



Perspectieven en exclusieven voor competentieontwikkeling en levenslang leren van stakeholders in en om arbeidsorganisaties

Promotor: Prof. Dr. Herman Baert
Onderzoeksters: Valerie Philipsen en Ilse Clauwaert
Centrum voor Sociaal-Culturele en Arbeidspedagogiek
K.U.Leuven

22-2009

WSE Report

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – 3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be





K.U.LEUVEN
FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN PEDAGOGISCHE
WETENSCHAPPEN
CENTRUM VOOR SOCIAAL-CULTURELE EN
ARBEIDSPEDAGOGIEK (CSCAP)

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN



Perspectieven en exclusieven voor competentieontwikkeling en levenslang leren van stakeholders in en om arbeidsorganisaties

Promotor: Prof. Dr. Herman Baert
Onderzoeksters: Valerie Philipsen en Ilse Clauwaert

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, Onderwijs en Vorming, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma

<p>Deze publicatie kwam tot stand met steun van het Europees Sociaal Fonds. Het ESF stelt middelen ter beschikking voor initiatieven die bijdragen tot meer en betere jobs voor meer mensen.</p> <p>Ontdek de werking in Vlaanderen via www.esf-agentschap.be.</p>	<p>Kernthema's ESF 2007-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Talenten activeren Arbeidskansen geven Ondernemen met mensen
	<p>ESF investeert in jouw toekomst.</p>  

Baert Herman, Philipsen, Valerie & Clauwaert, Ilse

Perspectieven en exclusieven voor competentieontwikkeling en levenslang leren van stakeholders in en om arbeidsorganisaties

Herman Baert, Valerie Philipsen & Ilse Clauwaert – Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie / Leuven: Katholieke Universteit Leuven. Centrum voor Sociaal-Culturele en ArbeidsPedagogiek (CSCAP), 2009, 273p.

ISBN-97 890-8873-040-5

Copyright (2009)

H. Baert, V. Philipsen, I. Clauwaert
Steunpunt Werk en Sociale Economie
Centrum voor Sociaal-Culturele en ArbeidsPedagogiek (CSCAP)
K.U. Leuven
Andreas Vesaliusstraat 2 Bus 3780

<http://ppw.kuleuven.be/cscap>

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this report may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

SAMENVATTING

Dit rapport handelt over een onderzoeksproject uitgevoerd door het **Centrum voor Sociaal-Culturele Arbeidspedagogiek** van de K.U.Leuven in kader van het **Steunpunt Werk en Sociale Economie** van de Vlaamse Gemeenschap.

Het uitgangspunt van dit onderzoeksproject is de algemene erkenning van het toenemend belang van vorming, training en opleiding als cruciale instrumenten voor het verhogen van de werkzaamheid, de blijvende inzetbaarheid, het versterken van de economie en de performantie van de arbeidsorganisaties, het ondersteunen van innovatieprocessen, enz... Maar tegenover alle goed bedoelde beleidsverklaringen blijft de feitelijke participatiegraad aan vorming, training en opleiding in Vlaanderen een flink stuk beneden wat op Europees niveau als streefdoel wordt vooropgesteld. De Lissabondoelstellingen bijvoorbeeld stellen 12,5 % deelname door de beroepsactieve bevolking als streefcijfer voorop, terwijl Vlaanderen niets eens 8 % haalt. Om deze achterstand te verklaren, kunnen meerdere factoren worden ingeroepen. In dit onderzoeksproject kozen we er twee belangrijke uit. Ten eerste de **motivatieproblematiek** (*Wat zet medewerkers er echt toe aan om deel te nemen en wat beweegt werkgevers en leidinggevenden om hun medewerkers te laten deelnemen?*). Ten tweede het **ontbreken van een voldoende groot draagvlak tussen de betrokkenen, de stakeholders** (*Wat hebben zij gemeen, over welke redenen of motivaties zijn zij het eens? En over welke redenen of motieven lopen de meningen uiteen?*).

Op basis van de wetenschappelijke vakliteratuur en voorgaande eigen onderzoeken, werd de motivatie - en participatieproblematiek uitgeklaard. Het verdere onderzoek in dit project richtte zich op de **perspectieven** en **exclusieven** die uit het literatuuronderzoek voortkwamen. VTO-perspectieven omschrijven we als redenen om deel te nemen aan of te investeren in vorming, training en opleiding (VTO). VTO-exclusieven omvatten dan weer redenen om niet deel te nemen aan of te investeren in VTO. Deze perspectieven en exclusieven werden aan de hand van een vragenlijstonderzoek bevestigd bij 449 werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren enerzijds en 585 werknemers anderzijds. Op basis van de gegevens uit het kwantitatief survey-onderzoek, was het mogelijk een factoranalyse op deze perspectieven en exclusieven van werknemers en werkgevers toe te passen en een aantal clusters van perspectieven en exclusieven te onderscheiden.

Het tweede deel van het onderzoek spitste zich toe op het onderhandelingsgesprek over belangen, motieven, redenen, kortom... de perspectieven en exclusieven met betrekking tot VTO, tussen werknemers en hun vertegenwoordigers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-

sleutelfiguren anderzijds. Op basis van een kwalitatief casusonderzoek, werden een aantal **contextelementen en randvoorwaarden** opgespoord en opgesteld. Deze contextelementen en randvoorwaarden spelen mee in de discussie of onderhandeling tussen werknemer en werkgever over de al dan niet deelname aan of investering in competentieontwikkeling en opleiding.

Een bijkomend resultaat van dit onderzoekproject is de creatie van een '**gespreksleidraad**' die als instrument vertrekpunt gebruikt kan worden voor het gesprek tussen werknemer, werkgever en andere VTO-actoren, zoals sectorconsulenten en opleidingsaanbieders, over al dan niet deelnemen aan competentieontwikkeling en opleiding. Deze gespreksleidraad is afzonderlijk te downloaden van de websites van het Steunpunt Werk en Sociale Economie (<http://www.steunpuntwse.be/>) en het Centrum voor Sociaal-culturele en Arbeidspedagogiek (<http://ppw.kuleuven.be/cscap/>).

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	iii
Inhoudsopgave	v
Lijst van tabellen	xii
Lijst van figuren	xiv
INLEIDING	1
1. CONCEPTUEEL KADER	5
1.1. Het VTO- beslissingsproces vanuit werknemersperspectief	5
1.1.1. Inleiding	5
1.1.2. Rubenson’s expetancy valence model	6
1.1.3. Het “chain of response model” [COR] van Cross	7
1.1.4. Het ‘psychosocial interaction model’ van Darkenwald en Merriam	9
1.1.5. Het decision model van Henry & Basile	12
1.1.6. “Human Capital” en “rational choice” benaderingen	13
1.1.7. Sociaal psychologische modellen	14
<i>1.1.7.1. De “Theory of Reasoned Action”</i>	14
<i>1.1.7.2. The model of Employee Learning and Development Orientation</i>	16
1.1.8. Educatieve participatie: 3 “vertaalslagen” of overgangen (Van Damme, 2001)	19
1.1.9. Model ‘leerklimaat’ van Baert, De Rick & Valckenborgh (2004)	20
<i>1.1.9.1. Aanvullingen voor de arbeidscontext</i>	24
1.1.10. Conclusie	26
1.2. VTO-inspanningen vanuit werkgeversperspectief	27
1.2.1. Een kader	27
1.2.2. VTO-inspanningen in een ruimer organisatie- en maatschappelijke economisch perspectief	28
1.3. Focus onderzoeksproject: VTO- perspectieven van werknemers en werkgevers	32
1.4. Destilleren en formuleren van perspectieven en exclusieven	36
1.4.1. Inleiding	36
1.4.2. Destilleren van medewerkersperspectieven	36
<i>1.4.2.1. VTO-perspectieven</i>	36
<i>1.4.2.2. Houle’s typologie van motivationele oriëntaties</i>	40
<i>1.4.2.3. Boshier’s Education Participation Scale [EPS]</i>	41

1.4.2.4. Redenen voor deelname aan leeractiviteiten	42
1.4.2.5. APS SURVEY (2001).....	44
1.4.2.6. Voordelen van training en ontwikkeling (Garavan & Carbery, 2003)	45
1.4.2.7. Leerbelangen (van der Krogt, 1995 & Sterck, 2004)	45
1.4.2.8. Leerwegstrategieën (Van der Krogt, 2007)	46
1.4.3. Destillieren van exclusieven van medewerkers	49
1.4.3.1. Deterrent Participation Scale [DPS]	50
1.4.3.2. Overzichtswerk Silva et al. (1998).....	51
1.4.2.4. Overzichtswerk leerweerstanden en leerbarrières (Baert, De Rick & Valckenborgh, 2004)	53
1.4.2.5. Redenen van verpleegkundigen om niet te leren (Markus & Van der Krogt, 2006).....	54
1.4.2.6. Niet deelname redenen van werknemers in arbeidsorganisaties	55
1.4.2.7. Tegenargumenten voor VTO (Douterlunge & Lamberts, 2002).....	57
1.4.3. Perspectieven van werkgevers en leidinggevenden	57
1.4.3.1. VTO- perspectieven (Philipsen, 2008)	57
1.4.3.2. Investeringsdoelen (Mulder, 1995).....	64
1.4.3.3. Persoonlijke waarden van managers (McGuire, D. e.a., 2008)	65
1.4.3.4. Perceptie van succes bij werkgevers (Blomberg, 1989).....	66
1.4.4. Exclusieven van werkgevers en leidinggevenden	66
1.5. Oplijsting perspectieven en exclusieven	71
2. Onderzoeksvragen	79
2.1. Onderzoeksvragen voor de survey	79
2.1.1. Algemene onderzoeksvraag	79
2.1.2. Concrete onderzoeksvragen.....	79
2.2. Algemene onderzoeksvraag kwalitatief casus-onderzoek	81
3. Methodologie en onderzoeksopzet.....	83
3.1. Deel 1: Methodologie en onderzoeksopzet	83
3.1.1. Aard van het onderzoek: Kwantitatief en Kwalitatief onderzoek.....	83
3.1.2. Steekproef van de survey	83
3.1.2.1. Onderzoekspopulatie vastleggen.....	84
3.1.2.2. Doel van de steekproeftrekking.....	84
3.1.2.3. Steekproefontwerp.....	85
3.1.2.3.1. Steekproefomvang	85
3.1.2.3.2. Steekproefkader.....	85
3.1.2.3.3. Representativiteit van de steekproef	86

3.2. Deel 2: Constructie en inhoud onderzoeksinstrumenten	87
3.2.1. Vragenlijst	87
3.2.1.1. <i>Verantwoording keuze schriftelijke vragenlijst</i>	87
3.2.1.2. <i>Constructie van de vragenlijst</i>	88
3.2.1.3. <i>De kwaliteit van de vragenlijst</i>	90
3.2.1.4. <i>Dataverwerking: analysetechnieken</i>	91
3.2.1.4.1. Factoranalyse: multivariate techniek	92
3.2.1.4.2. Factoranalyse in dit onderzoek	92
3.2.2. Workshop	93
3.2.2.1. <i>Verantwoording keuze workshop</i>	93
3.2.2.2. <i>Constructie van de workshop</i>	94
3.2.2.3. <i>Verloop van de workshop</i>	97
4. Resultaten	101
4.1. Kwantitatief survey-onderzoek	101
4.1.1. Ter inleiding: respons en non-respons	101
4.1.1.1. <i>Respons</i>	101
4.1.1.2. <i>Gegevens werknemers</i>	102
4.1.1.2.1. Geslacht.....	102
4.1.1.2.2. Leeftijd	103
4.1.1.2.3. Werknemer of vertegenwoordiger	103
4.1.1.2.4. Sector	104
4.1.1.2.5. Arbeidsstatuut.....	105
4.1.1.2.6. Type loopbaan	106
4.1.1.2.7. Grootte organisatie	107
4.1.1.2.8. VTO-deelname.....	107
4.1.1.3. <i>Gegevens werkgevers</i>	108
4.1.1.3.1. Geslacht.....	108
4.1.1.3.2. Leeftijd	109
4.1.1.3.3. Werkgever, leidinggevende of vertegenwoordiger?	109
4.1.1.3.4. Sector	110
4.1.1.3.5. Functietitel	111
4.1.1.3.6. Grootte organisatie	111
4.1.1.3.7. VTO-aanmoediging.....	112
4.1.1.4. <i>Non-respons</i>	113
4.1.2. Resultaten met betrekking tot onderzoeksvraag O1	113
4.1.2.1. <i>Kengetal Sum</i>	114

4.1.2.2. Nieuw aangegeven VTO-perspectieven en –exclusieven	114
4.1.2.2.1. Nieuw aangegeven VTO-perspectieven	115
4.1.2.2.1. Nieuw aangegeven VTO-exclusieven	116
4.1.3. Resultaten met betrekking tot onderzoeksvraag O2	118
4.1.3.1. Gewichtsanalyse op basis van het rekenkundig gemiddelde.....	119
4.1.3.1.1. Gemiddelde scores van stakeholders op de VTO-perspectieven	119
4.1.3.1.2. Gemiddelde scores van stakeholders op de VTO-exclusieven.....	123
4.1.3.2. Vergelijking gewichtenanalyse bij enerzijds werknemers en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds.	126
4.1.3.2.1. Vergelijking gewichtenanalyse VTO-perspectieven	126
4.1.3.2.2. Vergelijking gewichtenanalyse VTO-exclusieven	130
4.1.3.3. Samenvattend antwoord tweede onderzoeksvraag O2	133
4.1.4. Resultaten met betrekking tot onderzoeksvraag O3	134
4.1.4.1. Ter voorbereiding.....	135
4.1.4.2. Factoranalyse van perspectieven van werknemers.....	136
4.1.4.2.1. Factor 1: Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie	137
4.1.4.2.2. Factor 2: Werknemerspositie behouden en verstevigen.....	137
4.1.4.2.3. Factor 3: Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	138
4.1.4.2.4. Factor 4: Professionele identiteit en bekwaamheid	139
4.1.4.2.5. Factor 5: Blijvende inzetbaarheid	139
4.1.4.2.6. Factor 6: Beroepsmatige netwerking.....	140
4.1.4.2.7. Factor 7: Leernetwerking	140
4.1.4.2.8. Betrouwbaarheidsanalyse (Cronbach's Alfa).....	140
4.1.4.2.9. Samenhang tussen de factoren	142
4.1.4.2.10. Ranking van de factoren naargelang van hun belang als VTO- perspectief	144
4.1.4.3. Factoranalyse van exclusieven van werknemers	145
4.1.4.3.1. Factor 1: (Gepercipieerde) irrelevantie van de VTO-activiteit	146
4.1.4.3.2. Factor 2: Persoonlijke negatieve gevoelens	147
4.1.4.3.3. Factor 3: Toegangsbelemmeringen.....	147
4.1.4.3.4. Factor 4: Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan	148
4.1.4.3.5. Factor 5: Tijdsconflicten	148
4.1.4.3.6. Factor 6: Gebrek aan sociale steun.....	149
4.1.4.3.7. Factor 7: Financiële barrières.....	149
4.1.4.3.8. Betrouwbaarheidsanalyse (Cronbachs alfa).....	149
4.1.4.3.9. Samenhang tussen de factoren	150

4.1.4.3.10. Ranking van de factoren naargelang van hun belang als VTO-exclusief	151
<i>4.1.4.4. Factoranalyse van perspectieven van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren.....</i>	<i>152</i>
4.1.4.4.1. Factor 1: Garanties voor jobperformantie	153
4.1.4.4.2. Factor 2: Leervermogen	153
4.1.4.4.3. Factor 3: Jobsatisfactie	154
4.1.4.4.4. Factor 4: Binding aan de organisatie	154
4.1.4.4.5. Factor 5: Professionele bekwaamheid	155
4.1.4.4.6. Factor 6: Brede inzetbaarheid	155
4.1.4.4.7. Factor 7: Leernetwerk	155
4.1.4.4.8. Factor 8: Loopbaanontwikkeling.....	156
4.1.4.4.9. Factor 9: Organisatieverplichtingen.....	156
4.1.4.4.10. Factor 10: Productiviteit	156
4.1.4.4.11. Factor 11: Blijvend presteren	157
4.1.4.4.12. Factor 12: Leermotivatie	157
4.1.4.4.13. Betrouwbaarheidsanalyse (Cronbachs alfa).....	158
4.1.4.4.14. Samenhang tussen de factoren	159
4.1.4.4.15. Ranking van de factoren naargelang van hun belang als VTO-perspectief	159
<i>4.1.4.5. Factoranalyse van exclusieven van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren.....</i>	<i>160</i>
4.1.4.5.1. Factor 1: Gebrek aan sociale steun.....	161
4.1.4.5.2. Factor 2: Toegangsbelemmeringen.....	162
4.1.4.5.3. Factor 3: Inadequaetheid van het VTO-aanbod.....	162
4.1.4.5.4. Factor 4: Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod.....	163
4.1.4.5.5. Factor 5: Leerangst.....	164
4.1.4.5.6. Factor 6: Tijdsconflicten	164
4.1.4.5.7. Factor 7: Persoonlijke irrelevantie	164
4.1.4.5.8. Factor 8: Irrelevantie voor de job.....	165
4.1.4.5.9. Betrouwbaarheidsanalyse (Cronbachs alfa).....	165
4.1.4.5.10. Samenhang tussen de factoren	166
4.1.4.5.11. Ranking van de factoren naargelang hun belang als VTO-exclusief..	167
<i>4.1.4.6. Overzicht en vergelijkende analyse van de perspectieven-factoren van werknemers vs. werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren</i>	<i>168</i>

4.1.4.7. Overzicht en vergelijkende analyse van de exclusieven-factoren van werknemers vs. werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren	169
4.1.4.7. Overzicht en vergelijkende analyse van de factoren gevonden in dit onderzoek met de reeds bestaande factoren uit voorgaand onderzoek.....	170
4.1.4.8. Resultaat gespreksinstrument: een 'lichte' uitgezuiverde versie.....	171
4.1.4. Resultaten met betrekking tot onderzoeksvraag O4.....	176
4.1.4.1. Verschillen in scores op de factoren afhankelijk van bepaalde werknemerscategorieën	176
4.1.4.1.1. Geslacht.....	176
4.1.4.1.2. Werknemers of vertegenwoordiger	178
4.1.4.1.3. Leeftijd	179
4.1.4.1.4. Arbeidsstatuut	182
4.1.4.1.5. Sector	184
4.1.4.1.6. Type arbeid.....	186
4.1.4.1.7. Type loopbaan	187
4.1.4.1.8. VTO-deelname.....	189
4.1.4.1.9. Type organisatie	190
4.1.4.2. Verschillen in scores op de factoren afhankelijk van bepaalde werkgeversscategorieën	191
4.1.4.2.1. Geslacht.....	192
4.1.4.2.2. Leeftijd.....	193
4.1.4.2.3. Werkgever, leidinggevende of vertegenwoordiger.....	194
4.1.4.2.4. Sector	196
4.1.4.2.5. Functietitel	198
4.1.4.2.6. VTO-aanmoediging.....	200
4.1.4.2.7. Type organisatie	202
4.1.4.3. Samenvattend antwoord op de vierde onderzoeksvraag O4.....	203
4.2. Kwalitatief casus-onderzoek	204
4.2.1. Ter inleiding: deelnemers en data	204
4.2.1.1. Rekrutering deelnemers.....	204
4.2.1.2. Planning workshops.....	206
4.2.2. Resultaten	207
4.2.2.1. Casus 1: organisatieverandering	207
4.2.2.1.1. Casus 1: Algemeen overzicht.....	207
4.2.2.1.2. Casus 1: Scores + commentaren per organisatie, sector of overlegorgaan.....	210

4.2.2.1.3. Casus 1: Gewichtstoekenning, congruenties en discongruenties	220
4.2.2.1.4. Casus 1: Contextelementen en randvoorwaarden.....	224
4.2.2.2. Casus 2: <i>Motivatie en retentie bij oudere werknemers</i>	226
4.2.2.2.1. Casus 2: Algemeen overzicht.....	227
4.2.2.1.2.2. Casus 2: Scores + commentaren per organisatie, sector of overlegorgaan.....	229
4.2.2.2.3. Casus 2: Gewichtstoekenning, congruenties en discongruenties	237
4.2.2.2.4. Casus 2: Contextelementen en randvoorwaarden.....	243
4.2.2.3. <i>Samenvattend antwoord op onderzoeksvragen kwalitatief onderzoek</i>	245
4.3. Conclusies kwantitatief survey-onderzoek en kwalitatief casus-onderzoek.....	246
5. Conclusies	248
6. Referenties	I

Bijlagen: deze zijn opgenomen in een afzonderlijke bundel.

Lijst van tabellen

Tabel 1: Classificatiemodel VTO-perspectieven, Baert, Clauwaert & Wybo, 2006	38
Tabel 2: Werknemersvariabelen en hun verschijningsvormen	39
Tabel 3: Factoren na afname DPS-G, Norton (2007)	50
Tabel 4: Factoren DPS-G, Blais, Duquette & Painchaud (1988)	52
Tabel 5: Overzicht leerweerstand en leerbarrières (Baert, De Rick & Valckenborgh, 2004)	53
Tabel 6: VTO-perspectieven van leidinggevenden en directies	58
Tabel 7: Onafhankelijke variabelen bij VTO-perspectieven van leidinggevenden en directies	61
Tabel 8: Investeringsdoelen voor opleidingsinvesteringen (naar Mulder, 1995 in Bergenhengouwen, Mooijman, Tilema, 2002)	65
Tabel 9: VTO-perspectieven na vooronderzoek	72
Tabel 10: VTO-exclusieven na vooronderzoek	75
Tabel 11: Steekproefweergave naar de variabele geslacht	102
Tabel 12: Steekproefweergave naar de variabele leeftijd	103
Tabel 13: Steekproefweergave naar de variabele 'functie'	103
Tabel 14: Steekproefweergave naar de variabele 'sector'	104
Tabel 15: Steekproefweergave naar de variabele 'Arbeidsstatuut'	105
Tabel 16: Steekproefweergave naar de variabele 'type loopbaan'	106
Tabel 17: Steekproefweergave naar de variabele 'Grote organisatie'	107
Tabel 18: Steekproefweergave naar de variabele 'VTO-deelname'	107
Tabel 19: Steekproefweergave variabele geslacht	108
Tabel 20: Steekproefweergave variabele leeftijd	109
Tabel 21: Steekproefweergave variabele 'functie'	109
Tabel 22: Steekproefweergave variabele Sector	110
Tabel 23: Steekproefweergave variabele Functietitel	111
Tabel 24: Steekproefweergave variabele Grote organisatie	111
Tabel 25: Steekproefweergave variabele VTO-aanmoediging	112
Tabel 26: Nieuw aangegeven perspectieven door werknemers	115
Tabel 27: Nieuw aangegeven perspectieven door werkgevers	115
Tabel 28: Nieuw aangegeven exclusieven door werknemers	116
Tabel 29: Nieuw aangegeven exclusieven door werkgevers	117
Tabel 30: Gemiddelde scores op perspectieven bij werknemers	119
Tabel 31: Gemiddelde scores op perspectieven door werkgevers, leidinggevenden en VTO- sleutelfiguren	121
Tabel 32: Gemiddelde scores op exclusieven bij werknemers	123
Tabel 33: Gemiddelde scores op exclusieven bij werkgevers, leidinggevenden en VTO- sleutelfiguren	125
Tabel 34: Perspectieven per respondentengroep voor de categorie "Zeer belangrijk"	127
Tabel 35: Perspectieven per respondentengroep voor de categorie "Belangrijk"	128
Tabel 36: Perspectieven per respondentengroep voor de categorie "Niet belangrijk"	129
Tabel 37: Exclusieven per respondentengroep voor de categorie "Belangrijk"	130
Tabel 38: Exclusieven per respondentengroep voor de categorie "Niet belangrijk"	132
Tabel 39: Exclusieven per respondentengroep voor de categorie "Helemaal niet belangrijk"	133
Tabel 40: KMO and Bartlett's Test bij Perspectieven van werknemers	136
Tabel 41: Items binnen factor 1	137
Tabel 42: Items binnen factor 2	137
Tabel 43: Items binnen factor 3	138

Tabel 44: Items binnen factor 4	139
Tabel 45: Items binnen factor 5	139
Tabel 46: Items binnen factor 6	140
Tabel 47: Items binnen factor 7	140
Tabel 48: Betrouwbaarheidsanalyse voor de factoren van perspectieven bij werknemers	141
Tabel 49: Correlatiematrix voor factoren van perspectieven bij werknemers.....	143
Tabel 50: Gemiddelde scores voor factoren van perspectieven bij werknemers	144
Tabel 51: KMO and Bartlett's Test voor exclusieven van werknemers	145
Tabel 52: Items binnen factor 1	146
Tabel 53: Items binnen factor 2	147
Tabel 54: Items binnen factor 3	147
Tabel 55: Items binnen factor 4	148
Tabel 56: Items binnen factor 5	148
Tabel 57: Items binnen factor 6	149
Tabel 58: Items binnen factor 7	149
Tabel 59: Betrouwbaarheidsanalyse voor factoren van exclusieven bij werknemers	149
Tabel 60: Correlatiematrix voor factoren van exclusieven bij werknemers	150
Tabel 61: Gemiddelde scores voor factoren van exclusieven bij werknemers.....	151
Tabel 62: KMO and Bartlett's Test voor perspectieven bij werkgevers	152
Tabel 63: Items binnen factor 1	153
Tabel 64: Items binnen factor 2	153
Tabel 65: Items binnen factor 3	154
Tabel 66: Items binnen factor 4	154
Tabel 67: Items binnen factor 5	155
Tabel 68: Items binnen factor 6	155
Tabel 69: Items binnen factor 7	155
Tabel 70: Items binnen factor 8	156
Tabel 71: Items binnen factor 9	156
Tabel 72: Items binnen factor 10	156
Tabel 73: Items binnen factor 11	157
Tabel 74: Items binnen factor 12	157
Tabel 75: Betrouwbaarheidsanalyse voor factoren van perspectieven bij werkgevers.....	158
Tabel 76: Correlatiematrix factoren van perspectieven bij werkgevers	159
Tabel 77: Gemiddelde scores voor factoren van perspectieven bij werkgevers	160
Tabel 78: KMO and Bartlett's Test bij exclusieven van werkgevers	160
Tabel 79: Items binnen factor 1	161
Tabel 80: Items binnen factor 2	162
Tabel 81: Items binnen factor 3	162
Tabel 82: Items binnen factor 4	163
Tabel 83: Items binnen factor 5	164
Tabel 84: Items binnen factor 6	164
Tabel 85: Items binnen factor 7	164
Tabel 86: Items binnen factor 8	165
Tabel 87: Betrouwbaarheidsanalyse voor factoren van exclusieven bij werkgevers	165
Tabel 88: Correlatiematrix voor factoren van exclusieven bij werkgevers	166
Tabel 89: Gemiddelde scores voor factoren van exclusieven bij werkgevers	167
Tabel 90: Overzicht factoren van perspectieven	168
Tabel 91: Overzicht factoren van exclusieven	169
Tabel 92: Vergelijking nieuwe en reeds bestaande factoren van perspectieven	170
Tabel 93: Vergelijking nieuwe en reeds bestaande factoren van exclusieven	171
Tabel 94: Licht uitgezuiverde lijst van perspectieven	172
Tabel 95: Licht uitgezuiverde lijst van exclusieven	174
Tabel 96: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele 'Geslacht'	177
Tabel 97: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele 'Geslacht'	177
Tabel 98: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Functie"	178
Tabel 99: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "Functie"	179
Tabel 100: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Leeftijd"	180
Tabel 101: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "Leeftijd"	181
Tabel 102: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Arbeidsstatuut"	182

Tabel 103: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "Arbeidsstatuut" ...	183
Tabel 104: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Sector"	184
Tabel 105: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "Sector"	185
Tabel 106: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Type arbeid" ...	186
Tabel 107: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "Type arbeid"	186
Tabel 108: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Type loopbaan" ..	187
Tabel 109: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "Type loopbaan" ..	188
Tabel 110: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "VTO- deelname"	189
Tabel 111: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "VTO-deelname" ..	189
Tabel 112: Gemiddelde scores subgroepen voor variabele "type organisatie": perspectieven	190
Tabel 113: Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'type organisatie': exclusieven	190
Tabel 114: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werkgeversvariabele "Geslacht"	192
Tabel 115: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "Geslacht"	192
Tabel 116: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werkgeversvariabele "Leeftijd"	193
Tabel 117: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "Leeftijd"	194
Tabel 118: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werkgeversvariabele "Functie"	194
Tabel 119: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "Functie"	195
Tabel 120: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werkgeversvariabele "Sector"	196
Tabel 121: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "Sector"	197
Tabel 122: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Functietitel"	198
Tabel 123: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "Functietitel"	199
Tabel 124: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werkgeversvariabele "VTO- aanmoediging"	200
Tabel 125: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "VTO- aanmoediging"	201
Tabel 126: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werkgeversvariabele "type organisatie"	202
Tabel 127: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "type organisatie" ..	203
Tabel 128: Overzicht workshops	206
Tabel 129: Algemeen overzicht scores casus 1	209
Tabel 130: Gewichtstoekenning	220
Tabel 131: Congruenties en incongruenties bij casus 1	222
Tabel 132: Dimensies van perspectieven	223
Tabel 133: Dimensies per sector, deelnemersgroep of organisatie	223
Tabel 134: Algemeen overzicht casus 2	228
Tabel 135: Gewichtstoekenning	238
Tabel 136: Congruenties en incongruenties bij perspectieven	239
Tabel 137: Congruenties en incongruenties bij exclusieven	240
Tabel 138: Dimensies van perspectieven en exclusieven	241
Tabel 139: Dimensies per sector, deelnemersgroep of organisatie	242

Lijst van figuren

Figuur 1: Het 'expectancy-valence model' van Rubenson (Silva, 1998, p. 35)	7
Figuur 2: Het chain of response model van Cross (Silva, 1998, p.37)	8
Figuur 3: Het 'psychosocial interaction model' van Darkenwald en Merriam	11
Figuur 4: Het decision model van Henry & Basile (Silva, 1998, p. 42	12
Figuur 6: Bewerkte figuur uit Maurer (2002) p. 12	16
Figuur 7: Vraagstelling casus werknemers	95
Figuur 8: Vraagstelling casus werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren	96
Figuur 9: Gangbare voorstelling van scores tijdens de workshop	98
Figuur 10: Voorbeeld schematische weergave van overeenkomsten en niet-overeenkomsten	99
Figuur 11: Afsluitende vragen bij de workshop	100

INLEIDING

Een leven lang leren

Medewerkers 'moeten' heel hun leven lang leren. De competenties die zij gedurende hun ruime schoolloopbaan verworven hebben, zijn van relatief beperkte waarde. Geen enkele beroepsopleiding vormt een garantie voor passende kwalificaties gedurende een gehele loopbaan in de arbeidsorganisatie (Thijssen, 1996). De tijden van een baan voor het leven zijn voorbij (Peetsman en Volman, 1997). Gedurende de beroepsloopbaan zullen werknemers steeds vaker verschillende functies vervullen en soms opnieuw voor een volgende beroepskeuze staan. Arbeidsorganisaties hebben nood aan werknemers die binnen een flexibele loopbaan kunnen aarden (Baert, in Katus, Kessels & Schedler, 1998). Mede door dit type werknemers kan een arbeidsorganisatie overleven in een dynamisch, constant wijzigende omgeving.

Levenslang leren in de geschetste context krijgt een belangrijke sleutelrol toegewezen in alle mogelijke beleidsverklaringen. Maar toch hinkt Vlaanderen achterop. Verhoudingsgewijs liggen de participatiegraden van werknemers aan Vorming, Training & Opleiding (VTO) in arbeidsorganisaties lager in vergelijking met Europese gemiddelden, referentielanden en EU-richtsnoeren.

Uiteraard zijn er voor dit matige of soms ondermaatse resultaat meerdere verklaringen in te roepen. Maar één daarvan is zeker te zoeken in de **motivatieproblematiek**, respectievelijk het ontbreken van een voldoende sterk **draagvlak** voor leer- en VTO-inspanningen. Dit onderzoeksproject wil meer inzicht verkrijgen in deze motivatieproblematiek.

Een gedeelde verantwoordelijkheid

Een belangrijk uitgangspunt van dit project is dat competentieontwikkeling een gedeelde verantwoordelijkheid is van het individu, de werkgever, de sociale partners, sectorinstanties, het onderwijs en aanbieders van opleiding en loopbaanbegeleiders. Van elk van hen worden betrokkenheid en inspanningen verwacht.

Dit idee van gedeelde verantwoordelijkheid vereist een **multipartijenbenadering** waarbij de diverse stakeholders in het vizier komen. Dat ze daarbij wellicht hun eigen redenen zullen hebben om leren en VTO te stimuleren, vergt tevens een **multi-motievenbenadering**. Verschillende actoren kunnen wellicht ook tot een zekere consensus komen over de

verschillende motieven om aan VTO deel te nemen of algemeen in competentieontwikkeling te investeren. Het creëren van dit draagvlak veronderstelt dan ook een impliciete of expliciete **onderhandeling** waarin motieven worden ingebracht, afgestemd en gebalanceerd om tot win-win situaties en effectief gedeelde inspanningen te komen (Sterck & Baert, 2001). Daarbij rijzen telkens vragen naar de soorten motieven die kunnen spelen, naar de gewichten die door elk van de stakeholders aan de motieven worden toegekend en naar de redenen (“anti-motieven”) om investeringen en inspanningen in competentie-ontwikkeling tot vermijden of te ontwijken.

Motieven en perspectieven onderzoeken

Waar we in dit onderzoeksproject aanvankelijk spraken in termen van motieven en anti-motieven, zij we na een literatuurstudie gaan spreken over perspectieven en exclusieven voor leren en VTO. We zullen dat toelichten en verantwoorden in dit rapport. Gemakshalve zullen we ook al in deze inleiding spreken over perspectieven en exclusieven.

Concreet willen we in dit project een antwoord bieden op volgende vragen: **Welke perspectieven en exclusieven** kunnen er bij enerzijds **werknemers** en anderzijds **werkgevers en leidinggevenden** bestaan bij het al dan niet deelnemen aan of investeren in VTO? We vragen ons ook af of er congruentie dan wel discongruentie heerst tussen deze perspectieven en exclusieven van werknemers enerzijds en werkgevers anderzijds. Tot slot stellen we ook nog volgende vraag: Wat gebeurt er met deze perspectieven en exclusieven wanneer werknemers en werkgevers een (onderhandelings-)gesprek voeren rond VTO? Om te kunnen antwoorden op deze vragen, stellen we een aantal opdrachten voorop in dit project.

Een eerste opdracht is het schetsen van de complexiteit van participatiebeslissingen vanuit werknemers- en werkgeversperspectief. Vanuit deze invalshoek willen we de rol van de perspectieven en exclusieven hierin plaatsen. Verder doen we vanuit de **literatuurstudie** en op basis van **voorgaand eigen onderzoek** een distillatie van de perspectieven en exclusieven van werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden anderzijds. Naar de motieven, redenen of in ons verder onderzoek **VTO-perspectieven** genaamd, werd reeds onderzoek gedaan.

In 2006 onderzochten Baert, Clauwaert & Wybo de redenen, VTO-perspectieven, die mensen kunnen hebben als het op leren aankomt. Zij deden een exploratief onderzoek bij een groot aantal werknemers (n=365) verspreid over een groot aantal bedrijven en organisaties. Op basis van literatuuronderzoek kwamen zij tot een 50-tal, dat werd bevraagd in een vragenlijstonderzoek. Op basis van factoranalyse konden zij een aantal onderliggende

factoren onderscheiden. Deze factoren zijn de volgende: Beter individueel functioneren in functie van het andere; Continu professioneel ontwikkelen; Eigenaarschap; Eruit stappen; Opbouwen/ in stand houden sociale relaties; Externe druk; Positieve arbeidssituatie; Financiële jobzekerheid.

In 2008 werd een gelijkaardig onderzoek gedaan door Baert & Philipsen. Zij gingen op dezelfde manier te werk, maar onderzochten deze keer de VTO-perspectieven bij leidinggevend en directieleden. In dit onderzoek werd het managementperspectief op VTO-perspectieven onderzocht. Op basis van het vragenlijstonderzoek (n=180) werd een factoranalyse toegepast. Voor leidinggevend en directieleden werden volgende onderliggende factoren gevonden: Arbeidsprestatie, Behoud en versterking werknemerspositie, Individueel functioneren te dienste van de organisatie, Arbeidsmotivatie, Innovatie, Netwerken opbouwen en Brede bekwaamheid.

Over perspectieven om deel te nemen aan of te investeren in VTO, ontbreekt ons geen relevante informatie en literatuur. Over de exclusieven of redenen om niet deel te nemen aan of te investeren in VTO, is nog een grondige verkenning nodig in de literatuur en in voorgaande onderzoeken. Op basis van deze literatuurstudie willen we ook voor de **VTO-exclusieven** een olijsting maken.

Een tweede opdracht voor dit project is het vaststellen van congruenties en incongruenties wat betreft perspectieven en exclusieven van beide doelgroepen. Daartoe deden we een **vragenlijstonderzoek** bij werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren anderzijds. In de resultatenanalyse van dit kwantitatief onderzoek willen we antwoord bieden op volgende vragen:

- *Welke VTO-perspectieven en –exclusieven geven werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren anderzijds aan voor deelname aan competentieontwikkeling en opleiding?*
- *Welke gewichten kunnen we in de VTO-perspectieven en –exclusieven van de stakeholders onderkennen? Welke VTO-perspectieven en –exclusieven worden gedeeld door beide partijen in die organisaties (congruentie)? Welke motieven worden niet door alle partijen gedeeld? (= incongruentie)*
- *Kunnen we de VTO-perspectieven en –exclusieven ordenen naar soort?*
- *Hoe positioneren de VTO-perspectieven en –exclusieven zich in functie van een aantal onafhankelijke variabelen?*

Een laatste opdracht is het (onderhandelings-)gesprek rond deze VTO-perspectieven en -exclusieven nader te bekijken. Dit doen we in ons **kwitatief onderzoek** aan de hand van workshops bij een aantal organisaties, sectoren en overlegorganen waarin telkens

werknemers(vertegenwoordigers) en werkgevers(vertegenwoordigers) betrokken gesprekpartners waren. Met de bevindingen uit deze workshops willen we hefboomen ontdekken voor de versterking van het draagvlak voor VTO.

1. CONCEPTUEEL KADER

1.1. Het VTO- beslissingsproces vanuit werknemersperspectief

1.1.1. Inleiding

Dit project zoomt in op de rol van perspectieven en exclusieven van medewerkers en werkgevers in hun beslissingsproces tot leerparticipatie. De participatiethematiek is een complex fenomeen waarbij niet enkel 'motieven' een relevante functie vervullen maar nog tal van andere individuele en omgevingsfactoren interageren. Om recht te doen aan deze complexiteit en diversiteit tonen we vooreerst op een beknopte wijze de voornaamste participatiemodellen of denkkaders uit de volwasseneneducatie. We doen hierbij ondermeer een beroep op een aantal auteurs die overzichtswerken aanbieden (i.c. Merriam & Caffarella, 1991 & 1999, Nason; 1998; Norton; 2007; Silva, 1998). Deze modellen stellen de 'lerende' (i.c. de –potentiële- deelnemer) centraal en kunnen dus dienen als 'bril' om te kijken naar het beslissingsproces dat zich afspeelt bij de medewerker.

Onderzoek over de participatie aan 'adult learning' vindt zijn startpunt in de jaren 20 van de 20ste eeuw. Het is een uitvoerig bestudeerd topic volgens Merriam & Cafarella (1991). "Hundreds of studies have given us various estimates as to the number of participants and lists of reasons why adults do or do not participate" (p.225). Een allesomvattend model of theorie dat een definitief antwoord biedt op de vraag waarom individuen participeren is er echter nog niet (Merriam & Cafarella, 1999 in Norton, 2007).

"Many researchers have worked with participation and yet there is not a single theory of model that is considered to be the definitive answer to why individuals participate" (p.43).

Algemeen beschouwd vertonen talrijke participatiemodellen enkele gelijkenissen. Ze worden ofwel gekenmerkt door een sterke benadrukking van de psychologische componenten of door een klemtoon op het individu dat invloeden ondergaat van sociale omgevingskrachten (Merriam & Cafarella, 1991). De waarde van deze modellen vatten Merriam & Cafarella (1991) als volgt samen: "[...] they attempt to map the interaction of variables that have been shown to influence a person's decision tot participate and subsequent perseverance in the activity" (p.247).

In wat volgt bespreken we volgende theoretische modellen:

- Het expectancy valence model van Rubenson
- Het Chain of Response model van Cross
- Het psychosocial Interaction model van Darkenwald en Merriam
- Het decision model van Henry en Basil
- Human Capital en rational choice benaderingen
- De theory of reasoned action
- Het employee development orientation model van Maurer
- Het model leerklimate van Baert, De Rick & Valckenborgh, 2004

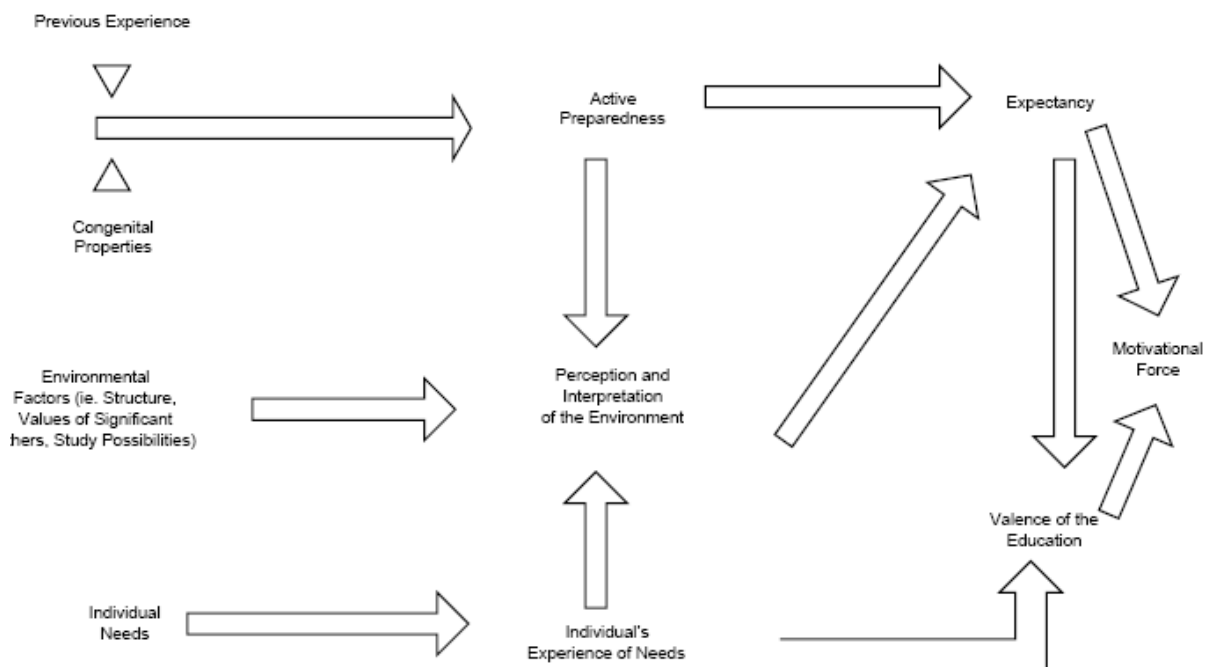
1.1.2. Rubenson's expectancy valence model

In 1977 stelde Kjell Rubenson voor de OECD een paper voor waarin hij het Expectancy-Valence- Model voorstelde waarin drie kernelementen centraal stonden: "the individual's perception of needs, the environment, and value of education; socialization of the individual; and the synergy of these two factors combined tot determine motivation to participate" (Merriam & Cafarella in Norton, 2007, p. 33). Dit model bouwde voort op het Force-field model van Miller (De Meester, Scheeren & Van Damme, 2000) en wordt ook wel het Recruitment Paradigm genoemd (Cross, 1981). In Miller's model wordt participatie beschouwd als de resultante van positieve en negatieve veldkrachten die werkzaam waren in het individu en de omgeving. Ook Rubenson's model heeft ditzelfde uitgangspunt.

In het linkerdeel van de figuur staan de persoonlijke variabelen zoals de voorgaande ervaringen met educatie, de eigenschappen van het individu en zijn individuele behoeften. Tevens vinden we er omgevingsfactoren terug zoals de structuur van de persoonlijke leefwereld (hiermee verwijst men naar de mate waarin men controle kan uitoefenen over de eigen situatie), normen van significante anderen (referentiegroep) en de institutionele factor of er een aanbod voor handen is (De Meester, Scheeren & Van Damme, 2000). In het midden van de figuur staan de intermediaire variabelen zoals de actieve bereidheid van het individu om te participeren, de ervaring en het bewustzijn dat men heeft van de eigen behoeften en de perceptie die men heeft van de plaats van zichzelf in de omgeving. Zoals de pijlen aangeven interageren deze elementen met elkaar en bepalen ze enerzijds de 'expectancy' wat verwijst naar "the expectation of being succesful in an educational activity and the expectation that such succes will have a positive outcome" (Merriam & Caffarella, 1991, p.233) en anderzijds de gepercipieerde waarde van een educatieve activiteit (valence).

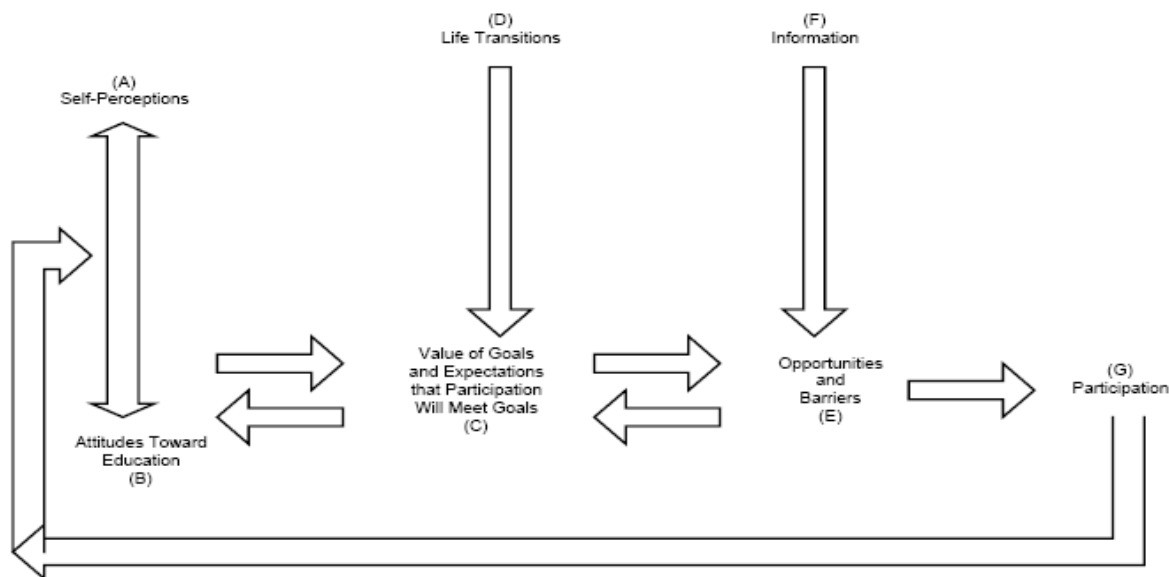
De interactie tussen deze laatste variabelen bepaalt de motivationele kracht om al dan niet te participeren.

Figuur 1: Het 'expectancy-valence model' van Rubenson (Silva, 1998, p. 35)



1.1.3. Het “chain of response model” [COR] van Cross

Cross beschouwt participatie als de uitkomst van een keten van besluitvormingsprocessen waarbij het individu enerzijds op **psychologische** en anderzijds **omgevingsfactoren** reageert. [...] “participation in a learning activity is the result of a chain of responses to both psychological and environmental factors” (Merriam & Cafarella, 1991, p.234).

Figuur 2: Het chain of response model van Cross (Silva, 1998, p.37)

Het eerste element, namelijk de **zelfperceptie** (A), is een “soort zelfevaluatie” waarbij het individu bij zichzelf nagaat of succes in een educatieve context al dan niet mogelijk is (Nason, 1998). Deze zelfperceptie treedt in interactie met de algemene attitudes die iemand heeft ten opzicht van educatie (B)” (De Meester, Scheeren & Van Damme, p.162). Deze gevoelens zijn een ‘product’ van voorafgaande ervaringen van het individu, gevoelens van nabije personen en invloedrijke referentiegroepen (Nason, 1998). Elementen (A) en (B) kunnen elkaar wederkerig ondersteunen. “ A positive self-image portends a positive attitude about education, and vice versa” (Nason, 1998, p.35).

Element (C) is de **waarde** die het individu hecht aan bepaalde **doelstellingen** en de **verwachting** dat participatie die zal realiseren en refereert hiermee naar de expectancy valence balans van Rubenson (Nason, 1998; De Meester, Scheeren & Van Damme, 2000).

Cross (1981 in De meester, Scheeren & Van Damme, 2000) heeft de rol die de levensloop van het individu heeft bij participatie willen benadrukken door biografische transitie te betrekken (element D). Deze definiëren **ontwikkelingstaken** voor het individu en beïnvloeden zo de participatie. “Sudden or dramatic changes in life may bring to the front latent desires to participate in educational activities” (Cross, 1981 in Nason, 1998, p.35).

Vervolgens weegt het individu kansen en belemmeringen (E) af waarbij informatie (F) een grote rol speelt.

Information, point (F) is that which links the motivated learner to the available opportunities. Without accurate information, point (E) in the model is weak because opportunities are not discovered and barriers loom large (Cross, 1981 in Nason, 1998, p.35))

Element E verwijst naar de kosten-batenanalyse die in de 'human capital benaderingen' centraal staat (zie 1.6).

Cross clustert de verschillende drempels die participatie verhinderen tot drie hoofdtypen:

- Situationele drempels: hinderpalen die refereren naar iemands huidige concrete levenssituatie (verantwoordelijkheid voor kleine kinderen, ziekte, vervoersproblemen, ...)
- Dispositionele drempels: dit zijn psychologische kenmerken zoals negatieve gevoelens t.o.v. onderwijs, faalangst, zelfvertrouwen, zelfbeeld.
- Institutionele drempels: deze barrières verwijzen naar kenmerken van het educatieve aanbod en de educatieve voorziening: toegankelijkheid (slechte uurroosters, moeilijk bereikbare locatie) en de herkenbaarheid en aantrekkelijkheid van de leerstof (p.163).

“Het uiteindelijke resultaat van deze keten van beslissingen is een al dan niet participatie (element G)” (De Meester, Scheeren & Van Damme, p.163). Hoewel het COR-model van Cross ook omgevingsfactoren omvat, benadrukt Cross dat ze vooral de psychologische factoren het meest belangrijkst acht (Merriam & Caffarella, 1991; Cross, 1981)

1.1.4. Het 'psychosocial interaction model' van Darkenwald en Merriam

De modellen van Cross en Rubenson leggen vooral de nadruk op de interne psychologie van het individu, i.c. zijn oriëntaties, motivaties en percepties (Merriam & Caffarella, 1991). Darkenwald en Merriam (1982) bekritiseerden deze sterke psychologische klemtoon en focusten eerder op de sociaal-omgevingsfactoren, in het bijzonder de sociaal-economische status (SES) van het individu (Merriam & Caffarella, 1991; Nason, 1998).

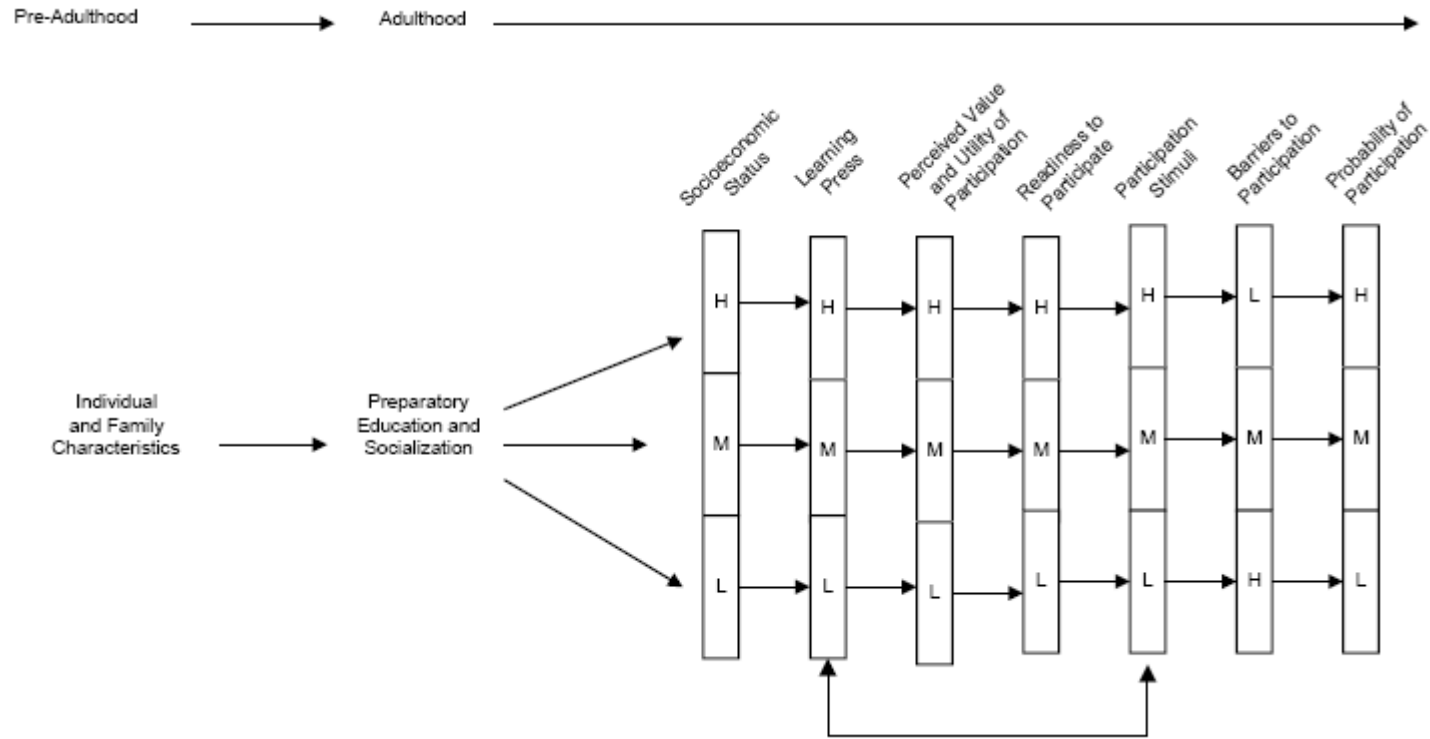
In de fase van de pre-adulthood bepalen de familiale achtergronden en vooral de SES de mate en aard van de schoolloopbaan en bijhorende socialisatie. Deze zijn op hun beurt bepalend voor de SES waarin het volwassen individu terechtkomt. Vervolgens toont het model zes componenten die elk een hoge, gemiddelde of lage waarde kunnen hebben (Merriam & Caffarella, 1991). De SES staat eerst in de keten en heeft een dominante invloed op het al dan niet participeren. Deze component bepaalt de tweede component de 'learning

press' waarmee Darkenwald en Merriam (1982) "the extent to which one's total current environment requires or encourages further learning" aanduiden (in Merriam & Caffarella, p. 238). Hoge SES is gerelateerd aan hoge 'learning press'. De andere componenten die achtereenvolgens aan bod komen zijn: de gepercipieerde waarde en nut van educatie door het individu, de geneigdheid of bereidheid om te participeren, de stimulansen en de barrières.

Het model gaat uit van een opeenvolging van componenten: elke voorgaande component bepaalt de volgende component. Zo zal een 'hoge' perceptie van de waarde en het nut van educatie door het individu leiden tot een grote geneigdheid tot participatie (De meester et al., 2000)

.

Figuur 3: Het 'psychosocial interaction model' van Darkenwald en Merriam



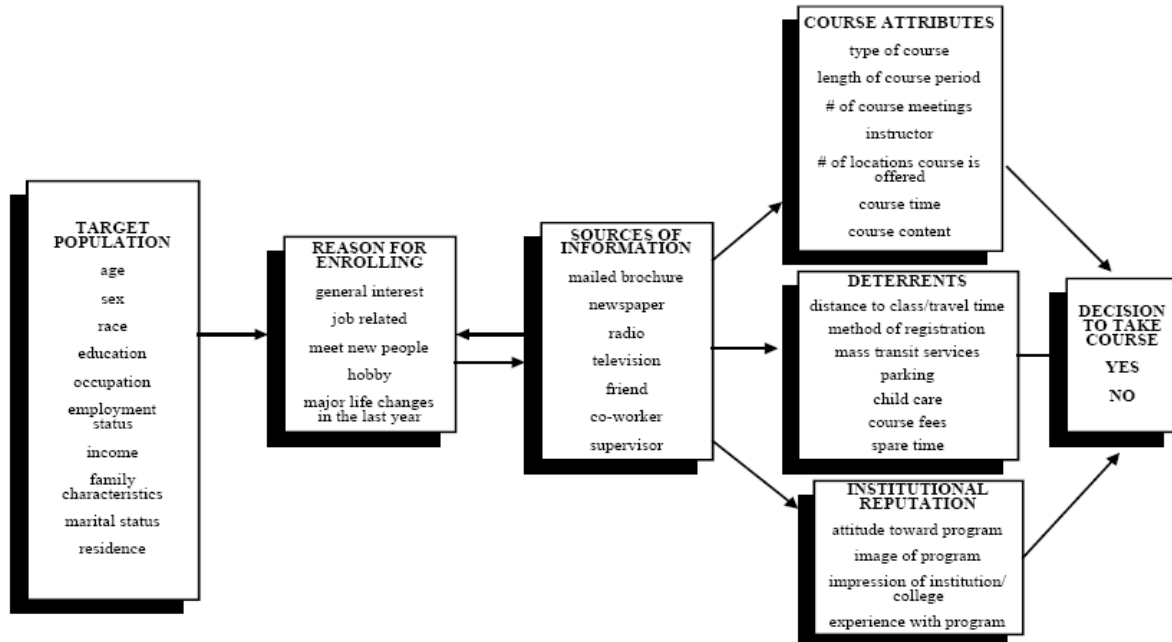
Note: H indicates "High," M indicates "Medium," and L indicates "Low."

1.1.5. Het decision model van Henry & Basile

In 1994 construeerden Henry & Basile een beslissingsmodel dat motivationele factoren en drempels om te participeren aan leeractiviteiten centraal stellen (Merriam & Cafarella, 1999). Norton (2007) beschrijft het model als volgt:

Beginning from the target population demographics, the decision is impacted by the learner reasons for enrolling and filtering by sources of information about learning opportunities. Course attributes, deterrents to participation and institutional reputation all impact the decision prior to the final decision to participate. Although the graphic depiction is rather linear, the complexity of the decision is much more interrelated. (p.48)

Figuur 4: Het decision model van Henry & Basile (Silva, 1998, p. 42)



1.1.6. “Human Capital” en “rational choice” benaderingen

De kern van deze benadering ten aanzien van participatie is dat personen rationeel handelende wezens zijn, die rationele beslissingen nemen, gericht op het maximaliseren van hun persoonlijk voordeel. In hun gedrag speelt een duidelijke toekomstdimensie mee. De beslissing om al dan niet deel te nemen gebeurt op basis van een afweging van kosten en baten (De Meester, Scheeren & Van Damme, 2001).

Toegepast op onze invalshoek betekent dit dat medewerkers ernaar streven te investeren in hun eigen human capital: kennis en vaardigheden waarvan ze verwachten dat het hen voordelen zal opleveren zoals bijvoorbeeld loonsverhoging, promotie, inzetbaarheidskansen (De Meester, Scheeren & Van Damme, 2001). “Het individu maakt de beslissing tot investeren als het verwacht dat de toekomstige baten minstens opwegen tegenover de kosten van de investering, m.a.w. als men een positief rendement verwacht” (Bollens, 2004, p.6).

Deze algemene participatiebenadering wordt in de literatuur ook gelinkt aan een werkgeversperspectief (in tegenstelling tot voorgaande participatiemodellen die de lerende, i.c. de medewerker als invalshoek hanteren). Werkgevers (en andere opleidingsaanbieders) zien de kwalificaties die mensen via opleidingen (of andere leervormen) verwerven als kapitaalvorming, als een wijze van investeren die hun arbeidprestatie en daarmee hun marktwaarde verhoogt (Thijssen, 1996). “Bestedingen aan opleidingsactiviteiten zijn investeringen in menselijk kapitaal. De deelname aan de opleidingsactiviteit impliceert een kost (in termen van geld en/of tijd). Maar eenmaal de activiteit succesvol afgerond, zal deze eenmalige kost gepaard gaan met stroom van baten of opbrengsten” (Bollens, 2004, p. 5).

In de vakliteratuur in deze traditie wordt vaak verwezen naar termen als investeringen in menselijke kapitaal. Deze “menselijke investering” wordt bovendien vergeleken met de investering in “fysiek kapitaal” (Bollens, 2004; De Grip & Van Loo, 2002):

Wanneer een bedrijf investeert in een machinepark, zal het deze machines regelmatig moeten gebruiken en onderhouden opdat de initiële investeringskost kan worden gerecupereerd. Maar zelfs met een regelmatig gebruik en onderhoud zal men niet kunnen beletten dat na verloop van tijd de waarde van de machines zal dalen (depreciatie, wat boekhoudkundig wordt vertaald onder de vorm van afschrijvingen), omwille van technische redenen (normale slijtage, oplopende onderhoudskosten), of

omwille van economische redenen (omdat er na verloop van tijd nieuwe productietechnologieën verschijnen die veel efficiënter zijn). (Bollens, 2004, p.5)

Mutatis mutandis geldt hetzelfde voor investeringen in onderwijs en opleiding volgens Bollens (2004). Als men de geleerde vaardigheden en kennis gebruikt maar niet onderhoudt of 'update', bestaat het gevaar dat het eens geleerde na verloop van tijd verouderd of erodeert (vb. een arts die 20 jaar geleden afstudeerde en die nooit aan bijscholing deed is een gevaar voor de volksgezondheid). Het is ook mogelijk dat eens verworven competenties onderhevig zijn aan een depreciatieproces: bepaalde competenties worden door een externe ontwikkeling minder waard worden voor de organisatie. "Een voorbeeld van dit type kwalificatieveroudering is een typist die na het invoeren van informatietechnologie zonder bijscholing onvoldoende productief kan zijn" (Bollens, 2004; Van Loo & De Grip, 2002, p.6)

Afsluitend stellen we dat deze rational choice of human capital benadering de beslissing van het individu (hiermee verwijzen we naar *verschillende actoren*) om te investeren in competenties beschouwt als een 'rationeel proces' waarin kosten en baten ten opzichte van elkaar afgewogen worden. We merken hierbij op dat de gepercipieerde baten niet louter economisch van aard zijn. Participatie wordt gezien als een investering, die een zeker – al dan niet monetair – voordeel of 'return' moet opleveren (eventueel zelfs pas na langere termijn).

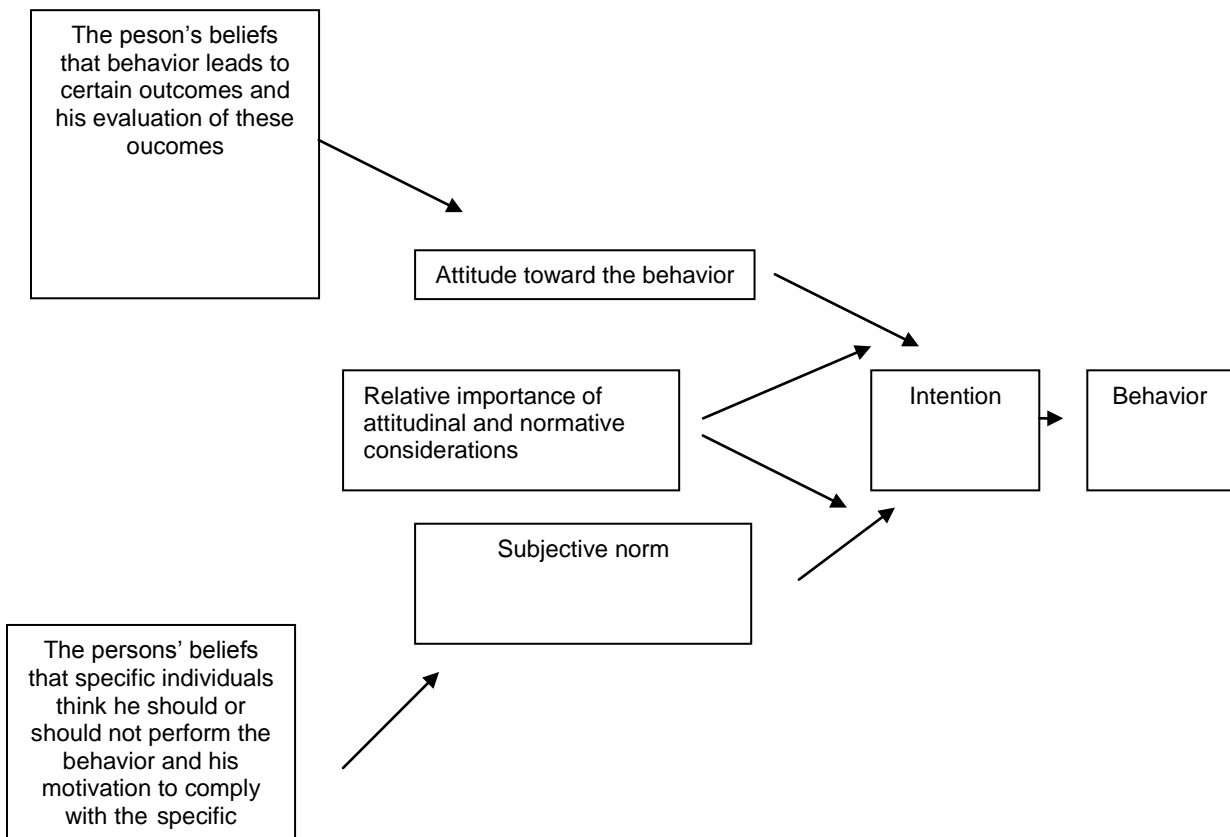
1.1.7. Sociaal psychologische modellen

1.1.7.1. De "Theory of Reasoned Action"

"De belangrijkste kritiek op de human capital en rational choice modellen is dat zij in hun economische benadering van besluitvormingsprocessen veronderstellen dat elk individu de nodige *informatie* en *sociaal psychologische tools* heeft om rationeel te beslissen en dat zij dus voorbijgaan aan de sociale en psychologische dimensies van het complexe besluitvormingsproces leidend tot participatie "(De Meester, Scheeren & Van Damme, 2001, p. 159). Thijssen (1997) geeft een gelijksoortige kritiek. De medewerker maakt een kosten-batenafweging die resulteert in al dan niet te investeren in leren. Maar dat vereist ondermeer een overzicht van mogelijke kosten en baten, maar niet iedereen heeft dat in even grote en in voldoende mate. Hierdoor is de kans groot dat de medewerker slechte geïnformeerde beslissingen moet nemen (Thijssen, 1997 in Peetsman & Voldeman, 1997).

In de wetenschappelijke literatuur zijn er veel modellen voorhanden over de sociale psychologie van besluitvorming en actie. Een bekend kader is de “Theory Of Reasoned Action” (Fishbein & Ajzen, 1975; 1981 in Silva, 1998 in De Meester, Scheeren & Van Damme, 2001). In onderstaande figuur wordt deze theorie in een beknopt schema weergegeven.

Figuur 5: 'Theory of Reasoned Action (Silva, 1998)

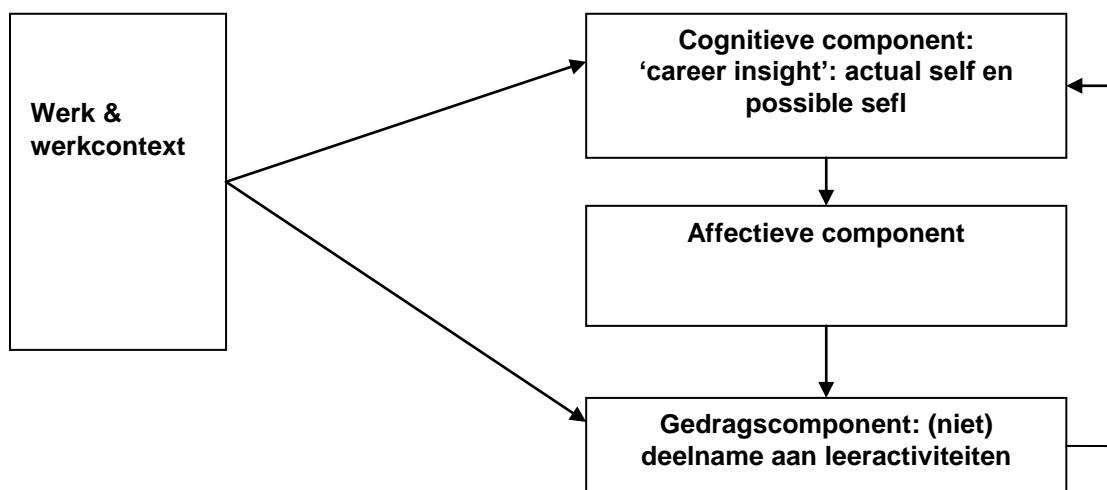


Deze theorie benadert het gedrag van individuen rationeel en vooral intentioneel. Het zijn de doelstellingen van een individu die het participatiegedrag zullen leiden. Die doelstellingen zijn gedetermineerd door enerzijds de attitudes van het individu t.o.v. het betreffende gedrag en de verwachting dat het gedrag tot zekere effecten zal leiden en de inschatting van de voor- en nadelen daarvan. Anderzijds speelt de ‘subjectieve norm’ een belangrijke rol. Dit laatste concept verwijst naar de mate waarin het individu denkt dat het volgens anderen wenselijk is dat hij of zij dat specifieke gedrag vertoont.

1.1.7.2. The model of Employee Learning and Development Orientation

Een sociaal psychologisch model dat specifiek aansluit bij ons onderzoekstopic is dit van Maurer (2002). Hij schetst een beeld over hoe de **leermotivatie** van **werknemers** tot stand komt vanuit individuele verwachtingen en houdingen enerzijds en invloeden vanuit de arbeidsomgeving en eigenschappen van het werk zelf anderzijds. Hij biedt met zijn model een integratief kader aan, dat duidt op een *samenspel* van verschillende elementen die een rol spelen bij motivatie van medewerkers om al dan niet deel te nemen aan diverse leer- en groeiactiviteiten (zie onderstaande figuur 6).

Figuur 6: Bewerkte figuur uit Maurer (2002) p. 12



Medewerkers hebben een bepaalde oriëntatie op leren en ontwikkeling (i.c. *Employee Learning and Development Orientation –ELDO-*). Deze oriëntatie is een bepaalde *motivatie* die van invloed is op het leergedrag: wel of niet deelnemen aan leeractiviteiten. Die motivatie wordt gevormd door verschillende psychologische componenten die aanwezig zijn bij elke medewerker. Primo, is er de **cognitieve component**. Centraal element binnen deze component is **'career insight'**. Maurer omschrijft dit als “the degree to which a person possesses knowledge of himself or herself in relation to his or her career situation. This

includes knowledge of strengths, weaknesses, and career goals (London, 1983 in Maurer, 2002, p.16). Meer specifiek omvat dit concept twee soorten 'zelfschema's': 'the actual self' en de 'possible self'. 'The actual self' refereert naar de eigenschappen die de medewerker momenteel (actueel) denkt te bezitten. '**The possible self**' verwijst dan weer naar voorstellingen van medewerkers ('beliefs') over wat hij/zij zou kunnen zijn in de toekomst. Het zijn eigenlijk 'cognitieve voorstellingen' van personen hun verwachtingen en doelen die positief of negatief gekleurd kunnen zijn (b.v. een lijnmanager die graag een manager wil zijn met betere communicatieve kwaliteiten en meer technische kennis; een medewerker die meer geld wil verdienen of interessanter werk wil uitvoeren). Maurer geeft aan dat het kunnen maken van deze voorstellingen over zichzelf (zelfschema's) belangrijk is om al dan niet leergedrag te vertonen: "Research on self-schema's has shown that if a person can clearly visualize or imagine himself or herself in a particular state, this may motivate action" (p; 17). Hij stelt hierbij wel dat enkel het hebben van een 'possible self' niet voldoende is:

However, having a clear conception of what one might be (accessible possible selves) alone will not necessarily result in a development orientation. An employee must *perceive* learning and development activity as *being an effective means of attaining possible self*. (p.17)

En hier 'wringt dan soms het schoentje' volgens Maurer. Medewerkers kunnen er twee soorten *impliciete theorieën* op nahouden, die een (onbewust of bewust) kader vormen van waaruit zij de werkelijkheid interpreteren. Dit zijn enerzijds een 'entity theory' die ervan uitgaat dat persoonlijke eigenschappen 'non changeable qualities' zijn en anderzijds een 'incremental theory' die stelt dat eigenschappen net wel veranderbare kwaliteiten zijn die door persoonlijke inspanningen en wijzigingen kunnen veranderd worden.

