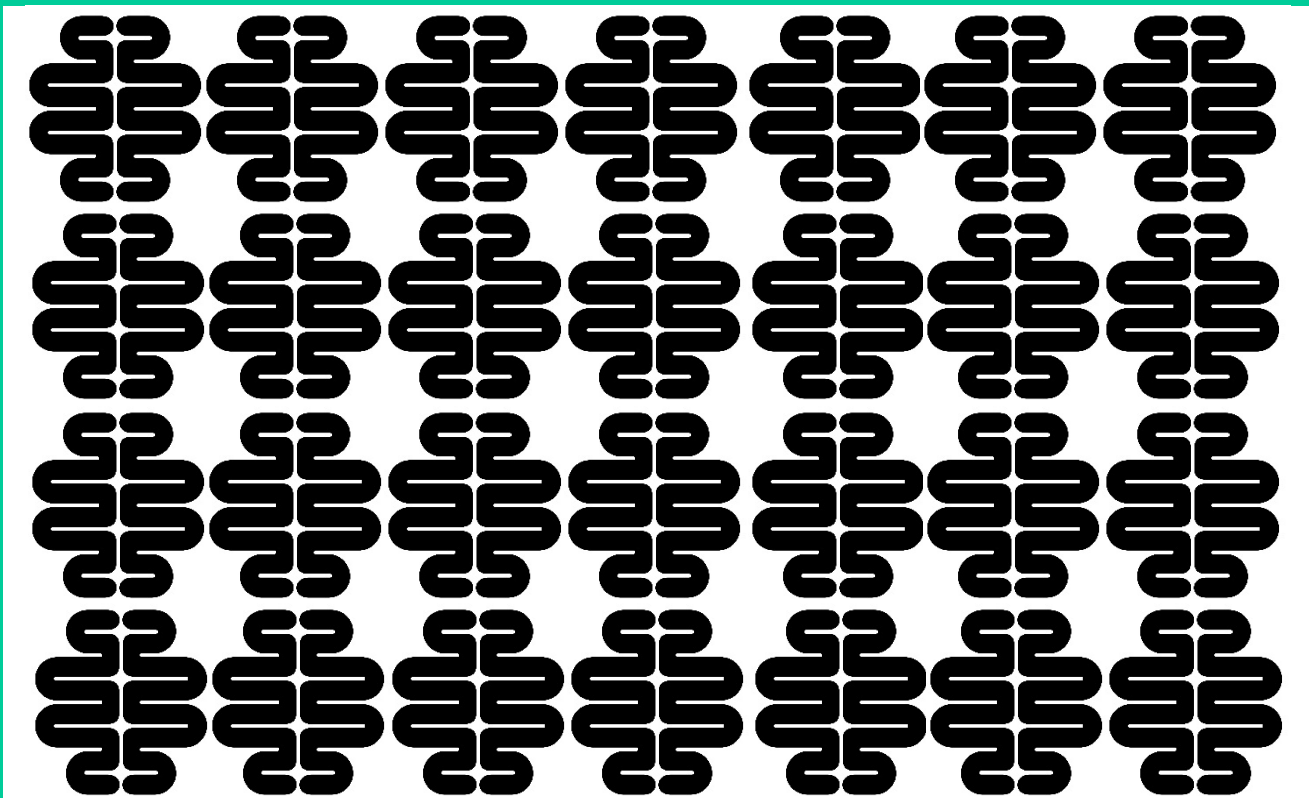




# Hoe staat het met het Leer- en Ontwikkelbeleid in Nederland?

De noodzaak tot professionalisering  
van het ontwikkelbeleid voor HBO+



Sioo

Newtonlaan 209, 3584 BH Utrecht

[030] 291 30 00 [sioo@sioo.nl](mailto:sioo@sioo.nl)

[www.sioo.nl](http://www.sioo.nl)



## Voorwoord

Voor u liggen de resultaten van een onderzoek onder managers die verantwoordelijk zijn voor activiteiten op het gebied van leren en ontwikkelen voor het HBO+ niveau. In onze Sioo programma's zien we veel managers en professionals instromen. Het valt ons daarbij op hoe verschillend de route is waarlangs zij bij ons komen. In sommige organisaties is een goed doordacht beleid dat leidt naar een Sioo programma. Bij andere organisaties lijkt het op toeval te berusten welke opleiding voor een professional wordt gekozen. Naast dit verschil in aanpak, leven er ook verschillende visies op leren en ontwikkelen voor hoger opgeleiden. Er is van alles in beweging rondom de vraag hoe professionalisering voor dit niveau goed moet worden vorm gegeven. Nieuwe methoden en ideeën komen op, maar zij bestaan naast oude principes en opvattingen. Wat de rode lijnen zijn in de ontwikkelingen op dit gebied is daarmee onduidelijk.

Om verantwoordelijken voor Learning & Development wat houvast te bieden, hebben we daarom een onderzoek gedaan naar de stand van zaken rondom management en professionele ontwikkeling in Nederland. In dit white paper doen wij verslag daarvan. We hopen dat de door ons verzamelde informatie L&D'ers helpt in het vorm geven van hun vaak lastige taak, door zicht te bieden op wat er bij andere organisaties speelt.

Annet Weitering  
Ard-Pieter de Man

Utrecht, september 2017

## 1. Aanleiding voor dit onderzoek

De noodzaak voor investeren in Management en Professional Development wordt breed erkend. Het motto 'Een leven lang leren' is van toepassing op iedereen in de maatschappij en daarmee ook voor degenen die werken op HBO+ niveau<sup>1</sup>. Kennis veroudert snel, nieuwe vaardigheden zijn nodig om te kunnen blijven functioneren. Individuen hebben in de loop van hun leven niet alleen verschillende werkgevers, maar soms ook geheel verschillende banen, bijvoorbeeld omdat technologische vooruitgang hun oorspronkelijke werk overbodig heeft gemaakt. Leren en ontwikkelen moet. De vraag blijft onverminderd groot. De markt voor coaching en zelfhulp boeken is een miljarden business geworden<sup>2</sup>.

