

Opleiden naar meer zelfkennis

Sodexo wil meer zijn dan de cateraar of de leverancier van dienstencheques. Het bedrijf diversifieert en evolueert naar breed facilitymanagement. Deze ambitie –Ambition 2015– moet gedragen worden door goed leiderschap. En goede leiders? Die zijn pas goed als ze zich goed in hun vel voelen, zichzelf goed kennen en weten wat hun effect is op anderen. Daarom organiseerde Tonia Gaggini, Training & Development manager, voor hen een training 'Manager coach attitude'.

TEKST: MIEKE DE JAEGER

Ambitie 2015 noemen ze bij Sodexo het project waarmee ze naar hun breed facilitymanagement willen groeien. Drie basiswaarden staan daarbij centraal. Vrij logisch staat *zin voor dienstverlening* op de eerste plaats. Het is in een dienstenorganisatie nu eenmaal belangrijk dat medewerkers klaar staan voor anderen en aan de noden en verwachtingen van klanten en consumenten voldoen. Team spirit is de tweede Sodexo-waarde. Omdat ze willen dat medewerkers trots zijn op hun werk en op hun onderneming. Samen hebben ze wil om de beste te zijn. En dan is er ten slotte de zin voor vooruitgang. Zichzelf voortdurend in vraag stellen, vernieuwing en een beroep doen op vakmanschap staan hier centraal. Allemaal super, maar niet mogelijk zonder een eensgezinde cultuur waarbij de medewerkers zich goed voelen. Nog steeds niets revolutionair, denken u allicht, want sowieso moet in ieder bedrijf de waarden gedragen worden door de bedrijfscultuur. Bij Sodexo is dit niet anders. Nu blijkt dit al langer een mensenbedrijf te zijn, waar de directeur niet te beroerd is om een handje te

geven aan de keukenhulp. Deze attitude is ingegeven door de oprichter van de groep Sodexo, Pierre Bellon. Want de waarden waarop Sodexo verderbouwt, hebben een lange traditie. We citeren de oprichter even: *'De positieve ontwikkeling van een onderneming is pas mogelijk dankzij de moed, de energie en de kwaliteiten van de mannen en de vrouwen die het bedrijf doen leven.'* Om dit bij de werknemers te ondersteunen, om hen goed in hun vel te laten voelen, trok Sodexo resoluut de kaart van een ruim aanbod aan opleidingen. De onderneming organiseert jaarlijks meer dan 18.000 uren aan interne opleidingen en komt ook financieel tegemoet in toepasselijke opleidingen die 3200 medewerkers op eigen initiatief volgen. *'Het zijn echt geen loze woorden als ik zeg dat we bij Sodexo onze medewerkers aanmoedigen om zelf hun toekomst op te bouwen en om zich samen met het bedrijf te ontmoeiden'*, vertelt Tonia Gaggini, die zelf al tien jaar bij het bedrijf werkt, zelf ook haar carrière in handen nam en zo kwam tot haar huidige positie. Dat vermogen om werknemers aan zich te binden via inspelen op de verschillende fases van hun



Tonia Gaggini:
Zeg geen "ja", maar, maar "ja,en". Zo vermijd je de instinctieve weerstand van mensen bij dat woordje "maar".

leven en carrière resulteert in een jaarlijks stijgend aantal jubilarissen. Vorig jaar vierden drie medewerkers hun 40-jarige loopbaan bij het bedrijf. Tekenend is ook dat zowat de helft van de vacatures worden intern ingevuld.

GROEPSBAND

Opleiding is er niet alleen voor het goed gevoel van de medewerker uiteraard, maar ook om een betere dienstverlening (en omzet) te verzekeren. Omdat die dienstverlening sterk gestuurd wordt door de leidinggevenden organiseerde Tonia Gaggini de Management Academy, met een opleidingstraject van zes maal twee dagen, dat vooral gericht is op manager coach-attitude. Het zijn namelijk de 145 leidinggevenden die de verandering in de organisatie naar 2015 moeten begeleiden.