De tweede component is de **affectieve**. Deze bestaat uit een bepaalde houding, gevoelens ten aanzien van leren en ontwikkeling en wordt beïnvloed door bovengenoemde cognitieve component. Wanneer een werknemer een leersituatie ziet als een *uitdaging* en een mogelijkheid om zijn eigenschappen te verbeteren zal hij positieve gevoelens ontwikkelen tegenover leren en ontwikkeling. Indien hij/zij een leersituatie beschouwt als een *bedreiging* waardoor zijn gebrek aan kennis en vaardigheden benadrukt wordt, ontwikkelt hij echter negatieve gevoelens jegens de leeractiviteit (Maurer, 2002).

Deze twee componenten beïnvloeden de **gedragscomponent**. Die bestaat uit het daadwerkelijke leergedrag dat de werknemer vertoont. Neemt hij wel of niet deel aan leer- en ontwikkelingsactiviteiten? En hoe is zijn doorzettingsvermogen bij uitdagende leeractiviteiten? Dit uiteindelijke leergedrag (gedragscomponent) wordt naast de cognitieve

en de affectieve component ook beïnvloed door de **werkcontext** en het **werk** (te beschouwen als eveneens belangrijke componenten).

Onder de **werkcontext** wordt vooreerst de *organisatiefilosofie* verstaan. Arbeidsorganisaties kunnen een verschillende 'human resource filosofie' belijden. "In one organization, the employees were viewed as tools for the accomplishment of immediate business needs. In the other company, employees were viewed as resources for both current and future business needs" (p.27). De eerste arbeidsorganisatie benadrukte de vaardigheid die managers moesten hebben om onmiddellijke 'business needs' te detecteren en bood zeer weinig mogelijkheden aan voor ontwikkeling, terwijl de tweede organisatie een grote variëteit van ontwikkelingsprogramma's aanbood. Gelijkaardig stellen Farr en Middlebrooks (1990 in Maurer, 2002) vast dat sommige organisaties enkel focussen op de resultaten van medewerkers. Om echter ontwikkeling (leren) te bevorderen moeten ze ook leerdoelen benadrukken. Een tweede element dat Maurer ook plaatst onder de noemer werkcontext is het organisatieklimaat of *beleid*. Dit zou innovatie moeten stimuleren, fouten maken aanvaarden, carrière informatie verspreiden, en ontwikkeling moeten belonen.

Binnen de werkomgeving heeft eveneens de ondersteunde sociale context (collega's, oversten, sleutelfiguren) een belangrijke impact op het leergedrag van de werknemer. Oversten kunnen dit bijvoorbeeld doen door het helpen opstellen van 'career plans' of het voorzien van voldoende tijd om de training bij te wonen (Maurer, 2002). Belangrijk in dit verband is dat het organisatiebeleid ondersteuning voorziet voor de inspanningen die de oversten nemen om het leren van hun medewerkers te stimuleren. "Supervisors are limited in the extent to which they can contribute to subordinates' development if the organization does not support this effort" (p.29).

Tenslotte is de werkinhoud een belangrijke stimulerende of inhiberende factor om deel te nemen aan leeractiviteiten. "The degree of job challenge or complexity is a key factor in fostering updating. [...] jobs that are rich in details, provide opportunities to apply a variety of knowledge and skills on identifiable chunks of tasks, and have capabilities stretches should promote updating" (Kozlowski & Farr, 1988 in Maurer, 2002). Meer specifiek zullen jobvariabelen van bepaalde functies het leren en ontwikkelen stimuleren. "In managerial jobs [...] three categories of *job variables* that are related to learning and development: job transitions (involving changes in role, job content, status, etc.), task related characteristics (such as creating change, high level of responsibility), and obstacles (such as coping with difficult situations, difficult boss, etc). (McCauley, Ruderman, Ohlott & Morrow, 1994 in Maurer, 2002).

1.1.8. Educatieve participatie: 3 “vertaalslagen” of overgangen (Van Damme, 2001)

Van Damme (2001, in De Meester, Scheeren & Van Damme, 2000) stelt een conceptueel model op waarbij educatieve participatie een proces is dat 3 grote overgangen of ‘vertaalslagen’ omvat:

1. Het herkennen van educatieve behoeften (‘needs’)
2. Het formuleren van een educatieve vraag (‘demand’)
3. Het beslissen tot educatieve participatie

In wat volgt bespreken we beknopt de drie grote overgangen in dit model.

Met de term **educatieve behoefte** “verwijst men naar de discrepantie aan te duiden tussen een feitelijke toestand van kennis, vaardigheden en attitudes en de als noodzakelijke of wenselijk gedefinieerde” (De Meester, Scheeren & Van Damme, 2000). Deze definitie kan gebeuren door derden, dan spreekt men van toegeschreven of objectieve behoefte of door de betrokkenen zelf wat aangeduid wordt met de term subjectieve behoefte. Een behoefte draagt een meervoudige betekenis in zich: het kan verwijzen naar een probleem (1) of wens (2). In het eerste geval refereert het naar een situatie waar zich een tekort manifesteert dat opgeheven moet worden. In zijn tweede betekenis verwijst het naar een situatie waarbij het eerder gaat om een ‘wens’: een op zich als weinig problematische aangevoelde gedefinieerde situatie die men toch wenst te verbeteren naar een nog meer wenselijke.

Een **educatieve vraag** manifesteert zich wanneer het accent niet meer ligt op de wens of het tekort maar op een weg die wordt gekozen om die spanning te reduceren, er ontstaat een object- of doelgericht gedrag. Een actiecomponent is inherent aan deze overgang: de actor neemt zich een bepaalde handeling voor of meer bepaald een educatieve strategie om het tekort op te heffen of de wens te realiseren. De actor uit in deze overgang een manifeste expressie (De Meester, Scheeren & Van Damme, 2000).

De laatste overgang in dit model, de **educatieve participatie**, is de resultante van een ontmoeting tussen vraag en aanbod waarbij het proces van kosten- en batenafweging een duidelijke sleutelrol vervult. De Meester et al. (2000) stellen hierbij volgend probleem vast:

Het is vaak zo dat niet de vraagzijde maar wel de aanbodzijde van de educatieve markt het meest actief is. Aanbieders van opleiding en vorming trachten via allerlei wegen een vraag los te maken of te stimuleren. De participatie vloeit dan niet zozeer voort uit het vinden van een aanbod dat aan een logische of chronologisch

voorafgaande vraag beantwoordt, maar wel uit het ingaan van een persoon op een aanbod dat vanuit een erg vaag besef dat dit voor hem of haar misschien wel iets interessant zou zijn (p.166).

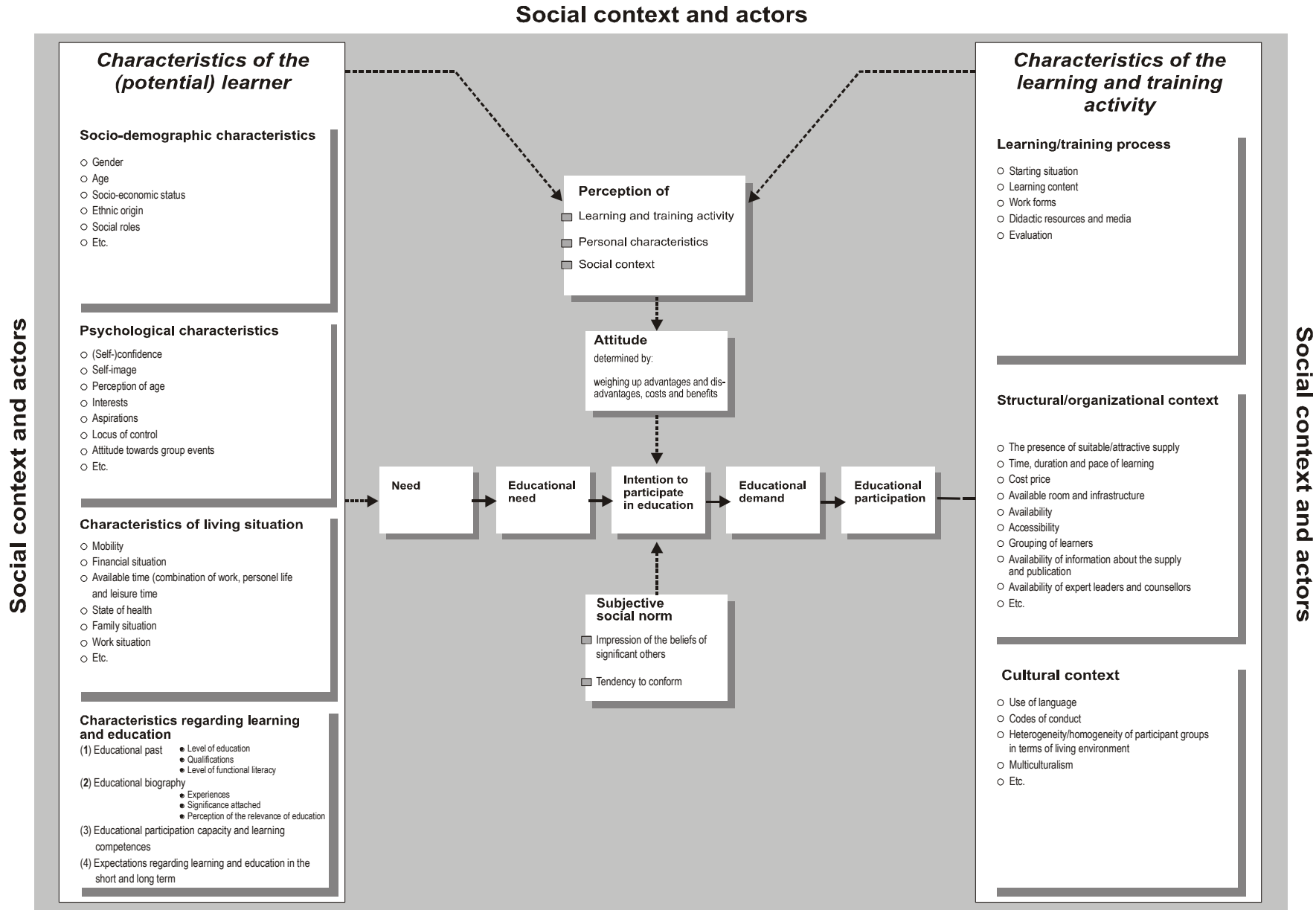
Bij elke vertaalslag of overgang kunnen factoren een bevorderende of belemmerende invloed uitoefenen. Van Damme onderscheidt enerzijds persoonlijkheidsfactoren en factoren die zich meer in de maatschappelijke omgeving situeren (betrokken actoren, externe leerdruk, ...).

1.1.9. Model 'leerklimaat' van Baert, De Rick & Valckenborgh (2004)

Het laatste kader dat we bespreken is het model van Baert, De Rick & Valckenborgh (2004). Deze auteurs stellen in het kader van hun onderzoek naar het concept leerklimaat een model voor dat aangeeft hoe mensen komen tot educatieve participatie. De centrale focus van dit onderzoek heeft betrekking op de participatie aan levenslang leren en de wijze waarop deze participatie verhoogd kan worden door het creëren van een positief leerklimaat. We zullen dit model van Baert, De Rick & Valckenborgh (2004) als algemeen denkkader te hanteren voor dit onderzoeksproject omdat het integratief en veelzijdig is en oog heeft voor de percepties die in het beslissingsproces van het individu een rol spelen en die zich in een complexe context van beïnvloedende factoren kunnen wijzigen. Enige aanvulling of specificatie is soms evenwel nodig omwille van onze specifieke onderzoekscontext en doelgroep, i.c. de participatiebeslissingen aan VTO van medewerkers in de arbeidscontext.

We lichten dit model, weergegeven in onderstaande figuur, beknopt toe.

Figuur7: Leerklimaat. Baert, De Rick& Valckenborgh (2004)



Participatie aan educatieve activiteiten wordt in dit model vanuit verschillende oogpunten benaderd: 1) het microniveau, i.c. het besluitvormingsproces van de lerende, 2) meso-niveau of het leer-en vormingsproces en 3) het macroniveau of de maatschappelijke context waarin tevens actoren bewegen die bij de organisatie van dit leerproces betrokken zijn.

- 1) het beslissingsproces van de lerende en beïnvloedende factoren van de lerende hierop (weergegeven in het midden van de figuur en de linkerkant)

In de eerste stap van het proces wordt de potentiële lerende zich bewust van een gemis, tekort of discrepantie tussen de competenties die hij heeft en de competenties die hij zou moeten hebben, kortom een behoefte ontstaat. Een behoefte kan één of meerdere educatieve aspecten inhouden, wanneer die aspecten herkend worden is er sprake van een educatieve behoefte, die al dan niet expliciet verwoord wordt. Vervolgens dient de lerende en intentie of 'wilsbereidheid' te ontwikkelen alvorens hij de actie onderneemt om aan zijn behoefte tegemoet te komen (cf. theorie van beredeneerd gedrag Fishbein, Azjen, 1975, 180). Deze twee volgende stappen worden aangeduid met de termen intentie tot educatieve participatie en educatieve vraag. De laatste stap in het proces is het uiteindelijke deelnemen aan het aanbod: de educatieve participatie (Baert, De Rick & Valckenborgh, 2004).

“Bij elke stap in het proces kunnen verschillende factoren een bevorderende of belemmerende invloed uitoefenen” (p.36). Ten eerste wordt de intentie om te participeren alvast beïnvloedt door de *houding* of attitude ten aanzien van leren. Die houding is het resultaat van een persoonlijke gepercipieerde afweging van voor- en nadelen of, anders verwoord, van kosten en baten die verbonden zijn aan de participatie. Secundo wordt het individu ook beïnvloed door de manier waarop hij of zij sociale normen van significante betekenisvolle anderen in beschouwing neemt. Deze anderen kunnen bijvoorbeeld leden van de peer group zijn, de leidinggevende of de chef. Bij deze twee elementen dient opgemerkt te worden dat het belang dat gehecht wordt hieraan kan variëren. De ene persoon kan meer belang hechten aan het resultaat van de afweging van kosten en baten, terwijl anderen dan weer de subjectieve sociale norm de doorslag laten geven om al dan niet te participeren. Kortom de mate van *conformiteit* kan variëren.

Ook een heel aantal kenmerken van de lerende zelf bepalen het beslissingsproces tot participatie. De auteurs maken onderscheid tussen 4 categorieën van kenmerken: socio-demografische kenmerken, psychologische kenmerken, kenmerken van de leefsituatie en

kenmerken m.b.t. leren en educatie. In de cluster van psychologische kenmerken noteren we ondermeer het belang van interesses en aspiraties. Twee termen die nauw aansluiten bij wat wij willen onder de loep nemen in dit project, i.c. motieven, perspectieven en belangen van medewerkers. Ook in de cluster van karakteristieken die betrekking hebben op wat de potentiële lerende ‘weet’ of denkt te weten over leren en educatie vinden we enkele verwante termen zoals, “de betekenis die men geeft aan leren en vorming” en “de perceptie van de relevantie van educatie”.

2) Beïnvloedende factoren op het niveau van de leer- en vormingsactiviteit

Het beslissingsproces dat de lerende doormaakt wordt beïnvloedt door de manier waarop hij of zij de leer – en vormingsactiviteit percipieert. Het gaat daarbij om de kenmerken van leeractiviteit zelf en de kenmerken van de context waarin het gehele leerproces plaatsvindt. Die karakteristieken kunnen net zoals de kenmerken van de lerende zelf de intentie om te leren in positieve of negatieve zin beïnvloeden. In het rechterdeel van de figuur worden deze opgesomd.

3) Maatschappelijke context en actoren

Een aantal actoren in de maatschappelijke context kunnen eveneens het beslissingsproces om te leren beïnvloeden. Ze kunnen inspelen op het beslissingsproces zelf of op de elementen die de potentiële lerende “gebruikt” bij het beslissingsproces. De volgende actoren zijn alvast van belang bij de educatieve participatie: andere (potentiële) lerenden, aanbieders van educatie en vorming, toeleiders naar educatie en vorming, werkgevers, actoren uit belendende sectoren, actoren uit het middenveld, en de overheid.

Aangezien wij inzoomen op het beslissingsproces van tewerkgestelde medewerkers in arbeidsorganisaties spelen wellicht (andere) actoren in de nabije arbeidsomgeving een cruciale rol. In volgende paragraaf gaan we verder in op enkele van deze actoren.

1.1.9.1. Aanvullingen voor de arbeidscontext

Aanvullingen bij dit model hebben betrekking op de directe **arbeidscontext** en de actoren die hierin bewegen. Ze kunnen het beslissingsproces van de (potentiële) lerende werknemer beïnvloeden.

De “peergroup”

Primo, kan de ondersteuning van de leden van de peergroup in de nabije werkomgeving een belangrijk element zijn voor de medewerker om te beslissen om al dan niet te leren. Indien de medewerker tot een groep behoort in de arbeidsorganisatie waarin leren niet gewaardeerd en geambieerd wordt, dan zal deze ‘peergroup’ een belemmering vormen voor de medewerker om zich te engageren voor leeractiviteiten. Onder ‘groepsdruk of peer-pressure’ wordt het leren ‘afgeleerd’ of ontkracht. “People who belong to social and occupational groups for whom engaging in learning is not a ‘normal’ or habitual activity often develop an anti-learning culture which may be difficult for individuals to go against” (Mc Givney, 1990 in De Meester, Scheeren & Van Damme, 2000). De werknemer kan echter tot een peergroup behoren die een positieve invloed uitoefent. Deze groep kan bestaan uit collega’s die al dan niet uit hetzelfde bedrijf komen met een vergelijkbare loopbaanontwikkeling en die het leren hoog in het vaandel dragen (lotgenoten). Ze stimuleren elkaar in het volgen van opleidingen, cursussen en ook de sociale component bevordert een blijvende deelname door de lerenden (Peetsma & Voldeman, 1997). Bij Maurer (2002) vinden we dezelfde gedachte terug: hij acht het zeer belangrijk voor de leermotivatie van de medewerker dat hij ‘social support’ ondervindt van zijn nabije collega’s.

Erkenning en ondersteuning van de ‘manager’

Ook erkenning en ondersteuning van de manager is een factor die deelname aan VTO stimuleert. Thijssen (1996) stelt dat ‘scholingsdeelname’ samenhangt met elementen die met het *actuele denken en handelen van het management* te maken hebben. Hij haalt volgende voorbeelden van *ondersteunende managersmaatregelen* aan: kosten terugbetalen, ervoor zorgen dat cursussen worden aangeboden op loopafstand van het werk, cursusbijeenkomsten onder de werktijd organiseren,... Het is van belang dat sleutelfiguren (leidinggevende, chefs, oversten, HRD/HR managers,..) in de arbeidsorganisatie het zich verder kwalificeren tot uitdrukking brengen in een *beloningsstructuur* (Peetsma & Voldeman, 1997). Deze beloningen kunnen verschillende ‘gedaanten’ aannemen. Het kan gaan om het terechtkomen in een hogere loonschaal door het volgen van opleidingen, een voorstelling

van de verworven leerinzichten mogen geven aan de andere teamleden, ... Leren op prijs stellen kan eveneens door samen met de medewerker na te gaan op welke wijze het geleerde in de opleiding nu daadwerkelijk gebruikt kan worden tijdens het werk. Door leren te erkennen, te belonen of te waarderen krijgt de medewerker het gevoel dat leren als belangrijk wordt beschouwd in de arbeidsorganisatie en zal hij door deze positieve appreciatie wellicht gemotiveerd zijn om ook in de toekomst te blijven investeren in leren. *Negatieve Stereotypen, vooroordelen of bepaalde opvattingen* van managers kunnen echter als drempels worden beschouwd die stimulering van leren in de weg staan.

Baert, De Witte & Sterck (2000) spreken over het belang van een faciliterende managementstijl met het oog op het bevorderen van leren van medewerkers. Dit kan ondermeer door medewerkers te wijzen op wat ze al kennen en wat ze nog moeten leren (leerspanning creëren), leren niet alleen materieel te belonen maar ook sociaal en psychisch, raad te geven bij vragen over leren en leerwensen, medewerkers te overtuigen van de noodzaak van permanent leren, ...

De leercultuur

Een overkoepelend begrip dat refereert naar het belang van 'leersupport' door actoren in de nabije arbeidsomgeving is de term leercultuur. Baert, De Witte en Sterck (2000) omschrijven een 'leervriendelijke organisatiecultuur' als een normen- en waardesysteem dat leren stimuleert. "De organisatiecultuur kan slechts indirect beïnvloed worden. Zij ontstaat in de loop van de tijd als gevolg van een sociaal proces waarin allerlei factoren een rol spelen (bijvoorbeeld managementstijl, het belonings- en beoordelingssysteem, de intensiteit van de onderlinge contacten)" (p.182).

Communicatie en inspraak

Buyens & Vanhoven (2000) stellen dat communicatie een cruciaal element is ter verklaring van de betrokkenheid van de werknemer bij de onderneming en bij het opleidingsgebeuren en dus ook bij de bereidwilligheid van de werknemer om deel te nemen aan opleiding.

Zij stellen dat in een onderneming waar het management regelmatig 'interactieve briefings' laat plaatsvinden naar de onderbouw toe, medewerkers veel meer begaan zijn met het reilen en zeilen van de onderneming en zich tevens hier gemakkelijker voor willen inzetten. Door de medewerkers te betrekken en te consulteren over wat er nodig is om slagkracht te hebben en innovatief te zijn en van daaruit opleidingen op te zetten wordt hun wil om deel te nemen aan die opleidingen groter. Kortom, "medewerkers die mee in het denkproces rond opzetten van opleiding betrokken worden zullen de opleiding anders percipiëren. Men weet

dan ook vanuit welke reden er een opleiding wordt opgezet en wat het doel van die opleiding is. Hierdoor heeft de medewerker zelf meer 'houvast' en heeft men niet het gevoel van be- of gestuurd te worden. Dit leidt tot een hogere motivatie om er aan deel te nemen en er tevens effectief uit te leren" (p. 31).

1.1.10. Conclusie

Wanneer we bovenstaande participatiemodellen onder de loep nemen kunnen we twee algemene conclusies formuleren:

- 1) Het beslissingsproces van één actor, de *lerende*, om al dan niet te participeren staat in alle geselecteerde modellen centraal. Toegepast op onze invalshoek reiken deze modellen inzichten aan over het beslissingsproces dat zich bij de werknemer afspeelt om al dan niet te participeren. Maar dit onderzoeksproject gaat uit van een multipartijenbenadering en wil tevens het beslissingsproces van de werkgever om werknemers aan te zetten tot leerparticipatie exploreren. In die zin vertonen deze modellen een beperking en zal, om dit manco te verhelpen, in volgend punt 2 het werkgeversperspectief m.b.t. beslissingen tot investeren in VTO aan bod komen.
- 2) Al deze modellen verwijzen (in meer of mindere mate) zowel naar psychologische kenmerken van de lerende, als naar omgevingselementen waarvan de potentiële lerende invloed ondervindt. Dit onderzoek spitst zich toe op één van de psychologische kenmerken van de medewerker, namelijk 'perspectieven' en 'exclusieven'. In elk model zijn echter termen terug te vinden die verwant zijn aan die concepten. Zo haalt bijvoorbeeld Rubenson 'individual needs' aan; Cross spreekt over 'goals'; Darkenwald & Merriam halen het belang van 'the perceived value and utility of education' aan; Henry & Basile vermelden in hun beslissingsmodel 'reasons for enrolling' en Maurer (2002) heeft het ondermeer over cognitieve voorstellingen die verwijzen naar verwachtingen en doelen van de werknemer en die bepalend zijn voor het leergedrag. Baert e.a. spreken educatieve behoeften en educatieve vragen. Daarnaast vinden we bij enkele auteurs ook verwijzingen terug naar exclusieven door het gebruik van termen zoals 'deterrents', 'barriers' of 'kosten'. Deze elementen verdienen in het vervolg van dit onderzoek meer aandacht omdat ze in het opmaken van een balans van redenen om wel of niet deel te nemen, (tegen-)gewicht in de schaal kunnen werpen.

1.2. VTO-inspanningen vanuit werkgeversperspectief

1.2.1. Een kader

Hoger geven we aan dat participatiemodellen in de vakliteratuur de ‘lerende’ als actor centraal stellen. In dit project willen we ook inzicht krijgen in het beslissingsproces dat zich afspeelt aan de ‘zijde van de werkgever’, i.c. de leidinggevende, om voor hun werknemers al dan niet VTO aan te moedigen of deelname toe te laten. Baert, De Witte & Sterck (2000) bieden in hun schematisch overzicht over het VTO-diagnose proces hiervoor handvaten aan.

Startpunt is de discrepantie tussen het huidige functioneren van de medewerker(s) en het gewenst functioneren van de medewerker(s). “Wanneer een medewerker of zijn leidinggevende meent dat deelname aan een VTO-activiteit een uitweg biedt om dit competentietekort op te heffen, dan is er sprake van een *VTO-behoefte*” (Baert, De Witte & Sterck, 2000, p.107). Er is dus een wens of intentie om het competentietekort op te heffen d.m.v. een VTO-activiteit. Het kan gaan om een *zelfbepaling* door de medewerker of een *externe VTO-behoeftebepaling* de werkgever, de leidinggevende of de VTO-HRD-verantwoordelijke. Dit houdt tevens in dat wat de medewerker ervaart als een VTO-behoefte niet noodzakelijk door de leidinggevende als tekort wordt opgemerkt en vice versa. Daarenboven betekent het ook niet dat bij een vastgestelde VTO-behoefte deelname aan een VTO-activiteit de beste oplossing of remedie is om het competentie-manco te verhelpen. Het is mogelijk dat er andere of betere alternatieven bestaan (vb. een andere medewerker de taak toewijzen, de huidige medewerker een andere functie geven, het werk reorganiseren, ...). “Er moet daarom, vooraleer men besluit tot het opzetten en deelnemen aan een VTO-activiteit, steeds *overeenstemming* over de aard en het belang van het tekort worden bereikt” (p.108). Tevens moet er een kosten-batenanalyse gebeuren waarbij de VTO-activiteit vergeleken wordt met mogelijke andere interventies. “Wanneer na een kosten-batenanalyse de deelname aan een formele VTO-activiteit volgens de *relevante betrokkenen* (Leidinggevendens, medewerkers en eventueel externen) de beste interventie is om het tekort op te heffen in vergelijking met andere interventies dan is er sprake van een *VTO-nood*” (p.108). Vooraleer er dan werkelijk VTO-inspanningen geleverd worden zal men aan de hand van een aantal criteria nagaan of het al dan niet om een prioritaire nood gaat.

Met dit model wordt aangegeven dat de deelname en de participatiebeslissingen, vanuit het oogpunt van de werkgever of de leidinggevende, steeds ingebed zullen zijn in een analyseproces waarin ook medewerkers een rol spelen of inbreng hebben. VTO-investeringen zijn in die zin geen strikte individuele zaak van de werkgever of de

leidinggevende, maar ze gebeuren steeds in interactie of in onderhandeling met de medewerker (zie verder). De focus in dit project is het opsporen en onderkennen van de VTO-perspectieven en -exclusieven van leidinggevend en medewerkers die in dit beslissingsproces, dat gekenmerkt wordt door onderhandeling, een rol zullen spelen.

1.2.2. VTO-inspanningen in een ruimer organisatie- en maatschappelijke economisch perspectief

Het beslissingsproces wat betreft VTO-inspanningen (cf. supra) zit ingebed in een specifieke arbeids –en organisatiecontext en een ruimere maatschappelijke (economische) context. Elementen in deze context kunnen VTO- inspanningen stimuleren of remmen. We beogen geen exhaustief overzicht te schetsen, maar willen door deze factoren te belichten evenwel het **complexe kader** schetsen waarbinnen VTO-investeringen geplaatst dienen te worden.

Gevers, Bollens, Forrier & Sels (2000) bieden een literatuuroverzicht van *drivers* en *moderatoren* van *opleidinginspanningen*. ‘Drivers’ creëren een rechtstreekse opleidingsbehoefte. Moderatoren creëren daarentegen niet op zichzelf een opleidingsbehoefte, maar ze worden wel geassocieerd met bedrijfsopleidingen. “zij bepalen of een gerezen opleidingsbehoefte omgezet wordt in een opleidings*initiatief*. In die zin werken opleidingsmoderatoren faciliterend of belemmerend op het opleidingsbeleid en bepalen ze mee het type opleiding dat een organisatie duidelijk zal uitbouwen” (p. 10).

‘Drivers’ die genoemd worden zijn: (1) technologische veranderingen, (2) organisatieveranderingen, (3) personeelsverloop en (4) vacatureratio.

Daarnaast worden zeven clusters van opleidingsmoderatoren vernoemd. Ten eerste is er de afzetmarkt en concurrentie. Gevers et al. nemen aan dat ondernemingen die mikken op innovativiteit of kwaliteit meer investeren in opleiding, dan bedrijven die hoofdzakelijk productiviteit, korte levertermijnen en flexibiliteit nastreven. Ook een sterkere invloed van de klant, het hoge percentage van de export-productie en sterke concurrentie verhogen de opleidingsinspanningen.

Een tweede cluster van opleidingsmoderatoren zijn morfologische variabelen. Hieronder wordt de omvang van de arbeidsorganisatie, de sector, de eigendomsstructuur en de samenstelling van het personeelsbestand (leeftijd, sekse opleidingsniveau) verstaan. Wat deze laatste variabele betreft stellen Gevers et al. (2000) dat oudere werknemers vaak als minder schoolbaar worden gezien, terwijl de ‘trainability’ van hoogopgeleiden dan weer hoog wordt geschat. Het management oordeelt in het geval van oudere werknemers immers dat de toegevoegde waarde die door opleiding wordt gecreeërd bij deze groep medewerkers

eerder laag is. Hoogopgeleiden daarentegen worden hoog ingeschat: indien een hoogopgeleide werknemer een bedrijfsopleiding doorloopt, dan is de kans dat zijn productiviteit toeneemt groter dan in het geval van een on- of laaggeschoolde (Shields, 1998 in Gevers et al., 2000). Deze visie op schoolbaarheid bepalen opleidingsinvesteringen: een gemiddeld hoger opgeleid personeelsbestand gaat samen met een hogere opleidingsinvestering, terwijl ondernemingen met een groot aandeel ouderen minder investeren in bedrijfsopleidingen. Daarnaast vermelden Gevers et al. (2000) dat ook minder stabiele functies, die vaak bekleed worden door laaggeschoolden, negatief correleren met opleidingsinvesteringen. Een aanname die we ook elders terugvinden is: “Vanwege het ongekwalificeerde en *tijdelijke karakter van laaggeschoold werk* zijn werkgevers niet sterk geneigd te investeren in scholing voor laaggeschoolde functies” (Coenegracht en Nieuwenhuis, 1994 in Peetsma en Voldeman, 1997, p. 67). Het soort functie en hiermee samenhangend het soort arbeidscontract van de medewerker kan dus een rol spelen in het afwegingsproces om al dan niet te investeren in ontwikkelingsmogelijkheden.

Een derde cluster omvat bedrijfsperformantie-indicatoren zoals de kapitaalintensiteit van het bedrijf, de toegevoegde waarde, de totale omzet en de netto rentabiliteit na belastingen. Hoe hoger deze indicatoren, hoe hoger de opleidingsinvesteringen.

Een vierde cluster heeft betrekking op het personeelsbeleid (of HRM-beleid) en de heersende managementopvattingen in de arbeidsorganisatie. Zo stellen Gevers et al. (2000) ondermeer dat er een belangrijke link is tussen het uitvoeren van een personeelsplanning en opleidingsinspanningen. “Bedrijven die investeren in personeelsplanning, hetzij op korte, hetzij op lange termijn, gaan gerezen kwalificatiebehoeften vlugger identificeren en omzetten in concrete opleidingsinitiatieven. Vanuit een personeelsplan gebeurt de invulling van een opleidingsplan gemakkelijker. Men heeft een duidelijker zicht op de vereiste competenties en men kan een gericht opleidingsprogramma uitbouwen.” (p.22). De algemene visie van het management ten aanzien van het personeel is bovendien ook een bepalende factor voor VTO-inspanningen. Gevers et al. (2000) maken een onderscheid tussen twee uitersten: “in het ene uiterste beschouwt men medewerkers als individuen met aspiraties, behoeften, competenties en specifieke vaardigheden. Individuen worden aangemoedigd om zichzelf te ontplooien. Men spreekt dan over een employment- development strategie (Purcell & Ahlstrand, 1995 in Gevers et al., 2000). Vorming, training en opleiding krijgen hierdoor ruimschoots aandacht. In het andere uiterste vindt men bedrijven, i.c. managers, die hun werknemers beschouwen als “een goed, dat aangekocht wordt op de externe arbeidsmarkt en terug afgestoten wordt in de werkloosheid indien het niet meer nodig is. Opleiding en ontwikkeling krijgen hierdoor bijna geen aandacht en worden vermeden” (p.23). De auteurs merken hierbij op dat er natuurlijk ook heel wat tussenvormen mogelijk zijn.

Een vijfde moderator is de krapte op de externe arbeidsmarkt. Bedrijven die geconfronteerd worden met een krappe arbeidsmarkt zullen meer opleiden. “Als een bedrijf geen geschikte kandidaten met de juiste kwalificaties vindt op de externe arbeidsmarkt, zal het eerder overgaan tot scholing immers van eigen krachten of nieuw aangeworvenen (Knoke & Kalleberg, 1994 in Gevers et al, 2000, p.24). Omwille van deze krapte, waardoor het vinden van benodigde kwalificaties in het gedrang kan komen kunnen bedrijven ook zelf (anticiperend) voorzien in de benodigde kwalificaties door het bestaan van een interne arbeidsmarkt uit te bouwen. Dit impliceert dat een bedrijf als het ware uit haar *eigen* competenties gaat putten. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat in hiërarchisch lagere functies medewerkers door middel van uitgekozen on- en off the job opleidingen de noodzakelijke vaardigheden aangeleerd worden waardoor ze voorbereid worden op het vervullen van hogere functies. Het bestaan van een interne markt draagt aldus bij tot een beheerste en begeleide kwalificatie-ontwikkeling van medewerkers. In die zin is het dus een opleidingsmoderator.

Als laatste opleidingsmoderatoren halen Gevers et al. de rol van overheidsmaatregelen, sectorale opleidingsfondsen en vakbonden aan. Wat betreft de overheid en sectorale opleidingsfondsen halen zij een aantal (monetaire) stimuleringsmaatregelen aan die arbeidsorganisaties ervan kunnen overtuigen om te investeren in vorming en training van hun personeelsleden (vb. educatief betaald verlof, verlof voor sociale promotie, Vlamivorm, Hefboomkrediet voor innovatieopleidingen,...). Vakbonds aanwezigheid is een drukmiddel om op te leiden. Het zijn als het ware ‘training watchdogs’, die druk uitoefenen op organisaties om hun medewerkers te vormen (Henry e.a., 1988 in Gevers et al., 2000). Bovendien zou door de aanwezigheid van vakbonden de opleidingsinvesteringen niet alleen hoger liggen maar ze zouden er ook voor zorgen dat de opleidingen gelijkmatiger verdeeld zijn over de verschillende personeelscategorieën. Ze zouden er dus tevens over ‘waken’ dat ‘alle’ medewerkers gelijke kansen krijgen om zich bij te scholen (Aurer, 2005 in Gevers et al. 2000).

Thijssen (1996) wijst vier dezelfde factoren aan, die we aantreffen bij Gevers et al. en die hij aanduidt als macro-condities:

- Afzetmarktsituatie (cliëntvariatie en concurrentiedruk)
- Financiële situatie (rendementspositie)
- Technologische situatie (diffusie informatietechnologie)
- Personele situatie (aard en omvang personeelsbezetting)

Macrocondities zijn echter “slechts in vrij beperkte mate te beïnvloeden”. “Zij kunnen zeker op korte termijn, in overwegende mate als gegeven beschouwd worden, indien zich althans geen bijzondere calamiteiten of incidenten voordoen (vb. faillissementen, fusies, langdurige

stakingen, ...)" (Thijssen, 1996, p.41). De samenhang van deze condities met deelname aan scholingsactiviteiten kan beschouwd worden als een "*contextual pressure*", als een dwingende invloed vanuit de organisatie- interne en organisatie-externe context.

Ellström (2001) stelt op zijn beurt dat de *prestatie of productiedruk* een bepalende factor is voor het aanbieden van VTO. Zowel de tijd om deel te nemen aan 'formele trainingsactiviteiten' als de tijd voor reflectie, observeren, bedenkingen kunnen maken, uitwisselen van ideeën (waarmee de auteur verwijst naar vormen van werkplekleren) ontbreekt dikwijls omdat de prestatiedruk te hoog is. Een spanning die hier werkt is die tussen tijd voor productie en tijd voor exploratie.

Rather than a simple choice, there is a complex trade-off between time for production and time for learning. As argued by March (1991), one main problem is that returns for exploration (learning), compared to returns from exploitation (production), are typically both less certain and more remote in time. This tends to increase the emphasis on exploitation (production) and reduce exploring (learning) in many organizations, which, of course, may be devastating for organizational effectiveness in the long run. (p.432)

1. 3. Focus onderzoeksproject: VTO- perspectieven van werknemers en werkgevers

In bovenstaande delen hebben we de complexiteit geschetst waarbinnen participatiebeslissingen te plaatsen zijn. Dit project zoomt in op één van die verscheidene factoren, namelijk de rol die perspectieven en exclusieven spelen bij VTO-investeringen. Twee actoren staan in dit project centraal: de werknemers enerzijds en de werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds.

Uitgangspunt is dat medewerkers en leidinggevenden elk hun eigen opvattingen hebben over leren of professionele ontwikkeling in arbeidscontext en dat deze opvattingen deels congruent en deels discongruent zullen zijn. Dit project wil de “black box” van beide actoren openen en nagaan wat deze perspectieven kunnen zijn die ertoe leiden dat geïnvesteerd wordt in competentie-ontwikkeling.

Verscheidene auteurs verwijzen naar de **verschillende** (conflicteuze) **intenties** die aanwezig zijn bij actoren wat betreft deelname aan VTO of algemener het VTO-beleid en de “**onderhandeling**” die hierover ontstaat.

Sterck (2004) stelt in zijn doctoraatsonderzoek dat werknemers maar ten dele vrij zijn in de wijze waarop ze willen en kunnen werken aan hun professionele ontwikkeling de arbeidsorganisatie waar ze werkzaam zijn. Hij verklaart dit door de aanwezigheid van leerpatronen die een uiting zijn van een machtsspel van **actoren** die **andere belangen** hebben bij de wijze waarop aan het leren in organisaties wordt vormgegeven.

Onder een leerpatroon verstaat hij duurzame gekristalliseerde configuraties van leermogelijkheden. Deze leermogelijkheden verwijzen naar een verscheidenheid van formele leeractiviteiten en condities voor informele leeractiviteiten. In het promotie-onderzoek van G. Sterck (2004) bleek dat verschillende actoren er andere leerpatroonbelangen op nahouden. Een voorbeeld: medewerkers willen meer intervisiegroepen organiseren i.s.m. andere arbeidsorganisaties zodanig dat zij de sociale relaties blijven onderhouden en over een stevig netwerk beschikken. De directie wil dit juist afremmen omdat ze meent dat deze niet efficiënt zijn en hierdoor het werk maar blijft liggen. Sterck geeft hierbij aansluitend aan dat er sprake is van een win of verliespel m.b.t. leren: “verschillende actoren hebben te winnen of te verliezen bij het leren van ander actoren” (p.69). In die zin is tevens de notie ‘leerarena’ die Sterck hanteert toepasselijk.

In die 'leerarena' kan een **overleg** tot stand komen over deze leerpatroonbelangen. Dit overleg kan beschreven worden aan de hand van drie sleutelementen:

- De betrokken actoren in het overleg
- De vormgeving van het overleg
- De actoren die impact hebben op het overleg.

Sterck stelt in dit verband: "In iedere organisatie krijgen verschillende actoren de kans om deel te nemen aan het overleg, bovendien kan dit overleg meer of minder expliciet zijn" (vb. expliciet overleg tijdens een functioneringsgesprek) (p.70). Het kan evenwel zijn dat bepaalde actoren uitgesloten worden van dit overleg over leerpatroonbelangen. Ook gebeurt het vaak dat het dezelfde actoren met een bepaalde (machts)positie zijn die vooral impact hebben tijdens dit overleg:

In iedere organisatie zijn er bepaalde actoren die met hun leerpatroonbelangen, het overwicht halen in het overleg. Dit kan de directie zijn, de leeradviseur, dit kan een groep medewerkers zijn, maar dit kan ook in samenspraak gebeuren. Leerpatronen zijn dus allesbehalve neutraal. Ze zijn steeds de weerspiegeling van *bepaalde actoren* in de organisatie. De verschillende actoren zien hun belangen op verschillende wijze vertegenwoordigd, wat zich uit in meer of mindere tevredenheid met elementen van het leerpatroon. (p.71)

In die zin is er volgens Sterck maar in beperkte mate ruimte om de verschillende individuele leerbelangen van verschillende medewerkers aan bod te laten komen. Medewerkers zijn in **hun professionele ontwikkeling** deel van een **machtsspel** dat aan de basis ligt van leerpatronen. Zij moeten zich schikken naar de belangen van anderen of hun eigen belangen trachten te laten doorwegen tijdens het overleg. De **wijze** waarop ze willen of kunnen **leren** is dus **beperkt** omdat ze zich begeven in een machtsspel met andere actoren.

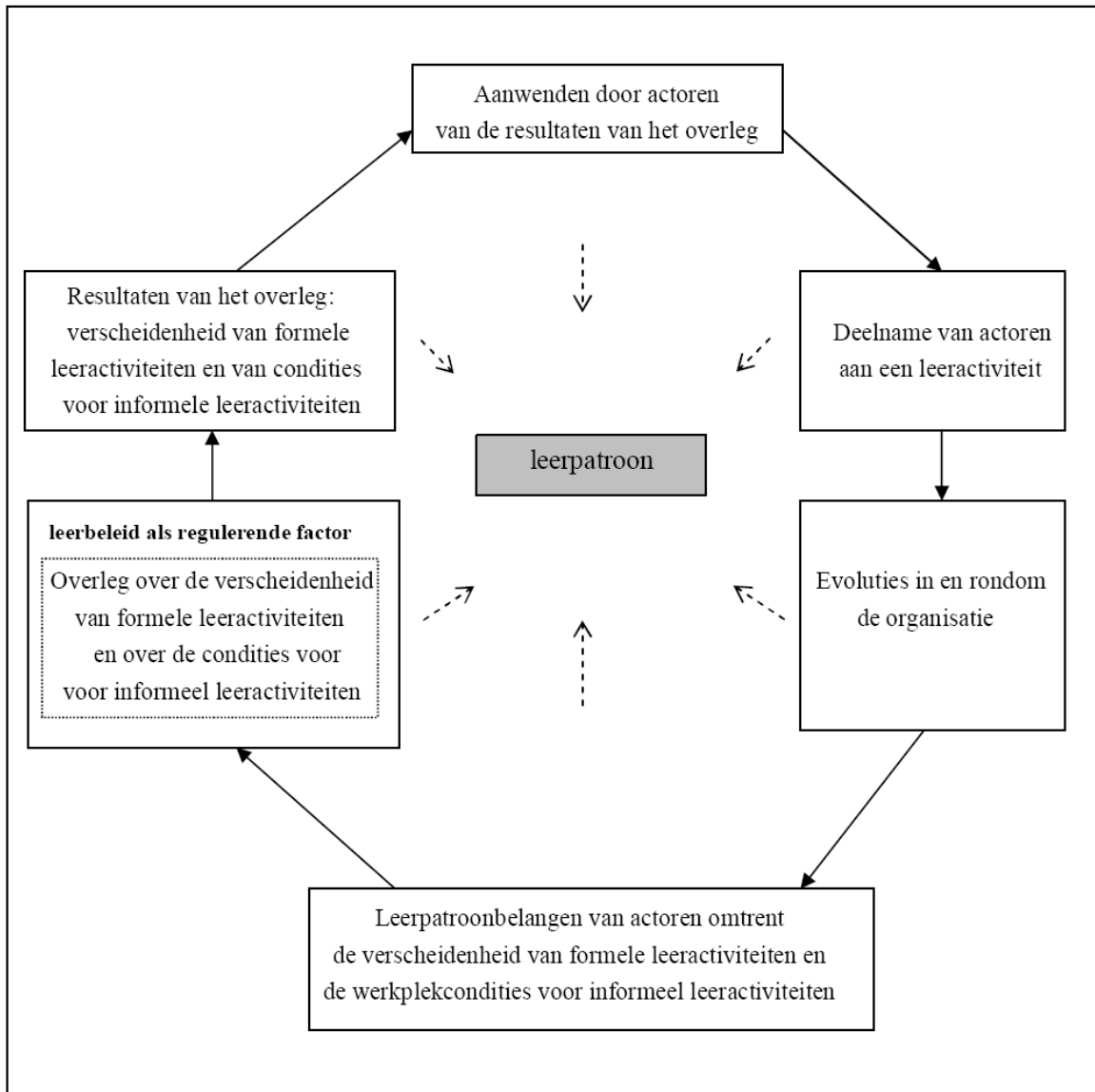
Sterck houdt een pleidooi voor medewerkers- en organisatiegerichte leerpatronen. "Medewerkers kunnen zich niet ontwikkelen wanneer het leren niet in overeenstemming met hun eigen opvattingen en individuele mogelijkheden kan gebeuren "(p.72). "Actoren hebben hun eigen ideeën over de inrichting van hun werk en hun leren, die niet noodzakelijk beantwoorden aan de strategische eis om in te spelen op interne en externe evoluties van de organisatie" (p.72).

Een optimale **convergentie** tussen deze verschillende belangen komt niet toevallig tot stand volgens Sterck. " Het is het streven naar een moeilijk evenwicht tussen enerzijds sturing en

systematiek en anderzijds betrokkenheid. **Leerbeleid** kan hier volgens hem als een regulator van belangen een belangrijke rol spelen, door alle stemmen, betekenisgevingen, perspectieven aan bot te laten komen, zonder vooraf gedertimeneerde uitsluitingmechanismen.

In onderstaande figuur 8 worden de inzichten van Sterck schematisch weergegeven:

Figuur 8: Tot standkoming leerpatroon, Sterck 2004



Van der Krogt (2007) geeft eveneens aan dat verschillende actoren andere ideeën of opvattingen hebben over professionele ontwikkeling van medewerkers in de arbeidsorganisaties. Zo merkt hij op dat het mogelijk is dat medewerkers over **weinig**

speelruimte beschikken om volgens hun eigen professionaliserings- of leerwegstrategieën te opereren in de arbeidsorganisatie. “Heel wat actoren zullen hun invloed willen uitoefenen op de professionele ontwikkeling van medewerkers. Het is niet zondermeer te verwachten dat deze in dezelfde richting opereren en dat ze medewerkers zullen steunen in hun *ideeën* over hun ontwikkeling” (p.13). Ook Mulder (1993) geeft aan dat slechts weinig managers momenteel in staat zijn een gesprek met hun medewerkers te voeren waarin zij hen door vragen te stellen helpen bij het helder krijgen van inzichten en aannames met betrekking tot hun ontwikkelingsnoden. Volgens Mulder zal deze interesse in de ‘leerzame dialoog’ groter worden. Voor leerprocessen waarin inzicht en motivatie voor verandering centraal staan, werkt deze vorm van leren aantoonbaar beter dan beleren en instrueren.

Hierbij aansluitend stelt hij dat onderlinge **machtsverhoudingen** tussen actoren in de organisatie een rol spelen bij het organiseren van leerwegen. Zo zullen actoren met sterke posities in de organisatie wellicht over meer mogelijkheden beschikken om hun eigen ideeën en waarden tot gelding te brengen bij de organisatie van leerwegen. Die idee van een ‘machtsspel’ waarin medewerkers als actoren zich bewegen, vinden we tevens terug in het hierboven besproken doctoraat van Sterck (2004) rond ‘leerbeleid en leerpatronen’ in kennisintensieve organisaties.

Afsluitend en steunend op meerdere auteurs, stellen we dat verschillende actoren meerdere motieven, belangen, perspectieven kunnen hebben wat betreft de organisatie en de deelname aan VTO. Vanuit een micropolitiek perspectief zijn de **activiteiten** die ondernomen worden door actoren in de arbeidsorganisatie – in dit geval VTO-investeringen – nooit neutraal maar steeds **waardegeladen** (Kelchtermans, 2000). Ook Kelchtermans (2001) stelt dat het handelen van leden van een organisatie in belangrijke mate bepaald wordt door **belangen** die ze trachten te vrijwaren of te verzekeren. Hoyle (1992 in Kelchtermans, 2001) geeft aan dat de micropolitieke benadering ervan uitgaat dat actoren hun **macht of invloed** zullen aanwenden om deze belangen te realiseren: “[...] strategies by which individuals and groups in organizational contexts seek to use their resources of authority and influence to further their interests” (p.72).

1.4. Destillieren en formuleren van perspectieven en exclusieven

1.4.1. Inleiding

In dit deel willen we aan de hand van de wetenschappelijke vakliteratuur een conceptueel model van perspectieven en exclusieven opstellen. De termen “perspectieven” en “exclusieven” komen echter niet of niet frequent voor in de literatuur. Daarom zijn we genoodzaakt om een beroep te doen op een aantal auteurs die in verschillende bewoordingen verwijzen naar die begrippen. Daarenboven zullen sommige studies en modellen van auteurs betrekking hebben op de ruimere context van de volwasseneneducatie en de leeractiviteiten in arbeidsorganisaties overstijgen. Hoewel wij een specifieke onderzoekscontext voor ogen hebben, de arbeidsorganisatie, achten we die inzichten eveneens waardevol en relevant voor dit onderzoek.

Om een overzicht te bewaren ordenen we de perspectieven en exclusieven steeds (in de mate van het mogelijke) volgens de ‘onderzoekssubjecten’, i.c. medewerkers en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren.

1.4.2. Destillieren van medewerkersperspectieven

1.4.2.1. VTO-perspectieven

Een VTO-perspectief wordt als volgt omschreven:

Een **VTO-perspectief** kan men beschouwen als een - eerder impliciet of eerder expliciet - bij een persoon of een groep aanwezig geheel van waarden, opvattingen, motieven en normen over VTO, dat oriënterend is voor zijn of haar betrokkenheid bij en feitelijke of potentiële deelname aan VTO in de arbeidsorganisatie. (Baert, Clauwaert & Wybo, 2006, p. 24)

Baert, Clauwaert & Wybo (2006) hebben op basis van een uitvoerige literatuurstudie 53 VTO-perspectieven uit de wetenschappelijke vakliteratuur die voorkomen bij werkende medewerkers in verschillende sectoren van profit arbeidsorganisaties gedistilleerd.

Als bijlage (I) vind u een volledige beschrijving van hun oplistings van VTO-perspectieven, alsook de lijst auteurs waarop zij zich gebaseerd hebben.

De belangrijkste auteurs die in dat literatuuronderzoek aangehaald werden zijn:

- Houle (1961); Sheffield (1964); Doets (1988): eerstgenoemde auteur is stichter van motivationeel participatieonderzoek, allen deden onderzoek naar leeroriëntaties
- Burgess (1971); Boshier (1971): voortbouwend op Houle (1961) onderzoek naar motivationele oriëntaties, laatstgenoemde auteur is tevens grondlegger van de gerenommeerde Education Participation Scale [EPS]
- Morstain & Smart (1974): borduren voort op Boshier, onderzoek naar participatiemotieven
- Tough (1968): onderzoek naar redenen om een leerproject te starten en voor te zetten
- Doerbecker & Hake (1979): onderzoek naar educatieve motivaties
- Van der Krogt (1995) & Sterck (2004): onderzoek naar leerbelangen

Houle & Boshier duiden de onderzoekers aan als “peetvaders” die een pioniersrol vervullen in het onderzoeksterrein ‘motivationeel participatieonderzoek’. In volgende paragrafen bespreken we hun onderzoekswerk dan ook uitgebreider. Ook Van der Krogt & Sterck bieden in hun onderzoekslijn relevante inzichten aan die aansluiten bij de onderzoeksthematiek van dit project. Deze auteurs worden eveneens ruimer toegelicht in volgende paragrafen.

De 53 onderkende VTO-perspectieven werden in eerste instantie in een classificatiemodel gegoten dat uit drie hoofdcategorieën bestaat, i.c. intrinsieke, extrinsieke en conditionele VTO-perspectieven. In een volgend stadium van het onderzoek werd een vragenlijst ontwikkeld waarin de 53 VTO-perspectieven beoordeeld moesten worden op hun mate van voorkomen en in welke mate van belangrijkheid door een 400 tal medewerkers werkzaam in arbeidsorganisaties uit de profitsector. Op basis van die data werd een factoranalyse uitgevoerd die leidde tot 8 clusters (factoren) van VTO-perspectieven:

- (1) Beter individueel functioneren in functie van het andere,
- (2) Continu professioneel ontwikkelen,
- (3) Eigenaarschap in de functie,
- (4) Eruit stappen,
- (5) Opbouwen en in standhouden sociale relaties,
- (6) Externe druk,
- (7) Positieve arbeidssituatie
- (8) Financiële jobzekerheid.

Onderstaande tabel 1 toont onder welke factoren de VTO-perspectieven geclassificeerd werden. De VTO-perspectieven zijn hierin opgenomen in hun 'labelvorm', voor een volledige omschrijving verwijzen we naar bijlage I.

Tabel 1: Classificatiemodel VTO-perspectieven, Baert, Clauwaert & Wybo, 2006

Intrinsiek	Extrinsiek						Conditioneel	
	<i>Persoonlijk</i>				<i>Persoonlijk (i.f.v. de arbeids- organisatie)</i>	<i>Organisa- tioneel</i>		
	<i>Factor 2</i>	<i>Factor 3</i>	<i>Factor 7</i>	<i>Factor 8</i>	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 6</i>	<i>Factor 4</i>	<i>Factor 5</i>
	Continu professioneel ontwikkelen	Eigenaarschap	Positieve arbeidssituatie	Financiële jobzekerheid	Beter individueel functioneren in functie van het andere	Externe druk	Eruit stappen	Opbouwen/in stand houden sociale relaties
	-Verhoogde eigenwaarde -Bijtscholing en omscholing -Beroepsgroep-identiteit -Professional beschouwing -Professionele ontwikkeling -Efficiëntie -Continue werkprestatie -Innovatie -Competentie -Dienstbaar zijn -Nuttig maken	-Zelf-controle -Autonomie -Beloning -Zelfverantwoordelijk handelen Opbouwen leernetwerk	-Arbeids- tevredenheid -Leefbaarheid	-Financieel -Versteviging arbeidsmarkt- positie	-Sterker betrokken zijn -Bewust-wording -Serendipiteit -Zelfsturend leren -Communicatie- onzekerheid -Mens-omgeving -Emotionele intelligentie -Leiderschap -Kennisdeling -Maatschappelijke verantwoorde- lijkheid Effectief teamwork Informatie	-Externe verwachting -Externe verplichting	-Routine ontvluchten -Ontvluchten van solitaire arbeid -Ontspanning	-Onderhouden sociale relaties -Sociale uitbreiding Opbouwen leernetwerk

Samen dekt de factoroplossing 40 concrete perspectieven van de 53 die op basis van een literatuurstudie werden geïdentificeerd.

In het onderzoek werden eveneens enkele **werknemersvariabelen** opgenomen waardoor de onderzoekers vergelijkende analyses konden uitvoeren over leerperspectieven van verschillende werknemersgroepen (zie onderstaande tabel).

Tabel 2: Werknemersvariabelen en hun verschijningsvormen

Gender	Leeftijd	Scholingsgraad	Arbeidsstatuut	Type arbeid	Type loopbaan
Man	Jong (18-29)	Lager onderwijs	Vast aangenomen	Arbeider	Nieuwe WN
Vrouw	Gemiddeld (30-44)	BSO	Tijdelijk contractueel	Bediende	Stevig ingeburgerd
	Oud (44-...)	TSO		Leidinggevende	Eindloopbaan WN
		ASO		Zelfstandige	WN die wenst te veranderen
		HOKT			
		HOLT			
		Universiteit			

Legende: BSO = Beroeps Secundair Onderwijs; TSO = Technisch Secundair Onderwijs; ASO = Algemeen Secundair Onderwijs; HOKT = Hoger Onderwijs van het Korte Type; HOLT = Hoger Onderwijs van het Lange Type; WN = Werknemer.

Op basis van de data uit het empirisch onderzoek stelden de onderzoekers volgende significante verschillen m.b.t. de factoren tussen de verscheidene werknemersgroepen vast:

- Wat de variabele arbeidsstatuut betreft, beschouwen de werknemers met een vast contract de factor financiële zekerheid belangrijker dan werknemers aangesteld op een tijdelijke of contractuele basis.
- Voor de variabele leeftijd achten jongeren werknemers ten eerste de factor 'externe druk' significant belangrijker dan de werknemers met een gemiddelde leeftijd (30-44 jaar) en de oudste groep werknemers (45+).
- Bij de variabele scholingsgraad worden twee opmerkelijke gemiddeldeverschillen bij twee factoren onderscheiden. Primo, laaggeschoolden achten overwegend de factor 'eruit stappen' belangrijker dan hooggeschoolden. Secundo, vonden hooggeschoolden dan weer op hun beurt de factor 'externe druk' belangrijker.

- Bij de variabele type arbeid stellen de onderzoeker vijf significante gemiddeldeverschillen vast op drie factoren. Ten eerste wordt de factor ‘beter individueel functioneren in functie van het andere’ belangrijker beschouwd door zowel werknemers met een bediende functie of een leidinggevende functie in vergelijking met zelfstandige werknemers. Ten tweede vinden arbeiders de factor ‘eruit stappen’ belangrijker dan leidinggevend. Tenslotte scoren zelfstandige werknemers gemiddeld lager op de factor financiële jobzekerheid in vergelijking met zowel arbeiders, bedienden als leidinggevend.
- Tenslotte constateren de onderzoekers bij de variabele type loopbaan ten eerste dat werknemers die eventueel willen veranderen van arbeidsorganisatie gemiddeld hoger scoren op factor 4 ‘eruit stappen’ dan werknemers die nieuw of stevig ingeburgerd zijn in hun arbeidsorganisatie. Ten tweede merken ze op dat eindloopbaan-werknemers en werknemers die stevig ingeburgerd zijn in hun arbeidsorganisatie de factor ‘financiële jobzekerheid’ minder belangrijk vinden dan werknemers die willen veranderen van arbeidsorganisatie.

Tot slot geven de onderzoekers in hun suggesties voor vervolgonderzoek aan dat een interessante onderzoekspiste ‘VTO-perspectieven’ van VTO-verstrekkers” betreft om also een vergelijkende analyse te kunnen uitvoeren tussen de twee actoren (medewerkers en leidinggevend). Philipsen (2008) neemt dan ook in haar licentiaatsverhandeling deze VTO-perspectieven van leidinggevend verder onder de loep (zie 1.4.3.1.).

1.4.2.2. Houle’s typologie van motivationele oriëntaties

Houle (1961, in Merriam & Caffarella, 1999) concludeert als grondlegger van participatief onderzoek dat er drie types lerende volwassenen te onderscheiden zijn. Deze types hebben in verschillende leersituaties drie soorten **motivationale oriëntaties** ten aanzien van leren: een *doeloriëntatie*, een *activiteitsoriëntatie* of een *leeroriëntatie*.

Volwassenen met een doelgerichte oriëntatie gebruiken vorming als een middel om een verder doel te bereiken. Actiegerichte lerende volwassene nemen deel aan vorming omwille van de activiteit zelf en omwille van het sociaal contact dat ze dan hebben. Leegerichte volwassenen zijn intrinsiek gemotiveerd voor de kennis die ze verwerven doorheen de leersituatie (Houle, 1961 in Merriam & Caffarella, 1999). Deze drie soorten lerende volwassenen zijn echter een theoretische typologie. Houle (1961, in Titmus, 1989) ziet deze

typologie dan ook als bestaande uit overlappende categorieën waarin volwassenen bij benadering kunnen worden ingedeeld.

1.4.2.3. Boshier's Education Participation Scale [EPS]

Boshier bouwde voort op het werk van Houle en ontwikkelde de 'Education Participation Scale' die nu nog veelvuldig wordt gebruikt in talrijke onderzoeken al dan niet in een licht gewijzigde vorm (zie o.a. Morstain & Smart, 1974, Fujita Starck, 1996; Garst & Ried, 1996; Nason, 1998; Norton, 2007). Boshier (2008) zelf geeft op zijn website aan dat "the EPS has been used in over one hundred forty different academic works on several continents. Een belangrijke aanvulling gebeurde in 1985 door Collins en Boshier zelf (Nason, 1998). Deze voerden een meta-onderzoek uit, waarin ze gegevens van bestaande onderzoeken (54 studies in het totaal) in beschouwing namen. Zo kwamen de onderzoekers op een tijds- en kostenbesparende manier aan een massa van gegevens (Nason, 1998). Boshiers visie op Houles typologie, was dat deze wel een belangrijke heuristische waarde bevatte, maar dat *zijn* indeling in zes factoren, meer theoretisch en psychometrisch juist was (Boshier in Titmus, 1989).

De basisversie van de EPS (EPS- A), die ook nu nog op de website van Roger Boshier op te sporen valt (Boshier, 2008), onderscheidt zes hoofdfactoren waaronder telkens een aantal motivationele oriëntaties onder te plaatsen zijn.

Een eerste factor die Boshier (2008) aangeeft is dat volwassenen kunnen deelnemen aan vormingsprogramma's vanuit de behoefte aan *sociaal contact* dus om samen te leren met mensen en deel uit te maken van een groep of om nieuwe mensen te leren kennen. Hierbij hoort ook de motivatie om sociale relaties verder te onderhouden. De factor *sociale stimulatie* is de tweede factor die Boshier aanhaalt. Personen die hier hoog op scoren, zijn eenzaam en vervelen zich en ze willen vanuit die gevoelens anderen ontmoeten. Het kan hier ook over lerenden gaan die hun routine willen doorbreken of wat willen ontspannen. Een derde factor heet *professionele vooruitgang* en omvat volwassenen die leren om hun job te behouden, of leren om van job te veranderen om bijgevolg vooruit te gaan op professioneel vlak. Competenties voor de job ontwikkelen kan ook onder deze factor worden geplaatst. Hierbij hoort ook nog zich willen bij- of omscholen, meer professionele invloed verkrijgen en opgemerkt worden door te leren. In de basisversie van de EPS wordt ook de factor *de gemeenschap ten dienste staan* vermeld. Hier gaat het om leren om iets goeds te doen

binnen de maatschappij en om een goede burger te zijn. Een vijfde factor wordt *externe verwachtingen* genoemd en verwijst naar volwassenen die leren om te voldoen aan eisen van anderen. Collega's, leidinggevendenden, organisaties, vrienden leggen bij deze factor het leren op bij de volwassenen. De laatste factor *cognitieve interesse* beschrijft die vorm van leren waarvoor volwassenen deelnemen vanuit een zuivere behoefte aan kennis of omwille van de intellectuele recreatie die de vormingsdeelname biedt. Mensen leren hier omwille van het plezier aan het leren en vanuit weetgierigheid om hun kennis en geest te verruimen.

1.4.2.4. Redenen voor deelname aan leeractiviteiten

In ongeveer dezelfde tijdsperiode waarin Baert, Clauwaert & Wybo (2006) hun onderzoek deden naar motieven van medewerkers in profit arbeidsorganisaties, voerde Van der Krogt & Markus (2006) in Nederland een studie uit naar de redenen van verpleegkundigen om wel en niet te leren in hun arbeidscontext. Van der Krogt & Markus (2006) hanteerden een zelfde werkwijze wat betreft het empirisch onderzoek. Als onderzoeksinstrument gebruikten de onderzoekers een gestandaardiseerde vragenlijst. Na afname werden de verkregen data geanalyseerd aan de hand van een factoranalyse. Vijf factoren kwamen naar voren:

1. Verpleegkundig functioneren
2. Loopbaanontwikkeling
3. Sociale druk
4. Persoonlijke ontwikkeling
5. Sociaal functioneren

In volgende tabellen wordt de 'vijf- factorenoplossing' van redenen van verpleegkundigen om te leren weergegeven.

Factor 1: Verpleegkundig functioneren

Ik neem deel omdat:

- ik mijn verpleegkundige deskundigheid wil ontwikkelen
- ik up-to-date wil blijven in mijn vak
- ik goed wil blijven functioneren op de afdeling
- ik een bijdrage wil leveren aan de kwaliteit van mijn vak
- ik vind dat het bij mijn functie hoort
- ik mee wil kunnen doen met nieuwe medische ontwikkelingen
- ik betere zorg wil leveren aan de patiënt
- ik mezelf wil blijven ontwikkelen (persoonlijke ontwikkeling)
- ik mijn verpleegtechnische vaardigheden wil vergroten
- ik problemen beter en sneller wil kunnen oplossen

ik goed wil blijven functioneren in het ziekenhuis
 ik een steeds betere verpleegkundige (professional) wil worden
 ik veel wil weten over het verpleegkundig vak
 ik mezelf wil integreren in het ziekenhuis/afdeling (socialisatie)
 ik meer allround wil worden

Deze cluster heeft betrekking volgens Markus (2006) op “redenen om te leren die te maken hebben met deskundigheids-ontwikkeling, goed willen functioneren, de kwaliteit van het verpleegkundige vak hoog willen houden, goede zorg leveren, persoonlijke ontwikkeling/groei in het verpleegkundige vak” (p. 36).

Factor 2: Loopbaanontwikkeling

Ik neem deel omdat:

ik mijn loopbaan beter wil sturen
 ik meer verantwoordelijk werk wil om verder te komen in mijn loopbaan
 ik meer kans wil maken op promotie
 ik carrière wil maken (als verpleegkundige)
 ik mijn takenpakket wil verbreden
 ik meer kans wil maken op een salarisverhoging
 ik meer taken wil kunnen uitvoeren op mijn afdeling
 ik meer taken wil met verschillende verantwoordelijkheden
 ik een netwerk wil opbouwen
 ik certificaten wil behalen

Deze factor omvat volgens Markus redenen om te leren die “zijn gericht op de loopbaan, op het uitbreiden van taken en verantwoordelijkheden (employability), op vooruitgang en verbetering (meer salaris, promotie, carrière)” (p.37).

Factor 3: Sociale druk

Ik neem deel omdat:

ik een eventueel ontslag wil voorkomen
 mijn collega's zeggen dat het belangrijk is om te leren
 al mijn collega's leren, dus doe ik maar met hen mee
 ik beter wil kunnen omgaan met de werkdruk
 ik zeker wil weten dat ik het juiste beroep heb gekozen
 ik even afstand wil nemen van mijn werk vanwege de druk
 het verplicht is bij ons op de afdeling

Deze derde factor bevat leerredenen waarbij de verpleegkundige als het ware vanuit de omgeving gestuurd wordt om te leren. “Het gaat hier niet om leren, omdat de verpleegkundige dat zelf graag wil vanuit een intrinsieke motivatie, maar meer omdat de verpleegkundige gedwongen wordt door de context waarin hij zich bevindt” (Markus, 2006 p.37).

Factor 4: Persoonlijke ontwikkeling

Ik neem deel omdat:

ik mezelf zekerder wil voelen in mijn verpleegkundig werk
 ik meer zelfvertrouwen in mijn werk wil krijgen
 ik meer te zeggen wil hebben op mijn afdeling
 ik (meer) voldoening wil halen uit mijn werk
 ik mijn eigen grenzen wil verleggen
 ik mij prettiger wil voelen in mijn werk

Deze cluster van redenen verwijst naar een ‘persoonlijk ontwikkelingsaspect volgens Markus. Zij stelt: “Dit zijn duidelijk allemaal redenen om te leren die gericht zijn op de persoon zelf. Het gaat om zelfverzekerdheid, zelfvertrouwen, voldoening, zichzelf als persoon prettig voelen in het werk” (p.37).

Factor 5: Sociaal functioneren

Ik neem deel omdat:

ik meer waardering wil krijgen van mijn collega's
 ik meer waardering wil krijgen van mijn leidinggevende op mijn afdeling
 iedereen op mij rekent en ik hen niet wil teleurstellen
 ik de spirit van mijn team op de afdeling wil behouden
 ik in staat wil zijn om van collega's taken te kunnen overnemen
 ik beter in mijn team wil functioneren op deze afdeling

Bij deze laatste factor, die de naam ‘sociaal functioneren’ van Markus kreeg toebedeeld, gaat het om “redenen van de verpleegkundige om te leren, die te maken hebben met zijn eigen functioneren binnen zijn team en op de afdeling. De verpleegee/ster wil waardering krijgen van anderen, als bevestiging van het feit dat hij goed functioneert. Tevens wil hij het team draaiende houden en zijn eigen rol daarbinnen goed uitvoeren” (p.38).

1.4.2.5. APS SURVEY (2001)

In 2001 voerde de Administratie Planning en Statistiek een Survey uit waarin een ad hoc module opgenomen werd rond bijkomende opleidingen, vormingen en trainingen. Hierin wordt o.a. gepeild naar de reden waarom de respondent net die welbepaalde jobgerichte opleiding uitkoos en volgt. Volgende redenen worden vernoemd (in dalende lijn qua voorkomen):

- Omdat ik hiermee mijn job beter kan uitoefenen
- Omdat deze opleiding mij het best voorbereidt op een nieuwe jobinhoud
- Omdat het onderwerp in deze opleiding mij het meest interesseert.

- Omdat deze opleiding mijn kansen op de arbeidsmarkt verhoogt
- Omdat ik mij met deze opleiding mij het best persoonlijk kan vormen
- Omdat ik deze opleiding volgde met het oog op promotie
- Omdat ik verplicht was deze opleiding te volgen
- Andere redenen
- Omdat ik met deze opleiding ander werk zal kunnen vinden
- Omdat ook collega's of vrienden deze opleiding volgen

1.4.2.6. Voordelen van training en ontwikkeling (Garavan & Carbery, 2003)

In 2003 hebben Garavan en Carbery (in Markus, 2006) een onderzoek uitgevoerd met als doelgroep werknemers van bedrijven in Ierland. De onderzoekers waren op zoek naar de persoonlijke inzichten van werknemers omtrent leren, aangezien eerder onderzoek van het Chartered Institute of Personnel and Development in Ierland (CIPD) zich enkel focuste op de inzichten van managers en specialisten. Het doel was om te onderzoeken wat de percepties zijn van lerenden als het gaat om mogelijkheden en kansen voor training en ontwikkeling (*training & development opportunities*) en leerkenmerken (*learning characteristics*) (Markus, 2006). In het onderzoek van Garavan en Carbery wordt specifiek in dit verband naar 'voordelen' gevraagd. De voordelen die aangehaald werden – weergegeven van hoogste naar laagste gemiddelde – zijn: verhogen van competentie, verbeteren van werkprestaties, mezelf verbeteren als persoon, kans maken op promotie binnen de organisatie, meer extern employable worden, andere redenen, bijdragen aan het succes van mijn werkgever, van baan veranderen.

1.4.2.7. Leerbelangen (van der Krogt, 1995 & Sterck, 2004)

Van der Krogt (1995) onderscheidt voor werknemers vijf belangen om te leren. Een eerste belang dat hij aanstipt omtrent leren is werkzekerheid. Door deelname aan VTO-activiteiten kan een werknemer zijn eigen kennisreservoir in stand houden en/of uitbreiden. Dit betekent dat hij een aantal kennistoeven in handen heeft, waardoor hij interessant blijft voor de organisatie (van der Krogt, 1995 in Baert & Smeyers, 2004). Vanuit een stevig kennisreservoir kan de werknemer tevens onderhandelen over de arbeidsvoorwaarden. VTO volgen om betere arbeidsvoorwaarden te verkrijgen is dus een tweede belang. De werknemer kan ook leren met het oog op leefbaarheid van werk. Indien de werknemer

immers de juiste kennis heeft voor zijn job, kan hij die job waarschijnlijk met minder inspanningen doen en zal hij er ook meer voldoening aan beleven. (Van der Krogt, 1995 in Baert & Smeyers, 2004). Tot slot vermeldt van der Krogt (1995, in Baert & Smeyers, 2004) een specifiek belang bij het leren van professionals. Door deelname aan leertrajecten willen zij deel uitmaken van hun beroep of professie en kunnen zij aldus conform de normen en methodieken die daar gehanteerd worden handelen.

Ook Sterck (2004) onderkent in zijn doctoraatsonderzoek met als thema 'leerbeleid en leerpatronen in kennisintensieve arbeidsorganisaties' een acht leerbelangen die een voorname rol spelen bij de totstandkoming van het leerpatroon in een organisatie:

1. Kennis en competenties verwerven om de arbeid goed te kunnen blijven doen of te verbeteren.
2. Verspreiden van de visie of de waarden van de organisatie
3. Effectief en/of efficiënt blijven werken
4. Arbeidssatisfactie handhaven
5. Sociale relaties onderhouden
6. De loopbaan verder ontwikkelen
7. De positie in de organisatie vrijwaren of verbeteren
8. Professionaliteit respecteren.

We merken op dat enkele van deze leerpatroonbelangen ook bij leidinggevenden kunnen voorkomen. Hierdoor dienen ze eveneens als inspiratiebron voor de ophijsting van motieven van leidinggevenden.