Tegelijk lijkt het steeds moeilijker om leren vorm te geven. Er is een toenemend aantal vormen waarin geleerd kan worden. Nieuwe concepten komen op waar managers zich toe moeten verhouden<sup>3</sup>. En oude vertrouwde concepten zoals MBA's liggen al jaren onder vuur<sup>4</sup>. Ook het aanbod was, is en blijft gefragmenteerd. Vaak houden aanbieders ook nog vast aan traditionele benaderingen in plaats van vernieuwende concepten op de markt te brengen, die beter passen bij de nieuwe omgeving<sup>5</sup>.

Managers die verantwoordelijk zijn voor Management en Professional Development, hebben dan ook vaak een lastige taak. Welke mogelijkheden voor opleiden zijn er allemaal? Hoe kunnen organisaties opleidingen organiseren? Wat zijn de financieringsmechanismen ervoor? Hoe verhoudt mijn organisatie zich eigenlijk met andere organisaties? Hoe verantwoordt L&D'ers zich over de bijdrage die ze leveren?

In dit white paper doen wij een poging om deze vragen te beantwoorden. We hebben een enquête ontwikkeld waarmee enkele van deze thema's zijn onderzocht. Daarbij hebben we aandacht besteed aan de volgende aspecten van Learning & Development voor het HBO+ niveau (vanaf nu afgekort tot L&D):

- De strategische kant: trends en visievorming rondom L&D activiteiten
- De besturing en organisatie van L&D
- Typen L&D activiteiten die organisaties aanbieden.

De opbouw van dit stuk is als volgt. Als eerste beschrijven we onze methode en de gegevens die we hebben verzameld. Vervolgens gaan we in op de drie hierboven genoemde focuspunten van ons onderzoek. Daarna volgt een bespreking van de verschillen tussen private en publieke organisaties die als bijvangst van ons onderzoek naar boven kwamen. Tenslotte presenteren we onze hoofdconclusies en aanbevelingen.

---

<sup>1</sup> WRR, 2013, Naar een lerende economie, Amsterdam, Amsterdam University Press.

<sup>2</sup> Deloitte, 2015, The lifetime learner, Deloitte University Press.

<sup>3</sup> Denk bijvoorbeeld aan Jennings, C. 2013, 70:20:10 Framework Explained, Forum Pty.

<sup>4</sup> Managementgoeroe Mintzberg klaagt MBAs al Jaren aan. Recentelijk nog in zijn blog: H. Mintzberg, 2017, MBAs as CEOs: Some troubling evidence, <http://www.mintzberg.org/blog/mbas-as-ceos>, 22 februari.

<sup>5</sup> Deloitte, 2015

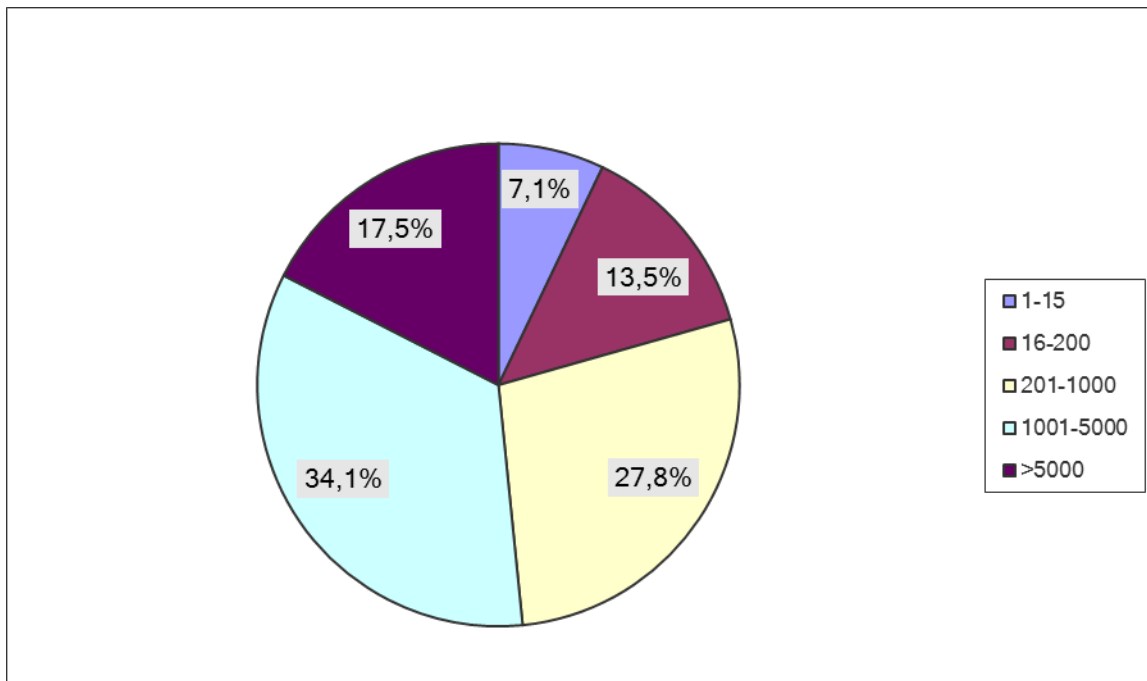
## 2. Opzet van het onderzoek

In april/mei 2017 heeft Sioo 255 emails verstuurd met een link naar de enquête naar alumni van Sioo die in het HR(D) vak werkzaam zijn. Ook is via het tijdschrift MD een verzoek rondgestuurd. Totaal zijn er 120 vragenlijsten ingevuld, waarvan 97 bruikbaar waren. Onze focus lag op MD activiteiten voor medewerkers met een HBO+ opleidingsniveau. De meeste respondenten kwamen van publieke organisaties (68%) ten opzichte van 32% private respondenten. 63% van de organisaties zijn dienstverlenend, 8% zijn productiebedrijven, 22% een mix en 7% komt uit andere sectoren.

De publieke organisaties waren voornamelijk grotere organisaties. 96% was groter dan 200 medewerkers en 59% groter dan 1000 medewerkers. De kleinere organisaties waren vooral private organisaties: 58% van hen was kleiner dan 200 medewerkers. De overall verdeling van de grootte is te zien in figuur 1.

De resultaten van het onderzoek zijn voorgelegd aan een panel van managers. Hun reacties zijn in dit onderzoek meegenomen. Ook zijn er twee bijeenkomsten geweest met L&D professionals en ook hun opmerkingen, vragen en dilemma's zijn meegenomen.

