

Bedrijfsopleidingen.be bvba
Kristoff Vandermeersch
Zandstraat 539
8200 Brugge
+32 486 65 51 81
kristoff@bedrijfsopleidingen.be
www.bedrijfsopleidingen.be



Tendensen in Leren & Ontwikkeling in Organisaties

Editie 2014

In samenwerking met en met steun van:



Brugge, juli 2014

Inleiding

Sinds 8 jaar organiseren Bedrijfsopleidingen.be en Stimulearning een online bevraging over tendensen in leren en ontwikkeling. Deze bevraging peilt naar de context en standpunten van zowel de vraagzijde van de L&D-markt (interne L&D-verantwoordelijken), als de L&D-aanbieders.

We deden voor de samenstelling van de vragen een beroep op de partners van het ESF-project www.roem.be en de leden van de Community of Practice van ditzelfde project. Dit project wil bewustwording over 'goed evalueren' creëren, alsook een evaluatietool bouwen. De cijferresultaten van dit onderzoek dienen dan ook om het kwalitatieve onderzoekswerk van het ROEM-project cijfermatig te onderbouwen.

Deze jaargang van de bevraging lanceerden wij in mei 2014 en mocht al snel rekenen op de deelname van meer dan 300 L&D-professionals. Dit succes is uiteraard ook te danken aan de samenwerking met Epsilon, dat Franstalig België onderzocht. We willen Epsilon en alle respondenten hierbij uitdrukkelijk bedanken.

Voor elke jaargang trachten we een andere invalshoek te formuleren. We nemen de L&D-markt met andere woorden elk jaar op een andere manier onder de loep. Waar we vorig jaar op zoek zijn gegaan naar de meta-evoluties in L&D-land (bijvoorbeeld de evolutie naar meer interactieve werkvormen), gaan we deze jaargang op zoek naar de **drie belangrijkste L&D-activiteiten** die organisaties moeten ondernemen om tot een relevante, effectieve en waardetoevoegende leer- en ontwikkelingsstrategie te komen. Je merkt hier duidelijk de ROEM-invalshoek.

De drie L&D-activiteiten die we hebben geselecteerd zijn:

1. **Definieer** formele leer- en ontwikkelingsdoelen (*relevantie – wat wil men bereiken*).
2. **Formuleer** specifieke kenmerken voor elk leerproject (*effectiviteit – hoe wil men dat bereiken*).
3. **Evalueer** leeracties en verbeter je L&D (*waardetoevoegend karakter – wat heeft men bereikt*).

We zullen deze drie L&D-activiteiten niet enkel onderbouwen met onderzoeksresultaten, maar ook aantonen wat de onderliggende evoluties zijn over de jaren heen, door gebruik te maken van onze onderzoeksdatabank, die na acht jaar onderzoek een uitgebreide set aan gegevens bevat. We geven ten slotte ook een beeld van wat de eventuele verschillen zijn tussen de interne L&D-verantwoordelijken enerzijds en de aanbieders van L&D anderzijds. Opnieuw doen we een beroep op de mogelijkheden die ESF ons biedt. Zo helpen de partners in het ROEM-project hebben vanuit hun 'expertenrol' de data interpreteren.

En uiteraard kijken we, zoals altijd, uit naar jullie reacties!

Beknopte Samenvatting

In deze editie van 'Tendensen in Leren & Ontwikkeling' analyseren we de **drie belangrijkste L&D-activiteiten** die organisaties moeten ondernemen om tot een relevante, effectieve en waardetoevoegende leer- en ontwikkelingsstrategie te komen:

1. Definieer formele leer- en ontwikkelingsdoelen (*relevantie – wat wil men bereiken*).

De eerste stap van elke L&D-strategie is volgens ons de definitie van duidelijke L&D-doelstellingen. We stellen vast dat de bevroegde organisaties er hier op vooruit gaan, zo is dit jaar 'performantie van de organisatie' de belangrijkste doelstelling van L&D ('ontwikkeling van competenties in de functie' vorig jaar). Ook geven L&D-verantwoordelijken 'leren en ontwikkelen beter inpassen in de strategie' aan als hun belangrijkste prioriteit. Dit wordt bevestigd door het L&D-maturiteitsmodel van Bolhuis & Simons toe te passen. Het grootste deel (61%) van de bevroegde organisaties bevindt zich in de stadia van dat model waarin L&D formeel in lijn is gebracht met de organisatiestrategie. Een derde van de organisaties heeft echter totaal geen link tussen L&D en de organisatiestrategie. Ten slotte blijkt 72% van de direct leidinggevenden betrokken te zijn in deze stap van het leerproces.

2. Formuleer specifieke kenmerken voor elk leerproject (*effectiviteit – hoe wil men dat bereiken*).

De tweede stap bestaat er volgens ons in specifieke kenmerken te formuleren voor elk leerproject. We stellen vast dat, wat de algemene aankoopcriteria betreft, de prijs/kwaliteitsverhouding, de flexibiliteit van de leeractie en de gebruikte werkvormen het belangrijkste zijn. Ook blijkt de groeiende interesse voor interactieve werkvormen (bvb. mentoring, coaching, 'sitting next to Nelly' en leernetwerken). Wanneer we dit toepassen op het 70:20:10 model van McCall, zien we dat in de bevroegde organisaties 42% van het geleerde komt van 'learning by doing', 20% van andere mensen en 38% van formele leeracties. Ten slotte stellen we vast dat slechts 17% van de direct leidinggevenden betrokken is bij het bepalen van leeractiekenmerken (terwijl onderzoek van o.a. Wilson, 2009 dit aangeeft als de meest belangrijk drijfveer van overdracht van L&D).

3. Evalueer leeracties en verbeter je L&D (*waardetoevoegend karakter – wat heeft men bereikt*).

De derde stap bestaat erin leeracties te evalueren om L&D-inspanningen te verbeteren. We zien dat slechts 48% van de organisaties een "echte" analyse doet van L&D, i.e. peilen naar het weten en kunnen, het effectief toepassen van het geleerde of de bijdrage aan de organisatie. 45% peilt enkel naar werknemerstevredenheid na een leeractie, en 8% evalueert niet. Wanneer we nog een stap verder zetten, en bekijken hoeveel van die 48% daadwerkelijk iets nuttigs (i.e. leeroplossingen aanpassen) doet met deze informatie, zien we dat het gaat om slechts 36% van de ondervraagde organisaties. Meestal kost evaluatie te veel tijd, is het geen prioriteit of heeft men er de know-how niet voor. Ten slotte zagen we dat de direct leidinggevenden weinig betrokken zijn bij evaluatie, bvb. 16% bij het peilen naar de bijdrage van het geleerde aan de organisatie.

Op basis van deze resultaten, durven wij alvast te besluiten dat Belgische L&D-afdelingen langzaam (maar zeker) een meer strategische rol aannemen binnen hun organisatie, en de L&D-functie meer rijp wordt. Het lijkt ons belangrijk voor L&D-afdelingen om verder in deze rol te groeien, rekening houdend met de drie bovenstaande activiteiten). L&D-aanbieders kunnen inspelen op deze evolutie door hun leeraanbod navenant aan te passen, en zich verder te positioneren als strategische partner van L&D-verantwoordelijken.

Tendensen in Leren & Ontwikkeling

Het doel van deze jaargang van ‘Tendensen in Leren & Ontwikkeling’ is samen met interne L&D-verantwoordelijken en L&D-aanbieders op zoek te gaan naar de **drie belangrijkste L&D-activiteiten** die organisaties (zowel in de private als in de overheidssector) moeten ondernemen om tot een leer- en ontwikkelingsstrategie te komen die zowel relevant, effectief als waardetoevoegend is.

Op basis van de reacties van meer dan 300 L&D-experten op onze bevraging, hebben we de volgende drie thema’s gedefinieerd, die we hieronder elk uitvoerig zullen bespreken en onderbouwd:

De volgens ons drie belangrijkste L&D-activiteiten:

1. Definieer formele leer- en ontwikkelingsdoelen (*relevantie – wat wil men bereiken*).

In dit deel analyseren we welke leer- en ontwikkelingsdoelstellingen de door ons ondervraagde organisaties zich stellen in leren en ontwikkeling en welke hun prioriteiten zijn binnen leren en ontwikkeling. We kaderen dit vervolgens in een groter geheel door te kijken naar wat de maturiteit is van de door ons ondervraagde organisaties volgens het maturiteitsmodel van Bolhuis en Simons (1999).

2. Formuleer specifieke kenmerken voor elk leerproject (*effectiviteit – hoe wil men dat bereiken*).

Vervolgens bespreken we het formuleren van specifieke kenmerken voor elk leerproject. Eerst zullen we algemene aankoopcriteria van L&D-afdelingen bekijken en nadien de meer specifieke kenmerken zoals standaard vs. op maat en de leervormen van leeracties. Vervolgens proberen we in te schatten waar Belgische organisaties staan m.b.t. het 70:20:10 Model van McCall (gepopulariseerd door Jennings). Ten slotte bestuderen we de rol van de direct leidinggevenden en de L&D-verantwoordelijken binnen de ondervraagde organisaties.

3. Evalueer leeracties en verbeter je L&D (*waardetoevoegend karakter – wat heeft men bereikt*).

Ten slotte zullen we bespreken in welke mate de ondervraagde organisaties hun leer- en ontwikkelingsacties evalueren. We bekijken hier of organisaties hun L&D-acties evalueren, hoe ze dat doen en wat ze juist doen met de resultaten van die effectmetingen. We vermelden tenslotte ook welk type gegevens L&D-verantwoordelijken en L&D-aanbieders uit een evaluatietool willen halen.

Elk van bovenstaande onderwerpen zullen we hieronder in detail beschrijven en onderbouwen met onderzoeksresultaten. We zullen onderzoeken in welke mate Belgische organisaties deze drie activiteiten ondernemen en welke invloed dat eventueel heeft op de performantie van hun leer- en ontwikkelingsstrategie.