1.4.2.8. *Leerwegstrategieën (van der Krogt, 2007)*

Van der Krogt (2007) ontwikkelde recent een nieuw concept: *leerwegstrategieën*. Hij definieert dit concept als volgt.

Een leerwegstrategie is een aanduiding voor de *richting* waarin een werknemer zijn professionele ontwikkeling wil sturen en kan tevens de wegen aangeven die een werknemer daartoe zou willen bewandelen. *Leerwegstrategieën komen voort uit waarden* die medewerkers belangrijk vinden voor hun professionele ontwikkeling in verband met werk, loopbaan en persoonlijke ontwikkeling. (p.17)

Hij onderscheidt **vijf soorten** leerwegstrategieën op basis van 5 clusters van waarden en normen die relevant zijn voor de professionele ontwikkeling van werknemers in dienstverlenende organisaties.

- 1) Professiegedreven leerwegstrategieën
- 2) Vakgedreven leerwegstrategieën
- 3) Organisatiegedreven leerwegstrategieën: vanuit lidmaatschap
- 4) Werkgedreven leerwegstrategieën: vanuit werknemerschap
- 5) Persoonsgedreven leerwegstrategieën: vanuit ondernemerschap

Vakgedreven leerwegstrategie en professiegedreven leerwegstrategie

“In de literatuur wordt het beroep of de professie vaak als drijvende kracht voor de verdere ontwikkeling van de werknemer beschouwd” (p. 18) . Meestal wordt dan de *methodisch-technische component* van het vakmanschap genoemd: kennis en methodieken van de professionele beroepsbeoefenaar (vb. monteurs, elektriciens, verzorgenden in de hulpverlening) die richtinggevend zijn voor zijn handelen in het werk en ook voor zijn leren.

Maar de professie biedt meer volgens van der Krogt. Deze is verankerd in belangrijke *maatschappelijke waarden* zoals ontplooiing, gezondheid, gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid. Deze achterliggende waarden zijn van eminente betekenis. Ze kunnen de professional inspireren tot het ondernemen en sturen van zijn (methodisch-technische) ontwikkeling (Van der Krogt, 2007). Als voorbeelden haalt hij ‘respect voor cliënten’, ‘zelfbepaling’, ‘humaniteit’, kwaliteit in termen van methodisch technisch verantwoord handelen, ‘deskundigheid’ en ‘collegiale verantwoordelijkheid’ aan.

Werkgedreven leerwegstrategieën: vanuit werknemerschap

De arbeidsgedreven strategie komt voort uit het streven naar *zekerheid* en handelen overeenkomstig de afspraken die men maakt. Werknemers leren en werken om de plichten na te komen en de daarbij horende (materiële en immateriële) *beloningen* te ontvangen.

Het ontwikkelen van werknemerschap is een belangrijke motivatie voor werknemers met deze strategie en daaraan zijn waarden verbonden als het hanteren van afhankelijkheden en invloed uitoefenen. Ook de instrumentele waarde, de *waarde op de arbeidsmarkt* speelt een rol.

Deze werknemers richten zich volgens van der Krogt op het verwerven van formeel erkende competenties die bijdragen aan het versterken van hun positie op de arbeidsmarkt. Dit wordt volgens hem vooral bestudeerd in het kader van employability-vraagstukken.

Ze leren om voor hun belangen op te komen i.v.m arbeidscontracten en hun positie in de organisatie. Werk en leren hebben op zichzelf niet zo'n grote betekenis maar het heeft eerder een *instrumentele waarde*.

Persoonsgedreven leerwegstrategieën: vanuit ondernemerschap

“Bij de persoonsgedreven leerwegstrategieën vindt de werknemer het belangrijk om uitdagingen aan te kunnen, invloed uit te kunnen oefenen en zo de eigen kwaliteiten tot uiting te laten komen” (Van der Krogt, 2007, p.29).

Het persoonlijk ondernemerschap staat in de literatuur “in the picture”. “Met persoonlijk ondernemerschap verwijst men naar het vermogen van een werknemer om op eigen kracht en op basis van eigen drijfveren en doelen sturing te geven aan zijn werk en zijn ontwikkeling” (van der Krogt, p.29). Waarden die centraal staan zijn: persoonlijke creativiteit, persoonlijk initiatief, ondernemerschap, individuele verantwoordelijkheid, zelfsturing, zelfvertrouwen, uitdaging en geloof in eigen kracht sterk op de voorgrond. Deze waarden vormen de basis voor de keuze voor bepaalde wijzen waarop men werkt maar ook voor het leren (Aalfs, 2005; Kessel, 2004 in van der Krogt, 2007). De accenten in deze strategie zullen liggen op persoonlijke kwaliteiten die ook functioneel kunnen zijn voor de loopbaan en het werk.

Organisatiegedreven leerwegstrategie: vanuit lidmaatschap

Deze strategie wordt gehanteerd door werknemers die zich in hun gedrag laten inspireren door waarden die de organisatie hoog in het vaandel draagt (Van der Krogt, 2007). Zij willen zich vooral ontwikkelen *vanuit hun binding aan de organisatie*. Het behoren tot een organisatie of een werkeenheid is voor hen de drive om te leren. Deze organisatiegebonden medewerkers zouden waarden als solidariteit, sociale binding, wederzijdse ondersteuning, maar ook uitdaging, competitie kunnen onderschrijven. Dat hangt af van de organisatie.

Het belang van sociale relaties en solidariteit is de drijvende kracht van deze strategie.

In vergelijking met de professiegedreven strategie is deze strategie meer gebaseerd op de waarden die in een ‘Gemeinschaft’ de boventoon voeren. Het nastreven van een interessante carrière speelt in deze strategie niet zo'n grote rol.

Van der Krogt verklaart het verschil met de andere strategieën als volgt: bij de andere drie missiegedreven professionaliseringsstrategieën is sociale binding ook belangrijk. De professional of vakman streeft ook naar binding met zijn professie, met beroeps- en vakgenoten. Bij de arbeidsgedreven strategie is de binding aan andere werknemers belangrijk om daardoor meer invloed uit te kunnen oefenen. Ook voor de ondernemer zijn de persoonlijke netwerken belangrijk om daardoor toegang tot informatie en interessante

projecten te krijgen. In deze drie strategieën zoekt men contacten met anderen omdat die functioneel zijn voor de eigen missie en strategie. Men zoekt contact met andere gelijkgestemde actoren omdat men daardoor de eigen strategie beter kan realiseren. Bij de sociaal gedreven strategie is het erbij horen en het met andere gelijkgestemden werken en leren een waarde op zichzelf” (p.31).

Van der Krogt geeft tenslotte volgende belangrijke opmerking: “Bij deze vier missiegedreven professionaliseringsstrategieën moeten we ons realiseren dat veel werknemers **niet zo’n duidelijke missie** hebben. In het kader van **loopbaanadvisering** wordt juist geprobeerd om die waarden en missie te expliciteren. Dit is bijvoorbeeld het geval in workshops voor wetenschappelijk medewerkers aan universiteiten (Knip, 2007). Medewerkers worden door tests en discussie gestimuleerd om hun eigen visies en ankerpunten in hun werk en loopbaan te expliciteren en op basis daarvan verdere plannen voor hun ontwikkeling te maken en uit te voeren” (p.31).

1.4.3. Destilleren van exclusieven van medewerkers

Naast perspectieven van medewerkers bij deelname aan VTO zoekt dit project eveneens in op “exclusieven” die ertoe leiden dat medewerkers beslissen om *niet* te participeren. Analooq aan de definitie van perspectieven, definiëren we “exclusieve’ als volgt:

“Een – eerder impliciet of eerder expliciet – bij een persoon of groep aanwezig geheel van waarden, opvattingen, motieven en normen om bij het oplossen van arbeidsgerelateerde problemen of uitdagingen te kiezen voor andere strategieën en middelen dan VTO resp. leren en ontwikkelen van competenties.”

Dat ook deze “anti-motieven” of exclusieven een relevante waarde hebben binnen participatie-onderzoek verwoordt Norton (2007) als volgt: “Understanding participation of adults in continuing education does not show the full picture on participation. (Merriam and Cafferella, 1999) To understand participation we must look at non-participation, and the barriers that exist for the learner, with the same critical eye” (Norton, 2007, p.40).

De term exclusieven om te leren refereert naar “participatiedrempels” die medewerkers er dus van weerhouden om te participeren aan VTO. In de vakliteratuur wordt een conceptueel onderscheid gemaakt tussen twee ‘soorten van participatiedrempels’: ‘barrières’ (barriers) en belemmeringen of weerstanden (‘deterrents’) (De meester, Scheeren & Van Damme, 2000).

Barrier connotes an absolute blockage, a static and insurmountable obstacle that prevents an otherwise willing adult from participation in adult education". Deterrent, on the other hand, suggests a more dynamic and less conclusive force, one that works largely in combination with other forces, both positive and negative, in affecting the participation decision (Valentine & Darkenwald, 1990 in De Meester, Scheeren & Van Damme, 2000, p.167)

Er is een evolutie om het meer traditionele begrip 'barrier' te vervangen door de term 'deterrent' dat een meer dynamisch karakter heeft (De meester, Scheeren & Van Damme, 2000) .

1.4.3.1. Deterrent Participation Scale [DPS]

Naast de Education Participation Scale, ontwikkeld door Boshier in 1971, is er een 'tegenhanger', van dit onderzoeksinstrument voor handen, i.c. de Deterrent Participation Scale. Deze vragenlijst peilt naar *weerstand* bij volwassenen die leiden tot *non participatie* in voortgezette educatie. Darkenwald & Scanlan (1984) zijn de grondleggers van dit instrument en voerden een eerste onderzoek uit bij een steekproef van gezondheidswerkers (Norton, 2007). Hun initiële werk werd voortgezet door Darkenwald en Valentine (1985) die de 34 redenen in dit instrument clusterden in 6 factoren: (1) personal problems, (2) lack of confidence, (3) costs, (4) lack of course relevance (5) time constraints en (6) low personal priority (Merriam & Caffarella, 1991, p.89). In talrijke empirische studies wordt deze DPS toegepast bij verschillende onderzoekspopulaties en contexten. Ondermeer 24 doctoraatsonderzoeken, uitgevoerd in de tijdsperiode 2001-2006, maken gebruik van deze vragenlijst als methodologisch instrument (Norton, 2007). In volgende tabellen komt de clustering aan bod die Norton (2007) na afname van de DPS-G bespeurt in haar doctoraatsonderzoek.

Tabel 3: Factoren na afname DPS-G, Norton (2007)

<i>Factoren</i>	<i>Items</i>
(1) Lack of confidence	<ul style="list-style-type: none"> - Because I was not confident of my learning ability - Because I felt I couldn't compete with younger students - Because I felt I was too old to take the course - Because I felt unprepared for the course - Because I didn't think I would be able to

	<ul style="list-style-type: none"> - finish the course - Because my friends did not encourage my participation - Because I didn't meet the requirements for the course - Because my family did not encourage participation
(2) Lack of course relevance	<ul style="list-style-type: none"> - Because the available courses did not seem useful or practical - Because I didn't think the course would meet my needs - Because the courses available did not seem interesting - Because the courses available were of poor quality - Because I wanted to learn something specific but the course was too general - Because the course is not on the right level for me.
(3) Low personal priority	<ul style="list-style-type: none"> - Because I'm not that interested in taking courses - Because I wasn't willing to give up my leisure time - Because I don't enjoy studying - Because participation would take away from time with my family - Because education would not help me in my job
(4) Time constraints	<ul style="list-style-type: none"> - Because of the amount of time required to finish the course - Because I didn't think I could attend regularly - Because I didn't have the time for the studying required - Because the course was scheduled at an inconvenient time - Because the course was offered at an inconvenient location
(5) Personal Problems	<ul style="list-style-type: none"> - Because I had trouble arranging for child care - Because of family problems - Because of a personal health problem or handicap - Because the course was offered in an unsafe area
(6) Cost	<ul style="list-style-type: none"> - Because I couldn't afford miscellaneous expenses like travel, books, etc. - Because I couldn't afford the registration or course fees - Because my employer would not provide financial assistance or reimbursement

(Bron: Norton, 2007, p.112-113)

1.4.3.2. Overzichtswerk Silva et al. (1998)

Silva et al. (1998) geven in hun onderzoeksrapport, zoals de titel 'Adult Education Participation Decisions and Barriers: Review of Conceptual Frameworks and Empirical Studies' aangeeft, een review weer van empirische studies die de topic non-participatie in verschillende domeinen van de volwasseneneducatie centraal stellen. De auteurs maken onderscheid tussen volgende rubrieken: leerbarrières m.b.t. arbeidsmarktgerichte en professionele vorming, volwasseneducatie in het algemeen, tertiair onderwijs en basiseducatie. We selecteren de twee studies die betrekking hebben op professionele vorming en geven hieronder de bevindingen weer.

Blais, Duquette en Painchaud (1989) peilden aan de hand van een herwerkte versie van de DPS-G vragenlijst (cf. supra) bij 909 Canadese verpleegsters naar hun redenen om niet deel te nemen aan één of andere professionele vorming. Ze onderkennen aan de hand van een factoranalyse 6 clusters van redenen. Drake (1988) gebruikte eveneens de DPS- G vragenlijst en verkreeg andere resultaten bij zijn onderzoeksgroep, i.c. leerkrachten. We geven hieronder enkel de meest en minst belangrijkste redenen weer en de factoroplossing die beide auteurs bespeuren in hun resultaten.

Tabel 4: Factoren DPS-G, Blais, Duquette & Painchaud (1988)

<i>Auteurs</i>	<i>Survey respondenten</i>	<i>Meest belangrijke barrières</i>	<i>Minst belangrijke barrières</i>	<i>Factoren</i>
Blais, Duquette, and Painchaud (1989) In Silva et Al. (1998)	909 Canadian nurses who had not taken any continuing ed. courses in past year	1. With all my other commitments, I just don't have the time 2. Takes too much time to obtain a certificate or baccalaureate 3. Attending courses would infringe too much upon my personal life	1. The course sponsors had a poor reputation 2. My family/spouse objects to my outside activities 3. I would feel out of place at the university	-1. Low Priority for Work-Related Activities -2. Absence of External Incentives -3. Incidental Costs -4. Irrelevance of Additional Formal Education for Professional Practice -5. Lack of Information and Affective Support
Drake (1988)	292 secondary vocational agriculture teachers in Alabama with college degrees	1. Course was offered at an inconvenient location 2. Course was scheduled at an inconvenient time 3. Course	1. I felt I couldn't compete with younger students 2. I was not confident of my learning abilities	1. Cost -2. Lack of Course Relevance 3. Lack of Encouragement 4. Time Constraints and Personal Priority

		available did not seem interesting	3. Personal Health problems	5. Lack of Confidence 6. Personal Problems
--	--	------------------------------------	-----------------------------	---

1.4.2.4. Overzichtswerk leerweerstand en leerbarrières (Baert, De Rick & Valckenborgh, 2004)

Baert, De Rick & Valckenborgh (2004) bieden een overzicht van onderzoekswerk dat zich toespitst op leerweerstand en leerbelemmeringen in Vlaamse context (met uitzondering van het werk van Hillage). In onderstaande tabel geven we hun samenvatting weer.

Tabel 5: Overzicht leerweerstand en leerbarrières (Baert, De Rick & Valckenborgh, 2004)

Auteurs	Categorieën	Voorbeelden
Peeters et al., 2000; Cortebeeck et al., 2000a, 2000b	Extrinsieke barrières Intrinsieke barrières.	Een tijdsprobleem, bereikbaarheidsprobleem (mobiliteit, faciliteiten zoals kinderopvang), financieel probleem, afwezigheid van een geschikt aanbod, informatietekort, gebrek aan workplace support zoals steun van de werkgever enz. Negatieve perceptie tegenover educatie, terughoudendheid tegenover affilatie (groepsgebeuren), gebrek aan zelfvertrouwen, apathie.
Van Damme & Legiest, 1997	Persoonsgebonden factoren Maatschappelijke factoren	Persoonlijke attitudes, capaciteiten, ervaringen, sociale achtergrondvariabelen, rollen Externe leerdruk, biografische transitie, aanbod, oordeel van relevante anderen uit de sociale omgeving
Hillage et al., 2000		Gebrek aan vertrouwen Gebrek aan motivatie Negatieve attitude tegenover opleiding en vorming Een peer group die leren niet als een 'normale' activiteit beschouwt De perceptie dat leren geen tastbare voordelen biedt en irrelevant is
Baert et al., 2002, p. 365		Taal, culturele verschillen, eisen van het gezinsleven, gezinssituatie, gebrek aan kinderopvang, gebrek aan vrije tijd, slechte bereikbaarheid van

		de cursusplaats, beperkte mobiliteit Stereotiep beeld van leren na negatieve schoolse ervaringen, laag zelfbeeld
Baert et al., 2002, p. 377	Praktische belemmeringen Sociaal psychologische belemmeringen	Kostprijs, gebrek aan tijd voor permanente vorming, het op een ongeschikt moment plaatsgrijpen van een cursus Niet-participanten voelen zich onzeker over het eigen kunnen, voelen zich te oud, missen de steun van significante anderen, zijn bang voor het onderwijs, de vorming zelf
Wouters & Douterlungne, in Baert et al., 2002, p. 46 (verwijzing naar Peeters et al., 2000, p.96)	Situationele belemmeringen Institutionele belemmeringen Dispositionele belemmeringen	Te weinig tijd, te druk, gezinsverplichtingen, gebrek aan ondersteuning Gewenste cursus niet aanwezig, cursus te duur, onvoldoende kwalificaties, verkeerde timing Taalproblemen, gezondheidsproblemen
Wouters & Douterlungne, 2002a; Baert et al., 2002, p. 377	Dispositionele barrières Insitutionele belemmeringen Situationele belemmeringen	Kritische barrières Gebrek aan vertrouwen Persoonlijke negatieve attitude tegenover educatie en training Perceptie van irrelevantie Gebrek aan locus of control Niet-kritische belemmeringen Gebrek aan motivatie Kritische barrières Flexibiliteit Niet-kritische belemmeringen Informatietekort Bereikbaarheid Financiële restricties - kostprijs Kritische barrières Tijd Peer group cultuur en steun

1.4.2.5. Redenen van verpleegkundigen om niet te leren (Markus & Van der Krogt, 2006)

Naast het onderzoeken van redenen om te leren die leven bij verpleegkundigen, wilden Markus & Van der Krogt (2006) eveneens nagaan waarom verpleegkundigen beslissen om

niet deel te nemen aan leeractiviteiten. Markus & van der Krogt onderscheiden twee factoren waaronder ze deze redenen kunnen clusteren: (1) individuele conformering en (2) werkbelasting. Onder deze eerste factor horen volgende redenen thuis:

- Ik neem niet deel omdat ik dan niet meer op één lijn zit met collega's
- Ik neem niet deel omdat ik anders niet meer pas binnen mijn team
- Ik neem niet deel omdat mijn collega's mij dan een uitsloper vinden
- Ik neem niet deel omdat collega's en/of leidinggevenden dan meer van mij gaan vragen en verwachten

De tweede factor omvat redenen die verwijzen naar een toename van werkbelasting die de verpleegkundige meent te zullen ervaren, indien hij gaat leren: de verpleegkundige neemt niet deel omdat hij meent dat hij/zij dan ingewikkelder werk krijgt, omdat hij vindt dat leren een manier is hem mij extra werk te laten doen, of hij daardoor meer kwalificaties verwerft die er nodig zijn om zijn werk te kunnen uitvoeren. Markus merkt op dat dit luik van haar onderzoek eerder beperkt is: de opsomming van redenen die onderzocht werden is in geen geval een exhaustieve lijst en dient op een inductieve wijze vanuit de praktijk nog aangevuld te worden volgens de onderzoekster.

1.4.2.6. *Niet deelname redenen van werknemers in arbeidsorganisaties*

Dao (in Houle, 1980, pp. 150-151; in Merriam & Caffarella, 1991, p.87) is een eerste auteur die onderzoek gedaan heeft naar redenen die *werknemers* (binnen profit-organisaties) aangeven waarom zij *niet* deelnemen aan volwasseneneducatie. In onderzoek van Dao kregen 287 medewerkers uit 17 verschillende profit- arbeidsorganisaties een lijst voor zich met mogelijke redenen om niet deel te nemen aan educatieve activiteiten. Clusters 1 tot en met 9 kwamen naar voren in dit onderzoek:

1. Niet genoeg tijd om deel te nemen aan educatieve activiteiten,
2. Individuele en persoonlijke problemen (inclusief kosten),
3. Te moeilijk om te slagen in educatieve activiteiten,
4. Tegen de sociale normen in om deel te nemen aan educatieve activiteiten,
5. Negatieve gevoelens jegens de institutie die de instructie aanbiedt,
6. Negatieve ervaringen met educatieve activiteiten,
7. Resultaten van educatieve activiteiten worden niet gewaardeerd,
8. Onverschilligheid tegenover educatieve activiteiten,
9. Niet bewust van beschikbaarheid van educatieve activiteiten.

De clusters 1 en 9 waren de belangrijkste redenen die werden genoemd door de medewerkers, gevolgd door cluster 7 en vervolgens de clusters 2, 3, 5, 6, 8 (Dao, in Houle, 1980, pp. 150-151; in Merriam & Caffarella, p.87).

In het onderzoek van Garavan en Carbery (2003) kwamen eveneens redenen om niet deel te nemen aan training en ontwikkeling aan de orde. De meest genoemde redenen zijn: te druk (50%), persoonlijke verplichtingen (22%) en weinig relevante trainingsmogelijkheden in de organisatie (22%).

In 2001 voerde de Administratie Planning en Statistiek een Survey uit waarin een ad hoc module opgenomen werd rond bijkomende opleidingen, vormingen en trainingen. Naast redenen om net voor die bepaalde opleiding te volgen (cf. supra) worden ook “ervaren belemmeringen” om geen bijkomende opleiding vorming of training te volgen (VRIND, 2001) onderzocht bij medewerkers. De belangrijkste redenen die de respondenten aangaven zijn (in dalende mate van belangrijkheid geordend):

- Te druk op het werk
- Te druk ook buiten het werk (hobby, lidmaatschap, vereniging)
- Opleiding of vorming werd niet aangeboden in de directe omgeving
- Opleiding of vorming werd op een slecht tijdstip aangeboden
- Verantwoordelijkheden voor het gezin
- Gebrek aan ondersteuning van de werkgever
- Andere
- Te duur, geen geld
- Te moeilijk, te zwaar (geen gepaste vooropleiding)
- Gezondheidsredenen

In Canadees onderzoek vinden we eveneens een aantal redenen die werknemers ervan weerhouden om een jobgerichte opleiding bij te wonen. Meer bepaald onderzoekt de Workplace Employment Survey [WES] verscheidene thema's die betrekking hebben op de werkplek en de relaties tussen werkgevers en werknemers in Canada. De werknemers werden gevraagd om één van volgende redenen als ‘hoofdrede’ aan te kruisen voor hun non participatie aan jobgerichte opleidingen (‘main reason they decided not to take that training’): (1) too busy with my duties on the job, (2) Courses not suitable (I already have the skills, heard bad things about the course, etc.) (3) Course too difficult, (4) Health reasons, (5) Family responsibilities, (6) too old, too late in career (WES, 1999, p.29).

1.4.2.7. Tegenargumenten voor VTO (Douterlunge & Lamberts, 2002)

Douterlunge & Lamberts (2002) geven een aantal argumenten aan die werknemers naar voren kunnen brengen om geen opleiding te moeten volgen. Een eerste medewerkersargument is: “opleidingen en trainingen zorgen ervoor dat mijn werk blijft liggen, zodat ik achteraf harder moet werken”. In dit argument speelt de angst van de medewerker mee om de ‘verloren tijd’ achteraf te moeten inhalen. Een tweede argument is dat medewerkers menen dat ze “die opleidingen niet nodig vinden voor hun job”. Vervolgens vinden sommige medewerkers dat ze “te oud zijn om nog opleidingen” te volgen en beschouwen vanuit dit argument opleidingen eerder nutteloos dan waardevol. Een vierde argument heeft betrekking op de overtuiging dat “opleidingen te moeilijk zijn”. Tenslotte percipiëren sommige medewerkers opleidingen als een test van de werkgever om na te gaan wat ze al dan niet kunnen. Vanuit de angst dat resultaten van opleidingen nadien negatief beoordeeld zullen worden en op die manier aanleiding kunnen geven tot degradatie of ontslag wordt dan besloten om geen opleiding(en) te volgen

1.4.3. Perspectieven van werkgevers en leidinggevenden

1.4.3.1. VTO- perspectieven (Philipsen, 2008)

In navolging van het onderzoek van Baert, Clauwaert & Wybo (2006) voerde Philipsen (2008) een onderzoek uit naar de redenen en belangen die leidinggevenden, HRD professionals en het management aanhalen om hun werknemers aan te moedigen tot deelname aan vorming, training en opleiding.

Het onderzoek naar de VTO-perspectieven van leidinggevenden, HRD professionals en het management is deels gebaseerd op het onderzoek naar de VTO-perspectieven van werknemers (Baert, Clauwaert & Wybo, 2006). In het onderzoek van Baert & Philipsen (2008) werd de lijst van VTO-perspectieven, opgemaakt door Baert, Clauwaert & Wybo, verder aangevuld op basis van de vakliteratuur. Het onderzoek werd gevoerd aan de hand van een vragenlijst. Om deze vragenlijst op punt te stellen, werden alle VTO-perspectieven voorgelegd aan een expertenpanel van leidinggevenden, directieleden, HRM-

verantwoordelijken en VTO-sleutelfiguren. Zij kregen de opdracht de lijst van VTO-perspectieven naar belangrijkheid te beoordelen vanuit het oogpunt van leidinggevenden. In onderstaande tabel 6 bieden we een overzicht van VTO-perspectieven die na het vooronderzoek met het expertpanel in de vragenlijst werden opgenomen.

Tabel 6: VTO-perspectieven van leidinggevenden en directies

Verwachtingen ten aanzien van werknemers	Ik bood VTO-activiteiten aan omdat ze daartoe door mij verplicht werden.
Kennisgerichtheid	VTO-activiteiten werden door mij aangemoedigd omdat werknemers kennis moeten vergaren en opbouwen.
Externe verplichting	Werknemers moesten deelnemen aan VTO-activiteiten omdat zij aan bepaalde wettelijke voorschriften moeten voldoen om een bepaalde functie te mogen uitoefenen.
Dienstbaarheid	VTO-activiteiten werden door mij aangeboden opdat werknemers dienstbaar zouden zijn voor de organisatie.
Versteviging arbeidsmarktpositie	VTO-activiteiten werden georganiseerd als middel om hun arbeidsmarktpositie van de werknemers te verstevigen.
Professionele ontwikkeling	Ik voorzag VTO-activiteiten opdat werknemers professionele bekwaamheid zouden boeken in hun loopbaan.
Tijdelijk uit de routine stappen (routinevlucht)	Er werd aangestuurd tot VTO-activiteiten, opdat werknemers op die manier eens uit de dagelijkse jobroutine kunnen stappen.
Vernieuwende leeractiviteit	Ik gaf ruimte voor VTO-activiteiten omdat het belangrijk is dat werknemers vernieuwende ideeën en meningen leren kennen.
Continue werkprestatie	Ik bood VTO-activiteiten aan omdat het belangrijk is dat werknemers goed kunnen blijven presteren tijdens hun job.
Financieel voordeel	VTO-activiteiten werden door mij aangemoedigd omwille van de eventuele loonsverhoging die werknemers kunnen bekomen.
Sociaal netwerk	Ik bood de werknemers kansen om aan VTO deel te nemen omdat het belangrijk is daarmee de sociale relaties tussen hen te onderhouden en te verbeteren.
Jobbehoud	Werknemers werden door mij uitgenodigd om aan VTO deel te nemen zodat zij hun werk, hun job daardoor kunnen behouden.
Leefbaarheid	Met de georganiseerde VTO-activiteiten wilde ik bekomen dat de werksituatie van de werknemers boeiend bleef.
Brede inzetbaarheid	Ik vond het belangrijk dat VTO-activiteiten worden opgesteld zodat werknemers breed inzetbaar blijven binnen de organisatie.
Competentiegerichtheid	Ik stuurde aan tot VTO-activiteiten omdat ik het belangrijk vind dat werknemers competenties verwerven die nodig zijn voor de job én om de job goed te blijven doen.
Zelfverantwoordelijk handelen	Er was ruimte voor VTO-activiteiten omdat ik het belangrijk vind

	dat werknemers zelf initiatief leren nemen en zelf verantwoordelijk leren handelen.
Bevordering POP (persoonlijk ontwikkelingsplan)	Ik deed inspanningen voor VTO om via die activiteiten de ontwikkelingsdoelen van het POP bij werknemers te realiseren.
Beroepsgroepidentiteit	VTO-activiteiten waren belangrijk om de actuele werkwijzen en – normen die behoren tot de beroepsgroep van werknemers te beheersen.
Communicatiebekwaamheid	Met de georganiseerde VTO-activiteiten zag ik het als opdracht werknemers zekerder te maken van hun communicatie naar mensen over wie ze leiding moeten geven en met wie ze samen moeten werken.
Opbouw leernetwerk	Ik bood ruimte voor VTO-activiteiten omwille van de interactieprocessen waarin lerenden, maar ook mentoren, trainers en managers gezamenlijk acties ondernemen ter ondersteuning van elkaars leren.
Sterker betrokken zijn	Ik organiseerde VTO-activiteiten om werknemers sterker te betrekken in de arbeidsorganisatie.
Informatie opdoen	Ik bood VTO-activiteiten aan zodat de werknemers meer te weten komen over de processen, de doelen, de klanten, enz. binnen de organisatie.
Autonomie	Met de georganiseerde VTO-activiteiten, werd meer zelfstandig functioneren van de werknemers beoogd.
Inspanningsbeloning	Ik vond VTO belangrijk omdat zo de werknemers meer direct verband zouden ervaren tussen inspanningen, prestaties en resultaten.
Effectief teamwork	VTO-activiteiten werden georganiseerd omwille van de verbetering van het samenwerken binnen het team en met andere teams.
Bewustwording	De VTO-activiteiten waren belangrijk omdat de werknemers zo zicht konden krijgen op hoe ze over hun job denken.
Leiderschap	Ik organiseerde VTO-activiteiten omdat het belangrijk is dat werknemers in staat gesteld worden op een goede manier leiding te geven.
Intellectuele fitheid	De georganiseerde VTO-activiteiten waren belangrijk om werknemers intellectueel fit te houden.
Compensatie	Ik moedigde aan tot VTO-activiteiten ter compensatie van vroeger gemiste leerkansen.
Bijscholing	VTO werden aangeboden om voort te bouwen op een vroeger door de werknemers gevolgde opleiding.
Efficiëntie	VTO werd georganiseerd om werknemers efficiënter te doen werken en hierdoor betere resultaten te behalen.
Kennisdeling	Ik organiseerde VTO zodat werknemers dmv VTO kennis gaan delen met anderen en overbrengen naar anderen.
Nuttig, bruikbaar maken	Ik investeer in VTO-activiteiten zodat werknemers datgene wat ze geleerd hebben, direct nuttig zullen gebruiken toepassen in de arbeidsorganisatie.

Innovatie	VTO werd georganiseerd om werknemers op de hoogte te brengen en te laten blijven van recente, nieuwe innovaties.
Arbeidstevredenheid	Ik organiseerde VTO-activiteiten met de bedoeling dat werknemers met meer tevredenheid de job zouden uitvoeren.
Verspreiding visie	Ik stuurde aan tot VTO-activiteiten om de visie van de organisatie te verspreiden en te expliciteren
Strategisch leerbeleid behouden	Ik organiseerde VTO-activiteiten om een strategisch leerbeleid te behouden en te optimaliseren.
Kwaliteitsmanagement	Ik bood kans aan VTO-activiteiten om in het kader van kwaliteitsmanagement het beste uit de organisatie te halen.
Sensibilisering	Ik gaf ruimte aan VTO-activiteiten om werknemers bewust te maken, te motiveren voor hun job.
Leervermogen	Er werden VTO-activiteiten ingevoerd omdat het belangrijk is dat het leervermogen van de organisatie niet verloren gaat.
motivatie oudere werknemers	Door middel van VTO-activiteiten trachtte ik de arbeidsomgeving zodanig aan te passen dat ouderen langer gemotiveerd aan de slag blijven.
Begeleiding nieuwe werknemers	Ik organiseerde VTO-activiteiten om jonge en nieuwe werknemers te begeleiden in hun nieuwe job.
Productieverhoging	Ik moedigde VTO aan omdat het een goede manier is om het productieniveau te bewaren als ook te verhogen.
Innovaties doorvoeren en begrijpelijk maken	VTO diende niet alleen om werknemers op de hoogte te stellen van innovaties; ook werden er via VTO innovaties doorgevoerd en begrijpelijk gemaakt.
Personeelsbehoud	VTO activiteiten werden aangeboden om personeel aan te trekken en zo het behoud van het personeel te garanderen.
Subsidies	VTO-activiteiten werden georganiseerd omdat er daardoor subsidies ontvangen konden worden.
Omscholing	Ik stuurde aan tot VTO om op die manier werknemers om te scholen.
Image building	Ik gaf ruimte voor VTO omdat daardoor het bedrijf een aantrekkelijk imago krijgt omwille van de opleidingskansen die het biedt.

Naast deze lijst van VTO-perspectieven, bevatte de vragenlijst ook vragen naar een aantal onafhankelijke variabelen. De bevroegde onafhankelijke variabelen met hun antwoordmogelijkheden zijn in onderstaande tabel terug te vinden:

Tabel 7: Onafhankelijke variabelen bij VTO-perspectieven van leidinggevenden en directies

Geslacht	Leeftijd	Arbeidssector	Functietitel	Aantal personen waaraan men leiding geeft
Man	<= 20	Bouw	Diensthoofd	<= 50
Vrouw	21-30	Diensten	Afdelingschef	51-100
	31-40	Handel/ Horeca	Departementshoofd	101-151
	41-50	Industrie	Coördinator	151-200
	51-60	Andere	Sectiechef Manager Directie Andere	250+

Op de bekomen resultaten van de vragenlijst (n=180), werd factoranalyse toegepast. Uit de factoroplossing van de VTO-perspectieven werden 7 betrouwbare factoren onderscheiden:

- Factor 1: Arbeidsprestatie

Items binnen factor 1

Efficiëntie	VTO werd georganiseerd om werknemers efficiënter te doen werken en hierdoor betere resultaten te behalen	0,662
Continue Werkprestatie	Ik bood VTO-activiteiten aan omdat het belangrijk is dat werknemers goed kunnen blijven presteren tijdens hun job	0,659
Dienstbaarheid	VTO-activiteiten werden door mij aangemoedigd opdat werknemers dienstbaar zouden zijn voor de organisatie	0,583
Begeleiding nieuwe werknemers	Ik organiseerde VTO-activiteiten om jonge en nieuwe werknemers te begeleiden in hun nieuwe job	0,424

- Factor 2: Behoud en versterking werknemerspositie

Items binnen factor 2

Financieel voordeel	VTO-activiteiten werden door mij aangemoedigd omwille van de	0,700
---------------------	--	-------

	eventuele loonsverhoging die werknemers kunnen bekomen	
Jobbehoud	Werknemers werden door mij uitgenodigd om deel te nemen aan VTO zodat zij hun werk, hun job daardoor kunnen behouden	0,571
Compensatie	Ik moedigde aan tot VTO-activiteiten ter compensatie van vroeger gemiste leeransen	0,538
Rechtzetting	Ik spoorde aan tot VTO om een te lage startkwalificatie (geen diploma, onvoldoende scholing) van de werknemers in te halen	0,530
Verstevinging arbeidsmarktpositie	VTO-activiteiten werden georganiseerd als middel om de arbeidsmarktpositie van hun werknemers te verstevigen	0,506
Personeelsbehoud	VTO werd aangeboden om het behoud van het personeel te garanderen	0,464
Omscholing	Ik stuurde aan tot VTO om op die manier werknemers om te scholen	0,483

- Factor 3: Individueel functioneren ten dienste van het andere

Items binnen factor 3

Inspanningsbeloning	Ik vond VTO belangrijk omdat zo de werknemers meer een direct verband zouden ervaren tussen inspanningen, prestaties en resultaten	0,647
Informatie opdoen	Ik bood VTO-activiteiten aan zodat de werknemers meer te weten komen over de processen, doelen, klanten enz. binnen de organisatie	0,608
Effectief teamwork	VTO-activiteiten werden georganiseerd omwille van de verbetering van het samenwerken binnen het team en met andere teams	0,531
Verspreiding visie	Ik stuurde aan tot VTO om de visie van de organisatie te verspreiden en te optimaliseren	0,452
Autonomie	Met de georganiseerde VTO-activiteiten werd meer zelfstandig functioneren van de werknemers beoogd	0,412

- Factor 4: Arbeidsmotivatie

Items binnen factor 4

Sensibilisering	Ik gaf ruimte aan VTO-activiteiten om werknemers bewust te maken, te motiveren voor hun job	0,655
Tijdelijk uit routine stappen	Er werd aangestuurd tot VTO-activiteiten, opdat werknemers op die manier eens uit de dagelijkse jobroutine kunnen stappen	0,587

Leefbaarheid	Met de georganiseerde VTO-activiteiten wilde ik bekomen dat de werksituatie van de werknemers boeiend bleef	0,556
Bewustwording	VTO-activiteiten waren belangrijk omdat de werknemers zo zicht zouden krijgen op hoe ze over hun job denken	0,484
Intellectuele fitheid	De georganiseerde VTO-activiteiten waren belangrijk om werknemers intellectueel fit te houden	0,457

- Factor 5: Innovatie

Items binnen factor 5

Innovatie	VTO werd georganiseerd om werknemers op de hoogte te brengen en te laten blijven van recente, nieuwe innovaties	0,681
Innovatie begrijpelijk maken	VTO diende om innovaties door te voeren en begrijpelijk te maken	0,677

- Factor 6: Netwerken uitbouwen

Items binnen factor 6

Opbouw leernetwerk	Ik bood ruimte aan VTO-activiteiten omwille van de interactieprocessen waarin lerenden, maar ook mentoren, trainers en managers gezamenlijk acties ondernemen ter ondersteuning van elkaars leren	0,735
Sociaal Netwerk	Ik bood werknemers kansen om aan VTO deel te nemen omdat het belangrijk is daarmee de sociale relaties tussen hen te onderhouden en te verbeteren	0,507
Vernieuwende leeractiviteit	Ik gaf ruimte aan VTO omdat het belangrijk is dat werknemers hierdoor vernieuwende ideeën en meningen leren kennen	0,451

- Factor 7: Brede bekwaamheid

Items binnen factor 7

Brede inzetbaarheid	VTO-activiteiten werden georganiseerd opdat werknemers breed inzetbaar zouden blijven binnen de organisatie	0,749
Professionele	Ik voorzag VTO-activiteiten opdat werknemers professionele	0,40

ontwikkeling	bekwaamheid zouden boeken in hun loopbaan	
--------------	---	--

Voorgaande factoren, bekomen aan de hand van factoranalyse, maken duidelijk dat de VTO-perspectieven bij leidinggevenden, directieleden en het management te ordenen zijn naar soort. Daarnaast stelden de onderzoekers ook volgende onderzoeksvraag: “Hoe positioneren de VTO-perspectieven zich in functie van een aantal onafhankelijke factoren?”

Om deze vraag te beantwoorden, voerden de onderzoekers een t-toets uit bij de variabele “geslacht” en een ANOVA toets bij de variabele “leeftijdscategorie”, “functietitel”, “sector”, en “aantal personen waaraan men leiding geeft”.

De onderzoekers deden volgende bevindingen:

- Er bestaat een significant verschil in gemiddelde scores tussen mannen en vrouwen voor de factor “netwerken opbouwen”. Vrouwen vinden dit een belangrijkere reden dan mannen om hun werknemers aan te sturen tot vorming, training en opleiding. Dit wil niet zeggen dat mannelijke leidinggevenden deze VTO-dimensie niet belangrijk zouden vinden, het duidt er enkel op dat zij deze dimensie van minder doorslaggevende rol achten om VTO in te richten voor hun werknemers.
- Er bestaat een significant verschil in gemiddelde scores tussen de verschillende sectoren wat betreft “arbeidsprestatie”. Vooral de dienstensector en de industriesector hechten duidelijk meer belang aan de efficiënte prestatie van hun werknemers dan de andere sectoren, en halen deze dimensie aan als een belangrijke reden voor het aanmoedigen van werknemers tot deelname aan VTO.

1.4.3.2. Investeringsdoelen (Mulder, 1995)

Mulder (1995 in Bergenhenegouwen, Mooijman, Tilema, 2002) peilt bij 293 arbeidsorganisaties naar ‘investeringsdoelen’ van opleidings*investeringen*. Hij onderscheidt daarbij 4 clusters:

- Functiegerichte doelen, zoals het verbeteren van het huidig functioneren van medewerkers
- Organisatie-ontwikkelingsgerichte doelen, zoals de opvang van personele consequenties van reorganisaties, business process redesign en het herpositioneren van de organisatie in de markt.

- Loopbaangerichte doelen, zoals de ondersteuning van de mobiliteit van medewerkers.
- Personeelsbinding als investeringsdoel, waarbij (potentiële) medewerkers opleidingen beschouwen als secundaire arbeidsvoorwaarden (p.394)

In onderstaande tabel 8 is elke cluster van investeringsdoelen weergegeven.

Tabel 8: Investeringsdoelen voor opleidingsinvesteringen (naar Mulder, 1995 in Bergenhenegouwen, Mooijman, Tilema, 2002)

1. Bevorderen van het imago van het bedrijf als goede werkgever	Personeelsbinding
2. Binden van het personeel aan de organisatie	
3. Bevorderen van de arbeidssatisfactie van het personeel	
4. Inwerken van nieuw personeel	Functiegerichte doelen
5. Verbeteren van gedragsaspecten in de uitvoering van werkzaamheden	
6. Voorbereiden van groepen medewerkers op nieuwe taken	
7. Voorbereiden van groepen medewerkers op nieuwe functies	
8. Bevorderen van het individueel functioneren	
9. Verbeteren/op peil houden van vakinhoudelijke kennis en vaardigheden	Organisatie- ontwikkelingsgerichte doelen
10. Algeheel verhogen van het niveau van (groepen) medewerkers	
11. Bevorderen van het functioneren van teams	
12. Verbeteren van het verloop van bedrijfsprocessen	
13. Ondersteunen van organisatieverandering	Loopbaangerichte doelen
14. Ondersteunen van loopbaanontwikkeling van de medewerker	
15. Bevorderen van mobiliteit van de medewerkers in de onderneming	
16. Selecteren van talentvolle medewerkers voor doorstroom naar hogere functies	
17. Ondersteunen van uitstroom van medewerkers	

1.4.3.3. Persoonlijke waarden van managers (McGuire, D. e.a., 2008)

Niet alleen de strategische visies van het management en de organisatie bepalen de keuze om al dan niet te investeren in training en opleiding. Ook de **persoonlijke waarden** van de manager, de werkgever en de leidinggevende bepalen het beslissingsproces aangaande de participatie aan training en opleiding. *“We argue that personal values play an important role in decision-making processes (i.e. commitment to training and development) and that such values are the product of socialization processes operating at an organizational and societal*

value” (McGuire, 2008, p.355). Ook Saha & Fisera (1999) geven aan dat persoonlijke waarden een mogelijke impact hebben op deze beslissingen. Zij geven echter ook aan dat er maar weinig bekend is over deze persoonlijke waarden.

Het onderzoek bij McGuire (2008) toont aan dat persoonlijke waarden het proces van beslissen beïnvloeden bij managers. Regressieanalyse toont aan dat ‘**capability values**’ (namelijk persoonlijk prestatiegevoel, zelfrespect, eigen doelen willen bereiken, competent zijn in de dagdagelijkse praktijk en betrouwbaar zijn) de meest significante verklarende variantie bevatten voor de belangrijkheid die managers hechten aan training en ontwikkeling. Dit suggereert dat de respondenten training en ontwikkeling beschouwen als een manier om tot werkautonomie te komen, professionele vaardigheden te ontwikkelen en hun eigen carrières te verbeteren. Dit ondersteunde dan weer voorgaand onderzoek dat werkautonomie de grootste voorkeur krijgt bij werknemers.

1.4.3.4. *Perceptie van succes bij werkgevers (Blomberg, 1989)*

In zijn poging om kosten-baten analyses voor training te maken, identificeerde Blomberg (1989) enkele voordelen voor werkgevers. Ten eerste verhoogt het de **productiviteitswaarde** van de werknemers. Ten tweede is de **retentie** van werknemers in de organisatie groter. Ten derde heerst er meer **discipline** onder de werknemers. En ten vierde gebeuren er **minder fouten** op de werkplek. In zijn analyse benadrukt Blomberg nogmaals training voor werkgevers waardevol is voor de verhoging van de werknemersproductiviteit en de hogere opbrengsten van de organisatie. Om wat voor soort training het dan ook gaat, vakspecifiek of algemeen...

1.4.4. **Exclusieven van werkgevers en leidinggevenden**

Douterlunge & Lamberts (2002) stellen dat “indien de werkgever zich verzet tegen het ontwikkelen van een VTO-beleid hij daarvoor meestal een lijst van argumenten klaarheeft” (p.89). Zij geven een aantal voorbeelden van zulke tegenargumenten voor VTO-inspanningen.

Primo, kunnen werkgevers het argument aanstippen dat “opleidingen veel te duur zijn en het bedrijf daarvoor geen geld heeft”. VTO aanbieden en er bovendien daarrond een beleid

uitstippelen kosten handenvol geld. Kosten zijn de directe kosten van het materiaal, reiskosten, verblijfskosten, enz. Het prijskaartje dat aan VTO verbonden zit kan dan ook werkgevers afschrikken om VTO op te zetten.

Een tweede argument heeft te maken met tijdsgebrek. Werkgevers moedigen deelname aan VTO niet aan omdat ze geen tijd hebben om mensen op te leiden, het werk gaat voor en kan immers niet blijven liggen. Ten derde kunnen werkgevers het nut van bepaalde opleidingen niet inzien en daardoor niet investeren. Het argument dat hierbij aansluit is het volgende: “ Al die opleidingen....ze zijn niet aangepast aan wat wij in dit bedrijf nodig hebben. We verspillen er dus beter geen tijd en geld aan”. Tenslotte kunnen werkgevers aanhalen dat competentieontwikkeling een gevaar inhoudt, namelijk dat de medewerker door opleidingen te volgen een hogere arbeidsmarktwaarde heeft opgebouwd en hierdoor de organisatie kan verlaten en mogelijks gaat werken voor de concurrent. Ze vermijden dan het feit dat ze investeren in VTO en dat de concurrent hiervan uiteindelijk de ‘vruchten’ van plukt.

Buyens & Vanhoven (2000) halen eveneens twee redenen aan die organisatie opgeven om niet te investeren en die in de lijn liggen van bovenstaande argumenten. Ten eerste stellen de auteurs dat ondernemingen angst hebben voor ‘loze opleidingsinvesteringen’. Vaak komt vanuit ondernemingen immers de klacht dat de organisatie investeert in bijscholing van medewerkers om deze vervolgens vlak na de afronding ervan zien te vertrekken. “Op deze manier zijn de opleidingsinvesteringen dan ook ‘loze investeringen’ geweest en is opleiding effectief een kost aangezien er later geen rendement uit voorvloeit” (p.41). Vanuit deze negatieve ervaring, tenderen sommige ondernemingen er dan ook toe volgens Buyens & Vanhoven om daadwerkelijk minder snel tot het aanbieden van opleiding over te gaan. Een manier om tegen te gaan dat men vlak na een opleiding vertrekt, is een scholingsclausule of scholingsbeding. Dit is een clausule waarbij de werkgever zich ertoe verbindt dat de werknemer op zijn kosten opleiding kan volgen maar dat de werknemer in ruil daarvoor een bepaalde periode in dienst blijft en indien hij in die periode wel vertrekt een deel van de kosten terugbetaalt (Buyens & Vanhoven, 2000). Een tweede reden om niet te investeren in VTO kan de redenering zijn dat opleiding leidt tot tijdsgebrek (Buyens & Vanhoven, 2000). De gedachtegang dat opleiding leidt tot tijdsgebrek omdat men tijdens het volgen van de opleiding niet kan werken, wordt zowel in kleine als grote ondernemingen teruggevonden.

Daarnaast geeft Mulder (1998) ook een aantal redenen aan voor werkgevers en leidinggevendenden om eerder niet te investeren in competentieontwikkeling en opleiding. De auteur heeft het over belemmerende factoren binnen het veld van human resource management. Factoren die volgens deze auteur de investering in vorming, training en opleiding hinderen, zijn ten eerste de *slechte of negatieve ervaringen* die het management

reeds had met VTO. Een belangrijke oorzaak hiervan is het feit dat de *transfer* naar de werkplek vaak uitblijft, waardoor men slechts een *beperkt resultaat* ziet van de opleiding. Daarnaast zou vorming, training en opleiding ook *te weinig opbrengen*. De *opleidingseffectiviteit* en *return on investment* zijn belangrijke indicatoren voor managers. Als deze uitblijven of geen mooie cijfers afleveren, dan ziet men zich genoodzaakt om minder te investeren in vorming, training en opleiding en te kiezen voor andere maatregelen. Een vierde belemmerende factor is het feit dat opleidingsdoelen en opleidingsprogramma's *te weinig worden geëxpliciteerd* en nagestreefd. Tot slot zijn ook de *werkdruk* en het *gebrek aan arbeidsrelevantie* factoren die ervoor zorgen dat men niet investeert in opleiding en training.

McGuire (2008) geeft aan dat de toewijding aan training en ontwikkeling hoog in het vaandel wordt gedragen, maar dat het vaak geen realiteit kent omwille van:

1. de problematiek van de korte-termijn doelstellingen
2. de budgettaire tekortkomingen
3. het ontbreken van strategische sturing.

Ook Harrison en Kessels (2004, in McGuire 2008) geven het belang van training en ontwikkeling aan. Zij stellen dat training en ontwikkeling steeds meer en meer een grotere rol moet krijgen om tegemoet te komen aan zowel de leernoden van individuen als ook de strategische organisationele richtlijnen. Toch benadrukken ook zij mogelijke belemmerende factoren. Zij leggen zij het probleem bij de lijnmanagers: zij expliciteren de strategische doelstellingen niet, maar koppelen training en ontwikkeling in sommige gevallen aan eigen persoonlijke doelstellingen en voorkeuren. Lijnmanagers nemen sneller een korte termijn, functioneel perspectief in, waarbij ze sneller training en ontwikkeling als een strategie beschouwen om hun eigen werk gemakkelijker te maken en om andere dingen bij het topmanagement te bereiken. Daartegenover stellen Marchington and Wilkinson (2002, in McGuire, 2008) dat lijnmanagers de voorziening van training en ontwikkeling beschouwen als inbinden van de werkkraft en onrechtvaardige afleiding van de operationele verplichtingen.

Een ander probleem doet zich voor bij de evaluatie van training. Vaak is deze evaluatie gelimiteerd door ongepaste indicatoren. Volgens Shelton & Alliger (1993) is er slechts weinig aandacht besteed aan de transfer van training of de trainingsvoordelen voor de organisatie. Waar zulke pogingen wel werden gedaan, werd er vooral gefocust op de link tussen de training en de 'profits', 'sales' of 'return on investment'. Deze linken zijn moeilijk dan wel

onmogelijk om aan te tonen, omdat de waarde van de training functie is van verscheidene 'non-training' factoren, bijvoorbeeld compensaties, beloningen of job design.

Calder (1993) vermeldt volgende barrières die de beslissing voor training en ontwikkelen bemoeilijken: *financiële aspecten*, *gebrek aan interesse* bij het 'senior management' en de *concurrentiedruk* van andere organisatie wat maakt dat de trainingsnoden van hun werknemers onderaan de prioriteitenlijst komen. Volgens Calder is training in het Verenigd Koninkrijk teruggeschroefd tot de initiële inwijding van nieuw personeel. De redenen om niet te investeren in het reeds aanwezige personeel, zijn voor werkgevers de *kost* als ook het risico van *investeringsverlies* in het geval dat dit opgeleid personeel zou weggaan.

Tegen de achtergrond van 'organisational learning' (Argyris & Schön, 1996), heeft Steiner (1998) het over 'several reasons for learning barriers'. Deze auteur geeft een aantal problemen bij werknemers alsook bij werkgevers die ervoor zorgen dat men leerbarrières ontwikkelt. De auteur heeft het over volgende redenen:

- Metaforen die werknemers hanteren over de toekomst van de organisatie worden niet serieus genomen of begrepen door het management.
- Visies die werknemers hebben aangaande de toekomst van de organisatie en zichzelf als individu in de organisatie zijn niet consistent met de visies die het management uitdraagt.
- Wanneer men een nieuwe ideologie wil implementeren (bijvoorbeeld 'lerende organisatie'), dat de veranderingen inzake machtsverhoudingen en communicatiestructuren om de nieuwe ideologie te ondersteunen, niet gebeurd zijn.
- De managementstijlen zijn niet veranderd volgens de nieuwe managementideologie.
- Officiële en onofficiële gedragsnormen primeren op de ideologie, niet de ideologie van het 'organisationeel leren' zelf.

Daarnaast vindt Steiner (1998) ook belemmerende factoren in de organisatiestructuur en de managementacties. Wat de organisatiestructuur betreft, geeft hij volgende belemmerende factoren:

- Een *korte-termijn visie* op de productiviteit in het productieproces. Dit is de visie van het management, en daarmee ook van de werknemers. Al deze korte-termijn acties hinderen het lange-termijn denken van de lerende organisatie.
- Een ander probleem is de *scheiding van het werk* binnen de organisatieplanning. Bijvoorbeeld de finance manager en de HRM-managers. De ene is voornamelijk bezig met kwantitatieve data, de andere met kwalitatieve data. Méér dan eens gebeurt het

dat de afstemming tussen beide paradigma's niet goed verloopt, waardoor de beslissing over VTO-investeringen verhinderd wordt.

Steiner (1998) situeert het ontstaan van leerbarrières ook bij de management-acties, namelijk:

- De *dubbele boodschap* van het management. Enerzijds zijn er korte-termijn acties zoals efficiëntie. Anderzijds zijn er lange-termijn doelstellingen, bijvoorbeeld een proactief lerende organisatie ontwikkelen. Het samengaan van concrete en abstracte doelstellingen wordt niet altijd door werknemers begrepen.
- De doelstelling om een lerende organisatie te ontwikkelen, wordt niet altijd even serieus genomen door de *operationele werkvloer*. Zij vinden andere aspecten van de werkplek veel belangrijker.

McCracken (2005) bespreekt een aantal extrinsieke en intrinsieke persoonlijke barrières bij het management ten aanzien van vorming, training en opleiding. Daarbij onderscheidt hij vier types van managers:

- 'The guidance seeker': deze manager wil geen tijd spenderen aan training en ontwikkeling als er geen beloning in zit (bijvoorbeeld promotie).
- 'The balance searcher': Weegt prioriteiten in termen van work life balance af, wat leidt tot gebrek aan motivatie om verder leren te gaan opzoeken buiten de werkplek.
- 'The comfortable manager': Weigert uit comfort zones te komen en vertoont angst om zich in ontwikkelingsactiviteiten te tonen
- 'The cynical manager': Gebaseerd op vroegere ervaringen met leren, ongemotiveerd om aan bepaalde trainingen deel te nemen vanwege de twijfel over de waarde en de geloofwaardigheid van de training.

Deze vier types van managers worden beïnvloed door:

- Gebrek aan toewijding om zich te ontwikkelen
- Gebrek aan kansen en voorzieningen om zich te kunnen ontwikkelen (training focust zich vaak enkel op technische taken van de manager, niet op bijvoorbeeld people management).
- Korte-termijn doelstellingen, waarbij er geen plaats is voor individuele ontwikkelingsnoden.
- Fysische druk: Significante geografische en tijdsbarrières.

Ook deze persoonlijke negatieve opvattingen of persoonlijke exclusieven van managers en leidinggevendenden, kunnen het beslissingsproces over al dan geen investering in VTO beïnvloeden.

1.5. Oplijsting perspectieven en exclusieven

In vorige paragrafen gingen we op zoek naar mogelijke perspectieven en exclusieven. We deden dit voor twee doelgroepen, ten eerste de werknemers en ten tweede de werkgevers. Op basis van deze literatuurstudie en op basis van voorgaand onderzoek stelden we een lijst op van perspectieven en exclusieven die bevestigd zou worden bij werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds. Deze twee lijsten van perspectieven en exclusieven zijn in bijlagen I en II terug te vinden.

Deze lijst van perspectieven en exclusieven werd in een eerste fase van ons onderzoek aan een expertenteam voorgelegd. We vroegen aan deze VTO-kenners om de geformuleerde items te beoordelen naar Belangrijkheid, Consistentie en Realiteitswaarde. Een tiental VTO-kenners scoorde de perspectieven en exclusieven, en dit zowel voor de doelgroep van werknemers als de doelgroep van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren. De vragenlijst die de experts invulden, is terug te vinden in Bijlage III.

Op basis van de scores die de VTO-kenners aan de perspectieven en exclusieven hadden aangebracht, maakten we aanpassingen en deden we een selectie van de belangrijkste perspectieven en exclusieven die in de lijst waren aangegeven. Steunend op deze aanpassingen, kwam de uiteindelijke vragenlijst tot stand. De items die na fase 1 van het onderzoek in de definitieve vragenlijst werden opgenomen, worden in onderstaande tabel opgesomd. Dit zijn tevens de formuleringen die bij het invoeren van de items in QuestionMarkPerception werden gebruikt. Voor de volledige vragenlijst en de toelichting van QuestionMarkPerception verwijzen we naar het derde hoofdstuk, de methodologie.

Tabel 9: VTO-perspectieven na vooronderzoek

Perspectief	Ik nam <u>wel</u> deel aan aan tot vorming, training en opleiding...	Ik moedigde mijn werknemers <u>wel</u> aan tot vorming, training en opleiding
Kwaliteitszorg	... om de kwaliteit van onze diensten of producten te helpen waarborgen	... om de kwaliteit van onze diensten en producten te helpen waarborgen
Onderhandelen arbeidsvoorwaarden	... om met meer invloed te kunnen onderhandelen over mijn arbeidsvoorwaarden (arbeidsduur, promotie, extra voordelen...)	... zodat werknemers daardoor met meer invloed zouden kunnen onderhandelen over bepaalde arbeidsvoorwaarden (arbeidsduur, promotie, extra voordelen...)
Brede inzetbaarheid	... om beter te kunnen omgaan met de veranderingen in mijn functie en takenpakketten	... zodat werknemers breed inzetbaar blijven, dwz functiewijzigingen aankunnen binnen de organisatie
Bezinning	... om te kunnen nadenken over wat mijn job voor mij betekent en wat ik ermee wil in de toekomst	... zodat werknemers konden nadenken over wat hun job voor hen betekent en wat ze ermee willen in de toekomst
Eigen kennis aftoetsen	... om af te toetsen of mijn kennis en ervaring nog up to date is	... zodat werknemers hun eigen kennis hierdoor zouden kunnen aftoetsen
Innovatie	... om mee te kunnen werken aan vernieuwingen in onze organisatie	... zodat ze konden meewerken aan innovaties in de organisatie
Jobbehoud	... om mijn job te kunnen behouden	... zodat zij hun werk, hun job daardoor konden behouden
Inzet	... om te laten zien dat ik me blijvend wil inzetten voor de organisatie	... zodat werknemers zich blijvend konden inzetten voor de organisatie
Goed blijven presteren	... om in mijn job goed te kunnen presteren	... omdat het belangrijk is dat werknemers goed kunnen blijven presteren tijdens hun job
Eigenaarschap	... om zelfstandiger de zaken in handen te nemen en vragen en problemen zelf te kunnen oplossen	... omdat werknemers hierdoor zelfstandiger de zaken in handen zouden nemen en vragen en problemen autonoom zouden kunnen oplossen
Informatie opdoen	... om meer te weten over de processen, doelen, klanten enz... binnen de organisatie	... zodat ze meer te weten kwamen over de processen, doelen, klanten enz. binnen de organisatie
Certificeren van competenties	... om een bewijsstuk te behalen dat mijn competenties erkent	... om ervoor te zorgen dat werknemers een certificaat zouden behalen dat hun competenties erkent
Leervermogen organisatie	... om met mijn leren te kunnen inspelen op een veranderende interne en externe context	om via deze leerprocessen in te kunnen spelen op een veranderende interne of externe context.
Talentontwikkeling	... om mijn talenten verder te ontwikkelen	... opdat ze hun talenten verder zouden ontwikkelen
Opbouw leernetwerk	... om met andere werknemers, mentoren, trainers en managers kennis en ervaring uit te wisselen	... zodat ze met andere werknemers, mentoren en managers kennis en ervaring konden uitwisselen
Productieverhoging	...om de productiviteit mee te kunnen verhogen	... om het productieniveau minstens te bewaren en zo mogelijk te verhogen
Versteving arbeidsmarktpositie	... om mijn arbeidsmarktpositie te verstevigen en mijn loopbaanmogelijkheden te vergroten	... om de arbeidsmarktpositie van de werknemers te verstevigen en daarmee hun externe loopbaanmogelijkheden te verbeteren

Beroepsgroepsidentiteit	... om te werken volgens de actuele vereisten en normen van mijn beroep	... zodat werknemers de actuele vereisten en normen die behoren tot hun beroep zouden beheersen
Professionele ontwikkeling	... om mij professioneel verder te ontwikkelen	... opdat werknemers professionele bekwaamheid boeken in hun loopbaan
Zelfvertrouwen verhogen	... om meer zelfvertrouwen in mijn werk te krijgen	... zodat ze meer zelfvertrouwen in hun werk zouden krijgen
Efficiëntie	... om efficiënter te kunnen werken	... om werknemers efficiënter te doen werken
Loonsverhoging	... omwille van de loonsverhoging die ik na mijn deelname zou kunnen krijgen	... met het oog op de loonsverhoging die werknemers hiermee kunnen bekomen
Dienstverlening klanten	... om meer klantvriendelijk te kunnen handelen	... om ervoor te zorgen dat werknemers meer klantvriendelijk handelden
Gevoel van professionaliteit	... omdat ik me dan een degelijke beroepsbeoefenaar (professional) voel	... omdat ze zich dan een degelijke beroepsuitoefenaar zouden voelen
Met en door anderen vernieuwende ideeën opdoen	... om van anderen vernieuwende ideeën en meningen te leren kennen	... omdat het belangrijk is dat werknemers in interactie met anderen vernieuwende ideeën en meningen leerden kennen
Personeelsbinding	... om bij deze organisatie te kunnen blijven werken	... om personeel te binden aan de organisatie
Status verwerven	... om gunstig opgemerkt te worden door anderen en zodoende aanzien te verwerven	... opdat hun leren gunstig opgemerkt zou worden door anderen en ze zodoende aanzien zouden verwerven
Dienstbaarheid	... om met het geleerde mijn bijdrage te leveren aan het succes van de afdeling en van de organisatie	... opdat werknemers een bijdrage zouden leveren aan het succes van de organisatie
Kennis vergroten en verruimen	... om mijn vak kennis op peil te houden en te verruimen	... opdat werknemers vakkennis zouden vergaren en verruimen
Effectief teamwork	... om beter te kunnen samenwerken met mijn team en met andere teams	... zodat ze daardoor beter konden samen werken met hun team en met andere teams
Arbeidstevredenheid	... om meer voldoening te halen uit de job	... met de bedoeling dat werknemers met meer tevredenheid en voldoening de job zouden uitvoeren
Nieuwe energie	... om met nieuwe energie mijn taken te kunnen aanpakken	... zodat ze met nieuwe energie hun taken konden aanpakken

Aan een verplichting voldoen	... omdat ik hiertoe door wettelijke voorschriften verplicht werd om mijn functie te mogen vervullen	... omdat zij aan bepaalde wettelijke voorschriften moest voldoen om een bepaalde functie te mogen uitoefenen
Toevallig iets waardevols ontdekken	... omdat ik dacht dat het mij iets zou opbrengen, zonder vooraf precies te weten wat dat kon zijn	... omdat ik wou dat werknemers iets waardevols ontdekten voor hun jobinhoud, ook al wisten ze vóór de deelname niet wat dit waardevolle zou kunnen zijn
Bijscholing	... om verder te bouwen op een vroeger gevolgde vorming, training en opleiding	... om voort te bouwen op een vroeger door de werknemers gevolgde vorming, training of opleiding
Omscholing	... om mij om te scholen en zo voor een andere job in aanmerking te komen	... om op die manier werknemers om te scholen zodat ze in aanmerking zouden komen voor een andere job
Individueel leervermogen	... om competenter te worden in het bedenken van oplossingen voor nieuwe problemen en moeilijke situaties	... opdat ze in staat zouden zijn oplossingen te genereren voor nieuwe problemen en moeilijke situaties
Onderhouden sociale relaties	... om sociale relaties te onderhouden en te verbeteren	... zodat ze daardoor hun sociale relaties konden onderhouden en verbeteren
Kennismaking organisatiecultuur	... om de cultuur, waarden en sfeer van onze Organisatie beter te leren kennen	... om de visie en cultuur van de organisatie naar werknemers te verspreiden en te expliciteren
Belangrijkheid	... omdat ik leren en VTO belangrijk vind	... omdat ik zeker weet dat werknemers leren belangrijk vinden
Inhaalbeweging eerder gemiste leerkansen	... om leerkansen die ik vroeger gemist had in te halen	... ter compensatie van vroeger gemiste leerkansen
Professioneel netwerk	... om mijn zakelijke contacten uit te breiden	... zodat ze daardoor hun zakelijke contacten konden uitbreiden
Personeelsrekrutering/functioneren in team	... om beter te passen in het team	... om nieuw personeel aan te trekken en te behouden
Een verwachting inlossen	... omdat ik wist dat de bedrijfsleiding dit wel graag zou hebben	... omdat dit in ons bedrijf verwacht wordt
Dagelijke routine doorbreken	... om eens uit mijn dagelijkse jobroutine te stappen	... zodat ze eens uit hun dagelijkse jobroutine konden stappen
Image building	... omdat de organisatie investeert in het leren van werknemers	... omdat daardoor het bedrijf een aantrekkelijk imago krijgt omwille van de opleidingskansen die het biedt en daardoor aangeeft dat het investeert in haar werknemers

Subsidies	... omdat mijn deelname gratis was	... omdat er daardoor subsidies ontvangen konden worden
Weetgierigheid	... omdat ik graag iets bijleer en nieuwsgierig ben	... om antwoord te bieden op de weet- en leer gierigheid die bij werknemers aanwezig was
Leefbaarheid	... om hierdoor manieren en technieken te leren die mijn werksituatie aangenamer maken	... zodat ze hierdoor manieren en technieken leerden om hun werksituatie aangenamer te maken
Onderbreken solitaire arbeid	... omdat ik meestal alleen werk en ik graag collega's uit andere organisaties wil ontmoeten	... omdat sommigen van mijn werknemers meestal alleen werken en graag collega's uit andere organisaties wilden ontmoeten

Tabel 10: VTO-exclusieven na vooronderzoek

Exclusief	Ik nam <u>niet</u> deel aan vorming, training en opleiding...	Ik moedigde mijn werknemers <u>niet</u> aan tot vorming, training en opleiding
Andere organisatieprioriteiten	... omdat er andere zaken belangrijker waren in mijn organisatie	... omdat er andere organisatieprioriteiten waren
Geen mogelijkheden tot promotie	... omdat het mij geen mogelijkheden gaf om te klimmen en promotie te maken	... omdat de leeractiviteit geen mogelijkheden gaf om op te klimmen en promotie te maken
Tonen van een tekort	... omdat ik dan aan anderen zou tonen dat ik niet bekwaam genoeg ben	... omdat ze dan aan andere zouden moeten tonen dat ze niet bekwaam genoeg zijn
Discrepancie met eigen identiteit	... omdat mensen zoals ik daar niet aan deelnemen	... omdat het niet paste bij hun zelfbeeld
Gebrek aan mogelijkheden tot nieuwe sociale contacten	... omdat ik hiermee geen nieuwe sociale contacten kon leggen	... omdat ze met deze activiteit hun sociale contacten niet konden uitbreiden
Geen mogelijkheden tot interne mobiliteit	... omdat het mij geen mogelijkheden gaf tot het opnemen van een andere functie in mijn organisatie	... omdat de leeractiviteit geen mogelijkheden gaf tot jobrotatie of omvorming naar een andere functie
Geen waardering achteraf	... omdat collega's of leidinggevendenden de resultaten van de leeractiviteit niet zouden waarderen of belonen	... omdat zowel ik als hun collega's de resultaten van de leeractiviteit niet zouden waarderen
Perceptie van volleerd te zijn	... omdat ik al genoeg had geleerd	... omdat werknemers al genoeg geleerd hadden om hun job te kunnen uitoefenen
Te weinig zelfvertrouwen/ faalangst	... omdat ik angst had om te falen tijdens de leeractiviteit	/
Gebrek aan financiële ondersteuning van de werkgever	... omdat ik van mijn werkgever geen tussenkomst in de kosten kreeg	... omdat ze geen tussenkomst in de kosten zouden krijgen
Weigerachtig t.a.v. overkwalificatie	... omdat ik daarmee méér kwalificaties zou verwerven dan nodig voor het uitvoeren van mijn job	... omdat werknemers dan méér kwalificaties zouden verwerven dan nodig waren voor het uitvoeren van de job

Test-angst	... omdat ik bang was tijdens de leeractiviteit getest te worden op mijn competenties	... omdat ze tijdens de leeractiviteit getest zouden worden op hun competenties
Onbelangrijkheid	... omdat ik leren niet belangrijk vond	... omdat ik wist dat mijn werknemers dat niet belangrijk vonden
Ideologie niet begrijpen	... omdat ik de ideeën en doelstellingen van de leeractiviteiten niet zag zitten	... omdat ik wist dat werknemers de ideeën en doelstellingen van de leeractiviteit niet begrepen
Slechte reputatie institutie/ opleider	... omdat de coach, opleider, opleidingsinstelling een 'slechte naam' had	... omdat het opleidings- of vormingscentrum, de consultant of de trainer een 'slechte naam' had
Geen salarisverhoging	... omdat ik daarmee geen salarisverhoging zou krijgen	... omdat ze hiermee geen salarisverhoging konden krijgen
Gebrek aan stimulatie werkgever	... omdat mijn werkgever dit niet stimuleerde	... omdat ik leren niet wou stimuleren bij mijn werknemers
Oninteressant	... omdat de leeractiviteiten mij niet interessant leken	... omdat dat voor werknemers niet interessant leek
Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling	... omdat ik er te weinig aan zou hebben voor mij eigen ontwikkeling	... omdat werknemers er te weinig aan zouden hebben voor hun eigen ontwikkeling
Meeloper	... omdat ik geen meeloper wou zijn die deelneemt om goed te staan bij de anderen	... omdat ik wist dat ze dat enkel deden om goed te staan bij anderen
Fear of change	... omdat ik bang was voor de veranderingen die deze leeractiviteit met zich meebracht	... omdat ik wist dat de werknemers bang waren voor de veranderingen die met deze opleiding gepaard gingen
Te hoog of te laag niveau	... omdat de leeractiviteit niet paste bij mijn niveau van kennis, kunde en ervaring	... omdat de leeractiviteit niet paste bij hun niveau van kennis, kunde en ervaring
Gezondheidsredenen	... omwille van gezondheidsredenen	... omwille van gezondheidsredenen
Te grote tijdsinname	... omdat ze een te grote tijdsinvestering vergde	... omdat het een te grote tijdsinvestering kostte
Te weinig voeling	... omdat ik op voorhand te weinig vertrouwd was met de inhoud, het thema, het onderwerp van de leeractiviteit	... omdat werknemers op voorhand te weinig vertrouwd waren met de inhoud, het thema, het onderwerp van de leeractiviteit
Belasting collega's	... omdat ik collega's niet wou opzadelen met werk dat ze dan van mij zouden moeten overnemen	... omdat ik wist dat ze hun collega's tijdens hun afwezigheid niet wilden opzadelen met hun werk
Gebrek aan toegangsmogelijkheden	... omdat ik niet beschikte over de apparatuur/ toegangsmogelijkheden (computer, internet) om deel te nemen	... omdat werknemers niet beschikten over de toegangsmogelijkheden (computer/ internet) die nodig waren om te kunnen deelnemen
Onvoldoende startbagage	... omdat ik niet voldeed aan de beginvereisten om de leeractiviteit te mogen starten	... omdat werknemers niet voldeden aan de beginvereisten die nodig waren om de activiteiten te mogen starten
Opgepaste werkvormen	... omdat de manier van leren mij niet aanstond	... omdat de werkvormen, werkwijze van de leeractiviteit hen niet aanstonden
Opoffering vrije tijd	... omdat ik er vrije tijd voor moest opofferen	... omdat ze er vrije tijd voor moesten opofferen

Afzondering van de groep	... omdat mijn collega's ook niet deelnamen	... omdat ik wist dan hun collega's ook niet zouden deelnemen
Te weinig aanmoediging en steun	... omdat ik geen of weinig aanmoediging van anderen ondervond	... omdat ze te weinig werden aangemoedigd
Gezinsverantwoordelijk heden	... omdat ik gezinsverplichtingen had	... omdat mijn werknemers dat niet konden combineren met andere gezinstaken
Ongepast tijdstip	... omdat het tijdstip waarop de opleiding plaatsvond, niet paste voor mij	... omdat het tijdstip waarop deze opleiding doorging, niet paste voor mijn werknemers
Informatietekort	... omdat ik onvoldoende geïnformeerd was over wat er zou gebeuren	... omdat werknemers niet genoeg geïnformeerd waren over wat ze zouden moeten leren
Ontbreken stimulerende peergroep	... omdat mijn collega's dat niet als 'normaal' beschouwen	... omdat hun collega's dat niet als normaal beschouwden
Onbruikbaarheid	... omdat ik vond dat de leeractiviteit niet praktisch bruikbaar was	... omdat werknemers vonden dat de leeractiviteit niet praktisch bruikbaar zou zijn
Te kostelijk	... omdat het te duur was	... omdat het te duur was
Zich niet welkom voelen	... omdat ik mij niet thuis zou voelen in een groep van onbekende deelnemers	... omdat ik wist dat ze zich niet thuis voelden in een groep van onbekende deelnemers
Overbodig	... omdat het niet nodig was voor mijn job	... omdat werknemers dat niet nodig hadden voor hun job
Moeilijke bereikbaarheid	... omdat de plaats waar de leeractiviteit doorging, moeilijk bereikbaar was	... omdat de locatie waar de leeractiviteit plaatsvond, moeilijk bereikbaar was
Gebrek aan effectiviteit	... omdat ik het nut er niet van inzag	... omdat ik wist dat werknemers de ideeën en doelstellingen van de leeractiviteit niet aanvaardden
Negatieve attitude t.a.v. leren	... omdat ik niet graag leer	... omdat ik wist dat werknemers niet graag bijleren
Te moeilijk	... omdat ze mij veel te moeilijk leken	... omdat de moeilijkheidsgraad voor hen te hoog was
Geen bijdrage aan kennis	... omdat het niet zou bijdragen tot mijn kennen en kunnen	... omdat de leeractiviteit niets bijdroeg tot hun vereiste kennen en kunnen
Gebrek aan motivatie	... omdat ik niet of maar weinig gemotiveerd was	... omdat ze niet of maar weinig gemotiveerd waren
Werkbelasting	... omdat ik het te druk had op mijn werk	... omdat ze het te druk hadden op hun werk
Geen externe employability - concurrentie	... omdat ik hiermee mijn kansen op de arbeidsmarkt niet kon vergroten	... omdat werknemers dan sneller naar de concurrentie zouden overstappen voorzien de competenties die ze tijdens die activiteiten hadden verworven
Hogere verwachtingen van externen	... omdat collega's en leidinggevenden dan meer van mij zouden verwachten	... omdat je niet méér van hen kan vragen en verwachten dan wat ze nu al kunnen
Tevredenheid/	... omdat ik dan ingewikkelder werk zou	... omdat ze dan

gelatenheid met het bereikte werkniveau	krijgen en dat wou ik niet	ingewikkelder werk zouden krijgen terwijl ze niet de ambitie hadden om op te klimmen
Slechte ervaringen	... omdat ik geen goede ervaringen had met vorige leeractiviteiten	... omdat werknemers geen goede ervaringen hadden met vorige leeractiviteiten

Uitleiding

In dit hoofdstuk bespraken we ten eerste de complexe context van leerparticipatie en participatiebeslissingen. Daarna distilleerden we mogelijke VTO-perspectieven en – exclusieven op basis van de literatuur en voorgaand onderzoek. We eindigden dit hoofdstuk met een overzicht van de perspectieven en exclusieven die na het vooronderzoek, in de definitieve vragenlijst worden opgenomen. Met deze lijst van perspectieven en exclusieven gaan we over naar het volgende hoofdstuk, namelijk de onderzoeksvragen.

