
Rapportage Toekomst Gericht Leren (TGL)

Achtergrond Scan Toekomst Gericht Leren:

Wie wil er niet weten wat het **rendement is op de investeringen** die werkgevers doen in relatie tot leren en ontwikkelen van werknemers?

Ieder jaar wordt er door werkgevers meer dan € 3.4 miljard* geïnvesteerd in opleiding en training van werknemers. Naast deze out-of-pocket kosten investeren werkgevers in werkuren die ten koste gaan van de productiviteit.

Wat levert deze enorme investering op? Wat draagt deze forse investering bij aan de wendbaarheid en recessiebestendigheid van een organisatie?

Velen hebben de crisisjaren van 2008 tot 2012 nog vers in het geheugen zitten. We zijn nu 10 jaar en een investering van ongeveer € 30 miljard verder. Gaan werknemers zich nu anders gedragen bij een volgende uitdagende periode? Is het innovatief vermogen van werknemers, de wendbaarheid en veranderingsgezindheid werkelijk veranderd?

Lerende organisaties zijn beter bestand tegen uitdagende economische tijden.

Is uw organisatie een 'Lerende Organisatie'?

*bron: Economisch Marktonderzoek (SEO 2018)

Het onderzoek Toekomstgericht Leren (TGL) is het resultaat van een samenwerking tussen upUco-TalentConnect en studenten van onder andere de Erasmus Universiteit. Het TGL-onderzoek is in de basis een Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ), een veelvuldig onderzochte enquête met gevalideerde en betrouwbare resultaten zoals bevestigd in het onderzoek van B.Yang (2003).

Hierin wordt geconcludeerd dat: "The DLOQ provides a useful tool for researchers to assess learning culture and other important organisational performance variables". Met andere woorden, de DLOQ geeft inzicht in de mate van leercultuur en andere belangrijke organisatorische variabelen. Daarnaast wordt in dit onderzoek onderzocht in hoeverre de '7 dimensions of learning' aantoonbaar effect hebben op de kennis en financiële prestaties van een organisatie. Dit is vervolgens aan de hand van een nomological network aannemelijk gemaakt.

De DLOQ is daarmee een middel om het lerend vermogen van een organisatie in kaart te brengen. De uitslag kan sterk afhangen van de respondent en maakt het daarmee interessant om door meerdere werknemers te laten maken. Binnen upUco – TalentConnect gebruiken we de inzichten van de enquête in combinatie met intern ontwikkelde methodes om niet alleen de resultaten als absolute score te weerspiegelen maar dit in referentie te plaatsen met de doelstellingen van de organisatie.

Daarnaast hanteert upUco – TalentConnect 5 unieke pijlers van 'De Lerende Organisatie', ontstaan uit onderzoek en ervaring die een breder beeld geeft dan de DLOQ test. Tezamen met deze extra ijkpunten is het voor een upUco – TalentConnect consultant mogelijk een inschatting te maken van het lerend vermogen van de organisatie en met name hoe en waar verbetering kan plaatsvinden.

Bronnen:

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organizations Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132– 151. doi: 10.1177/1523422303005002002

Yang, B. (2003). Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152–162. doi: 10.1177/1523422303005002003

Algemene gegevens Onderzoek Toekomst Gericht Leren:

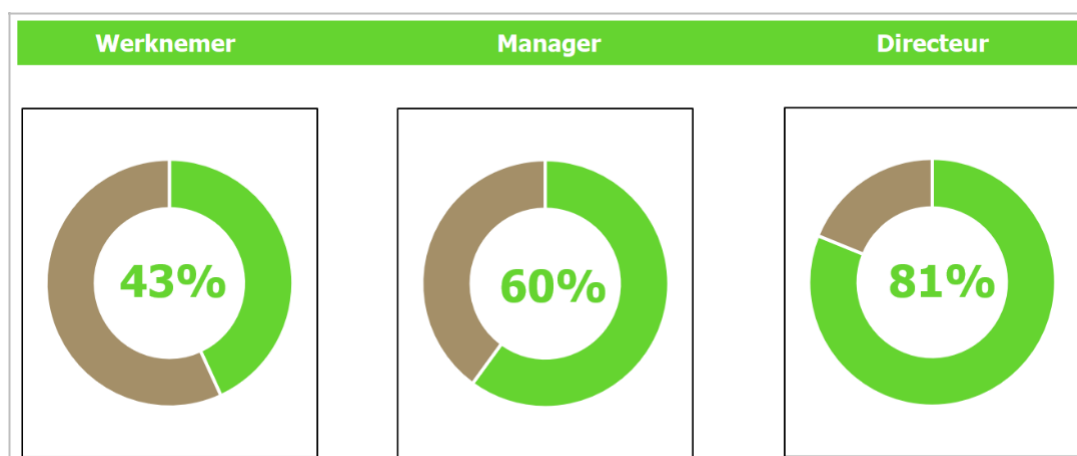
Sinds september 2019 doet upUco–TalentConnect onderzoek naar de mate van **lerendheid van organisaties** en Toekomst Gericht Leren in het bijzonder. Organisaties die meewerken zijn opdrachtgevers van upUco – TalentConnect en onafhankelijke organisaties. Dit rapport geeft voorlopige inzichten over de lerendheid van organisaties en hun toekomstgerichtheid.

