



De School for Recruitment is een divisie van Dynamo
Groenstraat 79 • 3001 Leuven • Belgium • +32 16 850 137
www.dynamo.be • www.schoolforrecruitment.com • info@dynamo.be



De trainers getraind

Van HR-professionals, coaches en trainers binnen of buiten het bedrijf wordt heel wat verwacht. Zij moeten de kennis bij hun medewerkers en cursisten op peil houden en bijspijkeren, en ze de nodige bagage geven om de arbeidsmarkt blijvend de baas te kunnen. Maar ook de coach zelf kan vaak een grondige training gebruiken. De opleidingssector zorgt gelukkig voor de nodige tools, zoals uit dit overzicht blijkt.

TEKST: BARBARA VANDENBUSSCHE

Om het opleidingsbeleid te structureren en te koppelen aan het strategisch plan van de onderneming, organiseert SD Worx de opleiding. Hoe stel je een opleidingsplan op? Een waardevolle training, vindt Karolien Kenens, Talent Development Leader van Amcor Flexibels Transpac in Halen. 'We organiseerden al heel wat rond opleidingen, maar veeleer op vraag van de werknemers en te weinig gestructureerd. Voor een subsidieaanvraag die we indienden bij het Europees Sociaal Fonds (ESF) werd ons gevraagd om een strategisch opleidingsplan te schrijven. De opleiding bij SD Worx heeft me hier sterk bij geholpen. Tijdens de opleiding leren de cursisten een grondige analyse maken van de behoeften en de vormingsnoden, en ad-hocopleidingen vervangen door een performant en strategisch gericht opleidingsbeleid.

op een rijtje te kunnen zetten, om zo een kade hebben waarbinnen we kunnen werken. Het staat immers niet om de opleidingen gewoon op te stellen. Je moet ook werken aan een plan dat rekening houdt met de verschillende stijlen, en dat leidt tot een nuttige ontwikkeling van de kerncompetenties in de organisatie. 'VAN MANAGER TOT LEIDER' Patrick Hautphenne groeide bij Barry-Callebaut door van accountmanager naar Vice President voor Noord-Europa en Country Coördinator België. Omnemers geconfronteerd met hun eigen beperkingen en leren ze hoe ze die kunnen ombuigen. menttechnieken, deed hij een beroep op Cipers Deze manier van werken blijkt haar vruchten af te werpen, ondervond Hautphenne 'voelt jezelf evolueren terwijl je de cursus aan het volgen bent. Er zijn zoveel dingen die ik de rest van mijn leven zal meedragen en die nu haast een gewoonte zijn geworden, niet alleen op het vlak

De kracht van de opleidingen ligt er volgens Hautphenne in dat Cipers het bedrijf, de cultuur en de mensen door en door kent. Hij bereidt zich telkens erg goed voor, en stemt zijn training af op de mensen die ze komen volgen. Iemand die B2B chocolade verkoopt, moet je geen praktijkvoorbeelden geven uit de autoverkoop aan particulieren, want daar kan hij niets mee aanvangen. 'Dat heeft Luc Cipers erg goed begrepen.' Via casestudies en rollenspelen worden de deel-ingen en leren ze hoe ze die kunnen ombuigen. Deze manier van werken blijkt haar vruchten af te werpen, ondervond Hautphenne 'voelt jezelf evolueren terwijl je de cursus aan het volgen bent. Er zijn zoveel dingen die ik de rest van mijn leven zal meedragen en die nu haast een gewoonte zijn geworden, niet alleen op het vlak

'De theorie, praktische voorbeelden en oefeningen leerden ons hoe we onze opleidingen kunnen gebruiken. En zonder overdrijven kan ik zeggen dat het past in de strategie, de visie en missie van ons bedrijf, legt Kenens uit. 'Het was nuttig om alles is om mij op een hoger niveau te brengen.

positie terecht kwam, kon ik die ondersteuning goed gebruiken. En zonder overdrijven kan ik zeggen dat het past in de strategie, de visie en missie van ons bedrijf, legt Kenens uit. 'Het was nuttig om alles is om mij op een hoger niveau te brengen.

beslissingen, maar ook wat communiceren dat betreft. Door de "RODA"-stijl – "Recht Op je Doel" – toe te passen, leer je duidelijk zeggen waar het op staat, om daarna meer uitleg te geven. Z▶



Patrick Hauptphenne:

'Naarmate ik meer in een leidinggevende positie terechtkwam, kon ik die ondersteuning goed gebruiken.'

kom je veel zelfverzekerder over.'