2. Onderzoeksvragen

Inleiding

Het onderzoek naar de perspectieven en exclusieven en naar een draagvlak voor deelname aan VTO is tweeledig. In dit hoofdstuk bekijken we de onderzoeksvragen voor de survey enerzijds (2.1.) en het kwalitatief casus-onderzoek anderzijds (2.2.). De onderzoeksvragen gaan steeds gepaard met de vooropstelling van één of meerdere proposities.

2.1. Onderzoeksvragen voor de survey

2.1.1. Algemene onderzoeksvraag

Doorheen het voorliggende onderzoek zoeken we binnen het kwantitatieve gedeelte in hoofdzaak naar het antwoord op volgende onderzoeksvraag:

Welke perspectieven en exclusieven komen in de praktijk voor en welk belang hebben ze?

2.1.2. Concrete onderzoeksvragen

Bij bovenstaande algemene onderzoeksvraag kunnen we onderstaande concrete onderzoeksvragen stellen:

O1: Welke VTO-perspectieven en –exclusieven geven werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds aan voor deelname aan competentieontwikkeling en opleiding?

Bij deze deelonderzoeksvraag, doen we volgende proposities:

- (P1): *We verwachten dat de perspectieven en exclusieven, gevonden in voorgaand onderzoek en aangevuld in huidig onderzoek, ook zullen voorkomen in de praktijk bij de bevroagde stakeholders.*

- (P2): *We verwachten dat de lijst van perspectieven en exclusieven verder aangevuld kan worden door perspectieven en exclusieven die stakeholders vanuit de praktijk zelf aangeven.*

O2: Welke gewichten kunnen we in de VTO-perspectieven en –exclusieven van de stakeholders onderkennen?

O2a: Hoe positioneren de gewichten zich tegenover elkaar?

O2b: Komt de gewichtstoekenning van de werknemers overeen met die van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren?

Voor deze onderzoeksvraag doen we volgende proposities:

- (P3): *We verwachten dat de VTO-perspectieven en -exclusieven kunnen geordend worden van heel belangrijk naar helemaal niet belangrijk en dat aldus een beperkter aantal perspectieven en exclusieven dan de denkbare effectief werkzaam zullen zijn.*
- (P4): *We verwachten dat de de gewichtstoekenning bij enerzijds werknemers en anderzijds werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren verschillend is.*

O3: Kunnen we de VTO-perspectieven en –exclusieven ordenen naar soort?

Hierbij formuleren we volgende propositie:

- (P5): *We verwachten dat de ordening van VTO-perspectieven en –exclusieven naar soort anders verloopt bij werknemers dan bij werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren, als er al een ordening mogelijk is.*

O4: Hoe positioneren de VTO-perspectieven en –exclusieven zich in functie van een aantal onafhankelijke variabelen?

Voor deze laatste onderzoeksvraag deden we onderstaande propositie:

- (P6): *We verwachten dat de gemiddelde scores op de factoren verschillen naargelang van de subgroepen en categorieën van de onafhankelijke variabelen.*

2.2. Algemene onderzoeksvraag kwalitatief casus-onderzoek

Het kwalitatief onderzoek doen we aan de hand van een aantal cases waarbij stakeholders een lijstje van perspectieven en exclusieven moeten scoren. Per case stellen we volgende concrete onderzoeksvragen:

O5: Gelet op de gegeven casus, welke perspectieven en exclusieven geven de stakeholders als belangrijk aan?

Hierbij doen we volgende propositie:

- (P7): *We verwachten dat er een orde van belangrijkheid kan onderkend worden in de perspectieven en exclusieven.*
- (P8): *We verwachten deze ordening verschilt naargelang het soort organisatie, sector of deelnemersgroep*

O6: Gelet op de gegeven casus, komt de gewichtstoekenning van werknemers overeen met die van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren?

Bij deze onderzoeksvraag stelden we onderstaande propositie:

- (P9): *We verwachten dat er congruentie, semi-congruentie en discongruentie optreedt tussen de scoring van de perspectieven en exclusieven bij werknemers enerzijds en bij werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds.*

De laatste onderzoeksvraag stellen we overheen alle casussen en luidt als volgt:

O7: Hoe hanteert men de perspectieven en exclusieven in het (onderhandelings)gesprek over VTO-deelname? In welke context schuift men bepaalde perspectieven/ exclusieven al dan niet naar voor?

Bij deze laatste onderzoeksvraag formuleren we volgende propositie:

- *(P10): We verwachten dat de stakeholders vanuit de praktijk een aantal contextelementen en randvoorwaarden aanhalen bij de onderhandeling over VTO-deelname.*

In volgend hoofdstuk bekijken we de methodologie, de opzet van het kwantitatief en kwalitatief onderzoek, het proces van steekproeftrekking en de constructie van de onderzoeksinstrumenten.

3. Methodologie en onderzoeksopzet

Inleiding

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. Een eerste deel handelt over de methodologie en het onderzoeksopzet (paragraaf 3.1.). Een tweede deel gaat over de constructie en de inhoud van de onderzoeksinstrumenten (paragraaf 3.2.).

3.1. Deel 1: Methodologie en onderzoeksopzet

3.1.1. Aard van het onderzoek: Kwantitatief en Kwalitatief onderzoek

Wat het empirisch-wetenschappelijk onderzoek betreft, wordt er een onderscheid gemaakt tussen het kwantitatief (empirisch – analytisch) en kwalitatief (hermeneutisch interpretatief) onderzoek. Kwantitatief onderzoek probeert de werkelijkheid van buitenaf te registreren door metingen te verrichten. De uitkomsten van dit type onderzoek, zijn dus vooraf weer te geven in getallen, waardoor door middel van dit type onderzoek meer specifieke, concrete uitspraken of conclusies kunnen worden verkregen (Clauwaert & Wybo, 2006). Het kwalitatieve onderzoek poogt dan weer het perspectief van de betrokkene te begrijpen. Resultaten van dit soort onderzoek zijn moeilijker in getallen te vatten. Het onderzoek dat we voor dit project gedaan hebben is ten eerste te typeren als een kwantitatief onderzoek. We deden metingen aan de hand van een vragenlijst bij een groot aantal werknemers en werkgevers. Ten tweede is dit onderzoek ook te typeren als kwalitatief onderzoek. In de workshops willen we, gedeeltelijk aan de hand van vaste casussen en vragen, op zoek gaan naar de interpretaties en perspectieven van de stakeholders. Het woord komt van hen, en we trachten hun bekommernissen zo goed mogelijk weer te geven om onze vragenlijst als praktijkinstrument in een zo breed mogelijke context te kunnen kaderen.

3.1.2. Steekproef van de survey

Inleiding

In dit onderdeel wordt er dieper ingegaan op de manier waarop we de steekproef van het onderzoek hebben geselecteerd. Belangrijk is dit gedetailleerd weer te geven, aangezien er

vanuit deze bevindingen generalisaties dienen gemaakt te worden over de populatie die onderzocht werd.

3.1.2.1. Onderzoekspopulatie vastleggen

In de onderzoeksopzet is de populatie of 'doelpopulatie' (Segers & Bethlehem, 1999) van dit onderzoek, de verzameling van die onderzoekselementen waarover het onderzoek uitspraken wil doen (Wijnne, 2005; Segers & Bethlehem, 1999). De populatie waaruit dit onderzoek zal bestaan, bestaat uit twee doelgroepen. Enerzijds werknemers en medewerkers binnen arbeidsorganisaties of vertegenwoordigers van werknemers (bijvoorbeeld afgevaardigden van vakbonden en sociale partners). Anderzijds bestaat de doelpopulatie uit leidinggevenden, managers, directieleden, VTO-sleutelfiguren, HRD-managers of vertegenwoordigers van leidinggevenden en werkgevers (bijvoorbeeld afgevaardigden van sociale partners of werkgeversorganisaties). Elk onderzoekssubject, elke respondent die opgenomen wordt in de steekproef, moet beantwoorden aan deze definitie van de doelpopulatie (Segers & Bethlehem, 1999). Bij het type onderzoek in dit project is het nodig een steekproef te selecteren, aangezien het niet mogelijk is de gehele populatie te betrekken in het onderzoek omwille van de te grote omvang van de onderzoekspopulatie.

3.1.2.2. Doel van de steekproeftrekking

Wijnne (2005) omschrijft de 'steekproeftrekking' als "het samenstellen van een deelverzameling van onderzoeksobjecten uit een te onderzoeken populatie". Men neemt aan dat een trekking van een steekproef uit de populatie een werkelijke verkenning toelaat van het hoofdthema van dit project (namelijk motieven en anti-motieven van werknemers en werkgevers in arbeidsorganisaties). Men kan ook stellen dat de trekking van een steekproef generaliseerbare kennis en inzichten verwerft over de onderzoekspopulatie (Segers & Bethlehem, 1999). We leggen hierbij niet de nadruk op de generalisaties van de steekproef naar de populatie toe, maar wel op de exploratie van het onderzoeksthema binnen het onderzoeksveld en de onderzoekspopulatie met het doel uitspraken te doen over het bestaan van de VTO-perspectieven en –exclusieven van werknemers en werkgevers in het algemeen.

3.1.2.3. Steekproefontwerp

Om te vermijden dat we in dit onderzoek te maken krijgen met een steekproef zonder waarde van waaruit we moeilijk algemenere trends kunnen afleiden, is het noodzakelijk drie elementen in acht te nemen. Ten eerste moeten we vastleggen hoeveel respondenten we willen laten deelnemen aan het onderzoek. Ten tweede moet er een steekproefkader voorzien worden. Ten derde is het noodzakelijk om types steekproeftrekkingen te selecteren in samenhang met het steekproefkader.

3.1.2.3.1. Steekproefomvang

De omvang van de steekproef speelt een belangrijke rol in het empirisch onderzoek. Wenselijk is dat ze een minimum vooropgestelde steekproef moet behaald worden. Een criterium dat we hiervoor kunnen hanteren is de 5% - vuistregel, die wordt gebruikt bij datareductie door factoranalyse. Dit criterium zegt dat de steekproef bij factoranalyse minimaal vijf keer en ideaal tien keer het aantal variabelen moet bevatten (Hogarty, K.Y., 2005). Dit wil zeggen dat er minimaal 500 en maximaal 1000 respondenten de vragenlijst moeten invullen, en dit zowel voor werknemers als voor werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren.

3.1.2.3.2. Steekproefkader

Segers & Bethlehem (1999) stellen dat een steekproefkader de “*weergave is van de te onderzoeken populatie*”. De doelpopulatie in dit project is een menselijke populatie. Bijgevolg zal het steekproefkader uit de weergave van namen of adressen bestaan.

Het steekproefkader in dit project ziet er enigszins anders uit. Omdat we wegens de langdurige onbeschikbaarheid van een onderzoeker nog slechts over een beperkte tijdsperiode beschikten om ons vragenlijstonderzoek te verspreiden naar zoveel mogelijk werkgevers en werknemers, hebben we geen gebruik gemaakt van een vast steekproefkader.

Echter, op allerlei andere manier hebben we geprobeerd een zo ruim mogelijk steekproefkader te bekomen. Volgende manieren werden gebruikt:

- Het aanspreken van persoonlijke contacten en persoonlijke contacten van collega's
- Het aanspreken van zakelijke contacten/ gebruik maken van professionele netwerken
- Het verspreiden via studenten

- Het verspreiden naar het personeel van K.U.Leuven
- Het verspreiden van de vragenlijst via het Steunpunt Werk en Sociale Economie
- Het gebruik van dagkranten en nieuwsbrieven (o.a. van de K.U.Leuven, de VOV-nieuwsbrief)

Het moge duidelijk zijn dat onze rekrutering van de respondenten niet meer te beschouwen is als een systematische steekproeftrekking. We dienen hiermee dan ook rekening te houden bij de interpretatie van de resultaten.

3.1.2.3.3. Representativiteit van de steekproef

Goede steekproeven moeten bij voorkeur representatief en betrouwbaar zijn. Er werd al eerder vermeld waarom de generaliseerbaarheid van het onderzoek belangrijk kan zijn. Ook een representatieve steekproef kan de generaliseerbaarheid van de bevindingen garanderen. Het betekent namelijk dat de waarnemingen van de steekproef ook waarde hebben voor de doelpopulatie (Wijnne, 2005). Dit houdt in dat er gewerkt wordt met een steekproef die niet select is en voldoende groot is.

In de vorige paragraaf meldden we dat de trekking van het steekproefkader niet helemaal verliep zoals gepland. Zo gebeurde onze steekproeftrekking bijvoorbeeld niet aan de hand van een systematische steekproeftrekking (vanaf een willekeurig standpunt 'met steeds even grote stappen' doorheen een administratief bestand contactpersonen selecteren (Segers & Bethlehem, 1999)). In de bespreking van de resultaten zullen we dus rekening moeten houden met deze 'beperking'. Toch willen we in deze paragraaf al vermelden dat het aantal respondenten voldoende groot was, namelijk 585 werknemers en 449 werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren. Met deze voldoende grote steekproef kunnen we in de mate van het mogelijke wel generalisaties formuleren in dit onderzoek.

Uitleiding

In deze paragraaf werden de aard van het onderzoek en het steekproefkader van de onderzoekspopulatie besproken. In de volgende paragraaf gaan we verder met de eigenlijke constructie van de onderzoeksinstrumenten, namelijk de vragenlijst en de workshop.

3.2. Deel 2: Constructie en inhoud onderzoeksinstrumenten

In dit onderdeel geven we een toelichting over de constructie van de onderzoeksinstrumenten. Ten eerste beschrijven we de constructie van de vragenlijst van de survey. Daarna gaan we over naar het ontwerp van de workshops die als focus de contextualisering van de perspectieven en exclusieven en van de onderhandelingen hebben.

3.2.1. Vragenlijst

3.2.1.1. Verantwoording keuze schriftelijke vragenlijst

Voor het onderzoek naar de ‘VTO-perspectieven en –exclusieven van werknemers en werkgevers in arbeidsorganisaties’, hebben we ervoor geopteerd zelf een schriftelijke vragenlijst te ontwikkelen en als onderzoeksinstrument te hanteren. Hierdoor kan het onderzoek ook nog getypeerd worden als een ‘survey’, waarbij men de gegevens aan de hand van vragenlijsten verzamelt. Voor het werken met vragenlijsten worden er heel wat redenen aangehaald. We sommen er enkelen op:

- Als we spreken over VTO-perspectieven en – exclusieven, dan kunnen we stellen dat het hierbij gaat om waarden, normen en opvattingen. Swanborg (1981) stelt dat dit het beste kan onderzocht worden aan de hand van enquêtes of interviews. Waarnemingen zouden hiervoor niet geschikt zijn. Swanborg stelt immers: *“wat we kunnen waarnemen, en dan nog alleen bij een kleine groep zijn gedragingen, niet de houdingen die daarachter liggen”* (Swanborg, 1981, p.9).
- Daarnaast willen we met deze vragenlijst een zo groot mogelijk aantal respondenten bereiken. Swanborg (1982) stelt dat vragenlijsten als instrument aangewezen zijn wanneer men werkt met een groot aantal personen.
- Met een vragenlijstsonderzoek wordt een zuivere, onbeïnvloede relatie tussen onderzoeker en respondent beoogd. De Munter (2003) wijst op een mogelijke vertekening van informatie die kan optreden door het sociale contact tussen onderzoeker en respondent (bv. tijdens een interview). De respondent kan immers geneigd zijn om zich te conformeren aan de veronderstelde meningen van de onderzoeker – al dan niet door het gedrag van de onderzoeker – of het geven van sociaal wenselijke antwoorden (De Munter, 2003). Dijkstra (1983, in De Munter, 2003) verklaart deze neiging door het feit dat bepaalde respondenten gericht zijn op persoonlijke belangen en op het onderhouden van een goede persoonlijke relatie met

de interviewer. Een vragenlijst biedt ook de kans elke respondent op een gelijke manier te benaderen (Segers, 1999). Dit zou bovendien door middel van interviews, zelfs in een gestandaardiseerde vorm, niet mogelijk zijn.

3.2.1.2. Constructie van de vragenlijst

De constructie van de vragenlijst werd gebaseerd op de distillering van de VTO-perspectieven en VTO-exclusieven uit de literatuurstudie. Op basis van deze literatuurstudie kwamen we tot een 70-tal mogelijke redenen en motieven om deel te nemen aan vorming, training en opleiding. Deze redenen en motieven brachten we samen onder de term VTO-perspectieven. Daarnaast werden op basis van de literatuurstudie een 80-tal VTO-exclusieven opgesteld. Deze exclusieven omvatten de redenen, motieven, opvattingen en attitudes die werknemers en werkgevers aangeven om niet deel te nemen aan VTO.

De lijst van VTO-perspectieven en –exclusieven werd geoperationaliseerd middels items, geformuleerd vanuit het standpunt van zowel werknemers als werkgevers. Voor elk perspectief of exclusief werd één item ontwikkeld. Het was de bedoeling om elk item te voorzien van een likert-scale, met volgende waarden: Helemaal niet belangrijk, Niet belangrijk, Belangrijk en Zeer belangrijk.

Uit de literatuurstudie konden we opmaken dat sommige perspectieven en exclusieven eerder voor werknemers gelden, andere meer voor werkgevers. Toch kozen we ervoor alle perspectieven en exclusieven voor de twee doelgroepen te omschrijven. Dit deden we omwille van de consistentie van het geheel van de vragenlijst en de vergelijkbaarheid tussen de twee doelgroepen.

We wijzen hier op een moeilijke overweging die we gemaakt hebben. Namelijk de vraag of we de exclusieven en perspectieven naar één vragenlijst zouden omzetten, ofwel per onderzoeksobject één vragenlijst zouden construeren. Uiteindelijk kozen we ervoor de twee onderzoeksobjecten (VTO-perspectieven en VTO-exclusieven) samen te nemen in één vragenlijst. We gingen namelijk niet op zoek naar de eigenlijke deelname of niet-deelname, maar wel naar de redenen die kunnen spelen bij de beslissing om al dan niet over te gaan tot vorming, training en opleiding. We kunnen er dus vanuit gaan dat respondenten die voornamelijk deelgenomen hadden aan VTO, waarschijnlijk ook wel eens een probleem of uitdaging in hun job of loopbaan hebben aangepakt op een andere wijze dan door te leren en aan VTO deel te nemen. Zo kunnen ze ook redenen aanhalen die spelen wanneer men niet

koos voor VTO. Wat we absoluut wilden vermijden, was dat we de respondenten te extreem in één richting zouden duwen, namelijk deelnemen of niet deelnemen aan VTO. Terwijl het eigenlijk de bedoeling was om ons te focussen op de mogelijke redenen en motieven die spelen, zowel bij beslissingen tot deelname als bij beslissingen tot niet-deelname. En dit voor zowel werknemers als werkgevers.

Alvorens de vragenlijst naar een groot aantal respondenten te verspreiden, werd de vragenlijst door een aantal VTO-sleutelfiguren beoordeeld en gecontroleerd. Naast het scoren naar belangrijkheid van elk perspectief en exclusief, werden de experts van dit vooronderzoek ook gevraagd te oordelen over de realiteitswaarde en de éénduidigheid van het item. Van de 17 aangeschreven experts, beoordeelden 9 'experts' de vragenlijst (Michael Tack, Walter Leirman, Helga Gielen, Suzy Kimpfen, Peter Reyskens, Geert Sterck, Ferd van der Krogt, Brigitte Lauwers, Ilse Clauwaert).

De vragenlijst werd tijdens dit vooronderzoek meerdere keren aangepast aan de hand van opmerkingen en suggesties van deze experts. Na deze pretesting die ongeveer drie weken in beslag nam, bleven er nog 50 VTO-perspectieven en 50 VTO-exclusieven over. Deze perspectieven en exclusieven werden in de uiteindelijke vragenlijst opgenomen. Voor de volledige weergave van de vragenlijst verwijzen we naar de bijlage 4 en 5.

De vragenlijst werd opgemaakt in het programma QuestionMarkPerception, om hem elektronisch te kunnen aanbieden. Het werken met een elektronische vragenlijst heeft enkele voordelen:

- De verspreiding van de vragenlijst kan vlot verlopen. Iedereen die toegang heeft tot het internet kan er via een klik op de URL gemakkelijk aan.
- Voor de respondenten is een elektronische vragenlijst gebruiksvriendelijker en aantrekkelijker dan een hard-copy vragenlijst
- Het invullen van een elektronische vragenlijst kost minder tijd en verloopt zeer vlot. Achteraf komen de resultaten van de vragenlijst automatisch terecht in een centraal data-bestand.
- Ook voor de verwerking van de resultaten, o.a. aan de hand van SPSS, is het werken met een elektronische vragenlijst zeer dankbaar.

3.2.1.3. De kwaliteit van de vragenlijst

In deze paragraaf bespreken we de methodologische disciplinerings, de betrouwbaarheid en de validiteit van de vragenlijst.

Methodologische disciplinerings

De Munter (2003) stelt dat onderzoek moet kunnen nagevolgd worden door andere onderzoekers. Om een onderzoek van anderen te kunnen beoordelen moet de onderzoeker alle denkstappen en alle genomen beslissingen kunnen herhalen. Er wordt van de onderzoeker “methodologische discipline” gevraagd omdat het onderzoek navolgbaar en bruikbaar moet zijn. De eis van intersubjectieve navolgbaarheid impliceert volgens De Munter onder meer dat uit de rapportering van de gevolgde onderzoeksweg, de gevolgde redeneringen en genomen keuzes duidelijk moeten zijn. Betrouwbaarheid en validiteit kunnen volgens haar opgevat worden als verbijzonderingen van het ‘criterium intersubjectieve navolgbaarheid’.

Betrouwbaarheid van de vragenlijst

Bij betrouwbaarheid gaat het om de (virtuele) herhaalbaarheid van het onderzoeksproces langs ongeveer dezelfde weg als oorspronkelijk werd gevolgd (De Munter, 2003). In de methodologische vakliteratuur kan daarenboven vaak een onderscheid teruggevonden worden tussen externe en interne betrouwbaarheid (Clauwaert & Wybo, 2006).

Interne betrouwbaarheid verwijst volgens Maso en Smaling (1998) naar de betrouwbaarheid binnen een onderzoeksproject. Herhaalbaarheid betekent hier voornamelijk intersubjectieve overeenstemming of instemming van de onderzoekers van een welbepaald onderzoeksteam.

Externe betrouwbaarheid heeft volgens Janssens (1985 in De Munter, 2003) te maken met de mate waarin van elkaar onafhankelijke onderzoekers in een zelfde onderzoeksgebied dezelfde begrippen zouden ontwikkelen. Zorg voor externe betrouwbaarheid van een onderzoek, of een vragenlijst in dit geval, betekent dat er in sterke mate explicitering gebeurt van de gevolgde werkwijze van het onderzoek. De Munter beschrijft dit type betrouwbaarheid dan ook als “argumentatieve betrouwbaarheid” (p. 130). Janssens (1998, p. 152) doet een drietal suggesties ter verhoging van de externe betrouwbaarheid van een onderzoek:

1. Expliciteer (voor)theoretische inzichten. In dit onderzoek verwijzen we hiervoor naar de begripsverheldering en het concept ‘VTO-perspectieven’.

2. Beschrijf nauwkeurig de (selectie van) informanten, situaties en condities. Deze eis werd eerder in dit hoofdstuk nageleefd. We gaven aan hoe we de respondenten hebben geselecteerd, welke we uiteindelijk in het onderzoek opnamen en welke consequenties dit zou hebben voor het verder onderzoek.

3. Verschaf methodisch-technische informatie. Deze informatie werd in dit hoofdstuk, alsook in het volgende hoofdstuk omschreven. We beschreven de opzet en creatie van de vragenlijst, en geven in wat volgt aan op welke manier we de gegevens hebben verwerkt.

Validiteit van de vragenlijst

De validiteit (of geldigheid) van een onderzoek verwijst volgens Ilzerdoorn en Miedema (1968, in De Munter, 2003) naar de reproductie van het onderzoeksproduct langs verschillende wegen. Validiteit van vragenlijsten houdt dan weer in dat de vragenlijst meet wat hij beoogt wordt te meten (Janssen, 1998). Dergelijke validiteit wordt ook wel interne validiteit genoemd. Onder interne validiteit van een onderzoek wordt volgens Smaling (1987) verstaan: *“de mate waarin de verzamelde gegevens, de resultaten en de conclusies in de verschillende stappen van een onderzoek verwantschap vertonen met de werkelijkheid van waaruit ze ontleend zijn”* (Smaling, 1987, in Clauwaert & Wybo, 2006, p. 94).

Naast het verschil tussen interne en externe validiteit bestaan er ook nog verschillende vormen van validiteit. Om de validiteit van een vragenlijst te bespreken, wordt hier inhoudsvaliditeit besproken. Dit type validiteit onderzoekt de mate waarin het meetinstrument meet wat je wil meten. Maar het oordeel over inhoudsvaliditeit blijft vaak subjectief getint (Jansen, 2005). Indien men uitspraken wil doen over de inhoudsvaliditeit van de vragenlijst, zijn eerst de gegevens van de onderzoeksresultaten nodig om hierin volledig te kunnen zijn. Een inspanning voor de inhoudsvaliditeit kan erin bestaan om de respondenten terug te laten denken over het soort activiteiten in het recente verleden. Dit wordt nodig geacht opdat de respondent het over niet-ingebeelde, echt voorkomende VTO-perspectieven en -exclusieven zouden hebben.

3.2.1.4. Dataverwerking: analysetechnieken

Voor de analyse van de verzamelde data, werd gebruik gemaakt worden van verschillende analysetechnieken. In dit onderdeel wordt de factoranalyse uitvoeriger omschreven.

3.2.1.4.1. Factoranalyse: multivariate techniek

Factoranalyse kan geplaatst worden binnen de multivariate analysetechnieken. Volgens Slotboom (1987) betekent multivariate analyse dat er letterlijk veel variabelen worden geanalyseerd. Het is een verzamelnaam voor het aantal analysetechnieken die ontworpen zijn om de aard en de mate van samenhang tussen een groot aantal waarnemingen te beschrijven. Men kan volgens Slotboom (1987) naargelang van de aard van de onderzoeksvraagstellingen en de aard van de variabelen verschillende multivariate technieken onderscheiden.

3.2.1.4.2. Factoranalyse in dit onderzoek

Bij het opstellen van de vragenlijst, werden alle VTO-perspectieven en –exclusieven gedistilleerd uit voorgaand onderzoek en uit de literatuur en nadien bewerkt en aangepast op basis van de pretesting door experts. Met de 50 VTO-perspectieven en de 50 VTO-exclusieven werd gehoopt tot een waardevolle beschrijving gekomen te zijn van mogelijke VTO-perspectieven en –exclusieven van werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds. Met de analyse van de data wordt niet alleen een beeld tot stand gebracht van de perspectieven en exclusieven die de respondenten erkennen en van hun relatief belang. Het is ook de bedoeling te komen tot een geordende en verkorte lijst van VTO-perspectieven en –exclusieven die voorkomen bij de doelgroepen.

Concreet betekent dit dat er achterhaald wordt hoe de verschillende vragenlijstitems zich tot elkaar verhouden en of er een ordening en structuur in aangetroffen kan worden. Een exploratieve factoranalyse uitvoeren op de dataset laat toe deze doelstellingen te verwezenlijken. Volgens Vandenabeele, Hondeghem, Steen & Parys, (2001, in Baert, Clauwaert & Wybo, 2006) komt het er bij deze techniek op neer dat er eerst gekeken wordt hoe de verschillende operationele variabelen correleren. Groepen van variabelen die sterk samenhangen en dus waarschijnlijk in een zelfde latente variabele hun ontstaan vinden, kunnen worden geclusterd in factoren. In tweede instantie wordt aan deze factoren inhoud gegeven. De omschrijving die Brand (1972) aanhaalt sluit hierbij aan. Hij omschrijft factoranalyse als een “techniek waarbij men een (groot) aantal variabelen zo goed mogelijk probeert te beschrijven door middel van een (klein) aantal nieuwe variabelen, die factoren worden genoemd” (Brand, 1972, in Clauwaert & Wybo, 2006, p. 96). Factoranalyse is dus een beschrijvende techniek. Aangezien er in de vragenlijsten een groot aantal variabelen is opgenomen, is het logisch dat er gekozen wordt voor een multivariate analysetechniek.

3.2.2. Workshop

Inleiding

In dit onderdeel bespreken we de constructie van de workshop die werd uitgevoerd in het kader van het kwalitatief casus-onderzoek. Voor de volledige versie van de workshopdocumenten verwijzen we naar bijlage 6 (voor werknemers) en 7 (voor werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren).

3.2.2.1. Verantwoording keuze workshop

Een tweede doelstelling van het onderzoek was na te gaan in hoeverre de VTO-perspectieven en –exclusieven van werknemers en werkgevers congruent, discongruent of semicongruent zijn met betrekking tot een bepaalde VTO-beslissing. In onze probleemstelling geven we als mogelijke verklaring voor de achterstand van de Vlaamse VTO-participatie, een onvoldoende groot draagvlak aan. We veronderstellen dat, indien men een voldoende groot draagvlak wil creëren, er overeenkomsten moeten bestaan tussen de motieven van werknemers en die van werkgevers. En indien er geen overeenkomsten aanwezig zijn, er toch overbruggingsmogelijkheden moeten zijn, als men een voldoende groot draagvlak wil creëren. Met de resultaten van de workshops willen we voorwaarden en condities aangeven onder de welk de stakeholders een bepaald perspectief en exclusief van toepassing vinden. Een gesprek over het vervullen van deze voorwaarden en condities kan helpen om gemeenschappelijkheid en congruentie tussen beide partijen tot stand te brengen. Dit kan bijdragen tot het creëren van een sterk draagvlak voor het VTO-beleid in organisaties.

Wie zouden de deelnemers dan deze workshops kunnen zijn? Aanvankelijk was de idee om van één welbepaalde arbeidsorganisatie de twee partijen rond de tafel te brengen, d.w.z. een aantal werknemers en een aantal personen van werkgeverszijde (b.v. directies, HRM-managers, diensthoofden enz.). Van deze idee werd afgestapt omdat er verwarring zou kunnen ontstaan over de betekenis van deze rondetafel. Zou het een echte onderhandeling zijn met concrete beslissingen betreffende VTO-participatie tot gevolg? Of zou het een vrijblijvende denkoefening worden onder stakeholders die in feite net vrijblijvend tegenover elkaar staan en na het onderzoek c.q. de workshop mekaar blijven tegenkomen. Om tot en zuiverdere situatie te komen en een open reflectie en discussie over perspectieven en exclusieven te bevorderen, werd gekozen voor workshops met representanten van werknemers en werkgevers die wel met kennis over wat er bij hun achterban leeft, kunnen spreken, maar die niet gedwongen zijn om samen en beslissing met betrekking tot VTO-

participatie te nemen een daardoor ook vrijer en ruimer over perspectieven en exclusieven kunnen spreken. Één uitzondering vormden de twee workshops die we bij de VDAB deden. Hier werden werknemers en werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren van één organisatie samen geplaatst. Het was wel zo dat deze deelnemers niet uit dezelfde eenheid of dienst binnen de organisatie kwamen. Dit hielp om de eerder gevreesde verwaaring tussen “spel en realiteit” te voorkomen.

3.2.2.2. *Constructie van de workshop*

a. Inleiding en Instructie

Voor de workshop werd telkens een aangepast werkdocument opgemaakt. Het werkdocument begint met een inleiding over het onderzoek. Hierin wordt de probleemstelling van het onderzoek toegelicht, de gebruikte concepten worden uitgeklaard, en ook de vraagstellingen van het onderzoek en de voorlopige resultaten worden besproken. Deze inleiding werd ook tijdens de workshops mondeling gegeven aan de hand van een powerpointpresentatie. Na de inleiding volgt de instructie van de opdrachten rond de cases. De vraagstelling en de werkwijze werden toegelicht. Daarnaast kregen de deelnemers ook een document met de vragenleidraad die ze elk moment konden raadplegen.

b. Weergave vragenlijst

Naast de inleiding en de instructie, kregen de deelnemers ook de kans om terug te grijpen naar alle items die in het vragenlijstonderzoek werden opgenomen. De casussen werden telkens slechts door een beperkt aantal perspectieven en exclusieven vergezeld om de hoeveelheid informatie verteerbaar te maken. De items die hoorden bij deze perspectieven en exclusieven, werden geselecteerd op basis van een eerste analyse van de data. We berekenden de gemiddelde scores op de perspectieven en exclusieven van de tot dan toe verzamelde vragenlijsten. De perspectieven en exclusieven die er daarbij als belangrijk uitkwamen, werden in de casus-lijstjes opgenomen. Dit mocht de deelnemers niet beletten om toch nog andere redenen of niet-redenen voor te dragen. Daarbij konden ze dan inspiratie opdoen uit de vragenlijst, waarin de verschillende perspectieven en exclusieven in categorieën opgelijst waren.

c. Casussen

Voor de volledige weergave van de opdrachten met de casussen verwijzen we naar de bijlage. In onderstaande figuur geven we een voorbeeld van één casus. Deze casus werd geformuleerd voor werknemers of voor vertegenwoordigers van werknemers, met andere

woorden vanuit het werknemersperspectief. Voor werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren werd de casus vanuit een eerder organisationeel perspectief geformuleerd.

Figuur 7: Vraagstelling casus werknemers

2.1. Casus 1: Werknemers

Uw organisatie krijgt te maken met uitdagingen omwille van allerlei evoluties in de samenleving en in de kennis- en wetenschappelijke ontwikkelingen. Naar aanleiding van deze veranderingen heeft de leiding van uw organisatie met de beleidsmedewerkers en VTO-sleutelfiguren beslist om over te gaan tot grondige vernieuwingen. Cruciaal in deze hervorming is de rolverschuiving van werknemers en hun teams en het belang van de brede inzetbaarheid van werknemers. Om deze veranderingen aan te pakken, kiest u, vanuit het perspectief van de werknemer, wel of niet voor VTO?

U beantwoordt volgende vragen vanuit het standpunt van de werknemer. VTO staat voor vorming, training en opleiding.

Vraagstelling

1. Vraagronde 1 (in subgroepen)

- a. U kiest voor VTO (ga naar b) of u kiest niet voor VTO (ga naar c) om op deze veranderingen te reageren.
- b. Indien u kiest voor VTO, wat zijn dan redenen om als werknemer deel te nemen?

Werknemers zouden deelnemen aan vorming, training en opleiding...

Onbelangrijk Minder belangrijk Belangrijk Zeer belangrijk

- ... om hun vakkennis op peil te houden en te verruimen
- ... om hun talenten verder te ontwikkelen
- ... omdat ze graag iets bijleren en nieuwsgierig zijn
- ... om de kwaliteit van de diensten of producten te helpen waarborgen
- ... om beter te kunnen samenwerken met hun team en met andere teams
- Andere?
- Andere?
- Andere?

- c. Indien u niet kiest voor VTO, wat zijn dan, naast de grote veranderingen, redenen om als werknemer niet deel te nemen?

Werknemers zouden niet deelnemen aan vorming, training en opleiding...

Onbelangrijk Minder belangrijk Belangrijk Zeer belangrijk

- ... omdat het een te grote tijdsinname vergt
- ... omdat het te duur zou zijn
- ... omdat het niets zou bijdragen tot hun kennen en kunnen
- ... omdat de coach, opleider, opleidingsinstelling een 'slechte naam' heeft
- ... omdat ze niet voldoen aan de beginvereisten om de leeractiviteit te mogen starten
- Andere?
- Andere?
- Andere?

Figuur 8: Vraagstelling casus werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren**2.1. Casus 1: Werkgevers, leidinggevenden, VTO-sleutelfiguren**

U staat aan het hoofd van een organisatie. Tegenwoordig moet elke organisatie kunnen inspelen op evoluties in de samenleving en in de kennis- en wetenschappelijke ontwikkelingen. Om hieraan tegemoet te komen, heeft u met de beleidsmedewerkers en VTO-sleutelfiguren beslist om over te gaan tot grondige vernieuwingen. Cruciaal in deze hervorming is de rolverschuiving van werknemers en hun teams en het belang van de brede inzetbaarheid van elke werknemer. Om deze veranderingen aan te pakken, kiest u wel of niet voor VTO?

U beantwoordt volgende vragen vanuit het standpunt van de werkgever. VTO staat voor vorming, training en opleiding.

Vraagstelling

1. Vraagronde 1 (in subgroepen)

- U kiest voor VTO (ga naar b) of u kiest niet voor VTO (ga naar c) om op deze veranderingen te reageren.
- Indien u kiest voor VTO, wat zijn dan redenen voor leidinggevenden en werkgevers om hun werknemers te laten deelnemen aan vorming, training en opleiding?

Werkgevers zouden hun werknemers aanmoedigen tot deelname aan vorming, training en opleiding...	Onbelangrijk	Minder belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
... zodat ze vakkennis vergaren en verruimen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat ze hun talenten verder ontwikkelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om antwoord te bieden op de weet- en leergierigheid van de werknemers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om de kwaliteit van onze diensten of producten te helpen waarborgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat ze daardoor beter kunnen samenwerken met hun team en met andere teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Indien u niet kiest voor VTO, wat zijn dan voor werkgevers en leidinggevenden redenen om werknemers niet te laten deelnemen aan VTO?

Werkgevers zouden hun werknemers niet laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Onbelangrijk	Minder belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
... omdat het een te grote tijdsinvestering kost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het te duur is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de leeractiviteit niet zou bijdragen tot hun vereiste kennen en kunnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het opleidings- of vormingscentrum, de consultant of de trainer een 'slechte naam' heeft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze niet voldoen aan de beginvereisten die nodig zijn om de activiteit te mogen starten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

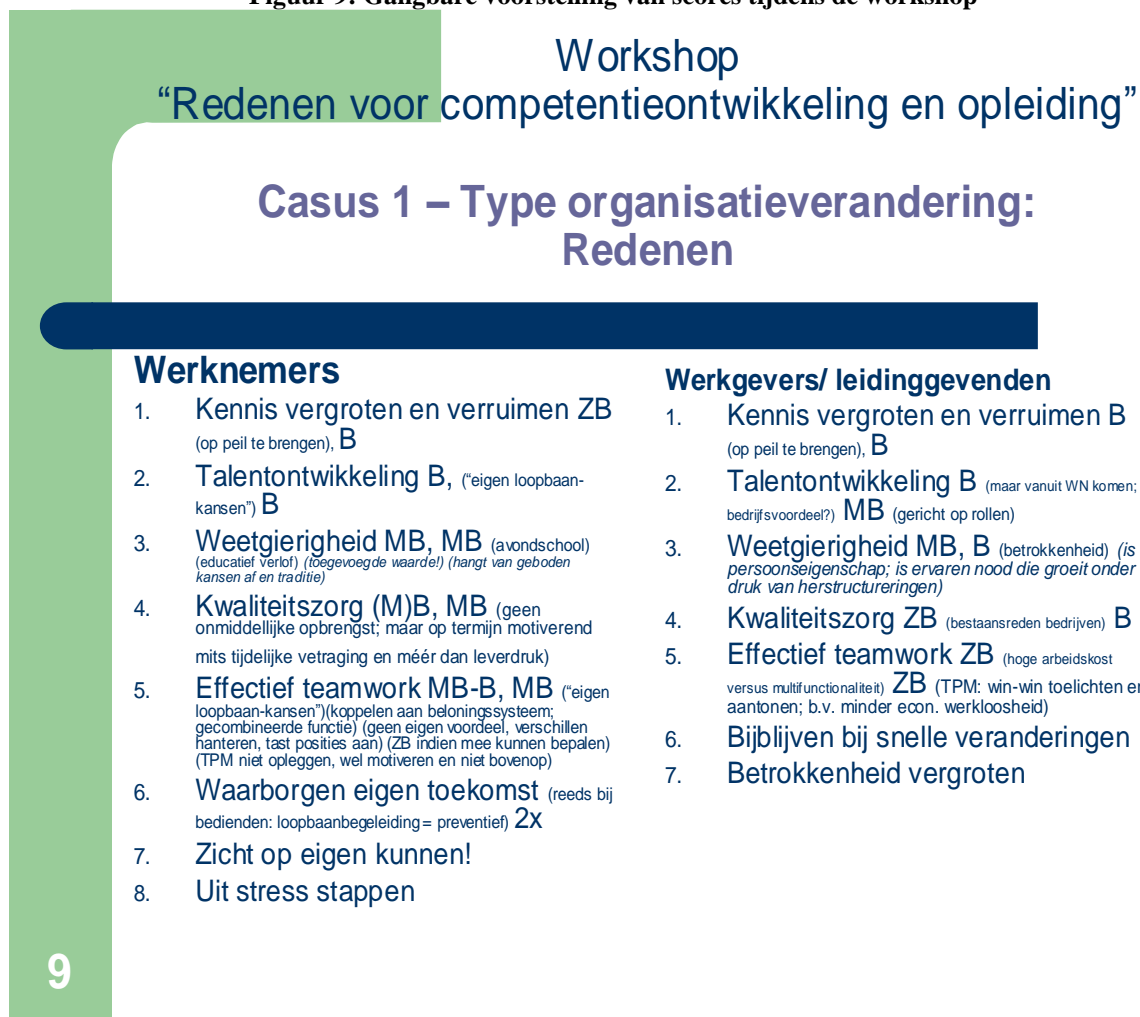
3.2.2.3. Verloop van de workshop

Fase 1:

Zoals aanschouwelijk wordt gemaakt in de figuur, krijgen de deelnemers een situatie aangeboden, waarbij de hoofdvraag is: “Kiest u wel of niet voor vorming, training en opleiding om deze situatie aan te pakken?” Indien men kiest voor VTO, krijgt men de opdracht om aan de daarop volgende perspectieven een score te geven. Kiest men niet voor VTO, wordt men gevraagd de onderstaande exclusieven te scoren. De deelnemers delen zich op in duo's van werknemer-werknemers en duo's van werkgever-werkgever. De deelnemers krijgen tien minuten de tijd om met hun partner een beslissing te nemen over de casus (wel of niet VTO), de aangegeven perspectieven of exclusieven te scoren naargelang van het belang wat zij er aan toekennen en eventueel aan te vullen met andere perspectieven en exclusieven.

Fase 2:

Na de tien minuten worden de resultaten per duo genoteerd in de powerpointpresentatie die on screen geprojecteerd blijft. Onderstaande figuur geeft een mogelijke resultatenweergave weer.

Figuur 9: Gangbare voorstelling van scores tijdens de workshop

De perspectieven of exclusieven worden in twee kolommen opgelijst, één kolom voor werknemers en één kolom voor werkgevers. Deze perspectieven of exclusieven worden gescoord met ZB (zeer belangrijk), B (belangrijk), MB (minder belangrijk) en NB (niet belangrijk). Meteen wordt overzichtelijk weergegeven waar er congruentie en incongruentie optreedt tussen de perspectieven/ exclusieven van werknemers en werkgevers. Dit overzicht is startpunt voor toelichting en discussie. Op basis van de reacties of aanvullingen van beide partijen werd het ons mogelijk voorwaarden en condities op te lijsten. Daarnaast werd dit overzicht ook gebruikt voor de volgende discussieronde.

Fase 3:

In laatste instantie willen we op zoek gaan naar overbruggingsmogelijkheden tussen perspectieven en exclusieven van enerzijds de werkgevers en anderzijds de werknemers. Daartoe vragen we de deelnemers om te kijken naar de scores, de voorwaarden en condities bij de andere partijen, en aan te geven met welk perspectief of exclusief men het eens is, en

met welk perspectief of exclusief men het niet eens kan zijn. Dit leidt tot bijvoorbeeld volgende uitkomsten, in onderstaande figuur.

Figuur 10: Voorbeeld schematische weergave van overeenkomsten en niet-overeenkomsten



Ook op basis van dit schema wordt een discussie opgestart. In deze fase kijken we naar welke argumenten deelnemers in acht nemen wanneer ze hun positie ten opzichte van de andere partij verdedigen of verantwoorden.

Slot:

De workshop wordt afgesloten met onderstaande slide die drie vragen introduceert. De antwoorden die de deelnemers geven op deze vragen worden genoteerd.

Figuur 11: Afsluitende vragen bij de workshop

Workshop
“Redenen voor competentieontwikkeling en opleiding”
Slot

- Creëren draagvlak:
 - overbruggingsmogelijkheden bij divergentie perspectieven/exclusieven?
 - Multiperspectieven/exclusieven: deelname vergroot als er meerdere motieven kunnen waargemaakt worden.
 - Ziet u dit instrument (deze vragenlijst) ook te gebruiken als gespreksinstrument?

22

Uitleiding

In dit onderdeel werd de methodologie van het onderzoeksopzet nader omschreven. In wat volgt, bekijken en analyseren we de gegevens en bespreken we de resultaten verkregen door een factoranalyse.

4. Resultaten

4.1. Kwantitatief survey-onderzoek

4.1.1. Ter inleiding: respons en non-respons

Inleiding

In wat volgt bespreken we de respons en de non-respons en bekijken we de verdeling van de respondenten over een aantal onafhankelijke variabelen. We splitsen deze gegevens op naar de resultaten van werknemers enerzijds en de resultaten van werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren anderzijds.

4.1.1.1. Respons

Zoals in de methodologie beschreven zou het steekproefkader moeten bestaan uit de weergave van namen en adressen. Het steekproefkader in dit project zag er enigszins anders uit. Omdat we wegens personeelsproblemen in de onderzoeksgroep slechts over een beperkte tijdsperiode beschikten om ons vragenlijstonderzoek te verspreiden naar zoveel mogelijk werkgevers en werknemers, hebben we geen gebruik gemaakt van een vast steekproefkader.

Op allerlei andere manier hebben we geprobeerd een zo ruim mogelijk steekproefkader te bereiken. Volgende manieren werden gebruikt:

- Het aanspreken van persoonlijke contacten en persoonlijke contacten van collega's
- Het aanspreken van zakelijke contacten/ gebruik maken van professioneel netwerk
- Het verspreiden via studenten
- Het verspreiden naar het personeel van K.U.Leuven
- Het verspreiden van de vragenlijst via het Steunpunt Werk en Sociale Economie
- Het gebruik van dagkranten en nieuwsbrieven (o.a. van de K.U.Leuven, de VOV-nieuwsbrief...)

Het aantal personen dat we hiermee in totaal bereikt hebben, is moeilijk in te schatten. In elk geval gaat het zeker over meerdere duizenden mensen die de oproep kregen.

Steeds werd de link naar de website van CSCAP in de boodschap vermeld. Op deze site was de online vragenlijst te vinden. Uit de gegevens van QuestionmarkPerception konden we opmaken dat er in totaal 1074 werkgevers en 1186 werknemers de vragenlijst hebben gestart. Van de 1074 werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren hebben er 452 deelnemers de vragenlijst volledig beëindigd. Dit is goed voor een respons van 43%. Van de 1186 werknemers hebben er 585 deelnemers de vragenlijst volledig beëindigd. Dit is goed voor een respons van 49.32%.

4.1.1.2. Gegevens werknemers

In wat volgt, bespreken we een aantal onafhankelijke variabelen voor de respondentengroep van werknemers.

4.1.1.2.1. Geslacht

Tabel 11: Steekproefweergave naar de variabele geslacht

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	37	6,2	6,2	6,2
Man	170	28,7	28,7	35,0
Vrouw	385	65,0	65,0	100,0
Total	592	100,0	100,0	

Van de 592 werknemers die de vragenlijst invulden, waren er 170 mannen en 385 vrouwen. Echter 37 deelnemers vulden de vraag naar het geslacht niet in. Het mannenaantal komt op een percentage van 28.7%. De vrouwen komen aan een percentage van 65.0% en zijn dus de ruime meerderheid.

4.1.1.2.2. Leeftijd**Tabel 12: Steekproefweergave naar de variabele leeftijd**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	3,7	3,7	3,7
1940-1949	16	2,7	2,7	6,4
1950-1959	129	21,8	21,8	28,2
1960-1969	168	28,4	28,4	56,6
1970-1979	147	24,8	24,8	81,4
1980-1989	109	18,4	18,4	99,8
Ander	1	,2	,2	100,0
Total	592	100,0	100,0	

De variabele 'leeftijd' werd opgedeeld in een aantal leeftijdscategorieën. Uit de tabel kunnen we afleiden dat 28.4% van de deelnemers geboren is tussen 1960-1969. Het grootste deel van de werknemers heeft dus een leeftijd van 40 tot 49 jaar. Deze grootste categorie wordt gevolgd door de categorie '1970-1979'. 24.8% van de werknemers is 30 tot 39 jaar. De categorie die daarop volgt is die van 1950-1959. Dit wil zeggen dat 21.8% van de werknemers een leeftijd van 50 tot 59 jaar heeft. 2.7% van de werknemers is ouder dan 59 jaar. 18.4% van de werknemers heeft een leeftijd van 20 tot 29 jaar.

4.1.1.2.3. Werknemer of vertegenwoordiger**Tabel 13: Steekproefweergave naar de variabele 'functie'**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	3,5	3,5	3,5
Vertegenwoordiger van een werknemersorganisatie	24	4,1	4,1	7,6
Werknemer	547	92,4	92,4	100,0
Total	592	100,0	100,0	

De vragenlijst kon ook ingevuld worden door vertegenwoordigers van een werknemersorganisatie, bijvoorbeeld vertegenwoordigers van vakbonden. Uit de tabel kunnen we afleiden dat er 21 van de 592 deelnemers deze vraag niet invulden. Het aantal vertegenwoordigers dat de vragenlijst invulden is 24. 24 van de 571 deelnemers die deze vraag beantwoordden, komt neer op een percentage van 4.20%. Van de 571 deelnemers zijn er bijgevolg 95.80% werknemer.

4.1.1.2.4. Sector

Tabel 14: Steekproefweergave naar de variabele 'sector'

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24	4,1	4,1	4,1
Andere	60	10,1	10,1	14,2
Bouw	6	1,0	1,0	15,2
Diensten	64	10,8	10,8	26,0
Gezondheidssector	31	5,2	5,2	31,2
Handel/Horeca	1	,2	,2	31,4
Industrie	16	2,7	2,7	34,1
Media en communicatie	8	1,4	1,4	35,5
Onderwijs	93	15,7	15,7	51,2
Openbaar bestuur	143	24,2	24,2	75,3
Sociaal-cultureel werk	94	15,9	15,9	91,2
Vervoer	2	,3	,3	91,6
Welzijnswerk	50	8,4	8,4	100,0
Total	592	100,0	100,0	

We vroegen de werknemers ook naar de sector waarin zij werkzaam waren. Het kon namelijk interessant zijn op zoek te gaan naar mogelijke verschillen in scores tussen de verschillende sectoren.

De sector die in dit onderzoek het grootste aantal deelnemers afleverde, waren de Openbare besturen. 143 deelnemers zijn werkzaam in Openbare besturen; dit is goed voor een percentage van 24.2%, ongeveer een vierde van het totaal aantal respondenten. Deze sector wordt gevolgd door het Sociaal-cultureel werk (15.9%) en het onderwijs (15.7%).

Samen met Gezondheidssector (5.2%) en het Welzijnswerk (8.4%) bezorgen deze sectoren bijna de helft van de respondenten. Tot slot komt 10.8% van de werknemer uit de Dienstensector. Een heel klein aandeel van de werknemers komt uit de Bouw, Handel/Horeca en het Vervoer.

4.1.1.2.5. Arbeidsstatuut

Tabel 15: Steekproefweergave naar de variabele 'Arbeidsstatuut'

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	48	8,1	8,1	8,1
(Hoger) kaderpersoneel	91	15,4	15,4	23,5
Arbeider	18	3,0	3,0	26,5
Bediende	435	73,5	73,5	100,0
Total	592	100,0	100,0	

Van de 592 werknemers die aan de vragenlijst meededen, vulden 48 deelnemers deze vraag naar het arbeidsstatuut niet in. Dat wil zeggen dat er 544 werknemers effectief deze vraag beantwoordden. Gelet op dit aantal, is 79.96% van de deelnemers bediende, gevolgd door 16.72% van de deelnemers die een (hogere) kaderfunctie vervullen. De kleinste groep wordt gevormd door de arbeiders, namelijk 3.3% van het aantal deelnemers die deze vraag invulden. Als we dus gaan kijken naar de resultaten, dan gelden de bevindingen voor het grootste deel voor bedienden. Alertheid is bijgevolg nodig wanneer we de resultaten en bevindingen met algemene uitspraken willen vervullen.

4.1.1.2.6. Type loopbaan

Tabel 16: Steekproefweergave naar de variabele 'type loopbaan'

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	47	7,9	7,9	7,9
Ik ben een eindeloopbaanwerknemer in mijn organisatie	42	7,1	7,1	15,0
Ik ben een nieuwe werknemer in mijn organisatie	94	15,9	15,9	30,9
Ik ben stevig ingeburgerd in mijn organisatie	354	59,8	59,8	90,7
Ik wil eventueel veranderen van organisatie	55	9,3	9,3	100,0
Total	592	100,0	100,0	

Van de 592 deelnemers vulden er 47 deze vraag naar het type loopbaan niet in. Dat maakt dat er 545 werknemers deze vraag effectief invulden. Daarbij is 7.7% van de werknemers een eindeloopbaan-werknemer en 17.25% een nieuwe werknemer in de organisatie. Deze twee categorieën bezetten ongeveer 25% van alle deelnemers. Het grootste aantal werknemers (64.95%) is stevig ingeburgerd in hun organisatie, terwijl een 10.09% van de werknemers eventueel wil veranderen van organisatie. De vraag naar welke positie of fase de werknemer op dit moment in zijn/haar organisatie inneemt, is zeer belangrijk in de context van perspectieven en exclusieven. De positie kan een zekere invloed hebben op hoe men naar VTO in de organisatie kijkt.

4.1.1.2.7. Grootte organisatie

Tabel 17: Steekproefweergave naar de variabele 'Grootte organisatie'

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	47	7,9	7,9	7,9
Grote organisatie (meer dan 150 werknemers)	278	47,0	47,0	54,9
Kleine organisatie (minder dan 20 werknemers)	85	14,4	14,4	69,3
Middelgrote organisatie (21 tot 150 werknemers)	182	30,7	30,7	100,0
Total	592	100,0	100,0	

De vraag naar de grootte van de organisatie werd door 545 werknemers beantwoord. Daarbij geeft de helft van de werknemers (51.00%) aan dat ze voor een grote organisatie werken. 33.39% van de werknemer werkt in een middelgrote organisatie. Het aantal werknemers dat uit een kleine organisatie komt, is 85 en vormt daarmee de kleinste categorie.

4.1.1.2.8. VTO-deelname

Tabel 18: Steekproefweergave naar de variabele 'VTO-deelname'

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	46	7,8	7,8	7,8
Af en toe	144	24,3	24,3	32,1
Meermaals	267	45,1	45,1	77,2
Nooit	6	1,0	1,0	78,2
Voortdurend	93	15,7	15,7	93,9
Zelden	36	6,1	6,1	100,0
Total	592	100,0	100,0	

Meer dan de helft van de werknemer neemt meermaals (45.1%) of voortdurend (15.7%) deel aan vorming, training en opleiding. Een vierde van de werknemers neemt af en toe deel aan VTO. Een kleine 10% van de werknemers neemt zelden of nooit deel aan vorming, training

en opleiding. Ook dit gegeven zal mee bepalend zijn voor hoe een werknemer naar VTO kijkt en welke opvattingen een werknemer hieromtrent over houdt.

4.1.1.3. Gegevens werkgevers

In deze paragraaf bekijken we de steekproefweergave van een aantal werkgeversvariabelen.

4.1.1.3.1. Geslacht

Tabel 19: Steekproefweergave variabele geslacht

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	54	11,8	11,8	11,8
Man	186	40,5	40,5	52,3
Vrouw	219	47,7	47,7	100,0
Total	459	100,0	100,0	

Van de 459 werkgevers, leidinggevend en hun vertegenwoordigers, namen 186 mannen en 219 vrouwen deel aan het onderzoek. Dit komt om een procentueel totaal van 40.5% mannen en 47.7% vrouwen. 11% van het totaal aantal deelnemers vulden de rubriek geslacht niet in.

4.1.1.3.2. Leeftijd**Tabel 20: Steekproefweergave variabele leeftijd**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18	3,9	3,9	3,9
1940-1949	27	5,9	5,9	9,8
1950-1959	142	30,9	30,9	40,7
1960-1969	136	29,6	29,6	70,4
1970-1979	109	23,7	23,7	94,1
1980-1989	25	5,4	5,4	99,6
Ander	2,4	,4		100,0
Total	459	100,0	100,0	

De categorieën die het grootste aantal van de werkgevers, leidinggevenden en sleutelfiguren omvatten zijn '1960-1969' (29.6%) en '1950-1969' (30.9%). Meer dan de helft van de werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren heeft dus een leeftijd van 40 tot 59 jaar. 5.9% is ouder dan 59 jaar en 5.4% heeft een leeftijd van 20 tot 29 jaar. Bijna een kwart van de deelnemers is 30 tot 39 jaar.

4.1.1.3.3. Werkgever, leidinggevende of vertegenwoordiger?**Tabel 21: Steekproefweergave variabele 'functie'**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	3,7	3,7	3,7
Een leidinggevende	350	76,3	76,3	80,0
Een vertegenwoordiger van een organisatie van leidinggevenden	4	,9	,9	80,8
Een vertegenwoordiger van een werkgeversorganisatie	13	2,8	2,8	83,7
Een werkgever	75	16,3	16,3	100,0
Total	459	100,0	100,0	

De vragenlijst voor werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren kon ook ingevuld worden door vertegenwoordigers van werkgevers en leidinggevenden. Het aantal vertegenwoordigers dat deze vraag invulden was 17. Een kleine 4% van de deelnemers is dus een vertegenwoordiger van werkgevers of leidinggevenden.

4.1.1.3.4. Sector

Tabel 22: Steekproefweergave variabele Sector

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	4,4	4,4	4,4
Andere	45	9,8	9,8	14,2
Bouw	2	,4	,4	14,6
Diensten	29	6,3	6,3	20,9
Gezondheidssector	41	8,9	8,9	29,8
Handel/Horeca	6	1,3	1,3	31,2
Industrie	7	1,5	1,5	32,7
Media en communicatie	4	,9	,9	33,6
Onderwijs	17	3,7	3,7	37,3
Openbaar bestuur	73	15,9	15,9	53,2
Sociaal-cultureel werk	115	25,1	25,1	78,2
Vervoer	3	,7	,7	78,9
Welzijnswerk	97	21,1	21,1	100,0
Total	459	100,0	100,0	

Een kwart van de werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren dat deelnam aan de vragenlijst, komt uit de Sociaal – culturele sector (25.1%). De Welzijnssector bezorgt ons het tweede grootste aantal deelnemers (21.1%), gevolgd door de Openbare besturen (15.9%). Deze drie sectoren zorgen voor de helft van de deelnemende werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren. Daarop volgen werkgevers en leidinggevenden uit de Gezondheidssector en uit andere sectoren.

4.1.1.3.5. Functietitel

Tabel 23: Steekproefweergave variabele Functietitel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	36	7,8	7,8	7,8
Afdelingschef	13	2,8	2,8	10,7
Andere	48	10,5	10,5	21,1
Coördinator	113	24,6	24,6	45,8
Departementshoofd	7	1,5	1,5	47,3
Diensthoofd	26	5,7	5,7	52,9
Directie	160	34,9	34,9	87,8
Manager	52	11,3	11,3	99,1
Sectiechef	4,9	,9		100,0
Total	459	100,0	100,0	

Uit de tabel kunnen we afleiden dat het grootste deel van de werkgevers en leidinggevenden de functie van 'Directie' uitoefenen (namelijk 34.9%). De functie 'Directie' wordt gevolgd door de functie 'Coördinator'. Een kwart van de werkgevers en leidinggevenden vervult de rol van coördinator (24.6%). De categorie die daarop volgend door het grootste aantal werkgevers en leidinggevenden wordt ingevuld, is de functie van 'Manager' (11.3%). Daarnaast vervult 10.5% een andere, niet nader gespecificeerde functie.

4.1.1.3.6. Grootte organisatie

Tabel 24: Steekproefweergave variabele Grootte organisatie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	39	8,5	8,5	8,5
Grote organisatie (meer dan 150 werknemers)	125	27,2	27,2	35,7
Kleine organisatie (minder dan 20 werknemers)	133	29,0	29,0	64,7
Middelgrote organisatie (21 tot 150 werknemers)	162	35,3	35,3	100,0
Total	459	100,0	100,0	

De categorieën voor de 'grootte van de organisatie', zijn gelijk verdeeld. Telkens ongeveer een derde van de werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren komt uit een grote organisatie (27.2%), een kleine organisatie (29.0%) of een middelgrote organisatie (35.3%). Hierbij dient opgemerkt te worden dat de verdeling bij werknemers helemaal verschillend loopt. Terwijl bij werkgevers het grootste aantal komt uit een middelgrote organisatie, komt bij werknemers het grootste aantal uit een grote organisatie. De aard van het VTO-beleid ziet er mogelijks anders uit afhankelijk van de grootte van organisatie. Bijgevolg zullen er misschien ook verschillen in perspectieven en exclusieven bestaan afhankelijk van de grootte van de organisatie.

4.1.1.3.7. VTO-aanmoediging

Tabel 25: Steekproefweergave variabele VTO-aanmoediging

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40	8,7	8,7	8,7
Af en toe	59	12,9	12,9	21,6
Meermaals	242	52,7	52,7	74,3
Voortdurend	117	25,5	25,5	99,8
Zelden	1,2	,2	,2	100,0
Total	459	100,0	100,0	

Ongeveer 75% van de werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren geeft aan hun werknemers meermaals (52.7%) of voortdurend (25.5%) aan te sporen om deel te nemen aan vorming, training en opleiding. 12.9% van de deelnemers geven aan hun werknemers af en toe aan te moedigen. Slechts één werkgever of leidinggevenden geeft aan zijn/haar werknemers zelden aan te sporen. Niemand van de werkgevers, leidinggevenden of VTO-sleutelfiguren geeft aan zijn/haar werknemers nooit aan te sporen.

4.1.1.4. Non-respons

Wat betreft de totale weergave van de non-respons kunnen we geen duidelijk algemeen cijfer aangeven. Wel kunnen we informatie geven over de onrechtstreekse non-respons en de non-respons verkregen door onvolledigheid.

- De **onrechtstreekse non-respons** kunnen we niet in getallen weergeven, omwille van het indirecte karakter ervan. We kunnen immers niet inschatten hoeveel werknemers, werkgevers en leidinggevenden de vragenlijst niet ingevuld hebben doordat de contactpersonen de boodschap mogelijks niet doorgaven.
- Wat de **non-respons door onvolledigheid** betreft, waren er bij werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren 622 van de 1074 deelnemers die de vragenlijst wel startten maar niet volledig afhandelden. Bij werknemers waren er 601 van de 1186 deelnemers die de vragenlijst startten maar niet afhandelden. Dit komt neer op een non-respons van 57% bij werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren en een non-respons van 50.67% bij werknemers. Het feit dat de helft van de respondenten bij beide doelgroepen afhaakt, dwingt ons vragen te stellen bij volgende aspecten. Een eerste probleem kan liggen in het feit dat de vragenlijst te lang is en het invullen ervan te lang duurt. Vaak is het ook zo dat managers en werkgevers voor enquêtes en vragenlijsten geen tijd hebben. Een volgend probleem kan de moeilijkheidsgraad zijn waardoor sommige respondenten afhaakten. Het kan ook zijn dat de respondenten de indruk kregen dat er vaak hetzelfde van hen werd gevraagd in de vragenlijst. Daarnaast kan het zijn dat het hele onderwerp van perspectieven en exclusieven voor bepaalde deelnemers totaal irrelevant was. Of het kan zijn dat men met een volledig andere verwachting aan de vragenlijst begon. Tot slot kan het misschien ook zijn dat er sommige deelnemers technische problemen ondervonden tijdens het invullen van de vragenlijst.

4.1.2. Resultaten met betrekking tot onderzoeksvraag O1

O1: Welke VTO-perspectieven en –exclusieven geven werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds aan voor deelname aan competentieontwikkeling en opleiding?

Bij deze eerste onderzoeksvraag stelden we volgende proposities:

- (P1): *We verwachten dat de perspectieven en exclusieven, gevonden in voorgaand onderzoek en aangevuld in huidig onderzoek, ook zullen voorkomen in de praktijk bij de bevraagde stakeholders.*
- (P2): *We verwachten dat de lijst van perspectieven en exclusieven verder aangevuld kan worden door perspectieven en exclusieven die stakeholders vanuit de praktijk zelf aangeven.*

Om een antwoord te kunnen bieden op deze onderzoeksvraag en de gestelde proposities te verkennen werden een aantal stappen ondernomen. Deze stappen worden in wat volgt, verder toegelicht.

4.1.2.1. Kengetal Sum

Een eerste verkenning van de resultaten gebeurde aan de hand van de 'descriptives statistics' voor het totaal van de items. Onder deze bewerking vinden we ook het kengetal sum terug. Dit kengetal duidt de som van alle scores van alle respondenten van een item aan. Deze som bekeken we ten eerste voor werknemers. Hierbij is de som bij geen van de items '0', en dit zowel voor de perspectieven als de exclusieven. Ten tweede bekeken we de som voor de werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren. Ook hier is de som bij geen van de items '0', en dit zowel voor de perspectieven als de exclusieven.

Het feit dat alle perspectieven en exclusieven worden herkend heeft ook te maken met het vooronderzoek, namelijk de voorafgaande literatuurstudie en screening van de items door een aantal VTO-verantwoordelijken en HRM-kenners. Dit vooronderzoek werd gedaan om de realiteitswaarde van de perspectieven en exclusieven te controleren. Perspectieven en exclusieven die waarschijnlijk niet zouden voorkomen werden uit de lijst gehaald. Dit maakt de kans kleiner dat de perspectieven en exclusieven, voornamelijk gevonden in voorgaand onderzoek en de literatuur, niet herkenbaar zouden zijn in de praktijk.

4.1.2.2. Nieuw aangegeven VTO-perspectieven en –exclusieven

In de vragenlijst werd aan de respondenten gevraagd om perspectieven en exclusieven aan te geven waarvan ze vonden dat die nog niet duidelijk genoeg in de vragenlijst vermeld stonden. Vele perspectieven en exclusieven die werknemers en werkgevers als nieuw bestempelden, vertoonden echter overlap met de reeds bestaande perspectieven en

exclusieven. In deze paragraaf worden de perspectieven en exclusieven besproken die – naar het oordeel van de onderzoekers – ook effectief als nieuw konden bestempeld worden.

