

Doelgerichte opleidingen!

Werknemers opleiden en ontwikkelen is één ding. Tools bedenken en lanceren die beantwoorden aan de precieze behoeften van de bedrijfsactiviteit en die, belangrijker nog, bijdragen tot het behalen van de doelstellingen, dat is veel beter. Hieronder volgen tien doelgerichte opleidingservaringen.

TEKST: ANNICK CLAUS & PETER DOOMS

Industrial engineering is de naam voor een opleiding die PvO (Partners voor Ondernemers) intussen al tientallen jaren geeft. De inhoud is voornamelijk gericht op lean manufacturing en dat wordt meteen duidelijk in de eerste les. Dan moeten de deelnemers tijdens een businessgame een productieproces analyseren en er de punten aanduiden waar verbeteringen mogelijk zijn. Docent Koen Mestdach: "De deelnemers moeten dan de verliezen (of waste) aanduiden en samen brainstormen over mogelijke oplossingen. Het is een spel over lean manufacturing dat dient als ijsbreker om de toon te zetten en elkaar te leren kennen. In de volgende lessen gaan we dieper in op alle mogelijke verliezen en de methodes om dat aan te pakken. We concentreren ons op het verhogen van de toegevoegde waarde, het verkorten van de doorlooptijden, het vermijden van tussenstocks, enzovoort."

De principes van lean manufacturing staan centraal in deze opleiding: doe alleen waar de klant voor wil betalen (toegevoegde waarde) en vermijd verliezen.

LEAN ADMINISTRATION

"Vroeger legden bedrijven normen vast voor de uitvoeringstijd van een taak. Nu wil men veel meer dynamisch gaan normeren. Managers weten dat processen veranderen in de tijd en dat er taken toegevoegd worden. Daarom is het nodig om die uitvoeringstijden zodanig te normeren dat die aanpassingen mogelijk blijven. De laatste tijd leggen we ook veel nadruk op 5S: de methodologie om orde en netheid in het bedrijf te bewerkstelligen. We zien dat dit bij veel van onze klanten nu ook ingevoerd wordt."

Nieuw in de cursus is de aandacht voor het invoeren van het gedachtegoed van lean in

andere dan productieprocessen, met name in de administratie, de distributie of de logistiek. Koen Mestdach: "Veel bedrijven kampen met de snelle toename van hun administratieve processen en hun informatiestromen. Klassiek worden er al stroomdiagrammen aangemaakt van administratieve processen. Op basis daarvan kunnen vereenvoudigingen doorvoeren. Wij koppelen daar echter ook nog een kostentabel aan zodat we de toegevoegde waarde van elke stap in beeld kunnen brengen."

De cursisten zijn gewoonlijk productiemangers, methode-ingenieurs en werkvoorbereiders uit productiebedrijven. Zij volgen de cursus in een open sessie die een heel jaar in beslag neemt. De opleiding omvat ook twee praktische studiedagen waarbij de groep op bezoek gaat in een bedrijf (gewoonlijk van een van de cursisten) waar ze dan concrete analyses doen

op echte productieprocessen en er verbeteringen voorstellen. Dat is niet alleen interessant voor de deelnemers, het gastbedrijf krijgt zo snel een aantal voorzetten waar het dan verder op kan werken. De cursisten moeten ook een eindwerk maken over een proces in hun eigen bedrijf waar ze verbeteringen uitwerken. Na het succesvol afleggen van het examen behalen zij het getuigschrift "Industrial Engineer" dat erkend is door de Vlaamse Gemeenschap.

Sommige bedrijven die voldoende kandidaten hebben kunnen de cursus ook in huis laten organiseren zodat de praktische voorbeelden ook over de eigen problematiek gaan. Colruyt is zo al jaren vaste klant bij PvO om zijn werkvereenvoudigers op te leiden. Alain Bockstaele, productiemanager van Marine Harvest Pieters in Brugge is een van de 12 medewerkers van het bedrijf die in de loop der jaren de cursus in open sessie hebben gevolgd. *"De belangrijkste reden waarom vele collega's de opleiding volgen is inzicht verwerven in de werkpostanalyse. Een belangrijk voordeel hierbij dat we zo de interne communicatie tussen de verschillende afdelingen vereenvoudigen en versnellen. Wanneer de productieleiding en methode-ingenieurs spreken over het verbeteren van de efficiëntie van een werkpost is het toch goed dat er een gemeenschappelijke achtergrond bestaat. Ik heb de cursus vorig jaar gevolgd en gemerkt dat je meteen op een andere manier naar de processen gaat kijken. Voor ons is het erg belangrijk dat naast de technische analyses er genoeg aandacht gaat naar het menselijke aspect. Ik heb dan niet alleen over de ergonomie van de werkplek, maar ook over de aanpak van de veranderingen. Change management bestaat voor een groot deel uit het overtuigen van de werknemers om op een andere en betere manier te gaan werken."*