Figuur 1: Aantal werknemers per organisatie



### 3. Visie en trends

Een eerste vraag in ons onderzoek was in welke mate er op strategisch niveau wordt nagedacht over Leren en Ontwikkelen. Tabel 1 geeft een overzicht van deze strategische borging. De meerderheid van de respondenten heeft een Learning & Development (L&D) afdeling. Dat is een teken dat L&D als een serieuze activiteit wordt gezien. Dat blijkt ook uit het feit dat er in de meeste organisaties een formeel vastgesteld document is waarin de uitgangspunten rondom Leren en Ontwikkelen worden beschreven. In meer dan de helft van de organisaties is dit ook een levend document: het wordt regelmatig bijgesteld en ge-update. Ook de top stelt belang in Leren en Ontwikkelen. Zij stelt in veel gevallen de strategie van Leren en Ontwikkelen vast.

Interessant is dat dit zowel geldt voor kleinere als voor grotere organisaties. De enige uitzondering is dat bij kleinere organisaties minder vaak een aparte afdeling L&D aanwezig is. Verder vinden zij het blijkbaar van belang om ook serieus met Leren en Ontwikkelen om te gaan. Een ander verschil is dat publieke organisaties meer met de strategie achter L&D bezig zijn dan de private. Deze laatste doen weer wel vaker een update van hun Leer- en Ontwikkelbeleid.

Tabel 1: Strategische borging van Leren en Ontwikkelen

Vraag	Publiek	Privaat
L&D afdeling	66%	44%
Formeel document	59%	48%
Top vastgesteld	67%	44%
Regelmatige update	54%	58%

Strategisch gezien lijkt het dus goed te zitten met het Leer- en Ontwikkelbeleid in Nederland, maar wordt de strategie ook gerealiseerd en levert het wat op? Daarover zijn onze gegevens minder positief. Slechts 17% van de respondenten geeft bijvoorbeeld aan meetbare doelstellingen te hebben rondom Leren en Ontwikkelen. Ook gebruikt maar 44% input uit strategische personeelsplanning, een vlootshouw, beoordelingsgesprekken of 360° feedback instrumenten voor keuze van leeractiviteiten.

Er is bovendien weinig focus in de Leeractiviteiten. Op onze vraag op welke doelen de L&D activiteiten zijn gericht, blijkt dat zij aan alle mogelijke doelen evenveel moeten bijdragen. Het gaat dan om procesverbetering, verbetering van de kwaliteit van werk, vernieuwing/innovatie, duurzame inzetbaarheid, het zijn van een aantrekkelijke werkgever en voldoen aan een nieuwe strategie of organisatiestructuur. Ook moeten de L&D activiteiten leiden tot verbetering in zowel kennis als vaardigheden als handelingsrepertoire als houding en gedrag. Kortom: er wordt nogal veel gevraagd op allerlei vlak. Daarmee lijkt Leren en Ontwikkelen in de praktijk meer op een schot hagel dan op een goed gerichte strategie. Er is dus sprake van een kloof tussen de strategie op papier en de realisatie van die strategie.

Onze bevinding dat de strategie vaak niet wordt uitgevoerd, werd herkend door ons panel van managers. Eén van hen kwalificeerde de stukken die de afdeling L&D produceerde als 'blijmaakpapier'. Het is sociaal wenselijk om een beleid te hebben, stakeholders worden er blij van dat het er is, maar dat er verder weinig mee gebeurt, valt buiten het blikveld van de meeste betrokkenen.

We hebben vervolgens naar een aantal trends gevraagd op L&D gebied om te onderzoeken welke activiteiten de afgelopen drie jaar zijn toegenomen (tabel 2). De meeste groei zit in coaching, intervisie en feedback. Maar liefst 68% van de respondenten is hier de afgelopen drie jaar meer mee gaan doen. Daarnaast zijn organisaties meer zelf in de uitvoering van leeractiviteiten gaan doen (58%) en heeft leren in het werk meer belangstelling gekregen (54%).

Wat verder opvalt is dat de tijd die voor formeel leren beschikbaar is hetzelfde is gebleven (71%). De stijging van leren in het werk leidt dus niet tot een afname van het formeel leren. Het feit dat er meer leren in het werk is en dat organisaties meer zelf zijn gaan doen, heeft ook niet geleid tot een daling van de budgetten. Bij 57% van de bedrijven is het budget zelfs toegenomen.

Leren in het werk heeft een belangrijke plek in verschillende visies op leren. Dat lijkt bij private bedrijven al langer te zijn, 90% geeft aan het accent te leggen op leren in het werk. Bij publieke organisaties is dat 60%. De laatste drie jaar maken publieke organisaties een inhaalslag. 62% geeft aan meer te zijn gaan doen met leren in het werk. Bij private organisaties is dat 42%.

Ons panel van managers stelt overigens dat leren in het werk wordt belemmerd door het feit dat managers meestal niet accountable zijn voor het leren van hun medewerkers. Zij hebben dan ook geen incentive om daar op te sturen, waardoor geen vertaling plaatsvindt van ideeën die L&D professionals hierover hebben naar de praktijk.

Tabel 2: De belangrijkste trends

<b>De afgelopen drie jaar zijn wij met formele opleidingen</b>	
Veel minder gaan doen	5%
Minder gaan doen	28%
Hetzelfde blijven doen	49%
Meer gaan doen	15%
Veel meer gaan doen	4%
<b>De afgelopen drie jaar is de investering voor leren in het werk</b>	
Sterk afgenomen	0%
Afgenomen	5%
Hetzelfde gebleven	39%
Toegenomen	52%
Sterk toegenomen	5%
<b>De afgelopen drie jaar zijn we met coaching, intervisie of feedback</b>	
Veel minder gaan doen	1%
Minder gaan doen	6%
Hetzelfde blijven doen	25%
Meer gaan doen	58%
Veel meer gaan doen	10%
<b>De afgelopen 3 jaar zijn we zelf in de uitvoering van L&amp;D activiteiten</b>	
Veel minder gaan doen	0%
Minder gaan doen	8%
Hetzelfde blijven doen	35%
Meer gaan doen	53%
Veel meer gaan doen	4%
<b>Het opleidingsbudget is de afgelopen 3 jaar</b>	
Sterk gedaald	0%
Gedaald	15%
Hetzelfde gebleven	57%
Gestegen	24%
Sterk gestegen	4%
<b>De afgelopen 3 jaar zijn wij met on-line leren/e-learning</b>	
Veel minder gaan doen	0%
Minder gaan doen	4%
Hetzelfde blijven doen	45%
Meer gaan doen	43%
Veel meer gaan doen	8%
<b>Per individu is de tijd die beschikbaar is voor formeel leren</b>	
Sterk afgenomen	0%
Afgenomen	14%
Hetzelfde gebleven	72%
Toegenomen	15%



