

# 'Extra bagage voor managers'

Of je nu al jaren leiding geeft of nog maar net manager bent geworden, je kunt altijd iets bijleren. Geen wonder dus dat het aanbod aan opleidingen, cursussen en workshops op het vlak van management skills en leidinggeven zo groot is. Misschien heb je altijd al eens tussen een orkest willen zitten om het verband tussen een manager en een dirigent te zien? Of moet je dringend werk maken van je assertiviteit of zelfvertrouwen? Tien cursisten laten je delen in hun ervaringen.

TEKST: BARBARA VANDENBUSSCHE

**A**ls je denkt aan een manager en zijn team, leg je waarschijnlijk niet meteen de link naar een dirigent en zijn orkest. Maar omdat je heel wat kunt leren van het samenspel en de onderlinge communicatie tussen de muzikanten, organiseert CiEP de unieke muzikale workshop **The Sound of Working**.

Stéphane Cadron, HR Director bij Sara Lee Human Resources, nam eraan deel. *'Normaal gezien sta ik sceptisch tegenover trendy dingen die commercieel klinken, maar dit wou ik toch een kans geven. Het is een totaal andere manier van kijken naar leidinggeven. Je voelt, ziet en hoort hoe Roger Nierenberg, de Amerikaanse dirigent, de mensen van het North Sea Philharmonic Orchestra aanstuurt. Door zijn gedrag op een specifieke manier aan te passen, beïnvloedt hij het uiteindelijke resultaat.'*

De workshop laat je ook zelf proberen om de strijkers, het slagwerk en de blazers te laten doen wat jij wilt. *'Je merkt meteen hoe je dat allemaal kunt overbrengen naar de werkvloer'*, zegt Cadron. *'De workshop opent je ogen en doet je beseffen dat kleine aanpassingen in houding, motivatie, trots of betrokkenheid tot een beter resultaat kunnen*

*leiden. Eigenlijk toont de workshop je hoe je mensen naar een hoger niveau kunt tillen, hoe je van een goed team een high performing team kunt maken. The Sound of Working is dan ook een indrukwekkende, ontspannende en creatieve manier om je inzicht te laten verwerven.'*

## BETERE PRESENTATIES

Met de opleiding **De ingenieur als leidinggevende** benadrukt Kluwer Opleidingen dan weer dat ook niet-economische profielen een goede manager kunnen zijn. Bij de bouwonderneming Van Roey klom Filip Verschueren op van werf- naar projectleider.

*'Ik ben zelf ingenieur en sta nog niet zo lang in een leidinggevende functie, dus deze opleiding sprak mij meteen aan. Zij heeft me heel wat bijgeleerd over feedback geven – hoe je op een positieve manier negatieve zaken kunt meedelen – en over kernkwaliteiten. Je moet ervoor zorgen dat mensen met verschillende kwaliteiten elkaar aanvullen en versterken in plaats van tegenwerken. In je communicatie is het ook belangrijk te kijken wie je voor je hebt. Beginnende werknemers hebben behoefte aan uitleg, erva-*

*ren werknemers moet je ondersteunend benaderen. Verder heb ik inzicht verworven in een aantal mechanismen die bij het leidinggeven van pas komen. Met deze algemene theoretische principes als achtergrond groeide ook mijn zelfvertrouwen. Onbewust pas ik nu dagelijks zaken toe die ik daar heb geleerd.'*

Als je heel wat vergaderingen moet bijwonen, kan de hoeveelheid slides tijdens de presentaties je behoorlijk irriteren. Dat gevoel had Yves Ghys, salesmanager in het internationale salesteam bij Telindus, ook. Daarom volgde hij de cursus **(On)zin in PowerPointpresentaties** van Sylvie Verleye.

