

Gespreksleidraad Redenen voor – al dan niet - deelname aan competentieontwikkeling en opleiding

Een gesprek tussen medewerkers en leidinggevenden
over hun perspectieven en exclusieven

Prof. Dr. Herman Baert
Valerie Philipsen
K.U.Leuven, Faculteit Psychologie en Pedagogische
Wetenschappen
Centrum voor Professionele Opleiding & Ontwikkeling en Levenslang Leren
(POOLL)

2010





Baert, Herman & Philipsen, Valerie

Gespreksleidraad. Redenen voor – al dan niet - deelname aan competentieontwikkeling en opleiding. Een gesprek tussen medewerkers en leidinggevendenden over hun perspectieven en exclusieven. Prof. Dr. Herman Baert & Valerie Philipsen – Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2010, 23p.

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Financiën, Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening en Sport, 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>	 

Copyright (2010)

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – B-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 Professionele Opleiding & Ontwikkeling en Levenslang Leren (POOLL)
Dekenstraat 2, postbus 3773 – 3000 Leuven
https://ppw.kuleuven.be/o_en_o/pooll/

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.

WAT?

Deze gespreksleidraad is een hulpmiddel om tussen medewerkers en leidinggevenden en/of tussen werknemers- en werkgeversorganisaties, een gesprek of “onderhandeling” te voeren over de concrete redenen die er toe doen om wel of niet deel te nemen aan initiatieven voor competentieontwikkeling en opleiding. Dit gesprek of deze onderhandeling kan een (gezamenlijk) impuls geven aan een grotere en meer doeltreffende deelname aan Vorming, Training en Opleiding (= VTO). De gespreksleidraad kan ook worden gebruikt door opleidingsaanbieders en sectorconsulenten voor en tijdens de ontwikkeling van VTO-programma's.

De gespreksleidraad is ontworpen en getest door het voormalige Centrum voor Sociaal-Culturele en Arbeidspedagogiek van de K.U.Leuven. Een deel van de activiteiten van dit centrum worden voortgezet door het **Centrum voor Professionele Opleiding & Ontwikkeling en Levenslang Leren (POOLL)**. De gespreksleidraad is een resultaat van een onderzoeksproject dat deel uitmaakt van het **Steunpunt Werk en Sociale Economie** van de Vlaamse Gemeenschap.

WAAROM?

Het toenemend belang van vorming, training en opleiding als cruciale hefboomen 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... wordt vrijwel algemeen erkend. Maar tegenover alle goed bedoelde beleidsverklaringen en intenties staat de feitelijke participatiegraad aan vorming, training en opleiding in Vlaanderen. Die blijft een flink stuk beneden wat op Europees niveau als streefdoel wordt vooropgesteld. De Lissabondoelstellingen stellen tegen 2010 een deelname van 12,5 % van de beroepsactieve bevolking voorop en voor 2020 is dat streefcijfer 20%. Ondertussen schommelt de deelname in Vlaanderen amper tussen de 7 en 9 %.

Om deze achterstand te verklaren, kunnen meerdere factoren worden ingeroepen. Op twee belangrijke zoomen we hier in. Ten eerste op 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 op het **ontbreken van een voldoende sterk draagvlak tussen de betrokkenen**, de zogenoemde stakeholders, in dit geval de medewerkers en hun leidinggevenden. (*Over welke redenen of motivaties kunnen zij het eens zijn of worden? En over welke redenen of motieven lopen de meningen uiteen?*).

Een draagvlak is niet alleen nodig om meer medewerkers te motiveren en leidinggevenden te stimuleren tot een meer en talrijker participatie. Het moet ook een gezonde basis bieden om opleidingen te kiezen of te ontwerpen die beantwoorden aan de wederzijdse verwachtingen. Dat gesprek kan ook bijdragen om na afloop van een opleiding of training zinvol te evalueren en om de transfer naar de werkplek en de toepassing van wat geleerd is te bevorderen.

