

# Het opleidingsbeleidsplan

Drs. J.W.M. Kessels en drs. C.A. Smit

## 1. Inleiding

We hoeven niet veel energie meer te steken in het verdedigen van het belang van opleiden. Wat wel dringende zorg behoeft is de wijze waarop we het leren en opleiden moeten organiseren. Het belangrijkste hulpmiddel daarbij is het opleidingsbeleidsplan. Over de werkwijze bij het voorbereiden en samenstellen van een dergelijk beleidsplan handelt deze bijdrage. De inhoud van deze bijdrage is voor een groot gedeelte gebaseerd op onze adviespraktijk. Tevens wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de ervaringen met de begeleiding van ruim honderd opleidingsmanagers en -adviseurs die in het kader van de Leergang Opleidingskunde een opleidingsbeleidsplan voor hun eigen organisatie samenstelden en implementeerden.

## 2. Uitgangspunten

Een opleidingsbeleidsplan is een plan dat voor ieder een helder beeld schetst van wat een organisatie de komende tijd te doen staat op het gebied van leren en opleiden. Het plan is gericht op het bereiken van specifieke doelen, die relevant zijn voor de organisatie. Het beleid komt op een planmatige wijze tot stand, in nauw overleg met vertegenwoordigers van de doelgroepen, algemeen managers, lijnmanagers en opleiders. Het opleidingsbeleidsplan is niet alleen een papieren neerslag van voornemens en geplande activiteiten, het is ook het resultaat van een bezinningsproces dat de groep betrokkenen heeft doorgemaakt om op een zinvolle wijze het leren te kunnen gaan organiseren. Dit proces heeft duidelijkheid opgeleverd over de bijdrage van opleidingsactiviteiten aan de verwezenlijking van een visie, het uitdragen van een missie, het werken aan een strategie, het ondersteunen van veranderingen in de werkomgeving en daartoe: het verwerven van de noodzakelijke vaardigheden (Harrison, 1992).

Misschien is het leerproces dat een organisatie doormaakt bij het formuleren van een opleidingsbeleidsplan een belangrijker bijdrage aan het bereiken van de beoogde doelen dan het papieren produkt dat uiteindelijk zichtbaar wordt. Het *lezen* van een opleidingsbeleidsplan brengt een organisatie geen centimeter in beweging. Het *leven* naar een opleidingsbeleidsplan stelt

de organisatie in staat omwentelingen teweeg te brengen, culturen te veranderen en gewijzigde koersen te implementeren.

Het werken aan een consistent opleidingsbeleidsplan wordt bemoeilijkt door toenemende kritiek op de ondoelmatigheid van opleidingsinspanningen. Romiszowski (1990) schat dat 50 tot 60% van de opleidingen weinig zin heeft, omdat deze worden ingezet voor problemen die niet opgelost kunnen worden door middel van een cursus, of waarvan de opleidingsnoodzaak niet is vastgesteld.

Ook wordt steeds vaker op de ineffectiviteit van veel leerprogramma's gewezen. Er zijn schattingen dat in de Verenigde Staten slechts 10 procent van alle investeringen in opleidingen en cursussen een merkbaar effect heeft (Latham en Crandall, 1991; Broad en Newstrom, 1992). Hoewel wij dergelijke alarmerende uitspraken over de Nederlandse situatie nog niet gehoord hebben, is er weinig reden om aan te nemen dat wij het hier erg veel beter zouden doen. Deze kritiek kunnen we niet naast ons neerleggen en zij verplicht ons om bijzonder consciëntieus met het kostbare instrument *opleiding* om te springen.

Bij het werken aan een opleidingsbeleidsplan gaat het om drie kernvragen:

- welk doel wil je bereiken?
- welke activiteiten ga je daartoe ondernemen?
- welke middelen zijn daarvoor nodig?

De vragen op zich zijn eenvoudig, maar de antwoorden leveren problemen op.

