



■ INTERN VORMINGSBELEID

IN ZES STAPPEN NAAR EEN LERENDE ERFGOED- ORGANISATIE

COLOFON

Auteur

Jacqueline van Leeuwen

Tekstredactie

Birgit Geudens

Vormgeving

Annemie Vanthienen

Verantwoordelijke uitgever

Marc Jacobs, FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw, Priemstraat 51, 1000 Brussel

Wettelijk Depot

D/2014/11.524/6

Brussel, mei 2014



De Creative Commons Naamsvermelding-Niet-commercieel-Geen Afgeleide werken 2.0 België Licentie is van toepassing op dit werk.

Ga naar <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/be/> om deze licentie te bekijken.

STAP 1 KIK DOOR EEN ROZE BRIL: WAT GAAT ER GOED?	5
Test uw leerstijl!	5
Welke aanpak werkt het beste in uw organisatie?	6
STAP 2 TOVER EEN MIRAKEL. UITGANGSPUNTEN VOOR EEN VORMINGSVISIE	7
STAP 3 REALITY CHECK	8
Check 1: spreken de stellingen elkaar niet tegen?	9
Check 2: is er een conflict met de huidige situatie?	10
STAP 4 WEET DAT LEREN MEER IS DAN COMPETENTIES EN CURSUSSEN!	11
Welke ‘rollen’ moeten worden aangeleerd?	11
Welke leervormen zijn er allemaal?	12
STAP 5 SELECTEER TWEE ACTIES	14
Zelfstudie als leermiddel waarderen	15
Onderlinge communicatie tussen de medewerkers bevorderen	15
Coachen en begeleiden van medewerkers	15
Informeel leren van elkaar: experimenteren	15
Reflectie bevorderen	15
Bewuster stilstaan bij het zoeken naar een gepaste vormingsmethode	16
Kennismangement binnen de organisatie verbeteren	16
Vorming structureel opnemen in het beleid van de organisatie	17
Uw keuze:	17
STAP 6 WERK UW ACTIES VERDER UIT	18
BESLUIT	20
BIJLAGE: MOGELIJKE VRAGEN BIJ HET OPSTELLEN VAN EEN INDIVIDUEEL VORMINGSPLAN	21
LITERATUUR	24

Dit werkboekje gaat over het opzetten van een intern vormingsbeleid. Ons uitgangspunt is de vraag hoe u medewerkers binnen een organisatie kan ondersteunen om hun kennis en hun kunde te versterken. Of, anders geformuleerd, hoe zij alle kansen krijgen om bij te leren en zich verder te ontwikkelen. En dat gaat veel verder dan louter een cursus volgen.

Over de vraag hoe mensen nieuwe kennis verwerven, is al heel wat inkt gevloeid. Er spelen immers heel wat factoren mee. Kort gezegd is leren in een organisatie een samenspel van drie elementen:

- ▶ de motivatie en leercapaciteit van de lerende zelf;
- ▶ de inzet en didactische competenties van de lesgever;
- ▶ de ondersteuning vanuit de organisatie.

In dit werkboekje gaan we in op de derde vraag: wat kan u binnen uw organisatie zoal ondernemen om het leren optimaal te ondersteunen en aan te moedigen? Opnieuw stond een hele resem theoretische studies en ingewikkelde modellen ter beschikking. Maar in dit werkboekje beperken we ons tot de essentie.

We namen kleine erfgoedorganisaties als uitgangspunt, organisaties dus met weinig medewerkers (ca. 10) die doorgaans een hogere opleiding achter de rug hebben. Mensen met een eigen visie en vaak ook met veel autonomie. Niet te vergelijken dus met de context waarvoor de meeste VTO-instrumenten zijn opgesteld: industrieën met duizenden werknemers, vaak laaggeschoold, die in grote groepen min of meer hetzelfde proces uitvoeren.

In zo'n fabriekscontext is controle, supervisie en evaluatie uiteraard cruciaal. En dus investeert het management daar in uitgebreide VTO-beleidsplannen, competentieprofielen, POPs (persoonlijke ontwikkelingsplannen) en in allerlei andere formele instrumenten. U kan dat uiteraard ook doen, maar we beseffen dat de tijd hiertoe vaak ontbreekt. In dit boekje willen we laten zien dat het opzetten van een dergelijk formeel systeem slechts een van de opties is.

Dit werkboekje brengt u in zes stappen naar concrete acties die het leren op maat van uw organisatie versterken. Onderweg formuleert u een begin van vormingsvisie en denkt u na over de ingrepen die u op korte en langere termijn kan ondernemen. Zo bepaalt u de contouren voor een breed vormingsbeleid.

Achtereaan vindt u bovendien een overzicht van mogelijke vragen voor het bepalen van een individueel vormingsplan. Op basis hiervan kan u met uw medewerkers verder nadenken welke concrete vorming er – binnen de uitgezette contouren - nodig is.

Voor verdere ondersteuning bij het uitwerken van een traject, kan u terecht bij Jacqueline van Leeuwen, jacqueline.vanleeuwen@faronet.be.

Met dank aan Silke Theuwissen, Sofie Hantson, Miranda Vermeiren (VIVO), Patricia Van Dessel (VIVO), Luk Indesteege (KHLim), Frank Cockx (Socius), Anita Caals en de deelnemers van vroegere vormingen en begeleidingstrajecten die zorgden voor inspiratie en goede voorbeelden.

■ STAP 1 | KIJK DOOR EEN ROZE BRIL: WAT GAAT ER GOED?

Er zijn heel wat belemmeringen die mensen kunnen tegenhouden om te leren: geen zin, geen tijd, 'kennis is macht', een voorliefde voor routines ...

In dit werkboekje zetten we een roze bril op en vertrekken we bewust vanuit de positieve kant: wat gaat er wel goed? Wanneer zijn de medewerkers enthousiast over bijleren? Deze successen geven een beeld van de huidige leercultuur en bepalen ook de marges waarbinnen u nieuwe acties kan ondernemen.

TEST UW LEERSTIJL!

Niet iedereen leert op dezelfde manier, en niet alle collega's leren zoals u. Kruis in onderstaand testje aan welke stijl het beste bij u past als u (zoals nu) meer wil leren over het opzetten van een intern vormingsbeleid:

Ik leer het meeste bij door:

- a) een boek te lezen met fluostift in de hand;
- b) de kunst af te kijken van iemand die erg goed is in zijn/haar vak;
- c) een overtuigend en stimulerend betoog;
- d) collega's te ontmoeten en samen met hen naar oplossingen te zoeken;
- e) zelf uit te proberen, te ontdekken en creatief te zijn.

