Kort voor de zomer startte de eerste groep leidinggevenden uit Drunen en Schiedam de training 'Fundamentals of Leadership'. Dit jaar hebben circa vijftig deelnemers deze praktische en interactieve training gevolgd. Ingrid Kaagman, HR Director Wärtsilä in de Benelux, Jeannette Klaassen, Projectmanager HR en Jacco van den Berg van Van den Berg Training & Advies blikken terug op de trainingen.

VAN DEN BERG training & advies

Fundamentals of Leadership, leren door doen!

De fundamenten voor leidinggeven

De training 'Fundamentals of Leadership' is speciaal ontwikkeld voor beginnende leidinggevenden en teamleiders van Wärtsilä.
"Doel van de training is onze leidinggevenden te ondersteunen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling", aldus Jeannette Klaassen. "Bij het ontwikkelen van deze training, waar mijn collega Ivonne van Engelen nauw bij betrokken is geweest, is bewust is gekozen om het breed in te steken." Zo komen in de training leidinggeven, het motiveren van medewerkers, coachen, intervisie en het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken aan bod. Maar ook het leiden van een werkoverleg en de rol bij het terugdringen van het ziekteverzuim. "Om de persoonlijke doelen scherp te formuleren vulden de deelnemers voorafgaand aan de training samen met hun leidinggevende een zogenaamde persoonlijk leercontract met leerdoelen in", vult Ingrid Kaagman aan. "Met het persoonlijk leercontract geeft Wärtsilä een aanzet om het geleerde in de praktijk te borgen en hierbij spelen de leidinggevenden natuurlijk een belangrijke rol", vervolgt Ingrid.

Delegeren, de kunst van het loslaten

"Het praktijkgehalte van de training is vanaf de eerste minuut hoog", vertelt Jeannette. In iedere groep kwam naar voren dat de leiderschapsstijlen Instructie en Delegeren verder te ontwikkelen stijlen waren. "De meeste van onze leidinggevenden komen 'uit het vak' en geven in sommige gevallen leiding aan oud-collega's, dus enigszins verklaarbaar is het wel dat men het dan lastig vindt te delegeren," aldus Jeannette. "Ik hoorde van veel deelnemers dat in de afgelopen periode veel nieuwe medewerkers zijn aangenomen. Deze nieuwkomers moeten het vak nog leren en dan is delegeren inderdaad niet altijd een optie" vertelt Jacco van den Berg. "In interactieve discussies die dan volgden, werd besproken wat dan wel mogelijk was. Dit delegeerprobleem is één van de vele voorbeelden hoe de deelnemers elkaar vijf dagen lang ondersteunden bij het vinden van oplossingen voor dagelijkse uitdagingen. De collegialiteit en hulpvaardigheid is groot en dat is mooi om te zien", vertelt Jacco.

Vitamine A en LSD!

Leidinggeven betekent ook aandacht geven aan medewerkers. In de training kwam het fenomeen Vitamine A (Aandacht) aan bod, waar een medewerker (de één wat meer dan de ander) soms behoefte aan heeft. Tevens werden de luister- en vraagtechnieken (LSD: luisteren, samenvatten en doorvragen) van de leidinggevenden geoefend. "Voor de meesten was het een eye-opener dat je door het stellen van een open vraag en het laten vallen van een stilte je veel over iemands motivatie, presentatie(dip) en werkplezier te weten kan komen", aldus Jacco.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Een dag van de training stond in het teken van het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. "De opmerking van de trainer dat heel veel leidinggevenden lijden aan het 'Snap-dat-dan, dat-weet-je toch?-syndroom', riep bij menig deelnemer een glimlach van herkenning op" aldus Jeannette. "Er staat op het formulier voor functionerings- en beoordelingsgesprekken dat je meetbare en realistische doelstellingen met een medewerker moet afspreken, maar in de praktijk is dat toch lastig. Het is niet altijd eenvoudig om specifiek te verwoorden wat voor resultaat je als leidinggevende van een medewerker wilt zien. Nuttige oefeningen hielpen daarbij."

Leren is 5% kennis en 95% doen

De deelnemers spraken aan het einde van de tweede cursusdag ten overstaan van hun collega's hun leerdoelen hardop uit. "Leren is 5% kennis vergaren en 95% doen", aldus Jacco. "Daarom refereerde ik iedere trainingsdag aan de leerdoelen en vroeg hen naar de voortgang." Meer en meer bepaalden de deelnemers de inhoud en aanpak van de training zelf en kreeg het bespreken van hun praktijkvoorbeelden de meeste aandacht. In de discussie over het aanspreken van medewerkers op ongewenst gedrag, bleken sommige deelnemers het voeren van een zogenaamd correctiegesprek lastig te vinden. Ook de moeilijkheid om te delegeren kwam vaak naar voren. Delegeren is accepteren dat medewerkers het anders doen en dit is voor leidinggevenden soms moeilijk.

"In december evalueren wij de eerste vier trainingen. De reacties van de deelnemers zijn over het algemeen positief. De theorie sluit aan bij hun praktijk en de ruimte om hun praktijkcases te bespreken wordt gewaardeerd", aldus Ingrid. "Wij blikken met de trainer en een aantal direct betrokkenen terug en bespreken of er (en zo ja, welke) aanpassingen in de programma's voor 2009 moeten worden doorgevoerd."

Enkele reacties van deelnemers

"Geeft kijk op jezelf, erg leerzaam"

"Goede basis voor het leidinggeven en het leggen van contacten met mede-leiders"

"Persoonlijke leerdoelen uit persoonlijk contract zijn gehaald!"

"Goede cursus, intensiteit mag omhoog"

"Ik kijk zeer zeker ook met een goed gevoel terug op de training. Ik vond het heel leerzaam en nuttig om met collega's te sparren"