



Onderzoek naar Leren en Ontwikkelen binnen het Rijk

ICTU - Programma InternetSpiegel

Lea Mazor en Brenda Vermeeren

December 2015

In opdracht van directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk, Ministerie
van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Inleiding

Achtergrond en doel

Het Rijk staat de komende jaren voor een grote uitdaging. Het kabinet wil haar ambities voor de samenleving realiseren met een goedkopere en kleinere rijksdienst. Uit de hervormingsagenda voor de rijksdienst blijkt bovendien dat het Rijk tot 2020 haar taken vooral zal uitvoeren met het huidige personeel, waarbij ook nog sprake is van vergrijzing en ontgroening. Dit heeft gevolgen voor de manier waarop het Rijk met het leren en ontwikkelen van haar ambtenaren moet omgaan. Een belangrijke stap is om tot een visie over de toekomst van leren en ontwikkelen van rijksambtenaren te komen en een werkwijze daarvoor te ontwikkelen. Hiervoor is het wenselijk om inzicht te krijgen in de opbrengsten van de leer- en ontwikkeltrajecten die momenteel bij het Rijk plaatsvinden. Het onderzoek naar leren en ontwikkelen binnen het Rijk heeft dan ook tot doel om meer inzicht te krijgen in de organisatie en het rendement van leren en ontwikkelen. Het onderzoek richt zich op de beleving van medewerkers van leren en ontwikkelen, waarbij een onderscheid gemaakt wordt naar drie manieren van leren, namelijk 1) gepland en georganiseerd leren, zoals door opleidingen, trainingen, cursussen en workshops, 2) leren door coaching en intervisie en 3) leren in het werk

Onderzoeksopzet

Het onderzoek naar Leren en Ontwikkelen binnen het Rijk bestond uit twee fasen.

Fase 1

De eerste fase was kwalitatief van aard. Doel van de eerste fase was om door middel van interviews meer grip te krijgen op de relevante begrippen omtrent leren en ontwikkelen om vervolgens een goede operationalisatie te kunnen maken voor de tweede fase van het onderzoek. De interviews zijn gehouden met L&O-adviseurs, vertegenwoordigers van opleidingscentra, rijksmedewerkers en leidinggevenden, zodat we het thema leren en ontwikkelen vanuit verschillende perspectieven belichten. Bovendien zijn de geïnterviewden afkomstig van verschillende departementen. In totaal zijn 8 mensen geïnterviewd. Het rapport voor de eerste fase is in april 2015 opgeleverd.

Fase 2

De tweede fase betreft een kwantitatief onderzoek waarvan het veldwerk van 2 juni tot en met 30 juni 2015 heeft plaatsgevonden. Hiertoe is per deelnemende Rijksorganisatie een aselechte steekproef getrokken uit het e-mailadressenbestand van P-Direkt. 1433 Rijksambtenaren hebben de vragenlijst ingevuld. De respons bedraagt daarmee 17%. Ondanks dat dit niet zo hoog is, is de respons ten aanzien van geslacht, leeftijd, functietype en salarisschaal wel representatief te noemen.

Leeswijzer

In deze rapportage wordt verslag gedaan van de resultaten van deze tweede fase van het onderzoek naar Leren en Ontwikkelen binnen het Rijk. In het volgende hoofdstuk wordt een korte achtergrond geschetst. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek in vijf verschillende hoofdstukken beschreven, namelijk:

1. Het leerklimaat in de organisatie
2. Stimulering en ondersteuning door leidinggevende en team
3. De rol van de medewerkers
4. De opbrengsten van leren en ontwikkelen
5. De behoeften bij leren en ontwikkelen

Achtergrond

Onderscheid in drie verschillende vormen van leren

In het rapport maken we een onderscheid tussen drie verschillende vormen van leren, gebaseerd op het onderscheid dat onder andere gemaakt wordt door Jennings (2011), namelijk:

1. Gepland en georganiseerd leren: hiermee bedoelen we het volgen van een opleiding, cursus, training of workshop
2. Het volgen van coaching of intervisie
3. Leren in het dagelijkse werk

Op verschillende plekken in het rapport benoemen we resultaten die specifiek over één van deze vormen van leren gaan.

Verschillen naar achtergrondkenmerken

In het rapport benoemen we verschillen naar achtergrondkenmerken van respondenten (zoals leeftijd, geslacht, dienst/functiejaren, wel/niet leidinggevend, tijdelijke/vaste aanstelling en functiefamilie). We benoemen alleen betekenisvolle verschillen die significant zijn op een 95%-betrouwbaarheidsniveau. Indien verschillen niet genoemd zijn, waren deze niet betekenisvol. Voor het onderscheid tijdelijke versus vaste aanstelling geldt bovendien dat deze uitkomsten indicatief zijn gezien het relatief lage aantal respondenten met een tijdelijke aanstelling (n=66).

Open antwoorden

Opvallend veel ondervraagden hebben van de mogelijkheid gebruik gemaakt om de open vragen te beantwoorden. In de rapport is een aantal citaten opgenomen ter illustratie van de numerieke informatie.

1. Leerklimaat

1.1 Wat vinden medewerkers van het leerklimaat?

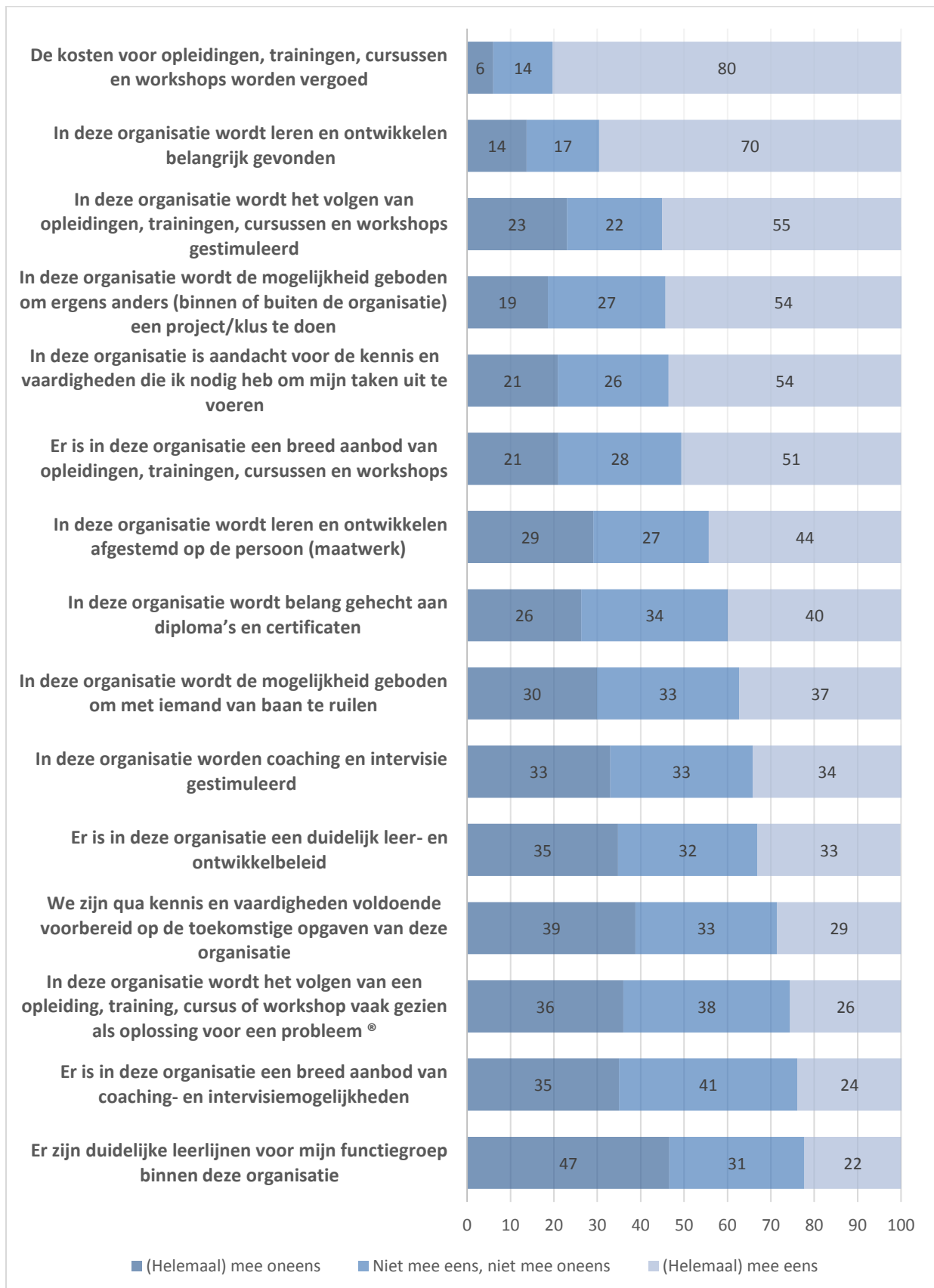
Een goed leerklimaat is een randvoorwaarde voor het kunnen leren en ontwikkelen. Hoe kijken medewerkers aan tegen het leerklimaat in hun organisatie?