Ik verwacht van een leerinhoud dat ze:

- a) de 'objectieve waarheid' weergeeft en rationeel gestructureerd is;
- b) mij zaken leert die rechtstreeks in de praktijk toepasbaar zijn;
- c) mij inspireert op gebied van normen en waarden;
- d) mij aanspoort om me samen met anderen verder te ontwikkelen;
- e) mij zelf laat ontdekken en exploreren: structuur heb ik niet nodig.

Een ideale lesgever is:

- a) een deskundige: iemand die een gezagsvolle bron is voor de kennis die ik wil verwerven;
- b) een coach die me door de veranderingen heen begeleidt;
- c) een soort goeroe die me bewust maakt en anders leert kijken;
- d) een gesprekspartner: een gelijke, die samen met mij de dialoog aangaat;
- e) een soort spelleider die me verder helemaal vrij laat.

Deze test is gebaseerd op de theorie van de vijf leerders (Walter Leirman)¹:

- ▶ De **expert** (vooral a's): actieve informatieverwerker en probleemoplosser: neemt informatie op en plaatst deze in een eigen cognitieve structuur (mentale boekenkast);
- ▶ De **ingenieur** (vooral b's): wil al doende leren om technische vaardigheden aan te scherpen die rechtstreeks in de praktijk toepasbaar zijn;

¹ Zie: <http://ppw.kuleuven.be/cscap/5CULTURENlerenEDUCATIEw03.pdf>

- ▶ De **profeet** (vooral c's): wil een inspirerend voorbeeld (goeroe) zijn; voorleven, bewustmaken, problematiseren, deugden zijn belangrijker dan kennis;
- ▶ De **dialogans** (vooral d's): actieve deelnemer aan debat, wil gehoord worden; deelnemer is deskundig vanuit eigen ervaring, is partner in het proces;
- ▶ De **ludens** (vooral e's): creatieve verkenner die graag buiten de lijntjes kleurt, het moet allemaal niet te zwaar en te serieus worden.

Natuurlijk is dit maar een model, en is de werkelijkheid veel complexer. Maar het toont wel aan dat er verschillende manieren zijn om iets te leren. Vroeger was het expertmodel dominant in het onderwijs. Een ex-cathedradocent, met passief luisterende studenten was het ideale model. Het laatste decennium is dit erg aan het veranderen. Onder invloed van sociale media en andere evoluties neemt het dialogerend of sociaal leren steeds meer de overhand. Leren gebeurt niet meer alleen achter de boeken, maar in groep en in gesprek.

Het valt dus te verwachten dat vandaag de meerderheid van de professionals eerder ingenieurs of 'dialogansen' zijn, maar is dat ook zo in uw organisatie? Voor we een vormingsbeleid opzetten is het belangrijk om te weten wat er nu al goed werkt.

WELKE AANPAK WERKT HET BESTE IN UW ORGANISATIE?

Welk type leerders hebt u in huis? Zijn er vooral experts aanwezig, of juist ingenieurs? En welke soorten vormingen hebben bij hen het meeste effect tot nog toe? De volgende vragen kunnen u een handje helpen om deze vragen verder uit te spitten:

- ▶ Welke vormingsactiviteit leverde veel resultaat op?
- ▶ Op welke momenten tijdens het jaar leren de medewerkers veel bij? Zijn er bepaalde events, vergaderingen of projecten die erg leerrijk zijn?
- ▶ Welke werkvorm heeft in uw organisatie veel succes (bv. een lezing, een leesgroep, een collegagroep, een cursus ...)
- ▶ Wat motiveert de medewerkers tot leren?
- ▶

BV 1: *In deze organisatie laat de coördinator de medewerkers bij voorkeur niet deelnemen aan externe cursussen. Het leren krijgt wel een plaats op de jaarlijkse stafdagen. De medewerkers waarderen deze 'tweedaagse-buiten-het-alledaagse' zeer. Ze leren er telkens veel bij en het geeft energie om weer een jaar verder te gaan.*

BV 2: *In deze organisatie is de autonomie van de medewerkers erg belangrijk. Zij leren heel veel van zelfstudie en bepalen zelf aan welke externe vormingen zij deelnemen. Dit systeem werkt volgens hen perfect.*


BV 3: *In deze organisatie vinden de medewerkers routine erg belangrijk. Ze staan niet erg open voor nieuwe dingen. Maar als die nieuwigheden een directe link hebben met hun werk en dat werk aantoonbaar vergemakkelijkt, zijn ze wel bereid om een inspanning te leveren.*

 Zo leren we het beste/het liefste in onze organisatie:

Het idee is dat we gaan verder bouwen op wat nu al goed gaat. En daarvoor moet u uw pappenheimers natuurlijk goed kennen.

■ STAP 2 | TOVER EEN MIRAKEL UITGANGSPUNTEN VOOR EEN VORMINGSVISIE

Nu we de huidige situatie hebben geschetst, is het tijd om te dromen! Stel dat er een mirakel gebeurt. U krijgt van ons een toverstaf en kan uw organisatie omtoveren tot een fantastische leercultuur, hoe zou die eruit zien? Welk beeld roept dit bij u op?

 Mijn eerste idee over een mirakel:

Deze tweede stap gaat over het formuleren van een visie op leren binnen een organisatie. Wat zou u willen bereiken? En via welke weg? In deze fase laten we haalbaarheid even los en gaan voor het maximaal wenselijke (wees gerust: er volgt een *reality check*).

Hieronder hebben we tien voorbeeldstellingen voor een vormingsvisie opgenomen. Er bestaat geen hiërarchie tussen deze stellingen, het zijn gewoon verschillende aspecten en visies op leren in de organisatie en geen enkele is beter dan een andere. Kruis er drie aan die voor u echt de essentie uitmaken van wat u zou willen realiseren.

1. Collega's leren maximaal van elkaar en krijgen dus alle kansen om ervaringen te delen.
2. Iedere medewerker krijgt maximale ontplooiingskansen en kan zelf zijn of haar leerproces sturen.
3. De organisatie bepaalt (jaarlijks) leerdoelen op organisatieniveau en op individueel niveau.
4. Ons vormingsbeleid werkt lacunes in kennis en vaardigheden weg: de doelen van de organisatie zijn het vertrekpunt.
5. Ons vormingsbeleid versterkt de aanwezige kennis en vaardigheden: de talenten van iedere medewerker zijn het uitgangspunt.
6. Alle leermogelijkheden zijn gekoppeld aan functieprofielen, taakomschrijvingen en/of competentieprofielen.
7. Concrete vragen en knelpunten zijn het vertrekpunt om een leerproces op te starten.
8. Het leren verloopt organisch: we leren elke dag bij en maken tijd om daar informeel samen over na te denken.
9. Ons leerproces is flexibel: we spelen vlot in op ad-hocvragen en uitdagingen: er is ruimte voor onverwachte en verrassende leerkansen.
10. Aan iedere verandering in loopbaan of takenpakket koppelen we expliciet een vormingsbeleid.

