

OPLEIDING & GONTWIKKEL



(Foto Purestock)

Veranderingsprocessen vragen nieuwe competenties

Organisaties en bedrijven zijn onderhevig aan voortdurende veranderingen. Dat heeft ook zijn weerslag op het opleidingsbeleid. De rol van de opleidingsverantwoordelijke evolueert steeds meer naar die van een strategisch consultant en de gevraagde competenties breiden verder uit.

“Pakweg 20 jaar geleden werden opleidingsafdelingen nog stiefmoederlijk behandeld. De afdeling had doorgaans enkel een uitvoerende, functionele taak zonder al te veel eigen inbreng en verantwoordelijkheid over de vorm en de inhoud van opleidingen”, stelt Rudi Cranshoff, trainer-consultant bij Kluwer Opleidingen met een rijke ervaring in onder meer de internationale HRM-afdeling van Janssen Pharmaceutica. “In de loop der jaren heeft de HR-afdeling een meer strategische positie verworven in vooral grotere organisaties - minder in kmo's - onder meer als regulator voor het retentiebeleid. Dit alles heeft ervoor gezorgd dat opleidingsverantwoordelijken uitgroeien tot 'chief learning officers (CLO's)'. Deze nieuwe functie-invulling zet zich in de Verenigde Staten nu volop door. Van CLO's wordt verwacht dat zij strategisch meedenken over hoe de organisatie er over 2 à 3 jaar zal uitzien, welke mensen/profielen moeten worden aangeworven, welke opleidingsbehoeften hierdoor ontstaan, enz... Deze evolutie van de functie is gelijkaardig aan die van IT-managers: vroeger ondersteunend aan de business, nu er deel van uitmakend.”

Analyseren van leervaardigheden

“Het gewijzigde profiel van de opleidingsverantwoordelijke heeft uiteraard zijn



(Foto GF)

André Pelgrims (Het Trainingshuis): “Opleidingsverantwoordelijken zijn geen productverkopers, maar dienstverleners.”

impact op de gevraagde competenties”, vervolgt Johan De Meyer, directeur Kluwer Opleidingen en voorzitter van Federgon Opleiding, de sectorfederatie van privé-opleidingsbedrijven. “In de eerste plaats moet een opleidingsverantwoordelijke inzicht hebben in het leerproces van een doelgroep. Het vooraf analyseren van leervaardigheden speelt een cruciale rol bij de keuze van een opleiding. Terwijl er voorheen nauwelijks werd stilgestaan bij het leerproces, besteden organisaties hier nu veel meer aandacht aan.” Daarnaast moet een opleidingsverantwoordelijke inzicht hebben in wat de opleidingsmarkt te bieden heeft. Johan De Meyer: “Uit het enorme aanbod - individuele opleidingen, e-learning, Persoonlijke Opleidingsplannen - dient de juiste keuze gemaakt te worden. Het is een onmisbare vaardigheid om de juiste tool te kiezen. Vaak is hierbij sprake van blended learning.”

Rudi Cranshoff wijst op nog andere competenties. “Proactief en procesgericht denken is daarbij zeker aan de orde. Het komt er als opleidingsverantwoordelijke op aan om de strategische richting van een onderneming te onderkennen. Bedrijven worden steeds meer geconfronteerd met de vraag naar permanente leermogelijkheden van huidige en toekomstige/potentiële werknemers. De aantrekkelijkheid van een bedrijf wordt immers steeds meer gemeten in functie van het opleidingsbeleid.” Rudi Cranshoff signaleert nog een andere, nieuwe competentie voor opleidingsverantwoordelijken. “Bedrijven stellen zich de vraag of opleidingen wel voldoende meerwaarde creëren. In die optiek is het aangewezen om - voor, tijdens en na het leertraject - meetindicatoren op te zetten. De opleider moet de waarde van zijn 'product' meten. Op die manier kan hij verantwoordelijkheid afleggen en zijn product beter 'verkopen'. De opleidingsverantwoordelijke wordt overigens niet meer alleen beoordeeld op het rendement van een cursus. Steeds vaker vindt er - na verloop van tijd - een evaluatie plaats bij de deelnemers. Zij moeten dan 'bewijzen' dat ze voldoende nieuwe 'skills' hebben gehaald uit een opleiding.”

