

# Zorg samen met leidinggevenden voor een passend opleidingsbeleid



**Om beleid op te stellen en te implementeren als HR-professional, is een goede samenwerking met leidinggevenden van groot belang. Het succes van het personeelsbeleid hangt voor een groot deel af van de wisselwerking die u heeft met hen. Zij zijn immers degenen die veel communiceren binnen de teams.**

Maar hoe zorgt u voor een goede samenwerking? En hoe kan dit bijdragen aan het opstellen van een opleidingsbeleid?

De verhouding tussen HR-professionals en leidinggevenden verschilt per organisatie. Sommige organisaties zijn ver in moderne ontwikkelingen en hebben de HR-afdeling een prominente, strategische rol gegeven. In andere organisaties heeft HR een meer ondersteunende taak richting het management.

De verhouding is medeafhankelijk van de ontwikkeling van de leidinggevenden; binnen moderne organisaties is faciliterend, coachend of inspirerend leiderschap de trend. In het moderne leiderschap liggen veel van de oorspronkelijke HR-taken bij de leidinggevende. Denk aan het bewaken van de gesprekscyclus, vakantiedagen, salarissen en contracten.

Mede dankzij digitalisering zijn zulke taken voor leidinggevenden vaak goed bij te houden in een mooi HR-systeem. U kunt daardoor als HR-professional vooral een adviserende rol richting de leidinggevende vervullen bij thema's als arbeidsrecht, personeelsbeleid en ontwikkeling.

## U moet helder hebben wat uw positie is

### Maak heldere afspraken wie wat doet

Voor een goede samenwerking is het belangrijk dat u heldere afspraken maakt. In de ideale situatie kennen leidinggevenden hun rol op het gebied van HR en kunnen zij HR-taken op een goede manier in de praktijk brengen. De praktijk leert dat HR-professionals nog veel meekijken en sturen waar leidinggevenden nog lerende zijn.

Zorg ervoor dat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Wie bereidt de salarisonderhandelingen voor? Wie verlengt de contracten? En wie houdt de personeelsdossiers bij? Zo voorkomt u vervelende situaties.

Ook moet u helder hebben wat uw positie is. Dat u vanuit HR enkel een adviserende rol heeft, kan lastig zijn als beleid niet juist wordt uitgevoerd. Wie kan dan de leidinggevende aanspreken of signaleren dat zaken in een team niet optimaal verlopen? Grote kans dat u het HR-beleid bepaalt. Dan wilt u ook graag duidelijke afspraken over het toezicht op de uitvoering van dit beleid (zie hieronder).

## Bied ondersteuning bij de uitvoering van het beleid

Om te toetsen of het door u opgestelde beleid goed werkt, is toezien op de kwaliteit van de uitvoering van belang. U kunt een goede gesprekscyclus ontwikkelen, maar als de leidinggevende de cyclus niet goed uitvoert, is deze niet succesvol. Ook kan het onwenselijk zijn als het beleid in teams verschillend wordt uitgevoerd.

Maak afspraken over hoe u hierop toeziet. Als u bijvoorbeeld af en toe aansluit bij een gesprek, kunt u achteraf feedback geven. U kunt hierin ook de rol hebben van expert voor een goed gesprek. U bent dan misschien niet alleen adviseur, maar ook coach voor de leidinggevenden. Zo helpt u ze groeien in hun functie.

## Vraag input bij de leidinggevenden

Uw relatie met leidinggevenden bestaat uit meer dan alleen advies en toezicht. De leidinggevenden zijn voor u een belangrijke bron van informatie.

Hoe ontvangen werknemers nieuw HR-beleid? Welke signalen zijn er op de werkvloer? Waar voorziet de organisatie nog niet in? Een medewerkersenquête en andere meetinstrumenten geven u deze informatie niet volledig.

De leidinggevenden hebben dagelijks contact met hun team, zij weten wat er speelt bij werknemers. Dit kunt u goed gebruiken in uw beleid en bij het signaleren van trends over de gehele organisatie.

U wilt dus van beide kanten een goede uitwisseling van informatie: de input van leidinggevenden is cruciaal voor uw werk en de informatie over beleid en hoe dit goed toegepast kan worden, deelt u met de leidinggevenden.

**Een opleidingsbeleid stelt u op met expertise uit diverse hoeken**

## Stel een opleidingsbeleid op

Een opleidingsbeleid is een goed voorbeeld van iets wat u opstelt met expertise uit diverse hoeken. U kent vanuit HR de ontwikkelingen in de gehele organisatie en de organisatiedoelstellingen.

De leidinggevenden hebben zicht op de capaciteiten in hun teams en wat de individuele werknemers willen en kunnen leren. U zult de leidinggevenden dus zeker nodig hebben als u tot een passend opleidingsprogramma wilt komen. Voor het opleidingsbeleid neemt u een aantal stappen.

### 1 Doelen korte en lange termijn

Uw organisatie zal doelstellingen vaststellen voor de korte en lange termijn. Daar stemt u vervolgens het opleidingsbeleid op af.

Welke capaciteiten en kennis zijn er de komende jaren nodig? Welke taken veranderen er in de organisatie? En welke teams of werknemers lijken geschikt om zich hierin te ontwikkelen?

