

EEN INCOMPANY MANAGEMENT OPLEIDING IS MAATWERK PUR SANG

Door: Drs. Hans Blom, organisatiepsycholoog¹.

U vraagt, wij draaien?

Zoals u weet betekent 'sang', dat in de aanhef van dit artikel staat, 'bloed'. En inderdaad, het op maat ontwikkelen en het succesvol uitvoeren van een incompany managementopleiding vergt bloed, zweet en (soms ook) tranen. En niet alleen van het opleidingsinstituut dat u daarvoor inhuurt, maar ook van u als opdrachtgever.

In dit artikel leg ik u uit, dat een opdrachtrelatie van het type 'u vraagt, wij draaien' niet garant zal staan voor een incompany opleiding die het door u gewenste resultaat oplevert. U wilt toch wél in de buurt van dat resultaat uitkomen, en waarom zou u dat als tegenprestatie voor een forse rekening niet eisen? Is dit uw vertrekpunt, dan bent u beter af met een opleidingsinstituut, dat van u vergt dat u een flinke eigen tijdsinvestering doet in het design van uw opleiding.

Bovendien schets ik u enkele varianten van opleidingsdesigns van managementopleidingen, die meer of juist minder geëigend zijn voor geheel verschillende opleidingsdoelen. Want die opleidingsdoelen, daar gaat het om. Maar eerst ga ik in op de 'waarom' vraag.

Waarom de keuze voor een incompany managementopleiding?

Het lijkt zo vanzelfsprekend om in een artikel over incompany managementopleidingen voorbij te gaan aan de afweging bij de keuze tussen uw managers in te laten tekenen op een open-inschrijvingsprogramma dan wel het entameren van een incompany programma. Toch is het belangrijk hierbij wel stil te staan, omdat dit keuzemoment een cruciaal moment is.

Met een keuze voor een incompany managementopleiding geeft de top naar de organisatie belangrijke signalen af over haar HRM-filosofie en haar visie op organiseren.

Er zijn in ons land inmiddels een flink aantal grotere bedrijven die onder eigen naam een academie voor management- en kaderopleidingen hebben opgericht. Overigens worden de meeste van dergelijke academies feitelijk gerund door een van de businessscholen. Dit fenomeen van een 'eigen' academie is wellicht het meest krachtige signaal, dat een organisatie naar haar medewerkers kan uitzenden over het grote belang dat zij hecht aan managementontwikkeling.

Ook een op zichzelf staande en voor iedereen in de organisatie herkenbaar uitbestede incompany managementopleiding, houdt een dergelijk krachtig signaal in over het geloof dat de top heeft in de waarde van 'samen leren' om de organisatiedoelen nog beter te realiseren.

Dat neemt niet weg, dat er hele goede motieven kunnen zijn om in bepaalde fase of in specifieke gevallen de keuze te maken voor deelname van een of meerdere managers aan een open-inschrijvingsprogramma. Al is het alleen maar om via de deelname aan een open-inschrijvingsprogramma uit te vinden of de basiskwaliteit van een businessschool goed is.

Het wél kiezen voor een incompany programma kan voortvloeien uit de opleidingsdoelen die de organisatie voor ogen staat. Naarmate het doel van het opleiden meer organisatiegericht in plaats van individu-gericht is, ligt de keuze van een incompany managementopleiding ook meer voor de hand.

Ken uw opleidingsdoelen

Een incompany opleiding vereist altijd maatwerk, zeker naarmate de opleidingsdoelen van u als opdrachtgever explicieter zijn. Het is uw eerste opgave als opdrachtgever om uw opleidingsdoel(en) helder te formuleren, zodat u een goed tegenspel aan het opleidingsinstituut kunt gaan bieden. Maar ook om te kunnen bepalen wat voor type programma voor uw organisatie het meest zinvol is.

¹ Drs. Hans Blom (1948; blom@ibo.nl) is als programmadirecteur verbonden aan het **IBO**, het opleidingsinstituut voor bedrijfskunde, dat is gevestigd in Slot Zeist. Als programmadirecteur is hij verantwoordelijk voor de bedrijfskundige incompany en open-inschrijvingsprogramma's, die voor zorg-, onderwijs- en overheidsorganisaties worden verzorgd. Daarnaast is Hans Blom werkzaam als coach en managementtrainer, alsmede als strategisch adviseur van directies/RvB's van non-profit instellingen.