Ten behoeve van bovenstaande vragen willen we hieronder een redenering opbouwen die een grote steun kan zijn bij het beantwoorden ervan. Deze redenering levert een belangrijke onderbouwing van het opleidingsbeleid. Daarnaast geeft zij ook een motivering van de inbedding van opleidingsinspanningen in het geheel van interventiestrategieën die een organisatie inzet om haar korte- en lange-termijndoelen te realiseren.

### **3. Een beleidsmatige samenhang**

Het samenstellen van een opleidingsbeleidsplan heeft tot doel leertrajecten te realiseren die een adequate oplossing bieden voor een bepaald probleem in de organisatie, en die nu of in de nabije toekomst, een bijdrage leveren aan het nastreven van haar strategische doelen.

Om dit doel te kunnen bereiken zullen de stappen om van beleidsdoel tot leertraject te komen logisch op elkaar dienen aan te sluiten. Daartoe zijn de volgende vier componenten opgenomen (zie figuur 1).



*Figuur 1. Naar doelgerichte leersituaties*

– *Doel/probleem.* Er moet sprake zijn van een bepaald probleem in de organisatie dat door middel van geplande leerprocessen opgelost kan worden. Men herformuleert het probleem daartoe in een realiseerbaar doel. Het probleem kan betrekking hebben op een actuele situatie, maar ook op het ontstaan van een probleem in de toekomst of het ontstaan van een probleem bij het nalaten van activiteiten. Ook strategische doelen, geformuleerd in de top van een organisatie, zullen bij de realisering daarvan problemen veroorzaken op de lagere niveaus.

– *Werksituatie.* Er moet een duidelijk beeld bestaan hoe de werksituatie van medewerkers er uit dient te zien. De gedachte hierbij is dat opleidingen in arbeidsorganisaties alleen zin hebben als zij gericht zijn op het realiseren van gewenste veranderingen in de werksituatie van de deelnemers. Het ontwerpen van leersituaties heeft dan ook alleen zin als bekend is welke veranderingen in die werksituatie gewenst zijn om het beoogde doel te bereiken. Het management van de organisatie speelt bij het definiëren van de na te streven doelen en de beoogde werksituaties een dominante rol.

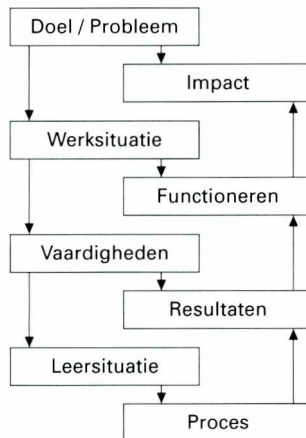
– *Vaardigheden.* Er moet een duidelijk beeld bestaan door welke vaardigheden van de medewerkers die gewenste veranderingen teweeg gebracht worden. Kennis en inzicht zijn onvoldoende voor het realiseren van veranderingen als deze kennis en inzicht niet uitmonden in vaardigheden waarmee medewerkers vorm kunnen geven aan die gewenste veranderingen. Het produkt van de beoogde leerprocessen moet dan ook geformuleerd worden in termen van vaardigheden.

– *Leersituaties.* De leersituaties die ontworpen worden, moeten de medewerkers die daaraan deelnemen in de gelegenheid stellen die vaardigheden te verwerven, waarmee zij de gewenste veranderingen in de werksituatie kunnen realiseren, opdat het initiële doel gerealiseerd wordt en het probleem dat daar aan ten grondslag ligt, opgelost wordt. De noodzakelijke

leersituaties kunnen zowel op de werksituatie als op speciaal daarvoor ingerichte leerplekken worden georganiseerd. Collega's, managers, experts en opleiders spelen een belangrijke rol bij de inrichting van de noodzakelijke leersituaties. Het begrip leersituatie wordt veel ruimer opgevat dan de conventionele cursus. Leersituaties zijn er overal en op elk moment. Naast de cursorische opleiding biedt het opleiden op en rond het werken ook vormen van open rijke leersituaties (Van der Zee, 1993).

