

Hoe 'verkoop' ik mezelf als opleidingsverantwoordelijke binnen een organisatie?

De opleidingsfunctie binnen organisaties staat momenteel sterk onder druk. Dit is vooral het geval in organisaties die onderhevig zijn aan ingrijpende veranderingsprocessen. Twee belangrijke ontwikkelingen dragen bij tot deze onzekere situatie waarin de opleidingsdienst binnen organisaties momenteel vaak verkeert. Enerzijds hebben opleidingafdelingen te maken met nieuwe klantverwachtingen. In plaats van een beheersmatige opleidingsafdeling verlangt het management eerder een proactieve 'partner in change'. Men gebruikt opleidingsprofessionals in toenemende mate als ondersteuners of begeleiders van groeps- en leerprocessen die zich afspelen tijdens veranderingen. Anderzijds vragen organisaties zich in toenemende mate af of opleidingsinvesteringen wel voldoende toegevoegde waarde bieden. In het kader van kostenreductieprogramma's in veel organisaties leiden deze twijfels over de 'return-on-investment' van opleidingsinspanningen tot het inkrimpen van het opleidingsbudget.

Deze beide ontwikkelingen dwingen opleidingsverantwoordelijken ertoe om continu de opdracht, toegevoegde waarde en bestaansreden van hun afdeling te verduidelijken en bewijzen. Meer dan ooit dienen de medewerkers van opleidingsafdelingen zich een aantal marketingstrategieën eigen te maken om de organisatie te tonen dat ze een gelijkwaardige en essentiële 'partner-in-business' zijn. In deze nieuwsbrief zoomen we in eerste instantie in op de nieuwe klantenverwachtingen en bijhorende nieuwe rollen voor opleidingsverantwoordelijken. Vervolgens staan we stil bij concrete marketingstrategieën om deze klantverwachtingen te managen en de toegevoegde waarde van de opleidingsafdeling aan te tonen.

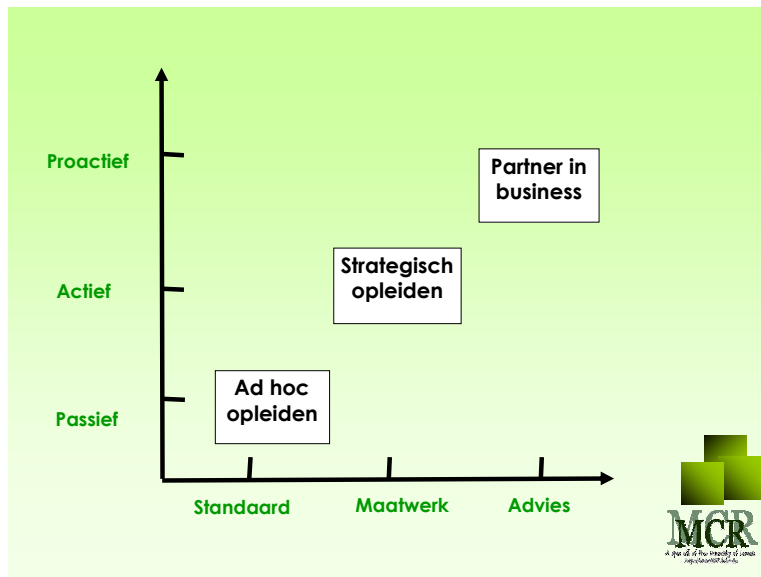
Nieuwe klantverwachtingen voor de opleidingsafdeling

In de jaren negentig groeide in organisaties het besef dat in de kenniseconomie investeren in menselijk kapitaal een absolute must is. Dit kan door het organiseren en opvolgen van opleidingen, maar meer en meer ging men op zoek naar een proactieve en geïntegreerde aanpak. Deze evolutie bracht een verschuiving en een verruiming teweeg in het takenpakket van de opleidingsafdeling. Men verwacht dat de opleidingsafdeling een strategische partner wordt bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Dit betekent dat zij in het kader van geplande veranderingen mensen 'op tijd' dienen voor te bereiden op nieuwe en andere taken en hen uit te rusten met de benodigde competenties. Bergenhenegouwen e.a. (2002) beschrijven de uitbreiding van de rol van de opleidingsafdeling op de volgende domeinen:

- **Begeleider van veranderingsprocessen:** Opleidingsprofessionals worden begeleiders van groepsprocessen die zich afspelen tijdens veranderingen. Ze helpen bij het implementeren van veranderingen en proberen weerstand te identificeren en aan te pakken. Tegelijkertijd verwacht men dat de opleidingsverantwoordelijke veranderingsprocessen kan ontwerpen en voorstellen heeft voor de implementatie en uitvoering van deze processen.
- **Cultuurdrager en boodschapper:** Het management gebruikt het organisatorische vermogen van de opleidingsafdeling voor het organiseren van voorlichtingsmanifestaties om de nieuwe missie in de vorm van 'mission

statement' in de organisatie te introduceren. Opleidingsprofessionals worden hierbij beschouwd als informele beïnvloeders aangezien ze zich vrij en makkelijk bewegen binnen de organisatie.

Anders gezegd kan je stellen dat de opleidingsfunctie op twee vlakken evolueert. Enerzijds is er een evolutie van standaardwerk en naar maatwerk en vervolgens meer naar een adviserende rol. Anders verschuift de aanpak van passief naar proactief. Onderstaande figuur stelt dit visueel voor.



Ook opleidingsverantwoordelijken zelf signaleren deze verschuiving in hun takenpakket. In het kader van een behoeftedetectie m.b.t. Learning en Development thema's interviewde MCR een twintigtal opleidingsverantwoordelijken. Daarbij peilden wij eveneens naar verschuivingen in het takenpakket van de opleidingsverantwoordelijken. Uit de analyse van de interviewresultaten blijkt dat er inderdaad sprake is van de hierboven beschreven verruiming van het takenpakket van de opleidingsafdeling (meer dan de helft van de geïnterviewden signaleert dit).

Vaak zien we echter dat het management nadrukkelijk de beschreven verwachtingen koestert, maar dat het voor de interne klant in de organisatie niet altijd duidelijk is wat ze van de opleidingsafdeling mogen verwachten. Daardoor wordt de afdeling door de 'business' vaak pas laat in veranderingsprocessen betrokken en is het op dat moment vaak nog moeilijk om de vooropgestelde toegevoegde waarde te bieden.

Opleidingsmarketing

'Opleidingsmarketing' kan voor opleidingsafdelingen een effectieve manier zijn om deze verruimde klantverwachtingen te managen en aan de organisatie te tonen wat de toegevoegde waarde van de afdeling kan zijn. Wij definiëren dit begrip als volgt: 'Het in kaart brengen van de belangrijkste stakeholders van de opleidingsafdeling, het identificeren van hun verwachtingen, percepties en behoeften om in een volgend stadium aangepaste marketingstrategieën te

ontwikkelen'. Meer specifiek gebeurt het proces van opleidingsmarketing via de volgende drie stappen:

1) Opmaken van een stakeholder map of lijst:

Als je als opleidingsverantwoordelijke gerichte inspanningen wil doen om de verwachtingen en de invloed van je omgeving te managen, is het belangrijk dat je voor jezelf nog eens de belangrijkste spelers in die omgeving identificeert. Het in kaart brengen van je belangrijkste stakeholders kan je doen door een 'stakeholder mapping' te ontwikkelen - een visuele voorstelling van je stakeholders en hun relatie tot de opleidingsafdeling. Je ordent vervolgens stakeholders in de onderstaande categorieën:

	Weinig invloed	Veel invloed
Weinig belang bij activiteiten opleidingsafdeling	Laagste prioriteit stakeholder	Nuttig voor besluitvorming, visievorming en onderhandelingen
Veel belang bij activiteiten opleidingsafdeling	Hoge prioriteit stakeholder groep	Meest kritische stakeholdergroep

Bij het opzetten van marketingstrategieën in een latere fase kan je op basis van deze analyse beslissen welke stakeholders prioriteit krijgen.

2) Analyse van de perceptie en verwachtingen van stakeholders

Als je een selectie van stakeholders hebt gemaakt is het belangrijk om te onderzoeken welke perceptie deze hebben van de opleidingsafdeling en wat precies hun verwachtingen en hun ideeën zijn over de rol van de opleidingsafdeling. Een schriftelijke enquête bij je belangrijkste stakeholders kan je helpen om deze informatie te verzamelen. We tonen je hier onder een mogelijk fragment uit een vragenlijst van een dergelijke enquête:

Kan u op een schaal van 1 tot 6 aangeven hoe belangrijk het werk van de opleidingsafdeling is voor u om de objectieven van uw afdeling te realiseren? Kan u ook uitleggen waarom u deze score geeft?

