

Talent management

Development Center

"Het ontwikkelen van een leercirkel om het veranderingstraject binnen de organisatie te realiseren"

Situatieanalyse


De firma Floréac, gespecialiseerd in distributie van potplanten voor de Belgische en Europese markt, wilde om haar doelstellingen te verwezenlijken evolueren van een hiërarchisch gestuurde onderneming naar een resultaat- en klantgerichte organisatie met als doel de beste Europese leverancier te worden voor potplanten. Deze strategische keuze betekende voor Floréac een fundamentele verandering met duidelijke gevolgen voor de aankoop- en verkooporganisatie. Om de betrokken personeelsleden goed te kunnen inpassen in de nieuwe organisatie werd geopteerd voor een competentiemeting. Om dit veranderingsproject uit te tekenen en te implementeren werd een beroep gedaan op de expertise van CPM.

"The best European potplant provider for local markets is onze missie", vertelt Petra Stofferis, Human Resources Manager van Floréac. "Om dit op een efficiënte wijze te realiseren hebben we onze bedrijfsstructuur aangepast en zijn we geëvolueerd van een hiërarchische structuur naar een meer klant- en resultaatgerichte organisatie. Vandaar de keuze voor een BU-structuur. Bij dit veranderingsproces waren 20% van de werknemers betrokken. Hun rol binnen het bedrijf werd opnieuw bekeken in het licht van de nieuwe organisatiestructuur."

Rol van CPM

CPM was actief betrokken bij het bepalen van de nieuwe verantwoordelijkheden alsook de daaruit voortvloeiende essentiële competenties die nodig waren om deze nieuwe bedrijfsstrategie te realiseren.

Carlin Deseyne, Managing Consultant van CPM, legt uit: *"Het centrale uitgangspunt van Floréac en CPM was om met de medewerkers een partnership op lange termijn uit te bouwen. Het meetmoment vormde een basis voor gerichte loopbaanoriëntatie en ontwikkeling van*




medewerkers in de nieuwe organisatie. Het opzetten van een gerichte, interne en gestroomlijnde communicatie en het consequent brengen van een eenduidige boodschap naar de medewerkers vormde de basis om de weerstand binnen dit 'change'-project in de kiem te smoren en het vertrouwen in de toekomst op peil te houden. Het opgezette meetmoment diende duidelijk als leermoment."


In een eerste fase bepaalde CPM de nieuwe kritische competenties voor de organisatie en tekende het voor Floréac ook het interne screeningproces uit.

In een tweede fase werd samen met de consultant van CPM een development center opgezet, voor het middle management en andere cruciale functies. Dit development center had een tweevoudig doel: enerzijds de competenties van de betrokkenen in kaart brengen en anderzijds de 'gap' kennen ten aanzien van de nieuwe vereiste competenties.

Na het development center, dat een dag in beslag nam, ging de betrokkene op nabespreking bij de consultant van CPM. Dit feedbackgesprek diende om de vertaalslag te maken tussen de resultaten van het development center en de herkenbaarheid van de resultaten 'on the job'. Tegelijk wordt veel aandacht besteed aan de acceptatie van de resultaten. Het zelfinzicht wordt daardoor verhoogd en automatisch wordt er leerspanning gecreëerd. De betrokkene ziet zijn sterkten en valkuilen, onderkent zijn uitdagingen en heeft 'goesting' om ermee aan de slag te gaan. De aanzet tot het opmaken van een persoonlijk ontwikkelingsactieplan is dan ook gegeven. Het persoonlijke ontwikkelingsplan is een concreet leeractieplan waarin concrete ontwikkelingsdoelstellingen geformuleerd worden. Dit plan komt tot stand in overleg tussen de CPM-consultant, de betrokkene en de huidige of toekomstige manager. De ontwikkelingsactiviteiten bevinden zich op de verschillende niveaus en spelen optimaal in op de leerstijl van de betrokkene of zijn er juist op gericht om minder ontwikkelde leerstijlen te laten oefenen: wat wil en kan de persoon zelf opnemen, waar heeft hij hulp nodig van een coach (zijn directe chef of externe coach) en waar mist hij nog referentiekaders die door middel van training aangereikt kunnen worden.