Medewerkers zijn vrij positief over het belang dat hun organisatie hecht aan leren en ontwikkelen. Ruim tweederde (70%) van de medewerkers geeft aan dat leren en ontwikkelen in de organisatie belangrijk gevonden wordt. Hoewel medewerkers dus aandacht ervaren voor leren en ontwikkelen, is dit niet zo nadrukkelijk terug te zien in de aanwezigheid van een duidelijk leerbeleid: éénderde (33%) van de medewerkers geeft aan dat er een duidelijk leer- en ontwikkelbeleid is binnen de organisatie.

Bovendien suggereren de resultaten dat de aandacht bij leren en ontwikkelen meer ligt op het uitvoeren van de huidige taken dan op toekomstige opgaven. Ruim de helft (54%) van de medewerkers is het (helemaal) eens met de stelling dat de organisatie aandacht heeft voor de kennis en vaardigheden die men nodig heeft om de taken te uit te voeren. Minder dan éénderde (29%) is het (helemaal) eens met de stelling dat de organisatie qua kennis en vaardigheden voldoende voorbereid is op de toekomstige opgaven. Onderstaand citaat uit de open antwoorden illustreert dit resultaat:

“Ontwikkeling gaat verder dan alleen het volgen van trainingen of cursussen. Bij mijn organisatie ontbreekt een actief ontwikkelbeleid en de leidinggevenden hebben geen belangstelling/tijd om dit te ontwikkelen. De waan van de dag is belangrijker dan te werken aan de organisatie van de toekomst.”

Figuur 1: Leerklimaat



Op basis van de uitkomsten kunnen we een onderscheid maken tussen het leerklimaat gericht op gepland/georganiseerd leren en het leerklimaat gericht op coaching/intervisie. Er wordt in hogere mate een leerklimaat ervaren dat gericht is op gepland en georganiseerd leren, dan een leerklimaat dat gericht is op coaching en interventie.

Opleidingsniveau

Er zijn ten aanzien van het leerklimaat verschillen tussen opleidingsniveaus. Medewerkers met een VMBO, HAVO en VWO opleiding beoordelen het leerklimaat gericht op gepland en georganiseerd leren hoger dan medewerkers met een MBO, HBO of WO opleiding. Er is dus een onderscheid waar te nemen tussen degenen die alleen basis/voortgezet onderwijs hebben gevolgd en degenen met een beroeps/wo opleiding.

Aanstelling

Daarnaast lijken medewerkers met een tijdelijke aanstelling positiever over het leerklimaat gericht op gepland en georganiseerd leren dan medewerkers met een vaste aanstelling. Belangrijk is om hierbij op te merken dat deze uitkomst indicatief is gezien het lage aantal respondenten met een tijdelijke aanstelling. Dit zijn slechts 66 respondenten.

Leidinggevende

Leidinggevenden zijn positiever over het leerklimaat dan niet-leidinggevenden (gemiddelde score leidinggevenden 3,7 versus niet-leidinggevenden 3,5).

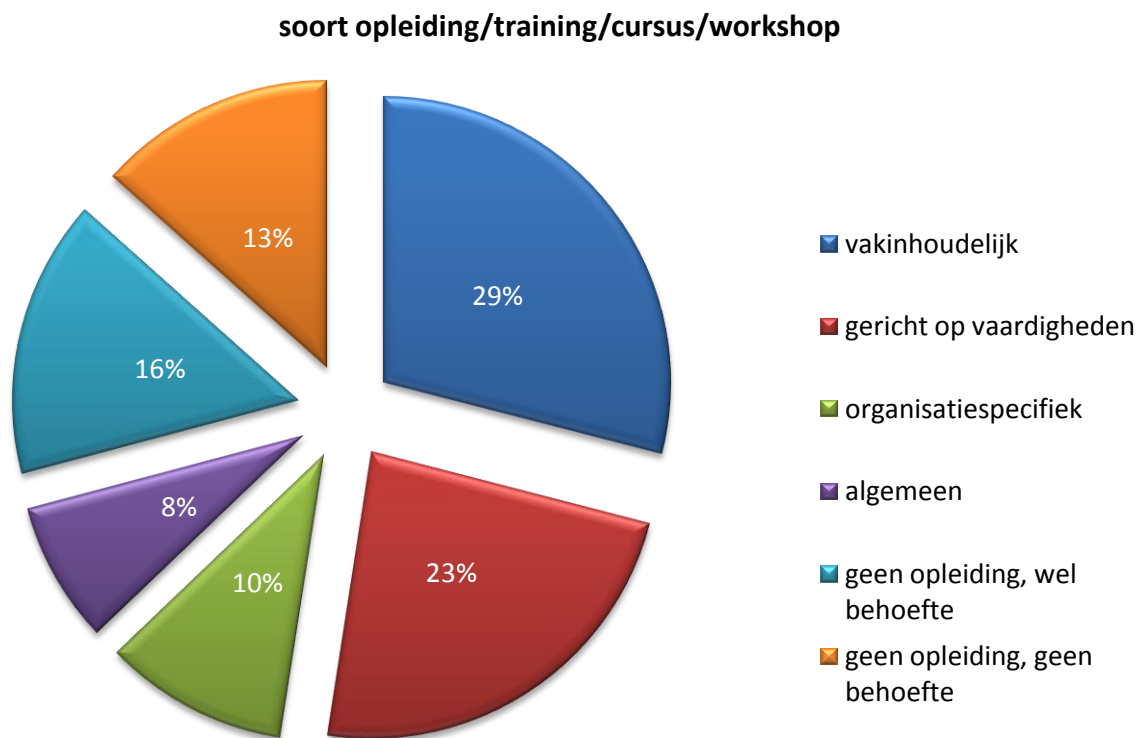
1.2 Leer- en ontwikkelactiviteiten

Leidt het belang dat organisaties hechten aan leren en ontwikkelen dan ook daadwerkelijk tot leer- en ontwikkelactiviteiten?

1.2.1 Gepland en georganiseerd leren

Ruim tweederde van de medewerkers (71%) heeft in de afgelopen twaalf maanden deelgenomen aan een opleiding, training, cursus of workshop. Daarvan hebben de meesten (60%) dit met één of meer collega's gedaan. Het grootste deel van de medewerkers geeft aan een vakinhoudelijke opleiding, training, cursus of workshop te hebben gevolgd. Een deel (15%) van de ondervraagden geeft aan *geen* opleiding te hebben gevolgd terwijl zij hier *wel* behoefte aan hadden. Ongeveer één op de tien medewerkers (13%) heeft geen opleiding gevolgd omdat ze naar eigen zeggen hier geen behoefte aan hadden.