BV1: *Deze organisatie neemt de doelen als uitgangspunt, men wil werken met functieprofielen en flexibel leren.*

BV2: *De organisatie wil dat medewerkers meer ervaringen gaan delen, de aanwezige kennis als uitgangspunt nemen en flexibel zijn.*

BV3: *Deze organisatie wil inzetten op de talenten van de medewerkers, met functieprofielen gaan werken en de medewerkers maximale ontplooiingskansen geven.*

■ STAP 3 | REALITY CHECK

In de bovenstaande stellingen hebben we twee basisvisies op leren in organisaties verwerkt. De ene reeks stellingen neemt de organisatie als uitgangspunt: de doelen staan centraal en de werknemers moeten in functie daarvan bijleren. De tweede reeks stellingen stelt de medewerkers centraal: zij moeten alle kansen krijgen om zichzelf te ontplooiën.

Zoals steeds ligt de waarheid in het midden: in een goede balans tussen het perspectief van de organisatie en dat van de medewerker. Alle stellingen hebben zodoende pluspunten, maar brengen ook een aantal risico's mee. Hieronder zetten we de positieve en negatieve effecten van elke stelling even op een rijtje:

1. Collega's leren maximaal van elkaar en krijgen dus alle kansen om ervaringen te delen

- ▶ Pluspunt: met deze stelling ziet u leren (terecht) als een sociaal gebeuren en legt u het accent op ervaringsdeling. Leren van collega's en op de werkvloer is haast per definitie concreet en toegepast en zal dus sneller effect hebben.
- ▶ Risico: mensen delen niet spontaan (en vergeten dat ook door goede voornemens) dit loopt zelden 'vanzelf': er is dus sturing nodig anders blijft het bij een 'gezellige babbel'.

2. Iedere medewerker krijgt maximale ontplooiingskansen en kan zelf zijn of haar leerproces sturen.

- ▶ Pluspunt: met deze stelling kiest u radicaal voor een bottom-upbenadering. Mensen zijn meer gemotiveerd om bij te leren als ze zelf hun doelen mogen bepalen en kunnen aangeven waar er winst is.
- ▶ Risico: de inspraak moet wel formeel worden vastgelegd, anders neigt deze aanpak tot willekeur en gaan mensen helemaal hun eigen koers volgen.

3. De organisatie bepaalt (jaarlijks) leerdoelen op organisatieniveau en op individueel niveau.

- ▶ Pluspunt: met deze stelling kiest u voor een sterk geformaliseerd en top-down gestuurd vormingsbeleid. Zo'n vormingsbeleid laat toe op langere termijn te plannen.
- ▶ Risico: als er geen inspraak van de werknemers is, kan dat wegen op de motivatie. Iets 'moeten' leren is namelijk zelden erg efficiënt.

4. Ons vormingsbeleid werkt lacunes in kennis en vaardigheden weg: de doelen van de organisatie zijn het vertrekpunt.

- ▶ Pluspunt: dit systeem is helder en doelgericht en laat toe grondig na te denken over de kennis en kunde die de organisatie nodig heeft om verder te groeien.
- ▶ Risico: dit beleid vertrekt van een deficitbenadering, een tekort en dat kan behoorlijk demotiverend zijn. Let er dus op dat het vormingsbeleid voldoende gedragen is en zorg ervoor dat niemand tegen zijn zin iets moet gaan leren (dat werkt toch niet).

5. Ons vormingsbeleid versterkt de aanwezige kennis en vaardigheden: de talenten van iedere medewerker zijn het uitgangspunt.

- ▶ Pluspunt: vertrekken vanuit de sterkte van iedere medewerker en diens talenten werkt motiverend. Een positieve aanpak geeft energie!
- ▶ Risico: als dit te ver wordt doorgevoerd, gaan medewerkers alleen maar datgene leren wat ze graag doen en krijgen noodzakelijke maar minder 'swingende' kennis en kunde geen aandacht.

6. Alle leermogelijkheden zijn gekoppeld aan functieprofielen, taakomschrijvingen en/of competentieprofielen.

- ▶ Pluspunt: systematisch nadenken over de essentie van functies en de kennis en kunde die daaraan gekoppeld zijn, kan heel wat nieuwe inzichten en plannen opleveren. Zeer goede reflectietools voor functiegesprekken.
- ▶ Risico: functie- en competentieprofielen kunnen bedreigend overkomen omdat mensen ze verbinden met evaluatie en met naast een meetlat moeten staan. Ze kunnen ook verstarrend zijn als ze niet regelmatig aan de veranderende context worden aangepast.

7. Concrete vragen en knelpunten zijn het vertrekpunt om een leerproces op te starten.

- ▶ Pluspunt: aansluiten bij concrete vragen is een belangrijke voorwaarde om rendement te hebben van vorming. Vaak geldt: hoe concreter hoe beter.
- ▶ Risico: alleen maar 'hands-ontraining' kan ook beperkend zijn. Eens proeven van een andere context of je verdiepen in meer theoretische achtergronden kunnen de creativiteit van de lerende stimuleren.

8. Het leren verloopt organisch: we leren elke dag bij en maken tijd om daar informeel samen over na te denken.

- ▶ Pluspunt: reflecteren over de praktijk is een zeer belangrijke en concrete leervorm die veel nieuwe inzichten en concreet resultaat kan opleveren.
- ▶ Risico: een aantal mensen is 'allergisch' aan reflectie omdat dergelijke momenten kunnen verzanden in oeverloos gebabbel. Een goede structuur en een goede opvolging zijn dus essentieel.

9. Ons leerproces is flexibel: we spelen vlot in op ad-hocvragen en uitdagingen: er is ruimte voor onverwachte en verrassende leerkansen.

- ▶ Pluspunt: het ijzer smeden terwijl het heet is en als de mensen er de relevantie van inzien is een goed idee. Sommige vormingskalenders zijn geen maanden op voorhand ter beschikking.
- ▶ Risico: te veel ad hoc is ook niet goed, vooral omdat sluimerende leervragen (die niet meteen acuut zijn) dreigen onder te sneeuwen. Het lijkt dus eerder een en-enverhaal.

10. Aan iedere verandering in loopbaan of takenpakket koppelen we expliciet een vormingsbeleid.

- ▶ Pluspunt: een nieuwe taak opnemen of een nieuwe rol krijgen (bv. gaan lesgeven) wordt vaak onderschat. Het is goed om expliciet na te denken welke kennis en kunde er nodig is om deze nieuwe aanpak vlot te laten verlopen.
- ▶ Risico: er is niet altijd een heel nieuw vormingstraject nodig: meelopen met een collega kan ook al voldoende zijn. Zorg dat het dus niet 'van moetens' wordt.

CHECK 1: SPREKEN DE STELLINGEN ELKAAR NIET TEGEN?