*'Ik wilde een antwoord krijgen op de vraag hoe je efficiënt kunt vergaderen en communiceren, om zo iets te doen aan die zogenaamde "death by PowerPoint". Mijn verwachtingen zijn perfect ingelost. Je krijgt de opdracht om een presentatie tot de helft terug te brengen en dan nog eens te halveren. Daarna moet je ze zelf brengen en leer je hoe je ze interessant kunt houden. Een tip die ik nu zelf toepas: je start beter met een korte anekdote die aansluit bij je presentatie. In eerste instantie is het publiek wat verwonderd door dat ongewone begin, maar zo slaag je er wel in je toehoorders te boeien.'*

Ook je lichaamstaal bij het geven van een presentatie is heel belangrijk. 'Je mag je niet door je zenuwen laten verraden. Als je erg nerveus bent, kun je proberen dat weg te steken door bijvoorbeeld de afstandsbediening in je handen te houden. In sommige omstandigheden – bij het spreken voor interne, kleine groepen bijvoorbeeld – kun je op een bureautje vooraan gaan zitten en zo een meer ontspannen houding aannemen. Door te focussen op de zaken die je onder controle hebt, zoals jouw verhaal, ben je trouwens vanzelf minder zenuwachtig. Een andere praktische tip is te werken met foto's in plaats van met vijftien bullet points. Zo kun je je presentatie niet gewoon aflezen en vertel je echt een verhaal.'

'De cursus is dan ook een aanrader voor iedereen die geregeld een presentatie moet geven. Hij kan uiteraard geen wonderen verrichten. Mensen zijn nu eenmaal introvert of extravert, dat verander je niet zomaar. De cursus helpt je wel je sterke punten te ontdekken, die extra in de verf te zetten en zo je zwakkere punten te camoufleren.'

## DURF TE SPREKEN

Hoe je publiek boeien en overtuigen, is ook de insteek van de opleiding **Train the trainer** van High Performance People. Françoise Goris is tewerkstellingsconsulent bij Intec Brussel, een opleidingscentrum dat werkzoekenden omvormt tot informatici. 'Ik geef sollicitatietraining. Maar de cursisten zijn vooral geïnteresseerd in de technische informaticalessen, en dan is het niet altijd makkelijk om ze voor de sollicitatietraining te motiveren. Voor mij waren de nuttige tips om een opdracht anders aan te pakken en op een creatieve manier om te gaan met de leerstof, dan ook het interessantst.'

'Mijn zelfverzekerdheid voor een groep is er zeker door gegroeid. Vroeger had ik de neiging om meer te improviseren, maar ik heb tijdens de opleiding het belang van een degelijke voorbereiding geleerd. Een begin, kern en slot brengen meer structuur in de lessen. Je wordt ook gefilmd terwijl je een les geeft, en achteraf worden je lichaamshouding en de inhoud van de les besproken. Jezelf bezig zien, is leerrijk en werkt erg opbouwend. Maar de kracht van de opleiding zit vooral in de persoonlijke aanpak, aangepast aan jouw specifieke situatie.'

Omdat ook de zogenaamde soft skills erg be-

langrijk zijn voor managers en leidinggevendenden, concentreren heel wat opleidingen zich hierop. Inge Beirnaert, Hoofd Financiën bij Leen Bakker België, volgde de cursus **Assertief denken en handelen** van Amelior. 'Dat ik me vaak liet doen, is geleidelijk gegroeid. Vroeger had ik een meer uitvoerende functie, en zo zag ik mezelf eigenlijk nog steeds, al moet ik nu zelf mensen aansturen en controleren. Deze cursus heeft me dan ook goed gedaan. Ik heb geleerd dat je geen schrik mag hebben van mensen boven je. Uiteindelijk moet je proberen samen te werken en elkaar als gelijken te zien. Ik durfde vroeger ook nooit een opmerking of kritiek te geven, maar ik zie nu in dat dat heel opbouwend kan zijn en dat mensen zelfs meer respect voor je hebben als je je mening durft te geven. Een praktisch voorbeeld van wat ik geleerd heb, is om niet meteen "ja" te zeggen. Vroeger liet ik alles meteen vallen en vroeg ik mezelf geen moment af of het wel haalbaar was. Nu vraag ik uitleg over wat men precies wil en denk ik na voor ik antwoord.'