Figuur 2: Soort opleidingsactiviteit



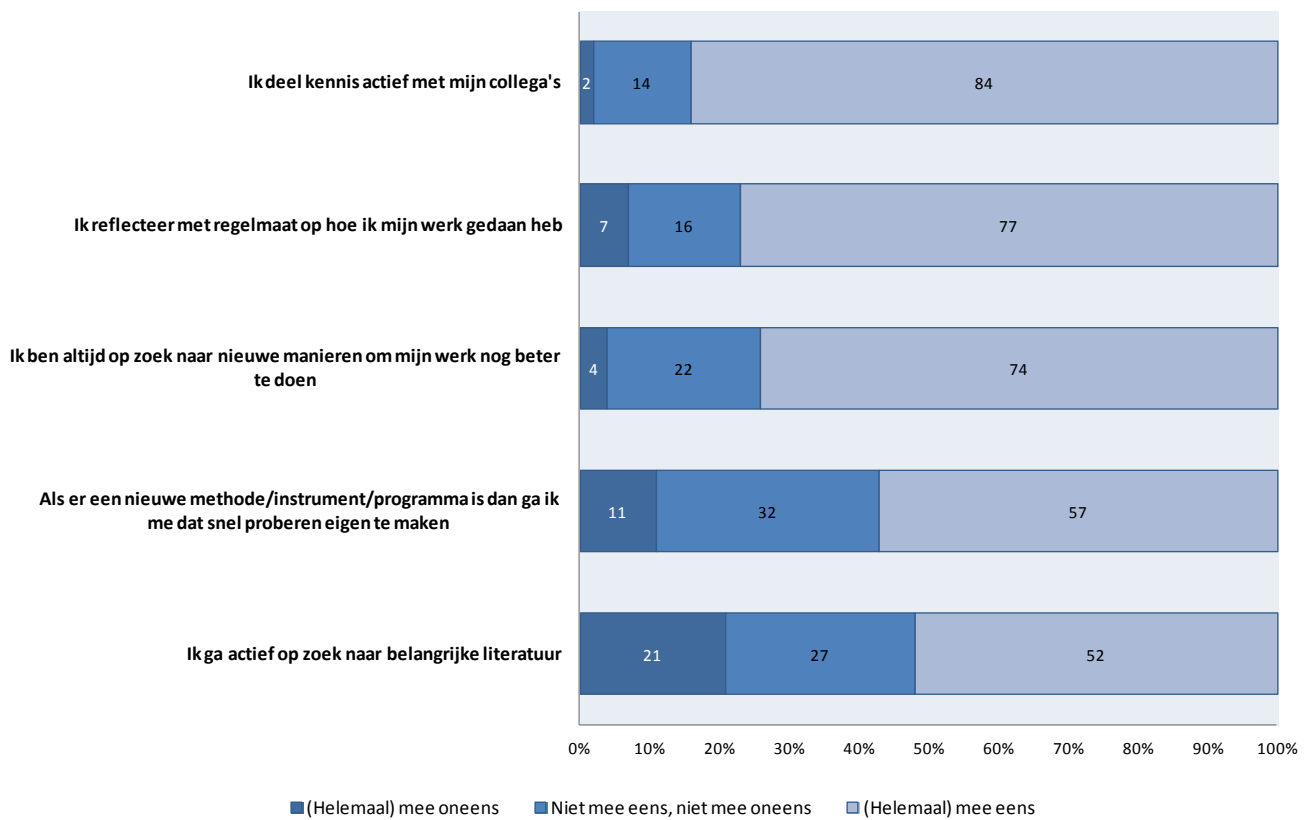
1.2.2 Coaching en intervisie

In tegenstelling tot opleidingen, trainingen, cursussen en workshops is coaching en intervisie in de afgelopen twaalf maanden veel minder als leeractiviteit toegepast: ongeveer éénvijfde (22%) heeft de afgelopen 12 maanden deelgenomen aan coaching/intervisie. Meer dan de helft (59%) daarvan heeft dit met één of meer collega's gedaan.

1.2.3 Leren in het dagelijks werk

Naast leren via opleidingen, trainingen, cursussen en workshops en leren door coaching/intervisie is een derde vorm van leren het 'leren in het dagelijks werk'. De medewerkers zijn vrij positief over de activiteiten die zij ondernemen gericht op leren en ontwikkelen in het dagelijks werk. Ruim vier op de vijf medewerkers (84%) geeft bijvoorbeeld aan actief kennis te delen met collega's.

Figuur 3: Leren in het dagelijks werk



Geslacht

Vrouwen geven iets vaker aan activiteiten gericht op leren in de dagelijkse uitvoering van het werk te ontplooiën dan mannen.

Leeftijd

Hoe ouder de medewerker hoe minder activiteiten gericht op leren in de dagelijkse uitvoering van het werk zij gemiddeld ontplooiën.

Aanstelling

Medewerkers met een tijdelijke aanstelling geven vaker aan activiteiten gericht op leren in de dagelijkse uitvoering van het werk te ontplooiën dan de ondervraagden met een vaste aanstelling.

Leidinggevenden

Medewerkers met een leidinggevende functie geven vaker aan activiteiten gericht op leren in de dagelijkse uitvoering van het werk te ontplooiën dan de ondervraagden zonder leidinggevende functie.

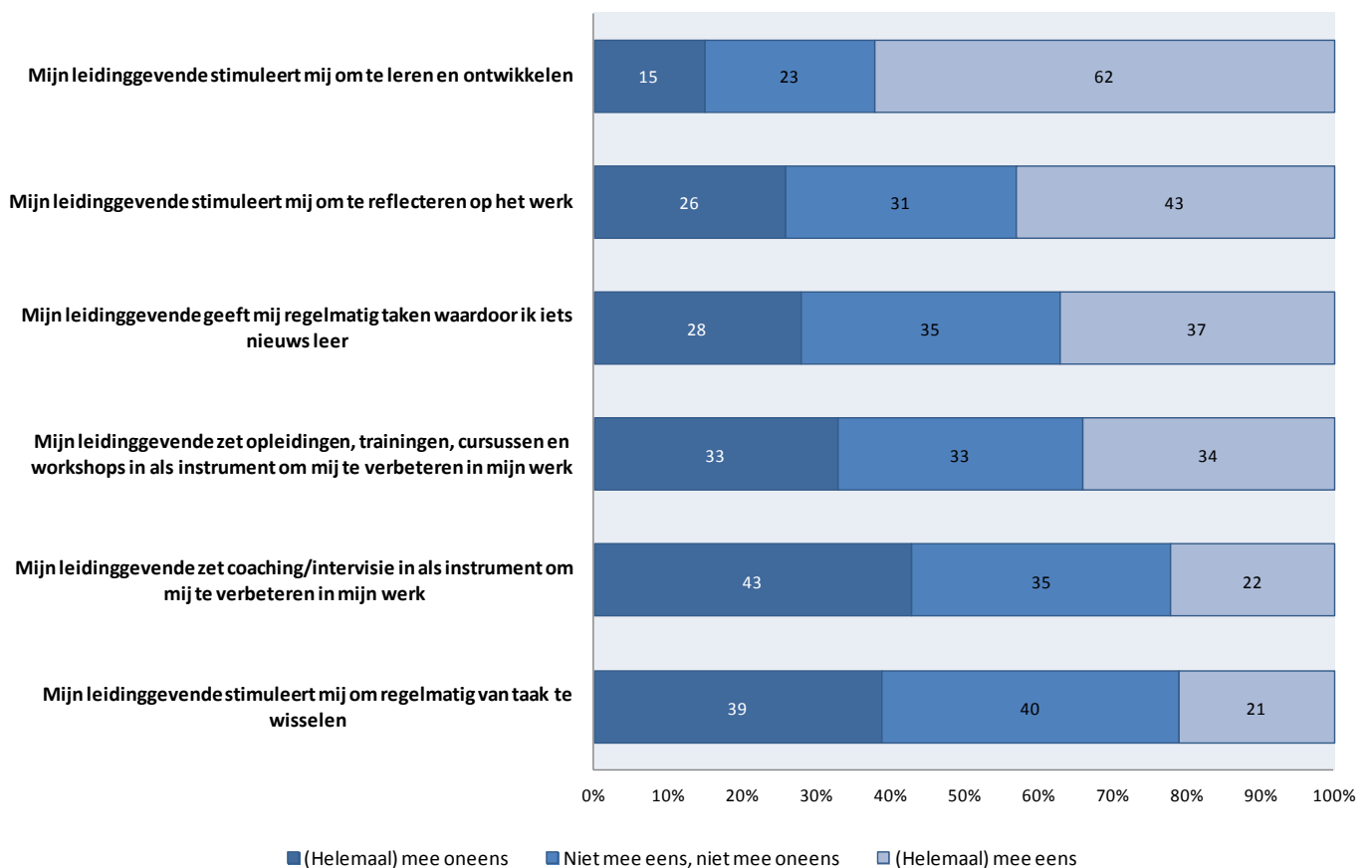
2. Stimulering en ondersteuning van leren en ontwikkelen

2.1 Rol van de leidinggevende

Hoe beoordelen medewerkers de mate waarin hun leidinggevenden stimuleert en ondersteunt in het leren en ontwikkelen?

De medewerkers vinden in redelijke mate dat hun leidinggevende hen stimuleert te leren en ontwikkelen: bijna tweederde (62%) geeft aan het hier (helemaal) mee eens te zijn. De leidinggevende stimuleert meer om te leren in het dagelijks werk door te laten reflecteren en nieuwe taken te geven, dan dat de leidinggevende het gepland en georganiseerd leren en coaching en intervisie inzet als instrument om medewerkers te verbeteren in het werk.