Activiteit 1: Definieer formele leer- en ontwikkelingsdoelen

Doelstellingen van leren en ontwikkeling

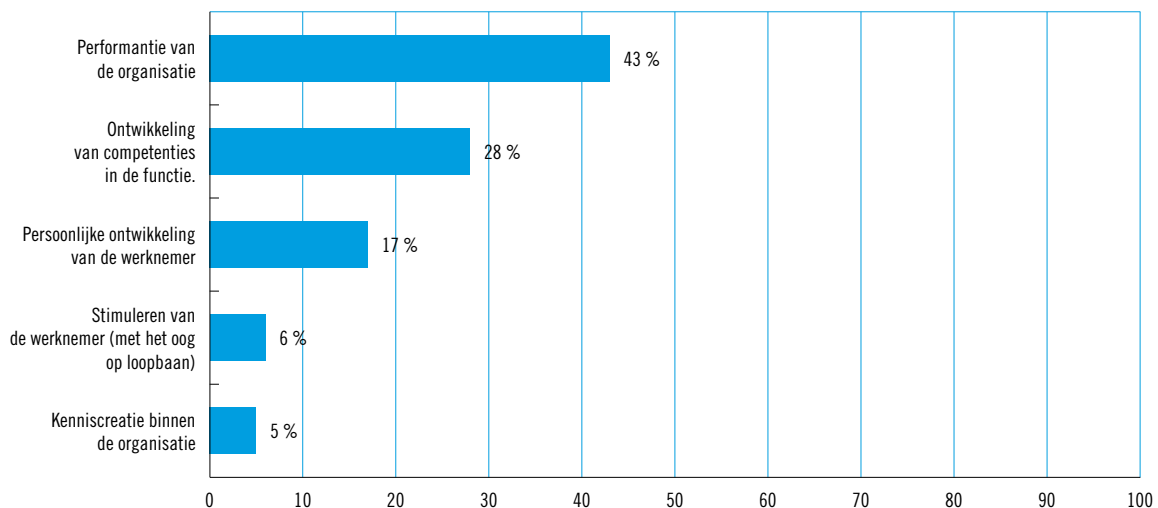
Een belangrijke eerste stap die wij onderscheiden in het opbouwen van een goede leer- en ontwikkelingsstrategie is het definiëren van formele leer- en ontwikkelingsdoelstellingen. Dit heeft enerzijds als doel na te denken over wat men juist met leren en ontwikkelen wil bereiken binnen de organisatie. Anderzijds scheidt men op die manier een duidelijk kader waarbinnen men relevante leeracties zal kunnen kiezen.

Doelstellingen van leren en ontwikkeling kunnen zeer verscheiden zijn, afhankelijk van wat een organisatie wenst te bereiken. Doorgaans worden leerdoelstellingen gerangschikt volgens de mate waarin ze de organisatie dienen; i.e. van persoonlijke ontwikkeling van de werknemer over ontwikkeling van competenties in een bepaalde functie tot en met performantie van een organisatie.

Uit ons onderzoek (zie onderstaande grafiek) blijkt dat bijna de helft van de organisaties directe ondernemingsdoelstellingen (performantie van de organisatie en kenniscreatie) als belangrijkste doel van leren en ontwikkelen naar voor schuift. Daarboven komt nog eens de 28% die ontwikkeling van competenties in de functie (los van de werknemer op zich) als belangrijkste doel stelt. Leerdoelstellingen die direct aan de werknemer gerelateerd zijn, zoals persoonlijke ontwikkeling en stimulering van de werknemer, komen slechts bij 23% van de ondernemingen op de eerste plaats.

Doelstellingen van leren & ontwikkeling
(bij 219 L&D-verantwoordelijken)

Vraag: Gelieve doelstellingen van leren & ontwikkeling te rangschikken volgens belangrijkheid (% geeft aan hoeveel respondenten een bepaalde doelstelling als meest belangrijk aanduiden)



De evolutie naar een meer volwassen rol van de L&D-afdeling lijkt wel degelijk ingezet. Waar er vorig jaar (2013) nog “ontwikkeling van competenties in de functie” als belangrijkste doelstelling van leren en ontwikkeling werd aangegeven, spant nu dus “performantie van de organisatie” de kroon. Dit past perfect in de context dat organisaties op zoek zijn naar de plaatsing van ‘leren en ontwikkeling’ binnen hun organisatie en het beter begrijpen van de toegevoegde waarde ervan op de organisatie zelf.

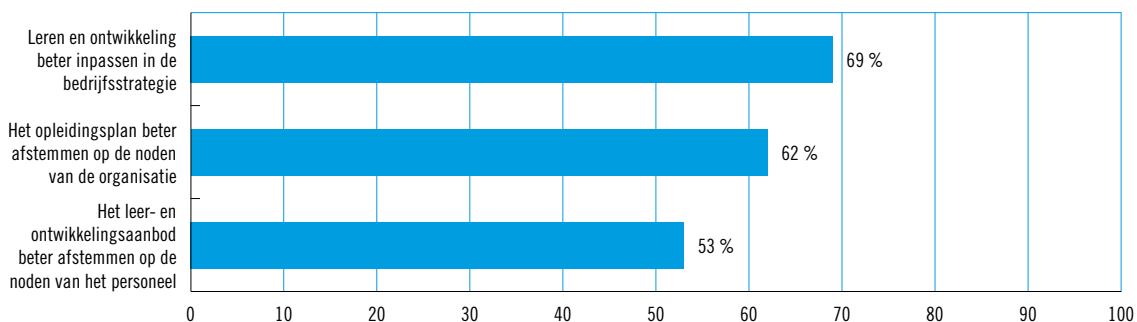
L&D-aanbieders geven “ontwikkelen van competenties in de functie” even vaak aan als belangrijkste doelstelling van L&D als “performantie van de organisatie” (beide 36%). In 2013 zagen we echter nog dat L&D-aanbieders vaker “ontwikkeling van competenties in de functie” (75%) aangaven als top drie doelstelling (de vraagstelling was vorig jaar een beetje anders) dan “performantie van de organisatie” (52%).

Prioriteiten binnen leren en ontwikkeling

Deze resultaten lijken ook bevestigd wanneer men organisaties vraagt naar hun belangrijkste prioriteiten binnen leren en ontwikkeling (zie onderstaande grafiek). Bijna 70% van de organisaties geeft “leren en ontwikkeling beter inpassen in de organisatiestrategie” aan en nog eens meer dan 60% “het L&D-plan beter afstemmen op de noden van de organisatie”. Dit alles lijkt aan te geven dat organisaties bezig zijn met het beter afstemmen van L&D op de strategische werkelijkheid van hun organisatie. Dit kadert ook perfect in de evolutie van HR tot strategische partner van het hoger management van organisaties.

Prioriteiten binnen leren & ontwikkeling
(o.b.v. 219 L&D-verantwoordelijken)

Vraag: Wat zijn binnen uw organisatie momenteel de top drie prioriteiten binnen leren & ontwikkeling?
(% geeft aan hoeveel respondenten een bepaalde antwoordmogelijkheid aanduiden als top drie prioriteit)



Men kan zich daarnaast de vraag stellen of, wat de organisatie uit leren en ontwikkeling haalt, het enige is dat telt. Volgens ons niet, aangezien er op zich ook nood zou moeten zijn aan een leer- en ontwikkelingsaanbod dat in overeenstemming is met de noden van het personeel. Wat zich lijkt te uiten in het feit dat organisaties dit ook nog zeer hoog inschatten als prioriteit binnen L&D.

Echter, een logisch gedefinieerde en opgebouwde leerstrategie zou moeten beginnen bij het inpassen in en afstemmen ervan op de organisatiestrategie, om daarna verder “top-down” te redeneren wat dat betekent voor de werknemers. De realiteit lijkt tot nog toe vaak dat men mensen op training stuurt in de hoop dat ze iets leren dat bijdraagt tot de organisatie. Een meer gestructureerde manier van werken zou echter betere resultaten kunnen opleveren, zowel voor de werknemer (die zijn persoonlijke ontwikkeling nastreeft), als voor de organisatie (die een betere performantie zou moeten nastreven).

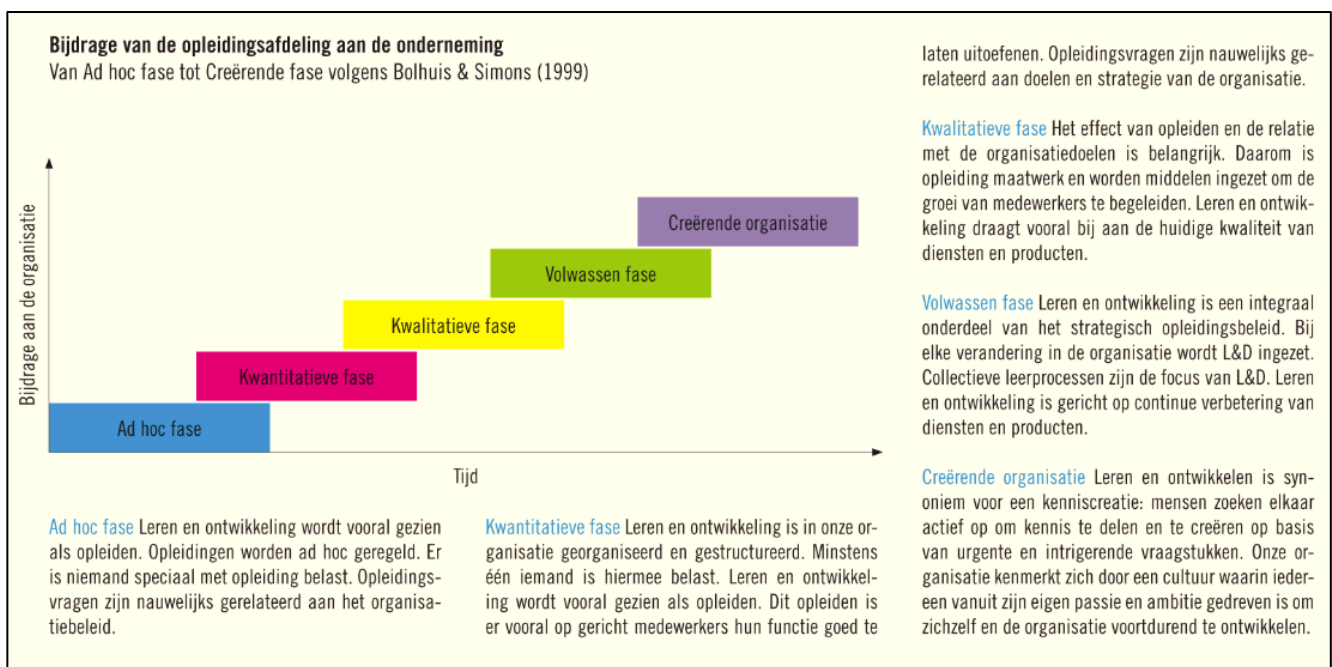
De L&D-aanbieders geven trouwens ook “leren en ontwikkeling beter inpassen in de bedrijfsstrategie” (56%) en “het opleidingsplan beter afstemmen op de noden van de organisatie” (58%) aan als de belangrijkste prioriteiten. Al hechten zij ook relatief veel belang aan het eigenlijke

resultaat van leren en ontwikkeling (i.e. “opleiding en leren optimaliseren naar doelmatige werkvormen” (45%) en “de leerresultaten van opleidingen verbeteren” (40%), niet onlogisch in hun rol als aanbieder van leeroplossingen.

