiek om voortdurend te verbeteren, is essentieel om als bedrijf te kunnen overleven. Bovendien eist onze zeer snel evoluerende maatschappij dat onze bedrijven blijvend succes boeken”, zegt bedrijfscoach Geert Dehouck.

Een betere periode in het jaar om hiermee aan de slag te gaan, is er niet. Het is immers bijna januari, tijd om na te denken over de Nieuwjaarsbrief voor het bedrijf. Geert Dehouck noemde deze in een eerder nummer ‘een strategisch startpunt voor het vaststellen van doelstellingen, plannen, visie en strategieën voor het komende jaar.’ (Zie artikel december 2022.) Deze brief stelt richtlijnen



Evaluatie heeft vaak een negatieve bijklank. Dat is echter niet nodig. Vaak gaat het gewoon over het opmaken van een balans, een stand van zaken, om te kunnen bijsturen waar nodig zodat we

zorgen voor werkgeluk en een gevoel van (werk)zekerheid of stabiliteit, met voldoende ruimte voor creativiteit en eigen inbreng. Hoe doe je dit? Door basiswaarden, zoals vertrouwen, respect, verantwoordelijkheid, effectief toe te passen. Maar ook kennisvergroting faciliteren met extra opleidingen leidt tot professionalisme, betrokkenheid en engagement. Dit heeft dan weer een effect op motivatie en werkhouding. Het gevoel dat werknemers hebben wanneer ze ruimte krijgen om persoonlijk te groeien door een expert te worden of carrière te maken, is van onmiskenbaar belang. Het gaat erom mensen en het team op het scherp van de snee te houden.

Wie gemotiveerd is, heeft nood aan feedback. Feedback geven, kan op verschillende manieren. Er zijn heel wat modellen en communicatietechnieken, maar ze hebben allemaal vier zaken gemeen. Ze gaan uit van wederzijds respect en vertrouwen opbouwen, open minded evalueren, groei en vooruitgang promoten, actie stimuleren. Finaal bevorderen

“Evaluatie heeft vaak een negatieve bijklank. Maar dat is helemaal niet nodig”

op met een concreet plan van aanpak. Daarop moet actie volgen want zonder discipline gebeurt er immers niets. En eens je vertrokken bent, moet de aanpak voortdurend geëvalueerd worden.

Evalueren zorgt ervoor dat je geen vrijblijvend verhaal zonder vooruitzicht aan het schrijven bent. Je kan veel willen, maar als je de vinger niet aan de pols houdt, krijg je vroeg of laat met ontgoochelingen te maken bij alle betrokkenen. Initiatief is nodig, en soms een nieuwe boost. Enthousiasme en dynamiek vergroten is de basis voor groeiend succes.

de zaken voortdurend optimaliseren. Slim evalueren doe je door drie succesankers te analyseren: de mensen, de resultaten en de werkingsprocessen. Deze vaststellingen zijn nodig om samen nieuwe efforts te lanceren doorheen het bedrijf, en dat op verschillende vlakken en niveaus.

MENSEN = DE DRIJVENDE KRACHT

Het succes van een bedrijf begint bij de mensen die eraan bijdragen. Rekrutering van de juiste profielen en persoonlijkheden is stap één. De tweede stap is het

OVERZICHT VAN FEEDBACKMODELLEN EN -METHODES:

- DESC-model (Description – Effect – Solution/Suggestion – Conclusion)
- 4G-methode (Gedrag – Gevoel – Gevolg – Gewenst)
- GEGA-model (Gebeurtenis – Effect – Gevoel – Afspraak)
- GROW-model (Goal – Reality - Options/Obstacles – Will/Way forward)
- SBI-feedback model (Situation – Behavior – Impact)
- COIN-model (Connect/Context – Observations – Impact – Next steps)
- CEDAR-model (Context and behavior – Examples – Diagnosis and interpretation of the situation – Action and needs to change – Review and follow up)



we prestaties en resultaten. Feedback heeft dan als voorwaarde dat het in een veilige omgeving gebeurt waar communicatie open en transparant is. Feedback moet verbinding bevorderen tussen mensen en teams en een positieve impact hebben. Met feedback wil je twee essentiële zaken aanwakkeren. Enerzijds zijn er competenties: pure kennis en kunde. Waar zijn trainingen en opleidingen nodig? Met de focus op competentie-ontwikkeling geef je mensen een groei- en leertraject: een toekomst, dus. Zowel starters als mensen met meer ervaring hebben dat nodig. Leg focus op hun sterktes (en dram niet door over de minder sterke kanten), zo groeien mensen het snelst. Anderzijds is er de mindset die het gedrag bepaalt. Dat gedrag beïnvloedt direct de werksfeer, draagt bij tot het DNA en de bedrijfscultuur.