Figuur 4: Rol van de leidinggevende

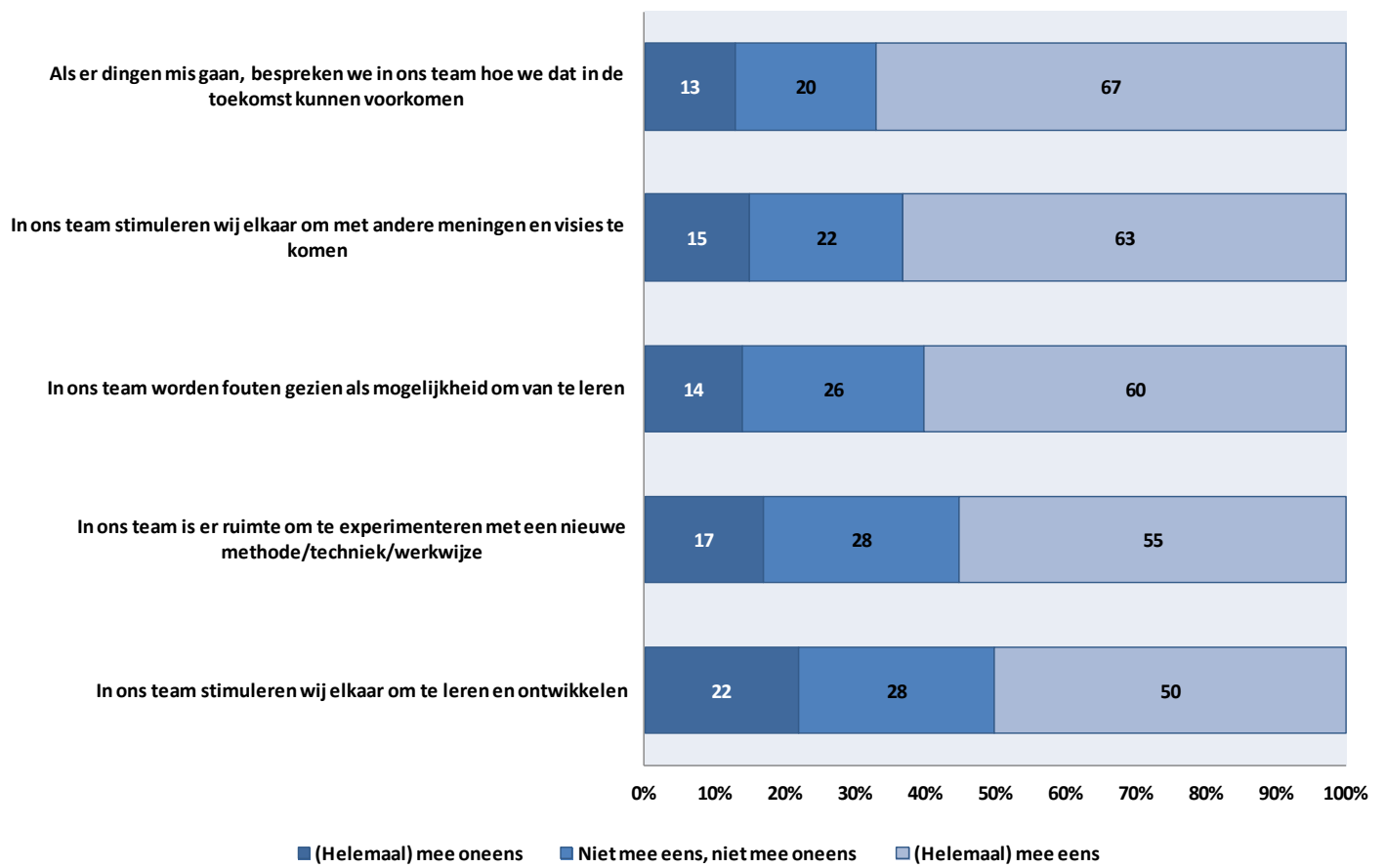


2.2 Rol van het team

Naast de rol van de leidinggevende kan het team ook een waardevolle rol spelen in het stimuleren en ondersteunen van leren en ontwikkelen. Hoe ervaren medewerkers de rol van hun team?

Medewerkers kennen het team inderdaad een rol toe in het leren en ontwikkelen. Zij scoren zelfs hoger op de stellingen hierover die over het team gaan dan die over de leidinggevenden gaan.

Figuur 5: Rol van het team



3. De rol van de medewerker

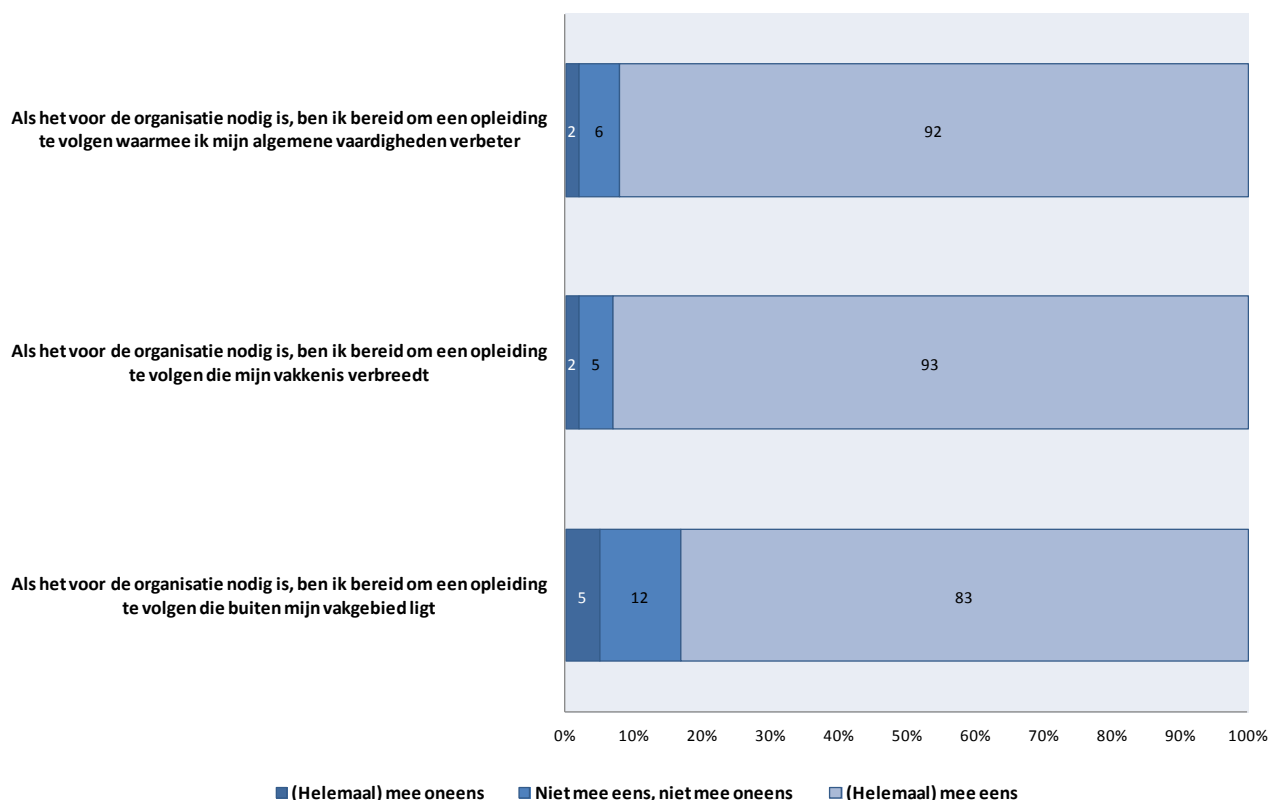
De organisatie, de leidinggevenden en het team kunnen stimuleren en ondersteunen in het leren en ontwikkelen van medewerkers. Welke rol nemen medewerkers echter zelf in?

Voor het antwoord op deze vraag kijken we achtereenvolgens naar de opleidingsbereidheid, het initiatief van de medewerker, het advies- en zoekproces en de daadwerkelijke leeractiviteiten.

3.1 Opleidingsbereidheid

De opleidingsbereidheid is vrij hoog: de meeste medewerkers zijn bereid een opleiding te volgen als dat voor de organisatie nodig is.

Figuur 6: Opleidingsbereidheid



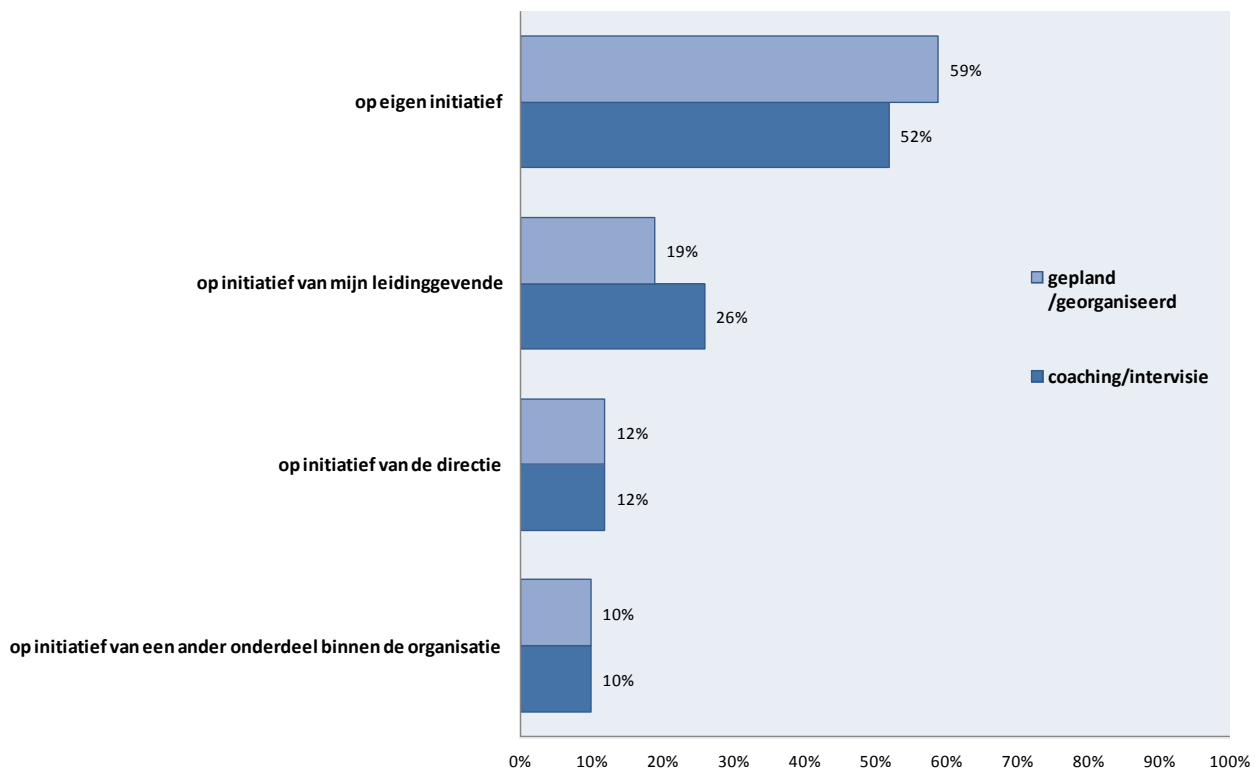
Verschillen naar achtergrondkenmerken

Hoe ouder de medewerker hoe minder opleidingsbereid men gemiddeld genomen is. Ditzelfde geldt voor het aantal jaren dienstverband en het aantal functie jaren. Hoe hoger het opleidingsniveau van de medewerker is, hoe meer men gemiddeld genomen bereid is om een opleiding te volgen. Medewerkers met een tijdelijke aanstelling zijn meer bereid tot het volgen van een opleiding, dan medewerkers met een vaste aanstelling.