Maturiteit van L&D binnen Belgische organisaties

Om de bovenstaande gerapporteerde doelstellingen van leren & ontwikkelen beter te plaatsen, kunnen we deze kaderen binnen het maturiteitsmodel van Bolhuis en Simons van 1999 (zie onderstaande illustratie). Dit model onderscheidt vijf niveaus van maturiteit van L&D-afdelingen o.b.v. hun bijdrage aan de onderneming of, anders bezien, o.b.v. de formele leer- en ontwikkelingsdoeleinden die een L&D-afdeling zichzelf stelt. Naarmate een organisatie vordert in het maturiteitsmodel, stemt ze haar doelstelling van leren en ontwikkeling meer af op de organisatiestrategie.

L&D-Maturiteitsmodel volgens Bolhuis & Simons (theoretisch model, 1999)



In ons onderzoek hebben we een soortgelijke vraag voorgelegd aan onze respondenten (zie onderstaande illustratie). De resultaten hiervan tonen aan dat 7% van de organisaties leren en ontwikkeling nog steeds ad-hoc regelen. In deze organisaties is er geen L&D-verantwoordelijke en is er nauwelijks een link tussen leeractie en de organisatiestrategie. In 26% van de organisaties is er wel enige mate van organisatie en structuur in L&D aanwezig, met een L&D-verantwoordelijke, maar bestaat er nog geen link met bedrijfsstrategie. Een belangrijke kanttekening bij deze resultaten is dat het maturiteitsniveau door de organisatie zelf is ingeschat en niet het resultaat is van een onafhankelijke, externe inschatting. Er kan dus sprake zijn van zelfonderschatting of zelfoverschatting.

Het grootste deel van de bevroegde organisaties bevindt zich momenteel in stadium 3 (31%) en 4 (30%), waarin leren en ontwikkeling wél een onderdeel is van de organisatiestrategie. De mate waarin dit van toepassing is binnen deze organisaties, valt echter niet af te leiden uit de online

bevraging. Het kan bijvoorbeeld zijn dat L&D is ‘afgecheckt’ met de organisatiestrategie, maar dat er geen volledige, formele definiëring is gebeurd van de leer- en ontwikkelingsvereisten o.b.v. de strategie. Dit zou eerder voer zijn voor een diepgaande focusgroepanalyse, waarin men echt in detail met L&D-verantwoordelijken (en eventueel management) zou kunnen bespreken in welke mate de L&D-strategie gelinkt is aan de organisatiestrategie a.d.h.v. een aantal gerichte vragen.

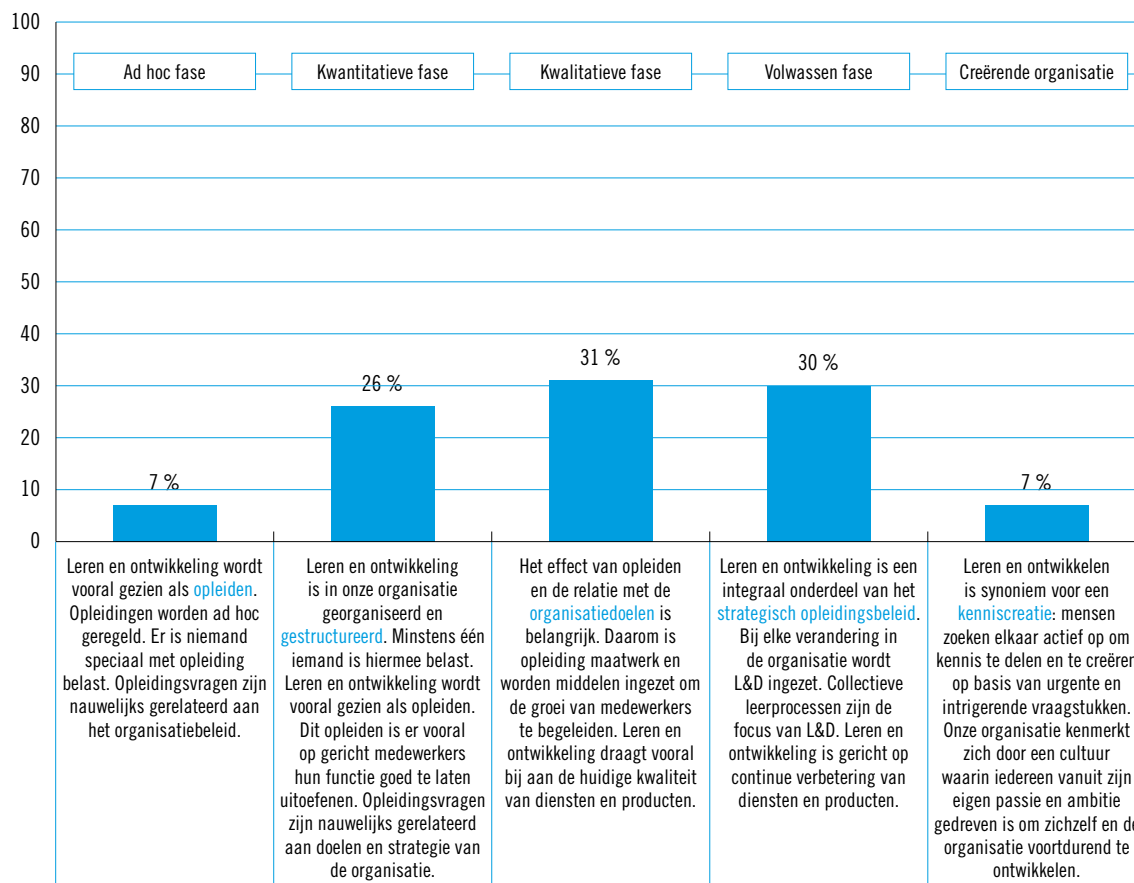
Maturiteit van leren & ontwikkeling binnen de organisatie

(o.b.v. 219 L&D-verantwoordelijken)

Vraag: Welke omschrijving past het best bij uw organisatie?

(% geeft aan hoeveel respondenten een bepaalde omschrijving aanduiden)

(fasen volgens Bolhuis & Simons, 1999)



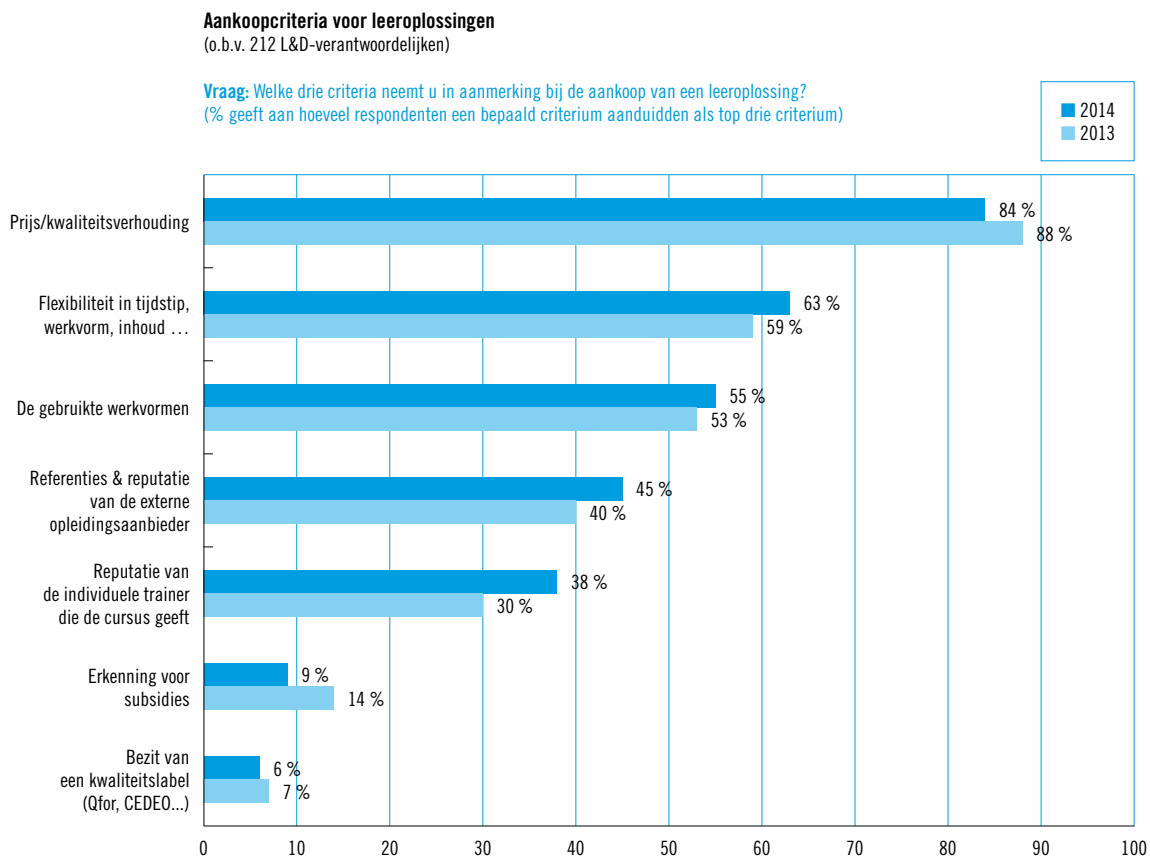
We observeren tenslotte dat Belgische organisaties langzaam naar rechts bewegen in het model (i.e. meer rijp worden). Zo was bijvoorbeeld het aantal Belgische organisaties in fase 3 of verder 61% in 2012 en 69% in deze editie. Eén en ander past in de context van een groeiende, meer strategisch wordende rol voor HR binnen organisaties (van ‘course vendor’ naar ‘leerpartner’). Eens HR en L&D deze rol eigenmachtig kunnen vervullen in een organisatie, zullen medewerkers volgens ons ook meer in dialoog met hen kunnen treden over het afstemmen van hun behoeften (persoonlijke ontwikkeling) op de behoeften van de organisatie.

Activiteit 2: Formuleer specifieke kenmerken voor elk leerproject

Kenmerken van leerprojecten

Na het definiëren van de formele doelstellingen van leren en ontwikkeling, is het traject om tot een succesvolle L&D-strategie te komen nog niet volledig. Conform het ADDIE-model (“Analyze, Design, Develop, Implement, Evaluate”; Florida State University, 1975) moet we namelijk ook voldoende aandacht besteden aan de keuze van de uiteindelijke leeracties. Daartoe moet we grondig nadenken over de specifieke kenmerken van de leerprojecten waar men naar op zoek is, waaronder de eigenlijke inhoud (op maat of standaard), de werkvormen, de duur, de L&D-aanbieder (intern of extern), eenmalig of met opvolging, met of zonder kennistoetsing aan het einde, enzovoort.

Wanneer we een eerste blik werpen op welke criteria de door ons ondervraagde organisaties in aanmerking nemen bij de aankoop van een leeractie, zien we dat dit zeer sterk verschilt van organisatie tot organisatie (zie onderstaande grafiek).



