

Leren van excellente

Welke competenties bezitten de sterkst presterende medewerkers in je bedrijf? Als je dat in kaart kan brengen, kan je de anderen in een development center of via coaching naar dat profiel toeleiden.



De trainers van Dynamo toetsen het model van excellentie aan de hand van een spel.

en andere eigenschappen gieten we in een model. Dit model zit in de database en je kan vervolgens kandidaten gaan vergelijken met het model. Op elektronische wijze kan je bijvoorbeeld uit een lijst van honderd kandidaten deze zo rangschikken dat wie het dichtst bij het model zit bovenaan staat en wie er het verst vanaf zit onderaan. Alleen de kandidaten die dichtbij het model zitten, gaan door naar de volgende ronde. Zo vereenvoudig je het selectieproces en laat je het meteen ook efficiënter verlopen.”

People management bij Quick

Een specifieke toepassing met het ‘Model van Excellentie’ realiseerde Dynamo in het kader van een opleidingstraject voor managers bij restaurantketen **Quick**. “We wilden de basisvaardigheden op het vlak van people management opnieuw onder de aandacht brengen van onze managers en assistant managers en hen coachen in het goed beheren van de restaurants”, zegt **Brigitte Boutmans**, development manager bij Quick. “Ons personeel in de restaurants bestaat vooral uit jonge mensen die parttime werken, twaalf tot dertig uur per week. In elk restaurant leiden telkens één manager en vier tot zes assistant managers de werking in goede banen. Zij zijn verantwoordelijk voor een permanente kwaliteit en dienstverlening en moeten operationeel en commercieel sterk in hun schoenen staan. Gezien we in een erg procedurele omgeving werken, ligt de nadruk in de opleidingen vaak op technische aspecten zoals producttrainingen en nieuwe apparatuur. Toen we het nieuwe opleidingstraject startten, eind 2004, hadden we een reorganisatie achter de rug waarbij we voor het merendeel van de restaurants waren overgestapt naar franchise. In zo’n periode verhoogt de prestatiedruk en is rentabiliteit belangrijk. People management

Radar (Reach, Ask, Detect, Act, React) is een veelzijdig instrument dat bij de belangrijkste hr-processen – aanwerving, carrièrebegeleiding, opleiding, begeleiding, coaching, uitstroom – kan worden gebruikt. Via de vragenlijst waarop Radar zich baseert (zie kader) en de bijhorende evaluatie kan je ontdekken hoe de interesse en motivatie van mensen in een specifieke werkcontext worden geprikkeld, hoe ze tot beslissingen komen, hoe ze omgaan met verandering en stress, welke omgeving ze nodig hebben om goed te presteren enzovoort. Het instrument helpt om de patronen of denkstijlen van mensen te begrijpen. De opleidingsorganisatie **Dynamo** ontwikkelde Radar om de hr-processen in organisaties efficiënter te laten verlopen en past de methode toe in opleidingstrajecten die het op maat van de klant ontwikkelt.

De ideale klantzorg

Een interessante Radar-applicatie is het ‘Model van Excellentie’. **Wim Thielemans**, partner en managing director van Dynamo: “We meten wat de determinerende patronen zijn van de meest performante personen in een

bepaalde job of werkcontext. Stel: een organisatie zoekt kandidaten om een nieuw service center te bemannen. Om ervoor te zorgen dat je hiervoor de meest geschikte profielen aantrekt, selecteer je in je organisatie personen waarvan je weet dat ze in klantenzorg uitstekend presteren, de topprofielen zeg maar. Door deze aanpak hou je meteen ook rekening met de cultuur van de organisatie en met de aanwezige werkmiddelen. De Radarkaart van de betrokkenen zal tonen hoe deze medewerkers scoren op de verschillende factoren. Er wordt nagekeken of deze scores al dan niet significant verschillen van een groep laag scorende profielen.” Uit het profiel van de goede klantzorgers zal bijvoorbeeld haast zeker blijken dat ze ‘extern’ gerefereerd zijn: dat betekent dat ze hun gedrag in een klantencontact niet baseren op de eigen, interne standaarden (‘de dingen zijn zoals ik vind dat ze zijn’), maar dat ze rekening houden met feedback. Ze observeren de reactie van de klant en sturen hun eigen gedrag bij. “Deze

Het instrument helpt om de patronen of denkstijlen van mensen te begrijpen.

– het halen van resultaten met en door je medewerkers – was enigszins in de verdrukking geraakt. Het oprispen of in sommige gevallen nieuw bijbrengen van de managementprincipes rond communicatie, motivatie, conflicthantering enzovoort kon dus zeker geen kwaad.” Quick vroeg aan Dynamo om een traject uit te werken. “Veel trainingen zijn te algemeen en te vrijblijvend. Sterk aan de Dynamo-aanpak is dat de organisatie absoluut maatwerk

profielen

levert en vertrekt vanuit de reële situatie van de doelgroep. De trainers besteden veel tijd aan de voorbereiding en brengen eerst de noden en wensen van de betrokkenen in kaart. De aanpak is creatief en resultaatgericht. Dat spreekt mij wel aan.”