In deze derde fase begeleidde CPM Floréac bij het verder ontwikkelen van vastgestelde gemeenschappelijke leernoden. CPM opteerde in samenwerking met Floréac voor een zo concreet mogelijke aanpak bij het verder ontwikkelen van een aantal management- en





leiderschapsvaardigheden, dit op basis van gedetecteerde gemeenschappelijke leernoden die naar boven kwamen naar aanleiding van de development centers. Er werd geopteerd voor de formule van 'praktijkgericht leren' en dit werd gerealiseerd aan de hand van het opzetten van 'leercirkels'. Aan de deelnemers werd concreet gevraagd om een zeer prangend probleem naar voren te brengen, iets waar ze 'on the job' echt geen raad mee wisten. Uit het geheel van problemen werd dan, per sessie, een keuze gemaakt. Het gekozen probleem werd verder uitgediept en op basis van ieders inbreng werd gezocht naar een concrete oplossing. CPM concipieerde de sessies telkens op deze manier zodat de sterke competenties van de ene deelnemer een aanvulling zouden zijn op de minder geëvolueerde competenties van de andere deelnemer.

Petra Stofferis legt uit waar volgens haar de voornaamste uitdagingen lagen als centraal ankerpunt binnen dit veranderingstraject: *"Vanuit HR-oogpunt was ik vooral bekommerd dat de gemaakte voornemens ook in de praktijk zouden worden gerealiseerd. Opvolgen en communiceren was bijgevolg de boodschap. Er bleek duidelijk dat er behoefte was aan het meer praktijkgericht leren, aan het leren van elkaar, vandaar dat wij opteerden voor het opzetten van een 'leercirkel'. Dit concept werd samen met CPM uitgewerkt. Het hield in dat de trainer de impliciete kennis van de deelnemers naar boven bracht door middel van praktische cases. Hij bouwde leermomenten in en ondersteunde waar nodig de deelnemers met achtergrondinfo en inhoudelijke inbreng."*

Het resultaat

De gekozen aanpak garandeerde dat de bedrijfscompetenties evolueerden in hun totaliteit, wat een positieve interafhankelijkheid en een sterk teamgevoel creëerde.

Aangezien een goed ontwikkelingstraject werd opgesteld, dat zowel rekening hield met de noden van de medewerker als van het bedrijf, evalueerden alle deelnemers het veranderingstraject als een opportuniteit binnen hun loopbaantraject en kon de bedrijfsmissie worden gerealiseerd op een efficiënte wijze.

"Nu deze sessies zijn afgelopen, blijft de uitdaging erin bestaan om onder de drukte van de dagdagelijkse problemen van klanten het verder ontwikkelen als issue te behouden. Opvolgen en ermee bezig zijn is dan ook belangrijk. Vanuit HR-standpunt is het van belang om de

commerciële realiteiten te kunnen begrijpen, maar ook de uitdagende factor te zijn die ervoor zorgt dat de ontwikkeling van mensen niet stilvalt. Een actief opvolgingstraject is hier echt wel nodig," aldus Petra Stofferis.

Over Floréac

De groep Floréac is een familiale tuinbouwonderneming met hoofdzetel in Lochristi (bij Gent) in België. Met een geconsolideerde omzet van 87 miljoen euro in 2004 en met 399 medewerkers is de groep Floréac marktleider in België en een van de toonaangevende Europese sierteeltbedrijven. De groep Floréac bestaat uit de holdingsmaatschappij Floré NV en een aantal gespecialiseerde ondernemingen, ondergebracht in vier kernactiviteiten: veredeling & jongplantenproductie, productie van potplanten, handel en distributie van sierteeltproducten en interieurbeplanting.

Binnen deze groep gebeurt de handel en distributie van sierteeltproducten via de bedrijven Floréac NV (B-9080 Lochristi) en Floréac Nederland BV (NL-2675 Honselersdijk). Transport gebeurt via het transportbedrijf FTO NV (B-9080 Lochristi).

Maatschappelijke zetel	CPM Gent	CPM Antwerpen	CPM Brussel	CPM Hasselt
Brusselsesteenweg 115	Brusselsesteenweg 74a	Elisabethlaan 1 b4	Mechelsesteenweg 468	Dierstersteenweg 239
9090 Melle-Gent	9090 Melle-Gent	2600 Berchem-Antwerpen	1930 Zaventem-Brussel	3510 Kermt-Hasselt
T +32 9 252 63 58	T +32 9 231 42 42	T +32 3 218 69 27	T +32 2 756 08 10	T +32 11 20 18 52
F +32 9 252 63 59	F +32 9 231 51 27	F +32 3 218 67 72	F +32 2 757 65 75	F +32 11 20 18 53
	ghent@cpm-hrm.be	antwerp@cpm-hrm.be	brussels@cpm-hrm.be	hasselt@cpm-hrm.be