Uit ons onderzoek blijkt dat 84% van de organisaties let op de “prijs/kwaliteitsverhouding” en ook meer dan de helft op de “flexibiliteit van de opleiding” (63%) en de “gebruikte werkvormen” (55%). Waar prijs/kwaliteitsverhouding logisch gezien een hoge score heeft, zeggen de hoge scores voor flexibiliteit en werkvormen iets over de nood van organisaties om leeracties ‘op maat’ te vinden, in meer of mindere mate. Welke criteria hoog scoren, is stabiel over de jaren heen, maar we merken wel een lichte stijging van flexibiliteit (59% vorig jaar) en werkvormen (53% vorig jaar), waar het

belang van de “prijs/kwaliteitsverhouding” licht is gedaald (88% vorig jaar). Dit kan ook te maken hebben met de iets betere economische situatie.

Daarnaast observeren we een relatief groot belang van “referenties & reputatie van de aanbieder” (45%) en “reputatie van de individuele trainer die de cursus geeft” (38%). Dit kan echter verschillende zaken betekenen (wat we niet kunnen onderscheiden o.b.v. de ondervraging). Enerzijds kan het namelijk zuiver gaan over het belang van de reputatie van een L&D-aanbieder, anderzijds kan dit echter volgens ons ook betekenen dat organisaties in bepaalde gevallen met vaste L&D-aanbieders werken, waardoor de kritische blik langs beide kanten kan verwateren. Wanneer men grondig wil nadenken over de strategische leerbehoeften van de organisatie en de kenmerken van een leeroplossing, moet men volgens ons ook de relatie met de gekende L&D-partners durven herbekijken.

Bepalen van kenmerken voor leerprojecten

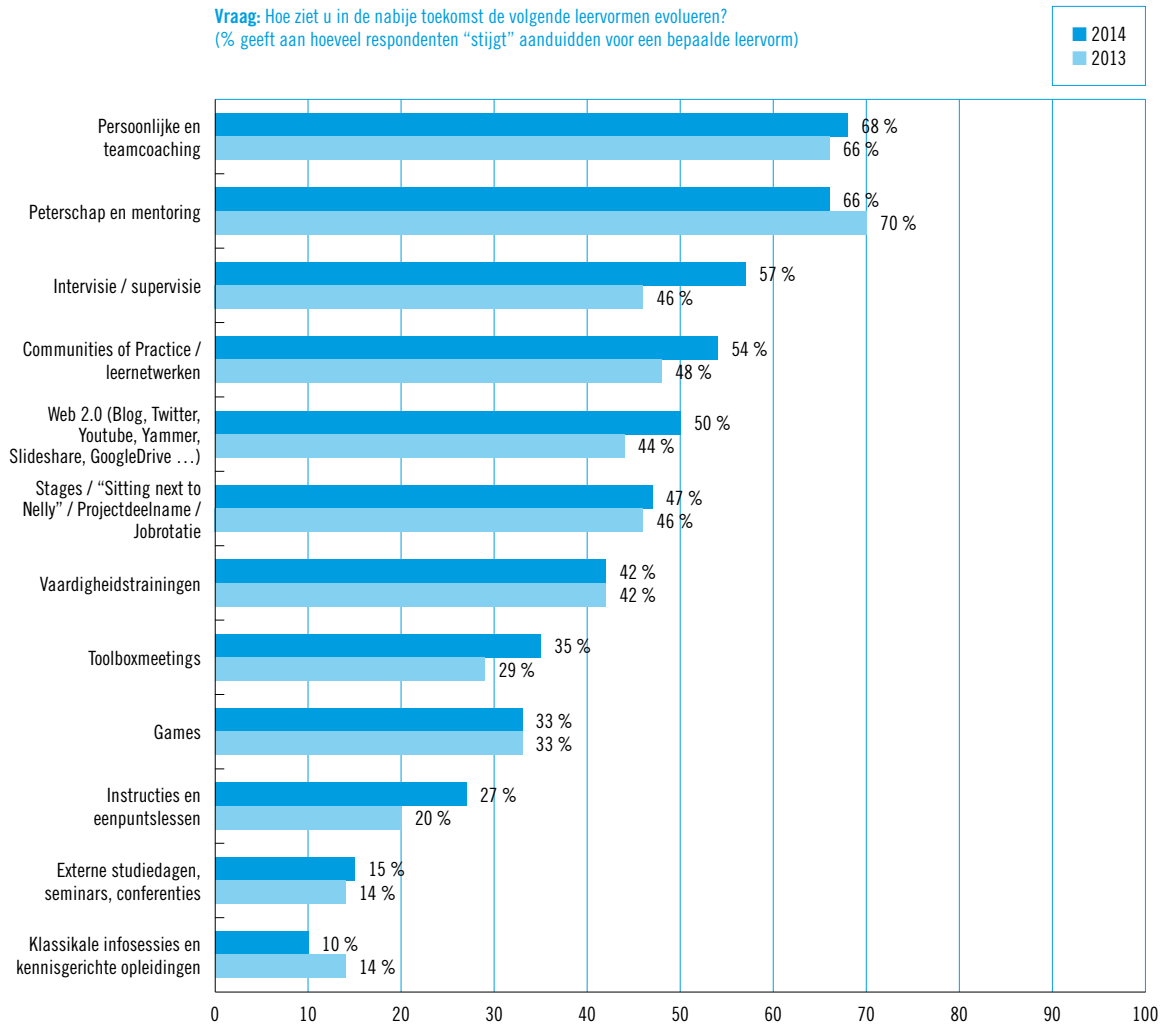
Bovenstaande onderzoeksgegevens tonen aan welke algemene criteria organisaties in acht nemen bij het extern aankopen van leeracties. We wensen echter meer in detail te kijken naar de specifieke kenmerken van die leeracties. Een logische eerste vraag die organisaties zich volgens ons stellen (na het bepalen van de inhoud), is of men een ‘off-the-shelf’-standaardleeractie of -training verkiest, die ook aan relatief veel werknemers tegelijk kan worden gegeven, of een op maat gebouwd traject, sterk afhankelijk van de individuele behoeften van de lerenden. Of zelfs helemaal geen formele leeracties, maar eerder het faciliteren van ‘leren van elkaar’ of ‘on-the-job learning’ om leereffecten te maximaliseren.

In deze fase vragen inkopers en ontwikkelaars zich ook af wat een ideale leervorm van een leeractie kan zijn. Uit ons onderzoek (zie onderstaande grafiek met verwachte evolutie van leervormen) blijkt sterk het groeiende belang van interactieve werkvormen, bijvoorbeeld peterschap & mentoring (66% van de organisaties verwacht een stijging van deze werkvorm), intervisie & supervisie (57%), persoonlijke & teamcoaching (68%), ‘sitting next to Nelly’ (47%) en leernetwerken (54%).

De “passieve” leervormen daarentegen verliezen aan terrein. 66% (!) van de ondervraagde L&D-verantwoordelijken verwacht een daling van klassikale sessies en 29% verwacht dit van externe studiedagen. Het is trouwens interessant op te merken dat de aanbieders van L&D “innovatiever” zijn in hun aanbod, i.e. hun verwachtingen over deze respectievelijke stijging en daling zijn nog meer uitgesproken. Mogelijk is dit een teken dat aanbieders dit al aanbieden, maar nog niet altijd gehoor vinden bij hun klanten. Voor zowel de vraag- als aanbodzijde van de markt, merken we dat er, vergeleken met 2013 en 2012, een stijging is van de appetijt voor interactieve leervormen ten koste van passieve leervormen.

Verwachte evolutie leervormen (o.b.v. 201 L&D-verantwoordelijken)

Vraag: Hoe ziet u in de nabije toekomst de volgende leervormen evolueren?
(% geeft aan hoeveel respondenten "stijgt" aanduidden voor een bepaalde leervorm)



Daarnaast is er, zoals in de vorige edities van ons onderzoek al besproken, een rol weggelegd voor sociale media. Waar in de edities van 2012 en 2013 nog 33-34% van de organisaties aangaf sociale media op de werkvloer te weren, is dat nu met één vierde gedaald tot 26%. Dit is noodzakelijk om social media als leertool te kunnen gebruiken. Het aandeel van die sociale media als leertool is van 20% in 2012 tot heden 24% gestegen.

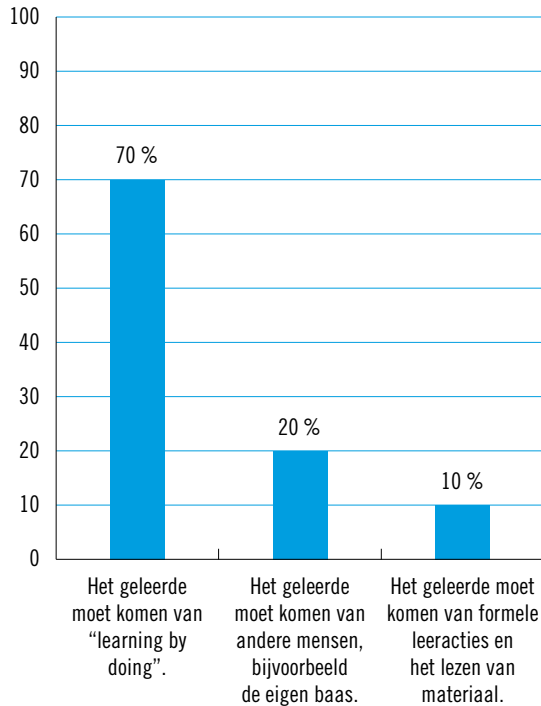
We kunnen op basis van bovenstaande onderzoeksresultaten ook een poging doen het 70:20:10 model van McCall, gepopulariseerd door C. Jennings, toe passen. Dit model schrijft voor hoeveel van de geleerde competenties van verschillende soorten leren moeten komen (zie linker paneel in de onderstaande illustratie).

Dat model werpt een heel ander licht op leren; aangezien het de zin van formele leeracties in twijfel trekt. Hoewel Jennings tijdens zijn Masterclass voor de leden van Stimulearning in 2013 beweerde "It's not about the numbers", is het oorspronkelijke model van McCall niet louter theoretisch, maar gebaseerd op bevragingen. De filosofie van het model van McCall is dat een heel groot deel van kennisoverdracht op de werkplek zelf zou moeten gebeuren, aangevuld met een beperkte hoeveelheid formele leeracties.

Bij de ondervraagde Belgische organisaties ziet leren en ontwikkeling volgens de oorsprong van leeracties er toch nog een stuk anders uit (zie rechter paneel in de onderstaande illustratie).

