

A woman with brown hair tied back, wearing a grey blazer over a white collared shirt, is shouting enthusiastically into a blue megaphone. The background is blurred, suggesting an office or public setting. The image is split into a white left half and a blue right half.

# Leren is voor iedereen anders

HR, managers en werknemers hebben verschillende perceptie over strategie en praktijk van het leren

Johan De Meyer – Directeur Kluwer Opleidingen



# Inhoud

## 4 INLEIDING

## 5 OVER HET ONDERZOEK

## 6 DE PRAKTIJK VAN HET LEREN

- We leren steeds meer ..... 6
- Wat leren we? En wat willen we leren? ..... 6
- Hoe leren we? ..... 8
- Aanbod afgestemd op noden en efficiëntie? ..... 10

## 12 DE STRATEGIE ACHTER LEREN

- Is er een strategie? ..... 12
- Wat zijn de prioriteiten? ..... 13
- Tussen droom en daad ..... 13
- Is er budget voor opleiding? ..... 15

## 16 DE ROLVERDELING IN LEREN

- Initiatief tot leren ..... 16
- Het bespreken van leren ..... 16
- De rol van de leidinggevende ..... 18
- Bereidheid tot leren ..... 18

## 20 CONCLUSIES

## Inleiding

In 2010 pakte Kluwer Opleidingen voor het eerst uit met de Learning Indicator, een grootschalig onderzoek bij werknemers en HR-professionals naar opleiding en ontwikkeling op de werkvloer. De resultaten waren toen hoopgevend voor professionals verantwoordelijk voor opleiding en ontwikkeling: een grote meerderheid van de werknemers bleek bereid te leren en kreeg daartoe in de meeste bedrijven de kans. Toch legde het onderzoek ook een aantal knelpunten bloot: in een derde van de bedrijven was geen sprake van een opleidingsstrategie die aansloot op de bedrijfsstrategie. Bovendien werd een belangrijk verschil duidelijk in de perceptie rond leren tussen HR-verantwoordelijken en werknemers.

In de tweede editie van de Learning Indicator wil Kluwer Opleidingen niet alleen nagaan of er het voorbije jaar een evolutie is vast te stellen in de praktijk van professioneel leren, maar ook een nog duidelijker inzicht verwerven in de opleidingsstrategie en in de rolverdeling tussen de verschillende stakeholders. Daarom is een derde, belangrijke doelgroep toegevoegd aan het onderzoek: de leidinggevendenden. Het belang

van deze doelgroep voor de leertransfer hoeft al lang geen betoog meer, getuige de transfermatrix van Broad en Newstrom<sup>1</sup>.

Door alle actoren van de 'leerdriehoek' binnen de bedrijfscontext expliciet in het onderzoek op te nemen, biedt Learning Indicator 2011 enkele verrassende resultaten. Was er vorig jaar al een verschillende perceptie tussen HR- en opleidingsverantwoordelijken enerzijds en werknemers anderzijds, dit jaar blijkt dat verschil als een rode draad door het onderzoek te lopen. Of het nu gaat om het opleidingsaanbod, de organisatie van leren of hun eigen rol: de visie van werknemers, HR- en opleidingsverantwoordelijken en leidinggevendenden blijkt hier en daar fundamenteel te verschillen. De leerdriehoek lijkt daardoor af en toe vierkant te draaien.

In dit witboek vindt u de resultaten van de Learning Indicator 2011, evenals een aantal opmerkelijke vaststellingen en analyses. Net als vorig jaar hoopt Kluwer Opleidingen professionals in de sector met dit onderzoek een handig en inspirerend overzicht te bieden van de trends en tendensen binnen leren en ontwikkelen in België.

---

<sup>1</sup> Mary Broad en John Newstrom, *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investment*, 1992.

## Over het onderzoek

Het onderzoek werd tussen 16 mei en 31 mei 2011 uitgevoerd door iVOX, volgens de Computer Aided Web Interview methode.

In totaal namen 3.804 Belgische professionals, zowel Nederlandstaligen als Franstaligen, deel aan deze tweede editie van het onderzoek. De Learning Indicator 2011 ondervroeg drie specifieke doelgroepen: werknemers (exclusief arbeiders), leidinggevend en HR- en opleidingsverantwoordelijken (HR-manager of -medewerker, Training & Development manager...).

Er namen 1.669 werknemers deel, 787 leidinggevend en 1.348 HR-professionals.

Er werd een betrouwbaarheidsniveau van 95 % gehanteerd, met een foutenmarge van 2,7 % voor het luik HR-verantwoordelijken, 3,5 % voor het luik leidinggevend en 2,4 % voor het luik werknemers.