PERSPECTIEVEN EN EXCLUSIEVEN

In de gespreksleidraad worden - op basis van uitvoerig onderzoek – de belangrijkste **perspectieven** (redenen, motieven, belangen, ...) en **exclusieven** (redenen om niet deel te nemen of te laten deelnemen aan vorming, training en opleiding) (=VTO) opgelijst. Het gaat hier om concrete en in de praktijk vaak aangehaalde redenen van werknemers en werkgevers en/of hun afgevaardigden om al dan niet deel te nemen aan of te investeren in VTO. (Zie het onderzoeksrapport: <http://www.steunpuntwse.be/view/nl/18774>, WSE-reports 2009)

Het zal de lezer opvallen dat de lijst van redenen of perspectieven en exclusieven, lang is en een zeer grote verscheidenheid laat zien. In een gewoon gesprek “op de man of de vrouw af” valt het lijstje van wat men spontaan noemt of durft noemen veel korter uit. De klassiekers zijn bekend. Pro deelname zijn dat: promotie willen maken, van job willen veranderen, een verplicht attest of certificaat moeten of willen behalen, aan bijscholingsverplichtingen moeten voldoen, ... En tegen deelname worden meestal genoemd: geen interesse, geen tijd, geen geld, geen aangepaste programma's, geen geloof in het nut en de ‘return on investment’, ...

Het onderzoeksproject heeft aangetoond dat werkgevers en werknemers veel rijker en genuanceerder denken, zeker als zij even tijd nemen om daarover met elkaar te spreken. Het zijn hun woorden die we in deze gespreksleidraad hebben opgenomen. Het gesprek voeren met behulp van deze leidraad helpt dan ook om verder en dieper te graven dan gemakkelijke clichés en snelle oppervlakkigheden.

De perspectieven en exclusieven worden in de lijsten aangeboden aan de hand van clusters en factoren die uit het onderzoek bij grote groepen werknemers en werkgevers naar voren kwamen. Hier volgt een overzicht van deze clusters en factoren.

- **PERSPECTIEVEN of redenen om deel te nemen**

Clusters	Factoren werknemers	Factoren werkgevers
Arbeidsprestatie	Performantie ten bate van de organisatie	Leervermogen
		Productiviteit
		Blijvend presteren
Behoud en versterking werknemerspositie (al dan niet via externe druk en organisatieverplichtingen)	Werknemerspositie behouden en verstevigen	Garanties voor de jobperformantie
		Brede inzetbaarheid
		Loopbaanontwikkeling
		Binding aan organisatie
		Organisatieverplichtingen
Leermotivatie	Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie	Leermotivatie
Continu professionele ontwikkeling	Professionele identiteit en bekwaamheid	Professionele bekwaamheid
Beter en aangenamer functioneren	Blijvende inzetbaarheid	Jobtevredenheid
Netwerken opbouwen en in stand houden	Leernetwerking	Leernetwerk
	Beroepsmatige netwerking	

- **EXCLUSIEVEN of redenen om niet deel te nemen**

Clusters	Factoren werknemers	Factoren werkgevers
Redenen die betrekking hebben op de leeractiviteit of de werksituatie	Irrelevantie van de leeractiviteit	Inadequaatheid van het VTO-aanbod
		Irrelevantie voor de job
	Toegangsbelemmeringen	Toegangsbelemmeringen
Persoonlijke overtuigingen	Persoonlijke negatieve gevoelens	Persoonsgeboden mismatches van het VTO-aanbod
		Leerangst
		Persoonlijke irrelevantie
Organisatie van het werk	Tijdsconflicten	Tijdsconflicten
Loopbaanbarrières (al dan niet via externe druk/ beloning of waardering)	Gebrek aan sociale steun	Geen sociale steun
	Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan	
Financiële barrières	Financiële barrières	/

EEN GESPREKSLEIDRAAD IN DRIE DELEN

Het **eerste deel** omvat de lijst van perspectieven en exclusieven voor werknemers en werknemersafgevaardigden.

Het **tweede deel** biedt de lijst van perspectieven en exclusieven voor werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren en hun afgevaardigden.

Beide delen zijn elkaars spiegelbeeld, zodat met de reacties kan vergelijken.

