

Ik kan nu beter naar mensen luisteren

Roger Vanheukelom, directeur CEPA

PKZ verzorgde voor CEPA drie verschillende opleidingen onder het motto 'Samen Samenwerken.' De opleidingen waren er stuk voor stuk op gericht mensen beter te leren omgaan met cultuurverschillen en spanningen binnen diensten of tussen diensten onderling, vertelt CEPA-directeur Roger Vanheukelom.



• Medimar actief in de externe dienst voor preventie.

Het meest geslaagd was de opleiding voor de mensen van Medimar, vertelt Roger Vanheukelom. 'Medimar is een externe dienst voor preventie en bescherming, waar administratieve mensen samenwerken met verpleegkundigen, geneesheren en ingenieurs. Er heersten verschillende culturen vanwege een uiteenlopend opleidingsniveau en dito mentaliteit. We hebben voor de sessies heterogene groepen gemaakt waarin de verschillende

beroepen gemengd zaten. Zo konden de mensen hun gevoelens tegenover de andere partij ventileren. Dat was behoorlijk confronterend, maar dat lijkt me net een van de krachten van deze opleiding. Ik heb wel eens iemand zien huilen. Mensen durven zich blootgeven en begrijpen zo hun collega's beter. Ze worden geconfronteerd met zichzelf. Daarna gaan ze anders met hun collega's om en – nog belangrijker – hun collega's anders met hen.'

Het effect van een goeiemorgen

Wat is het effect op de werkvloer?

'Op één afdeling maakten mensen achteraf spreken, geïnspireerd door de sessies, die ze aan hun computer of aan de muur hingen. Zo blijven ze zich de opleiding herinneren. Iets anders, ogenschijnlijk een detail misschien: iemand die dat vroeger nooit gedaan heeft en nu "Goeiemorgen!" zegt als hij het landshapsbureau binnenkomt. Dat betekent iets voor de mensen. Zulke dingen hebben onrechtstreeks veel invloed op het werk. Iedereen was overigens heel opgetogen over de opleiding, ook over de soms harde aanpak.'

CEPA is de centrale van de werkgevers van de Antwerpse Haven. Een werkgeversvereniging die gespecialiseerde diensten aanbiedt voor de havenarbeiders enerzijds en de bedienden en arbeiders in de maritieme- en expeditiekantoren anderzijds. CEPA funktioneert onder andere als personeelsdienst met bijvoorbeeld een eigen sociaal secretariaat en een dienst voor preventie en bescherming.

Zelf heeft Roger Vanheukelom ook aan een sessie deelgenomen. 'Het heeft mijn manier van leiding geven veranderd', zegt hij. 'Ik ben zeer extravert, ik neem gemakkelijk de leiding. Nu probeer ik meer aandacht te hebben voor andere mensen en op een andere manier instructies te geven. Ik kan beter naar mensen luisteren en ze beamen dat ook.' ■ JB

Iedereen is mondiger en opener geworden

Jos Sterckx, Personeelsdirecteur SVK

Drie jaar nadat PKZ een basisopleiding verzorgde bij SVK, plukt het bedrijf er nog de vruchten van, zegt personeelsdirecteur Jos Sterckx.

Alle leidinggevend en syndicaal afgevaardigden van SVK kregen drie jaar geleden de basisopleiding van PKZ. Hoe ging dat in zijn werk?

'In de eerste sessies zijn een aantal problemen boven water gekomen die geleid hebben tot het oprichten van werkgroepen',

SVK, voluit Scheerders van Kerchove's Verenigde Fabrieken is een complex bedrijf met een achttal productie-eenheden op één site. SVK is zowel producent en verdeler van bouwmaterialen als industriële boekbinderij. Er werken zo'n 450 personeelsleden.

vertelt Jos Sterckx. 'Zo wilden we een aantal hete hangijzers iets minder heet maken. In de werkgroepen zijn alle leidinggevende niveaus vertegenwoordigd: meestergast, kaderpersoneel, directie. Het mooie aan werkgroepen is dat er mensen inzitten die uit verschillende disciplines afkomstig zijn. Door samen te werken, leren

ze meer begrip voor elkaar opbrengen. Het voordeel van PKZ is dat veel kwesties bespreekbaar zijn geworden, dat mensen hebben geleerd hun problemen te vertalen naar de andere betrokkenen.'