De Learning Indicator 2011 heeft enkel betrekking op opleidingen binnen het kader van professionele activiteiten. Opleidingen in de privésfeer behoren niet tot het onderzoek.

## De praktijk van het leren

### We leren steeds meer

Dat bedrijven opleidingen aanbieden en iedereen bijzonder leergierig is, bleek vorig jaar al uit de eerste Learning Indicator. Dit jaar blijkt er nog vooruitgang geboekt: 85,4 % van de respondenten heeft in de voorbije 12 maanden een opleiding gevolgd. Dat is een stijging met 9 % tegenover vorig jaar. 91 % van de HR- en opleidingsverantwoordelijken en leidinggevendenden geven aan dat hun bedrijf opleidingen aanbiedt.

Koplopers in het volgen van opleidingen zijn de HR-verantwoordelijken: slechts

8,8 % heeft er geen gevolgd. Van de leidinggevendenden heeft 1 op de 10 geen opleiding gevolgd (10,5 % om precies te zijn; bij de werknemers is dat 1 op de 5 (20,6 %)). Uit het onderzoek blijkt ook dat respondenten uit bedrijven met minder dan 50 werknemers opvallend minder vaak een opleiding volgden (19,7 % heeft er geen gevolgd).

Ook in het aantal opleidingsdagen staat HR op 1: de HR-respondenten volgden gemiddeld 8,9 dagen opleiding, gevolgd door werknemers (7,5 dagen) en leidinggevendenden (7,2).

### Wat leren we? En wat willen we leren?

Hoewel professionals massaal leren en opleiding volgen, zijn ze niet bepaald tevreden over de diversiteit en omvang van het opleidingsaanbod. Van de werknemers is 1 op de 2 (50,1 %) slechts matig tevreden of ontevreden. Van de leidinggevendenden is 40,1 % matig tevreden of ontevreden. Enkel de HR-verantwoordelijken zijn een stuk positiever: van hen is 70 % tevreden of zeer tevreden over het opleidingsaanbod.

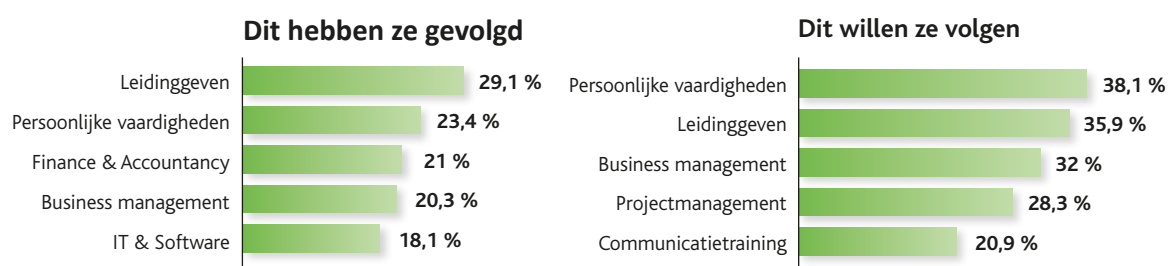
Wanneer we kijken naar de opleidingen die de verschillende groepen daadwerkelijk hebben gevolgd en wat ze zouden willen volgen, valt op dat generieke vaardigheden (soft skills) veel belangrijker zijn bij de op-

leidingswensen. Functietechnische opleidingen (juridisch, financieel, technisch...) vallen op dat ogenblik bijna volledig weg.

Vooraf bij werknemers valt dit laatste op: zij blijken vooral interesse te hebben in generieke vaardigheden om zichzelf verder te ontplooien. Gezien een loopbaan vandaag veel gevarieerder is dan pakweg twee generaties geleden hoeft dit niet te verbazen. De nood om zich te wapenen voor hun loopbaan van de toekomst wordt bij werknemers steeds groter. Bovendien, zo zal meteen blijken (zie pag. 8-10), verwerven ze functietechnische kennis vaak op een andere manier dan via opleidingen.