Het **derde deel** somt – in vraagvorm - contextelementen en randvoorwaarden op die onvermijdelijk spelen wanneer men een gesprek over competentieontwikkeling en opleiding wil voeren en daadwerkelijke beslissingen wil nemen.

VOOR WIE EN WANNEER IS DEZE GESPREKSLEIDRAAD BRUIKBAAR?

Individuele werknemers kunnen de lijst (deel 1) van perspectieven en exclusieven overdenken en invullen wanneer zij zichzelf vragen stellen over hun huidige functioneren, over hun VTO-behoefte en -wensen en/of over het vervolg van hun loopbaan. Of wanneer hen de vraag wordt gesteld of ze al dan niet zouden willen deelnemen aan VTO. Ook ter voorbereiding van functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen kan deze gespreksleidraad een handig hulpmiddel zijn om de persoonlijke interesses en motieven voor competentieontwikkeling en opleiding van werknemers bloot te leggen, sterker naar voor te halen, beter af te wegen.

En wanneer **werknemersafgevaardigden** over collectieve arbeidsovereenkomsten en strategische bedrijfsplannen moeten onderhandelen, kunnen zij hun batterij argumenten opladen met een verscheidenheid aan redenen die er echt toe doen, voor hun achterban en voor de organisatie.

De gespreksleidraad bestaat ook uit een lijst (deel 2) voor **werkgevers, leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren**. Zij kunnen deze lijst van perspectieven en exclusieven aanwenden om hun VTO-investeringen te richten op wat er echt toe doet, om afstemming te zoeken met hun werknemers en om een stevig draagvlak voor VTO-inspanningen te creëren.

Deze gespreksleidraad kan ook worden aangewend door **werkgeversorganisaties en sectorconsulenten** om concrete argumenten aan te dragen voor investeringen in competentieontwikkeling en om doelgerichtheid van het VTO-beleid krachtiger te helpen maken.

Ook **aanbieders van VTO-programma's** kunnen hun voordeel doen met deze gespreksleidraad. Dat kan in de fase van de voorbereiding van een programma, wanneer aanbieders onderhandelen met opdrachtgevers en kandidaat-deelnemers over een programma en wat daarvan door de betrokken partijen wordt verwacht. Maar ook wanneer een programma start, kan de vragenlijst voor de medewerkers aan de effectieve deelnemers worden voorgelegd, om zodoende hun verwachtingen te peilen en de motivatie voor deelname bewuster en scherper te stellen.

HOE PRAKTISCH TEWERK GAAN?

Aan de gesprekspartners kan een kopie van deze gespreksleidraad – of een deel dat op hen betrekking heeft (deel 1 en eventueel ook deel 3 voor medewerkers en deel 2 en eventueel deel 3 voor leidinggevenden) – worden aangeboden. Dat kan gebeuren vóór of aan het begin van het gesprek.

Wanneer het niet gaat om een gesprek tussen twee personen, maar om een groepsgesprek kan het handig zijn om de vragenlijsten vooraf te laten invullen en de antwoorden in een overzichtje te verwerken, zodat het gesprek van dat overzichtje kan vertrekken.

De conclusies uit de gesprekken kunnen best worden genoteerd in bijvoorbeeld het persoonlijk ontwikkelingsplan, in de afgesloten akkoorden over VTO-investeringen, in de scenario's van de VTO-programma's die worden gekozen of ontwikkeld. Zo kunnen deze conclusies later worden gebruikt wanneer men programma's evalueert, investeringen op hun impact beoordeelt of afspraken voor verdere competentieontwikkeling maakt.

Deel 1:

Mogelijke perspectieven en exclusieven om al dan niet deel te nemen aan VTO.

Vragenlijst voor werknemers

Gebruiksaanwijzing:

In deze vragenlijst wordt u gevraagd waarom u wel of niet aan vorming, training en opleiding wil deelnemen.

Een eerste deel gaat over mogelijke **perspectieven** of **redenen die voor u belangrijk zijn om wel deel te nemen aan vorming, training en opleiding**. De redenen werden in een aantal clusters opgedeeld. U kunt antwoorden wat voor u van toepassing is door een kruisje te plaatsen in een van de hokjes.