Piet Bulteel, manager traject- en loopbaanbegeleiding bij Levanto, dat zich richt op kansengroepen, volgde de opleiding **Attitudegericht interviewen** of het 'Radar'-interview bij de School for Recruitment van Dynamo. 'Als consultant loopbaanbegeleiding werkte ik al met attitude- en competentie management', legt Bulteel uit. 'Attitudemeting vond ik het moeilijkste aspect bij selectiegesprekken, en het "Radar"-interview heeft me daar erg bij geholpen.'

Vaak geven kandidaten bij een sollicitatie sociaal wenselijke antwoorden en komt hun ware motivatie niet altijd naar boven. Het attitudegerichte interview vertelt dan veel meer dan een traditioneel gesprek: hoe zal hij of zij zich gedragen in zijn nieuwe job? Past hij of zij in de organisatiecultuur...?

Het attitudegerichte interview vertrekt van de relatie tussen taal en gedrag. Door te leren luisteren naar de structuur van het antwoord, krijg je een onrechtstreeks beeld van de attitude- en motivatiecode van een individu. 'Deze manier van werken vond ik erg vernieuwend', zegt Piet

Bulteel. 'Tijdens de opleiding probeerden we samen de dingen uit, zodat je erg praktische kennis meekrijgt. Op dit moment ben ik die aan het integreren in ons bedrijf. Voor mij is het een ideaal instrument, onder meer voor het assessment van kansengroepen. Nu is dat voor hen vaak moeilijk, omdat de nadruk ligt op verbale sterktes, en groepsobservatie te omslachtig is. Attitude is een veel objectiever criterium.'

PETERS EN METERS ALS MENTOR

Peters of meters zijn voor organisaties een erg handig instrument om kennis over te dragen naar de volgende generaties. Alleen is het niet zo eenvoudig om dit op grote schaal op te zetten. Katleen Decoster, assistant learning & development bij Makro, besloot om hiervoor de opleiding **Peter-/meterschap: ook in uw bedrijf?** van Cevora te volgen. Deze opleiding richt zich tot mensen die de opdracht hebben om na te gaan of het invoeren van mentorschap iets is voor hun bedrijf,

die een peter-/metersysteem moeten opzetten en uitbouwen, of die er over moeten waken dat de huidige praktijk rond leren op de werkplek en peter-/meterschap beter wordt ondersteund, geëvalueerd of bijgestuurd.

'We kregen enorm veel informatie, die werd gestaafd met praktijkvoorbeelden', zegt Decoster. 'Onze lesgever werkt ook als consultant en kon ons dus uitgebreid vertellen over hoe andere organisaties dit hebben aangepakt. Zo kregen we een concreet beeld van hoe je peterschap projectmatig kunt aanpakken. Voor mij was dat zeker nuttig, aangezien Makro zo'n 3.600 werknemers telt en een gestructureerde aanpak zeker nodig is.'

Op dit moment bekijkt Makro hoe het bedrijf het peterschap zal implementeren. Katleen Decoster: 'Mogelijk starten we met een pilot-project op het hoofdkantoor, dat we op lange termijn uitrollen in het hele bedrijf. In de opleiding zijn twee halve dagen consultancy inbegrepen. Eén ervan hebben we al benut. Onze lesge-

Management Information

Meet het effect van uw opleidingen

Met TrainUp, meet u:

- de impact op de werkplek
- de tevredenheid van de deelnemers en van de managers
- de kwaliteit van uw leveranciers of van uw opleiders

JA, ik wens een gratis voorstelling van TrainUp

Bedrijf:

Naam:

Straat: nr:

Postcode: Stad:

Tel: E-mail:

www.maninfo.be • Fax: 02 414 26 00

ver is komen kijken en gaf ons tips om van start te gaan. Eens we echt opstarten en de mentoren hebben aangeduid, kunnen we onze tweede sessie opnemen, om te zien hoe we de peters en meters gaan opleiden zodat ze hun kennis zo goed mogelijk kunnen doorgeven.'