4.1.2.2.1. Nieuw aangegeven VTO-perspectieven

- **Nieuw aangegeven perspectieven door werknemers**

Tabel 26: Nieuw aangegeven perspectieven door werknemers

<i>Omdat de inhoud van de vorming, training en opleiding interessant is voor mijn job</i>	<u>Interessante inhoud</u>
<i>Omdat een werknemer in deze steeds sneller evoluerende (werk)wereld nood heeft aan vorming om de nieuwe ontwikkelingen te kunnen blijven volgen.</i>	<u>'Bijblijven' nieuwe ontwikkelingen</u>
<i>Nieuwe uitdagingen voor de verdere toekomst</i>	<u>Nieuwe uitdagingen</u>
<i>Door een methodiek, visie te beheersen heb je meer kans dat je collega's kan overtuigen om in dezelfde lijn te handelen.</i>	<u>Met het geleerde anderen overtuigen</u>
<i>3. een nieuwe theorie of aanpak... waar je iets van verwacht 4. vormingen die aanzetten geven om van;oud denken en oud doen; (meer van hetzelfde dat niet meer werkt) naar nieuw denken en nieuw doen over te gaan... 6. als het aanbevolen is door mede-collega's van aanverwante organisaties in dezelfde functie</i>	<u>Bijblijven nieuwe ontwikkelingen</u> <u>Aanbeveling door anderen</u> <u>Reputatie opleiders</u>

- **Nieuw aangegeven perspectieven door werkgevers**

Tabel 27: Nieuw aangegeven perspectieven door werkgevers

Andere perspectieven aangegeven door werkgevers	
<i>verhoogt hun motivatie</i>	<u>Motivatie verhogen</u>
<i>veranderde taakhoud door sterk en snel groeiende organisatie en steeds veranderende regelgeving</i>	<u>Bijblijven nieuwe ontwikkelingen</u>
<i>nieuw idee opgedaan vanuit gelijkaardige organisatie</i>	<u>Ideeën overnemen</u>
<i>Opdat medewerkers hun eigen sterktes leren kennen.</i>	<u>Zelfreflectie</u>

<i>Loopbaan binnen de organisatie bij iemand met potentieel.</i>	<u>Potentieelontwikkeling</u>
<i>om ze te belonen voor deelname aan denkgroepen; in de organisatie - om ze op te leiden tot expert in een bepaald domein. Op die manier krijgen ze ook erkenning voor hun kennis</i>	<u>Erkenning</u>
<i>Ter voorkoming van burn-out. Ik vind het belangrijk dat collega's de routine kunnen en mogen loslaten. Ik voorzie dan wel of hun huidig werk zulks toelaat en dat ze achteraf niet extra moeten presteren om de gemiste uren in te lopen en het achterstallige werk in te halen. Dit zou enkel leiden tot nog meer werkstress.</i>	<u>Voorkomen burn-out</u>

4.1.2.2.1. Nieuw aangegeven VTO-exclusieven

- **Nieuw aangegeven exclusieven door werknemers**

Tabel 28: Nieuw aangegeven exclusieven door werknemers

Andere exclusieven aangegeven door werknemers	
<i>discriminatie wegens spraakgebrek! zoals in het verleden al dikwijls gebeurd. 48 op 50 scoren op een examen en gebuisd!!! over motivatie gesproken.</i>	<u>Functiebeperkingen</u>
<i>Ook buiten de werkuren zijn er een aantal opleidingen die interessant zijn. Om deze te volgen is momenteel de opoffering zowel financieel als qua tijdsinvestering te groot. Er is buiten opleidingscheques geen tussenkomst dus afhankelijk van de opleiding blijft er dus nog een groot bedrag zelf te betalen. Wij hebben ook nog 2 kinderen en een redelijk zware dagtaak, dus het is niet altijd even vanzelfsprekend. verder binnen de organisatie: het meestal dezelfde opleidingen zijn die kunnen gevolgd worden en er niet altijd een even groot of relevant aanbod is. Soms zijn de opleidingen ook wat te beperkt en krijg je niet altijd voldoende tijd om je bepaalde aspecten eigen te maken en elementen te internaliseren. Afhankelijk van de groep is er ook niet altijd een vertrouwensrelatie tussen de mensen wat het niet altijd makkelijk maakt om bepaalde oefeningen samen te doen én met het nodige enthousiasme Geregeld zitten er in de groepen mensen die er meer van moetens dan van willens zitten...</i>	Opoffering vrije tijd Te kostelijk Gezinsverantwoordelijkheden Onbruikbaarheid <u>Tekorten opleiding</u> Zich niet welkom voelen
<i>1. als het enkel gaat over modegevoelige nieuwigheden en trucs die je van alles beloven ..</i>	<u>Mee-zijn met de mode</u>
<i>te duur voor wat men terug krijgt; er worden aardig wat vormingen aangeboden die ofwel door duur te zijn de schijn willen wekken dat ze exclusief zijn en voor sommige bedrijven dient iets duur te zijn om goed te zijn; ofwel teren die op het subsidiëring systeem; vaak volgt men</i>	Te kostelijk Geen bijdrage kennis <u>Versnipperd opleidingslandschap</u>

<p><i>vormingen , seminaries waar het algemeen gekende wordt opgewarmd en als men op de tip van zijn stoel gaat zitten om kennis te nemen van wat er dan zou moeten volgen, stopt het en sluit de lesgever af door naar zijn businesskaartje te verwijzen ... heb de ervaring dat door het zuilen -versnipperde systeem en de concurrentie tussen universiteiten er in ons kleine Vlaanderen kwalitatief veel betere opleidingen zouden kunnen worden aangeboden indien met deze spanningen zou kunnen overstijgen en 1 opleiding aan te bieden (bv Leuven vastgoedkunde en UAMS Master Real Estate , integreer de sterke kanten van beide in één opleiding ...)</i></p>	
<p><i>Ik durfde het niet vragen aan mijn werkgever.</i></p>	<p><u>Niet durven vragen</u></p>

- **Nieuw aangegeven exclusieven door werkgevers**

Tabel 29: Nieuw aangegeven exclusieven door werkgevers

<p align="center">Andere exclusieven aangegeven door werkgevers</p>	
<p><i>Belangrijkste reden wanneer strategische inbedding ontbreekt.</i></p>	<p><u>Gebrek aan strategische inbedding</u></p>
<p><i>Te duur lemand die geen potentieel heeft om door te groeien binnen de organisatie. of combinatie van beide</i></p>	<p><u>Gebrek aan potentieel van medewerker</u></p>
<p><i>Als er geen opvolging is voorzien van de gevolgde vorming of training, gaat de opgedane kennis ten dele verloren.</i></p>	<p><u>Gebrek aan opvolging</u></p>
<p><i>Zelden kun je voor een redelijke prijs maatwerkopleiding krijgen. Zelden doet een aanbieder de moeite om de beginsituatie voldoende te verkennen bij de opdrachtgever. Ook is een opleiding lang niet altijd gekaderd in een duidelijk POP van de deelnemer. Ook kun je je vragen stellen bij de effectiviteit van vele opleidingen als je ziet dat er op het vlak van 'nazorg' (wat blijft er van hangen?, is het gedrag echt anders na de opleiding) weinig wordt gedaan. Vaak nemen medewerkers de kans te baat 'om er eens uit te zijn'. We zouden de deelnemers moeten kunnen verplichten om de opgedane vaardigheden te dissimineren binnen het team. Vaak is de deelnemer hiertoe niet bereid. De enige reden kan enkel zijn : personeelsgebrek en de onmogelijkheid om de organisatie rond te krijgen (we zijn immers een kinderdagverblijf en de kwalitatieve opvang van kinderen staat voorop)</i></p>	<p><u>Gebrek aan opvolging</u> <u>Werk ontvluchten</u> <u>Personeelsgebrek</u></p>

4.1.2.3. *Samenvattend antwoord op de eerste onderzoeksvraag O1*

Bij deze eerste concrete onderzoeksvraag konden we vaststellen dat alle perspectieven en exclusieven door de stakeholders herkend werden. Dit werd berekend aan de hand van het kengetal Sum. De verwachting dat de perspectieven en exclusieven, gevonden in voorgaand onderzoek en aangevuld in huidig onderzoek, ook zullen voorkomen in de praktijk bij de bevroegde stakeholders (*P1*), kunnen we bijgevolg bevestigen.

In een tweede deel werd gezocht naar eventuele andere perspectieven en exclusieven die door de stakeholders werden aangegeven. Ook hier kon de verwachting dat de lijst van perspectieven en exclusieven vanuit de praktijk aangevuld kan worden (*P2*), bevestigd worden. Er dient bij deze vaststelling echter opgemerkt te worden dat de nieuw opgegeven perspectieven en exclusieven niet echt helemaal nieuw zijn. De meesten worden op een andere manier geformuleerd, maar vertonen toch deels overlap met de perspectieven en exclusieven die in de vragenlijst terug te vinden zijn. Toch lieten we deze nieuwe formuleringen om aan te tonen hoe stakeholders vrij genuanceerd denken en spreken over perspectieven en exclusieven..

4.1.3. Resultaten met betrekking tot onderzoeksvraag O2

O2: Welke gewichten kunnen we in de VTO-perspectieven en –exclusieven van de stakeholders onderkennen?

O2a: Hoe positioneren de gewichten zich tegenover elkaar?

O2b: Komt de gewichtstoekenning van de werknemers overeen met die van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren?

Voor deze onderzoeksvraag deden we volgende proposities:

- (*P3*): *We verwachten dat de VTO-perspectieven en -exclusieven kunnen geordend worden van heel belangrijk naar helemaal niet belangrijk en dat aldus een beperkter aantal perspectieven en exclusieven dan de denkbare effectief werkzaam zullen zijn.*
- (*P4*): *We verwachten dat de gewichtstoekenning bij enerzijds werknemers en anderzijds werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren verschillend is.*

Het antwoord op de eerste deelvraag hebben we gezocht aan de hand van een gewichtsanalyse op basis van het rekenkundig gemiddelde. Het antwoord op de tweede deelvraag werd verkregen door te kijken naar de gemiddelde scores van de perspectieven en exclusieven en de scores van de twee doelgroepen te vergelijken.

4.1.3.1. Gewichtsanalyse op basis van het rekenkundig gemiddelde

In deze paragraaf bespreken we de gewichtenanalyse op basis van het rekenkundig gemiddelde, berekend door SPSS, om op die manier een antwoord te kunnen formuleren op de eerste deelonderzoeksvraag van O2. Een meer zuivere positionering wordt bekomen door de items op te sommen naar meest voorkomend naar minst voorkomend. We bekijken eerst de perspectieven voor werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren anderzijds. In een volgende paragraaf bespreken we de exclusieven.

4.1.3.1.1. Gemiddelde scores van stakeholders op de VTO-perspectieven

- **Gemiddelde scores van werknemers op de VTO-perspectieven**

In onderstaande tabel geven we de positionering van de items weer bij werknemers.

Tabel 30: Gemiddelde scores op perspectieven bij werknemers

Volg - orde	Perspectief	Gem. score			
1	<u>Kennis vergroten en verruimen</u>	<u>3.57</u>	17	Opbouwen leernetwerk	3.18
2	<u>Weetgierigheid</u>	<u>3.50</u>	18	Brede inzetbaarheid	3.17
3	Professionele ontwikkeling	3.49	19	Kwaliteitszorg	3.16
4	Talentontwikkeling	3.46	20	Gevoel van professionaliteit	3.15
5	Met en door andere vernieuwende ideeën	3.44	21	Leervermogen organisatie	3.15
6	Goed blijven presteren	3.43	22	Dienstbaarheid	3.14
7	Individueel leervermogen	3.39	23	Innovatie	3.09
8	Certificeren van competenties	2.38	24	Bijscholing	3.03
9	Beroepsgroepsidentiteit	3.32	25	Informatie opdoen	3.02
10	Eigenaarschap	3.30	26	Nieuwe energie	2.93
11	Belangrijkheid	3.28	27	Versteviging arbeidsmarktpositie	2.89
12	Efficiëntie	3.28	28	Zelfvertrouwen	2.82
13	Leefbaarheid	3.25	29	Dienstverlening klanten	2.80
14	Eigen kennis aftoetsen	3.23	30	Bezinning	2.79
15	Effectief teamwork	3.21	31	Inzet	2.78
16	Arbeidstevredenheid	3.20	32	Image building	2.75
			33	Sociale relaties	2.73
			34	Kennismaking organisatiecultuur	2.71
			35	Productieverhoging	2.65

36	Toevallig iets waardevols ontdekken	2.54
37	Functioneren in team	2.48
38	Inhaalbeweging eerder gemiste leerkansen	2.44
39	Binding	2.42
40	Doorbreken dagelijkse routine	2.41
41	Professioneel netwerk	2.40
42	Doorbreken solitaire arbeid	2.37
43	Subsidies	2.28

44	Jobbehoud	2.26
45	Omscholing	2.15
46	Verwachting inlossen	2.13
47	Onderhandelen arbeidsvoorwaarden	2.07
48	Aan een verplichting voldoen	2.00
49	Loonsverhoging	1.93
50	Status verwerven	1.87

___ = **Zeer belangrijk of niet belangrijk**

Vooraleer deze positionering te bespreken, dient eerst vermeld te worden dat de scoring in SPSS loopt van 1= Helemaal niet belangrijk naar 4= Zeer belangrijk. Met dit in het achterhoofd kunnen we ten eerste concluderen dat de perspectieven 'kennis vergroten en verruimen' en 'weetgierigheid' door werknemers als belangrijkste perspectieven worden aangegeven en tevens ook als enige behoren tot de gewichtencategorie '4'.

Een groot aantal perspectieven kan ondergebracht worden in de gewichtencategorie '3'= Belangrijk. Het gaat hier om de volgende perspectieven: *Professionele ontwikkeling, Talentontwikkeling, Met en door andere vernieuwende ideeën, Goed blijven presteren, Individueel leervermogen, Certificeren van competenties, Beroepsgroepsidentiteit, Eigenaarschap, Belangrijkheid, Efficiëntie, Leefbaarheid, Eigen kennis aftoetsen, Effectief teamwork, Arbeidstevredenheid, Opbouwen leernetwerk, Brede inzetbaarheid, Kwaliteitszorg, Gevoel van professionaliteit, Leervermogen organisatie, Dienstbaarheid, Innovatie, Bijscholing, Informatie opdoen, Nieuwe energie, Versteving arbeidsmarktpositie, Zelfvertrouwen, Dienstverlening klanten, Bezinning, Inzet, Image building, Sociale relaties, Kennismaking organisatiecultuur, Productieverhoging, Toevallig iets waardevols ontdekken.*

De overige perspectieven kunnen ondergebracht worden in de gewichtencategorie '2'= Niet belangrijk. Het gaat om volgende perspectieven: *Functioneren in team, Inhaalbeweging eerder gemiste leerkansen, Binding, Doorbreken dagelijkse routine, Professioneel netwerk, Doorbreken solitaire arbeid, Subsidies, Jobbehoud, Omscholing, Verwachting inlossen, Onderhandelen arbeidsvoorwaarden, Aan een verplichting voldoen, Loonsverhoging en status verwerven.*

Er werden gemiddeld genomen geen VTO-perspectieven bestempeld als Helemaal niet belangrijk. Uit de tabel blijkt dat meer dan de helft van de perspectieven als Belangrijk en Zeer belangrijk worden aangeduid. De volgende tabel toont ons hoe die gewichtstoekenning van de VTO-perspectieven verloopt bij werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren.

- **Gemiddelde scores van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren op de VTO-perspectieven**

In onderstaande tabel geven we de positionering van de items weer bij werkgevers.

Tabel 31: Gemiddelde scores op perspectieven door werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren

Volg-orde	Perspectief	Gem. score
1	<u>Kwaliteitszorg</u>	3.70
2	<u>Kennis vergroten en verruimen</u>	3.62
3	<u>Met en door anderen vernieuwende ideeën</u>	3.53
4	<u>Talentontwikkeling</u>	3.51
5	<u>Effectief teamwork</u>	3.51
6	Eigenaarschap	3.47
7	Goed blijven presteren	3.46
8	Zelfvertrouwen	3.46
9	Arbeidstevredenheid	3.46
10	Professionele ontwikkeling	3.45
11	Nieuwe energie	3.42
12	Dienstbaarheid	3.41
13	Individueel leervermogen	3.38
14	Innovatie	3.37
15	Leervermogen organisatie	3.37
16	Beroepsgroepsidentiteit	3.37
17	Inzet	3.31
18	Efficiëntie	3.31
19	Opbouw leernetwerk	3.28
20	Informatie opdoen	3.27
21	Gevoel van professionaliteit	3.26
22	Leefbaarheid	3.22
23	Dienstverlening klanten	3.21
24	Weetgierigheid	3.20
25	Eigen kennis aftoetsen	3.13
26	Belangrijkheid	3.08
27	Brede inzetbaarheid	3.05
28	Kennismaking organisatiecultuur	3.05
29	Toevallig iets waardevols ontdekken	2.98
30	Bijscholing	2.98
31	Bezinning	2.96
32	Productieverhoging	2.92
33	Jobbehoud	2.62
34	Image building	2.61
35	Onderbreken solitaire arbeid	2.61
36	Onderhouden sociale relaties	2.61
37	Aan een verplichting voldoen	2.56
38	Personeelsbinding	2.54
39	Dagelijkse routine doorbreken	2.52
40	<u>Inhaalbeweging eerder gemiste leerkansen</u>	2.48
41	<u>Versteviging arbeidsmarktpositie</u>	2.43
42	<u>Verwachting inlossen</u>	2.43
43	<u>Certificeren van competenties</u>	2.38
44	<u>Professioneel netwerk</u>	2.36
45	<u>Personeelsrekrutering</u>	2.36
46	<u>Status verwerven</u>	2.27
47	<u>Omscholing</u>	2.22
48	<u>Subsidies</u>	2.18
49	<u>Onderhandelen arbeidsvoorwaarden</u>	1.92
50	<u>Loonsverhoging</u>	1.91

___ = **Zeer belangrijk of niet belangrijk**

Werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren vinden volgende redenen zeer belangrijk om te kiezen voor VTO. In de gewichtencategorie '4'= Zeer belangrijk worden volgende perspectieven ondergebracht: *Kwaliteitszorg, Kennis vergroten en verruimen, Met en door anderen vernieuwende ideeën, Talentontwikkeling en Effectief teamwork.*

Daarnaast worden ook door werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren, net zoals bij werknemers, een heel aantal perspectieven als belangrijk beschouwd. De volgende perspectieven worden ondergebracht in de gewichtencategorie '3'= Belangrijk:

Eigenaarschap, Goed blijven presteren, Zelfvertrouwen, Arbeidstevredenheid, Professionele ontwikkeling, Nieuwe energie, Dienstbaarheid, Individueel leervermogen, Innovatie, Leervermogen organisatie, Beroepsgroepsidentiteit, Inzet, Efficiëntie, Opbouw leernetwerk, Informatie opdoen, Gevoel van professionaliteit, Leefbaarheid, Dienstverlening klanten, Weetgierigheid, Eigen kennis aftoetsen, Belangrijkheid, Brede inzetbaarheid, Kennismaking organisatiecultuur, Toevallig iets waardevols ontdekken, Bijscholing, Bezinning, Productieverhoging, Jobbehoud, Image building, Onderbreken solitaire arbeid, Onderhouden sociale relaties, Aan een verplichting voldoen, Personeelsbinding, Dagelijkse routine doorbreken.

Onder de gewichtencategorie '2'= Niet belangrijk kunnen volgende items geplaatst worden: *Inhaalbeweging eerder gemiste leerkansen, Versteving arbeidsmarktpositie, Verwachting inlossen, Certificeren van competenties, Professioneel netwerk, Personeelsrekrutering, Status verwerven, Omscholing, Subsidies, Onderhandelen arbeidsvoorwaarden, Loonsverhoging.*

Tot slot worden ook bij de werkgevers en leidinggevenden geen perspectieven als 'Helemaal niet belangrijk' aangeduid. Ook bij deze doelgroep wordt meer dan de helft van de perspectieven als 'Belangrijk' of 'Zeer belangrijk' aangeduid.

De volgende paragraaf toont ons dezelfde bewerking maar dan voor de VTO-exclusieven.

4.1.3.1.2. Gemiddelde scores van stakeholders op de VTO-exclusieven

- **Gemiddelde scores van werknemers op de VTO-exclusieven**

Tabel 32: Gemiddelde scores op exclusieven bij werknemers

Volg-orde	Exclusief	Gem. score			
1	<u>Werkbelasting</u>	2.88	25	Onvoldoende startbagage	1.99
2	<u>Oninteressant</u>	2.82	26	Geen externe employability	1.92
3	<u>Ongepast tijdstip</u>	2.77	27	Slechte ervaringen	1.89
4	<u>Andere organisatieprioriteiten</u>	2.71	28	Te weinig aanmoediging	1.88
5	<u>Gebrek persoonlijke ontwikkeling</u>	2.71	29	Gezondheidsredenen	1.84
6	<u>Gebrek aan effectiviteit</u>	2.66	30	Gebrek aan toegangsmogelijkheden	1.81
7	<u>Te kostelijk</u>	2.65	31	Geen waardering achteraf	1.79
8	<u>Onbruikbaarheid</u>	2.63	32	Meeloper	1.76
9	<u>Te grote tijdsinname</u>	2.58	33	Geen mogelijkheden tot promotie	1.75
10	Geen bijdrage kennis	2.49	34	Geen jobrotatie	1.75
11	Moeilijke bereikbaarheid	2.48	35	Geen salarisverhoging	1.69
12	Te hoog of te laag niveau	2.44	36	Perceptie van volleerd zijn	1.68
13	Gezinsverantwoordelijkheden	2.44	37	Hogere verwachtingen externen	1.66
14	Ideologie niet begrijpen	2.32	38	Zich niet welkom voelen	1.62
15	Overbodig	2.31	39	Afzondering van de groep	1.60
16	Informatietekort	2.29	40	Tevredenheid bereikte werkniveau	1.59
17	Ongepaste werkvormen	2.27	41	Fear of change	1.57
18	Opoffering vrije tijd	2.17	42	Weigerachtig tav overkwalificatie	1.55
19	Slechte reputatie instituut/ opleider	2.15	43	Geen sociale contacten	1.52
20	Gebrek aan stimulati werkgever	2.13	44	Test-angst	1.52
21	Geen financiële ondersteuning WG	2.11	45	Ontbreken stimulerende peergroup	1.52
22	Gebrek aan motivatie	2.10	46	Faalangst	1.50
23	Te weinig voeling	2.07	47	<u>Negatieve attitude tav leren</u>	1.44
24	Belasting collega's	2.07	48	<u>Tonen van tekort</u>	1.35
			49	<u>Discrepantie eigen identiteit</u>	1.34
			50	<u>Onbelangrijkheid</u>	1.30

___ = **Belangrijk of Helemaal niet belangrijk**

Vooreerst dient opgemerkt te worden dat het scoregedrag erg verschillend is voor VTO-perspectieven en –exclusieven bij werknemers. Bij de VTO-perspectieven werd meer dan de helft als Belangrijk aangeduid, terwijl bij de VTO-exclusieven meer dan 3/4^{de} als 'Onbelangrijk' wordt beschouwd. Voor werknemers bestaan er duidelijk meer redenen om wel aan VTO deel te nemen dan dat er redenen zijn om niet deel te nemen aan VTO. We kunnen op dit moment dus al concluderen dat werknemers in het grootste deel van de gevallen wel kiezen voor VTO, en daarvoor ook een heel groot aantal redenen kunnen aangeven. Uit de tabel kunnen we ook opmaken dat er geen enkel VTO-exclusief als 'Zeer belangrijk' wordt aangeduid.

In de gewichtencategorie '3'= Belangrijk kunnen wel een aantal exclusieven ondergebracht worden, namelijk: *Werkbelasting, Oninteressant, Ongepast tijdstip, Andere organisatieprioriteiten, Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling, Gebrek aan effectiviteit, Te kostelijk, Onbruikbaarheid en Te grote tijdsinname.*

De overige exclusieven vinden werknemers niet belangrijk. Voor hen zijn de opgegeven exclusieven dus geen redenen om niet deel te nemen aan VTO. Daarbij kunnen volgende exclusieven ondergebracht worden in de gewichtencategorie '1'= Helemaal niet belangrijk: *Negatieve attitude t.a.v. leren, Tonen van tekort, Discrepantie eigen identiteit en Onbelangrijkheid.*

In wat volgt worden de scores van de VTO-exclusieven voor werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren toegelicht.

- **Gemiddelde scores van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren op de VTO-exclusieven**

Tabel 33: Gemiddelde scores op exclusieven bij werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren

Volg-orde	Exclusief	Gem. score
1	<u>Geen bijdrage kennis</u>	2.84
2	<u>Te kostelijk</u>	2.83
3	<u>Te grote tijdsinname</u>	2.83
4	<u>Slechte reputatie opleidingsinstelling</u>	2.67
5	<u>Ongepast tijdstip</u>	2.66
6	<u>Te hoog of te laag niveau</u>	2.62
7	<u>Onbruikbaarheid</u>	2.61
8	<u>Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling</u>	2.55
9	<u>Andere organisatieprioriteiten</u>	2.54
10	<u>Gezondheidsredenen</u>	2.50
11	Onvoldoende startbagage	2.47
12	Moeilijke bereikbaarheid	2.42
13	Werkbelasting	2.38
14	Oninteressant	2.36
15	Gebrek aan motivatie	2.31
16	Te weinig voeling	2.30
17	Opoffering vrije tijd	2.26
18	Te moeilijk	2.22
19	Ideologie niet begrijpen	2.22
20	Ongepaste werkvormen	2.22
21	Meeloper	2.18
22	Geen goede ervaring	2.16
23	Belasting collega's	2.13
24	Gezinsverantwoordelijkheden	2.12
25	Gebrek aan effectiviteit	2.12
26	Overbodig	2.03
27	Gebrek aan toegangsmogelijkheden	2.01
28	Tekort aan informatie	1.97
29	Discrepantie eigen identiteit	1.95
30	Gebrek aan financiële ondersteuning	1.92
31	Geen mogelijkheden interne mobiliteit	1.85
32	Te weinig aanmoediging en steun	1.84
33	Perceptie van volleerd zijn	1.83
34	Onbelangrijkheid	1.78
35	Fear of change	1.77
36	Hogere verwachtingen externen	1.73
37	Tevredenheid bereikte niveau	1.73
38	Afzondering collega's	1.71
39	Zich niet welkom voelen	1.66
40	Tonen van tekort	1.64
41	Gebrek aan nieuwe sociale contacten	1.62
42	Concurrentie	1.61
43	Test-angst	1.61
44	Ontbreken stimulerende peergroup	1.61
45	Geen waardering achteraf	1.60
46	Geen mogelijkheden tot promotie	1.60
47	Weigerachtig tav overkwalificatie	1.59
48	Geen salarisverhoging	1.51
49	<u>Negatieve attitude tav leren</u>	1.47
50	<u>Gebrek aan stimulatie werkgever</u>	1.22

___ = **Belangrijk of Helemaal niet belangrijk**

Ook bij werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren kunnen we opmerken dat het scoregedrag erg verschillend is voor de VTO-perspectieven en –exclusieven. Werkgevers en leidinggevenden scoren meer dan de helft van de VTO-perspectieven als Belangrijk, terwijl ze voor de VTO-exclusieven meer dan 3/4^{de} als 'Onbelangrijk' beschouwen. Ook voor werkgevers en leidinggevenden bestaan er dus duidelijk meer redenen om wel te kiezen voor VTO dan dat er redenen zijn om geen gebruik te maken van VTO. Uit de tabel kunnen we ook afleiden dat er geen enkel VTO-exclusief als 'Zeer belangrijk' wordt aangeduid.

Redenen die werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren belangrijk vinden om hun werknemers niet naar VTO te sturen, zijn de volgende: *Geen bijdrage kennis, Te kostelijk,*

Te grote tijdsinname, Slechte reputatie opleidingsinstelling, Ongepast tijdstip, Te hoog of te laag niveau, Onbruikbaarheid, Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling, Andere organisatieprioriteiten en Gezondheidsredenen.

Daarnaast zijn er een heel deel VTO-exclusieven waarvan werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren vinden dat het geen redenen zijn om hun werknemers niet aan VTO te laten deelnemen. Daarbij worden twee exclusieven als ‘Helemaal niet belangrijk’ aangeduid, namelijk: Negatieve attitude t.a.v. leren en Gebrek stimulatie werkgever.

In welke mate de werknemers en werkgevers wat scores betreft verschillen of gelijkenissen vertonen, trachten we in volgende paragraaf aan te tonen.

4.1.3.2. Vergelijking gewichtenanalyse bij enerzijds werknemers en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds.

In deze paragraaf gaan we na of de scores op de perspectieven en exclusieven verschillend zijn naargelang men werknemer is dan wel werkgever, leidinggevende of VTO-sleutelfiguur. Ten eerste bekijken we de congruenties en incongruenties voor de perspectieven. Daarna doen we hetzelfde voor de exclusieven.

4.1.3.2.1. Vergelijking gewichtenanalyse VTO-perspectieven

Om duidelijk en overzichtelijk te werk te gaan bekijken we per gewichtsklasse de VTO-perspectieven van enerzijds werknemers en anderzijds werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren. Waar congruentie heerst de doelgroepen, worden de perspectieven in kwestie onderlijnd.

Wat betreft de categorie ‘**Ze**er belangrijk’ worden er twee perspectieven aangegeven door werknemers, tegenover vijf perspectieven door werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren. Één perspectief is daarbij voor beide partijen hetzelfde, namelijk *Kennis vergroten en verruimen*. Daarnaast vinden werknemers het feit dat ze graag iets bijleren en nieuwsgierigheid een zeer belangrijk motief om deel te nemen aan VTO. Werkgevers vinden dit een belangrijk motief, maar niet één van de belangrijkste redenen.

Werkgevers vinden naast *Kennis vergroten en verruimen*, ook volgende perspectieven zeer belangrijk: *Kwalitetiszorg, Met en door anderen vernieuwende ideeën, Talentontwikkeling en*

Effectief teamwork. Werknemers vinden deze perspectieven belangrijk, maar niet zeer belangrijk. Onderstaande tabel geeft een overzicht van deze perspectieven.

Tabel 34: Perspectieven per respondentengroep voor de categorie "Zeer belangrijk"

VTO-perspectieven	
Werknemers	Werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren
<u>Kennis vergroten en verruimen</u> Weetgierigheid	<u>Kennis vergroten en verruimen</u> Kwaliteitszorg Met en door anderen vernieuwende ideeën Talentontwikkeling Effectief teamwork

Een overzicht van de perspectieven voor de gewichtencategorie '**Belangrijk**' is terug te vinden in onderstaande tabel.

**Tabel 35: Perspectieven per respondentengroep voor de categorie "Belangrijk"
VTO-perspectieven**

Werknemers	Werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren
<u>Professionele ontwikkeling</u> Talentontwikkeling Met en door andere vernieuwende ideeën <u>Goed blijven presteren</u> <u>Individueel leervermogen</u> Certificeren van competenties <u>Beroepsgroepsidentiteit</u> <u>Eigenaarschap</u> <u>Belangrijkheid</u> <u>Efficiëntie</u> <u>Leefbaarheid</u> <u>Eigen kennis aftoetsen</u> Effectief teamwork <u>Arbeidstevredenheid</u> <u>Opbouwen leernetwerk</u> <u>Brede inzetbaarheid</u> Kwaliteitszorg <u>Gevoel van professionaliteit</u> <u>Leervermogen organisatie</u> <u>Dienstbaarheid</u> <u>Innovatie</u> <u>Bijscholing</u> <u>Informatie opdoen</u> <u>Nieuwe energie</u> Versteving arbeidsmarktpositie <u>Zelfvertrouwen</u> <u>Dienstverlening klanten</u> <u>Bezinning</u> <u>Inzet</u> <u>Image building</u> <u>Sociale relaties</u> <u>Kennismaking organisatiecultuur</u> <u>Productieverhoging</u> <u>Toevallig iets waardevols ontdekken</u>	<u>Eigenaarschap</u> <u>Goed blijven presteren</u> <u>Zelfvertrouwen</u> <u>Arbeidstevredenheid</u> <u>Professionele ontwikkeling</u> <u>Nieuwe energie</u> <u>Dienstbaarheid</u> <u>Individueel leervermogen</u> <u>Innovatie</u> <u>Leervermogen organisatie</u> <u>Beroepsgroepsidentiteit</u> <u>Inzet</u> <u>Efficiëntie</u> <u>Opbouw leernetwerk</u> <u>Informatie opdoen</u> <u>Gevoel van professionaliteit</u> <u>Leefbaarheid</u> <u>Dienstverlening klanten</u> Weetgierigheid <u>Eigen kennis aftoetsen</u> <u>Belangrijkheid</u> <u>Brede inzetbaarheid</u> <u>Kennismaking organisatiecultuur</u> <u>Toevallig iets waardevols ontdekken</u> <u>Bijscholing</u> <u>Bezinning</u> <u>Productieverhoging</u> Jobbehoud <u>Image building</u> Onderbreken solitaire arbeid <u>Onderhouden sociale relaties</u> Aan een verplichting voldoen Personeelsbinding Dagelijkse routine doorbreken

Uit deze tabel wordt duidelijk dat er veel VTO-perspectieven zowel door werknemers als door werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren als belangrijk worden beschouwd. Daarnaast wordt duidelijk dat veel dezelfde perspectieven worden aangegeven en we dus kunnen spreken van enige congruentie tussen de VTO-perspectieven wat betreft de categorie 'Belangrijk'. Het gaat hier over 28 perspectieven van de 33 VTO-perspectieven bij

werknemers en van de nogmaals 33 VTO-perspectieven van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren.

Bij werknemers zijn de overige VTO-perspectieven: *Talentontwikkeling, Met en door anderen vernieuwende ideeën, Certificeren van competenties, Effectief teamwork, Kwaliteitszorg en Versteving arbeidsmarktpositie.*

Bij werkgevers zijn de overige VTO-perspectieven: *Weetgierigheid, Jobbehoud, Onderbreken solitaire arbeid, Aan een verplichting voldoen, Personeelsbinding en Dagelijkse routine doorbreken.*

Wat betreft de categorie 'Niet belangrijk', worden de scores in onderstaande tabel aangegeven.

Tabel 36: Perspectieven per respondenten groep voor de categorie "Niet belangrijk"
VTO-perspectieven

Werknemers	Werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren
Functioneren in team <u>Inhaalbeweging eerder gemiste leerkanen</u> Binding Doorbreken dagelijkse routine <u>Professioneel netwerk</u> Doorbreken solitaire arbeid <u>Subsidies</u> Jobbehoud <u>Omscholing</u> <u>Verwachting inlossen</u> <u>Onderhandelen arbeidsvoorwaarden</u> Aan een verplichting voldoen <u>Loonsverhoging</u> <u>Status verwerven</u>	<u>Inhaalbeweging eerder gemiste leerkanen</u> Versteving arbeidsmarktpositie <u>Verwachting inlossen</u> Certificeren van competenties <u>Professioneel netwerk</u> Personeelsrekrutering <u>Status verwerven</u> <u>Omscholing</u> <u>Subsidies</u> <u>Onderhandelen arbeidsvoorwaarden</u> <u>Loonsverhoging</u>

Werknemers geven iets meer redenen aan die ze niet echt als belangrijke motieven beschouwen om deel te nemen aan VTO. Maar van de 14 perspectieven die werknemers als Niet belangrijk beschouwen, komen er 8 ook terug bij werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren.

Algemeen gesteld loopt de gewichtstoekenning van de VTO-perspectieven gedeeltelijk gelijk bij de beide doelgroepen. We mogen dus spreken van enige congruentie. Het verschil is bij deze VTO-perspectieven te onderkennen in het feit dat werkgevers iets meer redenen als

'Zeer belangrijk' aangeven, terwijl werknemers iets meer redenen als 'Niet belangrijk' beschouwen.

Het is belangrijk op te merken dat de respondenten bij het aangeven van de scores sociaal wenselijk geantwoord kunnen hebben. Zeker bij werkgevers, leidinggevenden en directieleden is het feit dat een groter aantal perspectieven belangrijk is, misschien te wijten aan de drang die zij met hun organisatie hebben niet achter te lopen op de algemene VTO-trends die in verschillende verklaringen worden opgesteld (cf. Pact van Vilvoorde, Competentieagenda 2010, Pact 2020...).

4.1.3.2.2. Vergelijking gewichtenanalyse VTO-exclusieven

In deze paragraaf doen we dezelfde bewerking als hierboven, maar dan voor de VTO-exclusieven. Ook hier duiden we de congruentie aan door het onderlijnen van de exclusieven in kwestie. Bij de VTO-perspectieven begonnen we met de categorie 'Zeer belangrijk'. Deze categorie komt echter niet voor bij de VTO-exclusieven van werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds.

We beginnen bij de VTO-exclusieven onmiddellijk met de gewichtencategorie '**Belangrijk**'. Een overzicht van de exclusieven die werknemers en werkgevers belangrijk vinden, wordt getoond in onderstaande tabel.

Tabel 37: Exclusieven per respondentengroep voor de categorie "Belangrijk"

VTO-exclusieven	
Werknemers	Werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren
Werkbelasting Oninteressant <u>Ongepast tijdstip</u> <u>Andere organisatieprioriteiten</u> <u>Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling</u> Gebrek aan effectiviteit <u>Te kostelijk</u> <u>Onbruikbaarheid</u> <u>Te grote tijdsinname</u>	Geen bijdrage kennis <u>Te kostelijk</u> <u>Te grote tijdsinname</u> Slechte reputatie opleidingsinstelling <u>Ongepast tijdstip</u> Te hoog of te laag niveau <u>Onbruikbaarheid</u> <u>Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling</u> <u>Andere organisatieprioriteiten</u> Gezondheidsredenen

Er worden zes exclusieven zowel door werknemers als door werkgevers en leidinggevenden als 'Belangrijk' gescoord. Deze zijn *Ongepast tijdstip*, *Andere organisatieprioriteiten*, *Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling*, *Te kostelijk*, *Onbruikbaarheid* en *Te grote tijdsinname*. Daarnaast geven werknemers 3 redenen om niet deel te nemen aan VTO: Werkbelasting, Oninteressant en Gebrek aan effectiviteit. Werkgevers geven nog 4 redenen om hun werknemers niet naar VTO te sturen, namelijk *Geen bijdrage kennis*, *Slechte reputatie opleidingsinstelling*, *Te hoog of te laag niveau* en *Gezondheidsredenen*.

Het overgrote deel van de VTO-exclusieven wordt zowel door werknemers als werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren als '**Niet belangrijk**' bestempeld. Deze VTO-exclusieven zijn in onderstaande tabel terug te vinden.

Tabel 38: Exclusieven per respondentengroep voor de categorie "Niet belangrijk"

VTO-exclusieven	
Werknemers	Werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren
Geen bijdrage kennis <u>Moeilijke bereikbaarheid</u> Te hoog of te laag niveau Gezinsverantwoordelijkheden <u>Ideologie niet begrijpen</u> <u>Overbodig</u> <u>Informatietekort</u> <u>Ongepaste werkvormen</u> <u>Opoffering vrije tijd</u> Slechte reputatie instituut/ opleider Gebrek aan stimulati werkgever Geen financiële ondersteuning WG Gebrek aan motivatie <u>Te weinig voeling</u> <u>Belasting collega's</u> <u>Onvoldoende startbagage</u> Geen externe employability Slechte ervaringen <u>Te weinig aanmoediging</u> Gezondheidsredenen <u>Gebrek aan toegangsmogelijkheden</u> <u>Geen waardering achteraf</u> <u>Meeloper</u> <u>Geen mogelijkheden tot promotie</u> <u>Geen jobrotatie</u> <u>Geen salarisverhoging</u> <u>Perceptie van volleerd zijn</u> <u>Hogere verwachtingen externen</u> <u>Zich niet welkom voelen</u> <u>Afzondering van de groep</u> <u>Tevredenheid bereikte werkniveau</u> <u>Fear of change</u> <u>Weigerachtig tav overkwalificatie</u> <u>Geen sociale contacten</u> <u>Test-angst</u> <u>Ontbreken stimulerende peergroup</u> Faalangst	<u>Onvoldoende startbagage</u> <u>Moeilijke bereikbaarheid</u> Werkbelasting Oninteressant Gebrek aan motivatie <u>Te weinig voeling</u> <u>Opoffering vrije tijd</u> Te moeilijk <u>Ideologie niet begrijpen</u> <u>Ongepaste werkvormen</u> <u>Meeloper</u> Geen goede ervaring <u>Belasting collega's</u> Gezinsverantwoordelijkheden Gebrek aan effectiviteit <u>Overbodig</u> <u>Gebrek aan toegangsmogelijkheden</u> <u>Tekort aan informatie</u> Discrepancie eigen identiteit Gebrek aan financiële ondersteuning <u>Geen mogelijkheden interne mobiliteit</u> <u>Te weinig aanmoediging en steun</u> <u>Perceptie van volleerd zijn</u> Onbelangrijkheid <u>Fear of change</u> <u>Hogere verwachtingen externen</u> <u>Tevredenheid bereikte niveau</u> <u>Afzondering collega's</u> <u>Zich niet welkom voelen</u> Tonen van tekort <u>Gebrek aan nieuwe sociale contacten</u> Concurrentie <u>Test-angst</u> <u>Ontbreken stimulerende peergroup</u> <u>Geen waardering achteraf</u> <u>Geen mogelijkheden tot promotie</u> <u>Weigerachtig tav overkwalificatie</u> <u>Geen salarisverhoging</u>

Uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat ongeveer $\frac{3}{4}$ van 50 exclusieven zowel door werknemers als door werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren als 'Niet belangrijk' worden gescoord. Werknemers geven 37 exclusieven aan waarvan er 26 overeenstemmen

met de exclusieven van werkgevers. Werkgevers gaven in totaal 38 exclusieven als 'Niet belangrijk' op.

Tot slot bespreken we nog de gewichtencategorie '**Helemaal niet belangrijk**'. De gewichtresultaten voor beide groepen zijn samengevat in onderstaande tabel.

Tabel 39: Exclusieven per respondentengroep voor de categorie "Helemaal niet belangrijk"
VTO-exclusieven

Werknemers	Werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren
<u>Negatieve attitude t.a.v. leren</u> Tonen van tekort Discrepantie eigen identiteit Onbelangrijkheid	<u>Negatieve attitude t.a.v. leren</u> Gebrek aan stimulatie werkgever

Zowel werknemers als werkgevers vinden het argument of de reden 'niet graag leren' helemaal niet van toepassing wanneer men niet zou kiezen voor VTO. Daarnaast geven werknemers meer motieven aan om niet deel te nemen aan VTO dan werkgevers. Vervolgens geven werkgevers ook nog volgend exclusief als helemaal niet belangrijk aan: Gebrek aan stimulatie werkgever. Bij dit exclusief is het duidelijk dat we rekening moeten houden met sociale wenselijkheid.

4.1.3.3. *Samenvattend antwoord tweede onderzoeksvraag O2*

In de bespreking van deze onderzoeksvraag vroegen we ons ten eerste af of de perspectieven en exclusieven konden geordend worden van Helemaal niet belangrijk naar Zeer belangrijk. In de bespreking wordt duidelijk dat we de verwachting (P3) dat er een orde kon aangebracht worden, bevestigen.

Daarnaast deden we bij deze onderzoeksvraag ook de volgende propositie: (P4): *We verwachten dat de de gewichtstoekenning bij enerzijds werknemers en anderzijds werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren verschillend is.* Deze verwachting kon niet helemaal bevestigd worden, aangezien we in de gewichtstoekenning van de perspectieven en exclusieven door werknemers enerzijds en werkgevers anderzijds, heel wat congruenties konden opsporen.

In onderstaande tabellen tonen we nogmaals de belangrijkste perspectieven en exclusieven van werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds.

VTO-perspectieven	
Werknemers	Werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren
<u>Kennis vergroten en verruimen</u> Weetgierigheid	<u>Kennis vergroten en verruimen</u> Kwaliteitszorg Met en door anderen vernieuwende ideeën Talentontwikkeling Effectief teamwork

VTO-exclusieven	
Werknemers	Werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren
Werkbelasting Oninteressant <u>Ongepast tijdstip</u> <u>Andere organisatieprioriteiten</u> <u>Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling</u> Gebrek aan effectiviteit <u>Te kostelijk</u> <u>Onbruikbaarheid</u> <u>Te grote tijdsinname</u>	Geen bijdrage kennis <u>Te kostelijk</u> <u>Te grote tijdsinname</u> Slechte reputatie opleidingsinstelling <u>Ongepast tijdstip</u> Te hoog of te laag niveau <u>Onbruikbaarheid</u> <u>Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling</u> <u>Andere organisatieprioriteiten</u> Gezondheidsredenen

4.1.4. Resultaten met betrekking tot onderzoeksvraag O3

O3: Zijn de VTO-perspectieven en -exclusieven te ordenen naar soort?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, onderwerpen we de perspectieven en exclusieven aan de bewerking van factoranalyse. Daarvoor beschrijven we eerst een aantal criteria en richtlijnen die bij factoranalyse van toepassing zijn, daarna bespreken we de gevonden factoren.

4.1.4.1. Ter voorbereiding

Voor het kunnen uitvoeren van de eigenlijke factoranalyse zijn er een aantal voorwaarden die in overweging dienen genomen te worden:

- Volgens de gebruikelijke werkwijzen voor factoranalyse (Hogarty, 2005) dat men minstens 5 maal het aantal items neemt om de aanvang van de steekproef te bepalen, moeten we voor de twee respondentengroepen over minimaal 500 ingevulde vragenlijsten beschikken. Voor werknemers kwamen we aan een aantal van 585. Bij de andere doelgroep komt dat aantal neer op 449. De steekproef van werknemers voldoet aan het criterium, maar de steekproef van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren komt 51 respondenten tekort. Er dient opgemerkt te worden dat deze vuistregel slechts een richtlijn is en genuanceerd kan worden. In dit onderzoek is er bijgevolg geen onoverkomenlijk bezwaar om ook op de steekproef van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren factoranalyse toe te passen.
- De data moeten een interval meetniveau hebben. In dit onderzoek wordt hieraan voldaan.
- Er moeten per factor een aantal hoge correlaties zijn tussen de items:
 - o Dit werd bewerkstelligd door het opstellen van een correlatiematrix, waarbij een groot aantal items een correlatie groter dan 0.30 dienen te hebben. Daarnaast kunnen we nog andere correlatietoetsen ter controle aanvragen:
 - o De 'Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy' toets moet hoger zijn dan 0.50 (Field, 2005). Dit werd voor de vier factoranalyses behaald.
 - o De 'Bartlett's Test of Sphericity' moet een significantie hebben van kleiner dan 0.05. De significantie bij de vier factoranalyses bedraagt telkens 0.000. Hierdoor kan gesteld worden dat factoranalyse een passende meettechniek kan betekenen binnen ons onderzoek.
 - o De scheefheid van de variabelen moet als regel tussen + 1.5 en – 1.5 zijn en niet meer dan 10% van de variabelen mag hiervan afwijken (Delbeke, 1972, in Baert, Clauwaert & Wybo, 2006). Per factoranalyse bekijken we deze scheefheid.

- De betrouwbaarheidsanalyse van de factoren doen we aan de hand van Cronbachs alfa. Hierover geven we in de desbetreffende paragraaf nadere toelichting.

Uitvoering factoranalyse met SPSS

Met SPSS werd de bewerking 'Principal Axis Factoring' uitgevoerd. Door de extractie van de factoren kan men op die manier tot een eigenlijke datareductie komen. De Heus, Van der Leeden & Gazendam (1995) stellen dat deze geprogrammeerde techniek binnen SPSS bijzonder is omwille van de combinatie van factoranalyse en principale componentenanalyse.

4.1.4.2. Factoranalyse van perspectieven van werknemers

Voorwaarden en interpretaties

Tabel 40: KMO and Bartlett's Test bij Perspectieven van werknemers

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,912
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9865,599
	df	1225
	Sig.	,000

- Het totaal van de perspectieven voldoet aan de hoger vermelde criteria (cf. 'Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy' en 'Bartlett's Test of Sphericity')
- In dit geval zijn er geen variabelen die omwille van de 'scheefheidsregel' weggelaten werden.
- Items met een communaliteit < 0.30 dienen weggelaten te worden. In dit onderzoek werd volgende perspectieven weggelaten: 'Inhaalbeweging eerder gemiste leerkansen' (0.237) en 'Toevallig iets waardevols ontdekken' (0.254).
- De Heus, Van der Leeden & Gazendam (1995) stellen dat een item minimaal een gewicht van 0.40 moet hebben op een factor waarop de variabele laadt. Volgende items werden omwille van deze regel weggelaten: 'Eigenaarschap', 'Sociale relaties', 'Image building', 'Leefbaarheid', 'Kennismaking organisatiecultuur' en 'Zelfvertrouwen'.

De factoroplossing van de VTO-perspectieven bij werknemers bestaat uit 7 factoren die samen 40.348% van de variantie verklaren. Hieronder geven we de factoren met hun bijhorende items in volgorde van lading weer (hoe hoger de item in rij, hoe hoger de factorlading van dat item). De interpretatie van de factoren volgt na elke factortabel.

4.1.4.2.1. Factor 1: Arbeidsperformantie ten bate van de organisatie

Tabel 41: Items binnen factor 1

Item		Lading
Productieverhoging	...om de productiviteit mee te kunnen verhogen	0.628
Kwaliteitszorg	... om de kwaliteit van onze diensten of producten te helpen waarborgen	0.618
Dienstbaarheid	... om met het geleerde mijn bijdrage te leveren aan het succes van de afdeling en van de organisatie	0.595
Efficiëntie	... om efficiënter te kunnen werken	0.579
Leervermogen organisatie	... om met mijn leren te kunnen inspelen op een veranderende interne en externe context	0.574
Goed blijven presteren	... om in mijn job goed te kunnen blijven presteren	0.545
Informatie opdoen	... om meer te weten over de processen, doelen, klanten enz... binnen de organisatie	0.534
Effectief teamwork	... om beter te kunnen samenwerken met mijn team en met andere teams	0.520
Dienstverlening klanten	... om meer klantvriendelijk te kunnen handelen	0.504
Brede inzetbaarheid	... om beter te kunnen omgaan met de veranderingen in mijn functie en takenpakketten	0.458
Innovatie	... om mee te kunnen werken aan vernieuwingen in onze organisatie	0.412

Factor 1 omvat 11 items en verklaart 10.519% van de variantie. Deze factor krijgt de naam 'Arbeidsperformantie ten bate van de organisatie'. Met deze benaming verwijst de factor naar het individuele leren van de werknemer om een bijdrage te kunnen leveren aan het succes van de organisatie. Het kan hierbij gaan over de kwaliteit, de productie, vernieuwingen, efficiëntie etc. Cronbachs alfa voor factor 1 bedraagt 0.858.

4.1.4.2.2. Factor 2: Werknemerspositie behouden en versterken

Tabel 42: Items binnen factor 2

Item		Lading
Loonsverhoging	... omwille van de loonsverhoging die ik na mijn deelname zou kunnen krijgen	0.712
Onderhandelen arbeidsvoorwaarden	... om met meer invloed te kunnen onderhandelen over mijn arbeidsvoorwaarden (arbeidsduur, promotie, extra voordelen...)	0.656
Jobbehoud	... om mijn job te kunnen behouden	0.601

Certificeren van competenties	... om een bewijsstuk te behalen dat mijn competenties erkent	0.564
Status verwerven	... om gunstig opgemerkt te worden door anderen en zodoende aanzien te verwerven	0.563
Binding	...om bij deze organisatie te kunnen blijven werken	0.463
Omscholing	... om mij om te scholen en zo voor een andere job in aanmerking te komen	0.538
Verstevinging arbeidsmarktpositie	... om mijn arbeidsmarktpositie te verstevigen en mijn loopbaanmogelijkheden te vergroten	0.534
Inzet	... om te laten zien dat ik me blijvend wil inzetten voor de organisatie	0.521
Verwachting inlossen	... omdat ik wist dat de bedrijfsleiding dit wel graag zou hebben	0.429
Aan verplichting voldoen	... omdat ik hiertoe door wettelijke voorschriften verplicht werd om mijn functie te mogen vervullen	0.427

Factor 2 omvat 11 items en verklaart 8.489% van de variantie. Deze factor krijgt de naam 'Werknemerspositie behouden en verstevigen'. Het gaat hierbij zowel om het behoud als de versterking van enerzijds de financiële situatie, en anderzijds het potentieel van de werknemers. Daarnaast willen werknemers hun positie ook behouden en garanderen door zich duidelijk in te zetten voor de organisatie en te voldoen aan verplichtingen en verwachtingen vanuit het management en de organisatie. Cronbachs alfa voor factor 2 bedraagt 0.840.

4.1.4.2.3. Factor 3: Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie

Tabel 43: Items binnen factor 3

Item		Lading
Talentontwikkeling	... om mijn talenten verder te ontwikkelen	0.687
Professionele ontwikkeling	... om mij professioneel verder te ontwikkelen	0.551
Weetgierigheid	... omdat ik graag iets bijleer en nieuwsgierig ben	0.544
Individueel leervermogen	... om competenter te worden in het bedenken van oplossingen voor nieuwe problemen en moeilijke situaties	0.506
Belangrijkheid	... omdat ik leren en VTO belangrijk vind	0.490
Arbeidstevredenheid	... om meer voldoening te halen uit de job	0.473

Factor 3 omvat 6 items en verklaart 7.554% van de variantie. Deze factor krijgt de naam "Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie". Werknemers nemen deel aan VTO omwille van hun persoonlijke ontwikkeling, namelijk talentontwikkeling, professionele ontwikkeling en individueel leervermogen. Daarnaast nemen zij ook deel aan VTO omdat ze dat ook echt graag doen en omdat ze het belangrijk vinden. Cronbachs alfa voor factor 3 bedraagt 0.806.

4.1.4.2.4. Factor 4: Professionele identiteit en bekwaamheid**Tabel 44: Items binnen factor 4**

Item		Lading
Gevoel van professionaliteit	... omdat ik me dan een degelijke beroepsbeoefenaar (professional) voel	0.526
Kennis vergroten en verruimen	... om mijn vak kennis op peil te houden en te verruimen	0.509
Beroepsgroepsidentiteit	... om te werken volgens de actuele vereisten en normen van mijn beroep	0.475
Eigen kennis aftoetsen	... om af te toetsen of mijn kennis en ervaring nog up to date is	0.451

Factor 4 omvat 4 items en verklaart 4.226% van de variantie. Deze factor benoemen we als “Professionele identiteit en bekwaamheid”. Werknemers nemen graag deel aan vorming, training en opleiding omwille van zich professioneel ontwikkelen te kunnen voor hun job. Daartoe willen ze op de hoogte zijn van actuele vereisten van hun job, als ook hun reeds bestaande kennis en ervaringen aftoetsen om zeker up to date te blijven. Cronbachs alfa voor factor 4 bedraagt 0.717.

4.1.4.2.5. Factor 5: Blijvende inzetbaarheid**Tabel 45: Items binnen factor 5**

Item		Lading
Functioneren in team	... om beter te passen in het team	0.502
Nieuwe energie	... om met nieuwe energie mijn taken te kunnen aanpakken	0.493
Bijscholing	... om verder te bouwen op een vroeger gevolgde vorming, training en opleiding	0.419

Factor 5 omvat 3 items en verklaart 3.506% van de variantie. Deze factor krijgt de naam “Blijvende inzetbaarheid”. Werknemers nemen volgens deze factor deel aan VTO om goed te kunnen blijven presteren, om nieuwe dingen te leren zodanig dat ze zich weer helemaal fris op hun job kunnen storten. Het argument van ‘blijven verbeteren’ speelt mee in deze factor. Cronbachs alfa voor factor 5 bedraagt 0.643.

4.1.4.2.6. Factor 6: Beroepsmatige netwerking**Tabel 46: Items binnen factor 6**

Item		Lading
Doorbreken dagelijkse routine	... om eens uit mijn dagelijkse jobroutine te stappen	0.573
Professioneel netwerk	... om mijn zakelijke contacten uit te breiden	0.467
Doorbreken solitaire arbeid	... omdat ik meestal alleen werk en ik graag collega's uit andere organisaties wil ontmoeten	0.417

Factor 6 omvat 3 items en verklaart 3.496% van de variantie. De factor wordt "Beroepsmatige netwerking" genoemd en verwijst naar het leren kennen van nieuwe mensen tijdens een VTO-activiteit. Niet alleen omdat de eigen werksituatie eenzaam en routinematig is, ook omdat werknemers via VTO eventuele zakelijke contacten kunnen maken en uitbreiden. Cronbachs alfa voor factor 6 bedraagt 0.595.

4.1.4.2.7. Factor 7: Leernetwerking**Tabel 47: Items binnen factor 7**

Item		Lading
Met en door anderen vernieuwende ideeën	... om van anderen vernieuwende ideeën en meningen te leren kennen	0.559
Opbouwen leernetwerk	... om met andere werknemers, mentoren, trainers en managers kennis en ervaring uit te wisselen	0.503

Factor 7 omvat 2 items en verklaart 2.559% van de variantie. Deze laatste factor krijgt de naam "Leernetwerking". Met de vorige factor heeft deze factor het in contact komen met anderen gemeenschappelijk, zij het bij deze factor eerder gaat om contacten met anderen om nieuwe dingen bij te leren. Cronbachs alfa voor factor 7 bedraagt 0.714.

4.1.4.2.8. Betrouwbaarheidsanalyse (Cronbach's Alfa)

Bij de uitvoering van factoranalyse is het belangrijk na te gaan in hoeverre het meetinstrument betrouwbaar is. In ons onderzoek berekenen we de interne consistentie aan de hand van Cronbachs alfa. De hoofdvraag bij deze coëfficiënt luidt: "Is de interne consistentie hoog genoeg om het gebruik van de schaal (factor) in het onderzoek te rechtvaardigen?"

De Heus, van der Leeden en Gazedam (1995) geven volgende vuistregels in verband met de waarde van de Cronbachs alfa:

- Een waarde van 0.80 of hoger kenmerkt een goed meetsysteem
- Een alfa waarde die kleiner is dan 0.80 maar gelijk aan of groter is dan 0.60 wijst erop dat de schaal behoorlijk is
- Is de alfa kleiner dan 0.60 dan is de schaal slecht

Toch merken De Heus, van der Leeden en Gazedam (1995) op dat hoge alfa's ook triviaal kunnen zijn en lage alfa's ook soms waarde kunnen hebben. Deze auteurs benadrukken dan ook dat theoretische overwegingen een rol moeten blijven spelen bij de acceptatie van de alfa waarden.

In SPSS werd de coëfficiënt alfa berekend aan de hand van 'Scale of reliability'. De tabel hieronder geeft de betrouwbaarheidsanalyse weer.

Tabel 48: Betrouwbaarheidsanalyse voor de factoren van perspectieven bij werknemers

Factor	Naam	Items	Cronbachs alfa
1	Arbeidsperformantie ten bate van de organisatie	11	0.858
2	Werknemerspositie behouden en verstevigen	11	0.840
3	Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	6	0.806
4	Professionele identiteit en bekwaamheid	4	0.717
5	Blijvende inzetbaarheid	3	0.595
6	Beroepsmatige netwerking	3	0.643
7	Leernetwerking	2	0.714

Uit de tabel kunnen we afleiden dat de eerste drie factoren goede meetsystemen zijn. Arbeidsperformantie ten bate van de organisatie, Werknemerspositie behouden en verstevigen en Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie zijn factoren met een Cronbachs alfa hoger dan 0.80. Daarnaast zijn er drie factoren die een behoorlijke meetschaal kunnen betekenen. Het gaat hier over de factoren 'Professionele identiteit en bekwaamheid' (0.717), 'Leernetwerking' (0.714) en 'Beroepsmatige netwerking' (0.643). Slechts één factor kunnen we niet als een betrouwbare meetschaal beschouwen. Dit is factor 5 'Blijvende inzetbaarheid'. Deze factor heeft een cronbachs alfa onder de 0.60, maar wijkt met een alfa van 0.595 echter niet te veel van deze limiet af. We kunnen deze factor bijgevolg niet zomaar als 'slechte meetschaal' bestempelen.

4.1.4.2.9. Samenhang tussen de factoren

Voor het berekenen van de samenhang tussen deze factoren gebruiken we de product-moment correlatiecoëfficiënt r van Pearson. Franken (1998, in Baert, Clauwaert & Wybo, 2006) wijst erop dat de sterkte van de correlatiecoëfficiëntvolgende specifieke betekenis heeft (dit geldt ook voor negatieve correlaties):

- tussen 0.0 en 0.2= nauwelijks lineaire samenhang
- tussen 0.2 en 0.4= zwak tot matige lineaire samenhang
- tussen 0.4 en 0.6= redelijk sterke samenhang
- 0.6 of hoger= sterk tot zeer sterke samenhang

Er dient opgemerkt te worden dat dergelijke samenhangen niet beschouwd kunnen worden als van causale aard. In onderstaande tabel worden de correlaties van de factoren voor de VTO-perspectieven van werknemers aangegeven.

Tabel 49: Correlatiematrix voor factoren van perspectieven bij werknemers

	Factor1persp	Factor2persp	Factor3Persp	Factor4Persp	Factor5Persp	Factor6Persp	Factor7Persp
Factor1persp Pearson Correlation	1,000	,325**	,589**	,550**	,492**	,207**	,476**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	534	526	522	532	530	524	531
Factor2persp Pearson Correlation	,325**	1,000	,243**	,194**	,434**	,379**	,136**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,002
N	526	534	526	532	534	527	530
Factor3Persp Pearson Correlation	<u>,589**</u>	,243**	1,000	,582**	,489**	,317**	,588**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	522	526	533	529	532	527	529
Factor4Persp Pearson Correlation	<u>,550**</u>	,194**	<u>,582**</u>	1,000	,381**	,229**	,459**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	532	532	529	548	540	535	540
Factor5Persp Pearson Correlation	<u>,492**</u>	<u>,434**</u>	<u>,489**</u>	,381**	1,000	,330**	,382**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	530	534	532	540	547	538	541
Factor6Persp Pearson Correlation	,207**	,379**	,317**	,229**	,330**	1,000	,336**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	524	527	527	535	538	542	536
Factor7Persp Pearson Correlation	<u>,476**</u>	,136**	<u>,588**</u>	<u>,459**</u>	,382**	,336**	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	
N	531	530	529	540	541	536	546

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2 tailed).

Uit de tabel kunnen we opmaken dat er **nauwelijks samenhang** bestaat tussen factor 2 'Werknemerspositie behouden en verstevigen' en factor 4 'Professionele identiteit en bekwaamheid'. Dit betekent dat als werknemers bijvoorbeeld hoog scoren op het verstevigen van hun positie door VTO, dit wil zeggen dat men waarschijnlijk lager scoort op VTO omwille van de 'Professionele identiteit en bekwaamheid'. Dit geldt ook voor de samenhang tussen factor 2 'Werknemerspositie behouden en verstevigen' en factor 7 'Leernetwerking'.

Een **redelijk sterke samenhang** bestaat er tussen volgende factoren:

- Factor 1 'Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie' en Factor 3 'Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie'
- Factor 1 'Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie' en Factor 4 'Professionele identiteit en bekwaamheid'
- Factor 1 'Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie' en Factor 5 'Beroepsmatige netwerking'
- Factor 1 'Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie' en Factor 7 'Leernetwerking'
- Factor 2 'Werknemers positie verstevigen' en Factor 5 'Blijvende inzetbaarheid'
- Factor 3 'Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie' en Factor 5 'Blijvende inzetbaarheid'
- Factor 3 'Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie' en Factor 4 'Professionele identiteit en bekwaamheid'
- Factor 4 'Professionele identiteit en bekwaamheid' en Factor 7 'Leernetwerking'

Bij deze factoren kunnen we stellen dat indien men hoog scoort op de ene factor, men waarschijnlijk ook een hoge score zal geven op de andere factor, en omgekeerd.

4.1.4.2.10. Ranking van de factoren naargelang van hun belang als VTO-perspectief

We berekenden ook de gemiddelde scores op de factoren, zodanig dat we ze konden ranken naar 'belangrijkheid'. Men hecht meer belang aan een factor indien deze een hogere score heeft dan een andere.

Tabel 50: Gemiddelde scores voor factoren van perspectieven bij werknemers

Factor	Naam	Gemiddelde score
3	Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	3,1862
4	Professionele identiteit en bekwaamheid	3,0943
7	Leernetwerking	3,0781
1	Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie	2,8033
5	Blijvende inzetbaarheid	2,4099
6	Beroepsmatige netwerking	1,8532
2	Werknemerspositie behouden en verstevigen	1,6761

Opvallend in deze tabel is dat de “persoonlijke ontwikkelingsperspectieven” (factor 3/4/7) gemiddeld hoger scoren dan de “beroepsmatige functioneringsgebonden perspectieven” (factor 1/2/5). In de weergave van de gegevens van werknemers konden we opmaken dat het merendeel van de respondenten vrouwelijke bedienden uit de Welzijns- en Sociaal-culturele sector zijn. Deze ranking van factoren en het vooropstellen van ‘persoonlijke ontwikkelingsperspectieven’ is misschien iets dat meer typerend is voor de vrouwen dan voor de mannen, en meer voor de bediende dan voor de arbeiders? Of er inderdaad verschillen zijn in scoring, onderzoeken we in de vierde onderzoeksvraag (paragraaf 4.1.4.).

4.1.4.3. Factoranalyse van exclusieven van werknemers

Voorwaarden en interpretaties

Tabel 51: KMO and Bartlett's Test voor exclusieven van werknemers

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11043,762
	df	1128
	Sig.	,000

- Het totaal van de exclusieven voldoen aan de criteria die in de voorbereiding omschreven worden.
- Variabelen die omwille van de ‘scheefheidsregel’ weggelaten werden, zijn: tonen van tekort (1.529) en discrepantie eigen identiteit (1.724).
- Items met een communaliteit < 0.30 dienen weggelaten te worden. In dit onderzoek werd volgend exclusief weggelaten: geen sociale contacten (0.217).
- De Heus, Van der Leeden & Gazendam (1995) stellen dat een item minimaal een gewicht van 0.40 moet hebben op een factor waarop de variabele laadt. Volgende items werden omwille van deze regel weggelaten: ‘Geen waardering achteraf’, ‘Meeloper’, ‘Opoffering vrije tijd’ en ‘Gezinsverantwoordelijkheden’.

De factoroplossing van de VTO-exclusieven bij werknemers bestaat uit 7 factoren die samen 51.213% van de variantie verklaren. Hieronder geven we de factoren met hun bijhorende items in volgorde van lading weer (hoe hoger de item in rij, hoe hoger de factorlading van dat item). De interpretatie van de factoren volgt na elke factortabel.

4.1.4.3.1. Factor 1: (Gepercipieerde) irrelevantie van de VTO-activiteit

Tabel 52: Items binnen factor 1

Item		Lading
Gebrek aan effectiviteit	... omdat ik het nut er niet van inzag	0.814
Geen bijdrage kennis	... omdat het niet zou bijdragen tot mijn kennen en kunnen	0.742
Oninteressant	... omdat de leeractiviteiten mij niet interessant leken	0.700
Ideologie niet begrijpen	... omdat ik de ideeën en doelstellingen van de leeractiviteiten niet zag zitten	0.685
Onbruikbaarheid	... omdat ik vond dat de leeractiviteit niet praktisch bruikbaar was	0.669
Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling	... omdat ik er te weinig aan zou hebben voor mij eigen ontwikkeling	0.659
Overbodig	... omdat het niet nodig was voor mij job	0.619
Te hoog of te laag niveau	... omdat de leeractiviteit niet paste bij mijn niveau van kennis, kunde en ervaring	0.611
Slecht reputatie opleider/instl	... omdat de coach, opleider, opleidingsinstelling een 'slechte naam' had	0.594
Ongepaste werkvormen	... omdat de manier van leren mij niet aanstond	0.582
Gebrek aan motivatie	... omdat ik niet of maar weinig gemotiveerd was	0.560
Informatietekort	... omdat ik onvoldoende geïnformeerd was over wat er zou gebeuren	0.546
Moeilijke bereikbaarheid	... omdat de plaats waar de leeractiviteit doorging, moeilijk bereikbaar was	0.492
Ongepast tijdstip	... omdat het tijdstip waarop de opleiding plaatsvond, niet paste voor mij	0.486
Te weinig voeling	... omdat ik op voorhand te weinig vertrouwd was met de inhoud, het thema, het onderwerp van de leeractiviteit	0.447

Factor 1 omvat 15 items en verklaart 15.686% van de variantie. Deze factor krijgt de naam "(Gepercipieerde) irrelevantie van de VTO-activiteit". Deze factor omvat een hele hoop exclusieven die verwijzen naar het gebrek aan meerwaarde van de leeractiviteit. Dat kan gaan van gebrek aan persoonlijke ontwikkeling tot een ongepaste werkvormen. Daarnaast worden ook enkele situationele aspecten van de leeractiviteit onder deze factor geplaatst, namelijk 'Moeilijke bereikbaarheid' en 'Ongepast tijdstip'. Cronbach's alfa voor factor 1 is 0.928, wat wijst op een zeer betrouwbaar meetsysteem.

4.1.4.3.2. Factor 2: Persoonlijke negatieve gevoelens**Tabel 53: Items binnen factor 2**

Item		Lading
Test-angst	... omdat ik bang was tijdens de leeractiviteit getest te worden op mijn competenties	0.777
Onbelangrijkheid	... omdat ik leren niet belangrijk vond	0.723
Faalangst	... omdat ik angst had om te falen tijdens de leeractiviteit	0.717
Fear of change	... omdat ik bang was voor de veranderingen die deze leeractiviteit met zich meebracht	0.653
Ontbreken stimulerende peergroep	... omdat mijn collega's dat niet als 'normaal' beschouwen	0.649
Weigerachtig tav overkwalificatie	... omdat ik daarmee méér kwalificaties zou verwerven dan nodig voor het uitvoeren van mijn job	0.633
Zich niet welkom voelen	... omdat ik mij niet thuis zou voelen in een groep van onbekende deelnemers	0.624
Tevredenheid bereikte niveau	... omdat ik dan ingewikkelder werk zou krijgen en dat wou ik niet	0.591
Negatieve attitude tav leren	... omdat ik niet graag leer	0.558
Afzondering van de groep	... omdat mijn collega's ook niet deelnamen	0.530
Perceptie van volleerd zijn	... omdat ik al genoeg had geleerd	0.428
Slechte ervaringen	... omdat ik geen goede ervaringen had met vorige leeractiviteiten	0.406

Factor 2 omvat 15 items en verklaart 13.439% van de variantie. Deze factor krijgt de naam: "Persoonlijke negatieve gevoelens". Het gaat hier over eerder negatieve opvattingen die werknemers hebben over zichzelf (bijvoorbeeld faalangst) en over de leeractiviteit zelf (bijvoorbeeld slechte ervaringen). Dit zijn voor werknemers redenen om niet aan een VTO-activiteit deel te nemen. Cronbach's alfa voor factor 2 is 0.894.

4.1.4.3.3. Factor 3: Toegangsbelemmeringen**Tabel 54: Items binnen factor 3**

Item		Lading
Gebrek aan toegangsmogelijkheden	... omdat ik niet beschikte over de apparatuur/toegangsmogelijkheden (computer, internet) om deel te nemen	0.584
Onvoldoende startbagage	... omdat ik niet voldeed aan de beginvereisten om de leeractiviteit te mogen starten	0.572
Belasting collega's	... omdat ik collega's niet wou opzadelen met werk dat ze dan van mij zouden moeten overnemen	0.534
Gezondheidsredenen	... omwille van gezondheidsredenen	0.508

Factor 3 omvat 4 items en verklaart 5.818% van de variantie. Deze factor krijgt de naam “Toegangsbelemmeringen”. Het gaat hierbij om barrières buiten de werknemer gesitueerd die verhinderen dat men deelneemt aan VTO. Cronbachs alfa voor factor 3 is 0.754.

4.1.4.3.4. Factor 4: Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan

Tabel 55: Items binnen factor 4

Item		Lading
Geen mogelijkheden tot promotie	... omdat het mij geen mogelijkheden gaf om te klimmen en promotie te maken	0.760
Geen salarisverhoging	... omdat ik daarmee geen salarisverhoging zou krijgen	0.699
Geen mogelijkheden tot interne mobiliteit	... omdat het mij geen mogelijkheden gaf tot het opnemen van een andere functie in mijn organisatie	0.649
Geen externe employability	... omdat ik hiermee mijn kansen op de arbeidsmarkt niet kon vergroten	0.524

Factor 4 omvat 4 items en verklaart 5.308% van de variantie. Deze factor krijgt de naam: “Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan”. Het gaat hier om beperkte mogelijkheden tot employability als ook het uitblijven van financiële verbeteringen. Dit kunnen voor bepaalde werknemers redenen zijn om niet aan een VTO-activiteit deel te nemen. Cronbachs alfa voor deze factor bedraagt 0.822.

4.1.4.3.5. Factor 5: Tijdsconflicten

Tabel 56: Items binnen factor 5

Item		Lading
Werkbelasting	... omdat ik het te druk had op mijn werk	0.785
Te grote tijdsinname	... omdat ze een te grote tijdsinvestering vergde	0.504
Andere organisatieprioriteiten	... omdat er andere zaken belangrijker waren in mijn organisatie	0.496

Factor 5 omvat 3 items en verklaart 4.612% van de variantie. Deze factor krijgt de naam: “Tijdsconflicten”. Deze factor omvat redenen die te maken hebben met te weinig tijd en te druk bezig zijn met het werk om deel te kunnen nemen aan VTO. Cronbachs alfa bedraagt 0.776.

4.1.4.3.6. Factor 6: Gebrek aan sociale steun**Tabel 57: Items binnen factor 6**

Item		Lading
Te weinig aanmoediging en steun	... omdat ik geen of weinig aanmoediging van anderen ondervond	0.787
Gebrek aan stimulatie werkgever	... omdat mijn werkgever dit niet stimuleerde	0.515

Factor 6 omvat 2 items en verklaart 3.886% van de variantie. Deze factor krijgt de naam: Gebrek aan sociale steun. Concreet voor deze factor, zullen werknemers niet deelnemen aan een VTO-activiteit omdat ze te weinig gesteund worden door hun collega's en leidinggevendenden. Cronbachs alfa voor factor 6 is 0.740.

4.1.4.3.7. Factor 7: Financiële barrières**Tabel 58: Items binnen factor 7**

Item		Lading
Geen financiële ondersteuning werkgever	... omdat ik van mijn werkgever geen tussenkomst in de kosten kreeg	0.589
Te kostelijk	... omdat het te duur was	0.400

Factor 7 omvat 2 items en verklaart 2.465% van de variantie. Deze factor krijgt de naam : "Financiële barrières". Net zoals bij factor zes, kan het zijn dat werknemers niet deelnemen aan een VTO-activiteit omdat ze geen steun krijgen, in dit geval gaat het om het uitblijven van financiële steun. Cronbachs alfa voor factor 7 is 0.634.

4.1.4.3.8. Betrouwbaarheidsanalyse (Cronbachs alfa)**Tabel 59: Betrouwbaarheidsanalyse voor factoren van exclusieven bij werknemers**

Factor	Naam	Items	Cronbachs alfa
1	(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	15	0.928
2	Persoonlijke negatieve gevoelens	15	0.894
3	Toegangsbelemmeringen	4	0.754
4	Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan	4	0.822

5	Tijdsc conflicten	3	0.776
6	Gebrek aan sociale steun	2	0.740
7	Financiële barrières	2	0.634

Geen enkel van deze factoren kunnen we beschouwen als een slecht meetsysteem. Factor 1, 2 en 4 zijn factoren die mogen bestempeld worden als een goed en betrouwbaar meetsysteem. Factor 3, 5, 6 en 7 kunnen beschouwd worden als een behoorlijk betrouwbaar meetinstrument.

