

OPLEIDEN IN CRISISTIJD, MAAK UW ORGANISATIE TOEKOMSTPROOF

'Opleiden en trainen is een luxe die bij zwaar economisch tij best geschrapt kan worden'. In de afgelopen crisistijd bleek deze opvatting bij verschillende organisaties nog altijd diep geworteld te zijn. Een slechte zaak! Opleiden en trainen on hold zetten klinkt onder de huidige omstandigheden misschien logisch, maar is in feite een bedreiging van de continuïteit. Want welke werknemers zorgen er straks voor dat de organisatie ten volle kan profiteren van nieuwe kansen in de markt?

De doelen die een organisatie in crisistijd nastreeft zijn tegenstrijdig. Kort gezegd; nu het slecht gaat mag de operatie niks kosten en straks moet de organisatie er weer staan. Voor het opleidingsbudget betekent dat in veel bedrijven niet veel goeds. Dat is zo laag als mogelijk. Begrijpelijk, maar het risico bestaat, dat de organisatie straks niet in staat is om mee te bewegen met de vooruitgang. De kunst is om juist nú stil te staan bij de strategische behoefte van de organisatie na de crisis. Als bedrijven deze periode gebruiken om hun strategische doelen scherp te krijgen en hun inspanningen voor wat betreft HR inclusief opleiden en ontwikkelen daarop af te stemmen, dan is het bedrijf toekomstproof als het er straks op aankomt.

Start met een heldere kijk op de business

Crisistijd is een goed moment om na te denken over de strategische doelen van de organisatie. Dat begint met een heldere kijk op de business: waar gaat het naartoe met je organisatie en wat heb je nú, maar ook in de toekomst nodig van je mensen? Beschrijf wat je nodig hebt van je mensen in termen van kennis, vaardigheden en gedrag. Soms staat dit al goed omschreven in competentie- en functieprofielen, maar bij veel organisaties zijn ze weinig richtinggevend en liggen ze alleen maar in de kast. Laat staan dat er in staat wat in de toekomst nodig is. Het advies is dan: omschrijf wat de organisatie nú nodig heeft en maak daarnaast een zogenaamd future-profiel: welke kennis, vaardigheden en gedrag heeft mijn organisatie in de toekomst nodig?

Overigens goed om aan de hand daarvan direct te identificeren welke medewerkers goed (gaan) passen in dat future-profiel. Want ook voor het behoud van waardevolle medewerkers zijn training en opleiding een goed middel. Persoonlijke ontwikkeling wordt steeds vaker belangrijker gevonden dan een hoog salaris en is dus een mogelijkheid om medewerkers voor langere tijd aan de organisatie te binden. Maar dat terzijde.

Door de criteria uit het functie- en het future-profiel met elkaar te vergelijken, ontstaat inzicht in het verschil dat overbrugd moet worden. Organiseer en prioriteer training en opleiding vervolgens zodanig, dat deze zijn afgestemd op de strategie van het bedrijf. Met andere woorden: besteed je tijd en geld voor ontwikkelen aan die zaken die eerst moeten en aan zaken die het grootste belang hebben. Maar hoe pak je die ontwikkeling nu aan?

Recept voor ontwikkeling

Het basisrecept voor het ontwikkelen van medewerkers in een organisatie laat zich eenvoudig uitleggen als een recept voor een goede pizza. Begin met een lekkere, dunne (kostenbewust!) bodem waarmee de verplichte basiskennis en -vaardigheden worden afgedekt. Doe daarop een goede tomatenbasis met fijne kruiden volgens functiegericht recept én mozzarellakaas voor de ontwikkeling van functiegerichte competenties. Daar bovenop: fantasie van de kok! Ruimte voor kennisdeling, informeel leren, innovatie en inspiratie. Een beetje minder grijpbaar misschien, maar wel een echte smaakmaker voor organisatie en medewerkers. Wie is de kok? Dat is de medewerker zelf, maar ook de leidinggevende, bij voorkeur in een continue dialoog over waar de organisatie naartoe gaat.

Focus en grip voor het beste resultaat

Hierboven hebben we afgerekend met het on hold zetten van training en opleiding. Aandacht voor ontwikkeling is nodig om waardevolle medewerkers te behouden en om straks klaar te zijn voor na

de crisis. De kunst is nu om invulling te geven aan ontwikkeling en tegelijkertijd de goede focus te houden. Met ongericht en ongecontroleerd medewerkers op cursus sturen, zullen de strategische doelen van de organisatie immers óók niet gerealiseerd worden. Grip is het sleutelwoord. Het plannen en registreren van alles wat er binnen de organisatie op het gebied van opleiden en trainen gebeurt, is een goed begin. Voor wie niet bang is voor technologische vooruitgang, zijn daarvoor in de markt uitstekende hulpmiddelen te vinden. Een voorbeeld daarvan is een Leer Management Systeem (LMS) dat HR-data koppelt aan het pakket van opleidings- en ontwikkelinterventies dat vooraf door de organisatie is bepaald. Op die manier beschikken medewerkers over een uitgebalanceerd opleidings- en trainingenaanbod, waaruit zij een keuze kunnen maken.