## Wat leren we? En wat willen we leren?

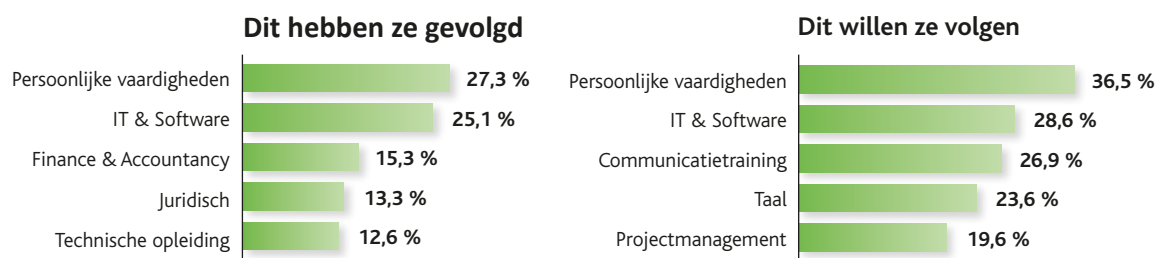
### Leidinggevenden



### HR-verantwoordelijken



### Werknemers



Bron: Kluwer Learning Indicator 2011

## Hoe leren we?

Gevraagd naar de kanalen die ze het vaakst gebruiken om professioneel up-to-date te blijven, antwoorden de drie bevraagde doelgroepen nogal verschillend. Wat ze wel gemeen hebben: overleg met hun leidinggevende komt slechts op de 5<sup>de</sup> plaats voor zowel de werknemers als de leidinggeven-

den zelf. Bij HR-verantwoordelijken komt dit overleg zelfs pas op de 6<sup>de</sup> plaats. Leren via sociale netwerken lijkt intussen stilaan zijn intrede te doen.

De Top 3 van de verschillende groepen ziet er als volgt uit.

### Top 3: Welk kanaal gebruikt u het vaakst?



Bron: Kluwer Learning Indicator 2011

Leidinggevenden en HR-verantwoordelijken zetten collega's slechts op plaats 4 als meest gebruikte kanaal om up-to-date te blijven.



### Top 3: Waar leert u het meest?



Bron: Kluwer Learning Indicator 2011

Waar ze het meest geleerd hebben, is dan weer een andere zaak. Opvallend is dat klassikaal leren met stip op 1 staat voor zowel leidinggevenden als HR-verantwoordelijken. Werknemers daarentegen verkiezen het overleg met collega's als belangrijkste bron om te leren.

### TOP 3: Welk opleidingsvorm geniet op dit moment in uw carrière uw voorkeur?



Bron: Kluwer Learning Indicator 2011

De consistente keuze van werknemers voor de collega als belangrijkste bron van leren, benadrukt het stijgende belang van werkplekleren als een efficiënte en snelle manier om (vak)kennis op te doen. Zoals ook aangegeven in het WSE Rapport "Best Practices

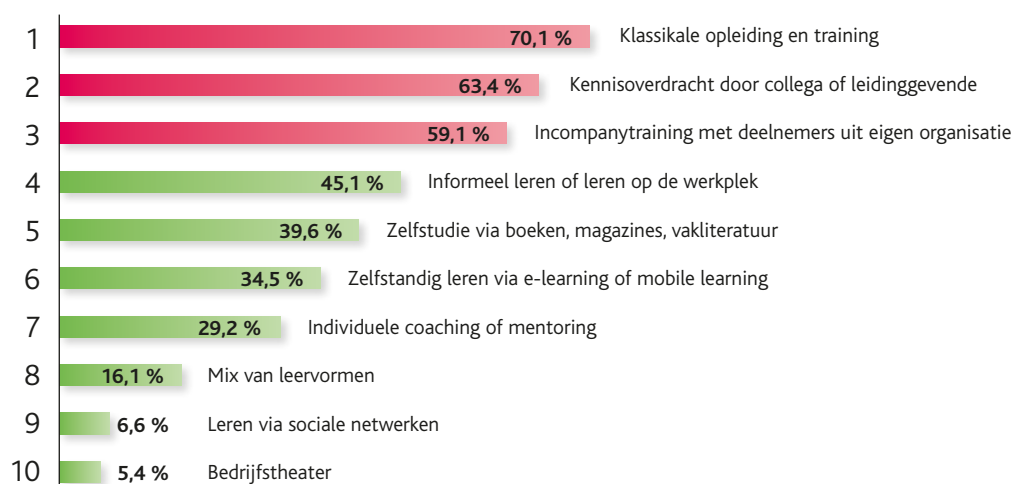
in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven"<sup>2</sup>, bieden de meeste organisaties vandaag werkplekleren aan. Wanneer het gaat over "learning at the speed of need" is dit veel moeilijker te organiseren via formele opleidingsvormen.

## Aanbod afgestemd op noden en efficiëntie?

Volgens de respondenten is er nog ruimte voor verbetering in het aanbod aan vormen en methoden. HR-verantwoordelijken zijn het meest tevreden (66,3 %), bij leidingge-

venden bedraagt dit nog 59,5 % en van de medewerkers is slechts 52,9 % tevreden over de aangeboden leervormen en -methoden. Ook hier verschilt de perceptie dus sterk.