3.2 Initiatief tot leren en ontwikkelen

In veel gevallen ligt het initiatief tot gepland en georganiseerd leren en tot coaching/intervisie bij de medewerker zelf: respectievelijk 59% en 52% van degenen die afgelopen 12 maanden een opleiding/training/cursus/workshop of intervisie/coaching hebben gedaan, hebben dit op eigen initiatief gedaan.

Figuur 7: Initiatiefnemer



Bijna twee op de vijf medewerkers (38,4%) die een opleidingsactiviteit heeft gedaan, kon zelf kiezen voor de uitvoerder van de activiteit. We kunnen hieruit echter nog niet opmaken of het voor de medewerker wenselijk is dat het initiatief bij hem of haarzelf ligt. Wat we wel zien, is dat medewerkers die de opleidingsactiviteit op eigen initiatief hebben gevolgd en daarbij zelf de uitvoerder hebben gekozen, positiever zijn over de opbrengsten van de opleidingsactiviteit.

Uitgangspunt binnen het Rijk is dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn (loopbaan)ontwikkeling en daar hoort bij dat medewerkers zelf initiatief nemen tot leer- en ontwikkelactiviteiten bij. Uit dit onderzoek zien we ook dat een meerderheid dit doet en dat dit leidt tot meer opbrengsten. Maar tegelijk is de keerzijde dat medewerkers dit misschien ook soms noodgedwongen doen en eigenlijk meer aandacht van de organisatie c.q. leidinggevende verwachten. Zoals onderstaand open antwoord illustreert:

“Er is genoeg aanbod van opleidingen/cursussen/workshops maar het moet wel op initiatief van de medewerker zelf in gang worden gezet en dan zijn er genoeg mogelijkheden en is er medewerking. Het aanbod wordt gepresenteerd maar verder moet een ieder het zelf doen. Mijn ervaring is dat geen enkele leidinggevende zich verdiept in mijn loopbaan en met suggesties komt voor de toekomst”.

Medewerkers die aangeven de opleidingsactiviteit samen met collega's gevolgd te hebben, hebben dit overigens gemiddeld genomen minder op eigen initiatief gedaan, konden minder vaak zelf kiezen voor de uitvoerder en zijn gemiddeld genomen minder positief over de opbrengsten.

Uit de open antwoorden komt naar voren dat de medewerkers toch ook positieve effecten ervaren van het teamleren:

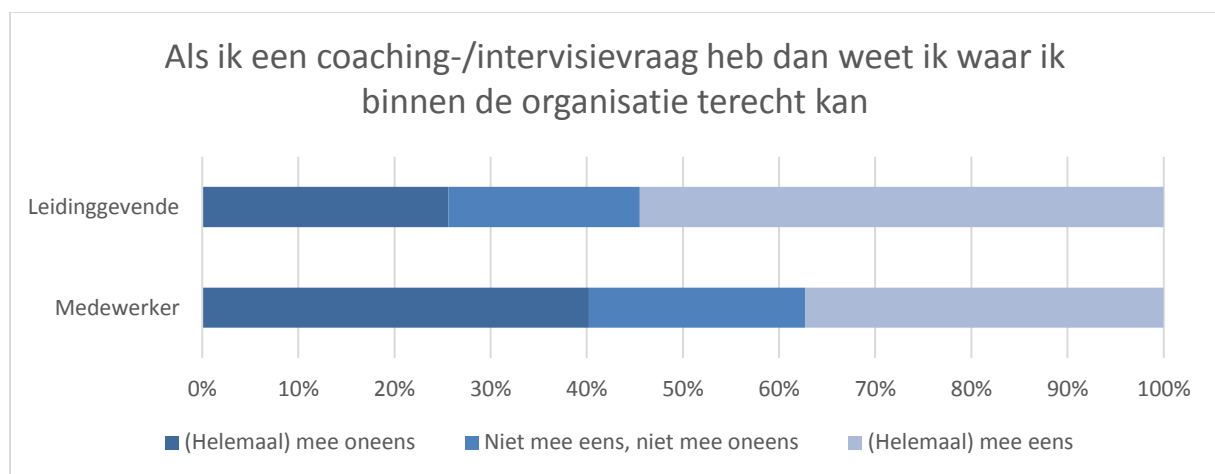
“Ik heb het meest gehad aan de meerdaagse intensieve training met directe collega's. Juist door de training met directe collega's te volgen, zijn de praktijkvoorbeelden realistisch en heb je er echt wat aan”.

“Samen met collega's dezelfde cursus volgen. Hierdoor is het toepassen van vaardigheden veel makkelijker en ook herkenbaar voor iedereen”.

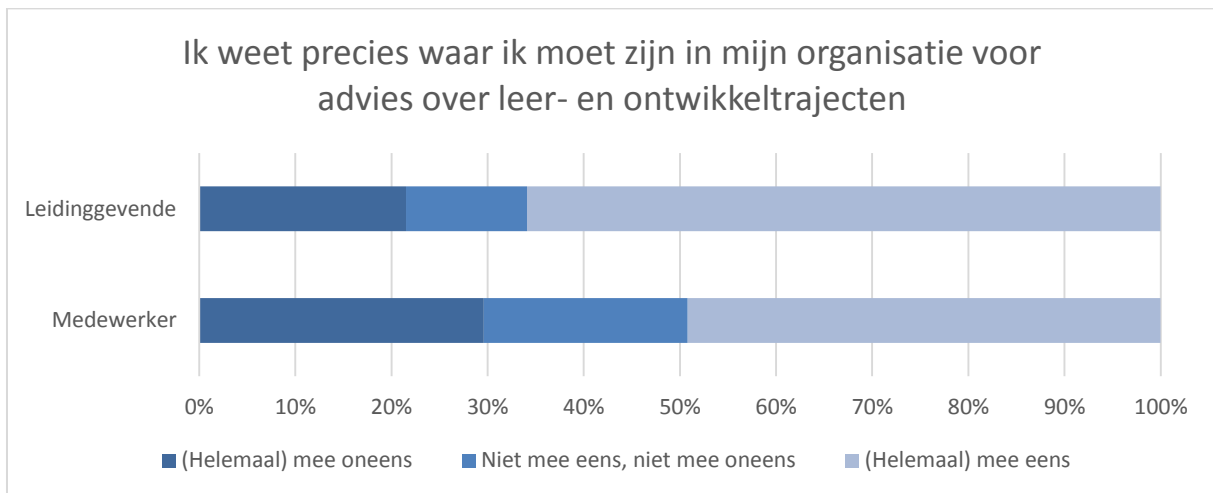
3.3 Zoek- en adviesproces

Als medewerkers advies willen over leer- en ontwikkeltrajecten, dan weet ongeveer de helft (52%) waar zij precies terecht kunnen in hun organisatie. Ruim een kwart (28%) geeft aan dat niet te weten. Voor coaching- of intervisievragen weet men het minder goed: tweevijfde (40%) weet waar zij terecht kunnen en een vrijwel even grote groep (38%) weet dat niet. Leidinggevendens lijken de weg overigens beter te kennen dan medewerkers.