'We mochten ook zelf praktische cases aanbrengen die we dan met een rollenspel uitwerkten. Hoe ga je om met een collega die niet meer gemotiveerd is, iemand die vroeger naast je stond, maar nu onder je werkt? Wat als iemand van je team zijn job eigenlijk niet goed doet? Ook in mijn privéleven pluk ik de vruchten van deze cursus. Op een bijeenkomst zat ik vroeger bijvoorbeeld altijd braaf in mijn stoeltje ja te knikken, terwijl ik me nu wel zal mengen in gesprekken. Ik moet uiteraard nog groeien, maar dankzij deze cursus sta ik al een heel stuk sterker.'

## KIJKEN ZONDER VOORROEDELLEN

Johan Boonen volgde dan weer de opleiding **Advanced Leadership** van Linkpower. 'Heel wat traditionele cursussen draaien rond hetzelfde thema. Deze opleiding bracht nieuwe elementen en een andere kijk aan. Zij stapte uit de klassieke, Amerikaans getinte bedrijfspsychologie en focuste meer op interpersoonlijke relaties. Ik noem het een "zelfontwikkelingscursus" over het omgaan met mensen, die je ook op het werk kunt toepassen.'

'Via opdrachten leer je op een interactieve manier hoe je zelf tegenover de dingen staat. De inhoud van de cursus situeert zich dus niet altijd in een werkcontext. Je leert er over lichaamstaal, ademhaling, zelfcontrole. Als je iets écht wilt, heb je bijvoorbeeld meer kans op slagen dan wanneer



Stéphane Cadron:

'Kleine aanpassingen in houding, motivatie, trots of betrokkenheid tot een beter resultaat kunnen leiden.'

je eraan begint met een negatieve houding. Deze cursus heeft mij bewuster gemaakt van wat mensen willen en vragen. Ik doorblader geregeld nog eens de werkmap om alles vers in mijn hoofd te houden. Met vier volledige dagen plus groepsopdrachten schrikt de opleiding in eerste instantie misschien af, maar het is een aanrader voor elke manager. Zeker omdat je zelf kunt bepalen wat je uit de cursus wilt halen om zowel in je professionele als je persoonlijke situatie toe te passen.'

In **Managing without Ego, Time and Worries** van Tomas Vieira, Paul Meert en Ben Decock leer je grondiger naar mensen te kijken zonder vooroordelen. Chris Bourgois, HR-manager bij Be-kaert, was één van de cursisten. 'Iedereen heeft de neiging om mensen heel snel in vakjes te stoppen. Op een terrasje zitten en straffe uitspraken doen over de mensen die voorbij wandelen, lijkt wel een nationale sport. In deze sessie leer je daar voorzichtig mee om te gaan. Als je eerst luistert en dan pas een oordeel velt, zul je ervan verstand staan wat we voor elkaar kunnen betekenen.'

'Wie met mensen werkt, moet proberen zich te verplaatsen in de persoon voor zich. Zeker als HR-

 **THE COACHING SQUARE**  
Word internationaal certified coach bij ICF via onze programma's **ROOT©** en **GROW©!**

 **ICF**  
International Coach Federation



**NIEUW !!!**  
**IMPULS© sales coaching**  
leer 'coachend verkopen'!

[www.coachingsquare.be](http://www.coachingsquare.be)



**Inge Beirnaert:**

*'Ook in mijn privéleven pluk ik de vruchten van mijn cursus assertiviteit. Ik moet nog groeien, maar dankzij deze cursus sta ik al een heel stuk sterker.'*

manager moet je alles van op afstand bekijken, en je afvragen wie de persoon voor je is en wat je met hem of haar kunt doen. In principe heeft elk individu een toegevoegde waarde in een organisatie. Het zijn de verschillende stukjes die van een puzzel een mooi geheel maken. Vergelijk het gerust met voetbal. Een trainer heeft ook verschillende profielen nodig: keepers, midden-

velders, verdedigers, aanvallers en zelfs bankzitters. Het belangrijkste is de diverse kwaliteiten te detecteren en te weten wie je waar moet inzetten. Ik vond het erg boeiend dat er ook sprekers van de andere kant van de wereld het woord namen. Zo besef je dat dit eigenlijk een universele problematiek is, en ik ben er dan ook van overtuigd dat we hier meer stil moeten bij staan. We moeten

openstaan voor iedereen en kijken naar ieders positieve kanten.'