“De functie van opleidingsverantwoordelijke is gelijkaardig geëvolueerd aan die van IT-managers: vroeger ondersteunend aan de business, nu er deel van uitmakend.” Rudi Cranshoff, Kluwer Opleidingen

Opleidingsverantwoordelijken moeten ook voldoende kritisch ingesteld zijn, meent Johan De Meyer. “Ze moeten zich de vraag stellen of een bepaalde opleiding wel zinvol is. Vaak blijken problemen op bepaalde afdelingen structureel van aard te zijn, bijvoorbeeld door de aanpak of het gedrag van het afdelingshoofd. Leidinggevendens spelen sowieso een cruciale rol in elk leertraject van hun medewerkers en teams.”

Hoewel er in België geen echte specifieke richting ‘Master in opleiding’ bestaat, zijn er volgens Johan De Meyer meer dan voldoende mogelijkheden voor de opleidingsverantwoordelijke om zijn competenties verder op te krikken. “Externe opleidingsinstituten spelen daarbij een belangrijke rol, mede ook omwille van hun specialisatie in diverse opleidingscomponenten. We zien wel dat er nog een kloof gaapt tussen kmo’s en grote bedrijven. Kleinere bedrijven doen slechts sporadisch een beroep op externe opleidingsinstituten omdat ze nog al te vaak een traditioneel oplei-

dingsmodel hanteren dat los staat van de strategische doelstellingen”, besluit Johan De Meyer.

Uitvoerder en adviseur

“Veel opleidingsverantwoordelijken, zeker van kleinere organisaties, hebben nog een duidelijke uitvoerende rol. Het organiseren - en de controle daarop - van de opleidingstrajecten vormt een kerntaak. Het blijft een essentieel onderdeel van de training: het scheppen van de praktische voorwaarden waarbinnen kan geleerd worden. Praktisch bewijs hiervoor is dat iedereen het evident vindt dat het goed gebeurt. Plannen en communiceren lijken mij hier twee onontbeerlijke competenties te zijn. Dat was vroeger zo, dat is vandaag nog zo en dat zal zo blijven”, stelt Koen Heyrman, senior trainer en partner bij Elementair. Vanuit een stevige ervaring binnen HR, bouwt hij dit opleidingsbureau mee uit. “Vandaag is het in mijn ogen echter een meer gemengd verhaal. Naast deze uitvoerende rol, komt er nog meer bij kij-

ken. De opleidingsverantwoordelijke is ook een inkoper. Hij beheert een budget - niet alleen uit te drukken in geld, maar evenzeer in tijd, middelen en aandacht - en moet hier efficiënt mee omspringen. ROI, business cases, enz... zijn voor hem geen lege begrippen meer. Hij zet meer en meer een economische bril op. Dit helpt hem bijvoorbeeld vandaag door de crisis, maar evenzeer om autoriteit op te bouwen naar de business toe. Onderhandelen en kritisch denken behoren dan ook tot de elementaire nieuwe competenties”, meent Koen Heyrman.

Leerpartner

“De opleidingsverantwoordelijke kruipt ook meer en meer in de rol van leerpartner”, vervolgt Koen Heyrman. “Als partner overstijgt hij zijn rol van ‘inkoper’, en gaat actief mee de oplossing vorm geven. Hij doet dit intern, door de leervraag scherper te krijgen: niet aan de oppervlakte blijven, maar een stap verder durven gaan, analyseren, confron-



HRMagazine
Wet&Werk
HRUpdate
HRWebsite
HRSeminar
HRCongres

[scherp stellen]

HRMagazine mens@werk

- | 10 x HRMagazine
- | 10 x Wet&Werk
- | Special ‘Arbeidsmarkt en personeelsbeleid in 2009’ (in december)
- | online archief: exclusieve toegang
- | HRUpdate, de gratis elektronische nieuwsbrief, elke week in uw mailbox
- | Boekenbon van 25 euro van Azur
- | Voorrang voor het jaarlijkse HRMagazine-congres.
- | Prijs: 210 euro (excl. 6% btw) (buitenland 260 euro (excl. 6% btw))



Surf naar www.hrmagazine.be

teren, betrokkenheid en engagement creëren, verduidelijken. Hij doet dit zowel naar zijn klant - het management en de deelnemers - als naar zijn opleider toe. Voorbeelden hiervan zijn het duidelijk overbrengen van de waarden en cultuur van de organisatie aan de opleider; het kritisch bevragen van de opleider: sluiten inhoud en werkvorm aan bij de doelstellingen; zijn de doelstellingen duidelijk?; hoe kan de manager het geleerde in de praktijk mee ondersteunen? Hoe kan ik de doelstellingen van de business mee inhoudelijk ondersteunen?"