Om de te verwachten uitstroom van oudere medewerkers op te vangen, heeft Infrabel, de infrastructuurbeheerder van het Belgische spoorweg-net, een project rond *knowledge management* uitgewerkt. Bij U&I Learning, gespecialiseerd in e-learning, konden medewerkers een opleiding volgen rond **information mapping**.

'Information mapping is een methode om teksten zo te structureren, dat de doelgroep die beter begrijpt', legt adviseur Frederic Van Laere van Infrabel uit. 'We willen op basis van wat we geleerd hebben nu de reglementering herschrijven.' Omdat het goederenvervoer geliberaliseerd is, werkt Infrabel vaak samen met externe operatoren, en voor hen moet de reglementering helder, gestructureerd en up-to-date zijn. Frederic Van Laere is een geschoolde vertaler, zodat dit onderwerp hem wel lag, maar die voorkennis heb je niet nodig voor *information mapping*, verzekert hij. 'Steeds meer collega's passen de geleerde technieken toe, ook in-

genieurs die geen taalopleiding hebben gekregen. We hebben dan ook een heel praktische training gekregen, met veel oefeningen.'

Een tweede aspect van het project rond kennisoverdracht is *Outstart Evolution*, een *learning content management systeem*. Het is een methode waarbij meerdere auteurs tegelijk de inhoud centraal kunnen aanmaken en onderhouden. 'We willen hiermee de inhoud van het reglement beheeren. Al blijkt het niet zo eenvoudig om het systeem te implementeren, zodat we ons op dit moment nog vooral focussen op *information mapping*.'

KENNISKAPITAAL BEHOUDEN

Met een hoog aandeel oudere werknemers zien de federale overheidsdiensten een enorme pensioengolf op zich afkomen. Om ervoor te zorgen dat een schat aan kennis en ervaring niet verloren gaat, werkte de FOD Economie een pilootproject rond kennisoverdracht uit. 'Knowledge management was één van de oefeningen die in de Copernicushervorming waren opgenomen om onze structuur te verbeteren', vertelt adviseur-generaal Maurice Charles. 'Mensen met een ruime ervaring, die over enkele jaren met pensioen gaan, werden geïdentificeerd als kritische sleutelfiguren. Als senior heb ik een junior onder mijn hoede, die ik mijn kennis doorgeef.'

De komende tien jaar gaat 44 procent van de medewerkers van de FOD met pensioen, maar dat is niet het enige probleem. 'Een nieuw fenomeen is dat jonge mensen makkelijker overstappen naar de privésector of naar een andere overheidsdienst', merkt Charles op. 'Zo vertrok onlangs nog de assistente van de HR-verantwoordelijke naar de banksector. We hadden amper twee weken om haar takenpakket door te geven.' Niet alleen de jobgerelateerde kennis betekent een groot kapitaal, maar ook het netwerk dat iemand door de jaren heen heeft uitgebouwd. Om dat kapitaal te kunnen behouden, werd een gesofisticeerd adresboek gemaakt. 'Omdat we hier op de afdeling Bemiddeling werken, hebben we relaties met heel wat stakeholders', vertelt junior Pascale Godin. 'We verzamelen nu alle contactgegevens van Maurice Charles, met de tijdstippen en de context waarin de contacten hebben plaatsgevonden, en we zullen dit later nog uitbreiden naar andere collega's. Zo krijgen we een geïntegreerd netwerk voor het hele team.'