## WERKEN AAN JE WAARDEN

Om te begrijpen waarom een bedrijf waarden heeft, waar die vandaan komen en hoe je ermee moet omgaan, organiseerde de warenhuisgroep Inno een speciale dag voor alle managers. Frajlick Campus bracht er de workshop **De waarden van de onderneming**. 'We leerden dat waarden niet zomaar tot stand komen', zegt Fabienne Jouan, trainingmanager bij Inno België. 'Ze zijn de optelsom van de geschiedenis, het gedrag en de missie van het bedrijf. De waarden van onze onderneming keren ook terug in de relaties tussen collega's, met onze partners en in de kwaliteit van de klantenservice. Het is makkelijker om ze te bepalen als je naar je medewerkers luistert; zij brengen deze waarden immers tot leven. En daarom is het heel belangrijk om erover te praten.'

'Maar het is natuurlijk een proces, en dus moet je er ook mee bezig blijven na de workshop. Eigenlijk moeten de waarden in elke vergadering even aan bod komen. Omdat het niet alleen van belang is er bewust mee bezig te zijn maar ook om ze onbewust uit te stralen, vind je in al onze kantoren en vergaderzalen een kader met daarin de samenvatting van onze waarden.'

Om een basiskennis van bedrijfsmanagement te verwerven, volgde Raf Bussels de 21-daagse opleiding **Management Development Programma** van Tessenderlo Chemie, waar hij werkt als Research Chemist. 'Als doctor in de chemie was dit voor mij een interessante mogelijkheid. Wetenschappers krijgen meestal immers niet zoveel mee over bedrijfskunde. De opleiding bestond uit twee delen. Aan de ene kant heb ik veel bijgeleerd over kwesties als logistiek management, marketing en de supply chain. Een spelletje toonde ons bijvoorbeeld hoe afhankelijk die voorraadketting is van de markt. Kleine veranderingen kunnen zorgen voor gigantische schommelingen. Het tweede luik ging over personal management. Daarbij hebben we de MBTI-persoonlijkheidstest gedaan. Jezelf en anderen beter leren kennen, is erg interessant. Als je iemands karakter kent, kun je ook beter begrijpen waarom hij of zij op een bepaalde manier reageert.' 'In groepjes van vijf hebben we ons ook aan projectwerk gewaagd. Mensen uit alle geledingen van de firma zochten samen naar oplossingen voor werkelijke projecten binnen ons bedrijf. Dat het niet om theoretische cases ging, maakte het uiteraard nog een stuk interessanter. Zoiets

## TOP-TIENOPLEIDINGEN MANAGEMENT & LEADERSHIP

- The Sound of Working – CiEP
- De ingenieur als leidinggevende – Kluwer Opleidingen
- (On)zin in PowerPointpresentaties – Sylvie Verleye
- Train the trainer – High Performance People
- Assertief denken en handelen – Amelior
- Advanced Leadership – Linkpower, een onderdeel van Kluwer Opleidingen
- Managing without Ego, Time and Worries – Tomas Vieira, Paul Meert en Ben Decock
- De waarden van de onderneming – Frajlick Campus
- Management Development Programma – Tessenderlo Chemie
- Human Touch, een online toolkit voor leidinggevendenden in veranderingen – Human Challenge/Think and Touch

