

Infrabel, een coachingtraject op maat

Infrabel is de infrastructuurbeheerder van het Belgische spoorwegnet en staat onder andere in voor de organisatie en het beheer van het spoorverkeer vanuit de seinhuizen en Traffic Control.

De onderneming gaat door een periode van grote instroom van een nieuwe generatie medewerkers. Deze transitie impliceert uiteraard een nieuwe dynamiek en een extra grote investering inzake opleidingen. Tegelijk worden de oude seinhuizen in sneltempo vervangen door hoogtechnologische seinposten met een veel grotere actiezone.

De nochtans sterke opleidingsstructuur was dan ook toe aan een supplementaire kracht ter aanvulling van de mentoren en opleiders die ervoor zorgde dat het opleidingsapparaat optimaal ingezet werd. En net dat vond Infrabel bij CPM, dat een op maat uitgewerkt opleidingstraject tot interne coaches voorstelde. Een traject dat bovendien perfect aansloot bij het ervaringsniveau van de doelgroep.

Coaching volgens CPM

Joris Ghijsels en Didier Van Delft leidden respectievelijk de Nederlands- en Franstalige coaches in spe op. Daarbij volgden ze de CPM-basisprincipes. Joris Ghijsels: "Coaching is een middel om persoonlijke ontwikkelingen van medewerkers – en bijgevolg ook organisatieontwikkelingen – te stimuleren. Hierbij staan resultaatgerichtheid en zingeving centraal. De coach heeft als kerntaak dat mensen zelfsturend worden en hun eigen job, ontwikkeling en ambities in kaart kunnen brengen en verwezenlijken. "

De CPM-aanpak: een mix tussen groeps- en individuele training, simulatie en reële cases

Om succesvol te kunnen coachen, is vooral de houding van de coach essentieel. De deelnemers kregen een aantal coachingtools aangereikt en door middel van doorgedreven rollenspelen werden deze uitgetest en inge oefend. Telkens werd in groep het effect van de gekozen aanpak besproken. Zo kreeg elke deelnemer inzichten in zijn huidige competentieniveau en in hoe het anders kan. Op basis van het Infrabel-competentiewoordenboek werd een competentiegrid opgesteld met de kritische coachingcompetenties, waardoor voor iedereen duidelijk werd welke ontwikkeldoelen moesten worden nagestreefd.

De middelen voor verbetering werden door CPM aangereikt. De CPM-didactiek bij coachingvaardigheden is gebaseerd op de leerprincipes van zelfsturend 'ervaringsleren' en 'wederzijds leren' (Peer-coaching).

Tijdens de intervisiemomenten werd de groep geconfronteerd met concrete cases van collega-deelnemers. De situatie werd telkens afgetoetst bij de 'probleem-eigenaar' en het belang en de implicaties werden onderzocht in groep, eventueel met een brainstorming over mogelijke interventies.

Video-opnames versnelden het leerproces: een eerste opname bij de start van het project werd aan het eind van het traject gebruikt om het leereffect zichtbaar te maken. Met de tweede opname tijdens het GROW-gesprek (Goal – Reality – Options – Will) werden ontwikkeldoelen bepaald en werd een persoonlijk actieplan opgesteld.

Coaches vervullen een cruciale rol in het veranderingsproces in de seinhuizen en Traffic Control. Samen met hun collega-opleiders en het lijnmanagement begeleiden ze het personeel door de verschillende veranderingen op organisatorisch en technologisch vlak.

Door coaching wordt de zelfstandigheid van elke medewerker ook vergroot. Ten slotte zijn medewerkers die goed gecoacht worden gemotiveerder en meer betrokken bij het reilen en zeilen van de organisatie.

Bert Van den Eynde, verantwoordelijke bij Infrabel legt uit : « *CPM vertrok van voor de start van het project vanuit een heel heldere visie, terwijl tegelijk maximaal werd gepoogd om aan te sluiten bij de bedrijfscultuur, -doelstellingen en organisatie. CPM vond het immers uitermate belangrijk dat de cursus naadloos aansloot bij de verwachtingen en de ervaringswereld van de deelnemers en heeft geen enkele moeite gespaard om de inhoud van de opleiding hieraan aan te passen.*

De helderheid had als voordeel dat zowel de projectleiding als de coaches onmiddellijk mee waren in het verhaal, terwijl de pragmatische invulling de efficiëntie van de opleiding sterk verhoogde waardoor de coaches minder moeite hadden om de coachingtools in de praktijk te gebruiken. Tijdens de verschillende fasen van de opleiding werd ook tijd uitgetrokken om te evalueren hoe de integratie van coaching in de organisatie verliep, en op welke problemen de coaches botsten op het terrein.

Hierdoor konden op een efficiënte manier een aantal valkuilen, uitdagingen én mogelijke oplossingen worden geïdentificeerd die systematisch met de projectleiding werden doorgenomen. Hierdoor is het project nooit kunnen ontsporen en is het uitermate succesvol gebleken. Mijn ervaring is trouwens dat opleidingstrajecten als deze enkel kunnen slagen als er structureel aandacht wordt besteed aan de inbedding ervan in de bestaande organisatie en de strategie van de onderneming. Het heeft weinig of geen zin om een nieuwe functie te creëren en de betrokken medewerkers naar een opleiding te sturen, in de hoop dat daarna alles vanzelf wel los zal lopen. »

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