Geert Dehouck: "Gedragscorrectie ligt veel moeilijker en bijsturing blijft een delicate zaak. Het gedrag wordt bepaald door persoonlijkheidskenmerken en allerlei ervaringen. Maar ook de basis, zijnde het menstype met de drijfveren en de kernwaarden, heeft een invloed op hoe mensen zich gedragen en functioneren. Een feedbackgesprek vereist een onmisbaar psychologisch inzicht in het functioneren van mensen en teams. Een feedbackgesprek kan snel foute of goede gedragsveranderingen tot gevolg hebben."

Regelmatig eerlijke feedback geven, zowel formeel als informeel, is constructief als het met de nodige zorg en professiona-

lisme wordt gebracht. Geweldloze communicatie die inspirerend en verbindend werkt, is essentieel. Het ultieme doel? De drive en teamspirit hoog houden.

RESULTATEN METEN = WETEN

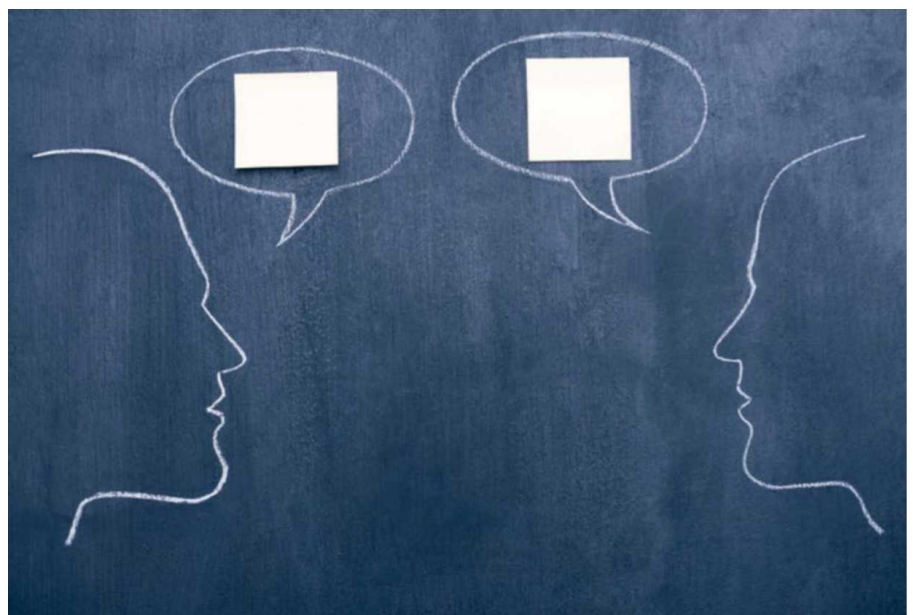
Met cijfers kunnen we resultaten meten, maar de interpretatie vraagt voorzichtigheid. Nuances zijn belangrijk. Het analyseren van resultaten gaat verder dan enkel cijfers bekijken. Sommige dingen zijn gemakkelijk in getallen te vatten, andere helemaal niet. Cijfers kunnen een weerspiegeling zijn van de betrokkenheid, tevredenheid en bezieling van medewerkers. Resultaten zijn uiteindelijk een gevolg van menselijke inspanningen en geleverde prestaties. Maar managers mogen zich niet blind staren op cijfers. "We moeten ons voor-

al focussen op de mensen die de cijfers realiseren. Gemotiveerde, begeesterde mensen die werkgeluk ervaren, zorgen voor voortuitgang en betere bedrijfs-cijfers. Eens je dat door hebt, weet je welke stappen je moet zetten."

WERKINGSPROCESSEN = HOE EFFICIËNTER-> HOE BETER

Efficiënte werkingsprocessen vormen de kern van bedrijfs optimalisatie. Duidelijke beschrijvingen van processen, ongeacht de omvang van het bedrijf, zijn noodzakelijk. Die processen moet je bedachtzaam documenteren als leidraad voor alle werknemers én voor de nieuwkomers. Het evalueren van deze processen op regelmatige basis biedt de mogelijkheid tot aanpassingen en verbeteringen, wat de efficiëntie en bijgevolg het rendement verhoogt.