Het is belangrijk om uw lijstje met drie basisstellingen eens te bekijken, en te bekijken hoe de onderlinge relatie tussen de stellingen precies zit. Is er een goede balans tussen het perspectief van de organisatie en dat van de medewerkers? Of zouden de stellingen elkaar kunnen tegenwerken? Dan is het belangrijk om u daarvan bewust te zijn en uw keuze eventueel bij te sturen.

BV1: Deze organisatie kiest vooral voor organisatiegerichte stellingen, maar ook voor een informeel aspect (ad hoc en flexibel). Die vaste omschrijvingen en het gebonden zijn aan de doelen van de organisatie kunnen echter het flexibel leren in de weg staan, dus het is belangrijk om daar rekening mee te houden (en ze niet te zeer te betonnen).

BV2: Deze organisatie heeft drie informele zaken als uitgangspunt genomen en stelt de medewerkers centraal. Zij zitten dus in dezelfde lijn en zullen elkaar niet tegenwerken. Maar blijft het zo niet allemaal te informeel en dus te vrijblijvend? Moet het perspectief van de organisatie niet een wat meer expliciete rol krijgen?

BV3: Hier vinden twee informele en een eerder organisatiegerichte stelling (functieprofielen) een mix die geen problemen hoeft op te leveren als u de functieprofielen bottom-up laat opbouwen en de talenten van de medewerkers integreert.

 Combinatie van stellingen is: +, -, +/-

CHECK 2: IS ER EEN CONFLICT MET DE HUIDIGE SITUATIE?

Als tweede check gaan we na of de uitgangspunten niet te zwaar conflicteren met de beginsituatie. Dat betekent niet dat u ze opzij moet schuiven, maar wel dat u beseft dat er wat meer werk (en tijd) nodig zal zijn om ze te realiseren.

Wat is de organisatiecultuur bij u? Krijgen de medewerkers al heel veel autonomie? Dan is het opleggen van strikte regels beslist een uitdaging. Is er juist heel veel sturing nodig, dan kan het loslaten van regels misschien verwarrend zijn. Een paar voorbeelden om dit te illustreren:

BV1: Deze organisatie is sterk gestructureerd: de coördinator heeft veel controle. Het werken met taakomschrijvingen en het centraal stellen van de doelen van de organisatie sluit daarbij aan. De vraag is of de coördinator uiteindelijk wel bereid is om die controle te lossen en voor het maximaal flexibele te gaan? Een tussenstap zou kunnen zijn om die succesvolle stafdagen flexibeler te laten invullen door de medewerkers. → Deze organisatie staat voor de uitdaging om binnen een organisatiegerichte structuur informele elementen binnen te brengen.

BV2: Deze organisatie werkt heel informeel, de stellingen sluiten daar dus goed bij aan. De nood aan meer ervaringsdeling tussen de collega's lijkt ook terecht. Anderzijds kan men zich afvragen of iets meer structuur en afspraken niet nuttig kunnen zijn. Dit verloopt best met kleine stappen en met veel inspraak.

BV3: Deze organisatie wil maximaal vertrekken vanuit de medewerkers. Een goede zet omdat deze medewerkers niet direct gemotiveerd zijn tot leren: hen forceren zal weinig zin hebben. Maar van bij de start helemaal bottom-up werken wordt ook moeilijk, vooral omdat u zo de doelen van de organisatie uit het oog kan verliezen. Deze organisatie moet vooral op zoek naar quick wins die tastbaar een directe meerwaarde kunnen opleveren voor de medewerkers.

Na deze check kan u concluderen wat voor uw organisatie de belangrijkste uitdagingen zijn.

 Onze belangrijkste uitdaging is: ...

Op basis van deze oefening hebt u in feite de contouren van uw interne vormingsvisie bepaald. Het is een goed idee om deze visie verder uit te schrijven en te bespreken met de medewerkers. Ook kan u aan deze visie doelstellingen koppelen die u in uw beleidsplan kan opnemen. Als u structureel aan vorming wil werken is dat altijd een goed idee, want zo verliest u uw voornemens niet uit het oog.

STAP 4: WEET DAT LEREN MEER IS DAN COMPETENTIES EN CURSUSSEN!

In de eerste stap hebben we al eens gekeken welke leertypes in uw organisatie rondlopen. In dit hoofdstuk bouwen we hier nog op voort. We gaan in op de vraag wat medewerkers zouden kunnen bijleren en schetsen een beeld van vier globale strategieën om te leren. Dit als brugje naar een hele reeks concrete tips!

WELKE 'ROLLEN' MOETEN WORDEN AANGELEERD?

In deze brochure leggen we vooral de nadruk op HOE men binnen een organisatie kan leren. Toch is het goed om heel even kort te reflecteren op WAT de medewerkers kunnen bijleren.

Het meest eenvoudige antwoord op deze vraag is natuurlijk dat ze competenties willen verwerven: kennis, vaardigheden en attitudes die hen tijdens hun werk van pas kunnen komen. In heel wat grotere organisaties lijst men deze competenties op in functieprofielen voor iedere medewerker. Maar voor kleinere organisaties is het misschien eerder aangewezen om te denken in verschillende 'rollen' die men opneemt. Zo kan iemand soms adviseur zijn, dan weer eerder docent, of voortgangsbewaker.

Eén functie bestaat zo uit meerdere rollen. Elke rol schept bepaalde verwachtingen en impliceert een aantal vaardigheden. Bovendien kunnen deze rollen soms conflicteren. Denken in rollen maakt de diversiteit van het werk beter zichtbaar. Het is dus belangrijk om een goed zicht te hebben op welke rollen binnen uw organisatie aanwezig zijn:

 Dit zijn de belangrijkste rollen die medewerkers bij ons opnemen:

Gert-Jan Schuiling stelt in het boek *Rolgerichte competentieontwikkeling*² dat het opnemen van een nieuwe rol vaak wordt onderschat. Niet iedereen zet heel gemakkelijk een nieuw petje op. En dus zullen er leerprocessen moeten plaatsvinden. Hij onderscheidt daarbij de volgende types leerprocessen:

Bestaande rol	Kwaliteitsverbetering: de rol beter onder de knie krijgen	Procesontwikkeling: nagaan hoe deze rol in een nieuwe context kan worden ingevuld
Nieuwe rol	Rol ontwikkeling: een nieuwe rol vormgeven, rekening houdend met de bestaande rollen	Vernieuwing: volledig nieuwe zaken ontwikkelen, innoveren
	Bestaand proces	Nieuw proces

² http://www.han.nl/onderzoek/nieuws/boek-rolgerichte-competen/_attachments/rolgerichte_competentieontwikkeling_-_gertjan_schuiling_red_pdf

Het ene leerproces vereist meer inspanning en capaciteiten dan het andere. Zo is er een groot verschil tussen het overnemen van een bestaande rol en het volledig nieuw uitdenken van een innovatieve context. Ga dus even na welke leerprocessen in uw organisatie aan de orde zijn:

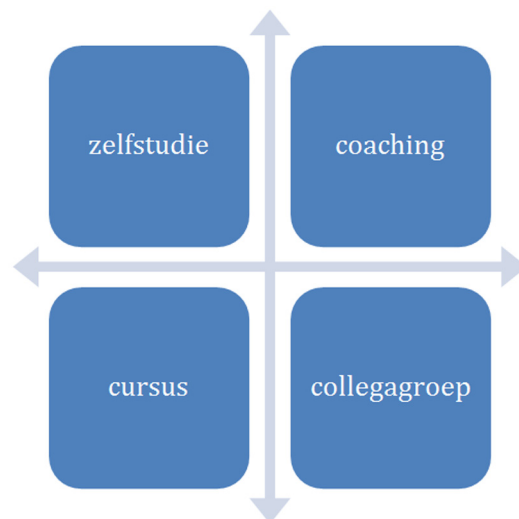


WELKE LEERVORMEN ZIJN ER ALLEMAAL?

Of u nu nieuwe kennis wil ontwikkelen, de kwaliteit wil verhogen of een proces verder wil ontwikkelen, er zijn heel wat verschillende manieren om deze vormingsvraag in te lossen. Bij FARO werken we met een basisschema dat de mogelijkheden helder in kaart brengt. We vertrekken van twee basisvragen:

- ▶ Kiezen we voor een individueel traject, of willen we mensen samenbrengen?
- ▶ Willen we op een heel gestructureerde manier werken, of het leren liever informeel aanpakken en rekening houden met de inbreng van de deelnemers? Deze keuzes hebben gevolgen voor het leertraject.

Als we dit in een matrix uitzetten, ontdekken we vier basismogelijkheden om vorming aan te pakken:



Zelfstudie: dit is het klassieke ‘met een fluostift in de hand een boek doornemen’ model. Maar het kan ook net iets breder zijn. Zo valt het opzetten van een klein intern onderzoek er ook onder. En wat vormingsbeleid betreft kan het een heel interessante piste zijn om te investeren in een bibliotheek of een aantal kern-tijdschriften in uw vakgebied. Met andere woorden: zeker geen leervorm om zomaar af te schrijven.

Coaching: hierbij denkt u misschien direct aan de sportcoach, of aan een externe die in uw organisatie de medewerkers moet aansporen tot grote hoogtes. Dat kan inderdaad hieronder vallen, maar er zijn ook andere mogelijkheden. Peter- en meterschap voor nieuwe medewerkers bijvoorbeeld, of mogelijkheden tot *jobshadowing* binnen of buiten de organisatie. Stagelopen, meekijken of advies vragen aan een expert vallen ook onder deze categorie.

Collegagroepen: leren door ervaringen met collega's binnen en buiten de organisatie uit te wisselen. Dit kan bijvoorbeeld door samen een leesgroep te organiseren die een boek of interessant artikel bespreekt. Of door een intervisiegroep te houden waarin praktijkproblemen aan de orde komen. Mits een goede vraagstelling en sturing zijn de mogelijkheden eindeloos!

Cursus: hier vallen alle klassieke vormingsmethodes onder, zoals studiedagen, lezingen, workshops, masterclasses enzovoort. Maar, zoals u ondertussen heeft begrepen, kunt u in een vormingsbeleid het leren veel breder zien.

Bij FARO kiezen we er doelbewust voor om niet voor één vak te kiezen, maar een inhoud in meerdere vakken aan te bieden. Zo hebben we voor beleidsplanning een handleiding gemaakt, we geven er workshops over, we begeleiden mensen op maat en we organiseren collegagroepen: de ene manier van vorming versterkt immers de andere.

 Dit 'vak' uit het schema passen we al veel toe:

 Hier zie ik nog nieuwe mogelijkheden:


■ STAP 5 | SELECTEER TWEE ACTIES

In de voorgaande stappen ontwikkelde u een vormingsvisie en toetste deze aan de realiteit. Ook dompelden we u heel kort onder in de leertheorie, zodat u al een beter zicht heeft op de mogelijkheden.

De volgende stap is de visie op leren om te zetten in concrete acties. In dit deel sommen we een aantal concrete tips op die we verzamelden in literatuur over leren, transfer en kennismanagement. De tips zijn gerangschikt volgens vijf categorieën die volgens ons een toenemende graad van formaliteit hebben en steeds meer toewerken naar het vastleggen van processen en beleid. (Dit wil trouwens niet zeggen dat de eerste acties makkelijker zijn dan de zaken die later aan bod komen.)

- ▶ zelfstudie als leermiddel waarderen
- ▶ onderlinge communicatie bevorderen
- ▶ coachen en begeleiden van medewerkers
- ▶ informeel leren via experimenten/projecten
- ▶ reflectie bevorderen
- ▶ bewuster stilstaan bij het zoeken naar een gepaste vormingsmethode
- ▶ kennismanagement verbeteren
- ▶ vorming structureel opnemen in het beleid van de organisatie

De tips onder deze hoofdingen zijn heel divers. Soms betreft het kleine zaken, die makkelijk aan te passen zijn (een prikbord); andere tips vragen heel wat meer investering (een competentiemodel opstellen).

 Uw opdracht is om twee acties te selecteren: één *quick win* (die dus snel zichtbaar resultaat oplevert) en één actie om op langere termijn in te zetten.

Hou bij uw keuze rekening met de voorgaande stappen:

- ▶ de leerstijlen van de medewerkers (wat werkt er)
- ▶ de vormingsvisie (balans tussen organisatie en medewerker)
- ▶ de 'vakken' uit het schema met leervormen

BV1: Naast het ontwikkelen van een gestructureerd competentiemodel en het uitschrijven van formele functieprofielen zet deze organisatie verder in op de succesvolle stafdagen. Hier zal de informelere kant worden versterkt door tijd te voorzien voor reflectie en ervaringsdeling (in plaats van alleen maar inhoud en theorie aan te reiken). Ook op de wekelijkse stafvergadering zal er in de toekomst ruimte zijn voor kennisdeling en reflectie. Vormingsvragen kunnen hier besproken worden.

BV2: Deze organisatie staat al sterk op het vlak van zelfstudie en eigenlijk wordt er informeel ook al veel gedeeld. Het uitwerken van concrete projecten/experimenten waar meerdere collega's bij betrokken zijn, combineert de zelfstudie met wat meer ervaringsdeling. Vanuit deze projecten kunnen voorzichtige stappen worden gezet om die kennisdeling meer gestructureerd aan te pakken, bijvoorbeeld via het uittekenen van processen.