Deze leervormen worden het vaakst aangeboden door bedrijven:



Bron: Kluwer Learning Indicator 2011

Het opleidingsaanbod blijkt vrij goed aan te sluiten bij de leervoorkeuren van de respondenten. Vergeleken met het gebruik en de efficiëntie van leervormen en -kanalen daarentegen vallen wel meer afwijkingen op. Zo staat kennisoverdracht door collega of leidinggevenden op de 2<sup>de</sup> plaats in het aanbod, maar beschouwen vooral leiding-

gevenden dit niet als een erg belangrijke bron van leren.

Men kan dan ook de vraag stellen of HR-professionals bij het uitwerken van het opleidingsaanbod voldoende rekening houden met het gebruik van bepaalde leervormen en met de efficiëntie ervan voor de leertransfer.

<sup>2</sup> Sara De Hauw, Kirby Van Laere, Ine Willemse, Prof.dr. Ans De Vos (HRM Centre, Vlerick, WSE Report Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven, September 2010.

Gevraagd naar de evolutie van leervormen binnen het opleidingsaanbod zien HR-verantwoordelijken enkele tendensen:

- Klassikale opleidingen houden stand, meer nog: tegenover 2010 nemen ze zelfs in belang toe: 61,8 % (58,2 % in 2010) ziet een status quo, terwijl 29,6 % (22,8 % in 2010) stelt dat deze vorm van opleiding matig of erg toeneemt in belang. Opmerkelijk: Franstalige respondenten schatten de toename in belang fors hoger in dan hun Nederlandstalige collega's: 38,2 % tegenover 25,7 % bij Nederlandstaligen.
- Steeds meer HR-verantwoordelijken zien heil in een mix van verschillende leervormen: in de Learning Indicator 2011 neemt het belang hiervan volgens 58,9 % van de respondenten toe. In 2010 zag nog minder dan de helft van de HR-professionals een opmars van de leermix.
- E-learning & mobile learning winnen aan belang volgens 69 % van de HR-respondenten. Vorig jaar stelde slechts 54,5 % deze trend vast.
- Nog enkele nieuwere leervormen blijken volgens de HR-verantwoordelijken in opmars: leren via sociale netwerken (64,4 %) en gaming (51,4 %). In de leerpraktijk valt hiervan voorlopig nog niet zoveel te merken.

Algemeen valt op dat leidinggevenden en vooral HR-verantwoordelijken het opleidingsaanbod hoger inschatten dan medewerkers. Dat is bijvoorbeeld het geval voor de klassikale opleiding. 81 % van de HR-verantwoordelijken stelt dat zijn organisatie deze aanbiedt, net als 77,4 % van de leidinggevenden. Bij werknemers zegt slechts 58,2 % dat zijn bedrijf deze leervorm aanbiedt.

De redenen waarom leidinggevenden en HR-verantwoordelijken het aanbod hoger inschatten zijn zonder twijfel divers. On-

voldoende communicatie (door HR maar ook tussen werknemer en leidinggevende) ligt mee aan de basis hiervan. Maar ook perceptie speelt wellicht een rol: wat wordt als leren beschouwd en wat niet?

In elk geval is duidelijk communiceren en bespreken van het leeraanbod cruciaal voor werknemers, maar zeker ook voor het wervings- en retentiebeleid van organisaties. Uit de Learning Indicator van vorig jaar bleek dat de mogelijkheid om opleidingen te volgen voor 8 op de 10 werknemers een rol speelt bij het solliciteren.

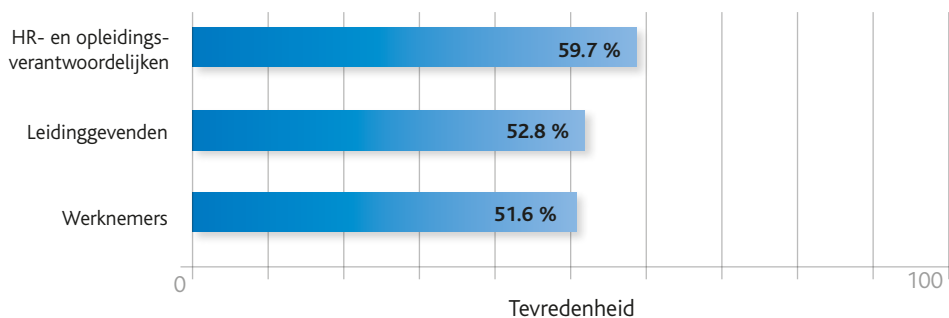
## De strategie achter leren

### Is er een strategie?

Minder dan 6 op de 10 HR-verantwoordelijken (57,6 %) zegt dat er in hun bedrijf een strategisch opleidingsbeleid is dat is afgestemd op de algemene bedrijfsstrategie. Dat is een daling met liefst 6 % tegenover de Learning Indicator 2010.