Figuur 8a: Zoekproces

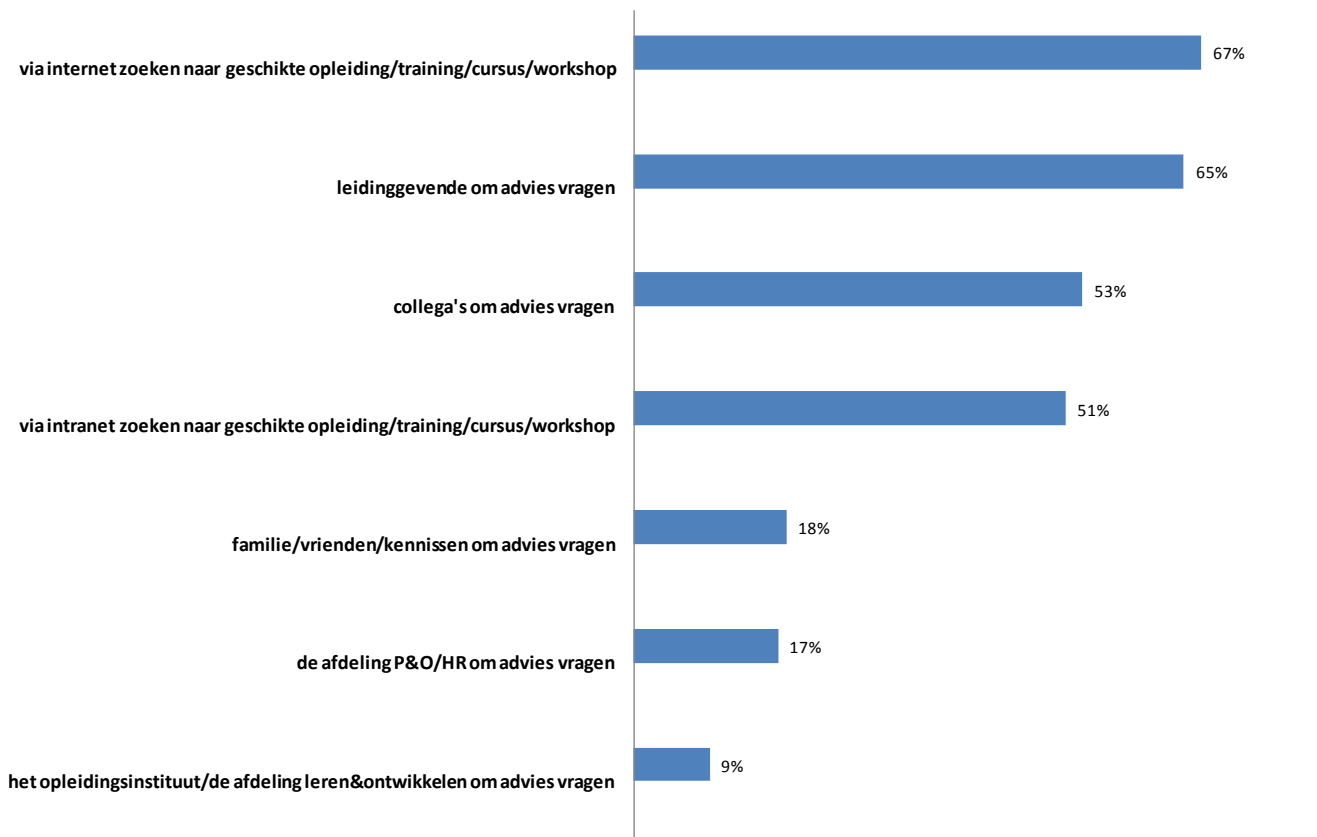


Figuur 8b: Zoekproces



Medewerkers winnen op verschillende manieren advies in over een leeractiviteit. Het meest genoemd is het medium internet, gevolgd door advies vragen bij de leidinggevende en collega's. Het minst genoemd is een intern opleidingsinstituut.

Figuur 9: Adviesactiviteiten



4. Opbrengsten van leren en ontwikkelen

Hoe beoordelen medewerkers de opbrengsten van hun leeractiviteiten en welke factoren zijn hierop van invloed?

Aan medewerkers is gevraagd hoe zij de leeropbrengsten beoordelen van de gevolgde leeractiviteiten in de afgelopen twaalf maanden. Daarin is allereerst gevraagd de kosten af te zetten tegen de opbrengsten, voor zowel gepland/georganiseerd leren als voor coaching/intervisie.

4.1 Kosten/baten

Vier op de tien medewerkers (40%) geeft aan dat de geplande opleidingsactiviteit getypeerd kan worden als een opleidingsactiviteit met hoge opbrengsten en lage kosten. Bijna een vijfde (18%) geeft aan dat de kosten hoog waren en de opbrengsten laag.

Figuur 10: Kosten versus opbrengsten – gepland en georganiseerd leren

	Hoge opbrengsten	Lage opbrengsten
Hoge kosten	26%	18%
Lage kosten	40%	16%

Bij coaching/intervisie ervaart een groter deel hoge opbrengsten en lage kosten (58%) dan bij gepland leren. Een deel (12%) is van mening dat de kosten hoog en de opbrengsten laag waren.

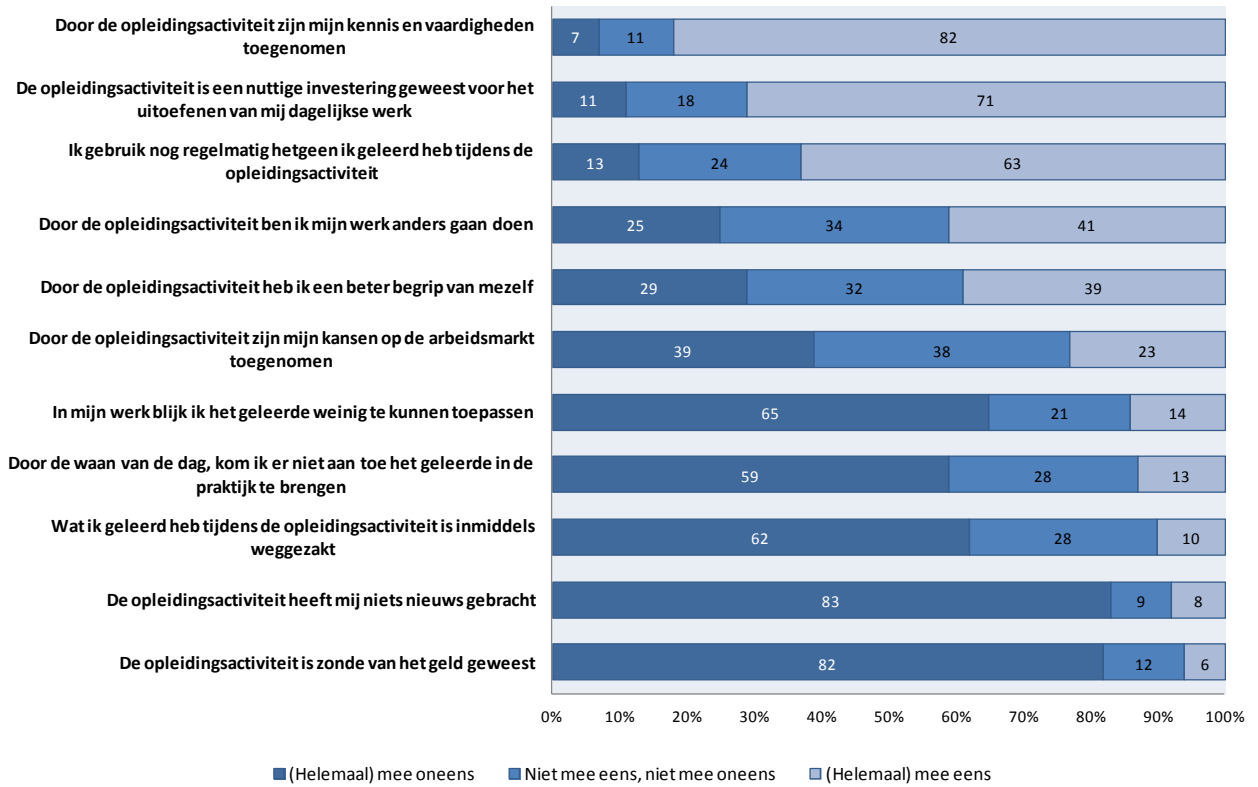
Figuur 11: Kosten versus opbrengsten – coaching / interventie