Een bocht van 180°

De sessies van PKZ leidden uiteindelijk tot fundamentele aanpassingen in het bedrijf, vertelt Jos Sterckx. 'Aan de top zijn de laatste maanden serieuze ingrepen geweest omdat de communicatiestoornissen niet op te lossen waren. De mensen zijn mondiger en opener geworden, louter autoritaire argumenten pakken niet meer. We hebben er dan ook aan gewerkt om leidinggevend en te leren zich open te stellen voor hun ondergeschikten. Bij sommige mensen leidt dat tot een bocht van 180 graden. Ik denk dan aan een leidinggevende die door de uitvoerders stevast met alle zonden van de wereld werd beladen. Hij respecteerde de mensen niet en was autoritair. Dat leidde tot conflicten die ook een demper op kwaliteit en rendement zetten. Met een aantal bijkomende individuele begeleidingen zijn we erin geslaagd om hem te doen inzien dat hij niet goed bezig was.

Nu, een jaar later, heeft die man dankzij zijn veranderde attitude de volledige medewerking van zijn afdeling. En zijn afdeling boekt betere resultaten dan vroeger.' ■ Jan Bosteels

SVK

AMAAI
Persoonlijke KwaliteitsZorg

Het geheim van ...

Barack Obama



Als je binnen organisaties iets wil veranderen weet iedereen dat je mensen tegen je in het harnas jaagt als je het woord "verandering" nog maar in de mond durft te nemen. Het opmerkelijke is dat het woord "change" de voornaamste selling point was van de politieke campagne van Barack Obama. Wat maakt hem zo uniek, wat maakt hem zo anders dan anderen?

De vijf belangrijkste succesfactoren samengevat:

- 1. Geen kretologie maar inhoud**
Zorg dat je een goed verhaal hebt. Dan zijn mensen bereid om naar je te luisteren
- 2. Een geoliede organisatie**
Verspil zo weinig mogelijk energie aan hen die het niet met je eens zijn en richt je vooral op medestanders. Zorg dat zij hun werk goed kunnen doen en de boodschap verder uitdragen
- 3. Presenteer verandering niet als een doel op zich maar als de weg ernaar**
Presenteer verandering niet als oplossing van alle problemen maar als een werk-in-uitvoering waar iedereen op z'n eigen manier een bijdrage aan kan leveren
- 4. Richt je meer op mensen dan op maatregelen**
Steek bij verandering niet in op gedragsniveau, maar op het niveau van het denken. Laat mensen meedoen en verantwoordelijkheid nemen.
- 5. Denk niet of of maar én én**
Verplaats u in diegene die het niet met u eens is. Denk niet in tegenstellingen, maar in overstijgend gemeenschappelijk belang. Door zelf het goede voorbeeld te geven moedig je anderen aan hetzelfde te doen.

Deze tekst is een samenvatting van een tekst afkomstig van Johanna Kroon en vonden wij de moeite om met u te delen...



AMAAI

Persoonlijke KwaliteitsZorg

Mensen in beweging brengen kan niet alleen met managementtaal

Rudy Lefèvre, Devisiedirecteur Aveve Retail



Aveve Retail is met meer dan 250 vestigingen de grootste tuin- en dierwinkel van België. De winkels zijn verspreid over het hele land en bieden een breed assortiment voor tuin, dier, hobby en thuisbakken.

Rudy Lefèvre maakte kennis met de opleidingen van PKZ toen hij een cursus volgde met de leden van het vijfkoppige managementteam van Aveve.

'We waren op voorhand niet op zoek naar een smeermiddel voor de hele interne organisatie, maar hoopten in de eerste plaats de muurtjes tussen ons vijf te slopen. Toen we ons realiseerden welk effect de opleiding op ons had, leek het ons goed om dat uit te dragen over het hele bedrijf.'