## 4. De besturing en organisatie van L&D

Professionals kunnen over het algemeen goed aangeven wat ze willen leren en zij zijn ook in staat een goed ontwerp voor hun leerproces te maken. Ze vinden het echter lastig om het leren vervolgens goed te organiseren<sup>6</sup>. Daarom is het interessant om te zien hoe het leren nu in de praktijk wordt georganiseerd. Daarbij gaat het om vragen als: wie is verantwoordelijk, waar ligt het budget en welke tijd wordt ervoor vrij gemaakt.

De overgrote meerderheid van de respondenten (94%) geeft aan dat zowel het individu als de organisatie verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van het individu. Het ligt dus niet alleen bij de werkgever en ook niet alleen bij de werknemer. Bij de uiteindelijke keuze van leeractiviteiten die iemand gaat volgen, spelen de volgende betrokkenen een rol:

- Vooral het individu (91%)
- Leidinggevenden (66%)
- Interne HR(D) (30%)
- Externe HR(D) (7%)

Hoewel het individu wel betrokken is bij de keuze van de leeractiviteiten, heeft het individu niets te zeggen over het budget (0%). Privaat en publiek verschillen sterk met betrekking tot zeggenschap over budget. Zeggenschap ligt bij:

- De leidinggevende (27% publiek- 42% privaat)
- Een concernafdeling (25% publiek- 8% privaat)
- Een mix van deze (32%)

51% van onze respondenten heeft voldoende budget beschikbaar om visie en beleid rondom L&D te realiseren. 18% heeft dat niet (20% publiek en 12% privaat). In de praktijk worden verschillende manieren gebruikt om het budget vast te stellen (zie tabel 3). Wat opvalt is dat de meeste organisaties niet één methode gebruiken, maar dat financiering van het L&D beleid uit verschillende bronnen afkomstig is. Dit geldt voor bijna alle organisaties in ons sample. Het meest gebruikelijk is om een vast percentage van de loonsom opzij te zetten voor L&D activiteiten. Budgetten per persoon komen slechts bij weinig organisaties voor. Ondanks het feit dat de financiering wel geregeld is, geven respondenten aan dat zij onvoldoende L&D activiteiten uitvoeren om de beoogde resultaten te halen, slechts 32% geeft aan dat zij dat wel kunnen. Wellicht maken organisaties dus niet de juiste keuzes rondom opleidingstrajecten of vinden zij het aanbod niet passend genoeg. Nadere analyse laat zien dat publieke spelers meer vaste budgetten hebben en private meer ad hoc budgetten. Vooral kleine bedrijven kennen meer onderhandelingen per persoon.

---

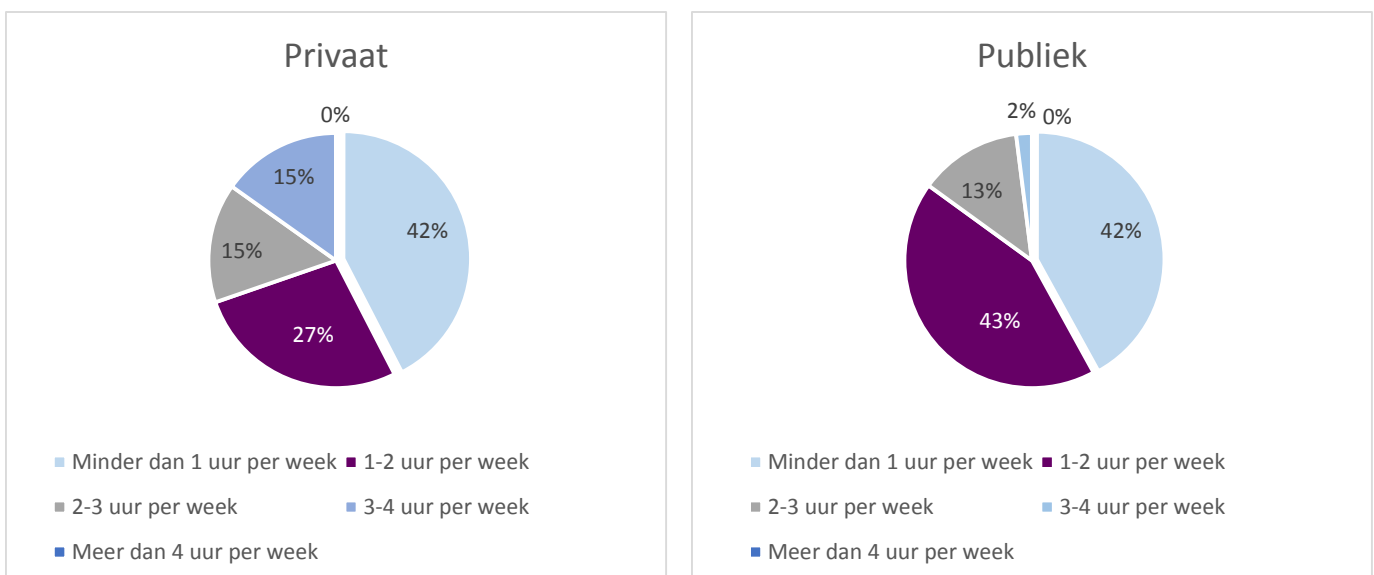
<sup>6</sup> Koopmans, H. 2006, Professionals organiseren informeel leren, Delft, Eburon