BV3: In deze organisatie is het heel erg belangrijk om te vertrekken vanuit de noden van de medewerkers. Samen een proces uittekenen, FAQ verzamelen of do's and don'ts ophijsten heeft voor hen direct een meerwaarde. Functieprofielen kunnen de taken en opdrachten zichtbaar maken en kunnen zo een meerwaarde zijn, zolang de medewerkers ze niet als afvinklijstje gaan gebruiken. Inzetten op reflectie daarover is dus ook noodzakelijk.

ZELFSTUDIE ALS LEERMIDDEL WAARDEREN

- ▶ Informatie opzoeken en verwerken in rapporten die voor de collega's beschikbaar zijn.
- ▶ Bibliotheek of infopunt uitbouwen, met inspraak van de collega's.
- ▶ Tijdschriften laten circuleren via een vast systeem (en aanduiden wat men interessant vond?).

ONDERLINGE COMMUNICATIE TUSSEN DE MEDEWERKERS BEVORDEREN

- ▶ Gezamenlijk pauzes nemen die ook bedoeld zijn om over het werk te praten.
- ▶ Landschapsbureaus of eilanden die de onderlinge communicatie stimuleren.
- ▶ Na een vorming kunnen collega's beroep doen op een trainingsbuddy zodat ze samen verder kunnen nadenken over de transfer naar de werkvloer.
- ▶ Specifieke werkgroepen installeren om een bepaald thema uit te diepen.
- ▶ Een leesgroep oprichten die een inspirerend werk doorneemt en nadenkt over de transfer naar de werkplek.
- ▶ Een 'babbelhoekje' installeren waar medewerkers elkaar kunnen spreken, koffie drinken en informeel zaken kunnen uitwisselen.
- ▶ Hang een samenvatting, schema, belangrijke elementen uit vormingen voor iedereen zichtbaar op (bv. in de keuken).

COACHEN EN BEGELEIDEN VAN MEDEWERKERS

- ▶ Laat iedereen een collega uitkiezen bij wie hij een dag wil meelopen.
- ▶ Peter- en meterschap invoeren bij opname van nieuwe taken en rollen, en zeker voor nieuwe medewerkers.
- ▶ Meer dan één medewerker naar een externe vorming sturen: zijn worden dan elkaars trainingsbuddies, die ook na de vorming overleggen hoe ze de vorming kunnen toepassen.
- ▶ SCRUMMEN: met een team aan korte taken werken en hierover kort overleggen (cf. spelers American football!).

INFORMEEL LEREN VAN ELKAAR: EXPERIMENTEREN

- ▶ (Leer-)projecten opstarten voor innovatieve vraagstukken: collega's formuleren leerdoelen, gaan na hoe ze informatie kunnen verwerven, vaardigheden kunnen bijleren en aan elkaar kunnen doorgeven.
- ▶ Een concrete 'case' binnen de organisatie als uitgangspunt nemen.
- ▶ Leesgroep opstarten: samen een vernieuwend boek lezen en bekijken hoe de theorie in de praktijk kan worden toegepast.
- ▶ Jobrotatie: medewerkers steeds weer andere taken of rollen laten opnemen.
- ▶ Ontdek het talent van de medewerkers via "middagen van de passie" of een talentworkshop (zie www.italento.be) en ga na hoe hij/zij dit talent voor de organisatie kan inzetten.

REFLECTIE BEVORDEREN

- ▶ Aparte momenten voorzien waar collega's kunnen reflecteren over wat ze hebben bijgeleerd: bv. intervisiemoment, collegagroep (met een agenda).
- ▶ Tijd voor een brokje ervaringsdeling op de stafvergadering.
- ▶ Lunches met als gespreksonderwerp: 'wat hebben we deze week bijgeleerd'?

- ▶ Debriefings of evaluatiemomenten na belangrijke evenementen of projecten: wat hebben we hieruit geleerd?
- ▶ Medewerkers houden een logboek bij waarin ze nieuwe ideeën noteren, zaken die misschien minder goed zijn verlopen, verbeterpunten.
- ▶ Maak tijd voor een apart reflectiemoment waarop collega's zich buigen over dilemma's, moeilijke kwesties, *critical incidents*. Of laat de medewerkers op een klaag- en jubelmuur noteren wat er goed ging en wat verbeterd kan worden (of gebruik een andere reflectievorm).
- ▶ Vragenuurtjes organiseren waarin collega's vragen aan elkaar kunnen voorleggen.
- ▶ Succesreflectie: zaken die goedliepen verder analyseren en erop voortbouwen.

FARO maakte overzichten van reflectievormen en creatieve brainstormmethodes, u kunt dit opvragen bij jacqueline.vanleeuwen@faronet.be

BEWUSTER STILSTAAN BIJ HET ZOEKEN NAAR EEN GEPASTE VORMINGSMETHODE

- ▶ Cursussen en opleidingen: apart moment waarop extern vormingsaanbod wordt bekeken (of agendapunt op stafvergadering).
- ▶ Opleidingsvragen verzamelen op een vast punt of een vast moment en samen met de medewerkers bekijken hoe de organisatie hieraan tegemoet kan komen.
- ▶ Stafdagen organiseren rond een bepaald thema, waarbij een externe lesgever optreedt (summer school-formule, maar dan op maat).
- ▶ Bezoeken van een verwante organisatie.
- ▶ Stage lopen bij een verwante organisatie.
- ▶ Een interview met een expert van buiten de organisatie.
- ▶ Lunchgesprekken organiseren met een externe spreker.
- ▶ Deelnemen aan een extern leernetwerk (bv. een collegagroep, een praktijkgemeenschap of een expertisenetwerk).
- ▶ Medewerkers een eigen vormingsbudget geven dat ze mogen besteden zoals ze willen (maar ze moeten wel toelichten wat ze er concreet in de praktijk mee gaan doen).
- ▶ Collega's informeren over cursussen die men gaat volgen en oplistten of ze specifieke vragen hebben waar u op kunt letten.

KENNISMANAGEMENT BINNEN DE ORGANISATIE VERBETEREN

- ▶ Veel voorkomende processen uittekenen met een groep medewerkers.
- ▶ Handleidingen maken met een groep medewerkers.
- ▶ Leerinzichten uit externe vorming bewust doorgeven aan collega's (voorstellen tijdens een teamvergadering, doorgeven van cursusmateriaal).
- ▶ FAQ aanleggen met een groep collega's.
- ▶ *Best practices* beschrijven.
- ▶ *Do's and don'ts* oplistten.
- ▶ Interne nieuwsbrief (als een grote organisatie).
- ▶ In het sjabloon voor verslagen/nota's e.d. ruimte voor leerpunten voorzien.
- ▶ Exitgesprekken: aandacht besteden aan het expliciet doorgeven van kennis en ervaring van medewerkers die vertrekken.
- ▶ Documentbeheer binnen de organisatie verder op punt stellen.
- ▶ Delen van elektronische agenda's (met daarin ook plaats voor inhoudelijke zaken).
- ▶ Zorg voor een 'toolkit': een vaste (digitale) plaats waar concrete hulpinstrumenten (processen, schema's, sleutelteksten) terug te vinden zijn. Dit kan ook een vademecum zijn.

