

# Talent Management

## “Coaching als strategisch instrument voor een performante organisatie”

### Situatieanalyse

Wat is leiding geven? Elke manager vult dit op een andere wijze in. Een kandidaat die voor het eerst de stap zet naar een managementfunctie laat zich misschien inspireren door de stijl van zijn of haar voorganger of toekomstige collega in plaats van een eigen stijl te ontwikkelen. Een manager met leidinggevende ervaring blijkt dan vaker vast te houden aan aloude technieken waarmee hij of zij in het verleden succes heeft geboekt. Maar betekent dit ook dat deze vaardigheden voldoende zijn om het waar te maken in de nieuwe functie?


Voor een dynamisch bedrijf als De Lijn zou het niet verstandig zijn om een kandidaat een functie toe te wijzen zonder hem of haar daarna enige ondersteuning te bieden. De praktijk leert ons immers dat een manager zelden over alle vaardigheden beschikt om op elke situatie even doeltreffend te reageren. Witte raven zijn nu eenmaal zeldzaam!

Daarom nam men bij De Lijn Antwerpen drie jaar geleden de strategische beslissing om coaching te integreren in elk promotietraject. De Lijn Antwerpen was ervan overtuigd dat een efficiënte, situatiegerichte leiderschapsstijl zou leiden tot betere resultaten voor het bedrijf en tevens een positief effect zou hebben op de bedrijfscultuur.

### Rol van CPM

De Lijn Antwerpen werkt sinds 1997 samen met CPM voor het aanwerven van chauffeurs. Nadien werd deze samenwerking uitgebreid tot werving & selectie van bedienden en technische profielen. Doorheen de jaren heeft CPM een diepgaande kennis opgebouwd rond de organisatiecultuur en de competentieprofielen van medewerkers van De Lijn.

Marina Christiaens, afdelingshoofd Personeel, Organisatie en IKZ van De Lijn Antwerpen, legt uit: *“Toen ik een strategische HR-partner wilde selecteren om het coachingstraject uit te werken, lag de keuze voor CPM voor de hand. CPM had het meest voeling met onze bedrijfscultuur en onze mensen en dit is een kritische succesfactor bij het definiëren van een coachingstraject. De kennis*




*die CPM vanuit de assessment-rol had verworven rond de competenties van de geselecteerde kandidaat, zou vast en zeker een meerwaarde betekenen, zoniet een cruciale rol spelen, in de uitbouw van het nieuwe coachingsprogramma.”*

Johan Lauwers, Managing Consultant van CPM, voegt hieraan toe: *“Coaching moet gezien worden binnen een ruimer geheel; het moet verweven zijn met de cultuur van het bedrijf. Voor De Lijn was het dan ook een heel bewuste keuze om met een partner te werken die de bedrijfscultuur door en door kende. Alleen door deze cultuur te integreren in het traject kunnen werknemers optimaler samenwerken en dus daadwerkelijk de resultaten van een bedrijf verbeteren.”*

CPM zette de krijtlijnen uit van een traject dat bestaat uit periodieke sessies gespreid over een periode van ongeveer zes maanden. Vooraleer het coachingstraject start, krijgt de coachee een bespreking van de resultaten van de psychotechnische testen en het assessment. Hierdoor krijgt de kandidaat een duidelijk beeld van zijn of haar ontwikkelpunten in het kader van de nieuwe functie. Op basis hiervan wordt een coachingstraject ‘op maat’ uitgewerkt. Naast een basispakket aan managementvaardigheden die tijdens de sessies aan bod komen, wordt specifiek gefocust op de leerpunten van de coachee. Het is duidelijk dat zowel het engagement als de actieve inbreng van de coachee absolute vereisten zijn.

De basis van het volledige traject is vertrouwen. Deelnemers beschouwen hun coach als een vertrouweling waarmee ze kunnen overleggen rond reële en fictieve situaties. De CPM-coach blijft een vast aanspreekpunt tijdens het volledige traject bij wie deelnemers te rade kunnen gaan.

Marina Christiaens licht toe waaraan het coachingsprogramma zijn succes te danken heeft: *“De sleutel van het succes van het programma ligt in het vertrouwen dat deelnemers hebben in het traject en in hun coach. Zij weten van bij de start dat De Lijn hun een ‘veilige’ omgeving wil bieden om over hun groeipijnen als leidinggevende te praten. Ik ben ervan overtuigd dat zij dankzij deze externe ondersteuning en begeleiding hun rol als leidinggevende in al zijn facetten sneller durven opnemen en ook nieuwe paden durven bewandelen. Dat het traject ‘op maat’ gemaakt is en er ruimte is voor de bespreking van reële situaties, ondersteunt onze intentie.”*



## Het resultaat: "Coaching is about creating futures, not just filling gaps"

De balans na drie jaar is zeer positief. De feedback van deelnemers die het traject volledig afgelegd hebben is uitermate positief. Zij voelen zich na het coachingstraject sterker in hun rol als leidinggevende.

Marina Christiaens voegt hieraan toe: *"De rode draad doorheen de feedback die ik van de coachees krijg, is dat zij onder de indruk zijn van het effect en de impact van de 'individuele en functiegebonden' aanpak. Het duidelijkere inzicht in situaties en managementtechnieken laat hen toe, dag na dag, het beste uit hun medewerkers te halen. De openheid en het aanmoedigen van constructieve feedback verhoogt de teamspirit en leidt tot performantere teams. De leidinggevendenden voelen zich na het coachingstraject comfortabeler in het combineren van het mens- en resultaatgerichte van hun functie."*

Maar het effect gaat verder dan alleen de coachee. Marina Christiaens legt uit: *"Er worden hier zelfs mininetworken uitgebouwd door mensen die het coachingstraject afgelegd hebben. Over de departementen heen gaan deelnemers raad vragen bij elkaar om problemen aan te pakken. Dankzij het coachingsprogramma hebben ze een gemeenschappelijke uitvalsbasis van waaruit de discussie kan starten. Zelf had ik nooit zo snel durven hopen op deze extra dimensie van het programma."*

## Over De Lijn

Sinds 1991 staat de Lijn voor snel, betrouwbaar, veilig en stipt openbaar vervoer in Vlaanderen. Dat imago danken we bovenal aan de dagelijkse inzet van meer dan 7000 medewerkers. We groeien nog steeds omdat we het aandurven onszelf elke dag opnieuw weer uit te vinden. Denk maar aan innovatieve en klantvriendelijke initiatieven zoals buurttrams en -bussen of evenementenvervoer. De voortdurende (en milieuvriendelijke) modernisering van ons wagenpark bewijst bovendien dat we anticiperen op de technologische vooruitgang en dat we streven naar een beter comfort voor de reiziger. De Lijn werkt in zijn personeelsbeleid aan het bevorderen van gelijke kansen. Kwaliteiten van mensen zijn belangrijker dan leeftijd, geslacht, etnische afkomst of nationaliteit.

<b>Maatschappelijke zetel</b>	<b>CPM Gent</b>	<b>CPM Antwerpen</b>	<b>CPM Brussel</b>	<b>CPM Hasselt</b>
Brusselsesteenweg 115	Brusselsesteenweg 74a	Elisabethlaan 1 b4	Mechelsesteenweg 468	Diestersteenweg 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