Ook trainers hebben er af en toe nood aan om stil te staan bij hun trainingsstijl en die te verbeter-

ren. Daarom volgde Rudy D'Haese, HR-trainer bij Coca-Cola, de opleiding **Train the trainer** bij Kluwer Opleidingen. 'Het was erg nuttig om nieuwe manieren van werken te bekijken', vertelt D'Haese. 'Wat me bijvoorbeeld heel erg is bijgebleven, is de toepassing van muziek bij een training. Op de juiste momenten kan dit de toehoorders enorm motiveren en stimuleren om verder te gaan. Daarnaast leerde ik meer beweging in mijn trainingen te steken. Vroeger waren opleidingen statischer; nu laat ik mensen bijvoorbeeld ideeën op post-its schrijven, die ze tijdens de hele sessie mogen ophangen en waarop we kunnen terugkomen.'

Het uitgangspunt van *Train the trainer* is dat trainers niet gewoon vertellen wat ze weten, maar ervoor zorgen dat hun toehoorders meer te weten komen. Ze leren goed in te spelen op het leerproces bij volwassenen en hun inhoud te ondersteunen met de juiste trainingstechnieken. 'Ik vraag de deelnemers nu wat ze komen doen en laat ze mee nadenken over het eindresultaat en hun doelstellingen', geeft D'Haese als voorbeeld. 'Door uit te leggen waarom iets wordt toegepast, ziet men de relevantie beter in en vergroot je de betrokkenheid. Mensen denken meer zelf na in plaats van alles op een bordje aangereikt te krijgen.'

Rudy D'Haese staat al tien jaar in het vak, maar leert naar eigen zeggen nog elke dag bij. 'We leerden tijdens de opleiding ook van elkaar. Meestal gaat het om de kleine kneepjes van het vak, dingen die je zelf al toepast, maar die nog net iets beter kunnen. Die uitwisseling biedt een grote meerwaarde aan de opleiding.'

PUZZEL IN ELKAAR PASSEN

Sociale zekerheid is een materie die je niet makkelijk onder de knie krijgt, zeker als je uit een heel andere richting in bijvoorbeeld de zorgsector terecht komt. Erwin Legiest, wetenschappelijk medewerker bij de Landsbond van de Onafhankelijke Ziekenfondsen, kan ervan meespreken. Om zich in te werken in zijn nieuwe job, volgde hij bij het opleidingscentrum Opfor de cursussen **Verzekeraarbaarheid** en **Geneeskundige verstrekkingen**. 'Op de studiedienst komen we niet in contact met verzekerden, maar als ik een studie wil doen over een bepaald fenomeen, moet ik toch weten hoe het werkt.'

De cursus *Verzekeraarbaarheid* geeft een algemeen overzicht van de voorwaarden waaraan mensen moeten voldoen om ingeschreven te worden als rechthebbende in de ziekteverzekering. *Geneeskundige verstrekkingen* legt dan



Piet Bulteel:

'Attitude is een objectiever criterium.'



Pascale Bauwens:

'We leren vertrekken vanuit de interesses van de werknemers, zodat ze spontaan leren zonder daarbij stil te staan.'

weer uit welke soorten zorgverstrekkers, verstrekkings- en betalingscircuits er bestaan. Oorspronkelijk gaf Opfor deze opleidingen alleen aan het personeel van de Onafhankelijke Ziekenfondsen, maar sinds dit jaar staan ze open voor iedereen die betrokken is bij de so-

ciële zekerheid: ziekenhuizen, sociaal secretariaten, OCMW's, uitzendkantoren, maatschappelijk assistenten enzovoort.

'Opfor biedt een hele reeks cursussen aan over sociale zekerheid', vertelt Legiest. 'Mijn chefraadde me aan om met deze opleidingen te beginnen, omdat zij de meest essentiële informatie bevatten om mee te starten. Wat me enorm beviel, is dat we na de inleiding en de theorie meteen konden toepassen wat we hadden geleerd. De lessen waren erg goed gestructureerd en werden gegeven door ervaren lesgevers, met voldoende concrete oefeningen om alles in de praktijk te kunnen omzetten. Ik ben van plan om nog meer cursussen te volgen, om me verder te kunnen inwerken.'

De **Engine of Innovation Academy** (EOI) leidt trainers, HR-medewerkers en opleidingsverantwoordelijken op om anderen beter te begeleiden in hun leerproces en hun omgang met informatie in een steeds sneller veranderende omgeving. Deelnemers leren de leersystemen hieraan aan te passen, en krijgen nieuwe inzichten en tools om het leren op een andere manier te organiseren.