VORMING STRUCTUREEL OPNEMEN IN HET BELEID VAN DE ORGANISATIE

- ▶ Leren en vorming opnemen in de doelstellingen, missie en visie van de organisatie (zodat er blijvend aandacht voor zal zijn).
- ▶ Transferplan voor elke leeractiviteit voorzien: in welke concrete situaties gaan we het geleerde toe- passen? Welke doelen streven we na? Welke acties gaan we ondernemen?
- ▶ Een formeel VTO-beleid uitschrijven: wie mag vorming volgen, hoe moet dat worden aangevraagd, wat is het vormingsbudget
- ▶ Medewerkers Persoonlijke Ontwikkelings Plannen (POP's) laten formuleren met vormingsdoelen en concrete vormingsacties.
- ▶ Medewerkers uitnodigen voor functioneringsgesprekken en/of evaluatiegesprekken.
- ▶ Een competentiemodel ontwikkelen.
- ▶ In plaats van functieprofielen of competentieprofielen hebben kleinere organisaties vaak vooral baat bij rolprofielen: korte omschrijvingen van wat een bepaalde rol inhoudt en welke kennis en kunde daarbij een rol spelen.
- ▶ Op basis van jaarverslagen leerpunten formuleren.
- ▶ Extra werktijd voorzien om een vorming voor te bereiden en na een vorming de transfer naar de prak- tijk te maken.

FARO maakte een handleiding voor het opmaken van een competentiemodel, waarin ook POPs en functie- profielen kort worden toegelicht. Wij kunnen u ook begeleiden bij het opzetten van een dergelijk proces. U kan de handleiding downloaden via www.faronet.be/files/bijlagen/boek/visie_op_vorming.pdf. Neem voor meer informatie contact op met jacqueline.vanleeuwen@faronet.be.

UW KEUZE:

Acties die we kunnen ondernemen (en die aansluiten bij de heersende leercultuur - stap 1)

Korte termijn (*quick win*):

Lange termijn (meer inspanningen):

■ STAP 6 | WERK UW ACTIES VERDER UIT

Zoals we al zeiden, zijn de bovenstaande tips erg verschillend van aard. Een aantal zijn snel en met weinig inspanningen te implementeren. Andere vragen meer werk.

Kies twee elementen uit - één op korte en één op langere termijn - en leg deze langs de meetlat van de 7 P's.

- ▶ **Purpose:** met welk doel wil u dit instrument inzetten?
- ▶ **Product:** hoe moet het concrete resultaat eruit zien?
- ▶ **People:** welke mensen binnen en buiten de organisatie zijn daarvoor nodig?
- ▶ **Proces:** welk proces wil u hiervoor opstarten?
- ▶ **Pitfalls:** wat zijn de valkuilen?
- ▶ **Preparation:** welke praktische voorbereiding moet u voorzien?
- ▶ **Practical concerns:** andere praktische aspecten?

BV: opzetten van een competentiemodel:

- ▶ Purpose: duidelijk formuleren welke kennis, kunde en attitudes deze organisatie nodig heeft om haar doelen te realiseren. Hiermee kunnen we kijken welke vorming er nodig is.
- ▶ Product: een set van kerncompetenties met concrete definities die tijdens functiegesprekken kunnen worden gebruikt om vorming te bepalen.
- ▶ People: het opstellen van een competentiemodel is best een democratisch proces waar alle medewerkers bij betrokken zijn.
- ▶ Proces: We starten met een kerngroep en organiseren op verschillende momenten een terugkoppeling naar alle collega's.
- ▶ Pitfalls: dit is een formele aanpak en competenties roepen snel weerstand op, omdat ze verbonden lijken te zijn met evaluatie. We moeten dus duidelijk maken dat deze oefening vooral op reflectie is gericht en niet op beoordeling.
- ▶ Preparation: we kunnen een aantal bestaande modellen verzamelen.
- ▶ Practical concerns: timing opmaken, externe begeleiding vragen?

 Acties korte termijn:

Purpose:

Product:

People:

Proces:

Pitfalls:

Preparation:

Practical Concerns:

 Acties langere termijn:

Purpose:

Product:

People:

Proces:

Pitfalls:

Preparation:

Practical Concerns:

■ BESLUIT

Met deze denkoefening heeft u de contouren voor uw vormingsbeleid bepaald en nagedacht hoe u de komende tijd verder kunt evolueren als 'lerende erfgoedorganisatie'.

FARO kan u verder helpen om bepaalde acties te concretiseren. Zo organiseren we cursussen over het uittekenen van processen en ontwikkelden we een handleiding voor het formuleren van een competentiemodel. Aarzel niet om bij ons aan te kloppen voor raad en daad.

Binnen de contouren van het vormingsbeleid dat u heeft geformuleerd, kunt u de komende tijd concrete vormingsinitiatieven plannen. Op basis van gesprekken met uw medewerkers kunt u zo ook een inhoudelijk actieplan opstellen. De longlist met vragen als bijlage is daartoe een handig instrument.

Daarnaast is het goed om over een tijdje de acties die u heeft genomen eens te evalueren: hebben ze gewerkt? En wat bepaalde hun succes of hun falen? Op dat moment kunt u deze hele oefening opnieuw ondernemen, of alleen stappen 4 en 5 nog eens hernemen en zo nieuwe acties plannen.

Wij wensen u in elk geval veel succes toe en duimen voor een leer-rijke toekomst!

■ BIJLAGE: MOGELIJKE VRAGEN BIJ HET OPSTELLEN VAN EEN INDIVIDUEEL VORMINGSPLAN

Deze lijst bevat vragen die u aan medewerkers kunt stellen bij het bepalen van een vormingsprogramma. We hebben ze geordend volgens drie invalshoeken

- ▶ Wat wil u leren?
- ▶ Hoe wil u dat leren?
- ▶ Hoe gaat u de nieuwe kennis en vaardigheden inzetten in de organisatie?

Vragen over vorming stelt u in de meeste gevallen natuurlijk vooraf, bij het plannen ervan. Maar weet dat het ook belangrijk is om nadien expliciet te reflecteren over wat er is geleerd en hoe dit optimaal in de organisatie kan worden ingezet. De laatste vragen op deze lijst gaan meer in die richting.

WAT WIL U LEREN?

Op welke erfgoedgerelateerde domeinen wil u bijleren?