Het formuleren van een of meerdere opleidingsdoelen is vaak het resultaat van een langdurig proces van beraad op wat er zoal voortvloeit uit de strategische opgave die de organisatie zich heeft gesteld en waartoe zij zich vanuit haar omgeving voelt uitgedaagd. De opleidingsdoelen moeten consistent zijn met die strategische opgave en aan de deelnemers moet op een overtuigende wijze kunnen worden uitgelegd hoe de opleidingsdoelen en de strategie van de instelling in elkaars verlengde liggen.

Om wat voor hoofddoelen gaat het nu bij managementopleidingen? Uit de praktijk blijkt dat er een vierdeling gemaakt kan worden van de uiteenlopende doelen, die non-profit instellingen voortvloeiend uit hun strategische opgave hebben met managementopleidingen (en die doelen sluiten elkaar niet uit):

1. *Het ondersteunen van een proces van ingrijpende organisatieverandering of fusie:*

Het niveau van bedrijfskundige kennis en kunde van de managers dient te worden verhoogd, c.q. geactualiseerd met het oog op een proces van organisatieverandering, of vanwege een pas gerealiseerde fusie. De opleiding ondersteunt het realiseren van een vernieuwde bedrijfsvoering en in geval van fusie, het post-fusie integratieproces.

2. *Het ontwikkelen van een 'lerende organisatie':*

De individuele competentie-ontwikkeling wordt gestimuleerd om het innovatieve vermogen van de organisatie te stimuleren, zodat de strategische heroriëntatie van die organisatie op haar kerntaken en op samenwerking(smogelijkheden) ook voortdurend van binnenuit belangrijke impulsen krijgt en de organisatie als geheel een 'lerende organisatie' wordt.

3. *Het on-going business-proces moet worden verbeterd:*

De interne bedrijfsvoering moet beter worden afgestemd op de eisen die voortvloeien uit de toenemende marktwerking, hetgeen een zakelijker klimaat in de non-profit organisatie vergt. De relatie tussen budget, toegevoegde waarden en gerealiseerde kosten moet transparanter en op de samenhang tussen deze aspecten moet actief worden gemanaged.

4. *Het realiseren van een resultaatgerichte organisatie*

De top en het middenkadermanagement moeten een coherenter samenwerkingsverband worden, dat dezelfde taal spreekt en over gelijkwaardige bedrijfskundige kennis beschikt, zodat een interne decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tot op het laagste niveau van integraal management kan worden gerealiseerd.

De keuze van het opleidingsinstituut

Als u uw doelen goed hebt geformuleerd, die u voor uw instelling en voor uw management wilt bereiken met een incompany opleiding, wacht u een volgende, meestal moeilijke opgave: de keuze van een opleidingsinstituut dat uw vertrouwen krijgt om in een intensief leerproces aan de slag te gaan het management van uw organisatie. Daaruit kunnen ingrijpende situatie voortvloeien en u moet op voorhand zo goed mogelijk kunnen beoordelen hoe de opleiders van de businessschool zich daarin op zullen stellen. Ik adviseer u om het opleidingsinstituut naar enkele voorbeelden van dergelijke 'spannende' momenten te vragen en zonodig door middel van een het inwinnen van (aanvullende) inlichtingen bij de betreffende opdrachtgever heel precies na te gaan hoe de opleiders in die situatie hebben gehandeld. Daaruit kunt u mogelijk opmaken wat de eigen stijl van die opleiders is en of u die stijl vindt aansluiten bij uw eigen oogmerken en de door u gehanteerde of gewenste managementstijl.

Unique selling point of unique buying point?

Het aantal incompany opdrachten steeg de afgelopen jaren bij menige business-school zodanig, dat er een aparte staf voor werd opgezet. Die staf heeft doorgaans goed nagedacht over de argumenten die zij graag wil terugzien in de motivering van de keuze van de opdrachtgever voor de businessschool in kwestie. Om een goede fit te krijgen tussen uw organisatie en het opleidingsinstituut, is het uitermate zinvol om te achterhalen wat die argumenten aan de zijde van het instituut zijn. Wat beschouwen zij als hun 'unique selling points' en maken ze die in de praktijk ook waar? Uw vervolgvraag is dan of uw 'koop' argumenten wel overeenkomen met datgene waarin de aanbieder zegt te excelleren.

Een voorbeeld. Stel dat de aanbieder zich er graag op voor laat staan dat het opleidingsinstituut vooral goed is in het aanleveren van kant en klare toegepaste kennis. U wilt echter een ontdekkend leertraject, waarin ook veel eigen praktijkvraagstukken door uw managers worden ingebracht. Een mismatch ligt hier voor de hand.