Tabel 3: De wijze waarop budget wordt vastgesteld

	(Zeer) oneens	Eens/noch oneens	(Zeer) eens
Vast percentage loonsom	31	10	59
Ad hoc	43	8	49
Jaarlijks lumpsum	39	17	43
Opleiding zit in veranderbudget	19	46	35
Onderhandeling per persoon	66	12	22
Vast budget per persoon	65	16	19

Het aantal dagen dat beschikbaar is voor leren, loopt sterk uiteen (zie figuur 2). De meeste partijen hebben 6 tot 23 dagen beschikbaar voor georganiseerde vormen van leren. Publiek en privaat hebben hetzelfde percentage werknemers dat minder dan 1 uur per week besteedt: 42%. In publieke organisaties besteedt 15% van de medewerkers tussen de 2 en 4 uur per week. Bij private organisaties is dat het dubbele, namelijk 30%. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat in private organisaties de verknoping van leren en werken beter is vorm gegeven, zoals blijkt uit een andere vraag uit ons onderzoek. De private sector loopt hierbij voorop.

Figuur 2: Aantal uren beschikbaar voor leren per week



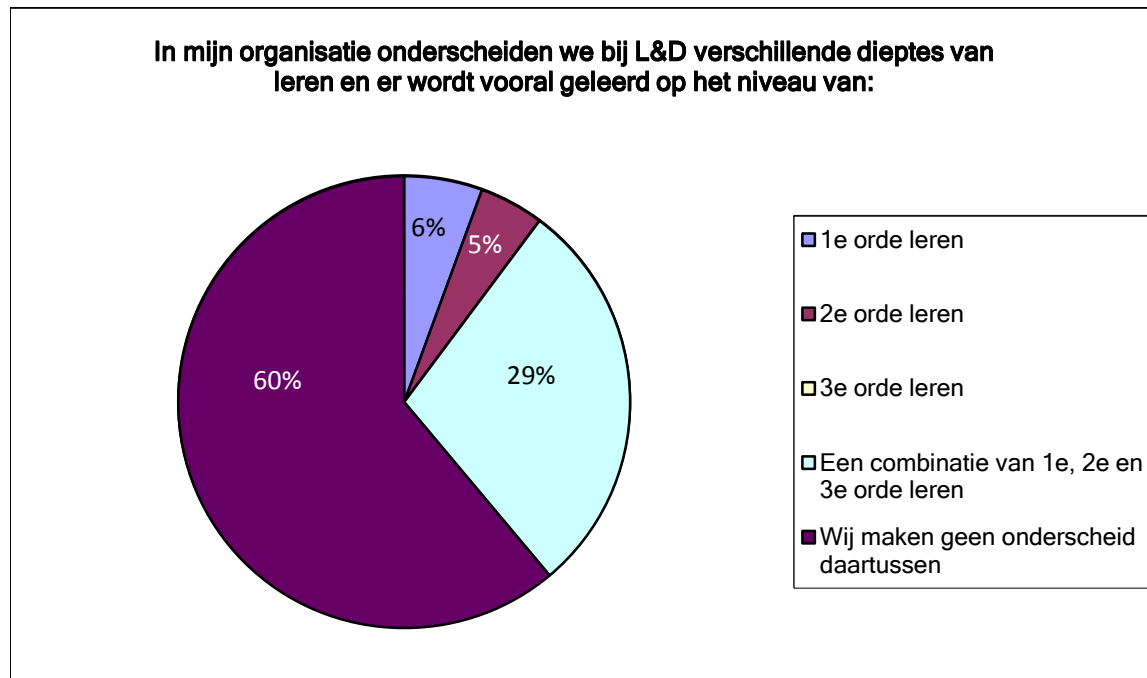
## 5. Waar richten organisaties zich op?

Een derde thema in ons onderzoek gaat over de vraag waar organisaties zich concreet oprichten. Hierbij hebben we gevraagd naar drie thema's. Het eerste is de diepte van leren, het tweede de gebruikte activiteiten en het derde thema is de mate waarin de nadruk ligt op collectief of individueel leren.

### De diepte van leren

Figuur 3 toont de mate waarin aandacht is voor verschillende dieptes van leren. 60% van de organisaties maakt geen onderscheid tussen 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> orde van leren. Dat vinden wij opvallend. Afhankelijk van het vraagstuk is leren op een bepaald niveau nodig. Wanneer bijvoorbeeld adviseurs feedback krijgen dat hun rapporten wat wollig zijn geschreven, is een training rapporten schrijven een goede oplossing (1<sup>e</sup> orde). Als een zorgorganisatie haar strategie aanpast en als uitgangspunt gaat hanteren 'zorg alsof het je eigen kind is', dan gaat dat niet vanzelf en is het noodzakelijk om bestaande opvattingen en overtuigingen te onderzoeken en bespreekbaar te maken (2<sup>e</sup> orde leren). Als dat onderscheid niet gemaakt wordt, dan kan het zijn dat niet de juiste leeractiviteiten worden ingezet. Een tweedaagse cursus 'zorg alsof het je eigen kind is' zal niet de juiste oplossing zijn, omdat het gaat om een dieper liggende organisatorische vraag en verandering van houding en gedrag.

Figuur 3: De mate waarin aandacht is voor verschillende dieptes van leren



Tijdens een bespreking van de resultaten met 20 HR(D) professionals werd duidelijk dat niet iedereen weet wat we bedoelen met 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> orde leren. Als dat zo is, dan is dat een leemte in de vakkennis. Blijkbaar zijn theorieën over single-, double- en triple-loop learning niet bekend<sup>7</sup>. Als L&D professionals niet op de hoogte zijn van bovenstaande theorieën en hun grondleggers, hoe kunnen ze dan passende leeromgevingen maken en faciliteren?<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Ruijters, M., 2012, Double-loop learning in Canon van het leren, Deventer, Kluwer

<sup>8</sup> Argyris, C. & Schön, D., 1974, Theory in practice: increasing professional effectiveness, San Francisco, Jossey-Bass; Swieringa, J. & Wierdsma, A., 1990, Op weg naar een lerende organisatie, Groningen, Noordhoff Uitgeverij

Tabel 4: Drie niveaus van leren

Eerste orde leren noemt met ook wel single-loop-learning. Dit leerniveau staat gelijk aan problemen oplossen. Het accent ligt op het ontdekken en corrigeren van fouten in vertrouwde situaties. 'Doe ik het goed?' Iemand leert op dit niveau door te doen. Dit niveau is goed bruikbaar voor routinematige opgaven. Mits deze opgaven in een bekende omgeving en binnen bekende kaders uitgevoerd dienen te worden. Het streven op dit niveau is om telkens dezelfde opgave beter te doen.