4.1.4.3.9. Samenhang tussen de factoren

Tabel 60: Correlatiematrix voor factoren van exclusieven bij werknemers

	Factor1Excl	Factor2Excl	Factor3Excl	Factor4Excl	Factor5Excl	Factor6Excl	Factor7Excl
Factor1Excl Pearson Correlation	1,000	,449**	,520**	,299**	,622**	,410**	,525**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	417	412	417	413	414	417	412
Factor2Excl Pearson Correlation	,449**	1,000	,550**	,546**	,230**	,486**	,275**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	412	425	425	419	418	425	422
Factor3Excl Pearson Correlation	,520**	,550**	1,000	,360**	,334**	,359**	,372**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	417	425	436	422	424	434	427
Factor4Excl Pearson Correlation	,299**	,546**	,360**	1,000	,197**	,417**	,255**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	413	419	422	423	422	422	418
Factor5Excl Pearson Correlation	,622**	,230**	,334**	,197**	1,000	,355**	,507**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	414	418	424	422	425	423	417
Factor6Excl Pearson Correlation	,410**	,486**	,359**	,417**	,355**	1,000	,440**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	417	425	434	422	423	434	426
Factor7Excl Pearson Correlation	,525**	,275**	,372**	,255**	,507**	,440**	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	412	422	427	418	417	426	427

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Volgende factoren vertonen een **redelijk sterke samenhang**:

- Factor 1 '(Gepercipieerde) irrelevantie van de VTO-activiteit' en Factor 2 'Persoonlijke negatieve gevoelens
- Factor 1 en factor 3 'Toegangsbelemmeringen'
- Factor 1 en Factor 6 'Gebrek aan sociale steun'
- Factor 1 en Factor 7 'Financiële barrières'
- Factor 2 'Persoonlijke negatieve gevoelens' en Factor 3 'Toegangsbelemmeringen'
- Factor 2 en Factor 4 'Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan'
- Factor 2 en Factor 6 'Gebrek aan sociale steun'
- Factor 4 'Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan' en Factor 6 'Gebrek aan sociale steun'
- Factor 5 'Tijdsconflicten' en Factor 7 'Financiële barrières'
- Factor 6 'Gebrek aan sociale steun' en Factor 7 'Financiële barrières'.

Een **zeer sterke samenhang** bestaat er tussen Factor 1 "(Gepercipieerde) irrelevantie van de VTO-activiteit" en Factor 5 "Tijdsconflicten". Dit wil zeggen dat werknemers die hoog scoren op factor 1 en dus niet zullen deelnemen omdat ze vinden dat de leeractiviteit geen meerwaarde betekent, hoogstwaarschijnlijk ook niet zullen deelnemen aan VTO omdat ze te weinig tijd hebben en te druk bezig zijn op het werk. Werknemers die factor 1 niet belangrijk vinden, zullen factor 5 bijgevolg ook niet hoog scoren.

4.1.4.3.10. Ranking van de factoren naargelang van hun belang als VTO-exclusief

Tabel 61: Gemiddelde scores voor factoren van exclusieven bij werknemers

Factor	Naam	Gemiddelde scores
5	Tijdsconflicten	2,3195
7	Financiële barrières	1,8486
1	(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	1,8460
6	Gebrek aan sociale steun	1,3425
3	Toegangsbelemmeringen	1,2324
4	Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan	1,0331
2	Persoonlijke negatieve gevoelens	,3334

Een eerste algemene opmerking doen we over de gemiddelde scores van de factoren bij exclusieven. Deze zijn lager in verhouding tot de scores van de factoren bij perspectieven. Dit komt overeen met wat we in de tweede onderzoeksvraag toonden, namelijk de

individuele gemiddelde scores van de exclusieven. Ook deze scores waren beduidend lager dan de gemiddelde scores van perspectieven. Werknemers vinden de perspectieven in de vragenlijst dus duidelijk belangrijker dan de exclusieven.

Gelet op bovenstaande tabel, kunnen we stellen dat het vooral het gebrek aan tijd, de financiële beperkingen en de beperkte meerwaarde van de VTO-activiteit redenen zijn voor werknemers om niet deel te nemen aan een VTO-activiteit. Persoonlijke negatieve gevoelens met betrekking tot zichzelf en de leeractiviteit spelen hoegenaamd niet mee in de beslissing om niet deel te nemen aan een VTO-activiteit.

4.1.4.4. Factoranalyse van perspectieven van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren

Voorwaarden en interpretaties

Tabel 62: KMO and Bartlett's Test voor perspectieven bij werkgevers

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,891
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6083,551
	df	1225
	Sig.	,000

- Het totaal van de perspectieven voldoet aan de criteria die in de voorbereiding omschreven worden (cf. "Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy" en "Bartlett's Test of Sphericity")
- Bij de perspectieven van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren waren er geen variabelen die omwille van de 'scheefheidsregel' geschrapt moesten worden.
- Items met een communaliteit < 0.30 dienen weggelaten te worden. Voor de VTO-perspectieven van werkgevers en leidinggevenden, is er in dit geval één variabelen die omwille van deze regel geschrapt moest worden, namelijk 'Innovatie' (0.246).
- De Heus, Van der Leeden & Gazendam (1995) stellen dat een item minimaal een gewicht van 0.40 moet hebben op een factor waarop de variabele laadt. Volgende items werden omwille van deze regel weggelaten: 'Informatie opdoen', 'Eigenaarschap', 'Talentontwikkeling', 'Gevoel van professionaliteit', 'Inhaalbeweging eerder gemiste leerkansen', 'Dienstbaarheid', 'Effectief teamwork', 'Toevallig iets waardevols ontdekken', 'Bijscholing', 'Leefbaarheid', 'Onderhouden sociale relaties',

'Kennismaking organisatiecultuur', 'Belangrijkheid', 'Onderbreken solitaire arbeid', 'Kwaliteitszorg', 'Kenniss vergroten en verruimen' en 'Eigen kennis aftoetsen'.

De factoroplossing van de VTO-perspectieven bij werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren bestaat uit 11 factoren die samen 40.312% van de variantie verklaren. Hieronder geven we de factoren met hun bijhorende items in volgorde van lading weer (hoe hoger de item in rij, hoe hoger de factorlading van dat item). De interpretatie van de factoren volgt na elke factortabel.

4.1.4.4.1. Factor 1: Garanties voor jobperformantie

Tabel 63: Items binnen factor 1

Item		Lading
Aan verplichting voldoen	... omdat zij aan bepaalde wettelijke voorschriften moest voldoen om een bepaalde functie te mogen uitoefenen	0.675
Certificeren van competenties	... om ervoor te zorgen dat werknemers een certificaat zouden behalen dat hun competenties erkent	0.605
Loonsverhoging	... met het oog op de loonsverhoging die werknemers hiermee kunnen bekomen	0.460
Jobbehoud	... zodat zij hun werk, hun job daardoor konden behouden	0.454
Subsidies	... omdat er daardoor subsidies ontvangen konden worden	0.427
Dienstverlening klanten	... om ervoor te zorgen dat werknemers meer klantvriendelijk handelden	0.402

Factor 1 omvat 6 items en verklaart 5.683% van de variantie. Deze factor krijgt de naam "Garanties voor jobperformantie". Concreet betekent dit dat werkgevers en leidinggevenden hun werknemers naar een VTO-activiteit sturen omdat het moet, of omdat werknemers hun competenties hierdoor konden certificeren, of om ervoor te zorgen dat de werknemers meer klantvriendelijk zouden handelen etc. Cronbachs alfa voor factor 1 is 0.739.

4.1.4.4.2. Factor 2: Leervermogen

Tabel 64: Items binnen factor 2

Item		Lading
Individueel leervermogen	... opdat ze in staat zouden zijn oplossingen te genereren voor nieuwe problemen en moeilijke situaties	0.613
Leervermogen organisatie	om via deze leerprocessen in te kunnen spelen op een veranderende interne of externe context.	0.565

Factor 2 omvat 2 items en verklaart 4.993% van de variantie. Deze factor krijgt de naam “Leervermogen”. Cronbachs alfa voor factor 2 is 0.585. Werkgevers en leidinggevenden sturen hun werknemers naar een VTO-activiteit zodanig dat werknemers beter zouden kunnen inspelen om nieuwe situaties, interne en externe veranderingen.

4.1.4.4.3. Factor 3: Jobsatisfactie

Tabel 65: Items binnen factor 3

Item		Lading
Arbeidstevredenheid	... met de bedoeling dat werknemers met meer tevredenheid en voldoening de job zouden uitvoeren	0.656
Nieuwe energie	... zodat ze met nieuwe energie hun taken konden aanpakken	0.616
Zelfvertrouwen	... zodat ze meer zelfvertrouwen in hun werk zouden krijgen	0.437

Factor 3 omvat 3 items en verklaart 4.738% van de variantie. Deze factor krijgt de naam “Jobsatisfactie”. Concreet betekent dit dat werkgevers en leidinggevenden hun werknemers naar een VTO-activiteit zouden sturen om ervoor te zorgen dat hun werknemers met meer zelfvertrouwen en tevredenheid hun job zouden kunnen uitoefenen. Volgens deze werkgevers en leidinggevenden kan VTO daartoe bijdragen. Cronbachs alfa voor factor 3 is 0.700.

4.1.4.4.4. Factor 4: Binding aan de organisatie

Tabel 66: Items binnen factor 4

Item		Lading
Personeelsbinding	... om personeel te binden aan de organisatie	0.564
Image building	... omdat daardoor het bedrijf een aantrekkelijk imago krijgt omwille van de opleidingskansen die het biedt en daardoor aangeeft dat het investeert in haar werknemers	0.546
Status verwerven	... opdat hun leren gunstig opgemerkt zou worden door anderen en ze zodoende aanzien zouden verwerven	0.498
Personeelsrekrutering	...om nieuw personeel aan te trekken en te behouden	0.442

Factor 4 omvat 4 items en verklaart 4.179% van de variantie. Deze factor krijgt de naam “Binding aan organisatie”. Dit betekent dat werkgevers en leidinggevenden werknemers de mogelijkheden en kansen bieden om deel te nemen aan VTO, met de bedoeling hun personeel op die manier te binden aan de organisatie, om nieuw personeel aan te trekken,

maar ook om werknemers binnen de organisatie een soort van erkenning te geven. Cronbachs alfa voor factor 4 is 0.674.

4.1.4.4.5. Factor 5: Professionele bekwaamheid

Tabel 67: Items binnen factor 5

Item		Lading
Professionele ontwikkeling	... opdat werknemers professionele bekwaamheid boeken in hun loopbaan	0.648
Beroepsgroepsidentiteit	... zodat werknemers de actuele vereisten en normen die behoren tot hun beroep zouden beheersen	0.534

Factor 5 omvat 2 items en verklaart 3.977% van de variantie. Deze factor krijgt de naam "Professionele bekwaamheid". Dit kan een reden zijn om werknemers naar een VTO-activiteit te sturen. Cronbachs alfa voor factor 5 is 0.625.

4.1.4.4.6. Factor 6: Brede inzetbaarheid

Tabel 68: Items binnen factor 6

Item		Lading
Omscholing	... om op die manier werknemers om te scholen zodat ze in aanmerking zouden komen voor een andere job	0.567
Brede inzetbaarheid	... zodat werknemers breed inzetbaar blijven, dwz functiewijzigingen aankunnen binnen de organisatie	0.502
Versteviging arbeidsmarktpositie	... om de arbeidsmarktpositie van de werknemers te verstevigen en daarmee hun externe loopbaanmogelijkheden te verbeteren	0.499
Professioneel netwerk	... zodat ze daardoor hun zakelijke contacten konden uitbreiden	0.407

Factor 6 omvat 4 factoren en verklaart 3.671% van de variantie. Deze factor krijgt de naam 'Brede inzetbaarheid'. Het gaat hier deels ook over het versterken van de werknemers positie doordat werkgevers hen gaan laten omscholen of hen te laten netwerken. De focus is in elk geval de brede inzetbaarheid die ten goede komt aan zowel werkgevers als aan werknemers. Cronbachs alfa voor factor 6 is 0.651.

4.1.4.4.7. Factor 7: Leernetwerk

Tabel 69: Items binnen factor 7

Item		Lading
Opbouw leernetwerk	... zodat ze met andere werknemers, mentoren en managers kennis en ervaring konden uitwisselen	0.491

Met en door andere vernieuwende ideeën	... omdat het belangrijk is dat werknemers in interactie met anderen vernieuwende ideeën en meningen leerden kennen	0.457
---	---	-------

Factor 7 omvat 2 items en verklaart 3.220 % van de variantie. Deze factor krijgt de naam “Leernetwerk”. Leidinggevend en sturen hun werknemers naar een VTO-activiteit om daar nieuwe ideeën op te doen van anderen. Cronbachs alfa voor factor 7 is 0.586.

4.1.4.4.8. Factor 8: Loopbaanontwikkeling

Tabel 70: Items binnen factor 8

Item		Lading
Onderhandelen arbeidsvoorwaarden	... zodat werknemers daardoor met meer invloed zouden kunnen onderhandelen over bepaalde arbeidsvoorwaarden (arbeidsduur, promotie, extra voordelen...)	0.621
Bezinning	... zodat werknemers konden nadenken over wat hun job voor hen betekent en wat ze ermee willen in de toekomst	0.498

Factor 8 omvat 2 items en verklaart 2.669% van de variantie. Deze factor krijgt volgende benaming: “Loopbaanontwikkeling”. Het gaat hier de deelname aan VTO als bijdrage aan de loopbaanontwikkeling. Daarom sturen werkgevers hun werknemers naar een VTO-activiteit. Cronbachs alfa voor factor 8 is 0.523.

4.1.4.4.9. Factor 9: Organisatieverplichtingen

Tabel 71: Items binnen factor 9

Item		Lading
Dagelijkse routine doorbreken	... zodat ze eens uit hun dagelijkse jobroutine konden stappen	0.523
Verwachting inlossen	... omdat dit in ons bedrijf verwacht wordt	0.515

Factor 9 omvat 2 items en verklaart 2.528% van de variantie. Deze factor krijgt de naam “Organisatieverplichtingen”. Het gaat hier om het verplichtend karakter voor de deelname aan VTO. Cronbachs alfa voor factor 9 is 0.554.

4.1.4.4.10. Factor 10: Productiviteit

Tabel 72: Items binnen factor 10

Item		Lading
Productieverhoging	... om het productieniveau minstens te bewaren en zo mogelijk te verhogen	0.595
Efficiëntie	... om werknemers efficiënter te doen werken	0.450

Factor 10 omvat 2 items en verklaart 2.412% van de variantie. Deze factor krijgt de volgende benaming: “Productiviteit”. Werkgevers vinden dat hun werknemers deel moeten nemen aan VTO om zo de productiviteit van de organisatie te verhogen. Cronbachs alfa voor factor 10 is 0.482.

4.1.4.4.11. Factor 11: Blijvend presteren

Tabel 73: Items binnen factor 11

Item		Lading
Inzet	... zodat werknemers zich blijvend konden inzetten voor de organisatie	0.615
Goed blijven presteren	... omdat het belangrijk is dat werknemers goed kunnen blijven presteren tijdens hun job	0.559

Factor 11 omvat 2 items en verklaart 2.241% van de variantie. Deze factor krijgt de naam “Blijvend presteren”. Werkgevers sturen hun werknemers naar opleiding zodanig dat ze staat zijn om te kunnen blijven presteren voor de organisatie. Cronbachs alfa voor factor 11 is 0.591.

4.1.4.4.12. Factor 12: Leermotivatie

Naast de elf vorige factoren, konden we in de rotated factormatrix nog een twaalfde factor distilleren. Deze factor noemen we leermotivatie. Bij deze factor kunnen we echter niet spreken van een echte factor, aangezien er slechts één perspectief voldoende op laadde. Het gaat hier om het perspectief ‘Weetgierigheid’ dat een lading van hoger dan 0,60 had. Perspectieven die daarnaast laadden op deze factor waren ‘Onderbreken solitaire arbeid’ en ‘Belangrijkheid’, maar deze perspectieven haalden geen lading die hoger was dan 0,40 en mochten volgens de eerder genoemde regels dus niet opgenomen worden in de berekening.

Tabel 74: Items binnen factor 12

Item		Lading
Weetgierigheid	... om antwoord te bieden op de weet- en leergierigheid van mijn werknemers	0,697
Belangrijkheid	... omdat ik zeker weet dat werknemers leren belangrijk vinden	0,385
Onderbreken solitaire arbeid	... omdat sommigen van mijn werknemers meestal alleen werken en graag collega's uit andere organisaties wilden ontmoeten	0,379

4.1.4.4.13. Betrouwbaarheidsanalyse (Cronbachs alfa)**Tabel 75: Betrouwbaarheidsanalyse voor factoren van perspectieven bij werkgevers**

Factor	Naam	Items	Cronbachs alfa
1	Garanties voor jobprestatie	6	0.739
2	Leervermogen	2	0.584
3	Jobsatisfactie	3	0.700
4	Binding aan organisatie	4	0.674
5	Professionele bekwaamheid	2	0.625
6	Brede inzetbaarheid	4	0.651
7	Leernetwerk	2	0.586
8	Loopbaanontwikkeling	2	0.523
9	Organisatieverplichtingen	2	0.554
10	Productiviteit	2	0.482
11	Blijvend presteren	2	0.591

Volgende factoren vormen een redelijk betrouwbaar meetinstrument: 'Garanties voor de jobprestatie', 'Jobsatisfactie', 'Binding aan de organisatie', 'Professionele bekwaamheid' en 'Brede inzetbaarheid'. De andere factoren vormen een schaal met een minder goede betrouwbaarheid. Het gaat om de factoren 'Leervermogen', 'Leernetwerk', 'Loopbaanontwikkeling', 'Organisatieverplichtingen', 'Productiviteit' en 'Blijvend presteren'.

4.1.4.4.14. Samenhang tussen de factoren

Tabel 76: Correlatiematrix factoren van perspectieven bij werkgevers

		Factor 1Persp	Factor 2Persp	Factor 3Persp	Factor 4Persp	Factor 5Persp	Factor 6Persp	Factor 7Persp	Factor 8persp	Factor 9Persp	Factor 10Persp	Factor 11persp
Factor1Persp	Pearson Correlation	1,000	,209**	,254**	,461**	,193**	,455**	,169**	,374**	,340**	,258**	,227**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	425	422	417	415	422	413	412	418	416	421	418
Factor2Persp	Pearson Correlation	,209**	1,000	,387**	,224**	,331**	,270**	,397**	,139**	,107**	,289**	,314**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,004	,029	,000	,000
	N	422	431	419	417	426	418	413	421	419	424	420
Factor3Persp	Pearson Correlation	,254**	,387**	1,000	,228**	,376**	,149**	,464**	,157**	,219**	,271**	,324**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,002	,000	,001	,000	,000	,000
	N	417	419	423	416	423	415	411	419	418	421	416
Factor4Persp	Pearson Correlation	,461**	,224**	,228**	1,000	,205**	,431**	,174**	,273**	,386**	,236**	,198**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	415	417	416	421	420	415	408	416	419	417	413
Factor5Persp	Pearson Correlation	,193**	,331**	,376**	,205**	1,000	,148**	,320**	,100**	,174**	,274**	,321**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,002	,000	,040	,000	,000	,000
	N	422	426	423	420	431	420	415	425	422	427	423
Factor6Persp	Pearson Correlation	,455**	,270**	,149**	,431**	,148**	1,000	,158**	,388**	,220**	,250**	,074
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,002		,001	,000	,000	,000	,135
	N	413	418	415	415	420	420	407	420	417	417	412
Factor7Persp	Pearson Correlation	,169**	,397**	,464**	,174**	,320**	,158**	1,000	,111**	,226**	,154**	,221**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,001		,025	,000	,002	,000
	N	412	413	411	408	415	407	415	411	410	414	409
Factor8persp	Pearson Correlation	,374**	,139**	,157**	,273**	,100**	,388**	,111**	1,000	,259**	,089	,097
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,001	,000	,040	,000	,025		,000	,069	,048
	N	418	421	419	416	425	420	411	428	418	421	419
Factor9Persp	Pearson Correlation	,340**	,107**	,219**	,386**	,174**	,220**	,226**	,259**	1,000	,078	,050
	Sig. (2-tailed)	,000	,029	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,113	,307
	N	416	419	418	419	422	417	410	418	423	419	415
Factor10Persp	Pearson Correlation	,258**	,289**	,271**	,236**	,274**	,250**	,154**	,089	,078	1,000	,299**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,069	,113		,000
	N	421	424	421	417	427	417	414	421	419	427	419
Factor11persp	Pearson Correlation	,227**	,314**	,324**	,198**	,321**	,074	,221**	,097	,050	,299**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,135	,000	,048	,307	,000	
	N	418	420	416	413	423	412	409	419	415	419	428

Ten opzichte van de vorige factoranalyses vertonen deze factoren van perspectieven bij werkgevers en leidinggevenden minder sterke samenhangen. Enkel volgende factoren vertonen een redelijk sterke samenhang:

- Factor 1 'Garanties voor jobperformantie' en Factor 4 'Binding aan de organisatie'
- Factor 1 'Garanties voor jobperformantie' en Factor 6 'Brede inzetbaarheid'
- Factor 3 'Jobsatisfactie' en Factor 7 'Leernetwerk'
- Factor 4 'Binding aan de organisatie' en Factor 'Brede inzetbaarheid'

4.1.4.4.15. Ranking van de factoren naargelang van hun belang als VTO-perspectief

Tabel 77: Gemiddelde scores voor factoren van perspectieven bij werkgevers

Factor	Naam	Gemiddelde scores
3	Jobsatisfactie	3,2519
5	Professionele bekwaamheid	3,2127
7	Leernetwerk	3,2032
11	Blijvend presteren	3,1760
2	Leervermogen	3,1725
10	Productiviteit	2,8244
6	Brede inzetbaarheid	2,0119
9	Organisatieverplichtingen	1,9622
1	Garanties voor jobperformantie	1,9587
4	Binding aan organisatie	1,9113
8	Loopbaanontwikkeling	1,9034

Net zoals bij de perspectieven van werknemers, worden hier ook de “persoonlijke ontwikkelingsperspectieven” het belangrijkste geacht door werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren. De “fuctiegerichte perspectieven” als ook de loopbaanontwikkeling worden als minder belangrijk gescoord.

4.1.4.5. Factoranalyse van exclusieven van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren

Voorwaarden en interpretaties

Tabel 78: KMO and Bartlett's Test bij exclusieven van werkgevers

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,918
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7429,847
	df	1081
	Sig.	,000

- Het totaal van de exclusieven voldoen aan de criteria die in de voorbereiding omschreven worden (cf. “Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy” en “Bartlett's Test of Sphericity”)
- Variabelen die omwille van de ‘scheefheidsregel’ weggelaten werden, zijn: ‘Gebrek aan stimulatie werkgever’ (2.194)

- Items met een communaliteit < 0.30 dienen weggelaten te worden. Voor de VTO-exclusieven van werkgevers en leidinggevenden, zijn er in dit geval geen variabelen die omwille van deze regel geschrapt moeten worden.
- De Heus, Van der Leeden & Gazendam (1995) stellen dat een item minimaal een gewicht van 0.40 moet hebben op een factor waarop de variabele laadt. Volgende items werden omwille van deze regel weggelaten: 'Gezinsverantwoordelijkheden', 'Gebrek aan financiële ondersteuning werkgevers', 'Opoffering vrije tijd', 'Belasting collega's' en 'Te weinig voeling'.

De factoroplossing van de VTO-exclusieven bij werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren bestaat uit 8 factoren die samen 48.009% van de variantie verklaren. Hieronder geven we de factoren met hun bijhorende items in volgorde van lading weer (hoe hoger de item in rij, hoe hoger de factorlading van dat item). De interpretatie van de factoren volgt na elke factortabel.

4.1.4.5.1. Factor 1: Gebrek aan sociale steun

Tabel 79: Items binnen factor 1

Item		Lading
Test-angst	... omdat ze tijdens de leeractiviteit getest zouden worden op hun competenties	0.682
Geen mogelijkheden tot promotie	... omdat de leeractiviteit geen mogelijkheden gaf om op te klimmen en promotie te maken	0.670
Concurrentie	... omdat werknemers dan sneller naar de concurrentie zouden overstappen voorzien de competenties die ze tijdens die activiteiten hadden verworven	0.588
Geen mogelijkheden interne mobiliteit	... omdat de leeractiviteit geen mogelijkheden gaf tot jobrotatie of omvorming naar een andere functie	0.571
Ontbreken stimulerende peergroup	... omdat hun collega's dat niet als normaal beschouwden	0.563
Geen salarisverhoging	... omdat ze hiermee geen salarisverhoging konden krijgen	0.553
Gebrek aan nieuwe sociale contacten	... omdat ze met deze activiteit hun sociale contacten niet konden uitbreiden	0.537
Tonen van tekort	... omdat ze dan aan andere zouden moeten tonen dat ze niet bekwaam genoeg zijn	0.530
Tevredenheid met bereikte niveau	... omdat ze dan ingewikkelder werk zouden krijgen terwijl ze niet de ambitie hadden om op te klimmen	0.516
Te weinig aanmoediging	... omdat ze te weinig werden aangemoedigd	0.507
Zich niet welkom voelen	... omdat ik wist dat ze zich niet thuis voelden in een groep van onbekende deelnemers	0.463
Geen waardering achteraf	... omdat zowel ik als hun collega's de resultaten van de leeractiviteit niet zouden waarderen	0.461

Afzondering collega's	... omdat ik wist dan hun collega's ook niet zouden deelnemen	0.455
------------------------------	---	-------

Factor 1 omvat 13 items en verklaart 11.042% van de variantie. Deze factor krijgt de naam "Gebrek aan sociale steun". Het gaat hier enerzijds om het gebrek aan aanmoediging en steun van anderen. Anderzijds gaat het ook om de angst om te falen in het bijzijn van anderen tijdens de leeractiviteit. Ook de beperkte mogelijkheden om de positie van de werknemer te versterken, worden gerekend onder de factor 'Gebrek aan sociale steun'. Cronbachs alfa voor factor 1 is 0.880.

4.1.4.5.2. Factor 2: Toegangsbelemmeringen

Tabel 80: Items binnen factor 2

Item		Lading
Gezondheidsredenen	... omwille van gezondheidsredenen	0.676
Onvoldoende startbagage	... omdat werknemers niet voldeden aan de beginvereisten die nodig waren om de activiteiten te mogen starten	0.658
Gebrek aan effectiviteit	... omdat ik wist dat werknemers de ideeën en doelstellingen van de leeractiviteit niet aanvaardden	0.626
Te moeilijk	... omdat de moeilijkheidsgraad voor hen te hoog was	0.586
Te hoog of te laag niveau	... omdat de leeractiviteit niet paste bij hun niveau van kennis, kunde en ervaring	0.561
Gebrek aan toegangsmogelijkheden	... omdat werknemers niet beschikten over de toegangsmogelijkheden (computer/ internet) die nodig waren om te kunnen deelnemen	0.550
Meeloper	... omdat ik wist dat ze dat enkel deden om goed te staan bij anderen	0.544

Factor 2 omvat 7 items en verklaart 9.746% van de variantie. Deze factor krijgt de naam: "Toegangsbelemmeringen". Het gaat hier om elementen eigen aan de leeractiviteit enerzijds (bijvoorbeeld 'te hoog of te laag niveau'), en elementen eigen aan de werknemers anderzijds (bijvoorbeeld 'Onvoldoende startbagage'). Cronbachs alfa voor factor 2 is 0.865.

4.1.4.5.3. Factor 3: Inadequaatheid van het VTO-aanbod

Tabel 81: Items binnen factor 3

Item		Lading
Te kostelijk	... omdat het te duur was	0.718
Te grote tijdsinname	... omdat het een te grote tijdsinvestering kostte	0.681
Ongepast tijdstip	... omdat het tijdstip waarop deze opleiding doorging, niet paste voor mijn werknemers	0.623

Moeilijke bereikbaarheid	... omdat de locatie waar de leeractiviteit plaatsvond, moeilijk bereikbaar was	0.576
Slechte reputatie opleider/ inst.	... omdat het opleidings- of vormingscentrum, de consultant of de trainer een 'slechte naam' had	0.477
Geen bijdrage kennis	... omdat de leeractiviteit niets bijdroeg tot hun vereiste kennen en kunnen	0.407

Factor 3 omvat 6 items en verklaart 7.936% van de variantie. Deze factor krijgt de naam "Inadequaatheid van het VTO-aanbod". Werkgevers en leidinggevenden sturen hun werknemers niet naar een VTO-activiteit omdat de activiteit bijvoorbeeld te duur is of doorgaat op een ongepast tijdstip. Cronbachs alfa voor factor 3 is 0.830.

4.1.4.5.4. Factor 4: Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod

Tabel 82: Items binnen factor 4

Item		Lading
Ongepaste werkvormen	... omdat de werkvormen, werkwijze van de leeractiviteit hen niet aanstonden	0.619
Onbruikbaarheid	... omdat werknemers vonden dat de leeractiviteit niet praktisch bruikbaar zou zijn	0.583
Geen goede ervaringen	... omdat werknemers geen goede ervaringen hadden met vorige leeractiviteiten	0.519
Discrepantie eigen identiteit	... omdat het niet paste bij hun zelfbeeld	0.487
Gebrek persoonlijke ontwikkeling	... omdat werknemers er te weinig aan zouden hebben voor hun eigen ontwikkeling	0.432
Ideologie niet begrijpen	... omdat ik wist dat werknemers de ideeën en doelstellingen van de leeractiviteit niet begrepen	0.430
Gebrek aan motivatie	... omdat ze niet of maar weinig gemotiveerd waren	0.429

Factor 4 omvat 7 items en verklaart 6.391% van de variantie. Deze factor krijgt de volgende benaming: "Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod". Werkgevers en leidinggevenden sturen hun werknemers niet naar een VTO-activiteit omwille van persoonlijke negatieve gevoelens die bij de werknemers bestaan. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat werknemers niet gemotiveerd zijn om deel te nemen of het kan zijn dat de leeractiviteit niet helemaal aansluit bij de verwachtingen en identiteit van de werknemers. Cronbachs alfa voor factor 4 is 0.853.

4.1.4.5.5. Factor 5: Leerangst**Tabel 83: Items binnen factor 5**

Item		Lading
Negatieve attitude t.a.v. leren	... omdat ik wist dat werknemers niet graag bijleren	0.567
Fear of change	... omdat ik wist dat de werknemers bang waren voor de veranderingen die met deze opleiding gepaard gingen	0.485
Hogere verwachting externen	... omdat je niet méér van hen kan vragen en verwachten dan wat ze nu al kunnen	0.443

Factor 5 omvat 3 items en verklaart 3.727% van de variantie. Deze factor krijgt de naam "Leerangst". Het kan zijn dat werknemers niet graag leren, maar het kan ook zijn dat deze werknemers bang zijn voor wat de leeractiviteit met zich gaat meebrengen. Het feit dat deze angst heerst bij hun werknemers, maakt dat werkgevers en leidinggevendenden ervoor kiezen hun werknemers niet aan VTO te laten deelnemen. Cronbachs alfa voor factor 5 is 0.620.

4.1.4.5.6. Factor 6: Tijdsconflicten**Tabel 84: Items binnen factor 6**

Item		Lading
Werkbelasting	... omdat ze het te druk hadden op hun werk	0.654
Andere organisatieprioriteiten	... omdat er andere organisatieprioriteiten waren	0.614

Factor 6 omvat 2 items en verklaart 3.268% van de variantie. Deze factor krijgt de naam "Tijdsconflicten". Werkgevers en leidinggevendenden sturen hun werknemers niet naar een bepaalde VTO-activiteit omdat er te veel werk en andere organisatieprioriteiten zijn zodanig dat er te weinig tijd is om eraan deel te nemen. Cronbachs alfa voor factor 6 is 0.668.

4.1.4.5.7. Factor 7: Persoonlijke irrelevantie**Tabel 85: Items binnen factor 7**

Item		Lading
Oninteressant	... omdat dat voor werknemers niet interessant leek	0.536
Onbelangrijkheid	... omdat ik wist dat mijn werknemers dat niet belangrijk vonden	0.411

Factor 7 omvat 2 items en verklaart 3.033% van de variantie. Deze factor krijgt de naam "Persoonlijke irrelevanties". Concreet betekent dit dat werkgevers en leidinggevendenden hun

werknemers niet naar VTO sturen omdat hun werknemers dat niet interessant of belangrijk vinden. Cronbachs alfa voor factor 7 is 0.482

4.1.4.5.8. Factor 8: Irrelevantie voor de job

Tabel 86: Items binnen factor 8

Item		Lading
Overbodig	... omdat werknemers dat niet nodig hadden voor hun job	0.716
Informatietekort	... omdat werknemers niet genoeg geïnformeerd waren over wat ze zouden moeten leren	0.438

Factor 8 omvat 2 items, verklaart 2.956% van de variantie en krijgt de naam "Irrelevantie voor de job". Ofwel vinden werkgevers dat die bepaalde VTO-activiteit niet nodig is voor hun job. Ofwel vinden ze dat hun werknemers er op dat moment te weinig over weten. Cronbachs alfa voor factor 8 is 0.667.

4.1.4.5.9. Betrouwbaarheidsanalyse (Cronbachs alfa)

Tabel 87: Betrouwbaarheidsanalyse voor factoren van exclusieven bij werkgevers

Factor	Naam	Items	Cronbachs alfa
1	Gebrek aan sociale steun	13	0.880
2	Toegangsbelemmeringen	7	0.865
3	Inadequaatheid van het VTO-aanbod	6	0.830
4	Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod	7	0.853
5	Leerangst	3	0.620
6	Tijdsconflicten	2	0.668
7	Persoonlijke irrelevantie	2	0.482
8	Irrelevantie voor de job	2	0.667

Vier van de acht factoren kunnen beschouwd worden als een goede en betrouwbare meetschaal. Het gaat hier om de factoren 'Gebrek aan sociale steun', 'Toegangsbelemmeringen', 'Inadequaatheid van het VTO-aanbod' en 'Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod'. Daarnaast kunnen we drie factoren beschouwen als een behoorlijk betrouwbaar meetinstrument. Deze factoren zijn 'Leerangst', 'Tijdsconflicten' en de 'Irrelevantie voor de job'. Één factor is te bestempelen als een minder betrouwbare meetschaal, namelijk de factor 'Persoonlijke irrelevantie'.

4.1.4.5.10. Samenhang tussen de factoren

Tabel 88: Correlatiematrix voor factoren van exclusieven bij werkgevers

	Factor1Excl	Factor2Excl	Factor3Excl	Factor4Excl	Factor5Excl	Factor6Excl	Factor7Excl	Factor8Excl
Factor1Excl Pearson Correlation	1,000	,522**	,327**	,451**	,490**	,193**	,410**	,305**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	350	341	345	347	348	348	350	346
Factor2Excl Pearson Correlation	<u>,522**</u>	1,000	,604**	,678**	,190**	,276**	,494**	,385**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	341	351	348	351	348	348	350	346
Factor3Excl Pearson Correlation	,327**	<u>,604**</u>	1,000	,641**	,084	,315**	,419**	,324**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,115	,000	,000	,000
N	345	348	357	357	354	354	353	352
Factor4Excl Pearson Correlation	<u>,451**</u>	<u>,678**</u>	<u>,641**</u>	1,000	,223**	,345**	,563**	,364**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	347	351	357	362	359	359	358	357
Factor5Excl Pearson Correlation	<u>,490**</u>	,190**	,084	,223**	1,000	,282**	,237**	,285**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,115	,000		,000	,000	,000
N	348	348	354	359	371	370	360	367
Factor6Excl Pearson Correlation	,193**	,276**	,315**	,345**	,282**	1,000	,242**	,296**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	348	348	354	359	370	372	360	367
Factor7Excl Pearson Correlation	<u>,410**</u>	<u>,494**</u>	<u>,419**</u>	<u>,563**</u>	,237**	,242**	1,000	,337**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	350	350	353	358	360	360	362	358
Factor8Excl Pearson Correlation	,305**	,385**	,324**	,364**	,285**	,296**	,337**	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	346	346	352	357	367	367	358	369

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Een aantal factoren vertonen een **zwakke samenhang**. Het gaat hier om volgende factoren:

- Factor 2 'Toegangsbelemmeringen' en Factor 5 'Leerangst'
- Factor 3 'Inadequaatheid van het VTO-aanbod' en Factor 5 'Leerangst'

Daartegenover staan een heel aantal factoren die een **redelijk sterke samenhang** vertonen, namelijk:

- Factor 1 'Gebrek aan sociale steun' en Factor 2 'Toegangsbelemmeringen'
- Factor 1 'Gebrek aan sociale steun' en Factor 4 'Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod'

- Factor 1 'Gebrek aan sociale steun' en Factor 5 'Leerangst'
- Factor 1 'Gebrek aan sociale steun' en Factor 7 'Irrelevantie voor de job'
- Factor 2 'Toegangsbelemmeringen' en Factor 7 'Irrelevantie voor de job'
- Factor 3 'Inadequaatheid van het VTO-aanbod' en Factor 7 'Irrelevantie voor de job'
- Factor 4 'Persoonlijke mismatches van het VTO-aanbod' en Factor 7 'Irrelevantie voor de job'

Tot slot zijn er ook een aantal factoren die een zeer **sterke samenhang** vertonen. Het gaat hier om volgende factoren:

- Factor 2 'Toegangsbelemmeringen' en Factor 3 'Inadequaatheid van het VTO-aanbod'
- Factor 2 'Toegangsbelemmeringen' en Factor 4 'Persoonlijke mismatches van het VTO-aanbod'
- Factor 3 'Inadequaatheid van het VTO-aanbod' en Factor 4 'Persoonlijke mismatches van het VTO-aanbod'

Deze sterke samenhang kunnen we met volgend voorbeeld illustreren. Indien werkgevers hun werknemers niet naar VTO sturen omdat ze er de toegangsmogelijkheden niet voor hadden, dan zullen zij hun werknemers hoogstwaarschijnlijk ook niet naar VTO sturen omwille van de kost of de moeilijke bereikbaarheid van de VTO-activiteit.

4.1.4.5.11. Ranking van de factoren naargelang hun belang als VTO-exclusief

Tabel 89: Gemiddelde scores voor factoren van exclusieven bij werkgevers

Factor	Naam	Gemiddelde score
3	Inadequaatheid van het VTO-aanbod	2,0392
6	Tijdsconflicten	1,9588
2	Toegangsbelemmeringen	1,7192
4	Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod	1,7159
7	Persoonlijke irrelevantie	1,4254
8	Irrelevantie voor de job	1,3279
5	Leerangst	,8829
1	Gebrek aan sociale steun	,8826

Ook bij deze factoren van exclusieven merken we op dat de scores beduidend lager liggen dan de factoren van perspectieven van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren. Deze bevinding konden we ook doen bij de perspectieven en exclusieven van werknemers. Deze vaststelling komt ook overeen met de bevindingen van de tweede onderzoeksvraag,

namelijk dat de gemiddelde scores op de perspectieven bij werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren ook beduidend hoger liggen in vergelijking met de gemiddelde scores op de exclusieven.

Uit de tabel kunnen we opmaken dat exclusieven die te maken hebben met de leeractiviteit en het werk als belangrijker gescoord worden door werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren. Exclusieven die te maken hebben met eerder persoonlijke barrières van de werknemers komen minder voor of worden als minder belangrijk gescoord door werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren.

4.1.4.6. Overzicht en vergelijkende analyse van de perspectieven-factoren van werknemers vs. werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren

In onderstaande tabel geven we een overzicht van de factoren van perspectieven voor werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds.

Tabel 90: Overzicht factoren van perspectieven

Factor	Werknemers	Gemiddelde Score	Factor	Werkgevers, leidinggevenden En VTO-sleutelfiguren	Gemiddelde score
3	Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	3.1862	3	Jobsatisfactie	3,2519
4	Professionele identiteit en bekwaamheid	3.0943	5	Professionele bekwaamheid	3,2127
7	Leernetwerking	3.0781	7	Leernetwerk	3,2032
1	Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie	2.8033	11	Blijvend presteren	3,1760
5	Blijvende inzetbaarheid	2,4099	2	Leervermogen	3,1725
6	Beroepsmatige netwerking	1,8532	10	Productiviteit	2,8244
2	Werknemerspositie behouden en verstevigen	1,6761	6	Brede inzetbaarheid	2,0119
			9	Organisatieverplichtingen	1,9622
			1	Garanties voor jobprestatie	1,9587
			4	Binding aan organisatie	1,9113
			8	Loopbaanontwikkeling	1,9034

Uit deze tabel wordt duidelijk dat de persoonlijke ontwikkeling, de professionele ontwikkeling en het leren samen met anderen de belangrijkste factoren zijn voor werknemers om deel te

nemen aan een VTO-activiteit. Dit geldt ook voor de werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren. In de eerste plaats doen zij VTO-inspanningen omwille van de persoonlijke en professionele ontwikkeling. Daarnaast hechten zij ook belang aan leernetwerking.

De factoren lopen dus voor beide groepen ongeveer gelijk. Beide groepen vinden de factoren die te maken hebben met arbeidsprestatie en het wapenen van de werknemerspositie minder belangrijk om VTO-investeringen te doen.

De verwachting dat de perspectieven van werknemers en werkgevers geordend kunnen worden naar soort (P5) kunnen we met deze tabel duidelijk bevestigen.

4.1.4.7. Overzicht en vergelijkende analyse van de exclusieven-factoren van werknemers vs. werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren

In onderstaande tabel geven we een overzicht van factoren van exclusieven voor werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds.

Tabel 91: Overzicht factoren van exclusieven

Factor	Werknemers	Gemiddelde Score	Factor	Werkgevers, leidinggevenden En VTO-sleutelfiguren	Gemiddelde score
5	Tijdsconflicten	2,3195	3	Inadequaatheid van het VTO-aanbod	2,0392
7	Financiële barrières	1,8486	6	Tijdsconflicten	1,9588
1	(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	1,8460	2	Toegangsbelemmeringen	1,7192
6	Gebrek aan sociale steun	1,3425	4	Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod	1,7159
3	Toegangsbelemmeringen	1,2324	7	Persoonlijke irrelevantie	1,4254
4	Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan	1,0331	8	Irrelevantie voor de job	1,3279
2	Persoonlijke negatieve gevoelens	,3334	5	Leerangst	,8829
			1	Gebrek aan sociale steun	,8826

Wat betreft de factoren voor de exclusieven zijn het voornamelijk barrières uit de omgeving van de werknemer, barrières behorende tot de leeractiviteit zelf en de beperkte meerwaarde van de leeractiviteit voor de ontwikkeling van de werknemer, die ervoor zorgen dat men

eerder niet deelneemt aan of investeert in VTO. Persoonlijke negatieve attitudes en interne motivaties worden door beide groepen als minder belangrijke factoren beschouwd.

Ook voor de exclusieven kunnen we de verwachting dat deze te ordenen zijn naar soort (P6), met de factoren in deze tabel bevestigen.

4.1.4.7. Overzicht en vergelijkende analyse van de factoren gevonden in dit onderzoek met de reeds bestaande factoren uit voorgaand onderzoek

Op basis van voorgaand onderzoek en de literatuurstudie, konden we aan de perspectieven en exclusieven al een soort van basissortering aan de hand van factoren vormen. Of de gevonden factoren in dit onderzoek stroken met de initiële basissortering, trachten we in onderstaande tabel aan te geven.

- **Overzicht factoren van perspectieven**

Tabel 92: Vergelijking nieuwe en reeds bestaande factoren van perspectieven

Reeds bestaande factoren	Nieuwe factoren werknemers	Nieuwe factoren werkgevers
Arbeidsprestatie	Performantie ten bate van de organisatie	Arbeidsprestatie
		Productiviteit
		Blijvend presteren
Behoud en versterking werknemerspositie + Externe druk	Werknemerspositie behouden en verstevigen	Garanties voor de jobperformantie
		Brede inzetbaarheid
		Loopbaanontwikkeling
		Binding aan organisatie
		Organisatieverplichtingen
Leermotivatie	Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	Leermotivatie
Continu professioneel ontwikkeling	Professionele identiteit en bekwaamheid	Professionele bekwaamheid
Beter en aangenamer functioneren	Blijvende inzetbaarheid	Jobsatisfactie
Netwerken opbouwen en in stand houden	Leernetwerking	Leernetwerk
	Beroepsmatige netwerking	

Uit de tabel kunnen we opmaken dat sommige factoren éénduidig met elkaar overeenkomen. Andere factoren hebben iets te maken met elkaar maar worden niet helemaal hetzelfde omschreven en omvatten ook niet helemaal dezelfde perspectieven en exclusieven. Toch kunnen we algemeen genomen de nieuwe factoren met de basissortering laten overeenstemmen.

- **Overzicht factoren van exclusieven**

Tabel 93: Vergelijking nieuwe en reeds bestaande factoren van exclusieven

Reeds bestaande factoren	Nieuwe factoren werknemers	Nieuwe factoren werkgevers
Redenen die betrekking hebben op de leeractiviteit of de werksituatie	(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	Inadequaatheid van het VTO-aanbod
		Irrelevantie voor de job
Persoonlijke overtuigingen	Persoonlijke negatieve gevoelens	Persoonsgeboden mismatches van het VTO-aanbod
		Leerangst
		Persoonlijke irrelevantie
Redenen die betrekking hebben op de leeractiviteit + Verhouding collega's	Toegangsbelemmeringen	Toegangsbelemmeringen
Loopbaanbarrières	Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan	/
Organisatie van het werk	Tijdsconflicten	Tijdsconflicten
Loopbaanbarrières + Externe druk/ beloning of waardering	Gebrek aan sociale steun	Geen sociale steun
/	Financiële barrières	/

Ook bij de exclusieven konden we hier en daar de factoren aan elkaar matches, al verliep dat stroever dan bij de perspectieven. Bij de exclusieven zijn er zelfs factoren die totaal geen overlap vertonen. Ook bij de exclusieven zijn de bewoordingen van de factoren soms anders, en omvatten de factoren ook niet altijd dezelfde exclusieven. We mogen de factoren dus niet zomaar aan elkaar gelijk stellen.

4.1.4.8. Resultaat gespreksinstrument: een 'licht' uitgezuiverde versie

Een bedoeling van dit onderzoek was ook om een instrument te kunnen creëren dat kan dienen als gespreksleidraad voor het voeren van een gesprek over de perspectieven en

exclusieven van werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds. In dit instrument willen we een vragenlijst voor beide partijen aanbieden die steunt op de gemiddelde scores op en de factoren van de perspectieven en exclusieven. Een mogelijkheid was geweest om de vragenlijsten enkel op te maken aan de hand van de gevonden factoren. Daardoor zouden echter te veel perspectieven en exclusieven die toch wel als belangrijk werden gescoord, over het hoofd gezien worden. Daarom kozen we ervoor om een 'licht' uitgezuiverde versie aan te maken, waarbij de gemiddelde scores in rekening worden gebracht bij de olijsting van de factoren. Het resultaat daarvan is terug te vinden in onderstaande tabellen. De volledige gespreksleidraad is terug te vinden in als bijlage.

- 'licht' uitgezuiverde versie van perspectieven

Tabel 94: Licht uitgezuiverde lijst van perspectieven

Clusters	Factoren werknemers	Items Factoren werknemers	Factoren werkgevers	Items Factoren werkgevers
Arbeidsprestatie	Performantie ten bate van de organisatie	Productieverhoging Kwaliteitszorg Dienstbaarheid Efficiëntie Leervermogen organisatie Goed blijven presteren Informatie opdoen Effectief teamwork Dienstverlening klanten Brede inzetbaarheid Innovatie <u>Kennismaking</u> <u>organisatiecultuur</u>	Arbeidsprestatie	Individueel leervermogen Leervermogen organisatie <u>Eigenaarschap</u> <u>Innovatie</u> <u>Informatie opdoen</u> <u>Effectief teamwork</u>
			Productiviteit	Productieverhoging Efficiëntie <u>Effectief teamwork</u>
			Blijvend presteren	Inzet Goed blijven presteren
Behoud en versterking werknemerspositie (al dan niet via externe druk en organisatieverplichtingen)	Werknemerspositie behouden en verstevigen	Loonsverhoging Onderhandelen arbeidsvoorwaarden Jobbehoud Certificeren van competenties Status verwerven Binding Omscholing Versteviging arbeidsmarktpositie Inzet Verwachting	Garanties voor de jobprestatie	Aan verplichting voldoen Certificeren van competenties Loonsverhoging Jobbehoud Subsidies Dienstverlening klanten
			Brede inzetbaarheid	Omscholing Brede inzetbaarheid Versteviging arbeidsmarktpositie

		inlossen Aan verplichting voldoen		Professioneel netwerk
			Loopbaanontwikkeling	Onderhandelen arbeidsvoorwaarden Bezinning
			Binding aan organisatie	Personeelsbinding Image building Status verwerven Personeelsrekrutering <u>Dienstbaarheid</u> <u>Kennismaking</u> <u>organisatiecultuur</u>
			Organisatieverplichtingen	Dagelijkse routine doorbreken Verwachting inlossen
Leermotivatie	Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	Talentontwikkeling Professionele ontwikkeling Weetgierigheid Individueel leervermogen Belangrijkheid Arbeids- tevredenheid <u>Leefbaarheid</u> <u>Toevallig iets</u> <u>waardevols</u> <u>ontdekken</u>	Leermotivatie	Weetgierigheid <u>Onderbreken solitaire</u> <u>arbeid</u> <u>Belangrijkheid</u>
Continu professionele ontwikkeling	Professionele identiteit en bekwaamheid	Gevoel van professionaliteit Kennis vergroten en verruimen Beroepsgroeps- identiteit Eigen kennis aftoetsen <u>Eigenaarschap</u>	Professionele bekwaamheid	Professionele ontwikkeling Beroepsgroeps- identiteit <u>Kennis vergroten en</u> <u>verruimen</u> <u>Talentontwikkeling</u> <u>Gevoel van</u> <u>professionaliteit</u> <u>Eigen kennis</u> <u>aftoetsen</u>
Beter en aangener functioneren	Blijvende inzetbaarheid	Functioneren in team Nieuwe energie Bijscholing <u>Zelfvertrouwen</u> <u>Sociale relaties</u>	Jobsatisfactie	Arbeidstevredenheid Nieuwe energie Zelfvertrouwen <u>Leefbaarheid</u> <u>Toevallig iets</u> <u>waardevols</u> <u>ontdekken</u>
Netwerken opbouwen en in stand houden	Leernetwerking	Met en door anderen vernieuwende ideeën	Leernetwerk	Opbouw leernetwerk Met en door anderen vernieuwende ideeën <u>Onderbreken solitaire</u>

		Opbouw leernetwerk		<u>arbeid</u> <u>Onderhouden sociale</u> <u>relaties</u>
	Beroepsmatige netwerking	Doorbreken dagelijkse routine Professioneel netwerk Doorbreken solitaire arbeid		

De onderstreepte items in de tabel zijn de items met een onvoldoende grote lading bij de factoranalyse, maar met een voldoende hoge gemiddelde score om te behoren tot de categorie "Belangrijk". Bijgevolg nemen we deze items op in de gespreksleidraad.

- 'licht' uitgezuiverde versie van exclusieven

Tabel 95: Licht uitgezuiverde lijst van exclusieven

Clusters	Factoren werknemers	Items Factoren Werknemers	Factoren werkgevers	Items Factoren Werkgevers
Redenen die betrekking hebben op de leeractiviteit of de werksituatie	(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	Gebrek aan effectiviteit Geen bijdrage kennis Oninteressant Ideologie niet begrijpen Onbruikbaarheid Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling Overbodig Te hoog of te laag niveau Slechte reputatie opleider/inst. Ongepaste werkvormen Gebrek aan motivatie Informatietekort Moeilijke bereikbaarheid Ongepast tijdstip Te weinig voeling <u>Opoffering vrije tijd</u>	Inadequaatheid van het VTO-aanbod	Te kostelijk Te grote tijdsinname Ongepast tijdstip Moeilijke bereikbaarheid Slechte reputatie opleider/inst Geen bijdrage kennis
			Irrelevantie voor de job	Overbodig informatietekort
	Toegangs- belemmeringen	Gebrek aan toegangsmogelijkheden Onvoldoende startbagage Belasting collega's Gezondheidsredenen Gezinsverantwoordelijk- heden	Toegangs- belemmeringen	Gezondheidsredenen Onvoldoende startbagage Gebrek aan effectiviteit Te moeilijk Te hoog of te laag niveau Gebrek aan toegangs- mogelijkheden Meeloper <u>Gezinsverantwoordelijk-</u>

				<u>heden</u> <u>Belasting collega's</u>
Persoonlijke overtuigingen	Persoonlijke negatieve gevoelens	Test-angst	Persoonsgeboden mismatches van het VTO-aanbod	Ongepaste werkvormen
		Onbelangrijkheid		Onbruikbaarheid
		Faalangst		Geen goede ervaring
		Fear of change		Discrepantie eigen identiteit
		Ontbreken stimulerende peergroup		Gebrek aan persoonlijke ontwikkelingen
		Weigerachtig tav overkwalificatie		Ideologie niet begrijpen
		Zich niet welkom voelen		Gebrek aan motivatie
		Tevredenheid bereikte niveau		<u>Offering vrije tijd</u>
		Negatieve attitude tav leren	Leerangst	<u>Te weinig voeling</u>
		Afzondering van de groep		Negatieve attitude tav leren
		Perceptie van volleerd zijn		Fear of change
		Slechte ervaringen		Hogere verwachtingen externen
		<u>Geen sociale contacten</u>	Persoonlijke irrelevantie	Oninteressant
		<u>Geen waardering achteraf</u>		Onbelangrijkheid
Organisatie van het werk	Tijdsconflicten	Werkbelasting Te grote tijdsinname Andere organisatieprioriteiten	Tijdsconflicten	Werkbelasting Andere organisatieprioriteiten
Loopbaanbarrières (al dan niet via externe druk/beloning of waardering)	Gebrek aan sociale steun	Te weinig aanmoediging steun Gebrek aan stimulatie werkgever	Geen sociale steun	Test-angst
	Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan	Geen mogelijkheden tot promotie Geen salarisverhoging Geen mogelijkheden tot interne mobiliteit Geen externe employability		Geen mogelijkheden tot promotie
				Concurrentie
				Geen mogelijkheden tot interne mobiliteit
				Ontbreken stimulerende peergroup
				Geen salarisverhoging
				Gebrek aan sociale contacten
				Tonen van tekort
				Tevredenheid bereikte niveau
				Te weinig aanmoediging
				Zich niet welkom voelen
				Geen waardering achteraf
				Afzondering van de groep
Financiële barrières	Financiële barrières	Geen financiële ondersteuning werkgever Te kostelijk	/	

Ook de items die in deze tabel zijn onderstreept, zijn items met een onvoldoende hoge lading op de factoren, maar hebben een voldoende hoge gemiddelde score. Bijgevolg worden ook deze exclusieven opgenomen in de gespreksleidraad.

4.1.4. Resultaten met betrekking tot onderzoeksvraag O4

In de bespreking van de laatste onderzoeksvraag trachten we een antwoord te bieden op de vraag of er al dan geen verschillen bestaan in factorscores afhankelijk van een aantal werknemers- en werkgeversvariabelen. We bespreken hierbij eerst de t-toetsen en anova-toetsen die we bij werknemers uitvoerden. Daarna gaan we over naar de bewerkingen voor de werkgeversvariabelen.

4.1.4.1. Verschillen in scores op de factoren afhankelijk van bepaalde werknemerscategorieën

Per onafhankelijke werknemersvariabele focussen we in dit onderdeel op mogelijke verschillen in scores tussen bepaalde werknemerscategorieën. Per werknemersvariabelen bekijken we de gemiddelde scores op de factoren van perspectieven en de gemiddelde scores op de factoren van de exclusieven.

4.1.4.1.1. Geslacht

Voor de onafhankelijke variabele geslacht gingen we op zoek naar de gemiddelde scores van de twee groepen, 'Man' en 'Vrouw', op de verschillende factoren. In SPSS wordt dit berekend aan de hand van een t-toets bij twee onafhankelijke groepen. De resultaten voor de factoren van perspectieven worden eerst getoond, daarna de resultaten van de twee groepen voor de factoren van exclusieven. We kunnen de 0-hypothese, namelijk dat er geen verschillen bestaan tussen de groepen, verwerpen wanneer de overschrijdingskans kleiner is dan 0.05.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele geslacht: perspectieven**

Tabel 96: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele 'Geslacht'

Factor	Man	Vrouw	T-waarde	Significance (2-tailed)
Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie	2,6480	2,8727	-4,062	,000
Werknemerspositie behouden en verstevigen	1,6036	1,7112	-1,695	,091
Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	3,0333	3,2449	-3,791	,000
Professionele identiteit en bekwaamheid	2,8869	3,1889	-4,970	,000
Blijvende inzetbaarheid	2,2142	2,5132	-4,360	,000
Beroepsmatige netwerking	1,6943	1,9218	-2,862	,004
Leernetwerking	2,8808	3,1589	-3,849	,000

Met uitzondering voor de tweede factor, scoren mannen en vrouwen significant verschillend op de factoren. Daarbij scoren de vrouwen steeds hoger op de factoren van perspectieven. Dit betekent dat vrouwelijke werknemers de perspectieven om deel te nemen aan opleiding belangrijker vinden dan mannen. Vrouwelijke werknemers hechten meer belang aan deze factoren dan mannen. Enkel voor de tweede factor, namelijk 'werknemerspositie behouden en verstevigen' vinden beide partijen een minder doorslaggevende factor om deel te nemen aan VTO. Daarbij tonen vrouwen en mannen geen verschillen.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele geslacht: exclusieven**

Tabel 97: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele 'Geslacht'

Factor	Man	Vrouw	T-waarde	Significance (2-tailed)
(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	1,7894	1,8606	-,830	,407
Persoonlijke negatieve gevoelens	,3363	,3314	,100	,921
Toegangsbelemmeringen	1,0702	1,3016	-2,576	,010
Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan	1,1085	,9988	1,317	,189
Tijdsconflicten	2,2595	2,3361	-,754	,451
Gebrek aan sociale steun	1,3535	1,3265	,250	,803
Financiële barrières	1,7385	1,8889	-1,309	,191

Mannen en vrouwen vertonen geen significante verschillen in scores op de factoren, behalve voor de factor 'Toegangsbelemmeringen'. Mannen vinden volgende factoren belangrijker dan vrouwen: Persoonlijke negatieve gevoelens, Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan en Gebrek aan sociale steun. Dit zijn factoren die bij mannen doorwegen om niet deel te nemen aan VTO, meer dan dat vrouwen deze factoren belangrijk vinden. Vrouwen vinden volgende factoren belangrijker dan mannen: (Gepercipieerde) irrelevantie van de VTO-activiteit, Toegangsbelemmeringen, Tijdsconflicten en Financiële barrières. Dit zijn factoren die bij vrouwen doorwegen wanneer zij ervoor kiezen niet deel te nemen aan VTO.

4.1.4.1.2. Werknemers of vertegenwoordiger

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'Wie ben ik?': perspectieven**

Tabel 98: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Functie"

Factor	Werknemer	Vertegenwoordiger	T-waarde	Significance (2-tailed)
Arbeidsperformantie ten bate van de organisatie	2,8132	2,5730	-1,844	,066
Werknemerspositie behouden en verstevigen	1,6612	2,0220	2,464	,014
Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	3,1916	3,0606	-1,016	,310
Professionele identiteit en bekwaamheid	3,1079	2,7826	-2,322	,021
Blijvende inzetbaarheid	2,4105	2,3961	-,089	,929
Beroepsmatige netwerking	1,8540	1,8357	-,100	,921
Leernetwerking	3,0903	2,7879	-1,789	,074

In de bespreking van de gegevens van de werknemers aan het begin van dit hoofdstuk, werd aangegeven dat van de 571 werknemersrespondenten er 547 'werknemer' zijn en 24 'vertegenwoordigers van werknemers'. In dit deel gaan we na of er tussen de gemiddelde factorscores van deze twee groepen verschillen bestaan. Uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat de twee groepen verschillen vertonen wat betreft de factoren 'Werknemerspositie behouden' en 'Professionele identiteit en bekwaamheid'. Daarbij vinden vertegenwoordigers van werknemers, zoals de vakbondsvertegenwoordigers, het belangrijk dat werknemers deelnemen aan VTO om hun eigen werknemerspositie te beschermen en te verbeteren. Deze werknemers-representanten vinden dit significant belangrijker dan de werknemers zelf. Voor de factor 'Professionele identiteit en bekwaamheid' geldt het

omgekeerde. Werknemers vinden dit zeer belangrijke factor om deel te nemen aan een VTO-activiteit, terwijl hun vertegenwoordigers daar minder belang aan hechten.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele ‘Wie ben ik?’: exclusieven**

Tabel 99: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "Functie"

Factor	Werknemer	Vertegenwoordiger	T-waarde	Significance (2-tailed)
(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	1,8415	1,9674	,596	,551
Persoonlijke negatieve gevoelens	,3183	,7467	3,560	,000
Toegangsbelemmeringen	1,2214	1,5208	1,362	,174
Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan	1,0188	1,4222	1,964	,050
Tijdconflicten	2,3122	2,5185	,819	,413
Gebrek aan sociale steun	1,3270	1,7778	1,677	,094
Financiële barrières	1,8443	1,9583	,413	,680

Voor dezelfde groepen uit de vorige kader onderzoeken we de verschillen in gemiddelde factorscores, maar dan voor de VTO-exclusieven. Uit deze tabel wordt duidelijk dat de gemiddelde scores op de factor ‘Persoonlijke negatieve gevoelens’ significant verschillend zijn voor de doelgroepen. Daarbij moet gezegd worden dat het bij deze factor ook om de laagste scores van heel de tabel gaat. Bijgevolg wordt deze factor als minst belangrijk argument beschouwd om niet deel te nemen aan een VTO-activiteit. Maar het feit dat werknemers ‘persoonlijke negatieve gevoelens’ kunnen hebben bij een VTO-activiteit (bijvoorbeeld faalangst of test-angst), is voor de werknemers-representanten wel duidelijk een belangrijker argument om niet deel te nemen aan een VTO-activiteit. De representanten vinden dit ‘belangrijker’ dan de werknemers. Toch melden we nogmaals dat het bij deze factor om de laagste gemiddelde scores gaat. Globaal genomen vinden zowel werknemers als hun vertegenwoordigers deze factor dus het minst belangrijk.

4.1.4.1.3. Leeftijd

De variabele leeftijd, net als de volgende onafhankelijke variabelen die besproken worden, bestaan allemaal uit méér dan twee categorieën. Om verschillen tussen deze categorieën van variabelen op te sporen, kunnen we de t-toets bij twee onafhankelijke groepen niet meer gebruiken. Voor het berekenen van de gemiddelde scores van de verschillende subgroepen per variabelen gebruiken we in wat volgt de ANOVA-toets.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'Leeftijd': perspectieven**

Tabel 100: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Leeftijd"

Factor	1940-1949	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1989	Ander	Sig.
Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie	3,2808	2,7694	2,7772	2,8468	2,7426	3,6364	,016
Werknemerspositie behouden en verstevigen	1,9394	1,4877	1,6367	1,7320	1,8427	/	,001
Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	3,6741	2,9991	3,1838	3,2460	3,2585	/	,000
Professionele identiteit en bekwaamheid	3,3958	2,9472	3,1585	3,1134	3,0841	3,6667	,038
Blijvende inzetbaarheid	2,6667	2,3497	2,3740	2,4429	2,4552	/	,481
Beroepsmatige netwerking	1,8667	1,5963	1,7886	1,9827	2,0726	2,6667	,000
Leernetwerking	3,6667	2,8926	3,0766	3,1296	3,1327	3,3333	,004

Bij de variabele 'leeftijd' zijn alle scores van de subgroepen op de factoren significant verschillend, behalve bij factor 5 'Beter functioneren'. Bij de eerste factor 'Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie' blijken de verschillen zich vooral te situeren tussen 'oudere' werknemers (namelijk tussen de 60 en 69 jaar) en de rest van de werknemers. Deze groep van 'werknemers op het einde van de loopbaan' vinden het belangrijk om deel te nemen aan een VTO-activiteit om productief te zijn voor de organisatie, om hun werk goed te kunnen doen etc. Dit vinden zij belangrijker dan de andere leeftijdscategorieën. Bij de factor 'Werknemerspositie behouden en verstevigen' situeren de verschillen zich voornamelijk tussen de werknemers van 60 tot 69 jaar en de werknemers van 50 tot 59 jaar. De eerste categorie vindt de eigen positie beschermen en verstevigen duidelijk belangrijker dan de werknemers van 50 tot 59 jaar. Van alle leeftijdscategorie beschouwt deze laatste categorie de factor 'Werknemerspositie behouden en verstevigen' als een minder belangrijke reden om deel te nemen aan een VTO-activiteit. Dezelfde redenering is terug te vinden bij de factor 'Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie'. Werknemers tussen de 60 en de 69 jaar vinden dit een zeer belangrijke reden om deel te nemen aan een VTO-activiteit. Deze groep van werknemers heeft bij deze factor de hoogste scores in vergelijking met de rest van de categorieën. Wederom scoren de werknemers tussen de 50 en de 59 het laagst op deze factor. Deze bevinding wordt ook opnieuw gedaan bij de factor 'Professionele identiteit en bekwaamheid'.

Een omgekeerde bevinding doen we bij de factor 'Beroepsmatige netwerking'. Deze factor is vooral voor jonge werknemers tussen de 20 en de 29 of zelfs nog jonger een zeer belangrijke reden om deel te nemen aan een VTO-activiteit. Jonge werknemers vinden professionele contacten uitbreiden en nieuwe mensen leren kennen een duidelijk belangrijke factor dan de werknemers uit de andere leeftijdscategorieën. Leernetwerking wordt daarentegen weer als belangrijkste reden aangegeven door de 'oudere werknemers' tussen de 60 en de 69 jaar. Zij zijn het hierover eens met de jongere werknemers. Beide groepen vinden leernetwerking en leren met en door anderen belangrijker dan de werknemers tussen de 40 en de 59 jaar.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'Leeftijd': exclusieven**

Tabel 101: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "Leeftijd"

Factor	1940-1949	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1989	Ander	Sig.
(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	1,5644	1,6787	1,8464	1,9540	1,9069	/	,110
Persoonlijke negatieve gevoelens	,0622	,3091	,3171	,3257	,4265	/	,124
Toegangsbelemmeringen	1,3000	1,0852	1,2119	1,2528	1,3682	2,3333	,255
Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan	1,2424	,8598	1,0053	1,0174	1,2490	1,3333	,038
Tijdsconflicten	2,2222	2,1024	2,3431	2,4904	2,2865	2,6667	,121
Gebrek aan sociale steun	1,0667	1,0667	1,1835	1,5182	1,6549	2,0000	,000
Financiële barrières	1,6667	1,4636	1,8177	2,0287	2,0549	2,6667	,002

Dezelfde groepen als hierboven worden nu bekeken in het kader van de gemiddelde factorscores bij exclusieven. Uit de tabel kunnen we ten eerste afleiden dat de gemiddelde factorscores op de exclusieven duidelijk lager liggen dan bij de perspectieven. Globaal genomen worden factoren van exclusieven als minder belangrijk aangegeven. Bij het scoren van de factoren vinden we drie factoren waarbij de factorscores tussen de verschillende leeftijdscategorieën significant verschillend zijn. Bij de factor 'Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan' zijn het vooral de oudere werknemers en de zeer jonge werknemers die dit een belangrijke reden vinden om niet deel te nemen aan een VTO-activiteit, of het althans 'belangrijker' vinden dan werknemers tussen de 40 en de 59 jaar. De term 'belangrijk' is hier misleidend omdat we niet mogen vergeten dat de scores bij de exclusieven over het algemeen lager liggen, en de factoren dus 'minder belangrijk' zijn voor de werknemers.

Daarnaast zijn het vooral de jongere werknemers die ‘Gebrek aan sociale steun’ en ‘Financiële barrières’ belangrijkere redenen vinden om niet aan een VTO-activiteit deel te nemen, meer dan dat de ‘oudere’ werknemers dat belangrijk vinden.

4.1.4.1.4. Arbeidsstatuut

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele ‘Arbeidsstatuut’: perspectieven**

Tabel 102: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Arbeidsstatuut"

Factor	Vast aangenomen werknemer	Tijdelijk contractueel werknemer (interim of tijdelijk contract)	Sig.
Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie	2,8292	2,6595	,055
Werknemerspositie behouden en verstevigen	1,6372	1,9196	,005
Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	3,1868	3,2267	,652
Professionele identiteit en bekwaamheid	3,1064	3,0833	,809
Blijvende inzetbaarheid	2,3987	2,5422	,203
Beroepsmatige netwerking	1,8301	2,0952	,038
Leernetwerking	3,0652	3,2810	,058

Een volgende interesse was de vraag of het arbeidsstatuut een invloed heeft op de redenen die men aangeeft om deel te nemen aan een VTO-activiteit. Het soort arbeidsstatuut heeft duidelijk een invloed op welke perspectieven men belangrijk vindt en welke niet. Bij twee factoren scores de werknemers met een tijdelijk contract of een interimcontract hoger dan de vast aangenomen werknemers. Een eerste factor is ‘de werknemerspositie behouden en verstevigen’. Een tijdelijk contractueel werknemer vindt deze reden om deel te nemen aan een VTO-activiteit belangrijker dan een vast aangenomen werknemer. Hetzelfde geldt voor de factor ‘Beroepsmatige netwerking’.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'Arbeidsstatuut': exclusieven**

Tabel 103: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "Arbeidsstatuut"

Factor	Vast aangenomen werknemer	Tijdelijk contractueel werknemer (interim of tijdelijk contract)	Sig.
(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	1,8308	1,9259	,461
Persoonlijke negatieve gevoelens	,3128	,3783	,351
<u>Toegangsbelemmeringen</u>	1,1893	1,5000	,022
<u>Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan</u>	,9945	1,2424	,043
<u>Tijdsconflicten</u>	2,2612	2,6970	,003
<u>Gebrek aan sociale steun</u>	1,2959	1,6212	,041
<u>Financiële barrières</u>	1,8062	2,2222	,017

Uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat ook hier weer de exclusieven beduidend lager scoren dan de perspectieven. De factoren die ervoor zorgen dat men niet aan een VTO-activiteit deelneemt, worden dus als 'minder belangrijk' gescoord dan de factoren die hun invloed hebben op het feit dat men wel deelneemt aan een VTO-activiteit.

Tussen de gemiddelde factorscores van de werknemers uit de twee arbeidsstatuten situeren zich significante verschillen bij volgende factoren: 'Toegangsbelemmeringen', 'Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan', 'Tijdsconflicten', 'Gebrek aan sociale steun' en 'Financiële barrières'. Hoewel aan deze factoren over het algemeen minder belang wordt gehecht dan aan de factoren van perspectieven, doen we in deze tabel de vaststelling dat deze factoren voor Tijdelijk contractuele werknemers belangrijkere redenen zijn om niet aan een VTO-activiteit deel te nemen dan voor Vast aangenomen werknemer.

4.1.4.1.5. Sector

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'Sector': perspectieven**

Tabel 104: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Sector"

Factor	Openbaar Bestuur	Onderwijs	Welzijns-Werk	Soc.-cult. Werk	Diensten	Industrie	Bouw	Vervoer	Gezondheidszorg	Media en Com.	Andere	Sig.
1	2,8661	2,7961	2,7500	2,8235	2,6917	2,7556	2,6465	,9697	2,8606	3,0455	2,7769	,112
<u>2</u>	1,6194	1,6598	1,6601	1,4821	1,7438	1,8101	2,0808	,9697	1,9227	2,1667	1,8204	,009
3	3,1401	3,2310	3,1620	3,1699	3,1758	3,0074	2,8889	3,1111	3,2950	3,6389	3,2202	,420
4	3,0238	3,2500	3,0709	3,0725	3,0172	2,8444	2,8889	2,0000	3,0778	3,2500	3,2281	,100
5	2,4006	2,4170	2,5156	2,3605	2,3831	1,9852	2,3704	1,7778	2,6222	2,6667	2,3889	,428
6	1,7273	1,7829	2,1204	1,9210	1,9847	1,5111	1,3333	1,3333	1,8222	2,2778	1,9206	,063
7	2,9859	3,1407	3,2400	3,0379	3,0960	2,8889	2,7778	2,6667	3,1556	3,4167	3,1273	,528

Factor 2 'Werknemerspositie behouden en verstevigen' vertoont significante verschillen wat betreft de factorscores van de werknemers uit de verschillende sectoren. De sector Vervoer vindt deze factor in vergelijking met de andere sectoren een duidelijk minder doorslaggevende reden om aan een VTO-activiteit deel te nemen. De werknemers uit de sectoren Bouw en Media en Communicatie vinden de werknemerspositie behouden en verstevigen duidelijk wel een belangrijkere reden om deel te nemen aan een VTO-activiteit. Ze worden hierin gevolgd door de sectoren Industrie en Diensten. Toch dienen we op te merken dat de factor 'Werknemerspositie behouden en verstevigen' globaal lager scoort dan de andere perspectieven. Deze factor is dus zeker niet het belangrijkste argument om wel aan een VTO-activiteit deel te nemen.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'Sector': exclusieven**

Tabel 105: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "Sector"

Factor	Openbaar Bestuur	Onderwijs	Welzijns-Werk	Soc.-cult. Werk	Diensten	Industrie	Bouw	Vervoer	Gezondheidszorg	Media en Com.	Andere	Sig.
<u>1</u>	1,6517	1,9646	1,9167	1,9909	1,8944	1,2000	1,2800	1,5111	2,1053	2,1689	1,8430	,018
2	,2833	,2716	,4444	,3796	,2963	,2469	,4978	,8000	,4162	,2370	,3942	,523
3	1,1518	1,2785	1,4118	1,0856	1,2177	,8148	1,4667	1,6667	1,5942	1,1667	1,3194	,278
4	,9815	,9953	,9293	,9589	1,1020	,8889	1,6667	1,3333	1,1500	1,4444	1,1812	,473
<u>5</u>	2,0889	2,5016	2,3268	2,5814	2,3855	1,7284	1,6889	2,6667	2,1778	2,5185	2,2802	,019
6	1,1351	1,4247	1,2727	1,4505	1,5510	1,0370	1,6000	2,0000	1,3043	1,3333	1,3194	,471
<u>7</u>	1,4753	2,1370	2,1818	1,9817	1,8639	1,2593	1,4667	1,3333	1,8413	1,8889	1,9149	,003

Significante verschillen tussen de factorscores van de verschillende sectoren, worden vastgesteld bij volgende factoren: '(Gepercipieerde) irrelevantie van de VTO-activiteit', 'Tijdsconflicten' en 'Financiële barrières'. Bij de eerste factor situeren de verschillen zich bij de sectoren van 'Industrie', 'Bouw' tegenover de sectoren van 'Gezondheidszorg' en 'Media en communicatie'. Deze twee laatste sectoren vinden de irrelevantie van de VTO-activiteit duidelijk een belangrijker argument om niet deel te nemen aan VTO dan dat werknemers uit de Industrie en de Bouw dat doen.