Niet belangrijk					onmisbaar
1	2	3	4	5	6

Kan u op een schaal van 1 tot 6 aangeven hoe tevreden u bent over de kwaliteit van de diensten van de opleidingsafdeling? Kan u ook uitleggen waarom? Heeft u ideeën of suggesties ter verbetering?

onvoldoende					uitstekend
1	2	3	4	5	6

3) Het Strategisch Opleidingsplan¹

De informatie die je haalt uit de vorige acties vormen de input voor het opstellen of bijschaven van het **strategische opleidingsplan**. Dit plan schetst de algemene uitgangspunten inzake het wat, het waarom, het hoe en het waarmee van Training&Development in de organisatie voor de halflange en langere termijn. Het geeft aan welke doelstellingen men met T&D nastreeft, wie de doelgroep is, wat de bevoegdheden zijn van de verschillende actoren, hoe de kwaliteit bewaakt wordt en hoe de return-on-investment zal worden gemeten. In dit plan kan je eveneens aangeven welke competenties nodig zijn bij de medewerkers van de opleidingsafdeling om dit alles te organiseren.

4) Marketingstrategieën ontwikkelen

Het strategische opleidingsplan helpt de opleidingsafdeling niet enkel om voor zichzelf klaarheid te scheppen rond haar rol en toegevoegde waarde, het is ook een krachtig communicatie-instrument naar de verschillende stakeholders toe. Je kan het op volgende manieren inzetten:

- **Ga proactief op zoek naar 'veranderingen'**

Voor lijnmanagers en afdelingshoofden is het vaak moeilijk in te schatten of een nakende verandering ook concreet een verandering in de competentieset van de medewerkers met zich meebrengt. Wanneer jij als opleidingsverantwoordelijke vanuit je strategisch opleidingsplan deze veranderingen proactief detecteert, kan je tijdig met hen het gesprek aangaan en hen als interne adviseur bijstaan bij het opzetten van hun veranderplan. Op deze manier help je niet enkel hen vooruit, maar zorg je er ook voor dat je je eigen rol in optimale omstandigheden kan opnemen.

- **Organiseer een 'roadshow'**

Naast de klassieke en permanente kanalen zoals intranet of het bedrijfsblad, vind je toch ook best een manier om je stakeholders 'face-to-face' te informeren. Dit kan bijvoorbeeld door het organiseren van een roadshow. Een roadshow is een interactieve meeting met alle belangrijke stakeholders waarin je een overzicht geeft van de inhoud van het strategische opleidingsplan. Twee zaken zijn hierbij belangrijk. Pas je presentatie telkens weer aan aan je doelpubliek. Speel in op wat zij belangrijk vinden en wat hun behoeften zijn. Wijs hen anderzijds ook op hun verantwoordelijkheden in het hele kader. Leg hen duidelijk uit wat jij van hen verwacht opdat je zelf je rol optimaal kan vervullen.

- **Publiceer successen**

Beter nog dan jijzelf als opleidingsverantwoordelijke die vertelt, laat je één van je 'tevreden' klanten aan het woord. Probeer ervoor te zorgen dat je voor elke belangrijke doelstelling uit je strategisch opleidingsplan een succes publiceert. Selecteer getuigenissen uit verschillende delen en lagen van de organisatie. Pas er

¹ Baert, H., De Witte, K & Sterck, G.(2000). Vorming, training en opleiding. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO-beleid in welzijnsvoorzieningen. Garant: Leuven-Apeldoorn.

wel voor op dat je niet in een ongeloofwaardige 'good news' show verzandt. Durf ook moeilijkere fases en obstakels te tonen en geef aan hoe je deze hebt overwonnen.

De nieuwe rollen van en verwachtingen naar opleidingsverantwoordelijken toe maken deze periode voor hen spannend en vol uitdagingen. Het doorlopen van een reflectieoefening – zoals wij ze in deze nieuwsbrief omschreven – kan de opleidingsafdeling helpen om zich op deze uitdagingen voor te bereiden en ze om te zetten in succes. In de onze lunchmeeting op 2 februari 2007 staan wij nog dieper stil bij concrete marketingstrategieën waardoor u als opleidingsverantwoordelijke uw plaats als 'partner in business' kan verstevigen. Wij kijken al uit naar uw komst!

Met vriendelijke groeten

Het MCR-team