Bij de evaluatie van het leertraject wordt dezelfde samenhang beoordeeld, maar nu in omgekeerde volgorde. De ontworpen leersituaties moeten leiden tot een leerproces, waarvan de resultaten overeenkomen met de noodzakelijk geachte vaardigheden. Deze vaardigheden dienen het werkgedrag zodanig te beïnvloeden dat de veranderingen in de werksituatie een oplossing betekenen voor het oorspronkelijke probleem.

De samenhang die er bestaat tussen proces, resultaat, werkgedrag en impact is weergegeven in figuur 2.



*Figuur 2. Evaluatie van een leerproces in relatie tot de impact op het oorspronkelijke probleem*

#### **4. Voorwaarden voor effectieve leerprocessen**

##### *Betrokkenheid van de lokale managers*

Van groot belang voor het slagen van een leertraject is de mate waarin de managers van de deelnemers betrokken zijn bij het ontwerp en de uitvoering van het leertraject. Deze managers hebben een zeer grote invloed op de omzetting van leerresultaten in nieuw werkgedrag. Deze invloed kan bewust worden gebruikt om de transfer te bevorderen (Kessels en Smit, 1991).



### *De leersituatie moet zoveel mogelijk lijken op de werksituatie*

Een leersituatie die zoveel mogelijk lijkt op de werksituatie heeft de volgende voordelen:

- als de leersituatie veel op de werksituatie lijkt, zal het de deelnemer sneller duidelijk worden dat de beoogde vaardigheden zinvol zijn in die werksituatie;
- de problemen die zich in de werksituatie zullen voordoen bij het verwerven van nieuwe vaardigheden en het omzetten in nieuw werkgedrag zullen direct aan de orde komen in de leersituatie.

Een leersituatie lijkt op de werksituatie als:

- de leersituatie plaatsvindt in de, voor dat leren relevante, werksituatie;
- de cognitieve operaties, die van belang zijn bij de taakuitoefening in de werksituatie, bestudeerd en beoefend worden in de leersituatie;
- de problemen, die zich in de werksituatie voordoen, onderwerp zijn in de leersituatie.

### *De docent heeft ervaring met het werk van de deelnemer*

Het is van belang dat de docent een ruime ervaring heeft met het werk van de deelnemer, dat centraal staat in dit leertraject.

- Een docent die ervaring heeft met het werk van de deelnemer is in staat om die leersituaties te kiezen die aansluiten bij de werkelijke problematiek die de deelnemer tegenkomt in de werksituatie.
- Een docent met die ervaring gebruikt onbewust een jargon en voorbeelden, die het de deelnemer vergemakkelijken om open te staan voor de nieuwe vaardigheden en hiermee te experimenteren.
- Een docent met ervaring in het werkgebied kan bij het geven van feedback beter aansluiten bij de inhoudelijke aspecten van de oefensituaties.

## **5. De inhoud van het opleidingsbeleidsplan**

De volgende hoofdstukindeling van het opleidingsbeleidsplan is in een groot aantal organisaties met succes toegepast. Het werken met een dergelijke indeling bevordert de systematiek en de consistentie bij het samenstellen van het opleidingsbeleidsplan. Uiteraard zijn andere indelingen ook mogelijk.

- a. Een aanbiedingsbrief voor de opdrachtgever
- b. Een samenvatting van het beleidsplan
- c. Het Opleidingsbeleidsplan
  1. De strategische en opleidingsdoelen
  2. De activiteiten in de komende drie jaren
  3. De benodigde middelen
  4. Kwaliteitszorg m.b.t. opleiden
  5. Toekomstperspectieven
  6. Een implementatieplan

Elk van deze onderdelen wordt hieronder verder uitgewerkt.

*a. Een aanbiedingsbrief voor de opdrachtgever*

De aanbiedingsbrief is een begeleidend schrijven bij de samenvatting en het feitelijke opleidingsbeleidsplan. De brief is gericht aan de opdrachtgever. De opdrachtgever is de manager die verantwoordelijk is voor het bedrijfs-onderdeel waarvoor het opleidingsbeleidsplan is gemaakt. Dit kan zijn een afdelingshoofd, een divisie-manager, of een algemeen directeur.