Tweede orde leren, of double-loop-learning is gericht op het vernieuwen van de aangetroffen situatie. Iemand die op dit niveau leert, stelt bij elke opgave vraagtekens. Daarbij reflecteert zij of hij op de manier waarop zij of hij leert. En stelt de achterliggende inzichten en kaders ter discussie. 'Doe ik het goede?' Dit niveau is te gebruiken om bewust te leren.

Derde orde leren, of triple-loop-learning. Dit gaat over het optimaliseren van het eigen leervermogen: leren te leren. Bij tripelslag leren bekijk je kritisch of je het goed doet en of je het goede doet en wel in een steeds bredere context, tot op het niveau van motivatie en zingeving. 'Doe ik het om de goede reden(en)?'<sup>9</sup>

## Leeractiviteiten

Opvallend is dat op de lijst van gebruikte leeractiviteiten, veel leeractiviteiten hoog scoren die niet gericht zijn op ondersteuning van leren in het werk (zie tabel 5). Dat sluit niet aan bij de trend dat leren in het werk steeds belangrijker wordt. Als we verder kijken naar de lijst valt op dat de leeractiviteiten die het meest worden gebruikt, klassiekers zijn. Het zijn leeractiviteiten die al lang bestaan. Zij zijn nog steeds nuttig, maar het lijkt of organisaties er automatisch naar grijpen.

Een nieuwe activiteit als E-learning (47% gebruikt het) is sterk in opkomst, maar staat nog niet in de top 5. Al jaren zijn externe bureaus bezig om organisaties te ondersteunen met de invoering van meer e-learning. Vooral in de dienstverlenende sector en zeker bij de hoger opgeleide medewerkers komt dit nu langzaam van de grond. Vormen zoals Webinars, Mooc (massive open on-line course) en on-line colleges komen meer en meer beschikbaar. Het lijkt er echter niet op dat het gebruik explosief toeneemt.

Onderaan de lijst staan wat meer ongewone vormen van leren en ontwikkelen. Deze vormen hebben echter zeker veel toegevoegde waarde, alleen op een andere manier. Recent onderzoek<sup>10</sup> toont aan dat muziek en beweging goed zijn voor de hersenen en dus goed voor het leren.

<sup>9</sup> Bolhuis, S.M. & Simons, P.P.J., 1999, Leren en Werken, Deventer, Kluwer

<sup>10</sup> Scherder, E, 2014, Laat je hersenen niet zitten, Amsterdam, Athenaeum; Scherder, E, 2017, Singing in the Brain, Amsterdam, Athenaeum

Tabel 5: Percentage organisaties dat een leeractiviteit regelmatig of vaak gebruikt

Leeractiviteiten	% respondenten
Volgen cursus/training	82
Coaching	73
Feedback, zelfreflectie	69
Collegiale consultatie/intervisie	69
Bijwonen congres/lezing	66
Boeken, blogs, wiki's, artikelen lezen, filmpjes, ted talks kijken	55
Buddies/mentoring/supervisie	55
Teambuilding activiteiten	55
Voordoelen/nadoen/afkijken	53
E-learning/webinar/mooc/apps	49
Workshop/werkatelier	46
Uitdagende opdrachten	41
Rollenspel/simulatie	35
Masterclass/clinic/college tour	34
Action learning	30
Leernetwerken, communities of practice, sociale netwerken	25
Ted talks geven, artikelen/blog/boeken schrijven, wiki's maken	22
Actieonderzoek	17
Experimenteren/living lab	15
Mindfulness/yoga/meditatie	11
Snelkookpan	10
Serious gaming/Virtual reality	6
Expeditie/Safari/Reis	5
Large scale interventies	5
Muziek, sport, kunst	5
Theatervormen	3

Het lijkt erop dat managers graag terug grijpen op de bekende activiteiten. Ons panel wees erop dat managers vaak een belangrijke stem hebben bij de keuze van leeractiviteiten. Zij zijn vaak conservatiever in hun keuze of opteren voor iets wat dichtbij hun eigen voorkeur ligt. Een voorbeeld dat we tegenkwamen was een grote publieke organisatie met een goed doortimmerde visie op leren, vastgesteld door de top. Er zijn mooie nieuwe vormen van leren in het werk voor meer operationele medewerkers ontstaan. Die hoeven niet meer in klaslokalen informatie te halen, maar hebben informatie op een tablet bij zich. Ook zijn er experimenten met vormen van gaming, bijvoorbeeld een hospitality game voor medewerkers van het facilitair bureau. Maar als het gaat om Management Development grijpt deze organisatie toch weer terug op een meer klassiek traject. Voorstellen om collectieve vraagstukken centraal te stellen en daaromheen reflectie, inspiratie en theorie te organiseren, stuiten op weerstand van een nieuwe directeur. Uiteindelijk worden er verschillende inspiratiebijeenkomsten georganiseerd met externe sprekers. Wat dit laat zien, is dat er nog een grote taak ligt bij de L&D professional om aandacht te vragen voor nieuwe en andere vormen van Leren en Ontwikkelen. Het bekend maken van managers met nieuwe mogelijkheden van leren gebeurt nog te weinig en lijnmanagers hebben nog onvoldoende kennis om alternatieve vormen van leren tegen elkaar af te wegen.

Mensen naar een congres sturen waar alleen nieuwe kennis wordt geleverd, draagt maar heel beperkt bij tot ontwikkeling, zeker voor het hoger kader. Hun cognitieve vaardigheden zijn immers meestal al goed ontwikkeld. Hun ontwikkelvraagstukken liggen op andere vlakken. Juist op die vlakken kunnen andersoortige leerinterventies bijdragen<sup>11</sup>. Activiteiten die juist voor het hogere kader interessant zijn, worden weinig gebruikt. Het geven van Ted talks, artikelen en blogs schrijven, actieonderzoek en action learning worden door een minderheid toegepast. Er is veel nadruk op cognitieve activiteiten en niet op leren door ervaren. Theatervormen, rollenspel/simulatie en serious gaming/virtual reality zijn voorbeelden hiervan en het aantal organisaties dat deze toepast is op de vingers van één hand te tellen. Andere niet-cognitieve vormen worden ook zelden gebruikt: mindfulness/yoga/meditatie en muziek/sport/kunst komen slechts sporadisch voor. De private sector doet op dit vlak letterlijk niets.