Een tweede deel gaat over mogelijke **exclusieven** of **redenen waarom u niet aan vorming, training en opleiding zou deelnemen**. Ook deze redenen werden in een aantal clusters opgedeeld. U kunt antwoorden wat voor u van toepassing is door een kruisje te plaatsen in een van de hokjes.

Deel A: Perspectieven van (een) werknemer(s)

Cluster 1: Arbeidsprestatie – Performantie ten bate van de organisatie				
Ik zou graag deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
...om de productiviteit mee te kunnen verhogen	<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"/>
... om met het geleerde mijn bijdrage te leveren aan het succes van de afdeling en van de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om efficiënter te kunnen werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om met mijn leren te kunnen inspelen op een veranderende interne en externe context	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om in mijn job goed te kunnen blijven presteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om meer te weten over de processen, doelen, klanten enz... binnen de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om beter te kunnen samenwerken met mijn team en met andere teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om meer klantvriendelijk te kunnen handelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om beter te kunnen omgaan met de veranderingen in mijn functie en takenpakketten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om mee te kunnen werken aan vernieuwingen in onze organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om de cultuur, waarden en sfeer van de organisatie te leren kennen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Cluster 2:
Behoud en versterking werknemerspositie (al dan niet via externe
druk en organisatieverplichtingen) –
Werknemerspositie behouden en verstevigen**

Ik zou graag deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omwille van de loonsverhoging die ik na mijn deelname zou kunnen krijgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om met meer invloed te kunnen onderhandelen over mijn arbeidsvoorwaarden (arbeidsduur, promotie, extra voordelen...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om mijn job te kunnen behouden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om een bewijsstuk te behalen dat mijn competenties erkent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om gunstig opgemerkt te worden door anderen en zodoende aanzien te verwerven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om bij deze organisatie te kunnen blijven werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om mij om te scholen en zo voor een andere job in aanmerking te komen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om mijn arbeidsmarktpositie te verstevigen en mijn loopbaanmogelijkheden te vergroten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om te laten zien dat ik me blijvend wil inzetten voor de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik denk dat de bedrijfsleiding dit wel graag zou hebben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik hiertoe door wettelijke voorschriften verplicht word om mijn functie te mogen vervullen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Cluster 3: Leermotivatie –
Persoonlijke ontwikkeling en leermotivatie**

Ik zou graag deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... om mijn talenten verder te ontwikkelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om mij professioneel verder te ontwikkelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik graag iets bijleer en nieuwsgierig ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om competenter te worden in het bedenken van oplossingen voor nieuwe problemen en moeilijke situaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik leren en VTO belangrijk vind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om meer voldoening te halen uit de job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om hierdoor manieren en technieken te leren die mijn werksituatie aangenamer maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het mij iets zou kunnen opbrengen zonder vooraf precies te weten wat dat kan zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cluster 4: Continue professionele ontwikkeling – Professionele identiteit en bekwaamheid

Ik zou graag deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat ik me dan een degelijke beroepsbeoefenaar (professional) voel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om mijn vakkennis op peil te houden en te verruimen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om te werken volgens de actuele vereisten en normen van mijn beroep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om af te toetsen of mijn kennis en ervaring nog up to date is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om zelfstandiger de zaken in handen te kunnen nemen en vragen en problemen zelf te kunnen oplossen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cluster 5: Beter en aangenamer functioneren – Blijvende inzetbaarheid

Ik zou graag deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... om beter te passen in het team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om met nieuwe energie mijn taken te kunnen aanpakken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om verder te bouwen op een vroeger gevolgde vorming, training en opleiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om meer zelfvertrouwen in mijn werk te krijgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om sociale relaties te onderhouden en te verbeteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cluster 6: Netwerken opbouwen en in stand houden

Factor 6: Leernetwerking

Ik zou graag deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... om van anderen vernieuwende ideeën en meningen te leren kennen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om met andere werknemers, mentoren, trainers en managers kennis en ervaring uit te wisselen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Factor 7: Beroepsmatige netwerking