Wat pikte Rudy Lefèvre dan precies op tijdens de opleiding?

'Het belangrijkste inzicht dat ik zelf aan de opleiding overhield, is dat mensen in beweging brengen – dat is voor mij de definitie van leidinggeven – niet alleen met cijfers en managementtaal kan gebeuren. Het heeft ook in belangrijke mate te maken met hoe de mens van binnen is. Ik ben me ervan bewust dat ik met dat te zeggen een open deur intrap. Hierover had ik al tien boeken gelezen en ik had er al twintig cursussen over gevolgd. Maar plots had ik het gevoel dat ik het echt had gesnapt. Nu pas zag ik ten volle in hoeveel aandacht en tijd verandering vraagt, hoeveel krediet je aan sommige mensen moet geven voor je weet: nu pikt iedereen het wel op.'

Een persoonlijk engagement

Rudy Lefèvre vindt dat de PKZ-opleiding hem op professioneel en persoonlijk vlak heeft veranderd. 'Veel sterker dan na een andere opleiding ging ik met mezelf een engagement aan. Ik zei tegen mezelf: "Deze kans wil ik niet voorbij laten gaan." Ik kan nog altijd in mijn agenda de dag aanwijzen toen ik met mezelf de afspraak gemaakt heb om meer tijd te nemen voor een aantal mensen. Dat heb ik hic et nunc veranderd.'

Hoe reageert zijn omgeving op zijn veranderde aanpak?

'Ik merk dat er mensen zijn die vrijer hun gedachten zeggen, omdat ik hen meer

"De snelle groei van Aveve leidde tot veranderingen en spanningen op de werkvloer."

Rudy Lefèvre,
Devisiedirecteur Aveve Retail



• Rudy Lefèvre, Devisiedirecteur Aveve Retail

laat uitspreken. Ik voorzie specifieke plaatsen en momenten om over zaken te praten, iets dat vroeger niet gebeurd zou zijn.'

Is alles nu rozengeur en maneschijn in het professionele leven van Rudy Lefèvre?

'Toch niet. Als het even wat moeilijker gaat, vallen mensen heel snel terug in hun oude patroon. Het blijft moeilijk om de automatische piloot van mensen terug te dringen in je eigen houding. Als de negatieve druk op de mensen te hoog wordt, is er een soort instinct dat overneemt.'

Tijdens de afgelopen twee jaar doorliepen alle werknemers van Aveve retail het programma 'Voel Aveve. Talent om te Groeien.'

Rudy Lefèvre legt uit:

'Alles draait hierin om voelen: hoe voelt een ander zich bij de manier waarop jij je gedraagt, en hoe voelt jij je bij de manier waarop een ander zich gedraagt? We wilden aan de mensen tonen dat de kracht van hun eigen houding het belangrijkste is om zich goed te voelen en goed te presteren. Het ging ons in de eerste plaats om de relaties tussen de mensen in het bedrijf onderling, al maakten de medewerkers die met klanten in contact komen, ook spontaan de link met de klant.'

Oude verdedigingsmechanismen

Door zijn sterke groei maakte Aveve Retail de laatste jaren grote veranderingen door. De verhoogde werkdruk en de veranderde procedures in een groter wordend bedrijf leidden tot wrijvingen tussen mensen en diensten.

'Vroeger gingen we ervan uit: iedereen doet zijn best en dat is goed voor het bedrijf. Nu willen we dat iedereen zijn best doet, maar dat het bovendien op een welbepaalde manier gebeurt, met inachtneming van formele procedures', vat Lefèvre het samen. 'Wanneer iets niet goed draait, als de druk wat hoog is of als de procedures niet vlot genoeg verlopen, is het de kracht van je eigen houding die ervoor zorgt dat deze problemen soepel, met respect voor elkaar en met plezier kunnen worden opgelost. Zodat mensen elkaar niet langer met de vinger wijzen en zeggen: "Het is zijn schuld. Hij heeft de procedure niet gevolgd."'