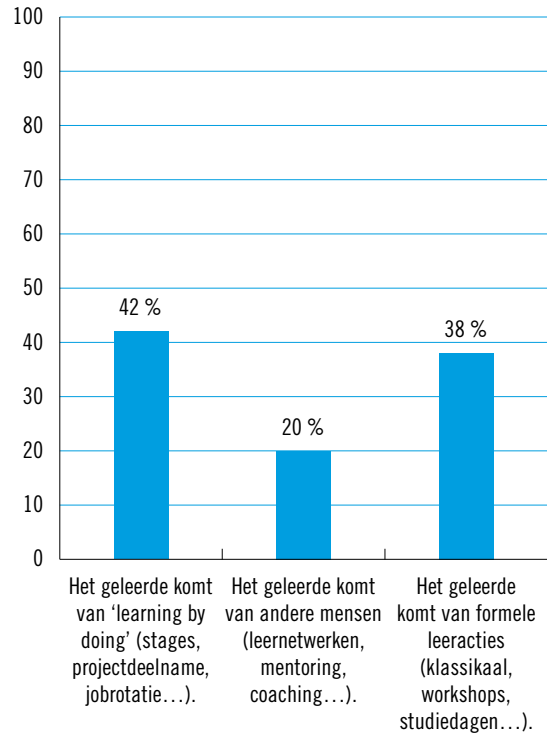
70:20:10 Model van McCall
(theoretisch model)

(% geeft aan hoeveel van het geleerde van elke type L&D moet komen)



70:20:10 Model van McCall, toegepast op Belgische organisaties
(o.b.v. 201 L&D-verantwoordelijken)

Vraag: Hoeveel % van de tijd besteed aan leren & ontwikkeling gaat naar de volgende soorten leren? (% geeft aan hoeveel van de besteedt wordt aan een bepaald type leren & ontwikkeling)



Er lijkt dus nog wat werk om meer in de richting van learning-on-the-job te evolueren, daarentegen moeten we ook opmerken dat een deel on-the-job-learning waarschijnlijk niet in de statistieken terecht komt omdat het inherent is aan het takenpakket. Daarnaast merken we ook op dat deze resultaten gebaseerd zijn op onze vraag naar 'tijdsbesteding aan die verschillende types van leren'. Preciezer zou zijn naar het geleerde op zich te peilen, maar dat is een stuk moeilijker te kwantificeren.

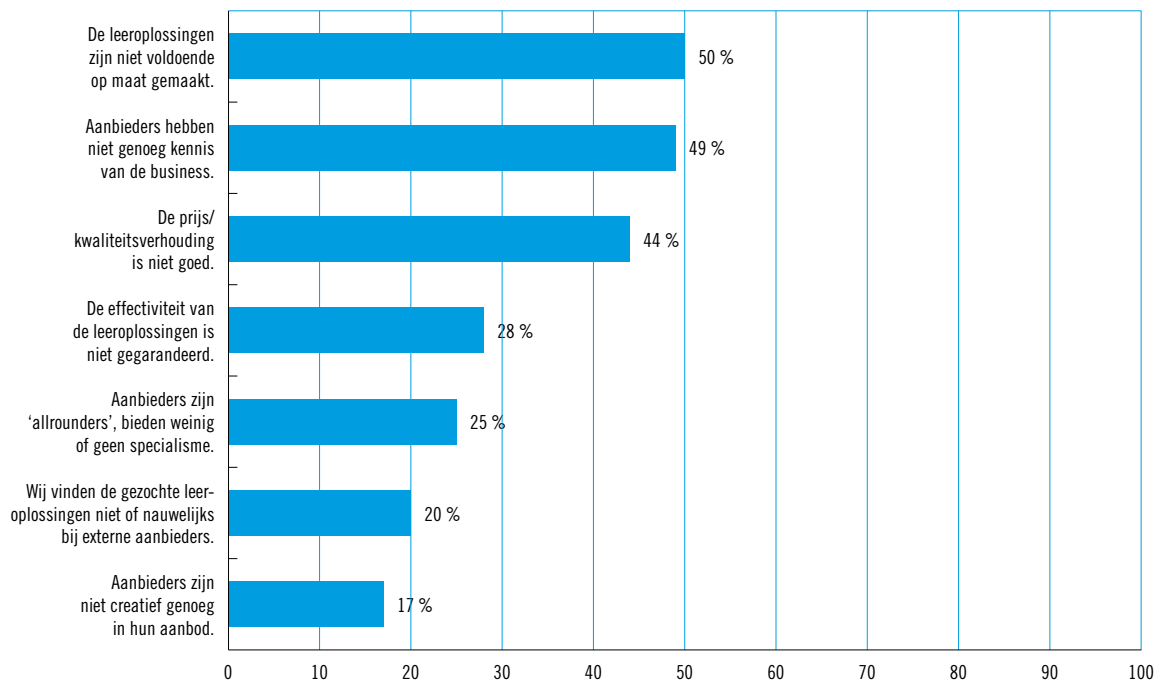
Wat er ook van zij, het punt is duidelijk: organisaties moeten zeer goed op voorhand nadenken over wat ze juist wensen te bereiken (zie activiteit 1 hierboven) en hoe ze dat willen bereiken. Daarnaast lijkt het ons ook belangrijk rekening te houden met verschillende doelgroepen en hoe zij het best leren, bvb. jonge werknemers, 45-plussers, nieuwkomers, kansengroepen, etc. We zien echter vandaag dat er alleen voor nieuwkomers specifieke vormingsinspanningen zijn (98%) en daarnaast ook nog relatief veel voor directie (59%) en high potentials (51%). Voor schoolverlaters, kansengroepen, 45-plussers, etc. hebben maximaal 35% van de organisaties een op maat traject uitgedacht.

Eén en ander is ook bevestigd wanneer we L&D-verantwoordelijken vroegen waarom ze geen externe leeracties aankopen (zie onderstaande grafiek). Uit ons onderzoek blijkt dat organisaties aangeven dat externe leeroplossingen vaak niet voldoende op maat zijn gemaakt (50%) of dat aanbieders niet genoeg kennis hebben van de business (49%). Dit geeft nogmaals aan dat organisaties op zoek zijn naar relatief specifieke leeroplossingen voor hun organisatie en dat ze die niet altijd weten te vinden.

Redenen om geen externe leeroplossingen aan te kopen

(o. b.v. 212 L&D-verantwoordelijken)

Vraag: waarom doet uw organisatie mogelijk geen beroep op leeroplossingen aangeboden door een externe aanbieder?
(% geeft aan hoeveel respondenten een bepaalde reden aanduiden – meerdere antwoorden waren mogelijk)



Rollen van direct leidinggevenden en de L&D-verantwoordelijke

Echter, de lacune bevindt zich zeker niet alleen in het beperkte of onaangepaste aanbod van leer- en ontwikkelingsoplossingen en dat is net het punt dat we met deze 'top 3' activiteit willen aanhalen. Organisaties moeten, meer dan ze nu doen, werk maken van de definiëring van kenmerken van de leeracties alvorens op zoek te gaan naar de eigenlijke invulling van de L&D-behoefte. En in dat proces lijken een heel aantal organisaties vaak tekort te schieten.

We zien enerzijds (zie onderstaande grafiek) dat de direct leidinggevenden van de organisaties uit ons onderzoek relatief vaak (72% onder hen) betrokken zouden zijn bij het bepalen van de doelstellingen van leeracties (activiteit 1, zie vorig hoofdstuk). De mate waarin direct leidinggevenden daadwerkelijk hierbij betrokken zijn, kunnen we hier echter niet uit afleiden. Gaat het m.a.w. opnieuw over "afchecken" van doelstellingen van leeracties met leidinggevenden of ondernemen ze samen met de L&D-verantwoordelijke een grondige bepaling van de doelstellingen van leeracties? Ook dit zou weer voer kunnen zijn voor een focusgroepenanalyse.

Anderzijds zien we echter dat ze zeer weinig (17%) betrokken zijn bij het bepalen van leeractiekenmerken (activiteit 2) en relatief weinig bij het opvolgen op de toegevoegde waarde van

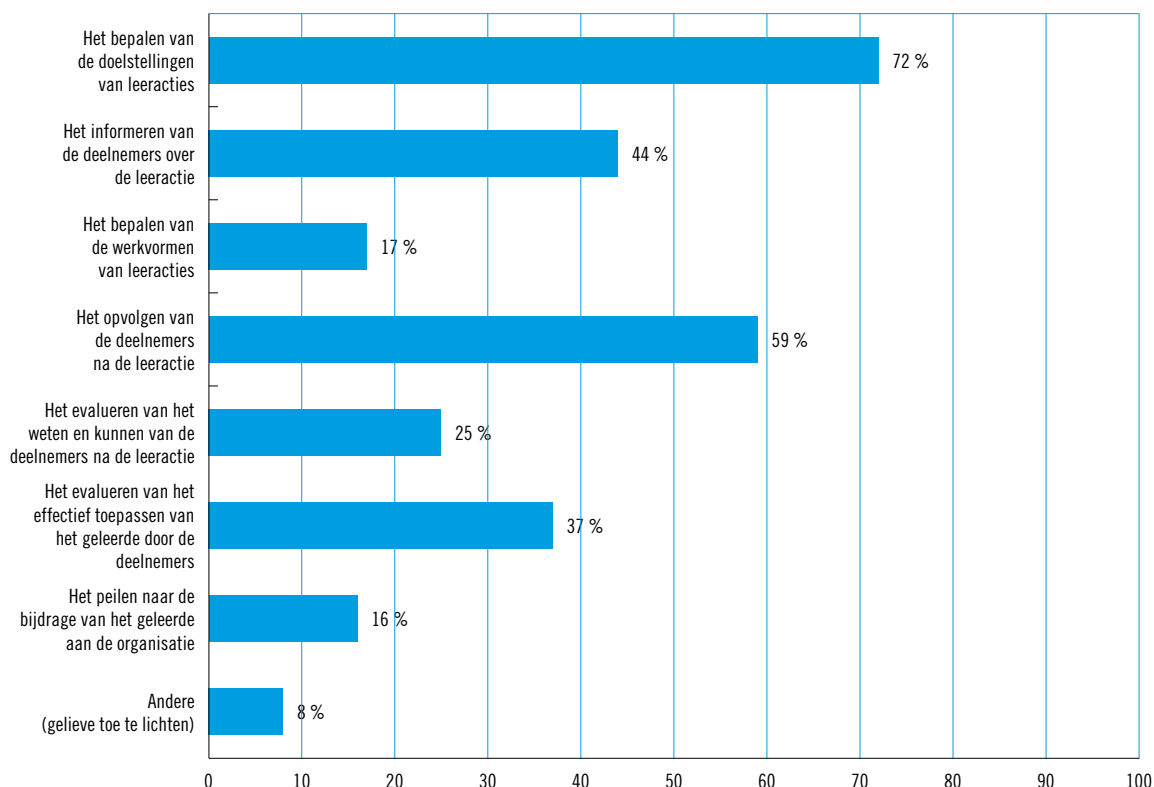
de leeractie (37% toetst het effectief toepassen van het geleerde, dit bespreken we in hoofdstuk 3 verder).