Ik zou graag deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... om eens uit mijn dagelijkse jobroutine te stappen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... om mijn zakelijke contacten uit te breiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik meestal alleen werk en ik graag collega's uit andere organisaties wil ontmoeten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel B: Exclusieven van (een) werknemer(s)

Cluster 1: Redenen die betrekking hebben op de leeractiviteit of de werksituatie				
Factor 1: (Gepercipieerde) irrelevantie van de leeractiviteit				
Ik zou niet deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat ik het nut er niet van inzie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het niet bijdraagt tot mijn kennen en kunnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de leeractiviteiten mij niet interessant lijken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik de ideeën en doelstellingen van de leeractiviteiten niet zie zitten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik vind dat de leeractiviteit niet praktisch bruikbaar is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik er te weinig aan zou hebben voor mijn eigen ontwikkeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het niet nodig is voor mij job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de leeractiviteit niet past bij mijn niveau van kennis, kunde en ervaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de coach, opleider, opleidingsinstelling een 'slechte naam' heeft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de manier van leren mij niet aanstaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik niet of maar weinig gemotiveerd ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik onvoldoende geïnformeerd ben over wat er gaat gebeuren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de plaats waar de leeractiviteit doorgaat moeilijk bereikbaar is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het tijdstip waarop de opleiding doorgaat, niet past voor mij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik op voorhand te weinig vertrouwd zou zijn met de inhoud, het thema, het onderwerp van de leeractiviteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik er vrije tijd voor moet opofferen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factor 3: Toegangsbelemmeringen				
Ik zou niet deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat ik niet beschik over de apparatuur/toegangsmogelijkheden (computer, internet) om deel te nemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik niet voldoe aan de beginvereisten om de leeractiviteit te mogen starten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik collega's niet wil opzadelen met werk dat ze dan van mij zouden moeten overnemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omwille van gezondheidsredenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Cluster 2: Persoonlijke overtuigingen-
Factor 2: Persoonlijke negatieve gevoelens**

Ik zou niet deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat ik bang ben om tijdens de leeractiviteit getest te worden op mijn competenties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik leren niet belangrijk vind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik angst heb om te falen tijdens de leeractiviteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik bang ben voor de veranderingen die deze leeractiviteit met zich meebrengt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat mijn collega's dat niet als 'normaal' beschouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik daarmee méér kwalificaties zou verwerven dan nodig voor het uitvoeren van mijn job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik mij niet thuis zou voelen in een groep van onbekende deelnemers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik dan ingewikkelder werk zou krijgen en dat wil ik niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik niet graag leer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat mijn collega's ook niet zouden deelnemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik al genoeg heb geleerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik geen goede ervaringen heb met vorige leeractiviteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik daarmee geen sociale contacten kan leggen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat collega's of leidinggevenden de resultaten van de leeractiviteit niet zouden waarderen of belonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Cluster 3: Organisatie van het werk
Factor 5: Tijdsconflicten**

Ik zou niet deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat ik het te druk heb op mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het een te grote tijdsinvestering vergt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat er andere zaken belangrijker zijn in mijn organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cluster 4: Loopbaanbarrières (al dan niet via externe druk/ beloning of waardering)

Factor 6: Gebrek aan sociale steun

Ik zou niet deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat ik geen of weinig aanmoediging van anderen ondervind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat mijn werkgever dit niet stimuleert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Factor 4: Geen groeimogelijkheden voor de loopbaan

Ik zou niet deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat het mij geen mogelijkheden geeft om te klimmen en promotie te maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik daarmee geen salarisverhoging zou krijgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het mij geen mogelijkheden geeft tot het opnemen van een andere functie in mijn organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik hiermee mijn kansen op de arbeidsmarkt niet kan vergroten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cluster 5: Financiële barrières Factor 7: Financiële barrières

Ik zou niet deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat ik van mijn werkgever geen tussenkost in de kosten krijg	<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"/>

Deel 2:

Mogelijke perspectieven en exclusieven om te investeren in VTO.