De aanbiedingsbrief geeft een korte toelichting bij de samenvatting en het beleidsplan. Tevens bevat de brief vraagpunten waarover de opdrachtgever een besluit zal moeten nemen.

*b. Een samenvatting van het beleidsplan*

De samenvatting geeft beknopt de inhoud weer van het opleidingsbeleidsplan. Deze samenvatting moet voldoende informatie bevatten voor die lezers in de organisatie die het uitgebreide beleidsplan niet zullen lezen.

In de samenvatting staan de volgende onderdelen:

- de doelen die met opleiden nagestreefd worden in de komende drie jaar. Van belang is om de relatie te leggen met de algemene en strategische beleidsdoelen van de organisatie;
- de belangrijkste activiteiten die ondernomen worden om die doelen te bereiken. Van belang is om de nadruk te leggen op wat afwijkend zal zijn van het verleden;
- de consequenties die deze activiteiten zullen hebben voor de organisatie: de rol van lijnmanagers, de rol van opleiders, positie van de opleidingsafdeling enzovoort;
- een overzicht van de opleidingskosten: directe kosten, loonsomkosten cursisten, lost opportunity costs, kosten van de opleidingsafdeling.

*c. Het opleidingsbeleidsplan*

Het opleidingsbeleidsplan kan de volgende hoofdstukken bevatten: doelen, activiteiten, middelen, kwaliteitszorg, toekomstperspectieven en een implementatieplan.

*Hoofdstuk 1: doelen*

De doelen van de opleidingsfunctie zullen nauw gerelateerd moeten zijn aan de algemene en de strategische doelen van de organisatie. Het is daarom van belang om in dit hoofdstuk een relatie te leggen tussen deze doelen, ontwikkelingen in en rond de organisatie en de ondersteunende rol die Opleidingen daarbij kan bieden. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende vragen.

- Welke ondersteunende bijdrage zal opleidingen kunnen leveren aan de belangrijke ontwikkeling in de organisatie?
- Hoe wordt de toegevoegde waarde van opleidingen zichtbaar gemaakt?
- Waarom is opleidingsinspanning nodig?

Zie ook Bergenhenegouwen, Mooijman en Tillema (1993) en Hol, (1989) voor een nauwgezette uitwerking van de relatie tussen strategische doelen en opleidingsdoelen.

### *Hoofdstuk 2: activiteiten in de komende drie jaar*

De opleidingsactiviteiten die hier beschreven staan, zullen een concretisering zijn van doelen uit het eerste hoofdstuk. Van elke opleidingsactiviteit (of groep activiteiten) zal derhalve ook de relatie met de organisatiedoelen duidelijk aangegeven zijn.

Van de diverse activiteiten worden de volgende kenmerken beschreven, voorzien van een passende argumentatie:

- doelgroepen en aantallen deelnemers;
- soort activiteit en de duur;
- vorm: intern, extern, in-company, klassikaal, werkplek, zelfstudie, coaching, stage enzovoort;
- rol van lijnmanagers en staffunctionarissen;
- activiteiten die de transfer van leerresultaten naar het werkgedrag en organisatiegedrag bevorderen.
- de effecten die de opleidingsactiviteiten zullen hebben op het werkgedrag van medewerkers en op de organisatie als geheel;
- de ondersteunende activiteiten die nodig zijn wil de opleidingsactiviteit succes hebben.

In dit hoofdstuk kunnen de beleidsmakers laten zien hoe door middel van leerprocessen een bijdrage geleverd kan worden aan het realiseren van de organisatiedoelen, en onder welke omstandigheden deze beoogde leerprocessen de grootste impact hebben.

Soms zal het ondoenlijk blijken om hier *alle* opleidingsactiviteiten te beschrijven: de organisatie is te groot of de beleidsmakers zijn slechts verantwoordelijk voor een beperkt gedeelte van de totale opleidingsactiviteiten. Als het nodig is om een inperking te maken, dan kan dat op de volgende manieren.