Een interessant voorbeeld over hoe het anders kan, is Rijkswaterstaat dat in oktober vorig jaar een symposium organiseerde over mindfulness. Daarin kwamen praktische oefeningen aan bod, maar werd ook gesproken over de wetenschappelijke onderbouwing van het effect van meditatieve vormen. Ongeacht de vraag of dit soort methoden nu wel of niet werken, is een dergelijk symposium wel een methode om nieuwe leeractiviteiten onder de aandacht te brengen van een breder publiek.

Het managerspanel had een tweetal kanttekeningen bij deze resultaten. Ten eerste zien de respondenten van ons onderzoek, de L&D professionals, niet alles wat er gebeurt. Dit geldt zeker voor zaken als Tedtalks en blogs, die gewoonlijk niet door hen worden geïnitieerd, begeleid of gemonitord. Dit kan leiden tot een onderschatting van het gebruik van deze technieken. Ten tweede stelde ons panel hardop de vraag of L&D'ers zich wel met leren in het werk moeten bemoeien. Sommigen vonden dat hier wel een rol voor L&D'ers kon zijn, zij het een ondersteunende. Anderen stelden dat L&D'ers zich verre moeten houden van bemoeienis met leren in het werk.

---

<sup>11</sup> Zie hiervoor bijvoorbeeld Ruijters, M, 2016, Het is de toon die de muziek maakt, M&O, (6), 79-93; Scherder, E, 2017, Singing in the Brain, Amsterdam, Athenaeum.

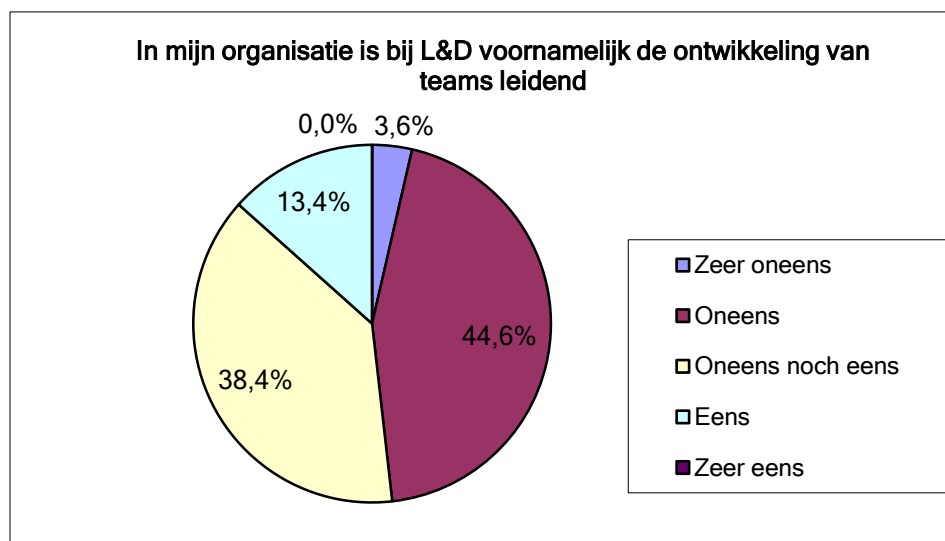
### Individueel en collectief leren

Leren kan plaatsvinden op individueel en collectief niveau. Het tweede doet zich voor wanneer een groep gezamenlijk werkt aan een vraagstuk dat hen allen raakt. Het kan spelen op organisatie- maar ook op teamniveau. Ons onderzoek laat zien dat leren nog steeds vooral vanuit individueel perspectief wordt vorm gegeven. Collectief leren lijkt onderbelicht. Terwijl ook hier al veel onderzoek gedaan is naar de waarde en noodzaak van collectief leren.<sup>12</sup> Private organisaties richten zich meer op organisatieontwikkeling. De ontwikkeling van teams krijgt bij beide nauwelijks aandacht (13,4%). Ondanks het feit dat (zelforganiserende) teams in opkomst zijn, wordt er weinig aandacht gegeven aan het leren in teams.

Het panel van managers gaf hier enkele mogelijke verklaringen voor. Een eerste verklaring kan zijn dat mensen steeds meer deel uitmaken van wisselende teams. Teamleren is daardoor veel minder relevant. Een tweede verklaring kan zijn dat de aandacht voor teams nog relatief nieuw is, waardoor dit zich nog niet heeft doorvertaald in aandacht voor leren van teams. Als derde verklaring die werd gegeven is dat teamleren op een andere manier plaatsvindt. Faciliteren daarvan heeft wellicht beperkt effect. Het grootste effect van het leren gebeurt juist in de teamsamenwerking zelf.

Wij zien echter wel dat teamcoaching flink toeneemt, bijvoorbeeld door scrummasters, agile-coaches en dergelijke. Deze activiteiten liggen echter wellicht buiten het gezichtsveld van L&D professionals.

Figuur 4: L&D gericht op teams



<sup>12</sup> Wierdsma, A, 2012, Plek der Moeite in: Ruijters, M. & Simons, R.J. (red.) Canon van het leren, Deventer, Kluwer; Verbiest, E, 2012, Professionele leergemeenschappen, Apeldoorn, Maklu; Dixon, N, M., 2002, De organisatie-leercyclus, Amsterdam, Nieuwezijds

## 6. Verschillen tussen publieke en private organisaties

Een interessante bijvangst van ons onderzoek betreft de manieren waarop publieke en private partijen hun L&D proces hebben vormgegeven (zie tabel 6). Kort samengevat geldt dat publieke partijen op papier mooie visies hebben, maar deze niet implementeren, terwijl private partijen veel realiseren in de praktijk, maar geen samenhangende visie hebben op L&D en op de richting die zij met hun management op willen. Het feit dat de private organisaties in ons onderzoek gemiddeld een kleinere omvang hebben dan de publieke, lijkt overigens geen effect te hebben op dit resultaat.