Factor 5 omvat de tijdsconflicten. Deze worden door werknemers uit de 'Industrie' en 'Bouw' als minder doorslaggevend beschouwd dan door de werknemers uit het Onderwijs, het Sociaal-Cultureel werk, het Vervoer, en Media en Communicatie. Het kan ook zijn dat de werknemers uit deze laatste sectoren misschien meer geconfronteerd worden met tijdsnood en andere organisatieprioriteit.

Voor de laatste factor 'Financiële Barrières' wordt vooral door werknemers uit het Onderwijs en het Welzijnswerk aangegeven dat zij niet over de financiële mogelijkheden beschikken om deel te nemen aan een VTO-activiteit. Deze werknemers zullen dus sneller niet deelnemen aan een VTO-activiteit omwille van geldredenen dan de werknemers uit de andere sectoren.

4.1.4.1.6. Type arbeid

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'type arbeid': perspectieven**

Tabel 106: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Type arbeid"

Factor	Bediende	Arbeider	(Hoger) kaderpersoneel	Sig.
Arbeidsperformantie ten bate van de organisatie	2,8027	2,7594	2,8653	,646
<u>Werknemerspositie behouden en verstevigen</u>	1,6740	2,1034	1,5004	,002
Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	3,1767	3,1242	3,2846	,289
Professionele identiteit en bekwaamheid	3,1066	2,9412	3,1349	,535
Blijvende inzetbaarheid	2,4296	2,2963	2,3545	,567
Beroepsmatige netwerking	1,8707	2,0247	1,7242	,248
Leernetwerking	3,0667	2,9412	3,2157	,197

In bovenstaande tabel geven we de gemiddelde factorscores op de perspectieven weer voor de werknemerscategorieën 'Bediende', 'Arbeider' en 'Kaderpersoneel'. Slechts bij één factor worden er significante scoreverschillen gevonden tussen de drie werknemerscategorieën. Deelnemen aan VTO om de werknemerspositie te behouden en te verstevigen is vooral voor Arbeiders een belangrijker argument dan dat Bedienden en Kaderpersoneel dat belangrijk vinden. Deze bevinding dienen we wel te nuanceren. Het gaat immers om een factor die globaal genomen lager scoort dan de andere factoren.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'type arbeid': exclusieven**

Tabel 107: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "Type arbeid"

Factor	Bediende	Arbeider	(Hoger) kaderpersoneel	Sig.
(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	1,8553	1,2444	1,8571	,168
<u>Persoonlijke negatieve gevoelens</u>	,3378	,6730	,2050	,005
Toegangsbelemmeringen	1,2395	1,2857	1,1385	,632
<u>Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan</u>	1,0186	1,8095	,9386	,016
Tijdsconflicten	2,3081	1,5238	2,4119	,056
Gebrek aan sociale steun	1,3353	1,5238	1,2814	,798

Financiële barrières	1,8267	1,3333	1,9822	,234
----------------------	--------	--------	--------	------

Voor de factorscores bij exclusieven worden de verschillen gesignaleerd bij factor 2 'Persoonlijke negatieve gevoelens' en Factor 4 'Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan'. Niet deelnemen aan VTO omwille van onzekerheid, faalangst of test-angst speelt bij Arbeiders meer dan bij Bedienden en Kaderpersoneel. Daarnaast zullen Arbeiders ook sneller niet aan een VTO-activiteit deelnemen omdat ze er geen mogelijkheden tot promotie of mobiliteit in zien. Dit speelt minder bij Bedienden en Kaderpersoneel.

Ook bij deze scores dienen we wederom voorzichtig te zijn bij de interpretatie. De scores op de factoren geven ook hier aan dat de VTO-exclusieven voor werknemers minder belangrijk zijn dan de VTO-perspectieven.

4.1.4.1.7. Type loopbaan

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'type loopbaan': perspectieven**

Tabel 108: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Type loopbaan"

Factor	Ik ben een eindeloopbaanwerknemer in mijn organisatie	Ik ben een nieuwe werknemer in mijn organisatie	Ik ben stevig ingeburgerd in mijn organisatie	Ik wil eventueel veranderen van organisatie	Sig.
Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie	2,7273	2,7625	2,8539	2,6976	,186
<u>Werknemerspositie behouden en verstevigen</u>	1,4297	1,9180	1,5953	1,8322	,000
Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	3,0111	3,2720	3,1832	3,2327	,131
Professionele identiteit en bekwaamheid	3,0244	3,0733	3,1451	2,9744	,238
Blijvende inzetbaarheid	2,4111	2,5606	2,3769	2,3732	,235
<u>Beroepsmatige netwerking</u>	1,7778	2,0792	1,7817	1,9829	,018
Leernetwerking	3,0894	3,0936	3,1059	2,9686	,694

We vroegen ons af of de loopbaanfase waarin een werknemer zich bevindt, van invloed is op de redenen om aan een VTO-activiteit deel te nemen. Uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat de loopbaanfase van invloed is bij twee factoren, namelijk 'Werknemerspositie behouden en verstevigen' en 'Beroepsmatige netwerking'.

Deelnemen aan VTO om de werknemerspositie te behouden en te versterken, wordt door 'Nieuwe werknemers' en 'Werknemers die misschien willen veranderen' hoger gescoord dan

eindeloopbaan-werknemers en werknemers die stevig ingeburgerd zijn. Belangrijk is hierbij op te merken dat deze tweede factor globaal lager scores krijgt dan de andere factoren. Deelnemen aan VTO om zakelijke contacten uit te breiden, is vooral voor ‘Nieuwe werknemers’ belangrijk. Dit geldt in mindere mate ook voor de ‘Werknemers die misschien willen veranderen’. Zij vinden netwerking in ieder geval belangrijker dan de Eindeloopbaan-werknemers en de ‘Stevig ingeburgerde werknemers’.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele ‘type loopbaan’: exclusieven**

Tabel 109: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "Type loopbaan"

Factor	Ik ben een eindeloopbaan-werknemer in mijn organisatie	Ik ben een nieuwe werknemer in mijn organisatie	Ik ben stevig ingeburgerd in mijn organisatie	Ik wil eventueel veranderen van organisatie	Sig.
(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	1,5556	1,8182	1,8567	1,9229	,250
Persoonlijke negatieve gevoelens	2305	,3813	,3026	,3592	,329
Toegangsbelemmeringen	1,1034	1,4304	1,1788	1,2000	,113
<u>Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan</u>	,9286	1,1255	,9513	1,2653	,030
Tijdsconflicten	1,9464	2,2222	2,3582	2,4127	,100
<u>Gebrek aan sociale steun</u>	1,1190	1,7300	1,1801	1,5333	,000
<u>Financiële barrières</u>	1,5556	2,0684	1,7542	2,0800	,022

Of de loopbaanfase ook van invloed is op de redenen om niet deel te nemen aan een VTO-activiteit, wordt in bovenstaande tabel duidelijk. Ook hier zien we dat ‘Nieuwe werknemers’ en ‘Werknemers die misschien willen veranderen’, minder snel aan een VTO-activiteit zouden deelnemen omdat ze er geen groeimogelijkheden voor de loopbaan in zien, ze een gebrek ervaren aan sociale steun en financiële barrières ervaren. Deze argumenten spelen minder bij ‘Eindeloopbaan-werknemers’ en ‘Stevig ingeburgerde werknemers’.

4.1.4.1.8. VTO-deelname

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'VTO-deelname': perspectieven**

Tabel 110: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "VTO-deelname"

Factor	Af en toe	Meermaals	Zelden	Voortdurend	Sig.
<u>Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie</u>	2,7439	2,8049	2,5379	3,0441	,000
Werknemerspositie behouden en verstevigen	1,7147	1,6196	1,5076	1,7576	,150
<u>Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie</u>	3,0663	3,1950	2,8418	3,5070	,000
<u>Professionele identiteit en bekwaamheid</u>	3,0378	3,1264	2,7059	3,3184	,000
<u>Blijvende inzetbaarheid</u>	2,3937	2,4054	2,0000	2,6111	,001
Beroepsmatige netwerking	1,8222	1,8467	1,6566	2,0000	,209
<u>Leernetwerking</u>	2,9531	3,0974	2,7475	3,4157	,000

In bovenstaande tabel wordt duidelijk of er significante verschillen in perspectieven bestaan tussen werknemers die Af en toe, Meermaals, Zelden of Voortdurend deelnemen aan VTO. De significante verschillen blijken logisch. Werknemers die 'voortdurend' deelnemen aan VTO vinden volgende redenen belangrijker dan werknemers die 'zelden' aan VTO deelnemen: Goed functioneren ten dienste van de organisatie (factor 1), omdat ze zichzelf willen ontwikkelen en gemotiveerd zijn om iets bij te leren (factor 3), omdat ze zich professioneel willen ontwikkelen (factor 4), omdat ze zich steeds met nieuwe energie kunnen blijven inzetten (factor 5), omdat men met en door anderen nieuwe ideeën wil leren kennen (factor 7).

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'VTO-deelname': exclusieven**

Tabel 111: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werknemersvariabele "VTO-deelname"

Factor	Af en toe	Meermaals	Zelden	Voortdurend	Nooit	Sig.
(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	1,8991	1,8444	1,7492	1,8434	1,0519	,135
<u>Persoonlijke negatieve gevoelens</u>	,4330	,2807	,4254	,1563	,4889	,000
Toegangsbelemmeringen	1,3417	1,1592	1,0690	1,2760	1,0556	,302
<u>Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan</u>	1,1102	,9299	1,1481	,9946	1,7778	,026
Tijdconflicten	2,4105	2,3311	2,2857	2,1434	1,6296	,162
<u>Gebrek aan sociale steun</u>	1,4846	1,2139	1,8621	1,1146	1,6667	,001
Financiële barrières	1,9435	1,8231	2,0238	1,7037	1,2222	,290

Uit bovenstaande tabel kunnen we opmaken dat de redenen om niet aan VTO deel te nemen, verschillend zijn bij werknemers die Af en toe, Meermaals, Zelden of Voortdurend aan VTO deelnemen. Werknemers die Nooit, Zelden of Af en toe deelnemen, doen dit sneller omwille van persoonlijke negatieve gevoelens (factor 2). Daarnaast geldt het feit dat er geen groeimogelijkheden zijn voor de loopbaan als belangrijk argument voor werknemers die Nooit aan opleiding deelnemen (factor 4). Tot slot nemen werknemers Zelden of Nooit deel aan een VTO-activiteit wegens financiële barrières. Deze argumenten spelen minder bij Werknemers die Meermaals of Voortdurend deelnemen aan VTO.

4.1.4.1.9. Type organisatie

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'type organisatie': perspectieven**

Tabel 112: Gemiddelde scores subgroepen voor variabele "type organisatie": perspectieven

Factor	Kleine organisatie	Middelgrote organisatie	Grote organisatie	Sig.
Arbeidsprestatie ten bate van de organisatie	2,7372	2,8102	2,8344	,455
Werknemerspositie behouden en verstevigen	1,5267	1,6596	1,6993	,133
Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	3,1336	3,2222	3,1872	,542
Professionele identiteit en bekwaamheid	3,0325	3,1610	3,0927	,300
Blijvende inzetbaarheid	2,2656	2,4231	2,4461	,162
Beroepsmatige netwerking	1,9534	1,9004	1,7879	,204
Leernetwerking	3,1301	3,0885	3,0758	,857

Uit bovenstaande tabel kunnen we opmaken dat er geen verschillen zijn in gemiddelde factorscores voor de verschillende types van organisaties. Wat betreft de factoren van de perspectieven verloopt de gewichtstoekenning zonder al te grote verschillen tussen kleine, middelgrote en grote organisaties.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'type organisatie': exclusieven**

Tabel 113: Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'type organisatie': exclusieven

Factor	Kleine organisatie	Middelgrote organisatie	Grote organisatie	Sig.
<u>(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit</u>	2,0703	1,8441	1,7721	,033
Persoonlijke negatieve gevoelens	,3569	,2887	,3252	,554
Toegangsbelemmeringen	1,0846	1,1739	1,2897	,172

Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan	,8624	,9778	1,0877	,096
<u>Tijdsconflicten</u>	2,5833	2,3725	2,1903	,009
Gebrek aan sociale steun	1,3939	1,3237	1,3053	,821
<u>Financiële barrières</u>	2,2083	1,8929	1,7033	,003

In tegenstelling tot de scores op de factoren van perspectieven, zijn er bij de factoren van exclusieven wel enkele verschillen te onderkennen. Deze verschillen zijn significant bij de volgende factoren: '(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit', 'Tijdsconflicten' en 'Financiële barrières'. Bij de eerste factor wordt duidelijk dat vooral de kleine organisaties eerder niet zouden deelnemen aan opleiding omwille van de irrelevantie van de leeractiviteit. Bij de vijfde factor, namelijk tijdsconflicten, zijn het ook vooral de werknemers uit de kleine organisaties die aangeven dat tijdsconflicten een reden kunnen zijn om niet aan VTO te participeren. Werknemers uit grote organisaties vinden dit beduidend minder doorslaggevend. Tot slot speelt de laatste factor, namelijk de financiële barrières, ook weer vooral bij de werknemers uit de kleine organisaties een belangrijkere rol dan bij de werknemers uit de middelgrote of grote organisaties. Dit betekent dat men in kleine organisaties het financiële aspect laat wegen in de beslissing om niet deel te nemen aan VTO, meer dan dat dit doorweegt bij werknemers uit grote of middelgrote organisaties.

4.1.4.2. Verschillen in scores op de factoren afhankelijk van bepaalde werkgeverscategorieën

Zoals we bij de respondentengroep van werknemers hebben gedaan, bekijken we ook de gemiddelde factorscores voor een aantal werkgeverscategorieën. Voor de werkgeversvariabele 'Geslacht' doen we de berekeningen aan de hand van een t-toets bij twee onafhankelijke groepen. De andere onafhankelijke variabelen berekenen we aan de hand van de ANOVA-toets.

4.1.4.2.1. Geslacht

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele geslacht: perspectieven**

Tabel 114: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werkgeversvariabele "Geslacht"

Factor	Man	Vrouw	T-waarde	Significance (2-tailed)
1. Garanties voor jobperformantie	1,8600	2,0367	-2,493	,013
2. Leervermogen	3,0856	3,2496	2,662	,008
3. Jobsatisfactie	3,1257	3,3654	-4,172	,000
4. Binding aan de organisatie	1,9326	1,8873	,608	,544
5. Professionele bekwaamheid	3,1351	3,2767	-2,116	,035
6. Brede inzetbaarheid	1,9945	2,0016	-,097	,923
7. Leernetwerk	3,0481	3,3495	-4,557	,000
8. Loopbaanontwikkeling	1,8342	1,9115	-,956	,339
9. Organisatieverplichtingen	1,8608	2,0545	-2,156	,032
10. Productiviteit	2,7905	2,8508	-,880	,380
11. Blijvend presteren	3,0856	3,2540	-2,766	,006

Voor de variabele geslacht signaleren we significante verschillen bij de factoren 'Leervermogen', 'Jobsatisfactie', 'Professionele bekwaamheid', 'Leernetwerk' 'Organisatieverplichtingen' en 'Blijvend presteren'. Deze factoren zijn telkens voor vrouwelijke leidinggevenden of werkgevers belangrijkere redenen dan bij mannen om ervoor te kiezen hun werknemers te laten deelnemen aan een VTO-activiteit. Een factor die mannelijke werkgevers of leidinggevenden belangrijker vinden dan vrouwen is de factor 'Binding aan de organisatie'. Mannelijke werkgevers zullen hun werknemers sneller naar een VTO-activiteit sturen om hen te binden aan de organisatie, om nieuwe werknemers aan te trekken en om het imago van hun organisatie hiermee hoog te houden.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele geslacht: exclusieven**

Tabel 115: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "Geslacht"

Factor	Man	Vrouw	T-waarde	Significance (2-tailed)
1. Gebrek aan sociale steun	,8536	,9059	-,874	,383
2. Toegangsbelemmeringen	1,6221	1,8044	-1,891	,060
3. Inadequaatheden VTO-aanbod	1,8931	2,1895	-3,654	,000
4. Persoonsgebonden mismatches van het	1,6386	1,7986	-1,941	,053

VTO-aanbod				
5. Leerangst	,9183	,8562	,839	,402
6. Tijdsconflicten	1,9357	2,0150	-,804	,422
7. Persoonlijke irrelevantie	1,3661	1,4682	-1,069	,286
8. Irrelevantie voor de job	1,2970	1,4019	-,967	,334

Bij de exclusieven, namelijk de redenen om werknemers niet te laten deelnemen aan VTO, stellen we bij de volgende factor verschillen vast: 'Inadequaatheid van het VTO-aanbod'. Wanneer de VTO-activiteit inadequaatheid vertoont, namelijk wanneer het te kostelijk of moeilijk bereikbaar is, zullen vrouwelijk werkgevers en leidinggevenden er sneller voor kiezen om in dat geval hun werknemers niet naar de VTO-activiteit te sturen. Dit speelt minder bij de mannelijke werkgevers en leidinggevenden.

4.1.4.2.2. Leeftijd

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'leeftijd': perspectieven**

Tabel 116: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werkgeversvariabele "Leeftijd"

Factor	1940- 1949	1950- 1959	1960- 1969	1970- 1979	1980- 1989	Ander	Sig.
1. Garanties voor jobprestatie	1,9722	2,0083	1,9192	1,9074	2,0711	2,4444	,666
2. Leervermogen	2,9867	3,1847	3,2431	3,1049	3,2222	3,0000	,341
3. Jobsatisfactie	3,3816	3,2560	3,2740	3,2316	3,1111	2,8889	,588
4. Binding aan de organisatie	1,8986	1,8897	1,9008	1,9434	1,9420	2,1667	,986
5. Professionele bekwaamheid	3,3333	3,2077	3,1592	3,2897	3,0400	3,6667	,338
6. Brede inzetbaarheid	2,1818	2,0498	1,9850	1,9560	2,0725	1,6667	,701
7. Leernetwerk	3,2698	3,1930	3,2292	3,2075	3,0400	3,3333	,841
8. Loopbaanontwikkeling	2,0606	1,9221	1,8955	1,8580	1,8133	3,0000	,396
9. Organisatieverplichtingen	1,8551	1,9755	1,8797	1,9874	2,3188	2,3333	,332
10. Productiviteit	2,6933	2,8224	2,7735	2,9097	2,8267	3,3333	,470
11. Blijvend presteren	3,1795	3,1194	3,2030	3,2160	3,1733	3,0000	,847

Uit bovenstaande tabel kunnen we opmaken dat de leeftijd van de leidinggevenden of werkgever geen invloed heeft op de redenen om wel te kiezen voor VTO.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'leeftijd': exclusieven**

Tabel 117: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "Leeftijd"

Factor	1940-1949	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1989	Sig.
1. Gebrek aan sociale steun	1,0188	,8910	,8352	,9339	,7581	,420
2. Toegangsbelemmeringen	1,7143	1,7524	1,6631	1,7568	1,6710	,932
3. Inadequaatheid VTO-aanbod	2,0000	1,9784	2,0145	2,1608	1,9636	,459
4. Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod	1,6807	1,7177	1,6820	1,8017	1,5238	,582
5. Leerangst	,7654	,9585	,8614	,8361	,9074	,638
<u>6. Tijdsconflicten</u>	1,5556	1,9362	1,9646	1,9412	2,4167	,049
7. Persoonlijke irrelevantie	1,1765	1,4152	1,4121	1,5120	1,3611	,648
<u>8. Irrelevantie voor de job</u>	,8889	1,2529	1,2679	1,4747	1,6944	,040

Bij de exclusieven heeft de leeftijd wel enige invloed op de manier waarop men de factoren scoort.

Het feit dat er te weinig tijd is of er andere organisatieprioriteiten zijn (factor 6), is voor de jongere leidinggevenden en werkgevers een reden om hun werknemers niet naar VTO te sturen. Dit speelt minder bij de oudere werkgevers en leidinggevenden.

Daarnaast is ook de irrelevantie voor de job een belangrijk argument voor jongere werkgevers of leidinggevenden om niet te investeren in VTO. Ook dit speelt minder bij de oudere werkgevers en leidinggevenden.

4.1.4.2.3. Werkgever, leidinggevende of vertegenwoordiger

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'functie': perspectieven**

Tabel 118: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werkgeversvariabele "Functie"

Factor	Een leidinggevenden	Een werkgever	Vertegenw. Werkgevers org.	Vertegenw. Org. V. leidinggevenden	Sig.
1. <u>Garanties voor jobprestatie</u>	1,9275	1,9938	2,4815	2,3889	,030
2. Leervermogen	3,1378	3,2703	3,3889	3,6667	,072
3. Jobsatisfactie	3,2464	3,2926	3,2137	3,1111	,880
<u>4. Binding aan de organisatie</u>	1,8478	2,0892	2,3846	2,5000	,002
5. Professionele bekwaamheid	3,1852	3,3333	3,2821	3,1667	,380
<u>6. Brede inzetbaarheid</u>	1,9960	1,9577	2,5641	2,5000	,019
7. Leernetwerk	3,1692	3,3427	3,2222	3,5556	,176
8. Loopbaanontwikkeling	1,8824	2,0000	1,8974	2,0000	,734

9. Organisatieverplichtingen	1,9363	2,0469	2,3077	1,5000	,257
10. Productiviteit	2,8047	2,8519	3,2308	2,6667	,144
11. Blijvend presteren	3,1533	3,2252	3,4359	3,3333	,317

In bovenstaande tabel beschouwen we mogelijke verschillen afhankelijk van het feit of men werkgever of leidinggevende is dan wel een vertegenwoordiger van deze twee groepen. We kunnen stellen dat er tussen de groepen verschillen bestaan voor de factoren 'Garanties voor de jobperformantie', de 'Binding aan de organisatie' en de 'Brede inzetbaarheid'. Bij deze factoren is het zo dat ze steeds hoger worden gescoord door de vertegenwoordigers dan door de werkgevers en leidinggevendenden zelf.

Investeren in VTO omwille van de jobperformantie en de binding aan de organisaties, vinden werkgevers-representanten belangrijker dan de werkgevers en leidinggevendenden zelf. Ook VTO voorzien om ervoor te zorgen dat werknemers breed inzetbaar blijven, zich kunnen omscholen of hun positie kunnen verstevigen, vinden de representanten belangrijker dan de werkgevers en leidinggevendenden zelf.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'functie': exclusieven**

Tabel 119: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "Functie"

Factor	Een leiding- gevenden	Een werkgever	Vertegenw Werkgevers org.	Vertegenw. Org. V. leiding- gevenden	Sig.
1. Gebrek aan sociale steun	,8724	,8736	1,1124	,9744	,457
2. Toegangsbelemmeringen	1,6737	1,8325	2,0952	2,0952	,192
3. Inadequaatheid VTO-aanbod	1,9894	2,2105	2,3231	2,2000	,101
4. Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod	1,6804	1,8128	1,9927	1,9524	,307
5. Leerangst	,9040	,7232	1,1282	,8889	,160
6. Tijdsconflicten	1,9144	2,1243	2,1538	2,1667	,337
7. Persoonlijke irrelevantie	1,4193	1,4598	1,3846	1,5000	,984
8. Irrelevantie voor de job	1,3288	1,3222	1,1282	2,0000	,506

Bij de exclusieven worden er geen significante verschillen gevonden tussen de scores van werkgevers en leidinggevendenden enerzijds en hun vertegenwoordigers anderzijds. Toch kunnen we uit de tabel opmaken dat deze factoren die spelen bij de beslissing om werknemers niet naar VTO te sturen, hoger worden gescoord door representanten dan door de werkgevers en leidinggevendenden zelf. Maar deze hogere scores blijken dus niet significant verschillend te zijn.

4.1.4.2.4. Sector

- Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'sector': perspectieven

Tabel 120: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werkgeversvariabele "Sector"

Factor	Openbaar Bestuur	Onderwijs	Welzijns- Werk	Soc.-cult. Werk	Diensten	Industrie	Handel/ Horeca	Bouw	Vervoer	Gezondheidszorg	Media en Communicatie	Sig.
<u>1</u>	2,0304	1,6296	1,9556	1,8452	2,2393	2,3810	2,5556	1,5556	2,7407	2,0759	2,0556	,009
2	3,0370	3,4167	3,2482	3,1345	3,2308	3,1111	3,1111	2,3333	3,1111	3,1382	3,5000	,228
3	3,2399	3,2593	3,3501	3,2212	3,1795	3,2381	3,5556	2,6667	3,2593	3,2137	3,1111	,672
<u>4</u>	1,7089	1,8444	1,8925	2,0240	1,9733	2,2778	2,2778	1,1667	2,8889	1,8632	1,8333	,031
5	3,1667	3,0833	3,3475	3,1327	3,1190	3,1429	3,5556	2,6667	3,5556	3,3167	3,0000	,268
<u>6</u>	2,2619	2,0417	1,7033	2,0744	2,3333	2,3333	2,1667	1,1667	2,1111	1,5897	2,2500	,000
7	3,0628	3,5556	3,2894	3,1758	3,2000	3,4286	3,3333	2,3333	3,5556	3,1930	3,0000	,139
8	1,8381	1,8431	1,8623	2,0413	2,1429	1,6190	2,0000	,6667	2,2222	1,7833	2,0000	,210
9	1,7870	2,2917	2,1206	1,9345	1,9167	2,2222	1,6667	,6667	2,2222	1,9829	1,6667	,110
<u>10</u>	2,8169	2,5833	2,7312	2,8333	3,0370	3,4286	3,4444	2,6667	3,5556	2,7167	2,8333	,016
11	3,0185	3,4510	3,1860	3,1845	3,2800	3,3333	3,7778	3,3333	2,8889	3,0769	2,8333	,051

Ook bij werkgevers en leidinggevenden gingen we na of de sectorachtergrond een invloed zou hebben op het belang dat men aan de perspectieven hecht. Bij vier factoren konden we significante verschillen tussen de sectoren vaststellen.

De eerste factor omvat de 'Garanties voor jobperformantie'. Deze factor vinden de werkgevers en leidinggevenden uit de Diensten, de Industrie, Handel/Horeca en het Vervoer een belangrijk argument om hun werknemers naar een VTO-activiteit te sturen. De Bouw ziet in deze factor een minder belangrijke reden om hun werknemers naar competentieontwikkeling en opleiding te sturen.

De vierde factor omvat 'Binding aan de organisatie'. Deze wordt het hoogst gescoord door de sector Vervoer, Handel/Horeca en Industrie. De werkgevers en leidinggevenden van deze sectoren zullen hun werknemers sneller naar een VTO-activiteit sturen om hen op die manier te binden aan de organisatie. Ze zullen dat ook doen omwille van verplichtingen die hen opgelegd worden of om nieuw personeel aan te trekken.

De zesde factor heet 'Brede inzetbaarheid'. Het betreft hier de brede inzetbaarheid van werknemers, het verstevigen van hun positie, en eventuele omscholing die daarvoor nodig is. Werkgevers en leidinggevenden uit de Industrie en de Diensten vinden dit meer dan hun

collega's uit de andere sectoren, belangrijke redenen om hun werknemers aan competentieontwikkeling en opleiding te laten deelnemen.

De tiende factor wordt door werkgevers en leidinggevenden uit voornamelijk de Industrie, Handel/Horeca en Vervoer het hoogst gescoord. Met VTO willen deze werkgevers en leidinggevenden ervoor zorgen dat hun werknemers productief en efficiënt handelen. Deze laatste factor wordt door de andere sectoren lager gescoord.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'sector': exclusieven**

Tabel 121: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "Sector"

Factor	Openbaar Bestuur	Onderwijs	Welzijns-Werk	Soc.-cult. Werk	Diensten	Industrie	Handel/Horeca	Bouw	Vervoer	Gezondheidszorg	Media en Communicatie	Sig.
1	1,0088	,7101	,8767	,8086	1,0513	1,0256	,8205	1,3846	1,2308	1,0091	,8205	,258
2	1,7959	1,4422	1,6725	1,7409	1,5619	1,6190	1,8095	,9524	2,4762	1,8036	2,0952	,811
3	1,8156	1,4923	2,3680	2,0667	1,7100	2,1667	2,2667	2,6000	2,2000	2,1879	1,8000	,000
4	1,6101	1,7687	1,8020	1,7143	1,7324	1,5556	1,8730	1,4286	1,7143	1,8009	2,0952	,950
5	1,0486	,5926	,8716	,7991	,9469	,5714	,5926	1,1111	1,3333	1,1048	1,1111	,125
6	1,9167	2,1778	2,0519	1,9125	2,1389	2,1905	2,5556	1,6667	2,6667	1,8095	2,3333	,607
7	1,3958	1,7143	1,3956	1,3819	1,0909	,8571	1,3333	2,0000	1,3333	1,7778	,6667	,094
8	1,3757	1,3778	1,2895	1,2857	1,2754	1,7143	1,2222	1,0000	2,0000	1,3333	1,3333	,994

Bij de exclusieven vertoont één factor significante scoreverschillen tussen de sectoren. Het gaat hier om de factor 'Inadequaatheid van het VTO-aanbod'. Dit wordt vooral door de Bouwsector aangegeven als een argument om werknemers niet naar een VTO-activiteit te sturen. Het betreft hier onder andere de kostelijkheid en de moeilijke bereikbaarheid van de VTO-activiteit. Van alle sectoren vindt het onderwijs deze factor het minst belangrijk. Hierbij moet nogmaals vermeld worden dat deze bevindingen genuanceerd moeten worden. Geen enkele factor van exclusieven scoort namelijk heel hoog. Ze worden allemaal als 'minder belangrijk' aangeduid.

4.1.4.2.5. Functietitel

- Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'Functietitel': perspectieven

Tabel 122: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werknemersvariabele "Functietitel"

Factor	Coördinator	Manager	Directie	Dienst- hoofd	Departemen ts-hoofd	Afdelings- chef	Andere	Sectiechef	Sig.
1. Garanties voor jobprestatie	1,9053	1,9067	1,9608	2,0256	1,9048	1,7949	1,9527	2,2778	,936
<u>2. Leervermogen</u>	3,0871	3,0667	3,2951	2,8205	3,2381	3,1282	3,1773	3,1667	,009
3. Jobsatisfactie	3,2551	3,0675	3,3450	3,1289	3,3016	3,1795	3,2691	3,1111	,151
<u>4. Binding aan de organisatie</u>	1,8765	1,9167	1,9934	1,8974	2,1905	1,7179	1,5407	1,8333	,030
<u>5. Professionele bekwaamheid</u>	3,1697	3,0513	3,3462	3,0769	2,7619	3,0769	3,2174	3,1667	,043
6. Brede inzetbaarheid	1,9751	2,0467	1,8991	1,9487	2,1429	2,2564	2,1212	2,7500	,144
7. Leernetwerk	3,1743	3,1067	3,3111	2,8986	3,2222	3,3333	3,1212	3,1667	,118
<u>8. Loopbaanontwikkeling</u>	1,8899	1,6795	1,8918	2,1795	2,3810	1,6923	1,9704	3,0000	,011
9. Organisatieverplichtingen	1,9511	1,8912	2,0044	2,0000	2,1905	2,1538	1,7333	2,3333	,591
10. Productiviteit	2,8086	2,9281	2,8172	2,6667	2,6667	3,0256	2,7407	2,5000	,559
11. Blijvend presteren	3,2049	3,2288	3,2086	3,0769	3,0476	3,1111	3,0145	2,5000	,177

Bij de werkgeversvariabelen vroegen we ons ook af of de functietitel van invloed was op de manier waarop men de perspectieven zou scoren. Uit bovenstaande tabel kunnen we afleiden dat de functietitel inderdaad van invloed is en wel bij de volgende factoren: 'Leervermogen', 'Binding aan de organisatie', 'Professionele bekwaamheid' en 'Loopbaanontwikkeling'. De factor 'leervermogen' wordt vooral door directieleden en departementshoofden hoog gescoord. Diensthoofden vinden deze factor het minst belangrijk in vergelijking met de andere functietitels. De factor 'Binding aan de organisatie' wordt door Departementshoofden het hoogst gescoord. De factor 'Professionele bekwaamheid' wordt dan weer het laagst gescoord door deze departementshoofden en het hoogst door de directieleden. De factor 'Loopbaanontwikkeling' wordt dan weer duidelijk het hoogst gescoord door de Sectiechefs en het laagst door de managers en de afdelingschefs.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'Functietitel': exclusieven**

Tabel 123: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "Functietitel"

Factor	Coördinator	Manager	Directie	Dienst- hoofd	Departemen ts-hoofd	Afdelings- chef	Andere	Sectiechef	Sig.
1. Gebrek aan sociale steun	,8684	,8070	,8807	,8951	,8410	,8205	,8917	1,3675	,848
2. Toegangsbelemmeringen	1,7100	1,4135	1,8193	1,2836	1,8667	1,6410	1,8677	1,6667	,063
3. Inadequaatheid VTO-aanbod	2,0681	1,6821	2,2375	1,4609	2,2000	1,7385	2,0162	1,7500	,000
4. Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod	1,7512	1,4994	1,8324	1,1760	1,6762	1,3919	1,7845	1,5714	,005
5. Leerangst	,8842	,7154	,8120	1,0821	,9778	1,0000	1,0444	,8889	,301
6. Tijdsconflicten	1,9789	1,9206	1,9646	1,6232	2,0000	1,8462	2,0500	1,6667	,775
7. Persoonlijke irrelevantie	1,5725	1,0500	1,4832	1,3043	1,2000	1,4872	1,3860	1,3333	,123
8. Irrelevantie voor de job	1,3050	1,2333	1,3835	1,3043	1,3333	1,1282	1,4017	1,0000	,963

Ook bij de exclusieven onderzochten we de invloed van de functietitel. Dit geldt voor de factoren 'Inadequaatheid van het VTO-aanbod' en 'Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod'. Directies en departementshoofden vinden ten eerste de kostelijkheid en de bereikbaarheid (factor) belangrijke redenen om hun werknemers niet te laten deelnemen aan een VTO-activiteit. Dit speelt het minst bij diensthoofden en managers. Daarnaast vinden directies, coördinatoren en departementshoofden VTO-investeringen minder de moeite wanneer deze VTO-activiteiten onder andere niet bijdragen tot de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers, wanneer het niveau te hoog of te laag is of wanneer de werkvormen ongepast zijn. Diensthoofden laten dit argument veel minder spelen.

4.1.4.2.6. VTO-aanmoediging

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'VTO-aanmoediging': perspectieven**

Tabel 124: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werkgeversvariabele "VTO-aanmoediging"

Factor	Af en toe	Meermaals	Zelden	Voortdurend	Sig.
1. Garanties voor jobprestantie	1,7893	1,9330	2,0000	2,0374	,183
<u>2. Leervermogen</u>	2,9357	3,1646	3,3333	3,2644	,011
<u>3. Jobsatisfactie</u>	3,0409	3,2800	2,6667	3,3021	,018
<u>4. Binding aan de organisatie</u>	1,6429	1,9119	1,3333	1,9768	,031
<u>5. Professionele bekwaamheid</u>	2,9770	3,2650	2,6667	3,2069	,025
6. Brede inzetbaarheid	1,8713	2,0188	,6667	2,0360	,123
<u>7. Leernetwerk</u>	2,9697	3,2059	2,6667	3,2865	,024
8. Loopbaanontwikkeling	1,7966	1,8860	1,3333	2,0238	,255
9. Organisatieverplichtingen	1,8246	1,9825	2,0000	1,9768	,671
10. Productiviteit	2,7471	2,8398	2,6667	2,7826	,749
11. Blijvend presteren	3,0877	3,1425	2,6667	3,2456	,278

In dit deel stellen we ons de vraag of de manier van scoren afhangt van het feit of men veel of weinig aanmoedigt tot VTO. Of men veel of weinig aanmoedigt, heeft inderdaad een invloed op de manier van scoren en dit bij volgende factoren: 'Leervermogen', 'Jobsatisfactie', 'Binding aan de organisatie', 'Professionele bekwaamheid' en 'Leernetwerk'.

Werkgevers en leidinggevenden die hun werknemers zelden aanmoedigen tot VTO, zullen hun werknemers die weinige keren wel naar VTO sturen als de VTO-activiteit bijdraagt tot het 'leervermogen' van de organisatie (factor 1). Ook werkgevers die meermaals of voortdurend hun werknemers aansturen tot VTO, vinden deze factor belangrijk, zij het in mindere mate. Deze factor speelt minder bij werkgevers en leidinggevenden die hun werknemers maar af en toe naar een VTO-sturen.

Jobsatisfactie bekomen door middel van VTO, wordt vooral door werkgevers die meermaals of voortdurend aanmoedigen, beschouwd als een belangrijk perspectief. Dit speelt het minst bij werkgevers en leidinggevenden die zelden aansporen.

'Binding aan de organisatie' wordt ook vooral door de werkgevers uit de categorieën 'Meermaals' en 'Voortdurend' als belangrijk beschouwd. Maar daarbij dient opgemerkt te worden dat deze factor over het algemeen als 'minder belangrijk' wordt aangeduid. We moeten deze vaststelling dus nuanceren.

Ook de factor 'Professionele bekwaamheid' wordt hoger gescoord door werkgevers en leidinggevenden die meermaals of voortdurend met VTO-inspanningen bezig zijn. Hetzelfde geldt voor de factor 'Leernetwerk'.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'VTO-aanmoediging': exclusieven**

Tabel 125: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "VTO-aanmoediging"

Factor	Af en toe	Meermaals	Zelden	Voortdurend	Sig.
1. Gebrek aan sociale steun	1,0256	,8582	,4103	,8528	,213
2. Toegangsbelemmeringen	1,7186	1,7005	/	1,7329	,273
3. Inadequaatheid VTO-aanbod	2,0255	2,0431	1,6000	1,9527	,751
4. Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod	1,8075	1,6872	1,5238	1,6662	,755
5. Leerangst	1,0719	,8537	1,3333	,8140	,136
6. Tijdsconflicten	2,1438	1,9310	2,6667	1,8596	,278
<u>7. Persoonlijke irrelevantie</u>	1,7447	1,4512	1,3333	1,2057	,005
8. Irrelevantie voor de job	1,6267	1,3003	1,3333	1,1986	,104

Bij de exclusieven vinden we één factor terug waarbij de verschillen significant zijn. Het betreft hier de factor 'Persoonlijke irrelevantie'. Vooral werkgevers en leidinggevenden die maar af en toe aan VTO-inspanningen doen, geven als argument de Persoonlijke irrelevantie om hun werknemers niet aan VTO te laten deelnemen. Dit speelt het minst bij werkgevers en leidinggevenden die voortdurend VTO-inspanningen doen.

4.1.4.2.7. Type organisatie

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'Type organisatie': perspectieven**

Tabel 126: Gemiddelde scores op de perspectieven voor de werkgeversvariabele "type organisatie"

Factor	Grote organisatie	Middelgrote organisatie	Kleine organisatie	Sig.
1. Garanties voor jobperformantie	2,0565	1,9217	1,8484	,060
2. Leervermogen	3,1405	3,2125	3,1212	,406
3. Jobsatisfactie	3,2250	3,2810	3,2441	,714
4. Binding aan de organisatie	1,8768	1,9423	1,8386	,483
5. Professionele bekwaamheid	3,1613	3,2500	3,2135	,543
<u>6. Brede inzetbaarheid</u>	2,2222	1,8790	1,9055	,000
7. Leernetwerk	3,1889	3,2424	3,1667	,612
8. Loopbaanontwikkeling	1,8361	1,9114	1,9587	,485
9. Organisatieverplichtingen	1,9216	2,0722	1,8320	,065
10. Productiviteit	2,8470	2,7799	2,8177	,700
11. Blijvend presteren	3,1816	3,1375	3,1958	,700

Uit deze tabel blijkt dat de scores van de werkgevers op de perspectieven meestal geen significante verschillen vertonen, behalve bij de factor 'Brede inzetbaarheid'. Bij deze factor zijn het vooral de werkgevers en leidinggevenden uit de grote organisaties die in deze brede inzetbaarheid een reden zien om hun werknemers naar VTO te sturen, althans meer dan de werkgevers en leidinggevenden uit de andere organisatietypes dat doen. Het betreft hier het verhogen van de brede inzetbaarheid van werknemers door hun mogelijkheden te bieden tot jobrotatie, promotie, door hun arbeidsmarktpositie te verstevigen, door hun werknemers om te scholen en ze klaar te stomen voor andere jobs etc.

- **Gemiddelde scores subgroepen voor variabele 'Type organisatie': exclusieven**

Tabel 127: Gemiddelde scores op de exclusieven voor de werkgeversvariabele "type organisatie"

Factor	Grote organisatie	Middelgrote organisatie	Kleine organisatie	Sig.
1. Gebrek aan sociale steun	,9164	,8221	,8850	,387
2. Toegangsbelemmeringen	1,7370	1,7478	1,6027	,409
<u>3. Inadequaatheid VTO-aanbod</u>	1,8782	2,1433	2,0356	,027
4. Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod	1,6735	1,7438	1,6825	,745
5. Leerangst	,9349	,8244	,8595	,441
6. Tijdsconflicten	2,0000	1,9444	1,9048	,744
7. Persoonlijke irrelevantie	1,3628	1,4769	1,4323	,602
8. Irrelevantie voor de job	1,4035	1,3734	1,1795	,205

Ook bij de exclusieven is er slechts één factor waarbij de scores van de werkgevers en leidinggevenden significant verschillend zijn. De factor 'Inadequaatheid van het VTO-aanbod' wordt het hoogst gescoord door de werkgevers en leidinggevenden uit middelgrote organisaties, en het laagst door werkgevers en leidinggevenden uit grote organisaties. Werkgevers en leidinggevenden uit middelgrote organisaties zullen hun werknemers waarschijnlijk minder snel naar een leeractiviteit sturen als het duidelijk is dat deze leeractiviteit inadequaaf is. Werkgevers en leidinggevenden uit grote organisaties laten dit minder doorwegen in vergelijking met de werkgevers en leidinggevenden uit de andere organisatietypes.

4.1.4.3. Samenvattend antwoord op de vierde onderzoeksvraag 04

In dit deel vroegen we ons af of bepaalde werknemerscategorieën en werkgeverscategorieën een invloed zouden hebben op de manier waarop de factoren van perspectieven en exclusieven gescoord zouden worden. Met wat we in deze paragraaf besproken hebben, kunnen we stellen dat voor de scoring van bepaalde factoren de categorieën van invloed zijn. De verwachting (*P7*) bij deze onderzoeksvraag kunnen we dus bevestigen.

4.2. Kwalitatief casus-onderzoek

Inleiding

In dit deel bespreken we ten eerste de deelnemers en het aantal workshops dat werd georganiseerd. Ten tweede rapporteren we de antwoorden op de eerder geformuleerde onderzoeksvragen.

We herinneren de lezer eerst nog even aan de opzet van dit tweede luik van het onderzoek. De bedoeling was om na te gaan vanuit welke context werknemers en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren de perspectieven en exclusieven scoren, wanneer ze een (onderhandelings-) gesprek over VTO-inspanningen voeren. Om dit te weten te komen, brachten we vertegenwoordigers van beide respondentengroepen samen in workshops. In deze workshop moesten beide partijen aan de hand van casussen bepaalde perspectieven en exclusieven scoren. Op basis van deze scores nodigden we de deelnemers uit om hun overwegingen resp. de contextelementen en randvoorwaarden waarmee zij rekening hielden, te expliciteren.

4.2.1. Ter inleiding: deelnemers en data

4.2.1.1. Rekrutering deelnemers

De deelnemers voor de workshop werden op twee manieren gerekruteerd.

Ten eerste contacteerden we uit een lijst van **sectoren** een aantal sectorverantwoordelijken, sectorconsulenten, of sleutelfiguren bij sectorale opleidingsfondsen. Aan hen werd het voorliggend onderzoek gepresenteerd, met de vraag of men geïnteresseerd was om deel te nemen aan het tweede deel van het onderzoek, namelijk de workshop rond “Redenen voor competentieontwikkeling en opleiding”. Daarnaast vroegen we deze personen of het mogelijk was binnen hun organisatie, sector... mensen te zoeken die mee konden doen aan de workshop. Indien het antwoord positief was, werd onmiddellijk een datum vastgelegd. Uiteindelijk konden we bij volgende sectoren een workshop organiseren:

- Hoger onderwijs
- Social profit
- Horeca

- Metaalsector

Ten tweede werden deelnemers aangesproken via een **oproep** op de website van het centrum voor Sociaal-culturele en Arbeidspedagogiek. Op deze oproep reageerden een vijftigtal personen. Het uiteindelijke aantal aanwezige deelnemers komt op 15.

Daarnaast werd een aantal deelnemers verkregen door eigen connecties of personen die het onderzoekscentrum zelf contacteerden. Daardoor konden we bij volgende instanties of organisaties een workshop houden:

- VDAB
- SERV

Tot slot kregen we bij één sectoraal opleidingsfonds de mogelijkheid een interview te doen. Dit interview vond plaats op de kantoren van FOPAS, te Brussel.

4.2.1.2. Planning workshops

In onderstaande tabel geven we aan wanneer, waar en met hoeveel deelnemers de workshop werd uitgevoerd.

Tabel 128: Overzicht workshops

(): Simulatie of interview, dus geen zuivere uitvoering van de workshop

Datum	Wat?/Wie?	Aantal deelnemers?
(18/12)	(Simulatie CSCAP)	2 WN 2 WG
15/01	K.U.Leuven – Associatie	4 WN 5 WG
23/01	Open inschrijving – WN/WG/ VTO- sleutelfiguren	4 WN 3 WG
5/02	VIVO Social Profit	2 WN 1 WG
(9/02)	(Werkgroep competenties – demo workshop)	N = 15
10/02	Workshop sectorconsulenten bij SERV	15 WN 15 WG
11/02	Open inschrijving – WN/WG/ VTO- sleutelfiguren	4 WN 4 WG
(11/02)	(Interview Sophie Lijnen, opleidingsfonds FOPAS)	
12/02	Workshop sector HORECA	6 WN 5 WG
17/02	Workshop bij sector Metaal – FTML	5 WN 5 WG
19/02	Workshop VDAB Haasrode	5 WN 4 WG
20/02	Workshop VDAB Wondelgem	7 WN 5 WG

4.2.2. Resultaten

4.2.2.1. Casus 1: organisatieverandering

In deze paragraaf bespreken we de scores op de perspectieven en exclusieven bij de eerste casus. Casus 1 wordt voor werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds als volgt omschreven:

Werknemers: Uw organisatie krijgt te maken met uitdagingen omwille van allerlei evoluties in de samenleving en in de kennis- en wetenschappelijke ontwikkelingen. Naar aanleiding van deze veranderingen heeft de leiding van uw organisatie met de beleidsmedewerkers en VTO-sleutelfiguren beslist om over te gaan tot grondige vernieuwingen. Cruciaal in deze hervorming is de rolverschuiving van werknemers en hun teams en het belang van de brede inzetbaarheid van werknemers. Om deze veranderingen aan te pakken, kiest u, vanuit het perspectief van de werknemer, wel of niet voor VTO?

Werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren: U staat aan het hoofd van een organisatie. Tegenwoordig moet elke organisatie kunnen inspelen op evoluties in de samenleving en in de kennis- en wetenschappelijke ontwikkelingen. Om hieraan tegemoet te komen, hebt u met de beleidsmedewerkers en VTO-sleutelfiguren beslist om over te gaan tot grondige vernieuwingen. Cruciaal in deze hervorming is de rolverschuiving van werknemers en hun teams en het belang van de brede inzetbaarheid van elke werknemer. Om deze veranderingen aan te pakken, kiest u wel of niet voor VTO?

Bij deze casus werd de vraag gesteld of men al of niet zou kiezen voor VTO. Indien het antwoord 'ja' was, kregen de deelnemers de opdracht een aantal perspectieven (redenen waarom wel) te scoren op hun belangrijkheid. Indien hun antwoord 'nee' was, kregen de deelnemers de opdracht een aantal exclusieven (redenen waarom niet) eveneens te scoren op hun belangrijkheid.

4.2.2.1.1. Casus 1: Algemeen overzicht

In onderstaande tabel geven we de scores weer. Opvallend is dat zowel werknemers als ook werkgevers kiezen voor VTO, en dat geldt zo voor alle organisaties, sectoren of overlegorganen die meededen.

Bij de verdere interpretatie van de scores stellen we volgende **regel**: We beschouwen scores verschillend van elkaar wanneer de duidelijke splitsing Belangrijk – Niet belangrijk aanwezig is. De scores Zeer belangrijk en Minder belangrijk beschouwen we respectievelijk als

accentverschillen voor de scores Belangrijk en Niet belangrijk. Hierbij dient opgemerkt te worden dat dit geen absolute scores zijn. Binnenin de verschillende deelnemersgroepen bestonden grote verschillen tussen wat werknemers en werkgevers als belangrijk of niet belangrijk bestempelden. Bijgevolg is het dus zeer moeilijk om binnen een deelnemersgroep algemene scores te geven.

Daarnaast geven we in onderstaande tabel de naam van de perspectieven weer. In de workshops werden echter de vragenlijstitems gebruikt. Ook bij het lezen van deze items werd het duidelijk dat er interpretatieverschillen aan gebonden waren. Deze interpretatieverschillen hebben duidelijk te maken met de contextelementen en randvoorwaarden waarnaar men in zijn/haar antwoord verwees. Deze contextelementen en randvoorwaarden bespreken we als laatste. We starten de bespreking van de workshops aan de hand van de individuele resultatentabel voor elke organisatie, sector of elk overlegorgaan. Op basis van deze individuele tabellen en de onderstaande overzichtstabellen geven we daarna de mogelijke congruenties en discongruenties tussen werknemers en werkgevers weer. We trachten ook de verschillende organisaties, sectoren en overlegorganen met elkaar te vergelijken.

Tabel 129: Algemeen overzicht scores casus 1

		Hoger Onderwijs	Samenstelling	Social profit	Samenstelling	Overlegor- gaan SERV	Horeca	FTML	VDAB1	VDAB2
Omgaan met veranderingen in functie- en takenpakket (Brede inzetbaarheid)	Wn	ZB								
	Wg	B								
Eigen kennis aftoetsen	Wn	B								
	Wg	B								
Kwaliteitszorg	Wn	B								
	Wg	B								
Onderhandelen arbeidsvoorwaarden	Wn	MB								
	Wg	MB								
Nadenken over job en toekomst (bezinning)	Wn	MB								
	Wg	B								
Kennis vergroten en verruimen	Wn		B	B	ZB	ZB	B	ZB	ZB – B	ZB-B
	Wg		ZB	B	ZB - MB	B	ZB	B	ZB	B-MB
Talentontwikkeling	Wn		B	B	ZB	ZB – MB	B	B	ZB – B	B
	Wg		B	B	ZB	B – MB	ZB – MB	B -MB	ZB-B	ZB-B
Kwaliteitszorg	Wn		B	ZB – MB	MB	ZB- MB	MB	MB	ZB-B	ZB-B
	Wg		ZB	ZB	ZB-B	B	ZB	ZB	ZB-B	ZB-MB
Weetgierigheid	Wn		MB	MB	MB	MB	MB	MB	B	B-MB
	Wg		MB	B	MB	MB	ZB-B	B - MB	MB	B-MB
Effectief teamwork	Wn		MB	ZB	B	ZB	B-MB	MB	B	B
	Wg		ZB	B	B	B-MB	ZB-B	ZB	ZB-B	ZB-B

4.2.2.1.2. Casus 1: Scores + commentaren per organisatie, sector of overlegorgaan**Sector hoger onderwijs**

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk	Omgaan met veranderingen in functie- takenpakket	
Belangrijk	Kennis aftoetsen Kwaliteit (voor het departement)	Kwaliteit Omgaan met veranderingen in functie-takenpakket Nadenken over job en toekomst Kennis aftoetsen
Minder belangrijk	Onderhandelen arbeidsvoorwaarden Nadenken over job en toekomst	Onderhandelen arbeidsvoorwaarden
Niet belangrijk		
Anderen		Innovatie Continue professionele ontwikkeling Eigenaarschap Positieve arbeidssituatie

Toelichting keuzes:

- Voor werknemers aan de universiteit geldt eerder 'niet deelname'. Dit omdat er andere organisatieprioriteiten zijn. Omdat het afhankelijk is van personen die de beslissingen dragen. **Omdat perspectieven en exclusieven gezien moeten worden binnen de beleidscontext.** Zo zijn er misschien organisaties of instellingen die opleiding mee als prioriteit opnemen in hun beleid, anderen doet dat misschien niet. Dit is bepalend voor de motieven die medewerkers aanhalen om deel te nemen aan VTO of om VTO te organiseren.
- Werkgevers vinden 'Nadenken over de job zeer belangrijk'. Dit wordt door werknemers echter als 'minder belangrijk gescoord'. Werkgevers begrijpen dit niet, want in het kader van deze casus 'organisatieverandering en vernieuwingen' is er een **mentale shift nodig** bij werknemers omdat hun individuele job gaat veranderen. Dit wordt volgens hen onderschat door werknemers. Ook wat betreft het behoud van de job en de kwaliteit van de job is deze mentale shift zeker nodig. Reactie werknemers: Vaak denkt men: "ik heb mijn job, laat me maar doen".

Open workshop werknemers, werkgevers, vertegenwoordigers en VTO-sleutelfiguren

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk		Kennis vergroten en verruimen, onder voorwaarde dat het gekaderd is binnen functie- en competentieprofielen Kwaliteitszorg Effectief teamwork
Belangrijk	Kennis vergroten en verruimen Talentontwikkeling Kwaliteitszorg	Talentontwikkeling, maar het moet arbeidsrelevant zijn en relevant zijn voor het hele veranderingsproces
Minder belangrijk	Weetgierigheid Effectief teamwork	Weetgierigheid, maar lerende houding in heel de organisatie is wel belangrijk om een veranderingsproces te kunnen doorvoeren
Niet belangrijk		

In bovenstaande kader worden de perspectieven reeds toegelicht. Zo stellen vooral werkgevers een aantal voorwaarden bij de redenen om te investeren in vorming, training en opleiding. Opvallend is dat ze de redenen belangrijk achten, op voorwaarden dat ze arbeidsrelevant en functiegericht zijn. Daarnaast vinden zij het perspectief weetgierigheid, evenals de werknemers, een minder belangrijk perspectief. Volgens werkgevers is de individuele weetgierigheid geen doorslaggevend motief om te investeren in VTO, wel vinden ze dat heel de organisatie een lerende houding moet aannemen. Vooral voor het perspectief effectief teamwork zijn de meningen verdeeld: werknemers vinden dit minder belangrijk, werkgevers vinden dit zeer belangrijk.

Social Profit

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk	Kwaliteitszorg → zeer belangrijk voor de zorgsector Effectief teamwork	Kwaliteitszorg → zeer belangrijk want is het doel van de herstructurering
Belangrijk	Kennis vergroten en verruimen Talentontwikkeling , <u>maar</u> dit speelt op andere vlakken dan werkcontext, meer algemeen vormend	Talentontwikkeling → belangrijk in de sector, maar minder binnen de casus Weetgierigheid → belangrijk in de sector, maar minder binnen de casus Kennis vergroten en verruimen Effectief teamwork
Minder belangrijk	Weetgierigheid Kwaliteitszorg → minder belangrijk voor beschutte werkplaatsen: men wil wel dat men de job goed doet, maar kwaliteitszorg gaat hier vaak niet verder dan dat.	
Niet belangrijk		

Bespreking:

- het perspectief 'kwaliteitszorg' wordt door werknemers twee maal gescoord. Zij laten hun score afhangen van de verschillende groepen binnen de social profit, namelijk de zorgsector en de beschutte werkplaatsen. Voor de zorgsector is kwaliteitszorg duidelijk belangrijker dan voor de beschutte werkplaatsen.
- Daarnaast is er een verschil tussen beide groepen wat betreft 'weetgierigheid'. Werkgevers geven aan dat weetgierigheid een belangrijke voorwaarde is voor een goed VTO-beleid. Dit argument speelt minder bij werknemers.
- Algemeen genomen is er voor de andere perspectieven consensus tussen werknemers en werkgevers.

Open workshop werknemers, werkgevers, vertegenwoordigers en VTO-sleutelfiguren

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk	Kennis vergroten en verruimen , vooral bij jongeren, ouderen minder (komen uit andere context, meer belast door verleden, willen wel, maar gaat moeilijker) Talentontwikkeling	Kennis vergroten en verruimen Talentontwikkeling Kwaliteitszorg
Belangrijk	Talentontwikkeling Effectief teamwork	Talentontwikkeling , het moeten wel relevante talenten zijn Kwaliteitszorg Effectief teamwork
Minder belangrijk	Weetgierigheid Kwaliteitszorg	Kennis vergroten en verruimen Weetgierigheid , binnen deze casus/ geen prioriteit, wel stimulans
Niet belangrijk		
Andere		Brede inzetbaarheid Alert houden van mensen (vernieuwende ideeën)

Bespreking:

- Een belangrijke discongruentie binnen deze groep van deelnemers treedt op bij de scoring van het perspectief '**kwaliteitszorg**'. Werkgevers scoren dit als belangrijk of zeer belangrijk, werknemers vinden dit perspectief minder belangrijk. In de discussie rond deze discongruentie geven werknemers aan dat zij beroepsfierheid en identificatie met de organisatie belangrijker vinden. De casus lokt tegengestelde reacties uit. Wat betreft deze casus denken werknemers meer in termen van '**overleven**'. Het kunnen/willen standhouden is een reflex bij werknemers. Terwijl werkgevers eerder veranderen ter verbetering benadrukken.
- Werknemers schuiven daarmee andere perspectieven naar voor: 'beroepsfierheid', 'identificatie met de organisatie' en 'overleven'. Werkgevers geven volgende andere perspectieven aan: 'brede inzetbaarheid' en het 'alert houden van mensen' (hen steeds uitdagen aan de hand van vernieuwende ideeën).
- Werkgevers vinden het raar dat werknemers 'weetgierigheid' minder belangrijk vinden. "Dit is raar. Dit perspectief zou toch een voorwaarde moeten zijn om deel te nemen aan VTO?", zo stellen ze. Werknemers argumenteren dat weetgierigheid afhangt van de persoon. Volgens hen zijn sommige werknemers pas weetgierig als ze door iets geprikkeld worden.

SERV – sectorconsulenten

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk	Kennis vergroten en verruimen Talentontwikkeling Effectief teamwork Kwaliteitszorg	
Belangrijk		Talentontwikkeling Kennis vergroten en verruimen Effectief teamwork Kwaliteitszorg
Minder belangrijk	Weetgierigheid Kwaliteitszorg Talentontwikkeling	Talentontwikkeling Weetgierigheid
Niet belangrijk		
Andere	Beroepsfierheid Job, inzetbaarheid, tewerkstelling Niet werken Mobiliteit, verdienen	Productiviteit, winst Omgaan met verandering/ acute stress Vakbonden tevreden stellen

Bespreking:

- Opvallend is dat er tussen groepjes van werknemers (verticaal) en tussen groepjes van werkgevers (verticaal) bepaalde perspectieven verschillend gescoord worden. Dit gebeurt ten eerste bij het perspectief ‘talentontwikkeling’: sommige werknemers en werkgevers vinden dit wel een reden om deel te nemen aan of te investeren in VTO. Andere werknemers en werkgevers vinden dit een minder belangrijk argument om te kiezen voor VTO. Ten tweede gebeurt dit ook bij het perspectief kwaliteitszorg aan werknemerszijde. Er kan dus opgemerkt worden dat zelfs tussen de groepen van werknemers en werkgevers verschillen bestaan. Bijgevolg is er geen algemene trend voor enerzijds werknemers en anderzijds werkgevers te bespeuren in deze workshop.
- Het perspectief ‘kwaliteitszorg’ wordt door werkgevers als belangrijk geacht, terwijl een groepje van werknemers dit minder belangrijk vindt.
- Daarnaast geven beide ‘partijen’ een aantal andere perspectieven aan. Werknemers benadrukken voor deze casus ook ‘beroepsfierheid’, ‘tewerkstelling’, ‘niet werken’, ‘promotie’, ‘mobiliteit’ en ‘loon’. Werkgevers geven op hun beurt volgende andere perspectieven aan: ‘productiviteit’, ‘winst’, ‘omgaan met veranderingen/acute stress’, ‘vakbonden tevreden stellen’.

Horeca

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk		Kwaliteitszorg (2) Kennis vergroten en verruimen (2) Talentontwikkeling (1) Weetgierigheid (1) Effectief teamwork (1)
Belangrijk	Kennis vergroten en verruimen (2) Talentontwikkeling (2) Effectief teamwork (1)	Weetgierigheid (1) Effectief teamwork (1)
Minder belangrijk	Weetgierigheid (2) Kwaliteitszorg (2) Effectief teamwork (1)	Talentontwikkeling (wanneer vakkennis niet wordt meegerekend) (1)
Niet belangrijk		
Andere?	Jobbehoud Werkzekerheid Omscholing Verder ontwikkelen	Oplossingen vinden Zelfstandig leren werken Technieken aanleren

Bespreking:

- Ten eerste zijn er twee perspectieven die met hun scores een duidelijke discongruentie vertonen. Deze perspectieven zijn 'kwaliteitszorg' en 'weetgierigheid'. Twee perspectieven die door werknemers als minder belangrijk worden gescoord, terwijl werkgevers deze redenen doorgaans wel belangrijk vinden om te investeren in VTO.
- Ten tweede zijn er twee perspectieven waarbij er ook hier weer verschillen optreden tussen de groepjes van werknemers en groepjes van werkgevers (verticaal). Één van de perspectieven is 'talentontwikkeling'. Werknemers vinden dit belangrijk, terwijl de meningen van werkgevers hierover verdeeld zijn. Deze verdeeldheid heeft te maken met hoe je talentontwikkeling interpreteert. Een tweede perspectief is 'Effectief teamwork', iets wat werkgevers doorgaans belangrijk vinden, terwijl er verdeeldheid is tussen werknemers wat betreft de mate van belangrijkheid van dit perspectief.
- Daarnaast geven beide 'partijen' nog enkele andere perspectieven aan: 'jobbehoud', 'werkzekerheid', 'omscholing' en 'verder ontwikkelen' (aan werknemerszijde) en 'oplossingen vinden', 'zelfstandig leren werken' en 'technieken aanleren' (aan werkgeverszijde).

FTML (metaalsector)

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk	Kennis vergroten en verruimen (en ook op peil brengen)	Effectief teamwork (hoge arbeidskost versus multifunctionaliteit) (TPM: win-win toelichten en aantonen; vb. minder economische werkloosheid) Kwaliteitszorg (bestaansredenen bedrijf)
Belangrijk	Talentontwikkeling (+ eigen loopbaankansen bevorderen)	Kennis vergroten en verruimen (ook op peil houden) Talentontwikkeling (moet vanuit de werknemer komen; bedrijfsvoordeel?) Weetgierigheid (betrokkenheid)
Minder belangrijk	Weetgierigheid (avondschoon, educatief verlof, toegevoegde waarde!, hangt van geboden kansen af en traditie) Kwaliteitszorg (geen onmiddellijke opbrengst; maar op termijn motiverend mints tijdelijke vertraging en méér dan leverdruk) Effectief teamwork : ("eigen loopbaankansen", koppelen aan beloningssysteem; gecombineerde functie) (mogelijk: geen eigen voordeel, verschillen hanteren, tast posities aan) (ZB indien men mee kan bepalen) (TPM niet opleggen, wel motiveren en niet bovenop)	Talentontwikkeling (gericht op rollen) Weetgierigheid (is een personeuseigenschap; is ervaren nood die groeit onder druk van herstructureringen)
Niet belangrijk		
Andere	Waarborgen eigen toekomst (reeds bij bedienden aanwezig: loopbaanbegeleiding = preventief) Zicht op eigen kunnen Uit stress stappen	Bijblijven bij snelle veranderingen Betrokkenheid vergroten

Bespreking:

- Waar werkgevers de vijf perspectieven als belangrijk of zeer belangrijk aanduiden, geven werknemers slechts twee perspectieven als belangrijk aan, namelijk 'kennis vergroten en verruimen' en 'talentontwikkeling'.

- Deze keer treden er bij werknemers geen verschillen op tussen de groepjes werknemers, terwijl dat bij werkgevers wel zo is. 'Talentontwikkeling' en 'Weetgierigheid' zijn perspectieven waarbij zij in mening onderling van elkaar verschillen.
- Voor alle scores op de perspectieven wordt zeer duidelijk dat de scores steeds vergezeld gaan van interpretaties, aanvullingen, voorwaarden etc.
- Werknemers en werkgevers geven nog enkele andere perspectieven aan. Vanuit werknemerszijde zijn dat: 'waarborgen eigen toekomst', 'inzicht hebben op het eigen kunnen' en 'uit stress stappen/ stress ontvluchten'. Werkgevers vullen hun lijst je aan met 'Bijblijven bij snelle veranderingen' en 'Betrokkenheid vergroten'.

VDAB1

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk	Kennis vergroten en verruimen Talentontwikkeling Kwaliteitszorg	Kennis vergroten en verruimen Talentontwikkeling Kwaliteitszorg Effectief teamwork
Belangrijk	Kennis vergroten en verruimen (je kan kennis blijven vergaren maar je moet ze kunnen gebruiken) Talentontwikkeling Weetgierigheid Kwaliteitszorg Effectief teamwork (opleiding in functie van beter in team werken, of inhoudelijke opleiding (vb communicatie om in team te werken)) (inhoud opleiding kan verschillen)	Talentontwikkeling Kwaliteitszorg Effectief teamwork
Minder belangrijk		Weetgierigheid
Niet belangrijk		
Andere		Informer en sensibiliseren voor teamwork (inhoud) → Opmerking: het is belangrijk duidelijk aan te geven dat de mensen worden geholpen bij deze veranderingen, en daardoor de weerstand tegen vernieuwingen tegen te gaan.

Bespreking:

- Opvallend in deze casus is dat de deelnemers, zowel werknemers als werkgevers, bijna alle perspectieven als belangrijk of zeer belangrijk scoren. Werknemers vinden alle opgegeven perspectieven belangrijk, maar binden daar meteen wel hun eigen

interpretaties en voorwaarden aan. Werkgevers vinden vier van de vijf perspectieven belangrijk. Het perspectief 'weetgierigheid' vinden zij minder belangrijk.

- Werkgevers vullen het lijstje van perspectieven verder aan met 'informer en sensibiliseren voor teamwork', aangevuld met hun verduidelijking wat dat betreft.

VDAB2

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk	Kennis vergroten en verruimen Kwaliteitszorg Weetgierigheid	Talentontwikkeling Kwaliteitszorg (éénvormige visie) Effectief teamwork
Belangrijk	Kennis vergroten en verruimen Talentontwikkeling (aangepast, relevant aanbod) Weetgierigheid Kwaliteitszorg Effectief teamwork	Kennis vergroten en verruimen Talentontwikkeling Weetgierigheid Effectief teamwork
Minder belangrijk	Weetgierigheid	Kennis vergroten en verruimen Weetgierigheid Kwaliteitszorg (intrinsieke motivatie mt aanwezig zijn)
Niet belangrijk		
Andere	Zelfvertrouwen in de job B Uitwisselen van ervaringen B Nieuwe dynamiek/ energie B Reflectie – Herbronnen ZB	Arbeidstevredenheid ZB Verbreiding waarden en normen B Moment van opleiding B (in functie van toepasbaarheid/ moment in de loopbaan/ afhankelijk van welke fase de organisatie doormaakt.

Bespreking:

- Ook hier zijn er in de eerste plaats verschillende waarderingen te onderkennen tussen de groepjes van werknemers en groepjes van werkgevers onderling. Sommige werknemers vinden 'weetgierigheid' belangrijk, terwijl andere werknemers dit minder belangrijk vinden. Bij werkgevers zijn er onderlinge verschillen wat betreft de volgende perspectieven: 'kennis vergroten en verruimen', 'weetgierigheid' en 'kwaliteitszorg'. In het volgende puntje wordt duidelijk dat veel afhangt van hoe men het perspectief interpreteert en welke voorwaarden men er aan stelt.
- Concreet voor het perspectief 'kennis vergroten en 'verruimen': één groepje van werkgevers vindt dit minder belangrijk omdat men binnen de casus van organisatieveranderingen niet moet vertrekken vanuit de vakkennis van mensen. Dit moet men minder benadrukken als het om veranderingen gaat. Dit groepje van

werkgevers vindt weetgierigheid dan weer wel belangrijk, naast ook de interesse in het team, en de interesse in anderen/ in andere rollen.

- Talentontwikkeling kan heel breed gaan. Volgens werkgevers is het wel belangrijk, maar tot hoever ga je er in mee? Het moet toch jobspecifiek blijven? Andere werkgevers geven aan dat men net wel nog meer op de talenten moet gaan inspelen. Want te vaak worden opleidingen nog vanuit tekorten georganiseerd. Reactie van andere werkgevers hierop is dat de talentenspecialisatie toch nog wel bruikbaar moet zijn op de werkvloer. Daarnaast kan je ook denken aan toekomstige functies (vanuit het argument van loopbaandenken, toekomstige talenten). Binnen deze discussie heerst de spanning tussen de functie NU en de functie waartoe men ZOU kunnen. In ieder geval is talentontwikkeling een belangrijk perspectief dat ook gekaderd kan worden binnen het teamwork: het talent van elke persoon wordt hier benaderd en ontwikkeld.
- Het perspectief 'weetgierigheid' is minder van toepassing als je vertrekt vanuit de casus, namelijk verandering en veranderende rollen. In deze situatie is vooral vakkennis nodig (je moet de functie kunnen doen). Weetgierigheid wordt wel een belangrijk perspectief als je het bekijkt vanuit de interesses van elk individu in het team.
- Over het perspectief 'weetgierigheid' heerst de grootste discongruentie tussen beide partijen. Werknemers vinden 'weetgierigheid' heel belangrijk, omdat het kan inspelen op de arbeidstevredenheid van de werknemer, het hangt ook samen met talentontwikkeling. Het is volgens hen belangrijk dat mensen bezig zijn met de dingen die ze graag doen, belangrijk vinden (ook buiten de job). Werkgevers gaan voor een deel akkoord met deze redenering, maar geven het gevaar aan dat er geen evenwicht meer zou zijn met de job (persoonlijke interesse \leftrightarrow jobbelang. Het moet functiespecifiek blijven.
- Tot slot geven werknemers en werkgevers nog andere perspectieven aan. Werkgevers vullen aan met 'zelfvertrouwen in de job', 'uitwisselen van ervaringen', nieuwe dynamiek/ energie' en 'Reflectie – Herbronnen'. Werkgevers voegen volgende perspectieven toe: 'arbeidstevredenheid', 'verbreding waarden en normen' en 'toepasbaarheid op fase in loopbaan'.

4.2.2.1.3. Casus 1: Gewichtstoekenning, congruenties en discongruenties

Een belangrijke doelstelling bij het kwalitatief onderzoek was op zoek te gaan naar congruenties en discongruenties die er kunnen bestaan tussen de scores van werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds. Daarnaast was het ook de bedoeling om te kijken naar mogelijke verschillen tussen sectoren, organisaties en overlegorganen. In wat volgt, tonen we ten eerste nog eens een algemeen overzicht van de gewichtstoekenning voor de opgegeven perspectieven. Daarna geven we de congruenties en discongruenties weer tussen de doelgroepen. Tot slot bekijken we de perspectieven over de sectoren, organisaties en overlegorganen heen.