De tevredenheid over de visie en het beleid rond opleidingen is evenmin overweldigend, blijkt uit de Learning Indicator 2011: 59,7 % van de HR- en opleidingsverantwoordelijken is hier tevreden over, tegenover 52,8 % van de leidinggevenden en 51,6 % van de werknemers.

### Tevredenheid over de visie en het beleid rond opleidingen



Bron: Kluwer Learning Indicator 2011

Leidinggevenden zijn dan weer positiever over de afstemming van het opleidingsbeleid op de algemene bedrijfsstrategie:

62,9 % meent dat er wel degelijk sprake is van een dergelijk strategisch opleidingsbeleid.

## Wat zijn de prioriteiten?

HR-verantwoordelijken en leidinggevendenden zijn het wel eens over de topprioriteiten in opleiding en ontwikkeling voor de komende 12 maanden:

- Het opleidingsbeleid of -aanbod afstemmen op de strategische doelstellingen van het bedrijf
- Het talent dat het bedrijf nu en in de toekomst nodig heeft in kaart brengen en vertalen naar opleidingsplannen
- Opleiding en ontwikkeling stimuleren als hefboom voor innovatie

Toch zijn er verschillen in het belang dat beide groepen hier aan hechten: voor HR is 'opleidingsbeleid afstemmen op strategische doelstellingen' prioritair (bij leidinggevendenden slechts 3<sup>de</sup> prioriteit). Voor leidinggevendenden daarentegen is 'talent in kaart brengen en vertalen naar opleidingsplannen' prioritair.

Opvallende vaststelling, die trouwens ook blijkt uit de HR-praktijk: het concept van de ROI van opleidingen, het meten van het (financieel) rendement ervan, wordt steeds meer verlaten. De aandacht verschuift

naar het meten van de impact ervan op de werkvloer en het verbeteren van het leerresultaat.

Al blijkt uit het onderzoek dat ook daar nog werk aan de winkel is: van een strategie achter het meten van het effect lijkt voornog geen sprake. 62,9 % van de leidinggevendenden en HR-verantwoordelijken polst systematisch naar de tevredenheid over een gevolgde opleiding. Het opvolgen van het resultaat of de impact van een opleiding gebeurt daarentegen veel minder vaak: slechts 36,4 % zegt dit systematisch te doen.

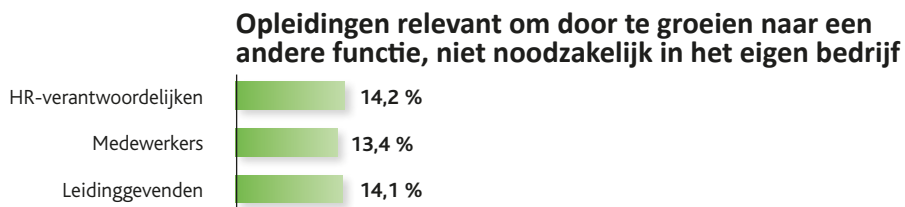
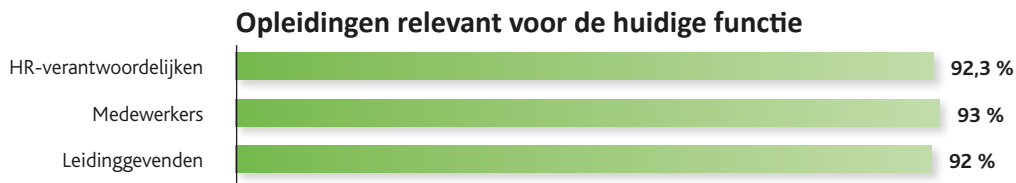
## Tussen droom en daad

Een strategische aanpak mag dan in theorie het hoogst op de agenda staan, dit vertaalt zich nog niet naar de realiteit. Dat blijkt onder andere uit het soort opleidingen waarin de organisatie investeert. De respondenten geven aan dat het vooral gaat om opleidingen die op korte termijn iets opleveren.

Ruim 9 op de 10 bedrijven investeert in opleidingen die relevant zijn voor de hui-

dige functie. Opleidingen die relevant zijn om door te groeien worden veel minder vaak bekostigd door de werkgever: volgens 59,7 % van de leidinggevendenden en HR-verantwoordelijken, en slechts 44,4 % van de werknemers. Minder dan 1 op de 5 bedrijven is bereid opleidingen te financieren die relevant zijn om op termijn door te groeien of voor de persoonlijke ontwikkeling.