MAAK EEN FAN VAN JE KLANT

*"Het eerste wat we doen in een bedrijf, is nagaan wat men precies bedoelt met **klantvriendelijkheid**, zegt Tommie Harnie, een van de zaakvoerders van Cameleon Business Training. Klantvriendelijkheid, klantgerichtheid en klanttevredenheid zijn immers drie verschillende zaken. Bij het laatste ga je enquêtes opstellen en effectief meten hoe tevreden je klanten zijn, terwijl het eerste te maken heeft met het hantieren van de beleefdheidsnormen. Vriendelijk zijn is een innerlijke eigenschap. Op dat vlak zeg ik altijd: van zure citroenen kan je geen sappige*



Tommie Harnie:

"Afhankelijk van wat er precies nodig is om tot bewustwording te komen, zetten we diverse projecten op. Dat kan gaan van een normale training over campagne voeren met stripverhalen tot wedstrijden, leerrijke bedrijfsfilms of bezoeken aan 'voorbeeldbedrijven'."

perziken maken. Klantgerichtheid is echter iets totaal anders. Hier doe je moeite – proactief en reactief – om te snappen wat de klant precies nodig heeft. Dit draait dus om gastheerschap. Als je een vriend of kennis thuis ontvangt, dan ga je die persoon toch hartelijk verwelkomen, hem binnen vragen, uitnodigen te gaan zitten, iets te drinken aanbieden, ... Op die manier leg je een goed contact."

Harnie benadrukt echter de rol van de bedrijfscultuur. *"Veel organisaties zijn rationeel gericht. Daarom vragen wij bij een onderneming steeds de werkmethode op. Gaat men ook intern op een vriendelijke en klantgerichte manier met de medewerkers om? Elke afdeling heeft een klantleverancieverhouding. Daarnaast moet het management echt overtuigd zijn van het belang van klantvriendelijkheid en -gerichtheid voor alle partijen. Leidinggevend moeten een bepaalde perceptie uitstralen, zodat werknemers weten dat dat belangrijk is. Wordt een bedrijf te operationeel aangestuurd, dan gaat het gegarandeerd fout op lange termijn. Aandacht voor de mens als individu is dus uitermate belangrijk. Cameleon Business Training heeft gemeend de intentie om bedrijven te helpen. Wij gaan dus de oorzaak aanpakken en niet alleen puur vaardigheden intrainen, maar ook coachen en motiveren. Steeds met een duidelijke verslaggeving, om onze dienstverlening echt praktisch en tastbaar te maken voor onze klanten. Soms kan dat ook confronterend zijn: wij horen jullie dit of dat zeggen, maar dat druist in tegen..."*

Men probeert steeds een humoristische noot in de aanpak te verwerken. *"Vaak schakelen wij beroepsacteurs van F-acts in voor een rollenspel. De deelnemers reageren dan op de acteurs vanuit hun buikgevoel. Daarna gaan we kijken wat hen overtuigt om zo te reageren en handelen. Sommigen willen de klanten gaan opvoeden, maar het belangrijkste is dat je zelf een toegevoegde waarde biedt."* Om managers te sensibiliseren kunnen verscheidene middelen ingezet worden. *"Afhankelijk van wat er precies nodig is om tot bewustwording te komen, zetten we diverse projecten op. Dat kan gaan van een normale training over campagne voeren met stripverhalen tot wedstrijden, leerrijke bedrijfsfilms of bezoeken aan 'voorbeeldbedrijven'. Wij proberen bedrijven duidelijk te maken dat ze een fan moeten maken van hun klant."*

ATTITUDES INSCHATTEN

Wim Thielemans van Dynamo startte met de **School for Recruitment** om een plaats te bieden waar ervaren recruiters hun aanpak kunnen verbeteren en versterken. De opleiding Attitudegericht Radar interviewen pas in dat concept en is ontwikkeld om attitudes accurater te leren inschatten. Attitudegericht interviewen draait rond het beter inschatten van mensen om ze beter in een job te plaatsen. *"Daarvoor is het nodig om een goede analyse te maken van de job, de nodige attitudes en competenties én van de bedrijfscultuur. Die analyse vormt de basis van een scenario dat als*

leidraad dient bij een sollicitatiegesprek. Onze bedoeling was aanvankelijk om op die manier de operationele verantwoordelijken een houvast te bieden wanneer ze mensen moeten aanwerven. Intussen zien we dat ook ervaren HR-medewerkers de opleiding komen volgen”, zegt Wim Thielemans.

Dynamo maakt met het bevragen van attitudes het verschil ten opzichte van de concurrentie die zich concentreert op competenties. “Dat blijft natuurlijk belangrijk, maar het is nodig dat dit wordt aangevuld met een analyse van de attitude.” Bedoeling is om te voorspellen hoe de kandidaat zich zal gedragen nadat hij is aangeworven en welke attitudes hij meebrengt. Daarbij is ook belangrijk om te weten of hij past binnen de organisatiecultuur. “We hebben een methode ontwikkelt waarmee we de attitude van de kandidaat afleiden uit de structuur van zijn antwoorden. Door die onrechtstreeks manier van analyse is het voor de kandidaat niet mogelijk om zich bewust anders voor te doen.”