Die defensieve reflex is er nog niet helemaal uit, weet Rudy Lefèvre. Maar er is beterschap. 'In vijftig van de honderd situaties merk je dat mensen op een andere manier met elkaar omgaan. Maar nog heel vaak grijpt men terug naar het oude verdedigingsmechanisme. Ik denk dat het een kwestie van tijd is. Dat betekent niet dat er meteen nog vervolgcursussen moeten komen. In september hebben we de opleidingen gezamenlijk afgerond. Nu is de tijd van doen aangebroken.' ■ Jan Bosteels

Voorwoord



"Bescheidenheid siert de mens", een uitdrukking die ik hoog in het vaandel draag. In dit geval wil ik een uitzondering maken en stel u "met trots" onze eerste nieuwsbrief voor.

"De antwerpse uitdrukking 'amaai' geeft al aan dat we trots zijn op datgene wat we de afgelopen jaren gerealiseerd hebben."

Met deze nieuwsbrief willen wij u op de hoogte houden van het reilen en zeilen van het PKZ-Instituut; onze klanten aan het woord laten, nieuwe ontwikkelingen delen en speciale zaken onder de aandacht brengen.

Ondanks de crisis die toeslaat willen we u graag een hart onder de riem steken. U kent het wel: "als de nood het hoogst is, is de redding nabij". Niet dat we het idee hebben u te moeten redden maar we willen u vooral inspiratie toewensen om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Uitdagingen binnen uw organisatie maar vooral ook persoonlijke uitdagingen. ■

Veel leesplezier!

Lisette van Esveld
Manager
PKZ-Instituut

Alles begint met een eerste stap. Zo ook deze nieuwsbrief. Heeft u opmerkingen, aanvullingen of suggesties, deze zijn van harte welkom op info@pkz.be

Voor u gelezen

5 interessante boeken op de markt:



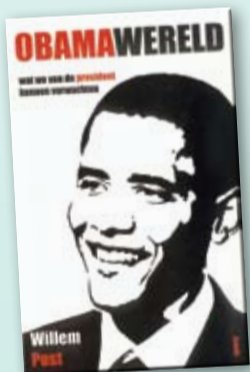
De kracht van de zwerm

Auteur: J. Van Ginneken
Massapsycholoog en mediadeskundige
ISBN: 9789047001706
Verkrijgbaar vanaf maart 2009 in de boekhandel
Uitgeverij Business Contact, Amsterdam



Passie is wie je bent

Auteur: Ludo Daems
Algemeen directeur PKZ-Instituut
Verkrijgbaar vanaf april 2009 via www.pkz.be



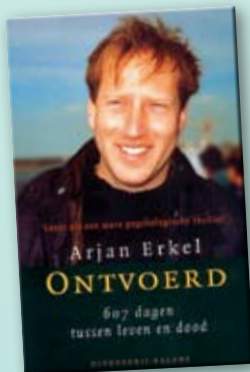
Obamawereld

Auteur: Willem Post
ISBN-13:
9789059117969
Uitgeverij Aspekt



Regeert de leugen?

Auteur: Cees J. Hamelink
ISBN: 90 53529489



Ontvoerd

Auteur: Arjan Erkel
ISBN: 90 5018 779-X
Verkrijgbaar in de boekhandel
Uitgeverij Balans

Waarom kiest Nederland voor een opleidingsinstituut uit Vlaanderen?



PKZ aan het woord

Vaak wordt ons (PKZ) de vraag gesteld hoe het komt dat we als een Vlaamse organisatie veel in Nederland werken.

Heel eenvoudig.

- De eerste keer moet iemand je de kans geven. En laten we eerlijk zijn Nederlanders houden van uitdagingen...
- Dan mag je blij zijn als er over je gesproken wordt. En als Vlaming heb je toch wel een beetje geluk dat de Nederlanders warm lopen voor "het taaltje"...
- Dan moet je alert blijven; ervoor zorgen dat je je contacten warm houdt. Een doos Belgische bonbons doet wonderen...
- Maar bovenal moet je goed werk leveren, geen fouten maken, je voor de volle 100% inzetten en uitstralen wat je verkondigt.