Dit onderzoek biedt perspectief in de mate waarin organisaties anno 2019 een Lerende Organisatie zijn of op weg zijn er een te worden.

Meegenomen in dit rapport zijn de resultaten van tot op heden 25 organisaties die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Deze organisaties hebben een gemiddeld personeelsbestand van 628 werknemers waarvan de grootste organisatie 7000 werknemers telt en de kleinste 10 werknemers. Het onderzoek is breed verricht zodat meerdere aggregatieniveaus worden belicht (figuur 1):

- Strategisch (directie)
- Tactisch (HR/staff)
- Operationeel (werknemers)

Hieronder meer over het onderzoek Toekomst Gericht Leren en de voorlopige conclusies die wij kunnen trekken.



De 5 upUco – TalentConnect pijlers:

De Pijler-scores zijn gebaseerd op de upUco – TalentConnect pijlers voor 'De Lerende Organisatie'. Bij gebrek aan 1 van de 5 pijlers is het niet mogelijk een volledige lerende organisatie te zijn.

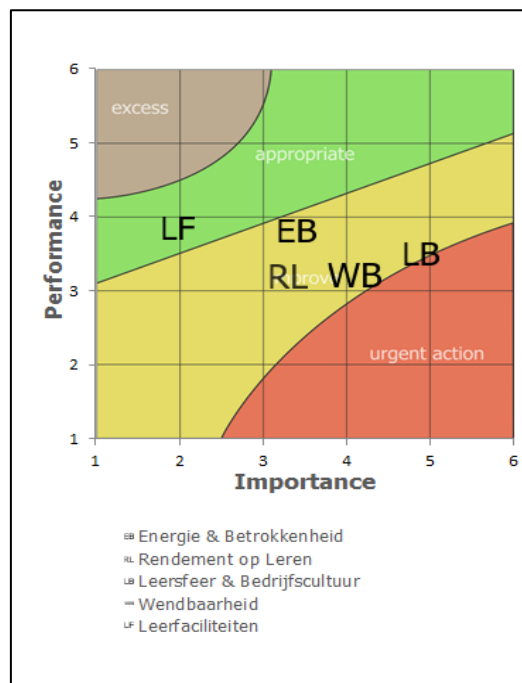
De pijlers zijn gebaseerd op een combinatie van onderzoek en ervaring. Hiermee is het mogelijk te herkennen en verklaren wat het lerend vermogen is van een organisatie.

Performance/Importance charts

In de Performance/Importance chart (figuur 2) wordt weergegeven hoe de organisatie scoort naar gelang de relevantie van de pijler. Dit is bepaald door gewogen gemiddeldes uit de enquêtevragen af te zetten tegen de organisatie haar doelstellingen.

Wanneer een pijler scoort in het rode vak is er directe reden tot actie. Geel is zorgelijk en verdient aandacht. Groen is op het juiste niveau en bruin is eventuele overcompensatie van een andere pijler.

1. Energie & Betrokkenheid (EB)
2. Rendement op Leren (RL)
3. Leersfeer & Bedrijfscultuur (LB)
4. Wendbaarheid (WB)
5. Leerfaciliteiten (LF)



In dit voorbeeld zie je dat de organisatie maar op één pijler voldoende scoort (Leerfaciliteiten) terwijl deze niet als belangrijk wordt beschouwd (2/6). Verder is de score niet zorgelijk maar ruimte voor verbetering is er duidelijk. Ook is het opvallend dat de pijler Leersfeer & Bedrijfscultuur (LB) als belangrijk wordt beschouwd (4,9/6) maar toch een onvoldoende scoort (3,5/6). Bovendien is de Wendbaarheid van de organisatie bijna zorgwekkend en wordt toch als belangrijk beschouwd t.o.v. de overige pijlers.