Betrokkenheid direct leidinggevenden in het L&D-proces

(o.b.v. 182 L&D- verantwoordelijken)

Vraag: Waarbij zijn de directe leidinggevenden in uw organisatie betrokken in het leer- en ontwikkelingsproces?

(% geeft aan hoeveel respondenten een bepaalde activiteit aanduidden – meerdere antwoorden waren mogelijk)



We zien dus dat slechts 17% van de direct leidinggevenden betrokken zijn bij het bepalen van de werkvormen van de leeracties, wat nochtans een sleutelkenmerk van leeracties is. Internationaal onderzoek van o.a. Wilson Learning (2009), toont ook aan dat dit de meest belangrijke ‘driver’ is om learning transfer te bewerkstelligen.

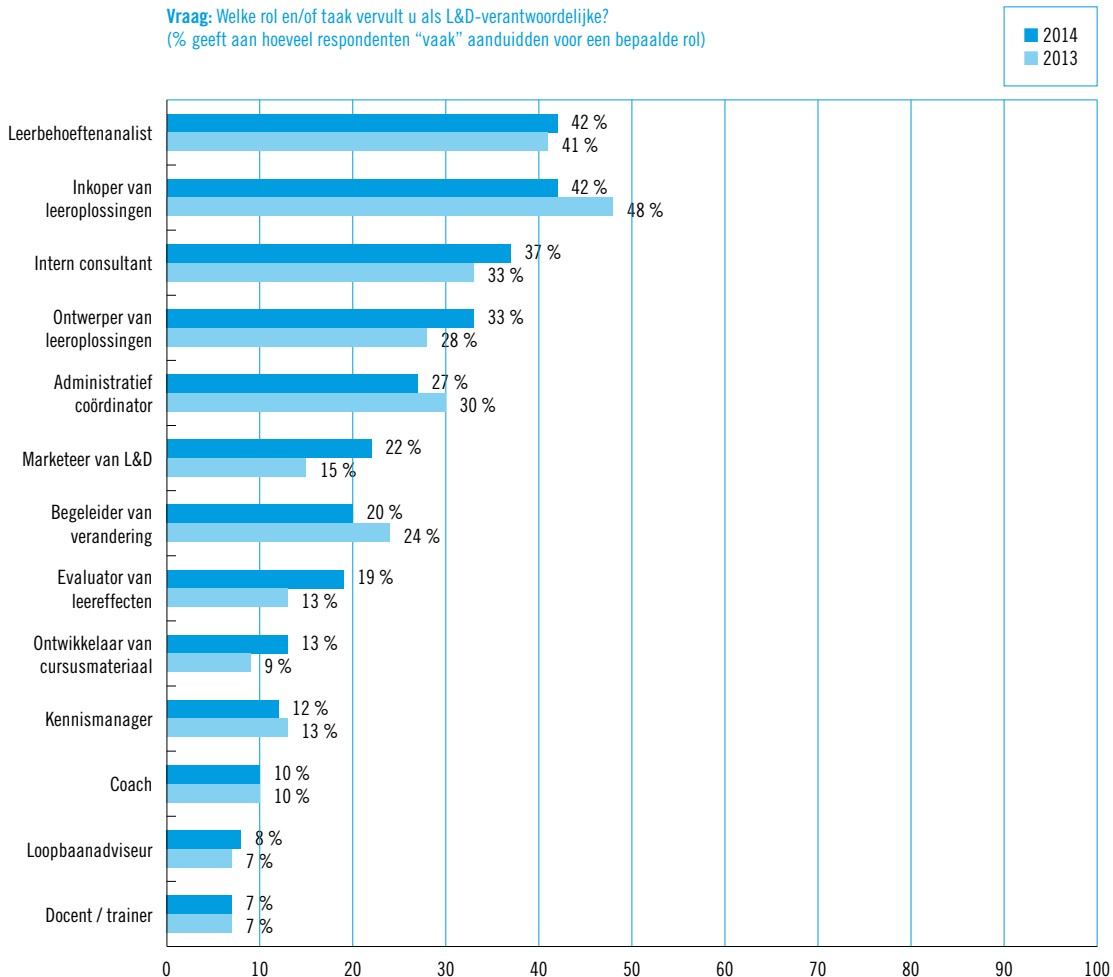
Uit ons onderzoek blijkt bovendien ook (zie onderstaande grafiek) dat de rollen die wij zouden verwachten van een strategische L&D-partner, relatief weinig “vaak” wordt uitgeoefend door de ondervraagde L&D-verantwoordelijken. Slechts 42% geeft aan “leerbehoefteanalist” te zijn (wat eigenlijk bijzonder laag is, gegeven dat dit een cruciale L&D-taak is), 33% “ontwerper van leeroplossingen) en 19% “evaluator van leereffecten”. Een magere 20% geeft aan “begeleider van verandering” te zijn.

We hebben met ons onderzoek niet de ambitie om precies te bepalen wat de strategische rol van een L&D-verantwoordelijke zou moeten inhouden. We zien echter wel dat minder strategische rollen zoals “administratief coördinator” (27%) en “inkoper van leeroplossingen” (42%) relatief hoog scoren. L&D lijkt op die manier iets te vaak de rol van doorgeefluik (‘course vending machine’) te spelen, terwijl ze meer de rol van ‘curator’ (i.e. de bewaker van wat werknemers zouden moeten leren en wat ze effectief leren) zou moeten opnemen. Dit geheel valt moeilijk te rijmen met de

observatie dat 69% van respondenten zichzelf in ‘stadium 3 of verder’ van het model van Bolhuis & Simons zien (waarin L&D al gerelateerd is aan de organisatiedoelen), tenzij een verklaring zou zijn dat L&D-verantwoordelijken uit noodzaak naast hun strategische rol ook nog steeds administratieve taken dienen te vervullen.

Rol van de L&D-verantwoordelijke
(o.b.v. 166 L&D-verantwoordelijken)

Vraag: Welke rol en/of taak vervult u als L&D-verantwoordelijke?
(% geeft aan hoeveel respondenten “vaak” aanduiden voor een bepaalde rol)

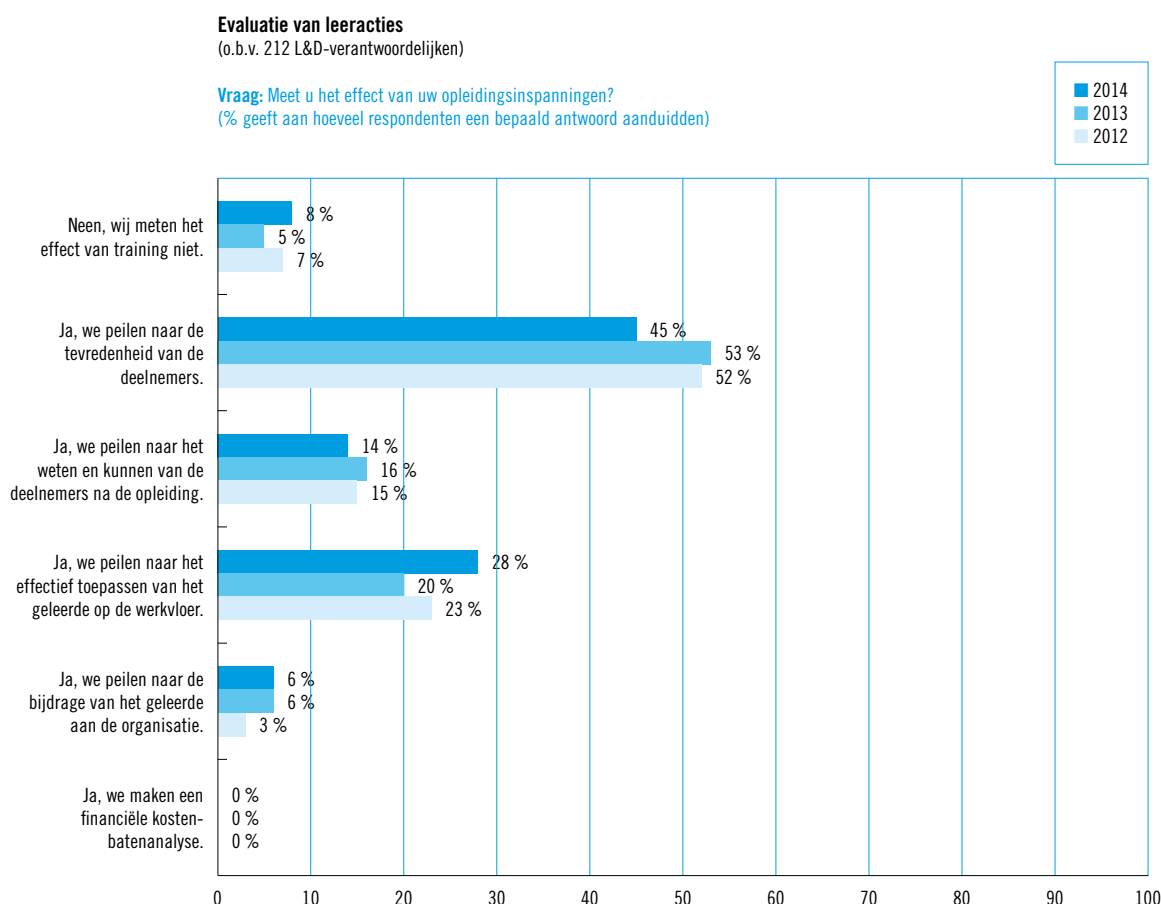


Een blik op de antwoorden van vorig jaar (2013) op dezelfde vraag (zie ook bovenstaande grafiek), leert ons echter dat Belgische L&D-verantwoordelijken een (langzame) evolutie lijken door te maken naar een meer strategische rol. Zo steeg “ontwerper van leeroplossingen” van 28% vorig jaar naar 33% dit jaar en “evaluator van leereffecten van 13% vorig jaar naar 19% dit jaar. Verder bleef “leerbehoefte-analist” wel stabiel op 41%-42%. Ten slotte daalde “begeleider van verandering” van 24% vorig jaar naar 20% dit jaar, maar dat kunnen we eventueel verklaren door de relatieve vaagheid van deze term (m.a.w. de term op zich is voor interpretatie vatbaar).

Activiteit 3: Evalueer leeracties en verbeter je L&D

Evaluatie leeracties

Een heikel punt in leren en ontwikkeling binnen organisaties, is nog steeds het evalueren van leeracties. Sinds de start van deze bevestigingen in 2006, hebben we steeds aandacht besteed aan de mate waarin organisaties de effectiviteit van leeracties (zowel intern als extern, standaard als op maat) meten. Ook dit jaar hebben wij navraag gedaan naar de mate waarin organisaties hun leer- en ontwikkelacties evalueren (zie onderstaande grafiek).



