

omvang van de organisatie en de heersende cultuur.

4. *Betrek de ondernemingsraad bij het opleidingsbeleid.* In verband met de informatieplicht móet de Ondernemingsraad op de hoogte worden gebracht. Omdat het ontwikkelen van een opleidingsbeleidsplan kan leiden tot veranderingen in de organisatie, en omdat er uiteindelijk individuele opleidingsplannen tot stand komen, moet er rekening gehouden worden met de advies- en instemmingsbevoegdheid van de Ondernemingsraad.

(Bron: handleiding 'Scholing met beleid')

meent Gentenaar. 'Er is een maatschappelijk probleem, en de overheid verwacht daarop van welzijnsinstellingen actie. Veelal worden dan project-subsidies beschikbaar gesteld. Speel je als organisatie daarop in, dan betekent dit dat je een medewerker voor een specifiek, meestal tijdelijk project aantrekt. Als de overheid vervolgens besluit dat te continueren, dan komt de betreffende medewerker in vaste dienst. Het werk gaat dus deel uitmaken van de kerntaken - ook al hoorde dat er oorspronkelijk niet toe.' Vorig jaar is er op verschillende niveaus binnen de organisatie gesproken over lange-termijnbeleid. Scholing maakt hier deel van uit. Dit heeft opgeleverd dat er een keuze is gemaakt voor een *terug-naar-de-kern*beleid. Het opleidingsbeleidsplan kon dankzij een subsidie van het AWO-fonds worden opgezet. Gentenaar: 'Natuurlijk, dat bedrag is niet gigantisch. Maar voor een kleine organisatie als de onze is zo'n extraatje de moeite waard. Bovendien legde het AWO-fonds deadlines op. Zowel het geld als de tijdsdruk werkten stimulerend. Het tweede misschien nog meer dan het eerste.'

'Spoor kennisdragers binnen de organisatie op en geef ze de ruimte hun kennis te verspreiden'

Prof. dr. Joseph Kessels:

'Onderzoek eens welke deskundigheid al in huis is'

'Het opstellen van een opleidingsbeleidsplan leidt tot het in kaart brengen van de gewenste competenties van de medewerkers. Ontbreekt bepaalde wenselijk geachte kennis, dan rijst de vraag welke mogelijkheden je mensen gaat bieden om die te verwerven. De voor de hand liggende oplossing is: een cursus, een opleiding, een seminar - de kennis van buitenaf inkopen, dus. Dat hóeft geen slechte manier te zijn. Maar waar ik instellingen op zou willen wijzen, is dat ze zich steeds goed moeten afvragen of het consumeren van een extern opleidingsaanbod wel de juiste weg is.' 'Kijk, veel kennis die mensen zouden moeten verwerven, blijkt vaak ergens in de instelling aanwezig te zijn. Spoor die kennisdragers op, geef ze de mogelijkheid hun kennis te verspreiden - zodat collega's die ook kunnen gaan toepassen in hun dagelijks werk. Voor die kennisoverdracht kun je gebruik van formele en informele leersituaties: mentor-coachsystemen, werkoverleggen, super- en intervisie of wat dan ook - er zijn tal van reflectiemomenten denkbaar die geschikt zijn om aan competentieverbetering te doen.'

'Het grote belang van dit intern van elkaar leren, zit 'm niet in een of ander kostenbesparend effect. Nee, de crux is de leeromgeving: de dagelijkse werkomgeving. Dat is volgens mij de meest geschikte omgeving om kennis tot ontwikkeling te laten komen.' 'Waarom de eigen organisatie zo'n krachtige leeromgeving is? Omdat de dagelijkse werkomgeving het uitgangspunt is, ligt de nadruk op het opsporen, verwerven en toepassen van vaardigheden die werkelijk relevant zijn; er worden methoden aangereikt om oplossingen te bedenken voor zaken die medewerkers écht als knelpunt in hun dagelijks functioneren ervaren. En die kennis kunnen ze direct in de praktijk toepassen. Verder speelt hierbij een belangrijke rol dat de medewerkers die hun kennis ter beschikking stellen, waardering krijgen - professionele erkenning. Onderschat de positieve werking van waardering niet, iedereen heeft er behoefte aan. Het samenspel van dit soort factoren

'De dagelijkse werkomgeving is de krachtigste omgeving om kennis tot ontwikkeling te laten komen'

maakt van de werkomgeving een uiterst effectieve, efficiënte leeromgeving.'

'Naast de aandacht voor de inhoud van de leertrajecten in het opleidingsbeleidsplan dient natuurlijk ook nagedacht te worden over welke methoden geschikt zijn om binnen de organisatie vorm te geven aan het leren van elkaar. Trouwens: bij de totstand-

koming van het opleidingsbeleidsplan zouden volgens mij zoveel mogelijk medewerkers betrokken moeten worden. Gezamenlijk overleggen. Gezamenlijk, in alle openheid, ideeën ontwikkelen en mogelijkheden onderzoeken om het opleidingsbeleid vorm te geven. Zo kan het opstellen van het

plan alleen al, uitgroeien tot een zeer krachtig leermoment. Het gezamenlijk werken aan het opleidingsbeleidsplan is voor een organisatie misschien wel een belangrijker leertraject dan de afzonderlijke opleidingsactiviteiten die er in komen te staan.'