## Welke opleidingen worden geheel of gedeeltelijk gefinancierd door de organisatie waarvoor u werkt?



Bron: Kluwer Learning Indicator 2011

Voor HR-verantwoordelijken vormt deze vaststelling een cruciaal obstakel in de ontwikkeling van een HR-strategie op lange termijn: terwijl HR werkt aan zaken als retentie, successieplanning en het aantrekken van schaars talent, reageren veel bedrijven

vanuit een acute en functionele business nood. Loopbaanmanagement wordt dan ook de uitdaging voor HR in de komende jaren, zo blijkt ook uit het WSE Rapport "Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven".<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Sara De Hauw, Kirby Van Laere, Ine Willemsse, Prof.dr. Ans De Vos (HRM Centre, Vlerick, WSE Report Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven, September 2010).

Ook rond het delen van de opgedane kennis bestaat nog geen formele strategie. In nauwelijks 1 op de 5 organisaties is dit een standaardprocedure. In de meeste gevallen hangt het dus af van de goodwill van de betrokkenen of de inhoud van een opleiding wordt gedeeld of niet. Van de medewerkers zegt 44 % zelf het initiatief te nemen om dit te doen. HR-verantwoordelijken en leidinggevendenden bevestigen dat met respectievelijk

32 % en 30 %.

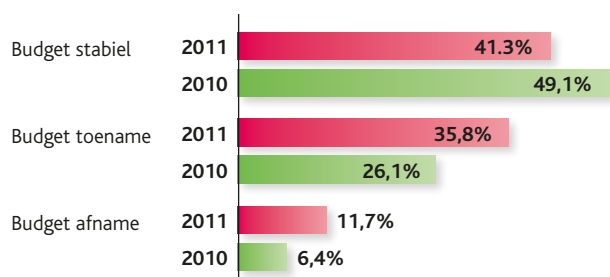
In andere organisaties is er dan weer geen standaardprocedure maar worden de werknemers wel aangemoedigd opgedane kennis te delen. Dat is het geval volgens 35 % van de HR-respondenten en 42 % van de leidinggevendenden. Slechts 20 % van de werknemers zegt te worden aangemoedigd om kennis te delen.

## Is er budget voor opleiding?

Ook dit jaar werd aan de HR-verantwoordelijken gevraagd hoe ze het opleidingsbudget zagen evolueren. Volgens 41,3 % van de respondenten bleef het budget stabiel (vorig jaar nog 49,1 %), 35,8 % zag

het opleidingsbudget toenemen (vorig jaar 26,1 %). Slechts 11,7 % stelde een afname van het opleidingsbudget vast, een daling tegenover vorig jaar met 6,4 %.

### Evolutie opleidingsbudget 2011 t.o.v. 2010



Opvallend is dat het budget vaker stabiel bleef in bedrijven met minder dan 50 werknemers, terwijl bedrijven met 50 tot 999 werknemers opvallend meer groei van het opleidingsbudget signaleerden. In de echt grote bedrijven (meer dan 1.000 werkne-

mers) gaven relatief meer HR-verantwoordelijken aan dat het budget afnam.

Afgezet tegen de loonmassa merken we dat deze laatste sterker toeneemt dan het opleidingsbudget.

## De rolverdeling in leren

Dat de perceptie over leren in de praktijk verschilt tussen de verschillende actoren

van de leerdriehoek is duidelijk. Maar hoe zit het met de rolverdeling in leren?

### Initiatief tot leren

Bij wie het initiatief tot leren ligt, daar raken de ondervraagden het niet over eens. Werknemers zien het initiatief overwegend of uitsluitend bij zichzelf liggen (67,7 %), in mindere mate bij de leidinggevende en slechts in beperkte mate bij HR. Leidinggevendens zetten de werknemer op de 1<sup>e</sup>, zichzelf op 2<sup>de</sup> en HR op 3<sup>de</sup> plaats.

Opmerkelijk is dat HR-verantwoordelijken de leidinggevende op de 1<sup>e</sup> plaats zetten, de werknemer op de 2<sup>de</sup> en zichzelf slechts op de 3<sup>de</sup> plaats. Hieruit blijkt duidelijk dat HR zichzelf een faciliterende en geen strategische rol geeft - en krijgt toebedeeld - in opleiding en ontwikkeling.