	Hoge opbrengsten	Lage opbrengsten
Hoge kosten	21%	12%
Lage kosten	58%	9%

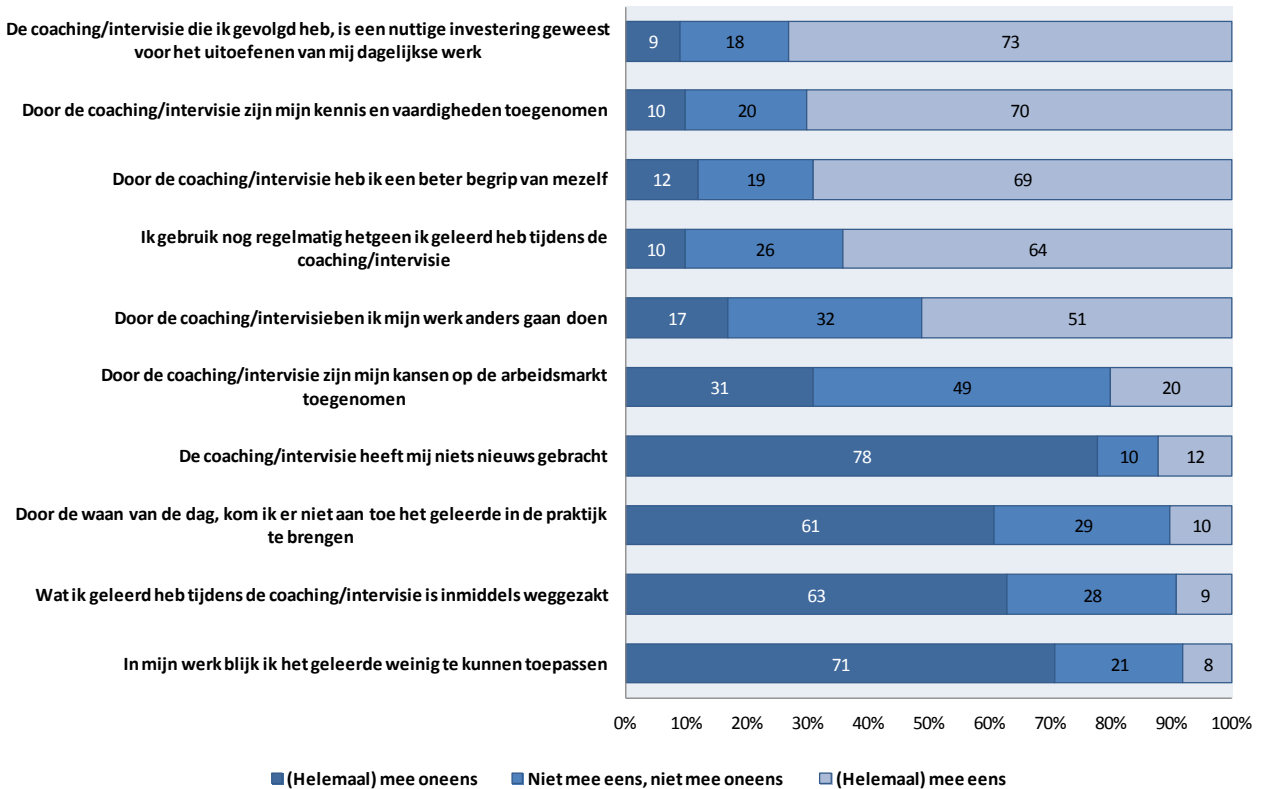
4.2 Aard van de opbrengsten

Tevens is gevraagd wat de *aard* van de opbrengsten is van de leeractiviteiten, voor gepland en georganiseerd leren, coaching/intervisie en leren in het dagelijks werk. Hieruit blijkt dat men vooral in de toepasbaarheid in het *huidige* werk rendement ervaart. Dit geldt zowel voor de geplande leeractiviteiten als voor coaching/intervisie (en vanzelfsprekend voor leren in het dagelijks werk). In mindere mate heeft de leeractiviteit ook bijgedragen aan het vergroten van de kansen op de arbeidsmarkt.

Figuur 12: Opbrengsten gepland en georganiseerd leren

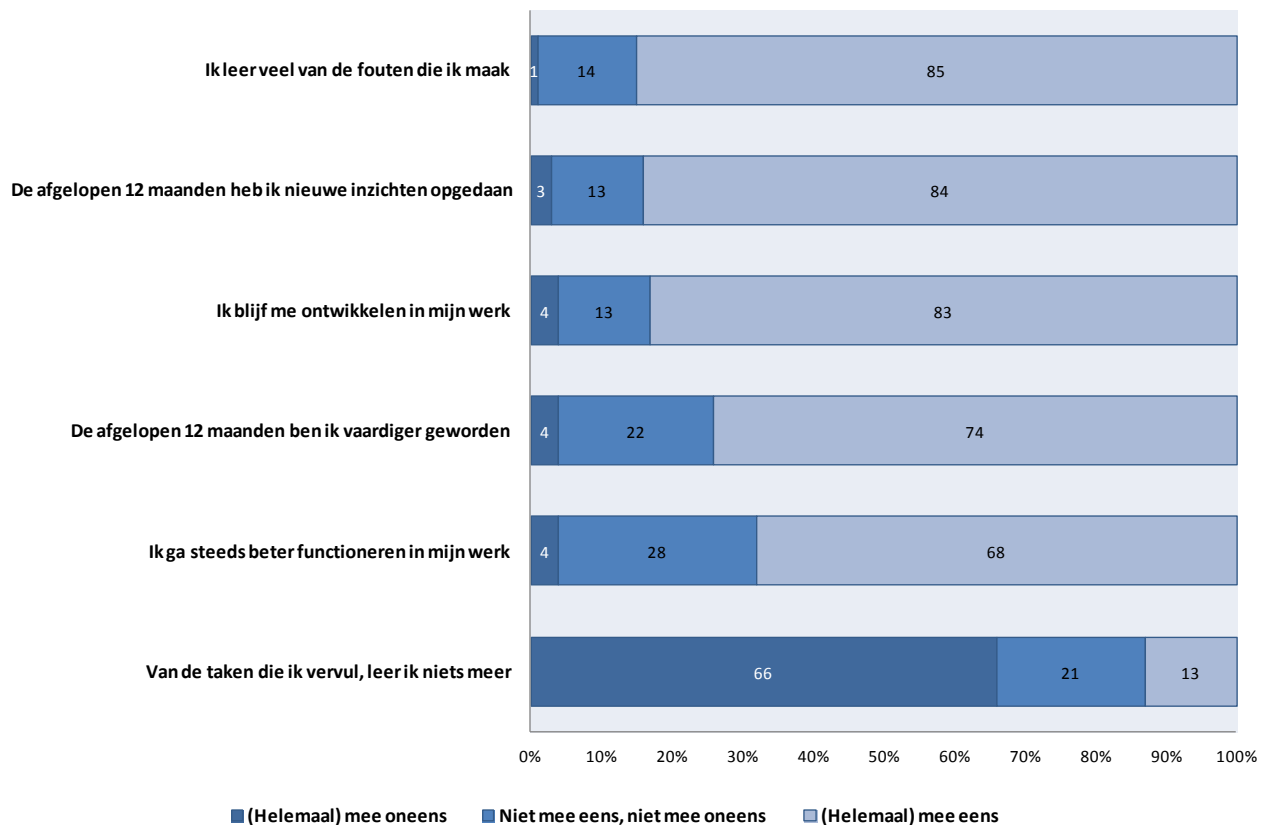


Figuur 13: Opbrengsten coaching/intervisie



Een ruime meerderheid is positief over het leren in het dagelijks werk. Zo stelt ruim vier op de vijf medewerkers dat zij leren van fouten, nieuwe inzichten hebben opgedaan en dat zij zich blijven ontwikkelen in het werk. Ook geeft tweederde (68%) aan dat zij steeds beter gaan functioneren in hun werk.

Figuur 14: Opbrengsten leren in dagelijks werk



Geslacht

Ofschoon er nauwelijks significante verschillen in het onderzoek naar voren komen tussen mannen en vrouwen is bij de leeropbrengsten wel enig verschil waarneembaar: vrouwen zijn bij geplande leeractiviteiten en bij leren in het dagelijks werk iets positiever over de opbrengsten dan mannen.

Leidinggevenden

Leidinggevenden zijn positiever over de opbrengsten van coaching/intervisie en over de activiteiten gericht op leren en ontwikkelen in het dagelijks werk dan niet-leidinggevenden.

Leeftijd

Hoe ouder de ondervraagde hoe minder positief men gemiddeld is over de opbrengsten van leren in het dagelijks werk.

Aanstelling

Medewerkers met een tijdelijke aanstelling zijn positiever over de opbrengsten van de activiteiten gericht op leren en ontwikkelen in het dagelijks werk dan medewerkers met een vaste aanstelling.

4.3 Opleidingsactiviteit die het meest heeft opgeleverd

Om meer zicht te krijgen op wat het rendement van leeractiviteiten (in de ogen van medewerkers) is, hebben we de vraag gesteld of men in een open vraag wil aangeven welke leeractiviteit het meest heeft opgeleverd en waarom.

Hieruit blijkt dat men verschillende aspecten noemt die bijdragen aan een hoog rendement. Ten eerste is dat de **vakinhoudelijkheid** van de opleiding.

“Vakinhoudelijke kennis van nieuwe ontwikkelingen”.

“Vakinhoudelijk gericht, praktisch en gegeven door iemand met inhoudelijke kennis”.

Ten tweede is dat **de directe toepasbaarheid in het werk** van datgene wat men geleerd heeft.

“Vrijwel al mijn opleidingsactiviteiten waren zeer praktijkgericht, tot en met een professionele master. In alle gevallen gold dat ik het geleerde onmiddellijk in de praktijk kon toepassen in het dagelijkse werk en/of door nieuwe activiteiten op te pakken waarin ik het geleerde kon toepassen”.

“Interne cursus door eigen, zeer ervaren collega's. Kennis en cursusmateriaal dat volledig was afgestemd op mijn (dagelijks) werk; daardoor snel en direct toepasbaar”.

Daarnaast noemt men aspecten die betrekking hebben op de impact die de leeractiviteit heeft op de **persoonlijke ontwikkeling**.