Uit onze bevestiging blijkt dat 92% (alle organisaties op de 8% na die het effect van leeracties niet meten) van de organisaties het resultaat van hun leerinspanningen meet. Bijna de helft (45%) onder hen peilt echter enkel naar de tevredenheid van de deelnemers. De (andere) helft (48%) zet een stapje verder en peilt naar het weten en kunnen van werknemers (14%), het effectief toepassen (28%) of zelfs de bijdrage aan de organisatie (6%). Dat is voor het totaal van “echte” evaluatie (niet enkel tevredenheidsanalyse) een lichte stijging ten opzichte van 2013 (42%) en 2012 (41%) (zie ook in bovenstaande figuur). Dat lijkt een realistische weergave lijkt te zijn van de algemene evolutie dat organisaties meer en meer hun L&D-inspanningen evalueren. Ter vergelijking, in de editie van onze vragenlijst van 2008 gaf slechts 22% van de organisaties aan de “Return on Investment” (de gebruikte terminologie en vraagstelling was toen iets anders) van leren en ontwikkeling te meten.

Alles bij elkaar, lijkt dus bijna de helft van de organisaties haar leer- en ontwikkelingsinspanningen “echt” te evalueren. Een kruisanalyse (i.e. tussen vragen) van de onderzoeksresultaten toont ook

aan dat organisaties die tot die groep behoren, ook meer budgetbevoegdheid geven aan de L&D-verantwoordelijke en een hoger belang toekennen aan de performantie van de organisatie als doelstelling van leren en ontwikkeling.

Gebruik van evaluatieresultaten

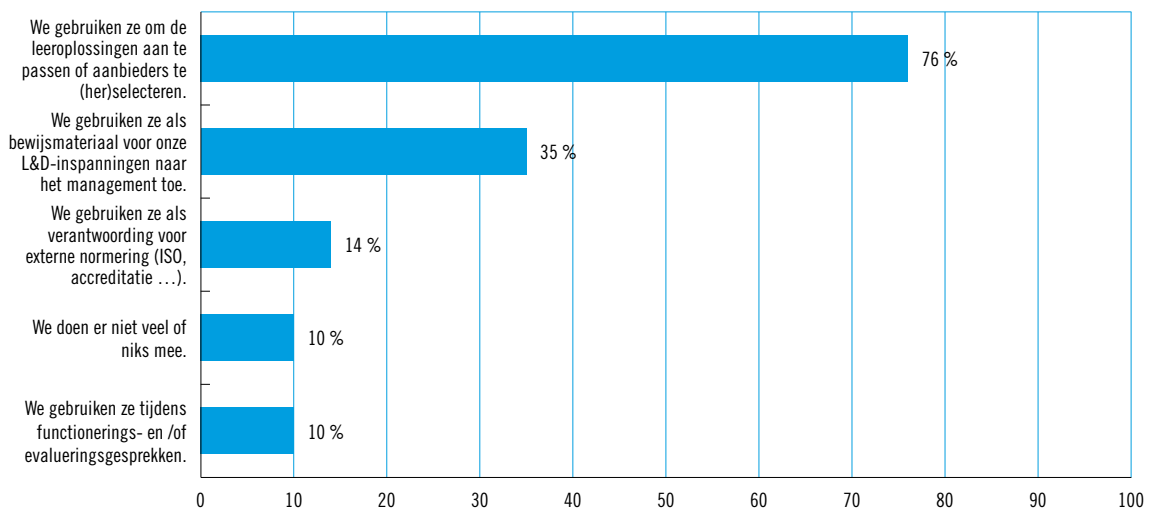
Echter, dat is niet het einde van het verhaal, want we hebben in onze bevraging ook gepeild naar wat organisaties daadwerkelijk doen met de resultaten van hun effectmeting (zie onderstaande grafiek). Nog steeds 10% van de organisaties die het effect van leeracties meten, blijkt helemaal niks te doen met de resultaten van hun effectmeting. In een heel aantal gevallen gebruiken L&D-verantwoordelijken leerevaluaties bijvoorbeeld als bewijsmateriaal naar het management toe (35%) of als verantwoording voor externe normering (14%).

Gebruik van evaluatieresultaten leeracties

(o.b.v. 195 L&D-verantwoordelijken)

Vraag: Wat doet u met de resultaten van deze effectmeting?

(% geeft aan hoeveel respondenten een bepaald antwoord aanduiden – meerdere antwoorden waren mogelijk)



76% van de organisaties die aan effectmeting doen, geeft aan dat ze met die resultaten ook echt aan de slag gaan om leeroplossingen aan te passen en/of aanbieders te herselecteren. We moeten deze 76% echter herleiden naar 70%, gezien we hier enkel spreken over de 92% organisaties die effectief evalueren ($0,76 * 0,92 = 0,70$). 70% van de ondervraagde organisaties doet dus aan effectmeting en gebruikt de resultaten ervan om leeroplossingen aan te passen of aanbieders te (her)selecteren.

Dat ziet er op het eerste zicht nog redelijk goed uit, maar een diepere duik in de gegevens toont toch nog een ander beeld. Als we namelijk kijken naar de antwoorden van die 76% op de vorige vraag (nl. of en wat ze evalueren), zien we dat 47% onder hen enkel en alleen peilt naar de tevredenheid van deelnemers aan de leeractie, wat op zich slechts één element van een grondige analyse zou mogen zijn. De andere 53% doet een “echte” analyse, i.e. peilt naar het weten en kunnen (14%), naar het effectief toepassen van het geleerde (32%), naar de bijdrage van het geleerde aan de organisatie (6%) of maakt een kosten-batenanalyse (1%).

Wat dus echt telt, is hoeveel van de bevroegde organisaties een echte analyse uitvoert (i.e. niet zomaar een tevredenheidsanalyse) en hoeveel van hen dan echt iets doet met deze informatie (i.e.

leeroplossingen aanpassen). Uit ons onderzoek blijkt dat dit voor slechts 36% van de ondervraagde organisaties het geval is.

Uitdagingen bij effectmeting

Hoe komt het dan dat zo veel organisaties niet of niet gepast hun leerinspanningen evalueren? Is het vooral een kwestie van kennis ter zake of een gebrek aan tijd of nog iets anders? We hebben in onze bevraging gevraagd naar de drie belangrijkste redenen waarom een organisatie niet naar leerresultaten peilt.

Uit een bevraging van 15 L&D-verantwoordelijken (vreemd genoeg vulden maar 15 respondenten deze vraag in) kwamen drie antwoorden sterk naar voor: het is geen prioriteit (87%), er is geen tijd voor (80%) en men heeft niet de nodige knowhow ervoor (67%). Daarnaast geeft men ook aan dat er interne weerstand zou zijn bij lerenden (20%), direct leidinggevenden (20%) of bij het management (7%).

Deze beperkte steekproef suggereert dat organisaties regelmatig niet goed weten hoe aan een evaluatie van leer en ontwikkelacties te beginnen. Het feit dat men aangeeft dat het veel tijd kost, kunnen we ook in die context zien. Aangezien er geen beproefde aanpak klaarligt om leeracties te evalueren, zou deze oefening inderdaad veel tijd in beslag kunnen nemen. Ook de L&D-aanbieders (en hier hadden we wel goede respons, nl. 57 respondenten) geven know-how (84%) en tijd (76%) als de belangrijkste redenen waarom organisaties niet peilen naar toepassing van het geleerde op de werkvloer. Al schatten zij dus het gebrek aan know-how belangrijker in dan prioriteit of het gebrek aan tijd.

Het feit dat veel L&D-verantwoordelijken aangeven dat het geen prioriteit is voor hen, valt moeilijker te plaatsen. Zouden organisaties nog niet zo ver staan om L&D en bij uitbreiding HR een strategische rol toe te dichten? We constateren alvast uit ons onderzoek dat deze organisaties gemiddeld iets kleiner zijn (gemiddeld 2040 werknemers vs. 4000 voor de gehele steekproef), L&D-verantwoordelijken minder budgetbevoegdheid krijgen en er ook veel vaker geen functie voor L&D is (38% van de gevallen vs. 7% voor de gehele steekproef).

L&D-afdelingen kunnen ons inziens niet meer omheen het belang van effectmeting van leeracties. Dit door een aantal meta-evoluties zoals: HR als business partner (die strategisch mee kan praten), de 'war on talent' (i.e. werknemers van de jongere generatie verwachten een gepersonaliseerde carrière), de globale economische crisis (en de bijhorende druk op L&D-budgetten), het gebruik van HR Analytics incl. Big Data (en de verwachting daar meer inzichten uit te halen) en het gebruik van Sociale Media voor Leren.

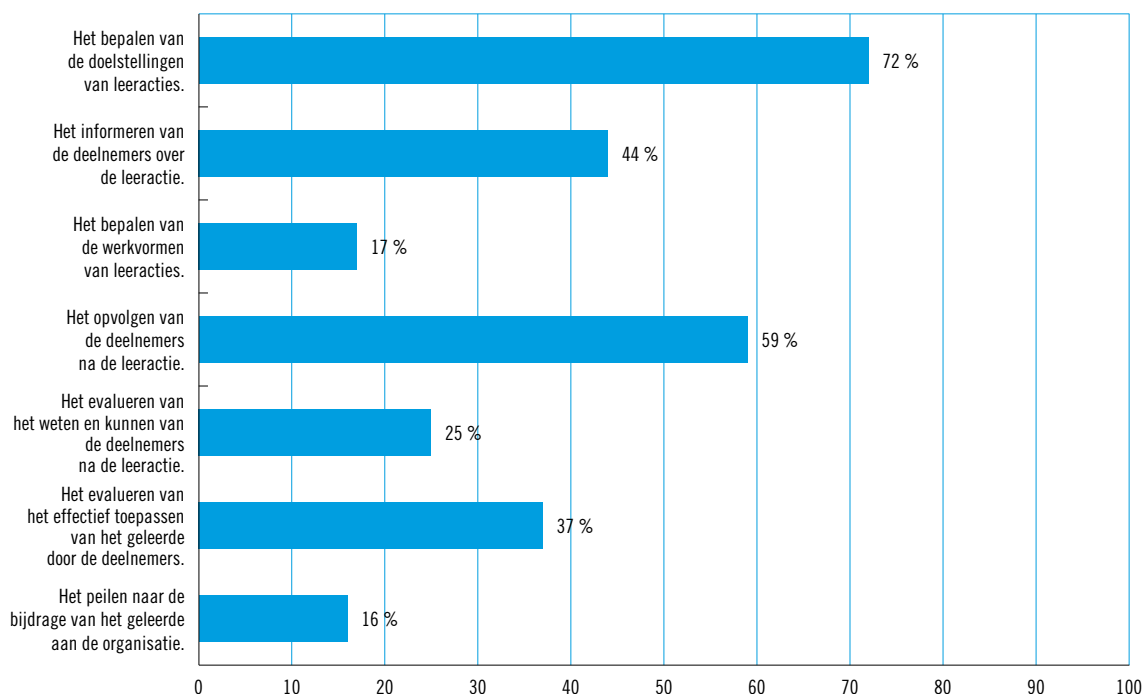
Met andere woorden, de tijd lijkt gekomen voor L&D-afdelingen om de formele evaluatie van leren en ontwikkeling voor eens en voor altijd grondig op poten te zetten en op die manier waarde toe te voegen aan de organisatie in zijn geheel. We merken daarbij ook op dat momenteel slechts de helft (49%) van de L&D-verantwoordelijken volledige bevoegdheid krijgt over het L&D-budget (een lichte stijging t.o.v. vorig jaar). Uit ons onderzoek blijkt alleszins dat L&D-afdelingen met meer budgetverantwoordelijkheid voor L&D, ook meer aan evaluatie van leeracties doen. Het is uit het onderzoek echter niet af te leiden of er hier sprake is van een causaal verband (en indien ja, in welke richting).