Dit is het ook het startpunt voor strategische personeelsplanning. Zorg dat u inzichtelijk krijgt welke taken, competenties en vaardigheden werknemers nu hebben en waar eventueel een gat zit met wat nodig is in de toekomst.

Er zijn diverse (digitale) tools voor deze analyse. Leidinggevenden zullen bij de analyse een belangrijke rol spelen. Zij hebben vaak ook een beeld van het ontwikkelpotentieel van werknemers en de ontwikkelwensen. Het zijn de leidinggevenden die met de werknemers aan de slag gaan voor hun ontwikkeling.

## **2 Plan om competenties te ontwikkelen**

Sommige competenties komen met de tijd: mensen groeien in hun functie, leren van collega's en groeien daarmee door. Maar bij uw analyse kunt u ook concluderen dat er competenties ontbreken en dat deze niet (snel genoeg) te ontwikkelen zijn. Hiervoor moet u werven.

Wat overblijft is input voor het opleidingsplan. Dit plan kunt u invullen op drie niveaus: organisatie, team en individueel. Betrek ook hierbij de leidinggevenden. Dat doet u door ze te vragen wat hun team en teamleden nodig hebben.

Vergelijk de input van teams om overkoepelende thema's te ontdekken en kennisuitwisseling te stimuleren. Maak verder een onderscheid in 'hard skills' en 'soft skills'. Feitelijke kennis of voldoen aan regels vraagt wat anders dan bijvoorbeeld communicatieve vaardigheden of klantgerichtheid.

## **3 De uitvoering van het plan**

Bekijk eerst wat er intern aanwezig is aan deskundigheid en of er mensen zijn die het leuk vinden om hun kennis over te dragen. Ga ook hiervoor weer het gesprek aan met leidinggevenden.

Welke collega's hebben aangegeven graag anderen iets te willen leren? Bij wie past dit in zijn persoonlijke ontwikkelplan? Zo slaat u twee vliegen in één klap.

Daarna kijkt u hoe u externe scholing kunt inkopen. Bij een in-company training kunt u de training afstemmen op (specifieke situaties in) uw organisatie. Hierdoor kan de scholing heel effectief zijn. Met name als u meerdere werknemers een training wilt laten volgen, is dit een goede optie.

Het alternatief is een open inschrijving. Die vorm heeft weer andere voordelen. Ervaringen van vakgenoten horen, kan leerzaam zijn en zaken in perspectief plaatsen. De inhoud van de training zelf is vaak iets algemener. Als maar een enkeling de training volgt, is dit een goede optie, maar dus ook als uitwisseling met anderen belangrijk is.

## Drie manieren om de samenwerking te verbeteren

Om in algemene zin de samenwerking met leidinggevenden te verbeteren, zijn er een aantal dingen die u kunt doen.

### Overleg regelmatig een-op-een

Door bijvoorbeeld eens of twee keer per maand te overleggen over de gang van zaken in het team van de leidinggevende, weet u wat er speelt. U herkent signalen, waardoor er direct gehandeld kan worden.

Een werknemer die kennis mist of disfunctioneert? U kunt direct adviseren hoe hiermee om te gaan. Meer verzuim in het team? Onderzoek samen waar de oorzaak ligt. Ook kunt u de leidinggevende coachen bij uitdagende taken.

### Organiseer informatiesessies

Bijvoorbeeld rondom een thema als ziekteverzuim of de gesprekscyclus. Leg uit wat er wordt verwacht, hoe leidinggevenden de gesprekken moeten voeren en op welke manier zij dit behoren te documenteren.

Voorkom dat u alleen informatie zendt; luister ook goed waar leidinggevenden tegenaan lopen. Zo weet u of uw beleid werkt en waar de uitdagingen liggen. Bovendien haalt u hiermee signalen van de werkvloer op die relevant zijn om trends te herkennen.

### Betrek leidinggevenden bij beleid

Stelt u nieuw beleid op op basis van cijfers en ontwikkelingen in de organisatie? Laat leidinggevenden dan meedenken vanuit de praktijk. Zij kennen de situatie achter de ontwikkelingen.

Als er beleid komt vanwege nieuwe doelstellingen, bespreekt u hoe dit met de teams bereikt kan worden en wat er nodig is om dat te doen. Leidinggevenden en werknemers hebben hierin vaak goede ideeën, zorg dat deze naar boven komen!

## Werk aan de betrokkenheid

Heeft u het opleidingsplan opgesteld, dan is het belangrijk dat iedereen gemotiveerd is om ermee aan de slag te gaan. Niets is zo vervelend als gedemotiveerde collega's die op training zijn 'gestuurd'.

Als u in het opstellen van het plan leidinggevenden heeft betrokken, zal dit een positief effect hebben. Zij zien hun input terug en weten dat het plan aansluit bij de ontwikkelbehoefte van het team of de individuele werknemer. Bovendien is met een nauwe betrokkenheid van de leidinggevenden de kans groter dat zij het plan goed presenteren in hun team.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Nikki van Zunderd, adviseur, trainer en coach bij [JustNik](#), e-mail: [info@justnik.nl](mailto:info@justnik.nl)

## Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

[www.rendementuitgeverij.nl](http://www.rendementuitgeverij.nl)