- ▶ Behoud en beheer:
- ▶ Educatie:
- ▶ Participatie:
- ▶ Vrijwilligersbeheer: :
- ▶ Onderzoek: :
- ▶ Mondelinge geschiedenis :
- ▶ Management/organisatiebeheer :
- ▶ Publiekswerking: :
- ▶ Digitalisering: :
- ▶ Bepaald type erfgoed: ICE/archieven/.....
- ▶ Bepaald type organisatie: musea/archieven/erfgoedbibliotheken/erfgoedcellen/expertisecentra/
- ▶ Andere thema's:

Voor welke (nieuwe) rol die u opneemt heeft u bijkomende kennis en kunde nodig?

- ▶ Adviseur
- ▶ Beoordelaar/auditeur
- ▶ Coach
- ▶ Coördinator
- ▶ Lesgever (incl. vormingssessies)
- ▶ Makelaar
- ▶ Netwerker
- ▶ Onderzoeker
- ▶ Onthaal
- ▶ Projectleider
- ▶ Strategische planner
- ▶ Andere:

Aan welke doelen van de organisatie werkt u mee?

.....

.....

Noteer op basis van bovenstaande reflectie drie concrete zaken die u wil bijleren, geformuleerd als kennis, vaardigheid, of een attitude.

- ▶
- ▶
- ▶

TIP: vertrek van wat u goed en graag doet, u heeft meer kans op slagen als u uw sterktes vergroot, dan als u lacunes probeert te dichten die u eigenlijk niet liggen!

Noteer drie concrete situaties op het werk waarin u deze nieuwe kennis en kunde kunt toepassen:

- ▶
- ▶
- ▶

Hoe wil u dat leren?

Welke globale aanpak past het beste bij u (meerdere voorkeuren zijn mogelijk):

- ▶ Individueel leren, door studie en lectuur
- ▶ Individueel leren via een soort coaching of stage
- ▶ In groep een cursus of opleiding volgen
- ▶ Leren van collega's door expertisedeling in een soort netwerkformule

Kies binnen die brede aanpak een werkvorm, binnen of buiten de organisatie (meerdere voorkeuren zijn mogelijk):

- ▶ Individueel leren, door studie en lectuur
 - ▶ Handleidingen doornemen
 - ▶ Voorstel aanschaf nieuwe publicaties voor organisatiebibliotheek
 - ▶ Interne documenten analyseren
 - ▶ Onderzoeksresultaten doornemen
 - ▶ Zelf een onderzoek opzetten
 - ▶ Andere:
- ▶ Individueel leren via een soort coaching
 - ▶ nieuwe taken opnemen binnen de organisatie
 - ▶ Meelopen met een collega
 - ▶ Advies vragen aan een collega
 - ▶ Peter of meter binnen of buiten de organisatie
 - ▶ Een begeleidingstraject doorlopen, met een externe coach
 - ▶ Advies aan een externe vragen
 - ▶ Een externe organisatie bezoeken
 - ▶ Extern stage lopen bij een andere organisatie
 - ▶ Andere:

- ▶ In groep een cursus volgen
 - ▶ een interne vorming voor meerdere collega's
 - ▶ een externe non-formele vorming: masterclass, studiedag, cursusdag, congres, workshop, atelier,
 - ▶ Een formele opleiding binnen het (hoger) onderwijs
 - ▶ Andere:

TIP: zorg voor een goede match en neem contact op met de organisator om na te gaan of de cursus echt aansluit bij de door u gevoelde noden en de situaties waarin u ze kunt toepassen (cf. vraag 5).

- ▶ Leren van collega's door expertisedeling in een soort netwerkformule
 - ▶ Een gezamenlijk project
 - ▶ Een leesgroep met collega's of externen
 - ▶ Een collegagroep (evt. ook met externen)
 - ▶ Een gezamenlijk bezoek aan een andere organisatie
 - ▶ Een andere organisatie uitnodigen voor een leerzaam lunchgesprek
 - ▶ Reflectiemomenten met collega's
 - ▶ Andere:

Naar welke drie leervormen wil u concreet en prioritair op zoek:

.....

Hoe gaat u de nieuwe kennis en vaardigheden inzetten in de organisatie?

Met wie binnen uw organisatie wil u samen nadenken over de toepassing van de nieuwe kennis en kunde?
 Wie is uw 'sparringpartner' die u feedback kan geven?

- ▶ Directie
- ▶ Andere collega:

TIP: spreek af binnen hoeveel tijd u deze materie opnieuw bespreekt met uw 'sparringpartner'; idealiter is dat 3 en 6 weken na de vorming.

Hoe kunt u de inhoud doorgeven aan collega's (eventueel pas nadien in te vullen):

- ▶ Verteld aan collega's tijdens intern overleg
- ▶ Interne nota gemaakt met informatie uit de vorming
- ▶ Activiteiten georganiseerd waar ideeën in zijn verwerkt
- ▶ Project geformuleerd
- ▶ Nieuwe processen opgezet op basis van de informatie uit de vorming
- ▶ Nieuwe regels en beleidslijnen opgezet op basis van informatie uit de vorming
- ▶ Andere:

Drie concrete plannen voor de komende maanden:

.....

LITERATUUR

H. BAERT, L. VAN BREE & I. CLAUWAERT, *Werkplekleren. Een leidraad voor de bespreking en het stimuleren van het lerend gebruik van werkplekcondities*. Leuven, KU Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2010, 23p. (www.vvsg.be/Lists/Kalender/Attachments/2074/Herman%20Baert%20Selectie_VTO2_Het%20faciliteren%20van%20transfer%20naar%20de%20werkplek.pdf)

L. MICHIELS, (RED.), *Competentiecompagnon. Actiemap voor een duurzaam HR-beleid*. Mechelen, 2010. (www.competentiebeleid.be/assets/waarom/CompetentieCompagnon.pdf)

V. NOERENS & M. VERMEIREN, *Op stap. Instrumenten ter ondersteuning van het strategisch Vormings-, trainings- en Opleidingsbeleid voor organisaties uit de Socio-Culturele sector*. Brussel, 2004. (www.vspf.org/new/sites/vspf06/files/File/vspf/Vorming%20en%20Opleiding/PC%20329.01/Projecten/vto-map.pdf)

K. VAN BRUYSTEGEM, V. DEKOCKER, K. DEWETTINCK & X. BAETEN, *HR-tools als stimulans voor creativiteit bij uw werknemers*. Leuven, 2007. (www.flandersdc.be/nl/studie/hr-tools-als-stimulans-voor-creativiteit-bij-uw-werknemers)

Werkboek *Transfer van leren*: www.mvovlaanderen.be/uploads/1244121187-1244121233276-transfer-van-leren.pdf

Folder *Hoe bevorder je transfer?* <https://docs.google.com/file/d/0B00aGXZJ4zobN20ycXJ5cnRnNFU/edit>

Interessante websites:

- ▶ www.fcb.nl/overfcb/samen-werken--samen-leren/
- ▶ www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/page/leren-en-motiveren
- ▶ www.innovatiefaandeslag.be/tool/checklist-leerrijke-jobs
- ▶ www.lerenindesocialprofit.be/