Overtuig u zelf ervan dat de aanbieder van een incompany opleiding zich wezenlijk wil verdiepen in uw bedrijfssituatie. Aan een goed design gaat altijd een uitgebreide analyse vooraf van zaken zoals:

- de doelen en de strategie van uw organisatie,
- uw HRM- en organisatieontwikkelingsbeleid,
- de opzet van uw bedrijfsvoering en uw capaciteiten en middelen,
- de aard van uw kerntaak en welke neven- of secundaire taken worden vervuld,
- de positie van uw bedrijf in de markt of de sector,
- het soort samenwerkingsverbanden waarin uw organisatie participeert
- en zeker ook het imago en de cultuur van uw instelling.

Wees blij met dit soort pottenkijkerij, ondanks dat u er veel energie in zult moeten steken. Zonder een goede analyse vooraf, koopt u technisch gezien misschien wel een goed opleiding, maar de kans is dan toch klein dat die opleiding het door u beoogde effect op uw managers en u bedrijf heeft. Zorg er voor, dat u in uw organisatie een deskundige persoon belast met dit samenspel met het opleidingsinstituut. Die persoon toegang hebben tot alle bronnen en data die de analyse grondig en compleet kunnen maken.

De tien fasen van de ontwikkeling van een incompany opleidingsprogramma

De ontwikkeling van een programma, dat voldoet aan de eisen die hiervoor zijn gesteld, is in tien fasen te onderscheiden. Per fase zijn de opdrachtgever en het opleidingsinstituut steeds met elkaar aan het werk om het verlangde maatwerk te realiseren.

Tien fasen, gaat dat niet lang duren? Ja, een maatwerk incompany opleiding is geen hit en run traject van enkele weken. De meeste businessscholen zullen er na uw koopbeslissing tien tot twaalf weken over doen om het design goed met u rond te krijgen. Ergens halverwege zal de businessschool al haar inkoopproces starten, teneinde bijtijds die docenten aan u aan te kunnen bieden, die borg staan voor de beste kwaliteit op hun vakgebied. Bedenk dat u voor de analyse van uw bedrijfssituatie en voor het uitwerken van het design de zogenaamde ‘up-front’ ontwikkelingskosten betaalt. Meestal is dat een vast bedrag, dat zo’n 10% uitmaakt van de totale kosten van het incompany opleidingsprogramma. De declaratie voor een incompany management opleiding van circa 20 dagdelen zal exclusief bijkomende kosten rond de 1,5 tot 2 ton bedragen.

Fase 1

Het opleidingsinstituut en de opdrachtgever bespreken uitvoerig de wensen en doelstellingen van de Incompany opleiding. De gesprekken vinden doorgaans plaats met managers PZ, P&O en/of MD. Doorgaans is de directie hierbij eveneens betrokken. Het opleidingsinstituut probeert in de eerste fase al veel van het materiaal over uw bedrijf te verzamelen dat hierna in de analyse wordt verwerkt.

Fase 2

Op basis van deze gesprekken komt het opleidingsinstituut tot haar voorlopige bevindingen over uw bedrijfssituatie en doet een eerste schriftelijk programmavoorstel. Daarin staan de didactische aanpak en de inhoud centraal staan. Aan de hand hiervan wordt de opleiding gezamenlijk nader ingevuld.

Fase 3

In sommige gevallen adviseert het opleidingsinstituut om het programmavoorstel te laten beoordelen door potentiële deelnemers en hun superieuren. Zij kunnen dan aangeven of de opleiding voldoet aan hun behoeften. Deze evaluatie kan aanleiding zijn om het programmavoorstel bij te sturen.

Fase 4

Vervolgens stellen het opleidingsinstituut en de opdrachtgever vast of en in hoeverre aandacht besteed moet worden aan individuele leerdoelstellingen. Zo ja, dan vindt met iedere deelnemer een intakegesprek plaats waarin persoonlijke leerdoelen (POP) worden geformuleerd. Aan een dergelijke intake kunnen beoordelingsmomenten vooraf gaan zoals een 360° feedback of een reguliere beoordeling. U kunt op grond hiervan overwegen een leerovereenkomst met de afzonderlijke deelnemers te sluiten.