- Beschrijf alleen die opleidingsactiviteiten voor dat bedrijfs onderdeel waarvoor de beleidsmakers verantwoordelijkheid dragen.
- Beschrijf de activiteiten die gegroepeerd kunnen worden rond een actueel thema, zoals: klantgerichtheid, kwaliteitszorg, opleidingen ter ondersteuning van een organisatieveranderingsproces, opleidingen ter ondersteuning van de invoering van een ingrijpende innovatie of een ander thema.

- Beperk het te beschrijven gebied tot één of twee doelgroepen, bijvoorbeeld: managers, middenkader, verkoopmedewerkers, produktiemedewerkers, administratieve functies, buitenlandse medewerkers, minderheden enzovoort.
- Welke keuze men ook maakt, het is van belang dat een duidelijke relatie zichtbaar blijft tussen de doelen uit het eerste hoofdstuk en de activiteiten uit het tweede hoofdstuk.

### *Hoofdstuk 3: middelen*

Dit hoofdstuk bevat een omschrijving van de middelen die nodig zijn om de activiteiten uit het hoofdstuk 'Activiteiten' te kunnen uitvoeren ten einde de doelen uit het hoofdstuk 'Doelen' te kunnen realiseren. De benodigde middelen kunnen worden onderverdeeld in onder andere de bezetting van de opleidingsafdeling, de tijd die de doelgroepen besteden aan de diverse opleidingsactiviteiten, de bijdragen en betrokkenheid van lijnmanagers en staffunctionarissen, de kosten van externe opleidingsfaciliteiten, kosten van en investeringen in ruimtes, hulpmiddelen, materialen enzovoort.

Het is handig om het hoofdstuk 'Middelen' onder te verdelen in twee paragrafen: 'Bezetting van de opleidingsfunctie' en 'Opleidingskosten'.

#### *Bezetting van de opleidingsfunctie*

Deze paragraaf geeft een beschrijving van de capaciteit die nodig is om de geplande activiteiten uit het hoofdstuk 'Activiteiten' uit te kunnen voeren. Die capaciteit is onder te verdelen in bezetting van de opleidingsafdeling en rol van lijn en staf.

- *Bezetting van de opleidingsafdeling.* Welke functionarissen zijn er nodig om permanent zorg te besteden aan de planning, ontwikkeling, uitvoering en coördinatie van opleidingsactiviteiten. Denk hierbij aan:
  - managementrol;
  - adviseursrol;
  - ontwikkelrol;
  - docentenrol (trainers, instructeurs, docenten, mentoren, coaches, begeleiders);
  - makelaarsrol;
  - studieconsulent;
  - media-beheer;
  - administratieve ondersteuning.

Probeer aan te geven welke rollen intern en welke extern worden vervuld. Soms blijkt de positie van de opleidingsafdeling in het bedrijf niet handig te zijn om de gestelde doelen te realiseren. Hier kan ook een voorstel gedaan worden voor een andere positionering van de afdeling opleidingen. De volgende vragen verdienen dan aandacht.



- Welke hiërarchische en functionele lijnen zijn van belang?
- Is het relevant of de opleidingsafdeling een PZ-afdeling is of een onderdeel uitmaakt van een produktieafdeling?
- Is er een onderverdeling noodzakelijk in centrale en decentrale activiteiten?
- Geven de eerste twee hoofdstukken aanleiding tot wijzigingsvoorstellen in de organisatie en bezetting van de opleidingsafdeling?
- Maak de huidige en de gewijzigde positie van de afdeling duidelijk door middel van een organisatieschema.

Zie voor de inrichting en de bezetting van de opleidingsfunctie Van Dee en Geerdink, 1989; Van der Krogt en Plomp, 1989; Schramade, 1989, 1993; Kessels en Smit, 1989a.