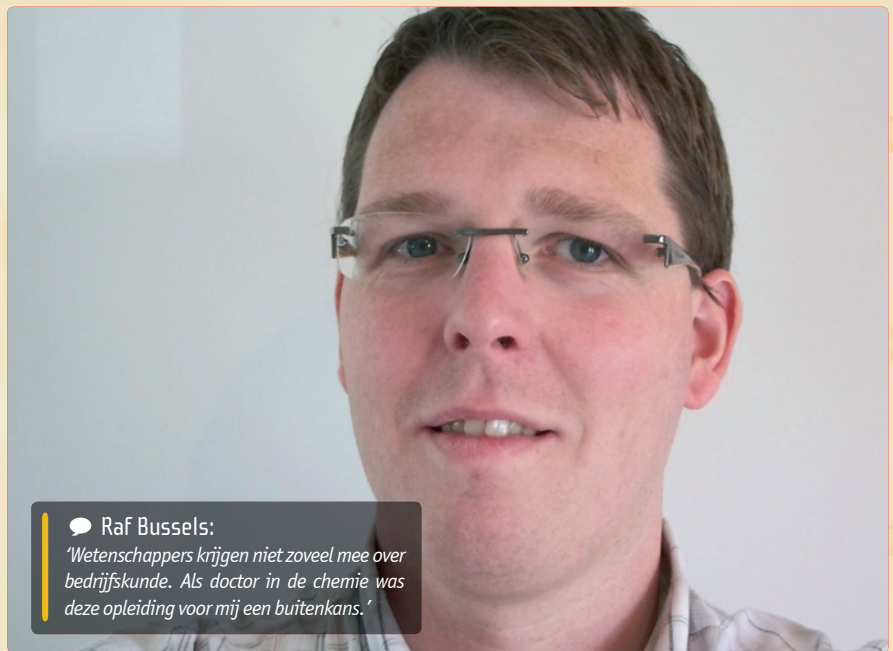
trekt je echt uit je dagelijkse business en dwingt je verder te denken.'

## GEREEDSCHAP VOOR VERANDERINGEN

Marleen Vanderschuere, Hoofd HR bij vzw de Rand, dat het Nederlandstalige karakter van de Vlaamse rand rond Brussel moet versterken, volgde de introductieworkshop **Human Touch, een online toolkit voor leidinggevenden in veranderingen** van Human Challenge/Think and Touch.

'De workshop geeft in eerste instantie uitleg over de tool zelf. Wat is dat, hoe is hij opgebouwd, wat is de inhoud, in welke situaties kun je hem gebruiken? Zo krijgen cursisten een duidelijk beeld van de mogelijkheden, voor ze beslissen of ze de tool al dan niet zelf willen gebruiken. Je krijgt tips, je mag vragen stellen en je wordt begeleid bij het bekijken en testen van een aantal online-cases. Die praktische benadering maakt het heel concreet en interessant. Ten slotte ga je ook zelf met de onlinetool aan de slag.'

De tool is vooral bedoeld voor bedrijven in verandering. 'Je vindt er checklists, leer- en voorbeeldelementen, theoretische informatie en nog veel meer', verduidelijkt Vanderschuere. 'Wil je bijvoorbeeld een nieuw organigram



🗨 Raf Bussels:

'Wetenschappers krijgen niet zoveel mee over bedrijfskunde. Als doctor in de chemie was deze opleiding voor mij een buitenkans.'

opstellen of de participatie van medewerkers in een verandering verhogen door een andere evaluatiestructuur te introduceren, dan kan dat perfect. Checklists voor teamwerk, hoe je teambuilding moet voorbereiden, informatie over Lifo (Life Orientations)-gedragstijlen,

iedereen kan er uithalen wat hij nodig heeft. Bovendien kun je zelf bepalen hoe je de tool integreert. Je kunt hem immers zelf gebruiken of ter beschikking stellen van alle leidinggevenden. De tool bevat verschillende niveaus en tal van mogelijkheden.'



**UW HRM PARTNER**  
VOOR ZELFSTANDIGEN EN WERKGEVERS

## MAAK VAN UW KADERLEDEN TOPMANAGERS

**GEEF HEN DE NODIGE KENNIS OM UW BEDRIJF NOG SUCCESVOLLER TE MAKEN**

Doe een beroep op de **Managementschool van Groep S.**

*Strategie, sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen, financieel beheer, beheer van de Human Resources, commerciële beheer en mediatraining worden gedoceerd door experts en bedrijfsleiders.*

Surf naar **www.groeps.be** voor het volledige programma.

**TWIJFEL NIET LANGER EN SCHRIJF UW KADERLEDEN NU IN**

via **www.groeps.be** of bel naar **02-507 19 01**, Virginie Vellemans, Assistente bij de Algemene Directie. Zij zal u graag te woord staan.



Virginie  
Vellemans