Fase 5

Besprek met het opleidingsinstituut, zeker als het een businessschool is met een uitgebreide portfolio van managementcurricula of het opleidingsinstituut de opleiding zodanig op kan zetten, dat deelnemers vrijstellingen verwerven waardoor zij in vervolgoopleidingen sneller certificaten, diploma's of academische graden kunnen halen.

Maak in deze fase ook kennis met de opleidingsmanager, die de verantwoordelijkheid krijgt voor de feitelijke uitvoering van het programma.

Fase 6

Het opleidingsinstituut stelt docenten voor die het programma nader kunnen invullen. In de regel doet het opleidingsinstituut een beroep op haar netwerk om andere (buitenlandse)business schools en/of universiteiten in te schakelen voor een aantal programma-onderdelen. Of en in hoeverre managers uit de organisatie van de opdrachtgever een rol kunnen spelen in de opleiding, is eveneens een aandachtspunt.

Fase 7

Op basis van de besprekingen, het programmavoorstel en de eventuele evaluaties wordt het definitieve programma vastgesteld. Vervolgens maakt het opleidingsinstituut op basis van de eerder beschreven analyse een document voor docenten en gastsprekers om hen het juiste inzicht te geven in de organisatie, de deelnemers en de doelstellingen van het incompany managementprogramma. Indien bedrijfs- en/of branchekenmerkende zaken verwerkt moeten worden in de opleiding, ontwikkelt het opleidingsinstituut in deze fase specifieke cases, projecten en simulaties.

Fase 8

De organisatie rondom de opleiding staat vervolgens centraal. Het opleidingsinstituut stemt met de opdrachtgever af in welke periodes de opleiding het best kan worden gegeven. Ook wordt afgesproken hoe de programma-onderdelen in de tijd met elkaar verbonden kunnen worden.

Fase 9

Tijdens de opleiding evalueren de deelnemers ieder programma-onderdeel. Het resultaat daarvan is onderwerp van gesprek met de opdrachtgever. Een en ander kan leiden tot tussentijdse aanpassingen van de opleiding.

Fase 10

Deelnemers evalueren de gehele opleiding na afloop. Mede aan de hand hiervan bekijken het opleidingsinstituut en de opdrachtgever in hoeverre de doelstellingen zijn behaald. Doorgaans voert de opdrachtgever drie tot zes maanden na de opleiding opnieuw een evaluatie uit. Deelnemers en hun directe superieuren gaan dan na welke programma-onderdelen het zinvolst zijn geweest en welke veranderingen waar te nemen zijn in het persoonlijk functioneren.

Enkele praktijktips

- a. Bepaal vooraf zo scherp mogelijk wat de leerdoelen zijn, die uw instelling wil realiseren met een managementopleiding in een incompany vorm.
- b. Spreek met het opleidingsinstituut goed af op welke momenten er een 'go-no go' door u zal worden gegeven.
- c. Neem de analyse die het opleidingsinstituut van uw bedrijf maakt goed met elkaar door, want dat profiel van uw organisatie zal elke medewerker aan het incompany programma worden voorgelegd.
- d. Wees zeer alert op het didactisch concept dat wordt aangeboden en let daarbij in het bijzonder op de consistentie van dat concept met uw bedrijfsfilosofie. Vraag zonodig om een second opinion als u zich terzake niet deskundig acht.
- e. Ga om inhoudelijke redenen en/of omwille van de kosten na of u niet een combinatie met een kollega-instelling kunt vormen, waarvan de leerdoelen en de organisatieontwikkeling overeenkomt met uw situatie.
- f. Zorg voor een goede mixture tussen kennisoverdracht, praktijktoepassing en persoonlijke ontplooiing. Besef dat een substantiële inzet op persoonlijke ontplooiing uiteindelijk voor de organisatie de meest impact zal hebben.
- g. Afficheer de opleiding onder uw naam, met daarbij vermeld welke businessschool haar faciliteert.
- h. Ga heel zorgvuldig om met het verplicht stellen van deelname aan (alle onderdelen) van het opleidingsprogramma. Besef tegelijkertijd dat een dergelijk programma een unieke gelegenheid is voor het interen netwerken.
- i. Faciliteer de deelnemers zo ruim mogelijk, zodat zij ook bereid zijn om een flink deel van de opleiding in hun eigen tijd uit te voeren.
- j. Verstrek de deelnemers tijdens een feestelijke afsluiting een mooi certificaat waarop goed vermeld staat op welke managementgebieden zij zijn bijgeschoold.
- k. Onderzoek de fiscale mogelijkheden voor een tegemoetkoming in de kosten van de opleiding.