- *Rol van Lijnmanagers en Stafffunctionarissen.* Langzamerhand groeit het inzicht dat de opleidingsfunctie niet volledig aan een opleidingsafdeling kan worden uitbesteed. Naarmate het instrument opleiden meer als een management-instrument gezien wordt ten behoeve van een lerende organisatie, zullen lijnmanagers en staffunctionarissen een steeds grotere rol gaan spelen bij het plannen, ontwikkelen en uitvoeren van opleidingsactiviteiten. Deze paragraaf van het beleidsplan beschrijft hoe die betrokkenheid van lijnmanagers en staffunctionarissen vorm zal krijgen.

- Welke rol vervullen lijnmanagers en staffunctionarissen bij de uitvoering van de opleidingsactiviteiten (zie ook hoofdstuk 'Activiteiten')?
- Hoe wordt die betrokkenheid vorm gegeven en georganiseerd?
- Hoe zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld?

#### *Opleidingskosten*

Deze paragraaf brengt in beeld welke kosten er gemoeid zijn met de uitvoering van de in het tweede hoofdstuk voorgestelde activiteiten. In feite bevat ze een begroting van opleidingskosten in het komend jaar en een prognose van de kosten voor de twee jaren daaropvolgend. De volgende kostenoverzichten zijn daartoe relevant.

- *Kosten van de opleidingsafdeling*
  - Salariskosten van de bezetting
  - Huisvestingskosten
  - Middelen
  - Professionalisering, literatuur, cursussen, enz.
  - Overige kosten
- *Kosten van externe opleidingsfaciliteiten*
  - Externe docenten/adviseurs
  - Conferentie-oorden
  - Overige kosten

- *Loonsomkosten van cursisten*
  - De salariskosten van deelnemers aan opleidingsprogramma's, voor het gedeelte dat zij niet productief zijn
  - Lost opportunity costs (productie/omzetverlies dat geleden wordt omdat de cursisten niet hun werk doen, eventuele vervangingskosten van cursisten en de extra formatieplaatsen die een organisatie heeft opgevoerd om regelmatig medewerkers te kunnen opleiden tijdens werktijd).
- *Totaal van opleidingskosten*  
 Totaliseer de bovenstaande overzichten.  
 Probeer tot enkele relevante kengetallen te komen, bijvoorbeeld:
  - opleidingskosten als percentage van de loonsomkosten
  - opleidingskosten als percentage van de omzet/winst
  - aantal opleidingsdagen/ hoeveelheid kosten per jaar (bijv. per medewerker, hoge salarisgroepen/lage salarisgroepen of productie/administratief medewerkers).

Geef eventuele aangrijpingspunten voor bezuinigingen.

Uitvoerige informatie over opleidingskosten is te vinden in Kearsly, (1989); Kessels en Smit, (1989b); Luchters, (1990) en Olthof, (1990).

#### *Hoofdstuk 4: kwaliteitszorg*

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de maatregelen die worden genomen om nu en in de toekomst kwalitatief hoogwaardige opleidingsdiensten aan de organisatie te kunnen leveren. Het geeft aan hoe de kwaliteit van de diverse opleidingsprocessen wordt bevorderd, en wat er ondernomen wordt aan professionalisering van de opleidingsfunctionarissen.

##### *Kwaliteit van opleidingsprocessen*

- *Vaststellen van de opleidingsnoodzaak*: een zorgvuldig onderzoek naar de vraag: kan een bepaald probleem al dan niet met behulp van opleidingsactiviteiten (mede) opgelost worden? Welke andere ondersteunende activiteiten zijn daarbij nodig?
- *Ontwerpen van opleidingsprogramma's*: welke systematiek wordt er gevolgd?
- *Selectie van cursisten*: wie bepaalt er welke medewerkers aan de diverse opleidingsactiviteiten zullen deelnemen?
- *Uitvoeren van opleidingsprogramma's*: Wat is de betrokkenheid van lijnmanagers. Welke kwalificatie-eisen stelt men aan docenten? Welke ondersteuning wordt er aan docenten, instructeurs en begeleiders geboden?
- *Evalueren van opleidingsprogramma's*. Op welke niveaus wordt evaluatie nagestreefd: reactie, leerresultaten, werkgedrag, invloed op de organisatie? Wie is er bij de evaluatie betrokken?