De Kluwer leerdriehoek

Bron: Kluwer Learning Indicator 2011

### Het bespreken van leren

Nog altijd slechts 1 op de 3 leidinggevendens (34 %) zegt systematisch te praten over opleiding met zijn medewerkers. Bij de HR-respondenten in het onderzoek zegt 54,6 % dat dit systematisch gebeurt. Van de medewerkers, betrokken partij in het ge-

sprek, stelt slechts 25,4 % dat dit systematisch gebeurt.

Ook over het moment waarop gepraat wordt over opleiding verschilt de perceptie van de drie actoren in de leerdriehoek grondig. HR-verantwoordelijken en leidingge-



venden beschouwen het functionerings- of evaluatiegesprek als belangrijkste moment (respectievelijk 71,6 % en 74,4 %). Slechts 37,6 % van de medewerkers geeft aan dat er op dat moment over opleiding wordt gepraat. Zij beschouwen een concrete opleidingsvraag als belangrijkste moment om leren te bespreken.

Volgens ruim 4 op de 10 HR-respondenten en leidinggevendenden (respectievelijk 48,8 % en 44,1 %) komt het werkoverleg op de derde plaats als moment om opleiding te

bespreken. De Nederlandstaligen uit beide groepen schatten het belang van werkoverleg als gespreksmoment over opleidingen opvallend hoger in.

Opmerkelijk is wel dat alle drie de bevroegde groepen aangeven dat functieveranderingen en organisatieveranderingen weinig aanleiding geven tot een gesprek over opleiding. Een vreemde vaststelling gezien de Learning Indicator lijkt uit te wijzen dat opleiding en ontwikkeling eerder vanuit een acute businessnood wordt gedreven.

### Wanneer wordt opleiding besproken?



Bron: Kluwer Learning Indicator 2011

## De rol van de leidinggevende

De perceptie van de leidinggevende als 'learning activator' - een veelgebruikte notie in HR-literatuur - blijkt vooral bij de HR-respondenten te leven. Ook andere resultaten bevestigen de twijfel over de rol van leidinggevend als activator van leren. Op de vraag of ze actief voorstellen voor opleiding formuleren aan hun medewerkers, antwoordt 56,3 % van de leidinggevend ja. Minder dan de helft van de HR- en opleidingsverantwoordelijken (47,2 %) beaamt dat leidinggevend dit actief doen. Dat percentage zakt nog bij de werknemers: van hen zegt 36,9 % actief voorstellen te krijgen van de leidinggevende.

Krijgt de leidinggevende dan wel voldoende begeleiding om een rol op te nemen in de opleiding en ontwikkeling van zijn medewerkers? Volgens 46 % van de leidinggevend is er geen of weinig ondersteuning. Dat staat in schril contrast met de mening van de HR-verantwoordelijken: slechts 33,2 % stelt dat leidinggevend niet of nauwelijks worden ondersteund. De belangrijkste vorm van ondersteuning voor leidinggevend is training en coaching in onder andere leadership, people management... Het valt op dat HR-verantwoordelijken ook hier het aanbod aan ondersteuning voor de leidinggevend hoger inschatten dan de leidinggevend zelf.

Slechts een derde van de leidinggevend (34,2 %) heeft formele objectieven over de ontwikkeling van zijn medewerkers. Ook dit resultaat wijst erop dat opleiding niet als strategisch onderdeel van de bedrijfsvoering wordt beschouwd.

## Bereidheid tot leren

Bijna 9 op de 10 (88,1 %) van de werknemers is bereid een opleiding te volgen in het kader van hun professionele loopbaan. Bij de leidinggevend stijgt dit percentage naar 94,3 % en van de HR-verantwoordelijken is 94,6 % hiertoe bereid.

Maar zouden werknemers dit ook in hun vrije tijd willen doen? Bijna driekwart van alle respondenten (72 %) zegt hiertoe bereid te zijn. Dat aantal ligt hoger bij HR-verantwoordelijken (81,6 %) en leidingge-

venden (77,8 %). Toch zegt ook 62,3 % van de werknemers in zijn vrije tijd een opleiding te willen volgen in het kader van zijn professionele loopbaan.

De bereidheid van werknemers wordt evenwel in twijfel getrokken door HR-verantwoordelijken en leidinggevend: volgens 52,9 % van hen is minder dan 3 op de 10 werknemers bereid opleiding te volgen in de vrije tijd. 80,1 % stelt dat minder dan de helft hiertoe bereid is.

Een meerderheid van alle deelnemers aan de Learning Indicator 2011 zijn niet alleen gemotiveerd om (vrije) tijd te investeren in opleiding, ze willen ook financieel een inspanning doen. Bijna driekwart van alle ondervraagden (72,1 %) is bereid zelf een opleiding te financieren indien het bedrijf dat niet wil doen.