“Tijd voor reflectie waarbij moeilijke zaken niet vermeden konden worden, waardoor het aan persoonlijke ontwikkeling bijdraagt”.

“Persoonlijke ontwikkeling is het belangrijkste, geen trucjes, maar besef van je eigen kunnen, drive en inzicht in de omgeving en hoe daarmee om te gaan”.

“Inzicht in invloed van bureau Zuidema, omdat het je inzicht geeft in invloedstijlen die jezelf en anderen gebruiken en omdat je heel intensief traint om onderbenutte stijlen beter te gebruiken. Deze cursus maakt je meer zelfbewust en vergroot je persoonlijke effectiviteit. Collega's aanspreken op gedrag blijkt voor veel mensen erg moeilijk. In dit type vaardighedencursussen leer je dat door je eigen casus in te brengen”.

Verder zien we dat mensen het **leren in groepsverband** noemen als een kenmerk van de activiteit die het meeste heeft opgeleverd

“Training werd buiten de reguliere werkomgeving gegeven, in groepsverband, had casuïstiek om kennis op te doen, deelnemers van de eigen organisatie en andere organisaties”.

“Opleiding Rijksprojectacademie. Veel samenwerken en ontmoeten met collega's in dezelfde positie maar elders werkzaam. Ook regelmatig ontmoetingen met zeer ervaren collega's. Veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling”.

Ook noemen medewerkers **volledige, meerjarige studies** als kenmerk van de opleidingsactiviteit die veel heeft opgeleverd.

“Volwaardige dagopleiding van minimaal één jaar heeft het meeste rendement gegeven. Daarbij afsluiten met een casus/afstudeeropdracht gericht op een actueel probleem of organisatie verandering van het bedrijf”.

“Volledige meerjarige studie, colleges ook door docenten uit het werkveld, klassikaal lessen volgen, diploma bij afronding (en titel)”.

“Lange doorlooptijd (vier maanden), erg intensief (veel zelfstudie en veel trainingsdagen) en erg nuttig als basis voor mijn toenmalige functie”.

Ook noemen sommige medewerkers het **effect op de loopbaan**.

“Notuleren, dat heeft mij verder gebracht in mijn loopbaan”.

“Mijn HBO opleiding Bedrijfskunde. Hierdoor ben ik van Ministerie gewisseld en heb een baan met een hogere schaal”.

“Vakspecialistische opleiding met als gevolg een betere functie binnen mijn vakgebied”.

“Lange doorlooptijd (vier maanden), erg intensief (veel zelfstudie en veel trainingsdagen) en erg nuttig als basis voor mijn toenmalige functie”.

Daarnaast wordt in dit verband **intervisie** genoemd.

“Opleiding gericht op persoonlijke ontwikkeling - kenmerken: Combinatie van doen en leren. Veel ruimte voor intervisie”.

“Intervisie, spiegel, verrassing, ontregelen, buiten comfortzone opereren”.

“Ervaringsleren: beetje theorie aangereikt krijgen en vooral veel oefenen intervisie”.

Tot slot geven meerdere respondenten aan veel te hebben aan **coaching**.

“Persoonlijke coaching, veel diepgang, de ruimte en tijd gegund gekregen om daadwerkelijk zelfonderzoek te doen en zo te ontwikkelen als professional”.

“Loopbaancoaching heeft me het meest opgeleverd voor mijzelf en de keuzes in mijn werk. In persoonlijke gesprekken, door opdrachten uit te voeren en te reflecteren heb ik duidelijker gekregen hoe ik ben gekomen waar ik ben en met name waar ik heen wil. Duidelijkheid in waar ik sterk in ben en waar nog ontwikkelpunten liggen”.

“Ik heb twee maal langere tijd een coach gehad die mij op dat moment in mijn carrière heeft geholpen. Het was twee maal net nadat ik een behoorlijke stap had gemaakt en ik door middel van een coach wilde voorkomen dat ik beginnersfouten ging maken waar mijn collega's last van zouden hebben. Ik had een duidelijke coachvraag in beide gevallen en de coaching heeft mij veel zelfinzicht gegeven waar ik veel aan heb”.

“Coaching heeft mij meer duidelijk gemaakt waar mijn talenten en interesses liggen en heeft er toe bijgedragen dat ik verschillende situaties anders bekijk en benader”.

5. Behoeften bij leren en ontwikkelen

Welke leerbehoeften hebben medewerkers en welke ondersteuning en facilitering verwachten zij daarbij?

Aan medewerkers is gevraagd om de drie belangrijkste aspecten aan te vinken waaraan zij behoefte hebben om te kunnen leren en ontwikkelen. Hieruit blijkt dat de top 3 meest genoemde behoeften met betrekking tot leren en ontwikkelen zijn:

1. Tijd voor het volgen van een opleiding, training, cursus of workshop
2. Een duidelijk leer- en ontwikkelbeleid
3. Een vergoeding van de kosten voor de opleidingsactiviteit

Waar men relatief weinig behoefte aan heeft, is:

1. Contact met trainers en medecursisten na afloop van de opleidingsactiviteit
2. Een terugkomdag
3. Leren op afstand (e-learning)

Leerbehoeften	Percentage genoemd
Tijd voor het volgen van opleidingen, trainingen, cursussen en workshops	52%
Een duidelijk leer- en ontwikkelbeleid	32%
Een vergoeding van de kosten voor opleidingen, trainingen, cursussen en workshops	31%
Leren als team	18%
Coaching	17%
Feedback van mijn direct leidinggevende	17%
Leren op tijdstippen dat het mij uitkomt	16%
Intervisie (een praktijkervaring inbrengen in een groepsgesprek)	13%
Duidelijke leerlijnen	12%
De mogelijkheid om ergens anders een project/klus te doen	9%
Groepstrainingen met mensen buiten mijn team	9%
De mogelijkheid om met iemand van baan te ruilen	7%
Leren op afstand (e-learning)	7%
Aan een terugkomdag na afloop van een opleiding, training, cursus of workshop	5%
Aan contact met de trainers/medecursisten na afloop van de opleiding, training of cursus	3%

Leeftijd

Bovenstaand patroon is hetzelfde voor de verschillende leeftijdscategorieën met uitzondering van de categorie 60 jaar en ouder. Zij hebben minder behoeften aan een vergoeding van de kosten, maar daarentegen meer behoefte aan leren als team.

Dienstjaren

Ditzelfde patroon is zichtbaar naar aantal dienstjaren. Bij 26 jaar en langer in dienst (22,7% van de

ondervraagden) hebben de medewerkers gemiddeld genomen minder behoeften aan een vergoeding van de kosten, maar daarentegen meer behoefte aan leren als team.

Opleidingsniveau

Ook voor het opleidingsniveau geldt eenzelfde patroon met als uitzondering dat medewerkers met een VMBO opleiding gemiddeld genomen minder behoeften hebben aan een vergoeding van de kosten, maar daarentegen meer behoefte hebben aan leren als team.

Hieronder staan enkele citaten die de behoeften die medewerkers uiten, illustreren.

Tijd

“Tijd is de beperkende factor. Op leren en ontwikkelen site kom ik nooit; te veel gedoe. Leidinggevende schippert ook met tijd; snapt wel belang van ontwikkelen maar krappe bezetting gaat regelmatig voor”.

“De meeste medewerkers weten wel (of kunnen eenvoudig zelf uitzoeken) welke cursus nuttig zou zijn. Daarbij hoeven ze niet (of weinig) geholpen te worden. Waarbij ze wel geholpen moeten worden is TIJD. Tijd om de cursus te volgen EN Tijd om het geleerde te oefenen cq. in de (dagelijkse) praktijk te brengen”.

Een duidelijk leer- en ontwikkelbeleid

“Ik ervaar het leer- en ontwikkelbeleid vaak als een los stukje personeelsbeleid. Er wordt onvoldoende rekening gehouden met loopbaanmogelijkheden. Je wordt wel gestimuleerd om te leren maar je moet zelf gokken waar de organisatie behoefte aan heeft”.

“Binnen mijn organisatie wordt gestimuleerd dat je als werknemer je voorbereidt op veranderingen (reorganisatie) binnen de organisatie om zo inzetbaar te blijven. Op zich prima alleen geeft de organisatie niet aan welke kennis en competenties ze in de toekomst nodig hebben. Daardoor wordt het wel erg lastig om als medewerker de juiste keuze te maken welke opleiding/training je zou moeten doen om nog interessant te blijven voor de organisatie. Meer visie vanuit de organisatie is nodig om medewerkers met de juiste kennis en competenties binnen de organisatie te houden/krijgen”.

Budget

“Mijn grootste probleem met trainingen is dat er nauwelijks budget beschikbaar is voor externe opleidingen. Ik heb een technisch inhoudelijke functie waarvoor het belangrijk is om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in mijn vakgebied. Toch is daar nauwelijks aandacht / budget voor. In de afgelopen jaren heb ik alleen interne opleidingen kunnen volgen meestal georganiseerd door welwillende collega's. Het rendement van deze opleidingen is meestal erg mager geweest”.