Algemene conclusies onderzoek Rendement op Leren & Ontwikkelen

Y. el Aghzaoui (afstudeerscriptie, 2019, HvA).

Tijdens zijn afstudeerstage bij upUco – TalentConnect heeft de heer El Aghzaoui o.a. onderzoek gedaan naar het rendement op investeringen gedaan omtrent het doen leren & ontwikkelen van werknemers binnen organisaties. In het kader van dit onderzoek heeft de heer El Aghzaoui *diepte interviews* verricht met 14 respondenten vanuit het bedrijfsleven. De respondenten bestonden uit HR Managers, Coaches en Managers binnen Opleiding & Ontwikkeling. Onder andere heeft hij gekeken naar het rendement van *informeel leren* t.o.v. formele leerprocessen zoals trainingen en cursussen.

Conclusies van het onderzoek:

Een viertal conclusies kon de heer El Aghzaoui trekken uit zijn onderzoek:

1. In totaal wordt er in Nederland per jaar ongeveer **3,4 miljard Euro** geïnvesteerd in Leren & Ontwikkelen.
2. In relatie tot gedane investeringen ten behoeve van Leren & Ontwikkelen van werknemers is **geen gemeten rendement**. Dit wordt niet gedaan omdat het 'niet of lastig te meten' is.
3. Voor HRM is het een van de prioriteiten (topics) om het mogelijk te maken dat werknemers kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen. Er wordt **ruimhartig ingekocht** in iedere vorm van leren, ontwikkelen, coaching en teambuilding.
4. De **Leermotivatie en -ambitie** van werknemers is laag te noemen: ongeveer **20% van de medewerkers** in intrinsiek gemotiveerd om te leren en zich te ontwikkelen.

Wat opvalt is dat er weinig aandacht is voor de leermotivatie en -ambitie van werknemers terwijl er ruimhartig geïnvesteerd wordt in leerfaciliteiten voor diezelfde werknemers.

Wat doet de TGL-scan voor jouw organisatie?

De TGL-scan biedt de mogelijkheid om op een betrouwbare en anonieme manier de daadwerkelijke *perceived* Lerendheid van een organisatie in kaart brengen. Op deze manier wordt duidelijk waar aandacht gewenst is en waar aanpassingen nodig zijn. Zij het strategisch beleid, uitdragen van plannen of implementatie en gebruik van aangeboden middelen.

Doormiddel van meetbare resultaten is het vervolgens mogelijk te kijken of er groei zit in perceptie van de Lerendheid. Daarnaast geeft het globale inzichten in het rendement van de investering op Leren en Ontwikkeling middels de belangrijkste Human Resource schaal; de eerlijke mening en ervaring van de werknemers.

Door een TGL-scan is het mogelijk om **effectiever de (leer) behoeftes** van de organisatie als entiteit in kaart te brengen.

De TGL-scan legt een rechtstreekse link tussen de leer- en ontwikkeluitdagingen van de organisatie met de leer- en ontwikkeluitdagingen van de individuele medewerker.

Door de (leer)behoeftes van werknemers en de organisatie een **integraal onderdeel** te laten zijn van de **bedrijfsstrategie** gaan de investeringen in **Leren en Ontwikkelen meetbaar renderen.**

Bevindingen tot op heden

In het lopende onderzoek naar de waargenomen lerendheid van verschillende lagen binnen een organisatie kunnen wij de volgende voorlopige analyses maken:

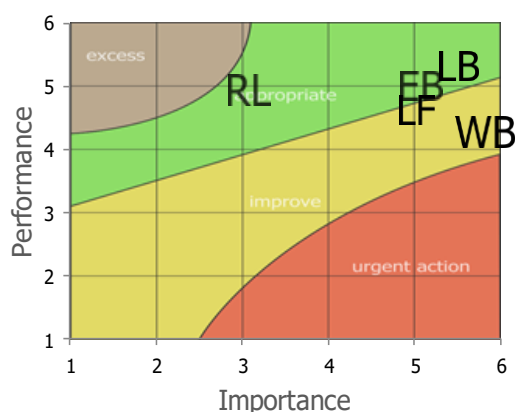
Strategisch niveau (Directie):

Een gemiddeld directielid is enthousiast over de score van de vijf pijlers. Over het algemeen wordt alles ook zeer belangrijk gescoord, op Rendement op Leren na. De ervaring leert dat het budget dat voor Leren en Ontwikkelen is vrijgemaakt als vaste kostenpost wordt gezien die niet per se rendeert. Het gealloceerde budget wordt gezien als vaste last in plaats van investering.