- **Gewichtstoekenning van de perspectieven**

Om dit overzicht van gewichtten op te stellen, hebben we gewerkt met de scores die in de tabel '**Algemeen overzicht**' zijn terug te vinden. We hebben zuiver de scores opgeteld, over de sectoren en organisaties heen, en zonder onderscheid tussen werknemers en werkgevers. Na elk perspectief zijn er in totaal 16 vakjes (zie tabel 124, p.218). Voor de scores Belangrijk of Niet belangrijk moeten er na elk perspectief minstens 8 vakjes deze score bevatten. Deze bewerking toegepast, komen we tot volgende resultaten:

Tabel 130: Gewichtstoekenning

Score	Perspectief
Belangrijk	Brede inzetbaarheid Eigen kennis aftoetsen Kennis vergroten en verruimen Talentontwikkeling Kwaliteitszorg Effectief teamwork
Belangrijk voor sommigen, Niet belangrijk voor anderen	Bezinning
Minder belangrijk	Onderhandelen arbeidsvoorwaarden Weetgierigheid

Met de individuele scores was het reeds duidelijk dat het ene perspectief al belangrijker werd gescoord dan het andere, en dat zowel door werknemers en werkgevers, over de sectoren en organisaties heen.

Ook met de scores op een meer algemeen niveau, zoals getoond in bovenstaande kader, kunnen we stellen dat er een orde van belangrijkheid kan worden onderkend in de scores van de perspectieven. Hierbij dient nogmaals opgemerkt te worden dat het hierbij gaat om een lijst van perspectieven die we zelf geselecteerd hadden voor de deelnemers. Het aangeven van de orde van belangrijkheid gebeurde dus niet volledig 'vrijwillig', maar vond plaats binnen een afgebakend deel van perspectieven. Bij elke casus werd er immers een voorgeselecteerd lijstje van exclusieven en perspectieven gegeven. Dit deden we om een gemeenschappelijk vertrekpunt te hebben om de discussie op gang te brengen. Omdat het steeds om dezelfde perspectieven en exclusieven ging bij beide partijen, konden we op zoek gaan naar congruenties en discongruenties tussen de perspectieven en exclusieven die werknemers en werkgevers dienden te scoren.

- ***Congruenties en discongruenties tussen de gewichtstoekenning van werknemers enerzijds en de werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds***

Om deze congruenties en discongruenties te kunnen vaststellen, bekeken we de tabel met het algemeen overzicht en telden de scores per rij van werknemers en per rij van werkgevers op. Dit deden we voor elk perspectief. De resultaten van deze bewerking zijn terug te vinden in onderstaande tabel:

Tabel 131: Congruenties en discongruenties bij casus 1

Perspectief	Doelgroep	Algemene score	Congruentie of discongruentie
Brede inzetbaarheid	Wn	Belangrijk	Congruentie**
	Wg	Belangrijk	
Eigen kennis aftoetsen	Wn	Belangrijk	Congruentie**
	Wg	Belangrijk	
Kwaliteitszorg	Wn	Belangrijk	Congruentie*
	Wg	Belangrijk	
Onderhandelen arbeidsvoorwaarden	Wn	Minder belangrijk	Congruentie**
	Wg	Minder belangrijk	
Bezinning	Wn	Minder belangrijk	Discongruentie**
	Wg	Belangrijk	
Kennis vergroten en verruimen	Wn	Belangrijk	Congruentie**
	Wg	Belangrijk	
Talentontwikkeling	Wn	Belangrijk	Congruentie*
	Wg	Belangrijk	
Weetgierigheid	Wn	Minder belangrijk	Congruentie*
	Wg	Minder belangrijk	
Effectief teamwork	Wn	Belangrijk	Congruentie*
	Wg	Belangrijk	

Op basis van deze tabel kunnen we opmaken dat er zowel congruentie als discongruentie optreedt tussen de scores van werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds. Er treedt echter enkel bij het perspectief 'bezinning' discongruentie op.

Deze algemene scores moeten echter genuanceerd worden. Als we elke workshop apart gaan bekijken, treden er immers veel meer discongruenties of onenigheden op tussen de verschillende partijen. Dit wordt in bovenstaande tabel aangeduid met het symbool '*'. Hoe meer sterretjes, hoe duidelijker de congruentie of discongruentie.

- ***Gewichtstoekenning naargelang van het soort organisatie, sector of deelnemersgroep***

Of de gewichtstoekenning van de perspectieven verschilt naargelang van het soort van organisatie, sector of overlegorgaan, wordt duidelijk gemaakt aan de hand van onderliggende categorieën waarin we de perspectieven en exclusieven kunnen

onderverdelen. We deelden, in het geval van deze casus, de perspectieven op in volgende twee dimensies: Functiegericht vs. Loopbaangericht. Onderstaande tabel geeft de opdeling weer.

Tabel 132: Dimensies van perspectieven

Perspectieven gerelateerd aan de categorie: Functiegericht	Perspectieven gerelateerd aan de categorie: Loopbaangericht
Kwaliteitszorg Omgaan met veranderingen – Brede inzetbaarheid Kennis aftoetsen Effectief teamwork Kennis vergroten en verruimen	Onderhandelen arbeidsvoorwaarden Nadenken over job en toekomst – Bezinning Weetgierigheid Talentontwikkeling

Aan de hand van deze twee dimensies trachten we een duidelijker overzicht te geven van de perspectieven die spelen bij werknemers en werkgevers per organisatie, sector of deelnemersgroep. De resultaten hiervan zijn in onderstaande tabel terug te vinden.

Tabel 133: Dimensies per sector, deelnemersgroep of organisatie

Sector	Werknemers	Werkgevers
Hoger Onderwijs	Vooraf functiegericht	Vooraf functiegericht + aangevuld met individuele ontplooiing
‘Open workshop’ – Samenstelling doelgroepen	Vooraf functiegericht + aanvulling talentontwikkeling	Vooraf functiegericht
Social profit	Vooraf functiegericht, aangevuld met talentontwikkeling	Zowel functiegericht als loopbaangericht
SERV – sectorconsulenten	Vooraf functiegericht, aangevuld met loopbaanaspect, bijvoorbeeld werkzekerheid	Vooraf functiegericht
‘Open workshop’ – Samenstelling doelgroepen	Vooraf functiegericht + aanvulling talentontwikkeling	Vooraf functiegericht + aanvulling talentontwikkeling
Horeca	Zowel functiegericht als loopbaangericht	Vooraf functiegericht + aandacht voor talentontwikkeling

FTML – metaal	Vooral loopbaangericht	Vooral functiegericht + aandacht voor talentontwikkeling
VDAB1	Zowel functiegericht als loopbaangericht	Zowel functiegericht als loopbaangericht
VDAB2	Zowel functiegericht als loopbaangericht	Vooral functiegericht + aangevuld met talentontwikkeling

Uit de tabel wordt duidelijk dat er geen echte grote verschillen bestaan tussen de sectoren, organisaties of overlegorganen. Meestal geven de werknemers en werkgevers uit alle sectoren en organisaties de dimensie 'functiegericht' weer, in vele gevallen aangevuld met een enkel perspectief uit de dimensie 'loopbaangericht'. Enkel bij FTML leggen de werknemers een grotere nadruk op de loopbaangerichte dimensie dan bij andere sectoren of organisaties. Bij werkgevers zit het verschil vooral bij de social profit en VDAB wat betreft de dimensie 'loopbaangericht'. Zij leggen bij deze dimensie een zwaardere klemtoon dan de werkgevers in de andere organisaties en sectoren.

4.2.2.1.4. Casus 1: Contextelementen en randvoorwaarden

In deze paragraaf willen we een beter zicht krijgen op wat er allemaal gebeurt en gezegd wordt tijdens het onderhandelen over VTO. Één van de doelstellingen was immers te kijken naar de manier waarop werknemers en werkgevers al dan niet met elkaar overeenkomen en welke voorwaarden ze daarvoor aandragen. Uit de casussen zijn een aantal contextelementen naar boven gekomen, die verband houden met het soort organisatie en het soort personeel. Daarnaast zijn er ook een aantal clusters van randvoorwaarden die vervuld moeten worden indien men een goed gesprek rond VTO kan voeren. In volgende puntjes geven we deze topics schematisch weer.

- **Contextelementen**

Contextelementen	
Soort organisatie	Soort personeel
<ul style="list-style-type: none"> - Afhankelijk van het soort organisatie worden de perspectieven en exclusieven verschillend bekeken (cf. universiteit vs. hoge school) - Grootte van de organisatie (in kleinere organisaties is de leerbetrokkenheid groter) - Zijn er maatregelen die VTO bevorderen? Bijvoorbeeld interne overlegstructuren, goede verstandhouding werknemer-werkgever... - Stabiele organisatie of organisatie met veel verloop? 	<ul style="list-style-type: none"> - 'De werknemer' bestaat niet - Onderscheid 'kortgeschoolde werknemers' (vooral talentontwikkeling, professionele ontwikkeling) en 'langgeschoolde werknemers' (vooral werkzekerheid en loon). 'Kortgeschoolden' bieden meer weerstand, hebben moeilijk schoolverleden, jarenlang dezelfde job zonder leren, minder zelfvertrouwen... - Perspectieven en exclusieven kunnen latent aanwezig zijn (voldoende doorvragen) - Perceptie van werknemers op hun werk speelt mee (vb. waarom moet ik voor deze job opleiding volgen?) - Etnische afkomst/ taalproblemen

- **Randvoorwaarden**

Randvoorwaarden	
VTO- en HRD-beleid	Organisatiebeleid
<ul style="list-style-type: none"> - Mentale shift is nodig, werknemers moeten inzien dat ze moeten leren omwille van bepaalde veranderingen - VTO moet gericht en gedoseerd gebeuren - VTO niet als beloning (enkel diegenen die al een lerende houding hebben worden beloond, de anderen niet...) - VTO als ad hoc of loopbaanondersteunend? - Win-win-situatie nastreven (zowel organisatiebelang als werknemersbelang) - VTO is gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever - Rol van de leidinggevenden - Transfer naar de werkplek 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectieven en exclusieven moeten gezien worden binnen het soort organisatiebeleid - Afhankelijk van wat beleidspersonen voorop stellen - VTO moet gezien worden als langetermijnacties – geen middel om brandjes te blussen/ om tekortkomingen bij werknemers te behandelen. Er moet dus tijd voor gemaakt worden - VTO niet te éézijdig denken van uit organisatievisie en organisatiedoelstellingen, ook VTO organiseren vanuit de interesses van het personeel - Leerklimaat en leergoesting moet aanwezig

<ul style="list-style-type: none"> - Evalueren - VTO niet als doel, maar als middel inschakelen - VTO moet bruikbaar zijn/ arbeidsrelevant 	<p>zijn (belang van leren inzien, overal in de organisatie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duidelijke communicatie en informatie moet voorhanden zijn bij de organisatie van VTO. - VTO moet gekoppeld zijn aan het organisatieplan (bv. HRM en CEO op gelijke hoogte) - Er moeten VTO-maatregelen aanwezig zijn (budgetten, uren...)
Turbulentie en stabiliteit in interne en externe omgeving	Externe actoren
<ul style="list-style-type: none"> - De situatie waarin de organisatie zich bevindt: economische crisis, bedrijf in expansie, herstructureringen... - Is afhankelijk van de conjunctuur - VTO inschakelen afhankelijk van met welke problemen men te kampen heeft 	<ul style="list-style-type: none"> - Soms wordt VTO door externe condities opgelegd - Premies en subsidies - Dure opleidingsmarkt

4.2.2.2. Casus 2: Motivatie en retentie bij oudere werknemers

In deze paragraaf bespreken we de scores op de perspectieven en exclusieven bij de eerste casus. Casus 2 wordt voor werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren anderzijds als volgt omschreven:

Werknemers: Gelet op de situatie op de arbeidsmarkt is het niet gemakkelijk voor uw organisatie om “werknemers in de tweede loopbaanhelft” gemotiveerd te houden resp. niet voortijdig te laten uitstromen. Uw werkgever wil aan deze ‘problemen’ tegemoet komen. Denkt u, vanuit het perspectief van de werknemer, dat dit soort problemen aangepakt kunnen worden met VTO of niet? Zouden werknemers deelnemen aan VTO of niet?

Werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren: Gelet op de situatie op de arbeidsmarkt is het niet gemakkelijk om “werknemers in de tweede loopbaanhelft” gemotiveerd te houden resp. niet voortijdig te laten uitstromen. Vindt u in die context van motivatie en retentie de kansen tot deelname aan VTO een aangewezen middel of niet?

Bij deze casus werd de vraag gesteld of men al of niet zou kiezen voor VTO. Indien het antwoord 'ja' was, kregen de deelnemers de opdracht een aantal perspectieven (redenen waarom wel) te scoren op hun belangrijkheid. Indien hun antwoord 'nee' was, kregen de deelnemers de opdracht een aantal exclusieven (redenen waarom niet) eveneens te scoren op hun belangrijkheid.

4.2.2.2.1. Casus 2: Algemeen overzicht

In onderstaande tabel geven we de scores weer. Opvallend is dat er zowel werknemers als werkgevers zijn die kiezen voor VTO, alsook werknemers en werkgevers die niet kiezen voor VTO. Belangrijk is hierbij op te merken dat men niet persé kiest voor het ene alternatief of het andere. Het gebeurt dat men niet kiest voor VTO, maar daarvoor niet de opgegeven exclusieven aangeven. In dat geval worden de andere exclusieven die de deelnemers aangeven, besproken in het onderdeel 'Scores + commentaren per organisatie, sector of overlegorgaan'. Bij de verdere interpretatie van de scores stellen we volgende **regel**: We beschouwen scores verschillend van elkaar wanneer de duidelijke splitsing Belangrijk – Niet belangrijk aanwezig is. De scores Zeer belangrijk en Minder belangrijk beschouwen we respectievelijk als accentverschillen voor de scores Belangrijk en Niet belangrijk. Hierbij dient opgemerkt te worden dat dit geen absolute scores zijn. Binnenin de verschillende deelnemersgroepen bestonden grote verschillen tussen wat werknemers en werkgevers als belangrijk of niet belangrijk bestempelden. Bijgevolg is het dus zeer moeilijk om binnen een deelnemersgroep algemene scores te geven.

Daarnaast geven we in onderstaande tabel de naam van de perspectieven en exclusieven weer. In de workshops werden echter de vragenlijstitems gebruikt. Ook bij het lezen van deze items werd het duidelijk dat er interpretatieverschillen aan gebonden waren. Deze interpretatieverschillen hebben duidelijk te maken met de contextelementen en randvoorwaarden waarmee men zijn/haar antwoord beargumenteerde. Deze contextelementen en randvoorwaarden bespreken we als laatste. We starten de bespreking van de workshops aan de hand van de individuele resultatentabel voor elke organisatie, sector of elk overlegorgaan. Op basis van deze individuele tabellen en de onderstaande overzichtstabellen geven we daarna de mogelijke congruenties en discongruenties tussen werknemers en werkgevers weer. We trachten ook de verschillende organisaties, sectoren en overlegorganen met elkaar te vergelijken.

Tabel 134: Algemeen overzicht casus 2

Wel VTO - Perspectieven									
		Hoger Onderwijs	Samenstelling – Vrije workshop	Social profit	Samenstelling – Vrije workshop	Overlegorgaan SERV	FTML		
Informatie opdoen	Wn								
	Wg	B							
Leervermogen organisatie	Wn								
	Wg	B							
Talentontwikkeling	Wn								
	Wg	B							
Certificeren van competenties	Wn								
	Wg	MB							
Met en door anderen vernieuwende ideeën	Wn		MB	ZB-MB	MB	MB			
	Wg	MB	ZB	ZB	ZB	MB	B		
Eigenaarschap	Wn		MB	ZB-B	B	B			
	Wg		ZB	B	ZB-MB	MB	MB		
Beroepsgroepsidentiteit	Wn		MB	B	ZB	B			
	Wg		ZB	B	ZB	B	B		
Professionele ontwikkeling	Wn		MB	ZB-MB	B	B			
	Wg		MB	MB	ZB-MB	MB	MB		
Arbeidstevredenheid	Wn		MB	ZB	ZB	B-MB			
	Wg		NB	B	B	MB	B		
Niet VTO – Exclusieven									
		Hoger Onderwijs	Samenstelling – Vrije workshop	Social profit	Samenstelling – Vrije workshop	Overlegorgaan SERV	FTML		
Test – angst	Wn	B	/	/					
	Wg								
Gebrek aan effectiviteit	Wn	B					ZB		
	Wg								
Weigerachtig overkwalificatie t.a.v.	Wn	MB							
	Wg								
Negatieve attitude t.a.v. leren	Wn	MB							
	Wg								
Slechte reputatie opleider/ instelling	Wn	MB							
	Wg								
Ongepast tijdstip	Wn						NB	B	NB
	Wg								
Andere organisatieprioriteiten	Wn						B	B	NB
	Wg								
Werkbelasting	Wn				MB	B	NB		
	Wg								
Oninteressant	Wn				B	B	NB		
	Wg								

4.2.2.1.2.2. Casus 2: Scores + commentaren per organisatie, sector of overlegorgaan.**Sector Hoger onderwijs**

Voor deze casus is de keuze voor VTO verschillend. Werknemers kiezen voor deze casus niet voor VTO. Werkgevers kiezen wel voor VTO. Op voorhand moet gezegd worden dat bij deze sector de casus niet enkel over oudere werknemers ging, maar ook over de rekrutering van nieuwe werknemers.

Werkgevers kiezen **voor VTO** met volgende orde van belangrijkheid.

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk		
Belangrijk		Informatie opdoen (meer weten over de organisatie) Leervermogen organisatie (inspelen op veranderende context) Talenten ontwikkelen → In het kader van rekrutering
Minder belangrijk		Certificeren van competenties Kennis en ervaring uitwisselen

Werknemers kiezen **niet voor VTO** omwille van volgende redenen.

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk		
Belangrijk	Test-angst (getest worden op competenties) Ideologie niet begrijpen (ideeën en doelstellingen niet zien zitten) → WN kent de weg om over te stappen naar een andere functie en heeft daarvoor geen VTO nodig	
Minder belangrijk	Weigerachtig t.a.v. overkwalificatie Negatieve attitude t.a.v. leren Slechte reputatie instituut/ opleider	

Bespreking:

- Werkgevers vinden dat VTO kan helpen bij het motiveren van werknemers die nog niet helemaal uitgeblust zijn. In deze situatie kiezen werknemers er echter voor om

eerst een gesprek te doen over functieverandering en loopbaanverandering. Daarna kan VTO eventueel ingeschakeld worden. VTO is voor hen geen directe keuze.

- In het kader van deze casus, vertonen de deelnemers van deze sector een discongruentie, namelijk het feit dat werknemers niet kiezen voor VTO terwijl werkgevers dat wel doen. Daarbij geven ze duidelijk een orde van belangrijkheid aan in de lijst van exclusieven resp. de lijst van perspectieven.

Vrije workshop werknemers, werkgevers, vertegenwoordigers en VTO-sleutelfiguren

Zowel werknemers als werkgevers zien de mogelijkheid om VTO in te schakelen bij deze 'problematiek', maar voor werknemers is duidelijk dat de perspectieven in de lijst niet echt van toepassing zijn. Zij geven andere redenen aan in de discussie.

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk		Met en door andere vernieuwende ideeën (om de vitaliteit van oudere werknemers op te krikken, dit is echter afhankelijk van het zelfbeeld van de werknemer (2 verschillende zelfbeelden) → daarom ook attitude- en zelfbeeldbeleid nodig!) Eigenaarschap Beroepsgroepsidentiteit
Belangrijk		
Minder belangrijk	Met en door anderen vernieuwende ideeën Eigenaarschap Professionele ontwikkeling Beroepsgroepsidentiteit Arbeidstevredenheid	Professionele ontwikkeling
Onbelangrijk		Arbeidstevredenheid (dit is geen doel van VTO maar wel een mogelijk effect, voor arbeidstevredenheid kunnen andere maatregelen worden getroffen, vb. meer verantwoordelijkheid geven)

Bespreking:

- Werknemers en hun vertegenwoordigers menen dat **oudere werknemers andere bekommernissen** – loopbaanperspectieven hebben dan de perspectieven die hierboven werden opgelijst. Over nieuwe en **jonge werknemers** zeggen ze dat deze werknemers een kort zicht hebben op een mooie job, en dat ze vaak **te individueel** zijn ingesteld. Terwijl het heel belangrijk is om **in team te leren functioneren**. Functioneren in team geven zij dan ook als een zeer belangrijk perspectief aan om tegemoet te komen aan de problemen van retentie en motivatieproblematiek bij

oudere werknemers. Werknemers en hun vertegenwoordigers vinden dat het **motiveren** van werknemers een **gedeelde verantwoordelijkheid** is. Daarnaast vinden ze dat voor iedereen in de organisatie loopbaanbegeleiding moet plaatsvinden (**loopbaanbegeleiding voor allen!**). Zij spreken van een 'lerende loopbaan'. De nadruk moet liggen op kansen voor een **brede scholing**, meer dan op functiegericht leren.

- Werkgevers en hun vertegenwoordigers vinden dat het **loopbaanperspectief voor oudere werknemers langer en breder** moet worden en dat men moet zorgen voor een "passende, kwaliteitsvolle job". Daarnaast beschouwen ze **VTO niet als beloning**, het kan evenwel ingeschakeld worden als **attractiepool** voor rekrutering. Ook hier leggen de werkgevers weer de nadruk op **leergoesting doen krijgen, op sfeer en leerklimaat**...Ze hechten ook belang aan werkplekieren waarbij men leert van elkaar.
- Er bestaat veel congruentie tussen de perspectieven van werknemers en werkgevers. Dit geldt niet voor het lijstje van perspectieven, maar wel voor de argumenten die beide partijen in de discussie aanhalen. Voor vele argumenten kunnen beide partijen het standpunt van de ander begrijpen.

Social profit

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk	Met en door anderen vernieuwende ideeën (→ Zeer belangrijk voor zorgsector: beklijving is veel groter door de interactie) Eigenaarschap → voor zorgsector Professionele ontwikkeling → zeer belangrijk voor beschutte werkplaatsen Arbeidstevredenheid	Met en door andere vernieuwende ideeën
Belangrijk	Eigenaarschap → voor beschutte werkplaatsen Beroepsgroepsidentiteit → Belangrijk maar ook niet meer dan dat, noodzakelijk maar geen extra stimulans	Eigenaarschap → maar in deze sector mag je bij deze professionals veronderstellen dat ze na tien jaar zeker zelfstandig kunnen functioneren (maar ze moeten dit wel aanhouden) Beroepsgroepsidentiteit → belangrijk, want er zijn steeds veranderingen en men moet 'mee kunnen'. Arbeidstevredenheid → belangrijk om deze mensen nieuwe verfrissende ideeën en perspectieven te bieden, belang van 'fitheid'
Minder belangrijk	Met en door anderen vernieuwende ideeën → Minder belangrijk bij sector beschutte werkplaatsen Professionele ontwikkeling → voor de 1 ^{ste} lijnsmedewerkers in zorgsector minder belangrijk	Professionele ontwikkeling → men gaat ervan uit dat deze mensen hun vak kennen

- Werknemers en hun vertegenwoordigers merken op dat er tussen de werknemers veel verschil aanwezig is (bijvoorbeeld het verschil tussen kader en 1^{ste} lijnsmedewerkers). De **perspectieven zijn verschillend afhankelijk van het soort functie**. Binnen deze casus is er ook verschil op te merken tussen kaderpersoneel en 1^{ste} lijnsmedewerkers. Het kader heeft doorgaans nog een perspectief bij hun eventuele uitstroom. 1^{ste} lijnsmedewerkers daarentegen hebben als perspectief misschien een andere organisatie, maar zo lopen de zaken doorgaans niet.
- Daarnaast geven zij aan dat **VTO niet het enige middel** is om 'oudere' werknemers te stimuleren. Er zijn ook andere regelingen, al liggen die meer in de lijn van het loopbaanbeleid (namelijk verlofdagen, pensioen etc...)
- Het probleem van werkzaamheid binnen de social profit wordt zeker tegemoet gekomen aan de hand van VTO. Maar het **risico op vroegtijdige uitstroom binnen deze sector is eerder miniem**.
- Een opmerking vanuit de sector 'beschutte werkplaatsen' is dat er weinig vroegtijdige uitstroom is van 'oudere' werknemers. Wel is het zo dat deze mensen minder en

minder mee kunnen (wegens constante veranderingen). Maar dit betekent voor hen geen einde van hun loopbaan.

- Werkgevers en hun vertegenwoordigers geven aan dat de **uitstroom zich vooral bij jongeren** bevindt. In deze sector is de uitstroom van jongeren het dubbele van het gemiddelde percentage jongeren dat uitstroomt. De **ouderen blijven**. Gevaarlijk is de verleiding om dan niet verder in deze “oudere” werknemers te investeren (wel zijn er loopbaanmaatregelen, maar de focus op het werk zelf moet aangehouden worden (vb. Arbeidstevredenheid, professionalisering, up to date blijven etc.)).
- Duidelijke discongruentie bestaat er over het perspectief ‘**Professionele ontwikkeling**’. Werkgevers vinden dat werknemers ‘in hun tweede loopbaanhelft’ reeds voldoende professioneel ontwikkeld zijn en dat dit perspectief bijgevolg geen doorslaggevende reden hoeft te zijn om ‘oudere’ werknemers aan te sturen tot VTO. Werknemers daarentegen vinden dit perspectief wel zeer belangrijk, voornamelijk voor de ‘beschutte werkplaatsen’.
- Er bestaat ook discongruentie over het perspectief ‘**Met en door anderen vernieuwende ideeën opdoen**’. Werkgevers vinden dit absoluut zeer belangrijk, terwijl werknemers dit belangrijk vinden voor een bepaalde subgroep van werknemers binnen de social profit sector.

SERV - sectorconsulenten

Beide partijen geven zowel redenen om wel deel te nemen aan VTO, als redenen om niet deel te nemen aan VTO.

Redenen om deel te nemen/ aan te sturen:

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk		
Belangrijk	Professionele ontwikkeling Beroepsgroepsidentiteit Eigenaarschap Arbeidstevredenheid	Beroepsgroepsidentiteit
Minder belangrijk	Met en door anderen vernieuwende ideeën Arbeidstevredenheid	
Andere	Jobbehoud	Men moet rekening houden met: Kosten/baten , dan pas overgaan tot VTO Ervaring van de wn binnen de organisatie , dan pas overgaan tot VTO

Redenen om niet deel te nemen/ aan te sturen:

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk		
Belangrijk	Ongepast tijdstip Andere organisatieprioriteiten Werkbelasting Oninteressant , daarnaast: slechte ervaringen/ geen meerwaarde	
Minder belangrijk		
Andere		

- Vertegenwoordigers van werknemers geven aan dat VTO aan bod komt **naast andere loopbaanmaatregelen** (bijvoorbeeld uurroosters, deeltijds werken etc.). Ze zien VTO ook als een aspect van de organisatie van het werk.
- Vertegenwoordigers van werkgevers zien VTO niet als een oplossing, maar als **een middel**. VTO wordt niet als hoofddoel beschouwd. Het moet dus gekaderd worden acties als: het waarderen van ervaring, loopbaanperspectief bieden, rolverschuivingen doen, beloning etc.
- Het perspectief '**Met en door anderen vernieuwende ideeën**' wordt door werknemers als belangrijk aangeduid. Werkgevers vinden dit minder belangrijk. Vaak zijn er geen nieuwe ideeën, en vaak wordt de uitwisseling van nieuwe ideeën belemmerd door beroepstrots.
- Het perspectief '**Eigenaarschap**' wordt door werknemers als belangrijk aangeduid want: "hoe meer je kunt, hoe minder afhankelijk je bent".
- Werkgevers kiezen niet voor VTO. Zij benadrukken meer het **waarderen van de ervaring**.
- Werknemers vinden dat zowel de perspectieven als de exclusieven in overweging kunnen gebracht worden. Beide soorten van motieven zien zij als invloedrijke argumenten voor VTO. Bijgevolg maken de werknemers geen keuze tussen wel of niet VTO.

Vrije workshop werknemers, werkgevers, vertegenwoordigers en VTO-sleutelfiguren

Beide partijen geven zowel redenen om wel deel te nemen aan VTO, als redenen om niet deel te nemen aan VTO.

Redenen om deel te nemen/ aan te sturen:

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk	Beroepsgroepsidentiteit Arbeidstevredenheid	Met en door anderen vernieuwende ideeën Professionele ontwikkeling Beroepsgroepsidentiteit
Belangrijk	Eigenaarschap	Beroepsgroepsidentiteit Arbeidstevredenheid (hun kennis plaatsgeven en waarderen → gevolg van VTO)
Minder belangrijk	Met en door anderen vernieuwende ideeën	Eigenaarschap (ze zijn misschien al (te) zelfstandig Professionele ontwikkeling
Andere	Jobbehoud Professionele ontwikkeling:? → afhankelijk van loopbaan, van job	Doorgeven deskundigheid
	<ul style="list-style-type: none"> - Redenen niet ad rem: overleven, valoriseren, peterschap, ... - VTO als beloning 	

Redenen om niet deel te nemen/ aan te sturen:

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk	Gebrek aan effectiviteit	
Belangrijk	Andere organisatieprioriteiten Oninteressant	
Minder belangrijk	Ongepast tijdstip Werkbelasting	
Andere	Belonen, erkennen, aanpassing werktijd, loopbaanbeleid, ...	

- Werknemers geven aan dat er **andere leermethoden** moeten ontwikkeld worden voor deze 'oudere' werknemers: namelijk met een lager tempo, met meer oefeningen, met anders samengestelde leergroepen, met leren leren-oefeningen. Er moet ruimte gecreëerd worden voor leren en voor uittrede-trajecten (investeren in de persoonlijke ontwikkeling is hier belangrijk, maar dit moet ook passend zijn in de strategie van de organisatie). Op dit moment zien we dat er verschillen zijn tussen sectoren wat betreft deze leermogelijkheden.
- De vraag is ook wat er met VTO gebeurt in crisistijd? Is er dan wél ruimte en tijd voor VTO?
- Werknemers geven aan dat hun keuze binnen deze workshop wel naar VTO gaat, maar dat dat in de **realiteit** veel minder gebeurt! Daarom ook dat ze zowel de perspectieven als ook de exclusieven in overweging nemen en scoren.

- Werkgevers spreken van volgende **'leermethoden'**: intervisie, peterschap, ervaringsuitwisseling. Ze benadrukken hierbij dat aan de 'oudere' werknemers een rol binnen VTO moet gegeven worden, met kennisdeling als doel.
- De vraag die zij stellen: **is het nog de moeite waard te investeren in deze 'oudere' werknemers? Wat met jonge vertrekkers?** De werkgevers in deze workshop vinden het belangrijk dat deze mensen alert worden gehouden, dat ze op nieuwe projecten worden gezet (taakverandering daagt uit indien ze waardierend is). Deze werkgevers geven volgend advies: **laat deze 'oudere' werknemers niet met rust, laat ze niet verkommeren**. Toch geven ook werkgevers aan dat hun antwoorden binnen deze workshop ver staan van alle realiteit. In de realiteit is de keuze voor VTO beduidend minder!
- Binnen de scoring van de VTO-perspectieven bestaat er duidelijke discongruentie tussen de perspectieven **'Met en door anderen vernieuwende ideeën'**, **'Eigenaarschap'** en **'Professionele ontwikkeling'**.

FTML

Werkgevers kiezen voor VTO. Werknemers zouden misschien ook kiezen voor VTO, maar niet omwille van onderstaande redenen...

Redenen om deel te nemen/ aan te sturen:

	Werknemers	Werkgevers
Zeer belangrijk		
Belangrijk		Met en door anderen vernieuwende ideeën (belangrijk indien men geïnteresseerd is – en dit is een proces – Voor de werknemers in tweede fase moet dit aangeleerd worden) (Indien niet geïnteresseerd is, gaat men vooral op zoek naar hoe men zo snel mogelijk kan uitstappen) Beroepsgroepsidentiteit (zorgt ervoor dat ze expert zijn, erkenning expertise / maar de gemotiveerden zijn al op de hoogte van actuele vereisten) Arbeidstevredenheid (belangrijk, maar hangt ook af van andere maatregelen)
Minder belangrijk		
Andere		
		Eigenaarschap (dit hebben deze mensen al, ze beheersen de processen al, deze mensen zijn goed voor kennisoverdracht) Professionele ontwikkeling (reeds

		aanwezig, maar is wel afhankelijk van het individu, voor diegenen die meewillen is het belangrijk)
--	--	--

Redenen om niet deel te nemen/ aan te sturen:

Werknemers kiezen niet voor VTO. Maar de redenen die in dit lijstje staan, zijn minder belangrijk. Redenen die volgens hen belangrijk zijn om niet deel te nemen:

- **Fysiek lichtere job** willen doen (toekomstperspectief, uit noodzaak) → daarom doen veel mensen nu al avondopleiding
- **Stress ontvluchten**
- Uit **noodzaak** (vb. reorganisatie)

Een opmerking hierbij is dat sommige werknemers op brugpensioen willen, terwijl anderen net het bedrijf verlaten omdat ze niet op brugpensioen willen, en nemen daarom deel aan opleiding.

Anderzijds kiezen de werknemers wel **voor VTO, wanneer het deel uitmaakt van het loopbaanbeleid**. VTO moet volgens hen ingeschakeld worden in het loopbaantraject gedurende de hele tewerkstelling, waarbij men rekening houdt met de verschillende fasen van de werknemer. Indien men mensen langer in de onderneming wil houden, moet men ook het **loopbaanperspectief** in rekening brengen.

Voor deze casus is er duidelijk sprake van discongruentie tussen de werknemers en de werkgevers. Werknemers en werkgevers hebben verschillende meningen over de perspectieven die opgelijst staan. Bijgevolg hebben zij ook verschillende meningen wat betreft de exclusieven.

4.2.2.2.3. Casus 2: Gewichtstoekenning, congruenties en discongruenties

Een belangrijke doelstelling bij het kwalitatief onderzoek was op zoek te gaan naar congruenties en discongruenties die er kunnen bestaan tussen de scores van werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds. Daarnaast was het ook de bedoeling om te kijken naar mogelijke verschillen tussen sectoren, organisaties en overlegorganen. In wat volgt, tonen we ten eerste nog eens een algemeen overzicht van de gewichtstoekenning voor de opgegeven perspectieven en exclusieven. Daarna geven we de congruenties en discongruenties weer tussen de doelgroepen. Tot slot bekijken we de perspectieven over de sectoren, organisaties en overlegorganen heen.

- **Gewichtstoekenning van de perspectieven en exclusieven**

Om dit te kunnen bekomen, hebben we gewerkt met de scores die in de tabel '**Algemeen overzicht**' zijn terug te vinden. We hebben zuiver de scores opgeteld, over de sectoren en organisaties heen, en zonder onderscheid tussen werknemers en werkgevers. De resultaten hiervan zijn te vinden in onderstaande tabel.

Tabel 135: Gewichtstoekenning

Score	Perspectief	Exclusief
Belangrijk	Informatie opdoen Leervermogen organisatie Talentontwikkeling Eigenaarschap Beroepsgroepsidentiteit Arbeidstevredenheid	Test-angst Gebrek aan effectiviteit Andere organisatieprioriteiten Oninteressant
Belangrijk voor sommigen, Niet belangrijk voor anderen	Met en door anderen vernieuwende ideeën	
Minder belangrijk	Certificeren van competenties Professionele ontwikkeling	Weigerachtig t.a.v. overkwalificatie Negatieve attitude t.a.v. leren Slechte reputatie opleider/inst. Ongepast tijdstip Werkbelasting

Net zoals bij de eerste casus, werd het met de individuele scores in deze casus reeds duidelijk dat het ene perspectief/exclusief al belangrijker werd gescoord dan het andere, en dat zowel door werknemers en werkgevers, over de sectoren en organisaties heen.

Ook met de scores op een meer algemeen niveau, zoals getoond in bovenstaande tabel, kunnen we stellen dat er een orde van belangrijkheid kan worden onderkend in de scores van de perspectieven/exclusieven. Hierbij dient nogmaals opgemerkt te worden dat het hierbij gaat om een lijst van perspectieven die we zelf geselecteerd hadden voor de deelnemers. Het aangeven van de orde van belangrijkheid gebeurde dus niet volledig 'vrijwillig', maar vond plaats binnen een afgebakend deel van perspectieven.

- **Congruenties en discongruenties tussen de gewichtstoekenning van werknemers enerzijds en de werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds**

Om dit te kunnen beantwoorden, bekeken we de tabel met het algemeen overzicht en telden de scores per rij van werknemers en per rij van werkgevers op. Dit deden we voor elk perspectief en exclusief. De resultaten van deze bewerking zijn terug te vinden in onderstaande tabel:

Tabel 136: Congruenties en discongruenties bij perspectieven

Perspectief	Doelgroep	Algemene score	Congruentie of discongruentie
Informatie opdoen	Wn	/	Discongruentie**
	Wg	Belangrijk	
Leervermogen organisatie	Wn	/	Discongruentie**
	Wg	Belangrijk	
Talentontwikkeling	Wn	/	Discongruentie**
	Wg	Belangrijk	
Certificeren van competenties	Wn	/	Discongruentie**
	Wg	Minder belangrijk	
Met en door anderen vernieuwende ideeën	Wn	Minder belangrijk	Discongruentie*
	Wg	Belangrijk	
Eigenaarschap	Wn	Belangrijk	Congruentie*
	Wg	Belangrijk	
Beroepsgroepsidentiteit	Wn	Belangrijk	Congruentie*
	Wg	Belangrijk	
Professionele ontwikkeling	Wn	Belangrijk	Discongruentie**
	Wg	Minder belangrijk	
Arbeidstevredenheid	Wn	Belangrijk	Congruentie*
	Wg	Belangrijk	

Op basis van deze tabel kunnen we opmaken dat er zowel congruentie als discongruentie optreedt tussen de scores van werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds. De eerste vier perspectieven hebben we aangeduid met Discongruentie** omdat er door de werknemers geen scores werden aangegeven aangezien zij bij deze perspectieven kozen voor 'niet-deelname aan VTO'. Op dezelfde manier zullen

de alle exclusieven in onderstaande tabel ook gecategoriseerd worden als Discongruentie**. Deze algemene scores moeten echter genuanceerd worden. Als we elke workshop apart gaan bekijken, treden er immers veel meer discongruenties of onenigheden op tussen de verschillende partijen. Dit wordt in bovenstaande tabel aangeduid met het symbool '*'. Hoe meer sterretjes, hoe duidelijker de congruentie of discongruentie.

Tabel 137: Congruenties en discongruenties bij exclusieven

Exclusief	Doelgroep	Algemene score	Congruentie of discongruentie
Test-angst	Wn	Belangrijk	Discongruentie**
	Wg	/	
Gebrek aan effectiviteit	Wn	Belangrijk	Discongruentie**
	Wg	/	
Weigerachtig t.a.v. overkwalificatie	Wn	Minder belangrijk	Discongruentie**
	Wg	/	
Negatieve attitude t.a.v. leren	Wn	Minder belangrijk	Discongruentie**
	Wg	/	
Slechte reputatie opleider/inst.	Wn	Minder belangrijk	Discongruentie**
	Wg	/	
Ongepast tijdstip	Wn	Minder belangrijk	Discongruentie**
	Wg	/	
Andere organisatieprioriteiten	Wn	Belangrijk	Discongruentie**
	Wg	/	
Werkbelasting	Wn	Minder belangrijk	Discongruentie**
	Wg	/	
Oninteressant	Wn	Belangrijk	Discongruentie**
	Wg	/	

- ***Gewichtstoekenning naargelang van het soort organisatie, sector of deelnemersgroep***

Of de gewichtstoekenning van de perspectieven en exclusieven verschilt naargelang van het soort van organisatie, sector of overlegorgaan, wordt duidelijk gemaakt aan de hand van onderliggende categorieën waarin we de perspectieven en exclusieven kunnen onderverdelen. We deelden, net zoals bij de vorige casus, de perspectieven en exclusieven op in volgende vier dimensies: Functiegericht vs. Loopbaangericht en Individu-gericht vs. situatie/werk-gericht. Onderstaande tabel geeft de opdeling weer.

Tabel 138: Dimensies van perspectieven en exclusieven

Perspectieven gerelateerd aan de categorie: Functiegericht	Perspectieven gerelateerd aan de categorie: Loopbaangericht
Informatie opdoen Leervermogen organisatie Beroepsgroepsidentiteit Met en door anderen vernieuwende ideeën Professionele ontwikkeling	Talentontwikkeling Eigenaarschap Arbeidstevredenheid Certificeren competenties
Perspectieven gerelateerd aan de categorie: Individu-gericht	Perspectieven gerelateerd aan de categorie: Situatie/werk – gericht
Test-angst Gebrek aan effectiviteit Weigerachtig t.a.v. overkwalificatie Negatieve attitude t.a.v. leren Oninteressant	Slechte reputatie opleider/inst. Ongepast tijdstip Andere organisatieprioriteiten Werkbelasting

Aan de hand van deze vier dimensies trachten we een duidelijker overzicht te geven van de perspectieven die spelen bij werknemers en werkgevers per organisatie, sector of deelnemersgroep. De resultaten hiervan zijn in onderstaande tabel terug te vinden.

Tabel 139: Dimensies per sector, deelnemersgroep of organisatie

Perspectieven		
Sector	Werknemers	Werkgevers
Hoger Onderwijs	/	Vooraf functiegericht, aangevuld met talentontwikkeling
'Vrije workshop' – Samenstelling doelgroepen	Noch functiegerichte als loopbaangerichte scores	Vooraf functiegericht
Social profit	Zowel functiegericht als loopbaangericht	Zowel functiegericht als loopbaangericht
SERV – sectorconsulenten	Zowel functiegericht als loopbaangericht	Vooraf functiegericht
'Vrije workshop' – Samenstelling doelgroepen	Zowel functiegericht als loopbaangericht	Zowel functiegericht als loopbaangericht
FTML – metaal	/	Vooraf functiegericht
Exclusieven		
Sector	Werknemers	Werkgevers
Hoger Onderwijs	Vooraf individu-gericht	/
SERV – sectorconsulenten	Vooraf situatie/werk-gericht	/
'Vrije workshop' – Samenstelling	Vooraf individu-gericht + andere organisatieprioriteiten	/
FTML	Noch functiegerichte als loopbaangerichte scores	/

Uit de tabel wordt duidelijk dat er geen echte grote verschillen bestaan tussen de sectoren, organisaties of overlegorganen. Voor de perspectieven geldt dat werkgevers steeds de dimensie 'functiegericht' aangeven, soms aangevuld met de dimensie 'loopbaangericht'. Werkgevers uit de 'samenstelling', de SERV en FTML benadrukken het functiegerichte perspectief. Bij de exclusieven wordt duidelijk dat vooral de sectorconsulenten de dimensie 'situatie/Werk-gericht' aangeven, terwijl de sector Hoger onderwijs en de 'samenstelling' eerder kiezen voor de dimensie 'individu-gericht'.

4.2.2.2.4. Casus 2: Contextelementen en randvoorwaarden

Net als in de bespreking van de vorige casus, vroegen we ons bij deze casus ook af tegen welke achtergrond de perspectieven en exclusieven worden aangegeven. Als werknemers en werkgevers bepaalde perspectieven en exclusieven moeten aangeven, binnen welke context doen zij dat dan? En welke contextelementen en randvoorwaarden spelen er dan precies? Deze factoren hebben we in onderstaande tabellen opgemaakt. We willen erop wijzen dat we de contextfactoren en randvoorwaarden uit de eerste casus hernomen hebben en verder aangevuld hebben met elementen uit de tweede casus. De aanvullingen uit de tweede casus zijn onderlijnd in de tabellen.

- **Contextelementen**

Contextelementen	
Soort organisatie	Soort personeel
<ul style="list-style-type: none"> - Afhankelijk van het soort organisatie worden de perspectieven en exclusieven verschillend bekeken (cf. universiteit vs. hoge school) - <u>Afhankelijk van het soort sector</u> - Grootte van de organisatie (in kleinere organisaties is de leerbetrokkenheid groter) - Zijn er maatregelen die VTO bevorderen? Bijvoorbeeld interne overlegstructuren, goede verstandhouding werknemer-werkgever... - Stabiele organisatie of organisatie met veel verloop? 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>'De werknemer' bestaat niet. Er bestaat grote variatie tussen werknemers</u> - Onderscheid 'kortgeschoolde werknemers' (vooral talentontwikkeling, professionele ontwikkeling) en 'langgeschoolde werknemers' (vooral werkzekerheid en loon). 'Kortgeschoolden' bieden meer weerstand, hebben moeilijk schoolverleden, jarenlang dezelfde job zonder leren, minder zelfvertrouwen... - Perspectieven en exclusieven kunnen latent aanwezig zijn (voldoende doorvragen) - Perceptie van werknemers op hun werk speelt mee (vb. waarom moet ik voor deze job opleiding volgen?) - Etnische afkomst/ taalproblemen - <u>Vaak zijn de interpretaties en de invulling van VTO voor de verschillende VTO-actoren verschillend</u>

- **Randvoorwaarden**

Randvoorwaarden	
VTO- en HRD-beleid	Organisatiebeleid
<ul style="list-style-type: none"> - Mentale shift is nodig, werknemers moeten inzien dat ze moeten leren omwille van bepaalde veranderingen - VTO moet gericht en gedoseerd gebeuren - VTO niet als beloning (enkel diegenen die al een lerende houding hebben worden beloond, de anderen niet...) - VTO als ad hoc of loopbaanondersteunend? - Win-win-situatie nastreven (zowel organisatiebelang als werknemersbelang) - VTO is gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever - Rol van de leidinggevenden - Transfer naar de werkplek - Evalueren - VTO niet als doel, maar als middel inschakelen - VTO moet bruikbaar zijn/ arbeidsrelevant - <u>Is VTO in de organisatie gericht of eerder free choice?</u> - <u>VTO kan best aan bod komen in combinatie met andere loopbaanmaatregelen/ VTO moet deel uitmaken van het loopbaanbeleid</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectieven en exclusieven moeten gezien worden binnen het soort organisatiebeleid - Afhankelijk van wat beleidspersonen voorop stellen - VTO moet gezien worden als langetermijnacties – geen middel om brandjes te blussen/ om tekortkomingen bij werknemers te behandelen. Er moet dus tijd voor gemaakt worden - VTO niet te éézijdig denken van uit organisatievisie en organisatiedoelstellingen, ook VTO organiseren vanuit de interesses van het personeel - Leerklimaat en leergoesting moet aanwezig zijn (belang van leren inzien, overal in de organisatie) - Duidelijke communicatie en informatie moet voorhanden zijn bij de organisatie van VTO. - VTO moet gekoppeld zijn aan het organisatieplan (bv. HRM en CEO op gelijke hoogte) - Er moeten VTO-maatregelen aanwezig zijn (budgetten, uren...)
Turbulentie en stabiliteit in interne en externe omgeving	Externe actoren
<ul style="list-style-type: none"> - De situatie waarin de organisatie zich bevindt: economische crisis, bedrijf in expansie, herstructureringen... - Is afhankelijk van de conjunctuur - VTO inschakelen afhankelijk van met welke problemen men te kampen heeft (<u>functieveranderingen, loopbaanveranderingen...</u>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Soms wordt VTO door externe condities opgelegd - Premies en subsidies - Dure opleidingsmarkt - <u>Ook sociale partners en overheden moeten bevraagd en betrokken worden (een VTO-beleid moet breder en buiten de organisatie bekeken worden)</u>

4.2.2.3. Samenvattend antwoord op onderzoeksvragen kwalitatief onderzoek

In het voorgaand kwalitatief casus-onderzoek, trachtten we volgende vragen te beantwoorden:

- *O5: Welke perspectieven en exclusieven geven de stakeholders als belangrijk aan? Kan er een orde van belangrijkheid onderkend worden in deze perspectieven en exclusieven?*
- *O6: Komt de gewichtstoekenning van werknemers overeen met die van werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren?*
- *O7: Hoe hanteert men perspectieven en exclusieven in het (onderhandelings)gesprek over VTO-deelname? In welke context schuift men bepaalde perspectieven/exclusieven al dan niet naar voren?*

Wat betreft onderzoeksvraag O5 werd een orde van belangrijkheid onderkend in de perspectieven en exclusieven van enerzijds werknemers en anderzijds werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren (zie o.a. tabel 131, 132 en 133). Deze orde van belangrijkheid vertoonde zowel congruenties als discrepanties tussen de gewichtstoekenning van werknemers en werkgevers. Wat betreft onderzoeksvraag O6 kunnen we dus stellen dat de gewichtstoekenning deels overeenkomt en deels verschillen vertoont tussen enerzijds werknemers en anderzijds werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren.

De verwachting bij onderzoeksvraag O7 konden we op basis van het casusonderzoek zeer duidelijk bevestigen. Bij het aangeven van perspectieven en exclusieven, werden inderdaad contextelementen en randvoorwaarden vanuit de praktijk door de deelnemers toegevoegd. Bij elke casus, bij elke sector, bij elke organisatie werden de perspectieven en exclusieven steeds afgewogen, genuanceerd tegen een ruime achtergrond van contextelementen en randvoorwaarden. Deze gegevens zijn terug te vinden in paragraaf 4.2.2.2.4. en worden opgenomen in de 'gespreksgleidraad' voor de onderhandeling over VTO.

4.3. Conclusies kwantitatief survey-onderzoek en kwalitatief casus-onderzoek

In dit hoofdstuk werd de resultatenanalyse besproken van enerzijds het kwantitatief onderzoek en anderzijds het kwalitatief onderzoek.

Het eerste deel, namelijk het survey-onderzoek, toonde ons de gemiddelde scores op de perspectieven en exclusieven van enerzijds werknemers en anderzijds werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren. Op basis van deze scores konden we de perspectieven en exclusieven voor beide respondentengroepen ordenen in de categorieën 'Zeer belangrijk', 'Belangrijk', 'Niet belangrijk', 'Helemaal niet belangrijk'. Naast de berekening van de gemiddelde scores, voerden we voor de perspectieven en exclusieven van beide respondentengroepen ook factoranalyse uit. Deze bewerking leidde tot 7 factoren voor de perspectieven van werknemers en 7 factoren voor de exclusieven van werknemers. Voor de respondentengroep van werkgevers, leidinggevend en VTO-sleutelfiguren leverde deze actie 11 factoren van perspectieven op en 8 factoren van exclusieven.

Op basis van deze factoren en gemiddelde scores, konden we de lijsten van perspectieven en exclusieven uitzuiveren. Deze uitzuivering resulteerde in een nieuwe vragenlijst van perspectieven en exclusieven. Deze nieuwe vragenlijst werd in de 'gespreksleidraad' opgenomen (zie bijlage 8).

Het tweede deel van het onderzoek, namelijk het kwalitatief casus-onderzoek, resulteerde in congruenties en discongruenties tussen perspectieven en exclusieven van beide doelgroepen. Daarnaast resulteerde dit deel van het onderzoek in een aantal contextelementen en randvoorwaarden die van invloed zijn bij de beslissing die men neemt om al dan niet deel te nemen aan of te investeren in VTO. Deze contextelementen en randvoorwaarden werden eveneens opgenomen in de 'gespreksleidraad'.

Op basis van het survey-onderzoek en het casus-onderzoek werd een gespreksleidraad gecreëerd. Gepaard met deze gespreksleidraad willen we de aandacht ook richten op volgende aanbevelingen met betrekking tot het onderhandelen over VTO.

- Bij het opzetten van een VTO-beleid voor de organisatie en de arbeidsmarkt en bij het beslissen over deelname aan welbepaalde VTO-activiteiten is het noodzakelijk de **perspectieven ter sprake en in kaart te brengen**. Dit bevordert

de motivatie voor deelname, de keuze van de passende VTO-activiteiten en verhoogt de kansen op transfer gedurende en na afloop van de VTO-activiteit

- Zorg er voor dat er steeds **meerdere perspectieven** een rol spelen wanneer besloten wordt tot VTO, dat maakt de motivatie krachtiger en minder afhankelijk van één – misschien niet altijd in te lossen – perspectief.
- Het wordt nog interessanter wanneer bovendien perspectieven van verschillende soorten/groepen een rol spelen.
- Streef naar een **win-win-mix**: een cluster van perspectieven waarin zowel het organisatiebelang als het medewerkersbelang aan bod komen
- Leg in het mandje van perspectieven voor een VTO-beleid en voor VTO-beslissingen niet alleen perspectieven en belangen voor de korte termijn, maar ook voor de **(half)lange termijn**.
- Ga ervan uit dat iedereen perspectieven heeft en trap niet in de val van te denken dat sommigen niet gemotiveerd zijn om te leren en deel te nemen aan VTO. Perspectieven en motieven kunnen **latent zijn, onuitgesproken, nog nooit over nagedacht, geremd of beschaamd** om ze kenbaar te maken.

5. Conclusies

Om de achterstand in de deelname aan vorming, training en opleiding van de Vlaamse beroepsactieve bevolking deels te verklaren, zochten we onze antwoorden in ten eerste een **motivatieproblematiek** en ten tweede het **ontbreken van een voldoende groot draagvlak**.

Deze twee verklaringsgronden werden nader toegelicht in de literatuurstudie over verschillende modellen van VTO-participatie. Daarnaast gingen we in de literatuur en in voorgaand eigen onderzoek ook op zoek naar allerlei perspectieven en exclusieven van werknemers enerzijds en werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren anderzijds om al dan niet deel te nemen aan of te investeren in VTO. De gedetailleerde lijst van perspectieven en exclusieven werd gescreend door een aantal VTO-experten. Op basis van deze screening werden definitieve vragenlijsten opgesteld. Deze vragenlijsten voor werknemers en werkgevers vormen op zich een belangrijke uitkomst van het onderzoek, temeer omdat ze hun deugdelijkheid bewezen hebben en in vervolgonderzoek opnieuw kunnen worden gebruikt.

Het onderzoek bij een niet-representatieve, maar wel voldoende grote steekproef en een factoranalyse op de antwoorden levert volgend beeld op.

Een overzicht van de factoren van **perspectieven** is terug te vinden in onderstaande tabel:

Factor	Werknemers	Gemiddelde Score	Factor	Werkgevers, leidinggevenden En VTO-sleutelfiguren	Gemiddelde score
3	Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	3.1862	3	Jobsatisfactie	3,2519
4	Professionele identiteit en bekwaamheid	3.0943	5	Professionele bekwaamheid	3,2127
7	Leernetwerking	3.0781	7	Leernetwerk	3,2032
1	Arbeidsperformantie ten bate van de organisatie	2.8033	11	Blijvend presteren	3,1760
5	Blijvende inzetbaarheid	2,4099	2	Leervermogen	3,1725
6	Beroepsmatige netwerking	1,8532	10	Productiviteit	2,8244
2	Werknemerspositie behouden en verstevigen	1,6761	6	Brede inzetbaarheid	2,0119

			9	Organisatieverplichtingen	1,9622
			1	Garanties voor jobperformantie	1,9587
			4	Binding aan organisatie	1,9113
			8	Loopbaanontwikkeling	1,9034

Een overzicht van de factoren voor de **exclusieven** is terug te vinden in onderstaande tabel:

Factor	Werknemers	Gemiddelde Score	Factor	Werkgevers, leidinggevenden En VTO-sleutelfiguren	Gemiddelde score
5	Tijdsconflicten	2,3195	3	Inadequaatheden van het VTO-aanbod	2,0392
7	Financiële barrières	1,8486	6	Tijdsconflicten	1,9588
1	(Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit	1,8460	2	Toegangsbelemmeringen	1,7192
6	Gebrek aan sociale steun	1,3425	4	Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod	1,7159
3	Toegangsbelemmeringen	1,2324	7	Persoonlijke irrelevantie	1,4254
4	Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan	1,0331	8	Irrelevantie voor de job	1,3279
2	Persoonlijke negatieve gevoelens	,3334	5	Leerangst	,8829
			1	Gebrek aan sociale steun	,8826

Een tweede deel van het projectonderzoek bestond uit een kwalitatief casusonderzoek. Daartoe werden workshops uitgevoerd bij groepen van werknemers, werkgevers en VTO-sleutelfiguren uit verschillende sectoren en organisaties. In dit casusonderzoek waren we vooral geïnteresseerd in het gesprek of de onderhandeling over VTO tussen verschillende actoren. Aan de hand van casussen trachtten we te onthullen tegen welke context bepaalde actoren hun perspectieven of exclusieven naar voren schoven. We trachtten ook te kijken naar mogelijke overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende actoren, en op welke manier de eventuele verschillen in perspectieven en exclusieven al dan niet opgeheven konden worden. Daarbij focusten we op de voorwaarden die actoren daarbij stelden.

De resultaten van deze twee onderzoeksdelen, werden omgezet in de **'gespreksleidraad'** voor VTO-onderhandeling. Deze gespreksleidraad kan dienen als een instrument om over perspectieven en exclusieven van VTO te kunnen spreken. In deze gespreksleidraad wordt er ten eerste aandacht geschonken aan de **motivatieproblematiek**. Het instrument omvat immers de belangrijkste perspectieven en exclusieven van werknemers en werkgevers, leidinggevenden en VTO-perspectieven die uit het survey-onderzoek voort kwamen. Bij deze oplijsting van perspectieven en exclusieven baseerden we ons op de gemiddelde scores en de factorenanalyse.

Daarnaast koppelt de 'gespreksleidraad' ook terug naar ons tweede verklaringspad, namelijk **het ontbreken van een voldoende groot draagvlak voor VTO**. Hiermee bedoelen we dat een VTO-beleid vaak te éézijdig wordt opgesteld, vooral vanuit organisatieperspectief en dit op korte termijn. Maar wat met de belangen van andere actoren, zoals de groep van werknemers? Hoe kijken zij naar VTO en welke belangen en motieven hanteren zij daarbij? Doen zij dat op een zelfde manier als hun werkgevers en directe leidinggevende? En kan de VTO-verantwoordelijke de belangen van beide partijen juist inschatten? Heeft de VTO-verantwoordelijke daar zicht op? Kortom, kunnen alle actoren zich vinden in een vooropgesteld of op te stellen VTO-beleid en hebben zij dezelfde visies op de manier van acties ondernemen voor dit VTO-beleid?

De 'gespreksleidraad' wil voor de creatie van dit voldoende groot draagvlak een ondersteunend instrument zijn. Het polsen naar de belangen, motieven en visies van verschillende actoren in de organisatie met betrekking tot VTO wordt in deze gespreksleidraad mogelijk gemaakt. Naast een duidelijk beeld van mogelijke perspectieven en exclusieven die via het instrument bevroegd kunnen worden, biedt de gespreksleidraad ook een aantal contextelementen en randvoorwaarden om de dialoog over VTO met alle VTO-actoren aan te gaan. Een overzicht van deze contextelementen en randvoorwaarden is terug te vinden in het derde deel van de gespreksleidraad.

Met dit onderzoeksproject en de 'gespreksleidraad' als resultaat ervan, willen we een bijdrage leveren aan de verdere zoektocht naar het bevorderen van het leren en de competentieontwikkeling in arbeidsorganisaties. Maar de zoektocht naar het waarom van VTO en al dan niet deelname aan VTO, kan hier niet eindigen. Dit onderzoek opent ook vragen en mogelijkheden voor **vervolgonderzoek**. We doen enkele suggesties:

- Het kan interessant zijn het vragenlijstonderzoek toe te passen op een grotere en vooral een representatieve populatie. Daarbij zou het goed zijn te letten op de stratificatie van de sectoren en de evenredige vertegenwoordiging van de

stakeholders daarin (bijvoorbeeld arbeiders-bedienden, mannen en vrouwen, autochtonen en allochtonen, jongeren en ouderen, kort- en langgeschoolden, leidinggevend en “uitvoerende” medewerkers, ...).

- Het kwalitatief onderzoek in dit project werd gericht op de volgende vraag: In welke context zullen werknemers en werkgevers hun perspectieven en exclusieven naar voren schuiven. En welke voorwaarden stellen zij daarbij voorop? Het casusonderzoek kon zich niet richten op de onderhandeling zelf. Hoe verloopt een VTO-onderhandeling als proces? En welke tactieken en technieken worden daarbij gebruikt? Dit kunnen vragen zijn voor volgend onderzoek.

6. Referenties

ACACE (1982). *Continuing Education: from policies to practice*.

ACACE (1987). *Adults: their educational experience and needs*.

Argyris, C. and Schön, D. (1978, 1996), *Organizational Learning II – Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Reading.

Baert, H., Clauwaert, I. & Wybo, A. (2006) VTO-perspectieven van werknemers in bedrijven. Licentiaatsonderzoek. K.U. Leuven: faculteit pedagogische en psychologische Wetenschappen.

Baert, H., Coenen, N. (2008). Arbeidsrelevant leren en gender : een kwantitatief onderzoek naar de verschillen tussen mannen en vrouwen wat betreft hun leren in functie van het werk. Licentiaatsonderzoek. K.U.Leuven: faculteit pedagogische en psychologische wetenschappen.

Baert, H., De Witte, K. & Sterck, G. (2000). *Vorming, Training en Opleiding. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO-beleid in welzijnsvoorzieningen*. Leuven: Garant.

Baert, H., De Rick, K. & Valckenborgh, K. (2004). *Naar een positief leerklimaat in Vlaanderen*. Leuven: Hoger instituut voor de Arbeid.

Baert, H., De Rick, K., Van Valckenborgh, K. (2006). Towards the conceptualization of "Learning Climate". In: *Adult education: new routes in a new landscape / De Castro, R.V.; Sancho, A.V.; Guimaraes, P.P. (Eds.). - Braga: University do Minho (pp. 87-111)*. Braga: University of Minho.

Baert, H. & Philipsen V. (2008). Onderzoek naar de VTO-perspectieven van leidinggevenden en directies in arbeidsorganisaties. Een exploratief onderzoek aan de hand van factoranalyse. Licentiaatsonderzoek. K.U. Leuven: faculteit pedagogische en psychologische Wetenschappen.

Belling, R., James, K., Ladkin, D. (2004). "Back to the workplace: how organisations can improve their support for management learning and development", *Journal of Management Development*, Vol. 23 No.3, pp.234-55

Berghenhenegouwen, G., Mooijman, E. & Tillema, H. (2002). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen: Wolters-noordhoff

Bollens, J. (2004). *De kosten & baten van deelname aan arbeidsmarktgerelateerde opleiding vanuit het perspectief van de deelnemer*. Leuven: Hoger Instituut voor de Arbeid.

Borghans, L., B. Golsteyn & A. de Grip (2007). Opleidingsbereidheid en –deelname: beïnvloedende factoren. *Handboek Effectief Opleiden* 44, september 2007, pp. 183-198

Brinkerhoff, R. O (1998). Using evaluation to transform training. In R. O. Brinkerhoff (Ed.), *Evaluating training programs in business and industry. New Directions in Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Buyens, D., Vanhoven, E., (2000). *Het opleidingsbeleid in Vlaamse bedrijven: determinerende factoren en knelpunten*. Viona research project commissioned by the Flemish Ministry of Employment.

Fuller, A. (1994). "New approaches to management training and qualifications: perceptions of use and exchange", *Journal of Management Development*, Vol. 13 No. 1, pp. 23-34

Calder, J. (1993). *Disaffection and diversity: overcoming barriers for adult learning*. Oxon: Routledge

Cross, K. P. (1981). *Adults as learners: increasing participation and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass Classics.

Darkenwald, G. G. and Merriam, S. B. (1982) *Adult Education. Foundations of practice*, New York: Harper and Row.

De Groot, A.D. (1961). *Methodologie. Grondslagen van onderzoek in de gedragswetenschappen*. 'S-Gravenhagen: Mouton.

De Heus, P., Van der Leeden, M. & Gazendam, A. (1995). *Toegepaste data-analyse: technieken voor niet experimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen*. Utrecht: Lemma.

Demeester, K., Scheeren, J. & Van Damme, D. (2001). Analyse van de barrières voor de deelname aan de permanente vorming. Uittreksel uit Eindrapport: Bevordering van deelname en deelnamekansen inzake arbeidsmarktgerichte permanente vorming. Onderzoek in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Werkgelegenheid (VIONA). Leuven-Gent: CSP-HIVA-UG/VO

De Munter, A. (2003). *Vraagstukken. Methoden van onderzoek in de pedagogische wetenschappen*. Leuven: Acco

Doets, C. (1988). Leeroriëntaties van volwassen Nederlanders. In W. Houtkoop & M. Van der Kamp (Eds.), *Onderwijskundige studies: oriëntaties in de volwasseneneducatie* (pp. 19-30). Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger

Douterlunge, M. & Lamberts, M. (2002). *Een klare kijk op competentie management*. Afgehaald van het WWW op 20 april 2008: <http://www.leerplek.be/leerplek/nl/PDF/ARVODEel1Aa%20.pdf>

Duman, A. (September, 2004). *Motivational orientations of adult learners: a comparative case of the science and social science MA students in the graduate school of Mugla University in Turkey*. Lezing op de ESREA conferentie, Wroclav, Polen.

Ellstrom, P.E., (2001). Integrating learning and work: Problems and Prospects. In *Human Resources Development Quarterly*, 12, no. 4, p. 421-435

Field, A.P. (2005, 2nd edition). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.

Galusha, J., M. (1997). *Barriers to Learning in Distance Education*. University of Southern Mississippi.

Gevers, A., Bollens, J., Forrier, A. & Sels, L. (2000). *Drivers en moderatoren van bedrijfsopleidingsinspanningen in Vlaanderen*. HIVA Onderzoeksrapport, K.U.Leuven.

Gray, B. (2004). Informal learning in an online community practice. In *Journal of Distance Education*, 19, no. 1, p. 20-35

Hogarty, K.Y. et. al. (2005). The Quality of Factor Solutions in Exploratory Factor Analysis: The influence of Sample Size, Communality and Overdetermination. In *Educational and Psychological Measurement*, 65, no. 2, April 2005, p. 202-226

Huizingh, E. (2004). *Inleiding SPSS 12. voor Windows*. Den Haag: Academic Service.

Janssens, J.M.A.M. (1998). *Ogen doen onderzoek: Een inleiding in de methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Lisse: Swets & Zeitlinger.

Katus J., Kessels, J.W.M. & Schedler, P. (Eds.) (1998). *Andragologie in transformatie*. Amsterdam/ Meppel: Boom

Kelchtermans, G. (2000). *Micropolitiek en leren op de werkplek*. In: *Onderwijskundig Lexicon*. Editie III. Alphen aan de Rijn: Samsom.

Kelchtermans, G. (2004). *De stuurbaarheid van onderwijs. Tussen kunnen en willen, mogen en moeten*. Leuven: Universitaire pers.

Kerka, S. (1986). *Deterrents to Participation in Adult Education*, ERIC Digest No. 59, ED275889 86

Knowles, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andogogy*. Chicago: Follet Publishers

Knox, A. (1977). *Adult Learning and Development*. San Fransisco: Jossey-Bass

Lambert, L. (1995). Training: Nine reasons that most training programs fail. *Personnel Journal*, January, 62-67

Legiest, E. & Van Damme, D. (1999), 'Educatieve strategieën bij participanten aan volwasseneneducatie', in: *Onderwijsonderzoek in Nederland en Vlaanderen 1999*. Proceedings van de OnderwijsResearchDagen 1999 te Nijmegen (Nijmegen, ITS), pp. 206-207.

- Maso, I. & A. Smaling (1998), *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.
- Maurer, T. J. (2002). Employee Learning and Development Orientation: Toward an Integrative Model of Involvement in Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 1, (1), 9-44.
- Mayo, A. and Lank, E. (1994). *The power of learning*. London
- McCracken, M. (2005). Towards a typology of managerial barriers to learning. *Journal of Management Development*, vol. 24, No. 6, pp.: 559-575
- McGivney, V. (1990) . *Education is for other people: access to education for non-participant adults: a research report*, NIACE
- McGuire, D. e.a. (2008). Managers' personal values as predictors of importance attached to training and development: a cross-country exploratory study. In *Human Resource Development International* 11, no. 4: 335-350
- Merriam, S. B. & Caffarella, R. S. (1999). *Learning in adulthood: a comprehensive guide* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B., & Caffarella, R. S. (1991). *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide*. San Francisco/Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, APS (2001). Levenslang leren becijferd: wie, wat en waarom (niet)? In *Over Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 3, 2002, p. 11-15
- Mulder, H. (1993). *Koplopers in opleidingen. Het verband tussen organisatiestrategie en opleidingsaanpak bij 26 vooraanstaande bedrijven en instellingen*. Alphen aan den Rijn (etc.): Samsom Bedrijfsinformatie.
- Mulder, M. (1995) (ed.). *Training in Business and Industrie. Selected research papers*. University of Twente
- Mulder, M. (1998). Lifelong learning in arbeidsorganisaties: belemmerende factoren binnen het veld van human resource development. In Brandsma, T.F. (Red.) (1998). *On(mogelijkheden) en perspectieven van een leven lang leren*. Den Haag: Sdu, p.31-39

Mumford, A. (1988), "Learning to learn and management self-development", in Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (Eds), *Applying Self-development in Organisations*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.

Nason, A.B. (1998). Motivation of managers assigned to a federal agency towards participation in government-sponsored training (federal emergency management agency) (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1998). Dissertation Abstracts International, 59, 3714.

Norton, S.P. (2007). *The new reality: participation of elected government officials of the state of Kansas in emergency management training post*. Dissertation: Department of Educational Leadership, Kansas.

Peetsma & Voldeman (1997). *Bevorderende en belemmerende factoren voor levenslang leren. Exploratief onderzoek op microniveau*. SCO Kohnstamm, Amsterdam, Augustus 2007.

Sambrook, S., Stewart, J. (2000). "Factors influencing learning in European learning oriented organisations: issues for management", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 2-4, pp. 209-19

Segers, J. & Bethlehem, J. (1999). Selectie van de onderzoekselementen. In J. Segers *Methoden voor de maatschappijwetenschappen*. Assen: Van Gorcum

Shelton, S., & Alliger, G. (1993). Who's afraid of level 4 evaluation? A practical approach. *Training & Evaluation*, 47, 43-46.

Silva, T., Cahalan, M., Lacierno- Paquet, N. (1998). Adult Education Participation. Decisions and barriers: Review of Conceptual Frameworks and Empirical Studies., Washington, D.C. U.S. Department of Education. National Center for Education Statistics.

Slotboom, A. (1987). *Statistiek in woorden. Een gebruiksvriendelijke beschrijving van de meest voorkomende statistische termen en technieken*. Groningen: Wolters Noordhoff

Steiner, L. (1990). *Management Teams and Processes – A Life Cycle Theory*, research paper, The Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics.

Steiner, L. (1998). Organizational Dilemma's as barriers to learning. *The Learning Organization*, vol. 5, No. 4, pp. 193-201.

Sterck, G. (2001). *De dynamiek van leerpatronen in arbeidsorganisaties*. Leuven: CPVBO (doctoraatsproject o.l.v. H. Baert en K. De Witte)

Sterck, G. (2004). *Leerpatronen en leerbeleid in kennisintensieve organisaties. Concepten en praktijken*. Leuven: Faculteit Psy. & Ped. , Departement Pedagogische Wetenschappen.

Stewart, V., Stewart. A. (1981), *Tomorrow's Managers Today*, 2nd ed., Institute of Personnel Management, London .

Swanborn, PG. (1981). *Methoden van sociaal wetenschappelijk onderzoek*. Amsterdam: Boom Meppel

Stewart, V., Stewart. A. (1981), *Tomorrow's Managers Today*, 2nd ed., Institute of Personnel Management, London.

Temporal, P., Boydell, T. (1981). "Helping managers to learn", occasional paper, Sheffield Polytechnic, Sheffield.

Thijssen, J; (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Gepubliceerde doctoraatsverhandeling.

Thomson, A., Mabey, C., Storey, J., Grey, C., Iles P. (2001), *Changing Patterns of Management Development*, Blackwell, Oxford.

Tight, M. (1982). *Part-time Degree Level Study in the United Kingdom*, Leicester: Advisory Council for Adult and Continuing Education.

Tight, M. (1987a). 'Access and Part-time Undergraduate Study', *Journal of Access Studies*, 2, 1, pp. 12-24.

Tight, M. (1987b) 'The Value of Higher Education: full-time or part-time?' *Studies in Higher Education*, **12**, 2, pp. 169-85.

Van der Krogt, F.J. & E. Markus (2006). Waarom medewerkers leeractiviteiten ondernemen. Een onderzoek naar de leermotieven van verpleegkundigen in ziekenhuizen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 19 (9), pp. 16-19.

Van der Krogt, F.J. (2007). *Organiseren van leerwegen. Strategieën van werknemers, managers en leeradviseurs in dienstverlenende organisaties*. Rotterdam: Performa.

Van der Krogt, F.J. (2007). Leerwegen creëren in organisaties: een theoretische verkenning. *Develop*, 2, p. 10-21.

Van Loo, J. & De Grip, A. (december 2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. Universiteit Maastricht: Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde. Afgehaald van het WWW op 17 april 2008 : http://www.roa.unimaas.nl/pdf%20publications/2002/ROA-R-2002_15.pdf

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Bollen, A. (juli, 2006). *Investeren in Employability: Wiens verantwoordelijkheid?* Katholieke Universiteit Leuven: Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen.

Weil, S.W. (1986). 'Non-Traditional Learners within Traditional Higher Education Institutions: discovery and disappointment', *Studies in Higher Education*, Vol. II, No. 3, 1986.

Wijnne, H.J. (2005). *Kennisbasis statistiek*. Geraadpleegd op het WWW december 2008: www.wynneconsult.com/root/HomePageKB01.htm

Wood, H. (1996). Designing Study Materials for Distance Students, afgehaald op 30 oktober 2008: [HTTP://www.csu.edu.au/division/oli/oli-rd/occpap17/design.htm](http://www.csu.edu.au/division/oli/oli-rd/occpap17/design.htm)