Als opleidingsverantwoordelijke is hij ook een leerarchitect. "Hij zorgt er voor dat de verschillende leertrajecten inhoudelijk en strategisch op elkaar afgestemd blijven. Klantgerichtheid en helikopterview lijken me hier cruciaal. In mijn ogen is de grootste uitdaging van vandaag het juiste petje op het juiste moment kunnen opzetten en deze verschillende rollen en verwachtingen met elkaar kunnen verzoenen. Omgaan met complexiteit als grootste kerncompetentie? Het zou een mooie ontwikkeling zijn", besluit Koen Heyrman.

Opleidingsverantwoordelijke als businesspartner

"Opleidingsverantwoordelijken, net als hun HR-collega's, moeten zich veel meer profileren als businesspartners. Weg dus met de opleidingsverantwoordelijke van de sociale hogeschool die geen oog heeft voor het ondersteunen van de business of die de business van zijn eigen bedrijf niet door en door kent. Weg met de opleidingsverantwoordelijke die elk jaar aan iedereen gaat vragen wat men nodig heeft maar zelf geen eigen visie heeft op de behoeften van de organisatie. Ze krijgen veel meer gehoor als ze op een proactieve manier projecten detecteren, vanuit hun kennis van de business en de aanpak om mensen te doen groeien en leren", meent

Koen Heyrman (Elementair): "De opleidingsverantwoordelijke heeft niet enkel meer een uitvoerende rol, maar is ook inkoper, zelfs leerpartner en leerarchitect."

Wim Thielemans, managing director van Dynamo New Generation Training. "Met weloverwogen opleidingstrajecten kan de HR-afdeling uitgroeien tot de motor van bedrijfsresultaten. Het kiezen van de juiste leertool is onontbeerlijk. De zoveelste cursus er tegen aan gooien heeft weinig zin: iedere actie die ondernomen wordt moet een return opleveren." Wim Thielemans is van mening dat heel wat HR-verantwoordelijken te weinig oog hebben voor het rendabiliseren van het opleidingsaanbod. "Vaak werken ze samen met 6 of 7 externe opleidingsorganisaties. Ze doen dit al jarenlang zonder zich af te vragen wat het nut van een dergelijk samenwerkingsverband is. De bereidheid om daar verandering in te brengen is heel klein. Zolang evaluaties door deelnemers enkel meten dat ze de trainer 'leuk' vonden - en niet of ze wat geleerd hebben en wat ze er mee deden - blijft alles bij het oude. Mij lijkt het rendabeler dat bedrijven kiezen voor één of twee betrokken opleidingspartners, dat werkt veel effectiever. 'Change management' klinkt mooi, maar te veel HR-verantwoordelijken zijn zelf te vastgeroest om veranderingen aan te brengen in hun opleidingsbeleid", besluit Wim Thielemans.

Meer maatgerichte leertrajecten dan vaste

trainingstrajecten

"De basis van verandering in de positionering van de opleidingsdienst is gedreven door het feit dat hoe langer hoe meer mensen

in organisaties ervaringen hebben met opleidingen... goede en slechte ervaringen. Dat maakt dat 'opleidingen' kritischer bekeken worden door het oog van de pragmatiek", vertelt André Pelgrims, Leer- en veranderingsarchitect van Het Trainingshuis. Zijn eigenzinnige ideeën en aanpak omtrent opleidingen slaan sinds twee jaar ook mondiaal aan met opdrachten in de VS, Azië, Brazilië, enz...

"Wat we vaststellen is dat deelnemers terecht veeleisend zijn geworden. Wat kennistrainingen betreft wensen deelnemers dat de trainer echt competent is en inhoudelijk een meerwaarde biedt: geen opgeblazen blabla vanuit of van achter dikke gewichtige cursussen en power points. Wat vaardigheidstrainingen betreft willen deelnemers een authentieke aanpak zien en accepteren ze de vroegere 'trucs' niet meer. Op dit vlak willen deelnemers ernstig worden genomen en laten ze zich niet meer

manipuleren of domineren." Dat heeft natuurlijk een impact op de opleidingsverantwoordelijke die aangesproken wordt op zijn selectie van leveranciers.