En dit alles gebeurde heel onverwachts 3 jaar geleden tijdens een onverwachte ontmoeting in Hoevelaken met de toenmalige opleidingsverantwoordelijke van KLM. Na een informeel gesprek in de wandelgangen werden we 2 weken later uitgenodigd om een presentatie te geven bij KLM. Dit gesprek resulteerde in verschillende sessies die we mochten verzorgen in het kader van CRM.

Er verscheen een artikel over ons in het personeelsblad van KLM.



We hadden geluk dat dit artikel gelezen werd door de echtgenoot van een deelnemer. Hij werkzaam bij politie Haaglanden was juist op zoek naar een organisatie die hun kon ondersteunen in het "bejegeningstraject" waar zij mee bezig waren. Ook hier klikte het.

En zo rolden we van het ene naar het andere politiebureau binnen het korps Haaglanden en van de ene naar de andere organisatie in Nederland. Wie had zelfs ooit kunnen bedenken dat we al de brigades van de Koninklijke Marechaussee zouden opleiden.

Je doet gewoon je werk en na 3 jaar besef je dat je in Nederland ondertussen al meer dan 1000 mensen begeleid hebt in hun persoonlijke ontwikkeling. Amaai... ■

Mensen krijgen een sterke impuls om met elkaar verder te gaan



Peter Kiestra, Verandermanager KMAR

De Koninklijke Marechaussee is een van de vier onderdelen van de Nederlandse krijgsmacht, verantwoordelijk voor onder meer de beveiliging van het Koninklijk Huis, grensbewaking, de beveiliging van de burgerluchtvaart en waardetransporten. Er werken meer dan 6.000 mensen bij de Marechaussee, verdeeld over 25 brigades.



• Peter Kiestra, Verandermanager KMAR.

boven. We proberen die hiërarchische lagen te doorbreken en mensen te laten werken vanuit hun eigen taken en verantwoordelijkheden. Zodat ze zelf initiatief leren nemen en zelf durven organiseren.'

De impuls om met elkaar verder te gaan

Wat heeft PKZ concreet bereikt bij de Marechaussee?

'Wat PKZ bereikt heeft bij ons, is een grotere openheid en een grotere bereidheid tot dialoog. Mensen krijgen een sterke impuls om met elkaar verder te gaan.'

Het heeft ook individueel een effect: mensen leren zichzelf een spiegel voorhouden. Je ziet tijdens opleidingen dat barrières tussen leden van het managementteam worden geslecht en dat er de volgende dag volop plannen gemaakt worden en dat medewerkers bij die plannen worden betrokken. Bij het ene team gaan mensen daar makkelijker in mee dan bij het andere – vaak op plekken waar de grond al rijp gemaakt was door eerdere begeleidingen.' ■ JB

Wat moeten we daaronder verstaan? Verandermanager Peter Kiestra legt uit: 'De Marechaussee heeft een militaire achtergrond waardoor het niet vanzelfsprekend is om je zwakheden te durven tonen of de bestaande patronen te doorbreken. Lef heeft in dit opzicht niets te maken met stoer zijn of rigoreus te werk gaan. Er is wel persoonlijke moed nodig om van de bestaande paden af te wijken. De militaire cultuur is gestoeld op hiërarchie, met als uitgangspunt: alle zegen komt van

In het kader van het beleidsplan 2010 werden acht van de vijftientig brigades van de Koninklijke Marechaussee geselecteerd om begeleid te worden door PKZ. Na een positieve evaluatie zullen vanaf januari 2009 ook de andere brigades het programma doorlopen. De brigadeleiders en het brigademanagementteam van elk van deze acht brigades volgden de PKZ-begeleiding, die een combinatie inhield van de beginselen van PKZ en de toenmalige Marechaussee-slogan 'Leiderschap met lef.'

De mensen hebben nu een gemeenschappelijk woordenboek

Piet de Jong, Politie Haaglanden

Het Bureau Levende Have is een afdeling van de Nederlandse politie die ondersteuning biedt met paarden en voor speciale doelen getrainde honden.

