



KLM

KIEST VOOR EEN
PERSOONLIJK
LEERTRAJECT

Horizon
Training & Ontwikkeling

Medewerkers met scherpe focus op business-doelstellingen

Een aantal jaren terug zette KLM Royal Dutch Airlines een tender uit voor een ontwikkelprogramma. Een van de eisen was: de luchtvaartmaatschappij wilde werken volgens het 70/20/10-principe, een model voor leren waarbij je 70 procent leert in de praktijk, 20 procent van elkaar en 10 procent in een formele trainingssituatie. “Uit je dagelijkse werksituatie stappen, een dag getraind worden en dan weer terugkomen, daar zagen we weinig heil in”, oordeelde Paulien Ouwehand, Programme manager Learning & Development. Horizon T&O kwam bij de tender als beste uit de bus, omdat zij werkend leren het meest effectief in praktijk brachten.

Groeien

in persoonlijk leiderschap

Medewerkers meer in hun persoonlijk leiderschap laten groeien, dat was de reden waarom KLM op zoek ging naar een partner om een passend programma te ontwerpen. De thema's kunnen voor iedereen anders zijn. Hoe communiceer ik effectiever? Hoe pak ik mijn leidinggevende rol steviger op? Ouwehand: "Onze wensen voor het programma hangen samen met de missie van KLM: we willen een innovatieve, efficiënte en klantgerichte airline zijn. Als dat onze doelstelling is, wat verwacht je dan van je medewerkers op een bepaald functieniveau? Welk gedrag moeten ze dan laten zien? Belangrijk is dat medewerkers eigenaarschap tonen, over de silo's heen kijken en grenzen verleggen."

Het programma is gericht op leidinggevend en specialisten op twee functieniveaus. Alle medewerkers op die niveaus kunnen zich aanmelden voor het programma. Iedere groep bestaat uit twaalf deelnemers, het programma draait twee keer per jaar en duurt zo'n vijf maanden. In totaal zijn er in een jaar tijd dus 48 deelnemers.



Altijd aansluitend bij de business-doelstellingen

Het programma start met intakegesprekken, waarin de trainer samen met de individuele kandidaten het individuele vraagstuk vaststelt, altijd in combinatie met een 'business-vraagstuk', bijvoorbeeld het samenvoegen van twee afdelingen. Dan krijgen de kandidaten de opdracht om met hun leidinggevende een pitch voor te bereiden, waarin zij het vraagstuk omschrijven. Samen presenteren ze deze pitch tijdens de kick-off bijeenkomst. "Samen met de kick-out bijeenkomst is dit het enige moment dat ik aanwezig ben bij de training. Ik leg dan uit hoe het programma past binnen de context van KLM. De rest van het programma is de trainer in de lead", licht Ouwehand toe. Na de kick-off gaan deelnemers in de praktijk aan de slag met hun individuele leerdoelen en hun businessvraagstuk.

De focus op de business zorgt ervoor dat de aandacht niet verslapt en dat deelnemer en leidinggevend samen de voortgang in het oog houden. Verder omvat het traject onder andere twee verdiepende modules op een externe locatie die uitnodigt tot afstand nemen en reflectie. Ook zijn er intervisiebijeenkomsten en individuele coachinggesprekken. “Dat is ook de kracht van het programma, dat er verschillende leerinterventies zijn.”

Horizon denkt mee en is kritisch waar het moet

Ouwehand is erg tevreden over het trainingsprogramma van Horizon: “Het is een hele benaderbare en professionele organisatie. Ik kan altijd bellen of aankloppen met vragen waar ik mee zit. Ze denken altijd mee en zijn kritisch waar het moet: hoe kan het anders en beter? Dat is ook de functie van Hugo Hoetink; hij is niet alleen trainer, maar ook adviseur en sparringpartner. Hij denkt mee over het concept. Samen met hem hebben we het programma ontworpen. Begin je met een intake? Werk je met intervisie? En hoe pakt het programma uit in de praktijk? Hoe stimuleer je dat leidinggevend gaan leren? Dergelijke onderwerpen bespreek ik met hem. Het is een mooie combinatie: je hebt de trainers die het programma goed begrijpen en kunnen uitvoeren. En je hebt nog iemand die daar overheen kan kijken. Ik vind het fijn een aanspreekpunt te hebben op dat stuk.” Ook over de administratieve ondersteuning is Ouwehand erg te spreken: “Die loopt uitstekend, de uitnodigingen gaan op tijd de deur uit en de zalen zijn goed geboekt. Dat ontlast mijn afdeling enorm.

Hoe profiteert KLM van wat jij leert?

De deelnemers doen veel inzicht op in hoe ze zelf werken en zetten dat om in de praktijk. “Zij vinden het fijn om met een KLM-groep aan de slag te gaan, ook met deelnemers uit andere divisies. Ze leren meer collega’s kennen en leren van hen. Sommigen doen soortgelijk werk, maar dan op een andere werkplek. Ook de koppeling die Horizon maakt met de business-resultaten is heel prettig. Wat je persoonlijk te leren hebt, wordt altijd gekoppeld aan de business-doelstellingen: hoe profiteert KLM van wat jij leert? En, tot slot, de trainers creëren een veilige omgeving, waarin deelnemers helemaal zichzelf kunnen zijn.”

Ouwehand haalt een voorbeeld aan van een deelnemer: “Zij ging qua communicatie altijd met gestrekt been de discussie in en veranderde van baan in de periode dat ze het programma volgde. Daar leerde zij dat haar gedrag niet effectief zou zijn op haar nieuwe plek. Door het programma ging de overstap vlekkeloos. Ze had geleerd hoe je een groep op een andere manier kunt benaderen.”