Daarnaast is er vaak een star contrast tussen de directiescores en de werknemer scores. De waargenomen lerendheid en leermogelijkheden worden niet gelijk gewaardeerd. Dit is vaak een gevolg van een sfeer waarin men niet uit durft te spreken wat ze daadwerkelijk denken. Een veilige sfeer is daarvoor van belang, één waarin er verder wordt gegaan dan beleefdheden. Eén waarin kritiek van alle lagen mogelijk is uit te spreken zonder daarop aangesproken te worden.

Directeur

Pijler	P	I
Energie & Betrokkenheid	5.00	5.08
Rendement op Leren	4.96	3.08
Leersfeer & Bedrijfscultuur	5.31	5.52
Wendbaarheid	4.28	5.81
Leerfaciliteiten	4.63	5.04



Tactisch niveau (HR):

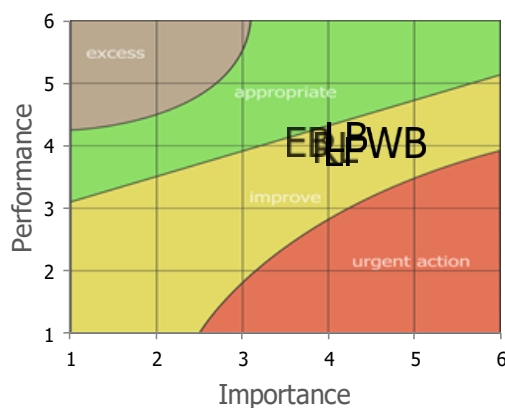
Op tactisch niveau is de bevinding dat de score rondom de vier ligt. Van alle pijlers springt er niks bovenuit. Hier is een slag te behalen in zowel toewijding (importance-score) als functioneren (performance-score). Wanneer de managementlaag de prioriteit niet stelt om te groeien als team of individu kan het niet uitgedragen worden naar de rest.

Redenen voor deze gemiddelde scores kunnen zijn:

- Aantoonbaar weinig resultaat voor eerdere inspanningen.
- Er is geen tijd en ruimte om verder te kijken dan dagelijkse zaken. Er zijn veel korte termijn prioriteiten die naar de toekomst kijken in de weg staat.

Manager

Pijler	P	I
Energie & Betrokkenheid	4.06	3.76
Rendement op Leren	3.98	4.09
Leersfeer & Bedrijfscultuur	4.14	4.23
Wendbaarheid	4.07	4.79
Leerfaciliteiten	3.90	4.19



Operationeel niveau (werknemers):

De ervaring leert dat de gemiddelde score van werknemers significant lager zijn dan die van directie. De omgeving die de directie en management denkt te creëren wordt niet als zodanig ervaren door werknemers. Dit contrast is voor veel directieleden en managers confronterend.

Oorzaken van deze scores zijn enorm talrijk, van inefficiënte samenwerking, opgelegde normen en waarden of de veiligheid van de omgeving waarin ze werken. Een ander probleem is dat men niet weet hoe of waar de vragen te stellen om meer te leren.

Het doel van TalentConnect is om elke laag binnen een organisatie op dezelfde manier naar de mogelijkheden en resultaten van de leertrajecten te laten kijken.

Leermotivatie (EB en LB) is bijzonder laag omdat dit voor de werknemer niet wordt gelinkt aan de strategische doelen van de organisatie. 'Wat is mijn persoonlijke bijdrage aan het geheel?' Hierdoor is de externe motivatie om te groeien afwezig. Leren & Ontwikkelen wordt niet gezien als een waardevolle investering voor de organisatie. Wanneer voor alle bedrijfslagen de toegevoegde waarde van leren voor het collectief centraal staat zijn mensen (op elk niveau) meer geneigd te leren. Dit maakt het leren voor de organisatie een maatstaf van ambitie én geeft het meer relevante context.

Werknemer

Pijler	P	I
Energie & Betrokkenheid	2.71	4.23
Rendement op Leren	4.01	3.40
Leersfeer & Bedrijfscultuur	2.35	3.44
Wendbaarheid	3.62	4.06
Leerfaciliteiten	3.73	3.84