'Ik was vroeger al in contact gekomen met lesgever Jef Staes en zijn ideeën over cultuurinnovatie', vertelt opleidingsmanager Pascale Bauwens van de VDAB. 'De leerstrategie van AAA-Learning – Awakening, Absorption en Action Learning – kwam daarbij al summier aan bod. Omdat we de komende jaren de focus leggen op de VDAB als lerende organisatie, besloten

we met de stuurgroep een tweedaagse opleiding te volgen rond de impact van leren op cultuur- en businessinnovatie. Nu bekijken we hoe we dit concreet kunnen vertalen in onze organisatie.'

In de opleiding **Leren in het informatie- en innovatietijdperk** van de EOI wordt benadrukt dat leren en werken dicht bij elkaar moeten komen, legt Bauwens uit. *'Hiervoor moeten we vertrekken vanuit de interesses van de werknemers, zodat ze spontaan leren zonder daarbij stil te staan. Internet speelt hier een belangrijke rol in door de toegankelijkheid van informatie en interactieve fora. In 2010 wordt hier een nieuw intranetplatform opgericht, waarop we ons kennismanagement, onze communitywerking, de interne opleidingsdienst, de webcursussen enzovoort op één plek willen bundelen.'*

Wat de opleiding voor Pascale Bauwens bijzonder maakt, is dat men er dingen benoemt die je vaak zelf wel ziet, maar waarvan je de puzzelstukken nog niet in elkaar hebt kunnen passen. *'Er wordt een link gelegd tussen leren uit interesse enerzijds en passie en innovatie binnen de organisatie anderzijds. Als je mensen kunt prikkelen om iets te doen dat uit henzelf komt, breng je een hele beweging op gang. We streven ernaar dat onze medewerkers zelfsturend zijn, omdat daar ook heel veel nieuwe en creatieve dingen kunnen uitkomen.'*

LEREN UIT ERVARING VAN ANDEREN

'Dankzij de cursus Opleidingsmanagement werkt! van Amelior heb ik mij een goed beeld kunnen vormen van hoe je als opleidingsverantwoordelijke moet omgaan met opleidingen binnen de onderneming', stelt opleidingsmanager Christel Fabré van VADEB-WITZENMANN. 'Ik ben nog niet zo lang opleidingsverantwoordelijke, en probeer structuur aan te brengen in ons trainingsaanbod. Voor we een opleiding aanbieden, onderzoek ik nu bijvoorbeeld de rentabiliteit en de noodzaak ervan.'

De verschillende invalshoeken die ze er onder ogen kreeg, vond Fabré erg interessant aan de opleiding. *'Je krijgt allerlei ideeën, bouwstenen en methodes mee, en kunt er dan zelf uitpikken wat je nodig hebt. Doordat je in kleine groepjes samenwerkt, leer je ook uit de ervaring van anderen. Voor mij was het onderwerp niet helemaal nieuw, omdat ik er vooraf al heel veel over had gelezen, maar toch heb ik er heel wat bruikbare tips uit gehaald die ik verder ga uitwerken. Vaak bleek ik al juist bezig te zijn, en het is goed om daarvan bevestiging te krijgen. Bovendien zijn er altijd dingen waarvan je niet goed weet hoe je die het beste kunt aanpakken, en daar heeft de cursus me erg goed bij geholpen.'*

TOP-TIENOPLEIDINGEN TRAINING & COACHING

- Hoe stel je een opleidingsplan op? – SD Worx
- Beslissingen nemen en communiceren: de stap zetten van manager naar leider – Cipers Training & Coaching
- Attitudegericht interviewen – Dynamo
- Peter-/meterschap: ook in uw bedrijf? – Cevora
- Knowledge management – FOD Economie
- Train the trainer – Kluwer Opleidingen
- Verzekerbareid – Opfor
- Geneeskundige verstrekkings – Opfor
- Leren in het informatie- en innovatietijdperk – Engine of Innovation Academy
- Opleidingsmanagement werkt! – Amelior