- *De transfer van leerresultaten naar de werksituatie:*
  - praktische toepasbaarheid
  - implementatie en acceptatie van leerresultaten

### *Professionalisering van de opleidingsfunctionarissen*

Welke activiteiten ondernemen opleidingsfunctionarissen en personeelsmedewerkers om zelf voldoende toegerust te zijn om de eerder beschreven rollen zo goed mogelijk te vervullen?

### *Hoofdstuk 5: toekomstperspectieven*

Het opleidingsbeleidsplan strekt zich in principe uit over een periode van drie jaar. Dit hoofdstuk biedt de mogelijkheid om ook een visie op langere termijn weer te geven. Hierbij spelen mogelijke ontwikkelingen een rol binnen de organisatie, in de branche, de commerciële, politieke en arbeidsmarkt en in de economie en de samenleving. Gerelateerd aan deze ontwikkelingen kunnen de beleidsmakers aangeven welke bijdragen de opleidingskunde kan leveren. Het is mooi als in deze paragraaf rond visie-ontwikkeling summier de toekomstige gevolgen voor de diverse onderdelen van het opleidingsbeleidsplan staan.

### *Hoofdstuk 6: een implementatieplan*

In dit implementatieplan staat aangegeven welke stappen er worden gezet om de beschreven plannen werkelijkheid te laten worden. Het implementatieplan schenkt aandacht aan:

- het informeren van belanghebbenden over het beleidsplan;
- het bevorderen van betrokkenheid bij de uitvoering van het plan;
- het voorbereiden van de besluitvorming;
- een stapsgewijze invoering;
- eventueel werken met een projectgroep, opleidingsbeleidscommissie of begeleidingsgroep;
- een gefaseerde aanpak in de tijd.

## **6. Het opleidingsbeleidsproces**

De invulling en uitwerking van het beleidsplan is sterk afhankelijk van wat de organisatie op het gebied van opleiden aan historie heeft (zie ook de bijdrage van Hetebrij in dit cahier). Welke ontwikkeling een organisatie ook doormaakt, steeds zullen dezelfde kernproblemen terugkeren. Deze zijn het ontwikkelen van een coherente visie omtrent de adequate inzet van opleidingen en het afwegen welke opleidingsactiviteiten binnen een beperkt budget gerealiseerd kunnen worden. Bij het werken aan beide problemen gaat het er niet om dat de hoofdstukken uit het beleidsplan beschreven worden, maar dat de groep betrokken beleidsmakers een proces doormaakt om tot passende oplossingen te komen. Dit is een moeizaam leertraject, maar het is



van grote waarde voor een geïntegreerde inzet van opleiden en leren in een organisatie. De kleine vorderingen die een organisatie als geheel daarin maakt zijn van groter belang dan een vooruitstrevende visie van de opleidingsprofessional die helaas een tamelijk geïsoleerde positie inneemt.

Soms is het helemaal niet duidelijk welke doelen een organisatie nastreeft en welke haar strategische richtingen daarbinnen zijn. Soms zijn de denkbeelden van de betrokkenen zo divergent dat het moeilijk is om een consistent geheel aan uitspraken te formuleren ten behoeve van hoofdstuk 1. Veel organisaties zijn in beweging, worden geherstructureerd of krijgen te maken met fusie-partners. Een praktische oplossing is dan dat de visie van de opleidingsfunctionaris – mits die zich zorgvuldig heeft georiënteerd – voorlopig de beste is.

De rol die de opleidingsfunctionaris vervult in dit moeizame opleidingsbeleidsproces is van cruciaal belang voor het imago van de opleidingsfunctie als geheel. Deze rol zal er vooral een moeten zijn van vertrouwen verwerven, terugkoppeling geven met respect voor meningen en personen, en het zich presenteren als een medeverantwoordelijk medewerker in plaats van een afstandelijke professional.