Dat aanbod hoeft zich overigens niet te beperken tot cursussen en trainingen. Informeel- en on-the-job leren, tussen medewerkers onderling, via sociale media en in netwerken krijgt de afgelopen jaren - terecht! - meer aandacht. Organisaties of leidinggevenden vinden het wel lastiger om hier op te sturen en dat klopt ook, want bij deze vormen van leren ligt het initiatief voor leren meer bij de medewerker. Veel medewerkers weten zelf heel goed wanneer ze kennis of vaardigheden te kort komen. En omdat er duidelijkheid is over de (strategische, business-) doelen van het leren, is er voor de medewerker ook meer ruimte voor het uitstippelen van een eigen route daar naartoe. De out-of-pocket-kosten van dergelijk leren zijn trouwens vaak lager, heel prettig in crisistijd. Om ook op dit vlak grip te behouden, kan technologie weer behulpzaam zijn. Voor medewerkers door het bieden van een digitale infrastructuur, voor het leggen van contacten, het delen en vastleggen van kennis. En voor leidinggevenden, voor toch een beetje grip.

Tenslotte

Veel ondernemers willen zich juist in crisistijd richten op hun core business en laten het maken van pizza's liever aan anderen over. Gelukkig zijn er in de markt diverse partijen die hun expertise en schaalvoordelen graag aanwenden om uw organisatie van de beste pizza's te voorzien. En die uw organisatie zelfs kunnen ondersteunen bij de fantasie van uw koks!

10 redenen om medewerkers op te leiden (of te laten leren)

1. Uw medewerkers krijgen andere taken en verantwoordelijkheden na een reorganisatie.
2. Uw organisatie gaat zich richten op nieuwe producten en markten, uw medewerkers ook?
3. U vindt in de markt niet de vakmensen / professionals die u zoekt; dus leidt u ze zelf maar op.
4. De moraal van uw bedrijf moet goed blijven, zeker in crisistijd.
5. Ontwikkeling geeft trek in de schoorsteen! Oftewel: geld besteden aan opleiden laat aan de buitenwereld zien dat u vol vertrouwen aan de toekomst werkt.
6. Uw klanten veranderen, worden steeds veeleisender, zijn uw medewerkers hierop toegerust?
7. U wil een aantrekkelijke werkgever zijn, mensen boeien en binden, uw opleidingsmogelijkheden zijn een belangrijk uithangbord.
8. Snelle technologische veranderingen, houden uw medewerkers het bij?
9. De babyboomgeneratie gaat met pensioen en uw kennis gaat mee! Wie neemt het stokje over?
10. Uw medewerkers zijn mannen van staal, maar rust roest, dus...

Bronnen

DeAnne Aguirre, Laird Post en Louisa Finn.
Building Talent in a Time of Layoffs.
Uit: strategy+business, 2009

Thomas Ripsam, Edward C. Landry en Bradley Fusco. Rising to the Corporate Education Challenge.

Uit: strategy+business, 2009

Improvvels; drs. Elvira van Eck-Hondshorst,
drs. Geerte Hesselms, drs. Ina Kurvers-ten Berge, drs. Matthijn van Tuuren. De ontwikkeling van
duurzaam menselijk kapitaal. Luxe of noodzaak?
2011, ISBN/EAN: 978-90-816605-1-8

[Over de auteurs]

Drs. Marjan van den Akker werkt als Communicatie-adviseur voor Fources. Zij startte haar loopbaan als docent Nederlands, waarna zij bij verschillende werkgevers en ook vijftien jaar als zzp'er de communicatie verzorgde. Inmiddels is zij vanaf 2004 betrokken bij Fources. Fources geeft grote(re) organisaties in Nederland grip op hun opleidingsfunctie. Dat doet Fources door een leermanagementsysteem neer te zetten, waarmee medewerkers van klantorganisaties opleidingen kunnen zoeken en boeken. De logistiek en de administratie daarachter worden verzorgd door het systeem.



Drs. Matthijn van Tuuren is HRD-architect en -projectleider bij Improvvels. Improvvels helpt organisaties bij het ontwerp en de implementatie van HRD oplossingen, o.a. op het gebied van academies, performancemeting, mobiliteit, employability, functiegerelateerde ontwikkelingsvragen en e-learning. Matthijn heeft een achtergrond als Sociaal & Organisatie psycholoog en heeft zich van daaruit gericht op het leren en ontwikkelen van professionals in organisaties. Matthijn was werkzaam als hogeschooldocent, ontwikkelaar en onderzoeker en heeft daarnaast bij diverse training- & consultancy bureaus een flink trackrecord opgebouwd als consultant en programmamanager van academies, curricula, leergangen en maatwerk incompany-trajecten in diverse branches.