"De interne klanten zijn veel mondiger, veel bekwaamer, veel meer geïnformeerd op vlak van wat 'zij nodig hebben'. Vroeger was het de opleidingsdienst die 'een'

"Het gewijzigde profiel van de opleidingsverantwoordelijke heeft uiteraard zijn impact op de gevraagde competenties."

Johan De Meyer,
Federgon Opleiding



(Foto GF)

visie had, nu zijn het de interne klanten die 'een' visie hebben over wat de plaats is van opleidingen en een scherp idee hebben wat een 'goede' opleiding is. Luisteren naar de interne klant is dus zeker een cruciale vereiste. Het kunnen vertalen van een probleem in een leertraject is een creatief proces. Het is een andere vaardigheid dan het adviseren van een 'product'. Er moet minder gedacht worden in termen van 'vaste' trainingstrajecten en meer in termen van maatgerichte leertrajecten."

Grotere betrokkenheid

"Opleidingsverantwoordelijken moeten sterker betrokken zijn op het totale HR-beleid en meer gericht zijn op de realiteit van de interne klant. Zij maken de brug tussen het beleid in HR en de noden van de 'business'", vervolgt André Pelgrims. "Ze zijn op het vlak van HR-beleid medeverantwoordelijk om de 'War for talent' positief te ondersteunen. Via een sterke visie op de ontwikkeling van mensen van de nieuwe generatie kan de opleidingsdienst een cruciale rol spelen in de retentie van het potentieel in een organisatie. Dit vraagt een daadwerkelijke en sterke leercultuur die gedragen wordt door de lijn en uitgezet is door opleidingsverantwoordelijken. Dit vereist eveneens een sterke kennis van het bedrijf, gekoppeld aan een creatief proces op vlak van leercultuur."

Door de vele veranderingen en chaos waar ondernemingen doorgaan, ligt er ook een specifieke rol voor de opleidingsverantwoordelijken. "Hoe maak je medewerkers en teamleiders meer bestand tegen deze nieuwe veeleisende dynamiek? Hoe creëer je via persoonlijke ontwikkeling sterke leiders die in staat zijn een antwoord te bieden aan de maatschappelijke instabiliteit? Hoe kunnen de leiders van vandaag via persoonlijke ontwikkeling geholpen worden om zelf sterk en stabiel te kunnen blijven staan? Gezien de omgeving geen stabiliteit meer waarborgt, is een organisatie sterk afhankelijk van de emotionele stabiliteit van zijn leiders. Mensen moeten hierin geholpen worden. De opleidingsdienst moet deze behoefte kennen, en daar proactief op inspelen



(Foto GF)

Wim Thielemans (Dynamo New Generation Training): "Change management klinkt mooi, maar te veel HR-verantwoordelijken zijn zelf te vastgeroest om veranderingen aan te brengen in hun opleidingsbeleid."

via 'nieuwe' programma's en nieuwe vormen van begeleiding."

Geen productverkopers

"Opleidingsverantwoordelijken zijn geen productverkopers," stelt André Pelgrims. "Ze zijn dienstverleners. Hun oplossingen moeten een uiting zijn van actief luisteren naar wat er leeft op de interne markt: begrijpen wat de behoefte is langs de kant van de interne klant. Het gaat om creativiteit om vanuit bestaande en nieuwe kaders een leertraject uit te stippelen. Een leertraject is zelden 'dé' oplossing voor een probleem. Het zal de deelnemers aanzetten om vanuit een gerichte impuls zelf op zoek te gaan naar een oplossing.

Het is wenselijk dat opleidingsverantwoordelijken vertrekken vanuit een positie van bescheidenheid, zelfreflectie en dienstverlening. Soms stellen we vast dat opleidingsverantwoordelijken te sterk luisteren naar de externe markt. Ze laten zich meeslepen in producttrends op de opleidingsmarkt en verkopen dan inderdaad dit 'product' intern. Deze aanpak is een totaal negeren van alle voornoemde kwaliteiten die vandaag nodig zijn", besluit André Pelgrims. **HR**