Dit is niet altijd even makkelijk voor wie bij het bedrijf betrokken is. Kritisch kijken naar de performantie van werkingsprocessen vereist soms externe input. Externe bedrijfscoaches, die bekend zijn met de sector en het vak, kunnen onbevooroordeeld adviseren en als klankbord een frisse kijk bieden. "Er moet echt de wil zijn om dingen te veranderen en dat begint bij jezelf. Vaak is gewoonte de oorzaak van achterop hinken en inefficiëntie. Men neemt niet de tijd om tijdig bij te sturen. Alles laten zoals het is, biedt veel comfort en dat is een valkuil.



Innovatie en verandering zijn uitdagingen waar iedereen door moet. Gelukkig is er het Kaizen-principe om een en ander te faciliteren.”

HET KAIZEN-PRINCIPE

Het Kaizen-principe vindt haar oorsprong in het Japanse management van na de Tweede Wereldoorlog. Het woord zelf komt van “kai”, wat “veranderen” betekent, en “zen”, wat staat voor “goed”. Samengevat: “voortdurend verbeteren”, veranderen met gezond verstand. Het is een bedrijfscultuur gericht op kostenbesparing, procesverbetering, kwaliteitsverhoging en klanttevredenheid. Door een doorlopend proces van verbetering in te zetten op zowat alle domeinen van de business tilt een organisatie zichzelf steeds naar een hoger niveau.

In de praktijk werkt Kaizen met projectteams die regelmatig of permanent elk project screenen op goede praktijken en pijnpunten. Er worden oorzaken vastgesteld op basis van feiten. Een continue cyclus van probleemdefinitie, analyse, oplossingen voorstellen, implementatie en evaluatie maakt dat permanent nieuwe oplossingen worden voorgesteld én uiteraard later opnieuw worden geëvalueerd.

Het Kaizen-principe is als een katalysator voor duurzame groei door de integratie van de drie succesankers: mensen,

resultaten en werkingsprocessen. Door te focussen op het voortdurend evalueren en verbeteren van deze drie cruciale elementen, creëren bedrijven niet alleen een stevige basis voor hun huidige succes, maar ook voor toekomstige uitdagingen. Het is geen theorie, maar een realiteit die bedrijven in staat stelt zichzelf steeds opnieuw uit te vinden. In het nieuwe jaar met deze methodiek aan de slag? Dan kan de illustratie van het Kaizen-principe je vast op weg helpen.

“We moeten ons vooral focussen op de mensen die de cijfers realiseren”

Geen onbelangrijk detail: hoewel het om projectteams gaat, is de betrokkenheid van ‘alle’ teamleden cruciaal. Zo worden verantwoordelijkheid en engagement gestimuleerd, dat is belangrijk voor gemotiveerde medewerkers. Alle betrokkenen krijgen taken toebedeeld, werken opdrachten uit, overleggen regelmatig en nemen samen beslissingen. Zo wordt elke verandering ook echt gedragen.

Bedrijven die voortdurend streven naar verbetering op vlak van mensen, resultaten en werkingsprocessen hebben perspectief. Continue evaluaties moeten



Om de off- en online marketing- en salescampagnes beter uit te kunnen voeren én op te volgen, heeft Geert Dehouck in Kortrijk een Customer Contact Center opgericht: BizSmile. Hij bouwt daarmee voort op zijn expertise met marketingcampagnes in combinatie met telemonitoring. Die telemonitoring verhoogt het effect van de mailings voor cross- en up-selling. De operatoren van BizSmile werken volgens de regels die Geert Dehouck ook meegeeft in zijn marketing en sales boeken.



op regelmatige tijdstippen plaatsvinden: van one-to-one overlegmomenten tot team- en projectevaluaties.

Geert Dehouck: “Daarom is die jaarlijkse bepaling van doelen zo belangrijk. Het opstellen van doelstellingenplannen geeft jaarlijks de toon aan en biedt een leidraad voor permanente evaluatie en verbetering. Zo ontstaan sterke, veerkrachtige bedrijven die voortdurend verbeteren door de vinger aan de pols te houden.”

Brigitte De Ruyscher



Bijkomende info: www.geertdehouck.be