Gerda Glorieux van selectiebureau Agyss uit Nazareth heeft de training gevolgd. “Wij beginnen nu steeds met het attitudegericht interview. De kandidaat antwoordt op open gestelde vragen zoals bv ‘Waarom koos u voor uw huidige job?’ Aan de hand van de manier van antwoorden en de taal die de kandidaat hanteert leiden we gedrag af: in het gekozen voorbeeld of de kandidaat al dan niet proceduregericht denkt en werkt. Op die manier testen we 48 verschillende patronen die we in kaart brengen. In het ideale geval hebben we ook een dergelijk gesprek gehad in het bedrijf van onze opdrachtgever, liefst met de direct leidinggevende. Dan kunnen we namelijk kandidaten sturen die passen bij de mensen in het bedrijf. Gewoonlijk kiezen we dan attitudepatronen die gelijkaardig zijn, maar het kan ook zijn dat het bedrijf op zoek is naar nieuwe attitudes om een verandering te kunnen realiseren ten opzichte van de bestaande toestand.”

Agyss combineert het attitudegericht interview met het competentiegericht interview. “Dat maakt natuurlijk dat het interview al snel anderhalf uur zal duren. We doen dit dan ook alleen bij kandidaten die we al eerder telefonisch gescreend hebben op het voldoen van de harde criteria voor de vacature.” Opvallend is dat de kandidaten zeer positief reageren op het attitudegericht interview. “Ze voelen het

echt aan als een nieuwe en andere manier van interviewen. Maar bovendien krijgen ze meteen een terugkoppeling waardoor ze een beter zicht krijgen op hun eigen denken en attitudes. Onze opdrachtgevers bevestigen dat heel doelgericht selecteren en vooral op het vlak van de bedrijfscultuur de zaken goed aanvoelen,” zegt Gerda Glorieux.

Dynamo vindt het belangrijk dat de cultuuranalyse ook bedrijven de kans biedt om zich zelf beter in te schatten. Wim Thielemans: “Met de online versie van het attitudegerichte Radar interview komt een bedrijf snel te weten

hoe de eigen medewerkers scoren en kan van daaruit afleiden wat zo eigen is aan de organisatie. Met de modelleringsaanpak kunnen we nauwkeurig afleiden waarom sommige werknemers succesvoller zijn dan andere. En dit kunnen we gebruiken bij aanwerving en training. Deze methode van analyseren heeft ook het grote voordeel dat men vertrekt van wat nu al werkt. Bij andere systemen zie je dat men vertrekt van ideale situaties en als men dan de werknemers daarmee gaat vergelijken, zie je vaak dat ook de beste presteerders zwak scoren. Dat klopt eigenlijk niet.” ●

Taalopleidingen afstemmen op de behoeften van het bedrijf, dat is de filosofie van ElaN Langues, specialist op het gebied van taalopleidingen op maat. Het Contactcenter van ING doet al sinds vorig jaar een beroep op zijn diensten, enerzijds om de taalkennis van de profielen die het wil rekruteren te evalueren en anderzijds om de kennis van nieuw aangeworven medewerkers te vervolmaken (zie onze Franstalige editie RH Tribune op pagina 43 voor meer informatie).

Met de Federale overheidsdienst Binnenlandse Zaken heeft het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OF0) een pilootproject ontwikkeld met als doel om op termijn de **managementcompetenties te ontwikkelen** van bijna 250 operationele verantwoordelijken van niveau B (met diploma hoger onderwijs) en niveau C (met diploma secundair onderwijs). Dit project is in twee opzichten origineel: het kan worden geïntegreerd in de managementplannen en zijn impact zal worden beoordeeld op strategisch niveau (zie RH Tribune op pagina 42 voor meer informatie).

De ziekenhuiswereld bulkt niet van het geld. Meer dan in elk ander bedrijf is de facturatie van honoraria en bijkomende prestaties dus een essentiële uitdaging. Het is belangrijk te garanderen dat alle gegevens nauwkeurig zijn, naar de dienst facturatie verstuurd worden en dat deze laatste correct en snel factureert. Om dit proces te verbeteren, heeft het Erasmusziekenhuis zich gericht tot **Opfor**, het opleidingscentrum van de Onafhankelijke Ziekenfondsen (zie onze Franstalige editie op pagina 45).

Om te beantwoorden aan de professionele eisen van een functie die een sterke evolutie kent, heeft ABCAL (Association Belge des Cadres d'Achat et de Logistique) een originele opleiding gelanceerd: **strategisch aankoopmanagement**. Of hoe de bedrijfsleiding ervan overtuigen om aankoopbeleid te beschouwen als een sleuteldimensie van management... (zie onze Franstalige editie op pagina 44 voor meer informatie).

En als u overweegt om als ondernemer aan de slag te gaan, kies dan voor **Let's Go To Business**, een project dat kandidaat-ondernemers opleidt over de belangrijke stappen die genomen moeten worden bij de oprichting of de overname van een bedrijf op basis van een participatieve pedagogie georganiseerd rond hun project en dat kandidaten begeleidt via coaching (zie RH Tribune op pagina 45).