Bij de groep bevraagde werknemers is deze bereidheid minder groot: 'slechts' 63,1 % zou eigen middelen investeren in een opleiding in het kader van zijn loopbaan. Ook werknemers uit grote bedrijven (met meer dan 1.000 medewerkers) blijven met 67,9 % onder het gemiddelde van alle respondenten.

Het bedrag dat de respondenten van de drie bevraagde doelgroepen willen uitgeven wanneer hun organisatie een opleiding niet wil financieren, blijft eerder bescheiden. 57 % is bereid tot 250 euro eigen middelen te spenderen. 15,1 % wil een groter bedrag (meer dan 250 euro) uitgeven aan opleiding. Dit percentage ligt hoger bij directieleden en vrije beroepen.

## Conclusies

Als de Learning Indicator 2011 één zaak duidelijk maakt, is het misschien wel dat "learning as a business strategy" nog geen verworvenheid is in Belgische bedrijven. Integendeel. Meer nog dan in het onderzoek van vorig jaar geven HR- en opleidingsverantwoordelijken aan dat **hun bedrijf een opleidingsstrategie mist die is afgestemd op de bedrijfsstrategie**. Ze beschouwen dit overigens als dé belangrijkste opdracht voor de komende 12 maanden.

Onderschatten directies van bedrijven het strategische belang van leren als duurzaam competitief voordeel of kunnen HR- en opleidingsprofessionals onvoldoende gewicht in de schaal leggen? Is dit het gevolg van het feit dat HR te weinig de taal van de business spreekt en daarom niet wordt gehoord? Of is het onvermijdelijk dat hun streven naar een langetermijnvisie soms haaks staat op de acute noden van hun bedrijf?

Wat ook de oorzaak is, een gebrek aan visie en strategie zorgt ongetwijfeld voor frustratie bij veel van de HR- en opleidingsprofessionals. Zo lang leren niet als een strategie wordt aangepakt, en men gewoon maar blijft "opleiden", is het moeilijk in te schatten of leren bijdraagt aan het bedrijf, of men de juiste zaken leert, of het innovatie stimuleert... Vast staat wel dat zonder achterliggende strategie, afgestemd op de noden van de organisatie, leren nooit kan leiden tot een duurzaam competitief voordeel.

Zolang er geen duidelijke opleidingsstrategie bestaat, zullen de verschillende actoren ook een andere perceptie hebben van leren. En

zolang de perceptie over leren verschilt, zullen HR, leidinggevend en werknemers ook hun eigen rol en die van de anderen in de leer driehoek verschillend invullen. Zoals uit de Learning Indicator 2011 blijkt, leidt dat tot al te veel toevallige missers of treffers, ongecontroleerde verwachtingen en een hoop frustratie. **De verantwoordelijkheid voor leren moet worden gedeeld, maar wel met duidelijke afspraken en afgebakende rollen.**

Als HR- en opleidingsverantwoordelijken het leren moeten faciliteren, moeten ze daarvoor het kader krijgen. Als leidinggevend leren moeten activeren, dienen ze daarin te worden begeleid en gemotiveerd. Als werknemers hun ontwikkeling actief mee moeten sturen, dienen ze als een volwaardige partner te worden behandeld en de nodige informatie en middelen te krijgen.

Een ding staat vast: de werkplek zal de komende jaren drastisch veranderen. Opleiding en ontwikkeling zullen een belangrijke factor worden om hiermee om te gaan en ervoor te zorgen dat bedrijven en hun werknemers er zonder kleerscheuren uit komen. Leren beschouwen als een strategisch middel, waarbij elk van de actoren van de leer driehoek zijn rol vervult, lijkt dan ook meer dan ooit een must. **Over de bereidheid tot leren hoeft niemand zich alvast zorgen te maken.** Daartoe zijn zowel werknemers, leidinggevend als HR- en opleidingsverantwoordelijken meer dan ooit bereid. Bedrijven van hun kant investeren in opleidingen. Op dat vlak ziet de toekomst van het professioneel leren er alvast rooskleurig uit.



Indien u van gedachten wenst te wisselen over dit witboek, kunt u contact opnemen met Johan De Meyer ([johan.demeyer@kluwer.be](mailto:johan.demeyer@kluwer.be)) of op +32 15 45 34 39

U kunt het witboek "Learning Indicator 2011" gratis downloaden op:  
[www.kluwer.be/learningindicator](http://www.kluwer.be/learningindicator)

Meer informatie over Kluwer Opleidingen vindt u op [www.kluweropleidingen.be](http://www.kluweropleidingen.be)