De regio Haaglanden telt meer dan een miljoen inwoners en omvat Den Haag, Delft en acht andere gemeenten.

mensen die samenwerken vaak dezelfde taal denken te gebruiken maar daar niet altijd hetzelfde mee bedoelen.'

Evaluatiegesprekken

De verandering in houding vindt niet van de ene dag op de andere plaats, stipt De Jong aan. Maar het PKZ-vocabularium



• Bureau Levende Haven actief op Prinsjesdag 2007

Piet de Jong, tot voor kort chef van het bureau Levende Have van de regio Haaglanden merkte dat de PKZ-training ook op lange termijn een effect had op het denken, handelen en praten van zijn medewerkers.

Het voltallige personeelsbestand van het Bureau Levende Have, zo'n zestig personen, volgde in groepen van twaalf een tweedaagse opleiding van PKZ.

De aanleiding was het gebrek aan goede interne communicatie, legt Piet De Jong uit. 'Er werd heel veel over elkaar, maar weinig met elkaar gesproken.

Er waren grote verschillen in de doelen die mensen voor zichzelf geformuleerd hadden. De ene werkte heel doelgericht, de andere sterk klantgericht. De uitdaging bestond erin iedereen op één lijn te krijgen.'

Inzichten samen doorleven

De tweedaagse PKZ-training slaagde in die doelstelling. 'Over het algemeen hebben de mensen die opleiding buitengewoon hoog gewaardeerd,' zegt De Jong.

'Zowel de inhoud als de wijze waarop ze werd gepresenteerd. Ook al ken je sommige inzichten al, de kracht zit hem erin dat je ze samen opnieuw doorleeft. Voor een aantal mensen is het een benoemen van wat ze al heel lang deden. Voor anderen is het een echte eye-opener. Sommige



• "Het kan ook anders..."

mensen die al jaren op slot zaten en niet in staat waren om kritisch naar zichzelf te kijken, komen tot inzichten en reageren erg emotioneel.'

Voor Piet de Jong gaat het in essentie hierom: 'Op het moment dat je met zijn allen eenzelfde training beleeft en de begrippen op dezelfde wijze doorleeft, behandelt en probeert eigen te maken, ontstaat er een gemeenschappelijk woordenboek. Want dat is vaak het dilemma: dat

blijft ook na de training zijn diensten bewijzen. 'De methodiek wordt ook gebruikt bij het houden van beoordelingsgesprekken. Vanuit dat kader geven mensen nu ook aan op welke punten ze zich willen verbeteren. Ook bij werkoverleg zie je de terminologie terugkomen. De PKZ-training heeft ertoe geleid dat mensen zich makkelijker kwetsbaar durven opstellen, vanuit het beter luisteren naar mekaar. Deze aanpak heeft trouwens model gestaan voor een achttal andere bureaus in Haaglanden.' ■ JB

Praktisch

Op zoek naar een geschikte locatie voor uw trainingen, evenementen, enz.?

Deze twee locaties kunnen wij u van harte aanbevelen:

HEERLIJKYT VAN ELSMEREN



Een Heerlijke locatie om met groepen meerdaags te verblijven. U wordt ontvangen in een huiselijke sfeer waarbij aandacht voor groep en individu centraal staan. Een prachtige, rustgevende locatie met sfeervolle vergader- en ontspanningsruimtes en slaapkamers. Dit alles aangevuld met een gezonde, lekkere en creatieve keuken garanderen een geslaagd verblijf.

Heerlijkyt Van Elsmeren

Weg op Halen 2
3450 Geetbets
België
0032 (0) 11 69 68 75
www.heerlijkyt.org

DE RESIDENTIE



Een verblijf in De Residentie geeft u de mogelijkheid om te genieten in een oase van rust en groen, midden in de ongerepte natuur van de Kempen in Lichtaart-Kasterlee.

Wij bieden u een goed restaurant, diverse zalen, luxe hotelkamers en een gezondheidscentrum met zwembad, sauna,...

De Residentie
Steenfortstraat 5
2460 Lichtaart
België
0032 (0) 14 55 18 34
www.residentie.be