Via een spel

“Om een goede analyse van de leerdoelstellingen te maken, interviewden we de managers van Quick”, zegt Wim Thielemans. “Hieruit bleek onder meer dat ze zich afvroegen hoe zij door hun personeel ervaren werden. We ontwikkelden daarom specifiek voor Quick een 360°-feedbackinstrument.” Het eerste deel van de opleiding bestond uit een tweedaagse training. Via een spel, een soort trivial pursuit, werkte de groep rond situationeel leiderschap. De spelers kregen reële situaties uit het werkveld voorgeschoteld en moesten vertellen hoe ze zouden reageren. Bijvoorbeeld: een goede en gemotiveerde medewerker komt voortdurend te laat op het werk, hoe ga je daarmee om? Of je merkt dat een van de medewerkers zich niet voldoende klantgericht opstelt, hoe breng je dat aan? De

Goede klantzorgers baseren hun gedrag niet op de eigen standaarden, ze houden rekening met feedback.

spelers rond de tafel konden op hun beurt feedback geven op het antwoord van hun collega. Er volgden discussies over wat in een bepaalde werksituatie de beste keuze is. Het tweede luik concentreerde zich op motivatie. De motivatietheorie werd onder de loep genomen en toegepast op concrete dilemma's.

Development center

Een aantal weken na deze introductie was het tijd voor een eerste development center. Ter voorbereiding hiervan had Dynamo een 'Model van Excellentie' opgesteld. Wim Thielemans: “Via de Radar-vragenlijst brachten we de attitudes en competenties van de meest performante managers in kaart. Eens je weet wat van iemand een excellent manager maakt, kan je in een development center of met persoonlijke coaching elke manager naar dat model toeleiden. Hierdoor wordt een opleiding doelgericht en meetbaar.” Brigitte Boutmans:

“Voor we het Model van Excellentie opstelden, werkten we ook al met criteria voor het evalueren van onze managers. Die criteria zijn naar aanleiding van de excellentiemeting uitgebreid en verder verfijnd.” In het develop-

ment center kreeg iedere manager een aantal oefeningen en opdrachten rond situationeel leidinggeven. Een van de gebruikte technieken was een rollenspel met acteurs. Ook de 360°-feedbackoefening werd geëvalueerd. De betrokkenen werden getest ten opzichte van het model van excellentie. Op welke punten



People management was bij Quick enigszins in de verdrukking geraakt. Brigitte Boutmans: “Het opruimen of nieuw bijbrengen van management-principes rond communicatie, motivatie, conflicthantering enzovoort kon zeker geen kwaad.”

scoren ze goed, waar is bijsturing vereist? “Met die feedback konden ze opnieuw aan de slag in hun restaurant”, zegt Brigitte Boutmans. De daaropvolgende maanden kregen de managers en assistent managers drie vervolgsessies op de werkplek. Ze werden nu, op basis van de resultaten van de screening, concreet gecoacht rond aspecten van people management: leiden van een vergadering, het voeren van een evaluatiegesprek, het coördineren van een rush, het geven van begeleiding bij een nieuwe productlancering enzovoort. Ook de districtsmanagers kregen een gerichte 'coach the coach'-opleiding. Ook hier stond het model van excellentie – en de scores van elke manager – centraal.

Hands-on leiderschap

Aan het einde van het traject werden de competenties van de managers tegenover het model opnieuw gemeten en vergeleken met de beginsituatie. “Zo konden we de evolutie nagaan. De resultaten gebruikten we nadien tijdens evaluatie- en functioneringsgesprekken”, besluit Brigitte Boutmans. “Sancties koppelden we er niet aan vast. Daar was het ons niet om te doen. We wilden het 'hands-on' leiderschap stimuleren. Onze managers moeten zowel klanten als medewerkers passioneren. Daartoe moeten ze snel en efficiënt op onverwachte situaties kunnen inspelen. Ze moeten goed kunnen observeren, constructieve feedback geven in geval van een conflict, besluitvaardig zijn, richtlijnen duidelijk kunnen formuleren, communicatief en stressbestendig zijn. Op al deze eigenschappen hebben we hen dankzij deze opleiding concreet kunnen trainen.” Voor nieuwe managers loopt het programma nog steeds en ook de franchisenemers kunnen erop inschrijven. ■

RADAR EN IWAM

Het Detect-luik van Radar bestaat uit de geïnformatiseerde iWAM-vragenlijst, (Inventory Work Attitude & Motivation), opgebouwd op basis van recente wetenschappelijke inzichten over menselijk gedrag. De resultaten worden onmiddellijk verwerkt en geven aanleiding tot een profielschets: ben je proactief (neem je zelf het initiatief) of eerder reactief (wacht je op anderen), is je motivatie-energie gericht op het halen van doelstellingen of op het vermijden van problemen, ben je eerder gericht op details of heb je de 'big picture' nodig... “Een van de belangrijke verschillpunten met andere methodes is dat de resultaten rekening houden met de context waarin de ondervraagde zich bevindt”, zegt **Wim Thielemans**. “Mensen voelen zich door de beschrijving niet in een vakje geduwd, maar vernemen in detail wat hun voorkeurgedrag is in een bepaalde context op het werk. Menselijk gedrag wijzigt immers naargelang de situatie, met wie, waar en waarover je spreekt.”

Volgens Wim Thielemans meet iWAM meer en nauwkeuriger dan andere persoonlijkheids- of gedragstesten. “Elke persoon is uniek. Een test moet dit kunnen reflecteren. iWAM meet 48 cognitieve patronen (metaprogramma's) die gerangschikt worden in zestien groepen. Er wordt niet louter gezegd of iemand 'proactief' of 'reactief' is, wel hoe proactief en hoe reactief een persoon is. iWAM toont dus exact op welke gebieden twee personen van elkaar verschillen en waar ze op elkaar gelijken, steeds in de werkcontext. Daarom ook levert iWAM bijzonder goede resultaten bij selectietesten, coaching, management of bij het vormen van een sterk team”

www.dynamoonline.be

Christine Huyge