Internationaal onderzoek (o.a. Wilson Learning 2009, zie hoger) geeft aan dat betrokkenheid van de direct leidinggevenden de belangrijkste driver is om transfer van kennis naar de werkplek te genereren. Het is dan ook noodzakelijk dat **leidinggevenden** actief **betrokken** zijn in het leerproces. Momenteel rapporteert 88% van de L&D-verantwoordelijken dat de direct leidinggevenden actief betrokken zijn. Echter, we bespraken hierboven al dat de betrokkenheid van leidinggevenden sterk afhangt van de fase van het leerproces. Zo zijn de directe leidinggevenden relatief goed betrokken bij het bepalen van doelstellingen van leeracties (72% van de respondenten), echter de betrokkenheid bij het vervolg van het leerproces blijkt een stuk minder (zie opnieuw onderstaande grafiek).

Betrokkenheid direct leidinggevenden in het L&D-proces

(o.b.v. 182 L&D- verantwoordelijken)

Vraag: Waarbij zijn de directe leidinggevenden in uw organisatie betrokken in het leer- en ontwikkelingsproces? (% geeft aan hoeveel respondenten een bepaalde activiteit aanduiden – meerdere antwoorden waren mogelijk)



In bovenstaande tabel lezen we dat 17% van de direct leidinggevenden betrokken is bij de stap 'het bepalen van de werkvormen van leeracties'. Het 'opvolgen van de deelnemers na de leeractie' lijkt nog goed met 59%, maar wanneer we kijken naar de meer specifieke opvolgactiviteiten zoals gedefinieerd door Kirkpatrick, zien we een heel ander verhaal: 'evalueren van weten en kunnen' (25%), 'evalueren van het effectief toepassen' (37%), 'peilen naar de bijdrage aan de organisatie' (16%).

Er blijkt dus nog steeds relatief beperkte betrokkenheid van de rechtstreekse leidinggevenden te zijn in het volledige leerproces. Is dit een bewuste keuze of ook weerom bij gebrek aan tijd of kunde? Mogelijk is het voor leidinggevenden met een grote 'span of control' gewoon een bijna onmogelijke taak geworden. Anderzijds zou meer evaluatie kunnen leiden tot betere definiëring van doelstellingen en de inhoud van leeracties. Dit zou op zich de effectiviteit van leeracties kunnen verhogen en net een grotere prikkel geven om meer betrokken te zijn bij leren en ontwikkeling. In

deze zin lijkt er sprake te zijn van een ‘self-defeating prophecy’, i.e. men is niet betrokken bij L&D omdat het niet belangrijk lijkt, maar net daarom is L&D niet voldoende effectief.

Zouden leidinggevenden met andere woorden wel tijd en moeite investeren in het bepalen, opvolgen en verbeteren van leren en ontwikkeling, als men zou weten dat dat de performance van werknemers een stevige duw zou geven? Zou on-the-job learning dan ook meer bijdragen tot het gewenste gedrag en uiteindelijk (via de ‘Chain of Evidence’ van Kirkpatrick, zie onderstaande illustratie) tot de bedrijfsresultaten?

Four Level Evaluation Model - “Chain of Evidence” (Kirkpatrick)

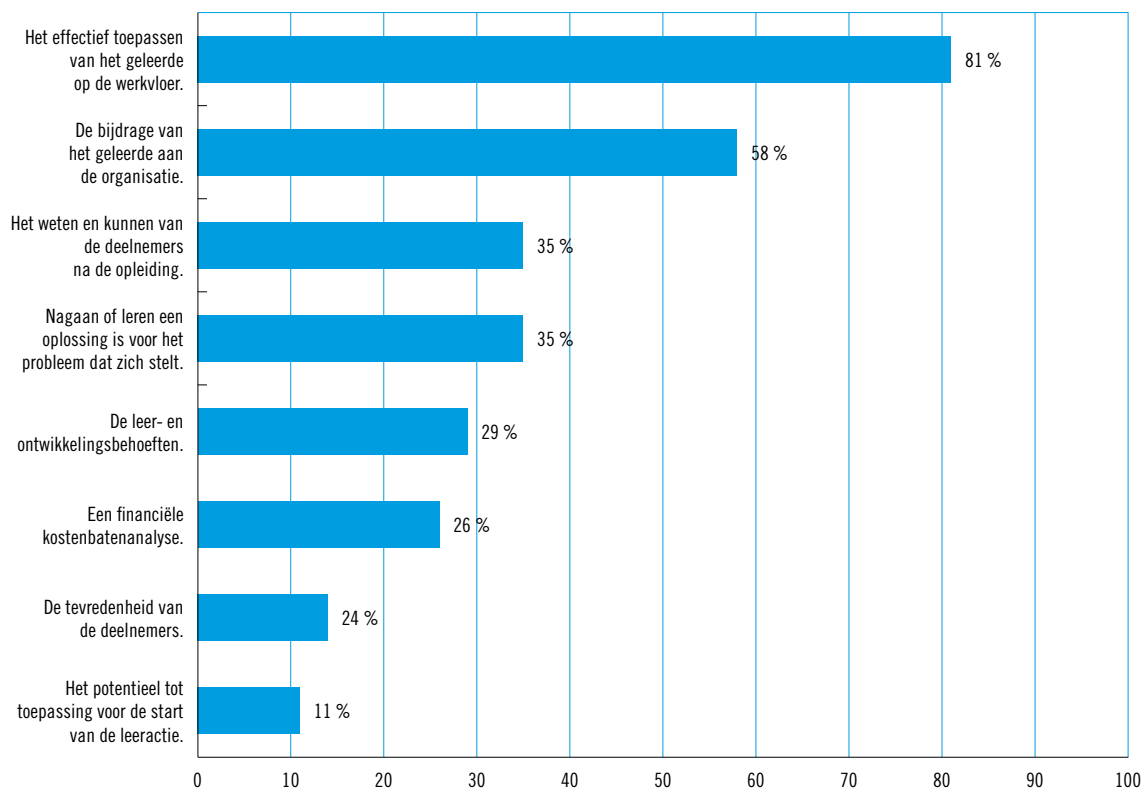


Hoe dan ook, er lijkt nog een lange weg af te leggen wat het effectmeten van leren en ontwikkeling betreft. De verwachting is dat er in de komende jaren veel vooruitgang zal komen op dit terrein. Wat alvast kan helpen, zijn de antwoorden van bijna 300 Belgische L&D-experten op de vraag welk type gegevens ze graag uit een evaluatietool voor leeracties zouden halen (zie onderstaande grafiek).

Type gegevens voor evaluatie leeracties

(ob.v. 208 L&D-verantwoordelijken & 89 L&D-aanbieders)

Vraag: Indien u een evaluatietool had, welke drie gegevens zou u er dan uit willen halen?
 (% geeft aan hoeveel respondenten een bepaald gegeven aanduiden als top drie gegeven)



Hieruit blijkt alvast ook waar het pijnpunt lijkt te zitten met betrekking tot het meten van de effectiviteit van leeracties: de kern ervan is te meten hoe werknemers het geleerde toepassen op de werkvloer, wat neerkomt op het kwantificeren van iets kwalitatiefs. De uitdaging bestaat er dan ook voor bedrijven in om aan het volgende te gaan werken: 'Hoe meet ik of mijn werknemer het geleerde toepast na een leeractie'. De verwachtingen van het hoger management in termen van analyse (effect op inkomsten, marges, retentie, marktaandeel, kosten, kwaliteitsverbetering, etc.) zijn waarschijnlijk nog niet altijd in lijn met wat HR en L&D rapporteren over L&D-effecten (aantal deelnemers, aantal leer- en ontwikkelingsuren, totale kostprijs, werknemerstevredenheid, etc.).

We verwachten dan ook dat organisaties hier in de komende jaren nog heel wat aan zullen werken om tot betere effectmeting te komen. Wat op zijn beurt zal leiden tot een sterker L&D op zich. De partners van www.roem.be hopen met de bouw van een tool hieraan bij te dragen.

Appendix: Achtergrondinformatie bij het onderzoek

Opzet

Bedrijfsopleidingen.be en Stimulearning ondervragen sinds 8 jaar L&D-professionals (zowel interne L&D-verantwoordelijken als aanbieders van leeracties) omtrent tendensen in de kern van hun expertise: Leren en Ontwikkeling, kortweg L&D. Voor het eerst deed ook Epsilon mee met dit onderzoek, zodat we kunnen spreken over een nationaal onderzoek.

Voor deze jaargang namen we in mei 2014 vragenlijsten af bij meer dan 300 professionals in beide landsdelen, meer bepaald 220 interne L&D-verantwoordelijken en 98 L&D-aanbieders.

Effectmeting van Leren en ontwikkelen was dit jaar de focus. Ook al omdat de partners van het ESF-project www.roem.be aan zowel de analyse, het design en de interpretatie van deze vragenlijst meewerkten.

Bevraagde doelgroep

- Enerzijds **interne L&D-verantwoordelijken**, waarvan 63% in een organisatie werkt met meer dan 500 werknemers. 22% werkt bij een overheidsinstelling, 20% in een productiebedrijf. 71% van hen werkt in de as Antwerpen-Mechelen-Brussel. 95% van deze bedrijven beschikt over een formeel L&D-budget.
- Anderzijds **L&D-aanbieders**. 53% van hen werkt in een organisatie met 5 of meer werknemers, eventueel inclusief freelancers.
- 69% prefereerde de vragenlijst in het Nederlands af te leggen, 31% in het Frans.