Zie voor verdere aanwijzingen op het gebied van beleidsadvisering door opleiders: Nathans, 1992; Lippitt en Lippitt, 1986; Block, 1981; Phillips en Shaw, 1989

Het samenwerken aan een opleidingsbeleidsplan met het doel om tot nieuwe inzichten te komen over hoe het leren te organiseren, is een fascinerende onderneming, waarmee de opleider de organisatie een grotere dienst bewijst dan alleen het organiseren en uitvoeren van cursussen.

## Literatuur

- Bergenhenegouwen, G.J., E.A.M. Mooijman, en H.H. Tillema, *Strategisch opleiden in organisaties*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1993.
- Block, P, *Flawless consulting: A guide getting your experience used*, University Associates, San Diego 1981.
- Broad, M.L. en J.W. Newstrom, *Transfer of training, Action-packed strategies to ensure high payoff from training investment*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, Mass. 1992.
- Dee, G.A., en Th.D. Geerdink, 'Plaats van opleidingen'. In: J.W.M. Kessels en C.A. Smit (red.) *Handboek opleiders in organisaties*, (blz.553-565), Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1989.
- Harrison, R., *Employee development*, IPM, Londen 1992.
- Hol, G., 'Planning van opleidingen in het bedrijf'. In: J.W.M. Kessels en C.A. Smit (red.) *Handboek opleiders in organisaties*, (blz.590-600), Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1989.
- Kessels, J.W.M. en C.A. Smit, 'Rollen, vaardigheden en produkten van opleiders'. In: J.J. Peters e.a (red.) *Gids voor de opleidingspraktijk*, afl. 4. okt. 1989 (blz. 3.15.1 - 3.15.22), Van Loghum Slaterus, Houten 1989a.
- Kessels, J.W.M. en C.A. Smit, *Opleidingskunde, een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1989b.



- Kessels, J.W.M. en C.A. Smit, 'Werkplekopleidingen: Opleiden en leidinggeven zijn niet te scheiden'. In: J.W.M. Kessels en C.A. Smit (red.), *Opleiders in Organisaties/Capita Selecta*, afl. 6, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1991.
- Krogt, F. van der en M. Plomp, 'Vier modellen voor de organisatie van opleidingsafdelingen'. In: J.W.M. Kessels en C.A. Smit (red.) *Handboek opleiders in organisaties*, (blz.566-589), Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1989.
- Latham, G.P. en S.R. Crandall, 'Organizational and social factors'. In: J.E. Morrison, (red.) *Training for performance*, blz 260-285. Wiley & Sons, Chichester 1991.
- Lippitt, G. en G. Lippitt, *The consulting process in action*, University Associates, San Diego 1986.
- Luchters, J., 'Kengetallen voor de opleidingsmanager'. In: J.W.M. Kessels en C.A. Smit (red.) *Opleiders in organisaties, Capita Selecta* afl. 5, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1990.
- Nathans, J.H., *Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1992.
- Olthof, S.A.M., 'Budgetteren van de opleidingsafdeling'. In: J.W.M. Kessels en C.A. Smit (red.) *Opleiders in organisaties, Capita Selecta* afl. 2, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1990.
- Phillips, K. en P. Shaw, *A consultancy approach for trainers*, Gower Publishing Company, Aldershot Hants 1989.
- Romiszowski, A.J., 'Trends in corporate training and development'. In: M.Mulder, A.J. Romiszowski en P.C. van der Sijde (red.), *Strategic Human Resource Development*, (blz. 17-48), Swets & Zeitlinger, Amsterdam 1990.
- Schramade, P.W.J., 'Opleiden: Zelf doen of uitbesteden?' In: J.W.M. Kessels en C.A. Smit (red.) *Handboek opleiders in organisaties*, (blz.663-690), Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1989.
- Schramade, P.W.J., 'Selecteren van aanbieders'. In: J.W.M. Kessels en C.A. Smit (red.) *Opleiders in organisaties/Capita Selecta* nr 13, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1993.
- Zee, H. van der, *Van opleiden naar ontwikkeling. Het perspectief van een lerende onderneming*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1993.