Tabel 6: Verschillen in L&D in publieke en private organisaties

Publiek	Privaat
Veel aandacht voor visie	Minder aandacht voor visie
Minder focus in doelen	Meer focus in doelen
Veel formeel leren	Meer leren in het werk
Vaste budgetten	Ad hoc budget
Meer gericht op individu	Meer gericht op organisatie

Twee voorbeelden illustreren deze werkwijzen. Een grote publieke organisatie heeft een deel van het budget bij het lijnmanagement weggehaald en ondergebracht bij de afdeling L&D. Elk jaar wordt een leer- en ontwikkelplan gemaakt op basis van een rondgang langs het lijnmanagement. Per thema worden de budgetten door het hoogste management vastgesteld. Het grootste deel van deze budgetten wordt vervolgens aangewend door via aanbestedingen leeractiviteiten in te kopen. Dit zijn meestal vaste programma's waar maatwerk niet mogelijk is. Als een afdeling wel maatwerk wil, is dat lastig te regelen. Aan het eind van het jaar blijken niet alle trainingen te zijn afgenomen. Ook zeggen mensen regelmatig op het laatste moment trainingen af. L&D professionals die maatwerk willen, leveren en leren in het werk centraal willen stellen, moeten allerlei creatieve manieren verzinnen om dit voor elkaar te krijgen. Er is wel een mooie interne pool van (team)coaches en facilitators. Op aanvraag kan hier gebruik van gemaakt worden. Dit gebeurt zoveel dat de interne capaciteit niet genoeg is. Dit voorbeeld laat zien dat het aanbod in deze organisatie niet past bij de behoefte. Door centralisatie is een mismatch ontstaan, ondanks de grote aandacht voor het leer- en ontwikkelplan.



Een middelgroot adviesbureau heeft geen uitgewerkte visie op papier, maar heeft wel een expliciete lijn als het gaat over L&D. Er is ook geen vast budget, maar het kijkt wat gewenst en nodig is. Als iemand naar een wat langdurige en kostbare opleiding gaat, dan worden er afspraken gemaakt hoe de kennis en praktijkervaring die iemand opdoet, verder in de organisatie wordt gedeeld. Ook organiseert de organisatie met vaste regelmaat inspiratiesessies, door interne collega's maar ook externe gasten. Een flink aantal spreekt regelmatig op congressen, is docent in opleidingen of doet onderzoek. Als onverhoopt iemand niet naar een training kan, kijkt het bureau of iemand anders kan gaan en meestal lukt dat. Iedereen zit in een intervisiegroep en maandelijks komen de intervisiegroepen bij elkaar. Wat nog lastig is, is inhoudelijk reflecteren op klussen en die met elkaar delen. Dat gebeurt wel, maar in een te kleine kring. Deze werkwijze illustreert de rechterkant van tabel 6. Het gevaar ervan ligt in versnippering van de kennisopbouw.

## 7. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de voorgaande bevindingen trekken we vijf hoofdconclusies. Deze zijn:

- Leren en Ontwikkelen wordt strategisch goed uitgedacht, maar de strategie wordt niet geïmplementeerd, streeft te veel doelen na en de voortgang ervan wordt niet gemeten;
- Budgetten blijven ongeveer gelijk, maar organisaties doen steeds meer intern en richten zich meer op leren in het werk;
- Organisaties kiezen vooral voor traditionele leeractiviteiten en experimenteren nauwelijks met vernieuwende aanpakken;
- Collectief leren krijgt weinig aandacht;
- Er zijn grote verschillen tussen publieke en private organisaties.

Op basis van deze conclusies, kunnen we een aantal aanbevelingen formuleren. De eerste is uiteraard dat er zorg moet worden gedragen voor een betere doorvertaling van de visie en strategie op L&D naar de praktijk. Een mooie strategie die los staat van de werkelijkheid levert niet veel op. Aansluiting zoeken bij de business is noodzakelijk om het L&D vak ook echt impact te laten hebben. Aansluiting bij de business kan ook zorgen voor meer focus in de activiteiten. Een goede verknoping met de business kan organisaties helpen minder en scherpere doelstellingen te formuleren.

Ten tweede mag er wel meer geëxperimenteerd worden met andersoortige leeractiviteiten. Deze sluiten vaak beter aan bij wat managers en professionals nodig hebben. Het is begrijpelijk dat lijnmanagers snel naar de bekende weg vragen en dus de zoveelste cursus willen. Het is aan de L&D professional om ook op de bres te gaan staan voor minder conventionele aanpakken, die soms meer energie vergen van het lijnmanagement zelf, maar die wel meer effect hebben. De L&D professional kan het lijnmanagement ondersteunen bij andere aanpakken. Deze kunnen ook liggen op het niveau van collectief leren.

Ten derde is er niet alleen aandacht nodig voor individueel leren, maar ook voor team- en organisatielernen. Hoewel daar kennis en kunde over is ontwikkeld, is dat niet eenvoudig te realiseren. Het levert echter wel meer op wanneer een echt lerende organisatie ontstaat. Het vraagt om een goed samenspel tussen managers, medewerkers en L&D professionals.

Voor publieke organisaties geldt tenslotte dat zij zich meer moeten richten op het daadwerkelijk tot waarde brengen van de L&D activiteiten. Een scherpere focus op implementatie is voor hen nodig. De private organisaties daarentegen moeten niet alleen op de korte termijn denken, maar ook een langere termijnblik op L&D activiteiten ontwikkelen.

### Over Sioo

Sioo is het interuniversitaire kenniscentrum op het gebied van veranderkunde en organisatiekunde. Het verzorgt programma's voor managers en organisaties die hen helpen verandering succesvol te maken. Daarnaast is Sioo sinds 1958 de grootste opleider van organisatie-adviseurs in Nederland. Sioo heeft een divers aanbod, dat altijd tot doel heeft kennis in te zetten om verandering in de praktijk te realiseren. Meer informatie vindt u op [www.sioo.nl](http://www.sioo.nl).