De BAO-Group, die het opleidingstraject begeleidde, zorgde voor een mooie opbouw doorheen de opeenvolgende sessies. Hierbij werd tijdens een eerste tweedaagse van de basisprincipes van coaching vertrokken, daarna ging het over een betere zelfkennis en begrip voor anderen, naar echte coaching technieken in functies van individuen, team en bedrijf. Hilde Eygemans, Directeur Communicatie, die de cursus als manager ook zelf volgde: *'We werden ingedeeld in groepen van 10 tot 18 mensen, met leidinggevenden van alle niveaus, tot het topniveau toe, en van de verschillende diensten. Ook onze CEO volgde de sessies. Iedereen moest zijn persoonlijke objectieven maken en na één dag, koos iedereen binnen zijn groep die het hele traject dezelfde bleef om het onderling vertrouwen te versterken – ook een buddy, met wie je later aan je tussentijdse taak werkte, met wie je kan nakaarten en vraagbaken. Je merkt ook dat je met de leden van je groep een sterke band hebt.'* Via de training wilde men ook dat de strategische assen die een eerder theoretisch karakter hebben, naar concrete acties werden omgezet. Vandaar ook dat de deelnemers gevraagd werden om zich tijdens de oefeningen te baseren op reële werksituaties. *'Daarom werd ook discretie gevraagd. Wat aan bod kwam tijdens de training ging niet naar buiten. Dat was nodig om het vertrouwen in de groep te hebben om de oefeningen tot een goed einde te brengen,'* legt Tonia Gaggini uit. *'De modules werden overigens steeds volgens eenzelfde aanpak opgebouwd. Geen urenlange uitleg van theoretische modellen maar wel veel*

ERVARINGEN DOORGEVEN

'Elke module heeft zijn eigen bedoeling,' vult Tonia Gaggini aan. *'Zo kregen we verschillende tools aangereikt. Iedereen heeft namelijk zijn eigenheid. Iemand is meer analytisch, sociaal of directief. Je moet je coachingattitude daarop aanpassen. Bovendien moet je ook inzicht krijgen in je eigen stijl.'* Dat vraagt om een paar voorbeelden. *'Wat we bijvoorbeeld leerden is open vragen stellen,'* vertelt Tonia. *'Respect voor mensen is namelijk een van onze ethische basisprincipes, net zoals we gekant zijn tegen oneerlijke praktijken en dat we voor transparantie en loyaliteit pleiten. Alleen op die manier kunnen we allemaal samen onze objectieven voor 2015 bereiken.'* Het is inderdaad



Hilde Eygemans:
'Het is interessant om feedback van collega's te krijgen die in een ander vakdo-main aan de slag zijn.'

oefeningen, tijd van de trainers voor de individuen en aandacht voor feedback.' Tijdens de kick-off van de sessies werd de toon meteen al gezet. De training vond plaats in het gezellige kasteel van Namen. Geen saaie academische setting maar wel een oude balzaal vol zitballen. Daarop kan een mens namelijk lekker actief zitten. *'Bovendien waren deze ballen een metafoor. Die bal was je eigen planeet en het was de bedoeling dat iedereen zijn eigen planeet beter leerde kennen en ook nader kwam tot de planeet van de andere. Het kasteel beschikt bovendien over genoeg ruimte om de mensen privacy te gunnen wanneer ze een oefening moesten doen, of een groepstaak kregen. Dat deze locatie van de Naamse hotelschool afhangt, schiep dat ook een aparte band aangezien wij oorspronkelijk een cateringbedrijf zijn.'*

de bedoeling dat de managers met de tools en de technieken die ze aangereikt kregen ook met hun eigen mensen aan de slag gaan. Hilde Eygemans: *'Tijdens een laatste sessie besteedden we aandacht aan hoe we het geleerde in de praktijk konden omzetten. En dan is het echt interessant om de feedback van collega's te krijgen die in een ander vakdomein aan de slag zijn. Enkele van de suggesties die ik toen gekregen heb, gebruik ik nu.'*

De uiteindelijke bedoeling is uiteraard dat niet alleen de 145 managers zich deze tools eigen maken maar dat deze technieken ook met de andere medewerkers gedeeld worden. Een eenvoudig voorbeeld: *'Zeg geen 'ja, maar, maar 'ja,en'. Zo vermijd je de instinctieve weerstand van mensen bij dat woordje 'maar'. Zeg niet: 'Luister even', maar 'ik nodig je uit om te luisteren'. Heel kleine dingen die een wereld van verschil maken wanneer het op samenwerking aankomt.'* *'Soms kan je heel eenvoudige technieken gebruiken,'* vertelt Hilde Eygemans. *'Wanneer je aan je medewerkers vraagt "wat vind je van de strategische doelstellingen", dan krijg je vooral stilte. Ik heb in een vergadering met mijn teamleden een techniek toegepast die we tijdens de training leerden. Ik liet de mensen een foto kiezen uit een stapeltje die ik ter beschikking gesteld had en aan de hand van die foto moesten ze over de strategie vertellen. Zo krijg je de mensen veel makkelijker los en kom je tot een echt gesprek.'* In ieder geval is de tevredenheid over de opleidingstraject groot. *'Ze vragen naar vervolgsessies,'* vertelt een tevreden Tonia Gaggini. Dit ruikt naar meer.