Vragenlijst voor leidinggevenden, werkgevers en VTO- sleutelfiguren

Gebruiksaanwijzing:

In deze vragenlijst wordt u gevraagd waarom u al dan niet investeert in vorming, training en opleiding van uw medewerker(s). Een eerste deel gaat over mogelijke **perspectieven** of **redenen die voor u belangrijk zijn om wel te investeren in vorming, training en opleiding van uw medewerkers**. De redenen werden in een aantal clusters opgedeeld. U kunt antwoorden wat u van toepassing vindt door een kruisje te plaatsen in een van de hokjes.

Een tweede deel zal gaan over mogelijke **exclusieven** of **redenen waarom u niet zou investeren in vorming, training en opleiding van uw medewerkers**. U kunt antwoorden wat u van toepassing vindt door een kruisje te plaatsen in een van de hokjes.

Deel A: Perspectieven van leidinggevenden, werkgevers en VTO- sleutelfiguren

Cluster 1: Arbeidsprestatie				
Factor: Arbeidsprestatie				
Ik zou mijn werknemers laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... opdat ze in staat zouden zijn oplossingen te genereren voor nieuwe problemen en moeilijke situaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om via deze leerprocessen in te kunnen spelen op een veranderende interne of externe context	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat werknemers daardoor zelfstandiger de zaken in handen kunnen nemen en vragen en problemen autonoom kunnen oplossen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat ze mee kunnen werken aan innovaties in de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat ze meer te weten komen over de processen, doelen, klanten enz. binnen de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat ze daardoor beter zouden kunnen samenwerken met hun team en met andere teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Factor: Productiviteit				
Ik zou mijn werknemers laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... om het productieniveau minstens te bewaren en zo mogelijk te verhogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om werknemers efficiënter te doen werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factor: Blijvend presteren				
Ik zou mijn werknemers laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... zodat werknemers zich blijvend kunnen inzetten voor de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het belangrijk is dat werknemers goed kunnen blijven presteren tijdens hun job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cluster 2: Behoud en versterking werknemerspositie (al dan niet via externe druk en organisatieverplichtingen)				
Factor: Garanties voor de jobprestatie				
Ik zou mijn werknemers laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat zij aan bepaalde wettelijke voorschriften moeten voldoen om een bepaalde functie te mogen uitoefenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om ervoor te zorgen dat werknemers een certificaat zouden behalen dat hun competenties erkent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... met het oog op de loonsverhoging die werknemers hiermee kunnen bekomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat zij hun werk, hun job daardoor kunnen behouden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat er daardoor subsidies ontvangen kunnen worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om ervoor te zorgen dat werknemers meer klantvriendelijk handelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factor: Brede inzetbaarheid				
Ik zou mijn werknemers laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... om op die manier werknemers om te scholen zodat ze in aanmerking zouden komen voor een andere job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat werknemers breed inzetbaar blijven, dwz functiewijzigingen aankunnen binnen de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... om de arbeidsmarktpositie van de werknemers te verstevigen en daarmee hun externe loopbaanmogelijkheden te verbeteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat ze daardoor hun zakelijke contacten kunnen uitbreiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factor: Loopbaanontwikkeling				
Ik zou mijn werknemers laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... zodat werknemers daardoor met meer invloed kunnen onderhandelen over bepaalde arbeidsvoorwaarden (arbeidsduur, promotie, extra voordelen...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat werknemers kunnen nadenken over wat hun job voor hen betekent en wat ze ermee willen in de toekomst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factor: Binding aan de organisatie				
Ik zou mijn werknemers laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... om personeel te binden aan de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de organisatie op die manier een aantrekkelijk imago krijgt omwille van de opleidingskansen die het biedt en daardoor aangeeft dat het investeert in haar werknemers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... opdat hun leren gunstig opgemerkt zou worden door anderen en ze zodoende aanzien zouden verwerven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om nieuw personeel aan te trekken en te behouden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... opdat ze met het geleerde een bijdrage zouden leveren aan het succes van de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om de visie en cultuur van de organisatie naar werknemers te verspreiden en te expliciteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factor: Organisatieverplichtingen				
Ik zou mijn werknemers laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... zodat ze eens uit hun dagelijkse jobroutine konden stappen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat dit in onze organisatie verwacht wordt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cluster 3: Leermotivatie				
Factor: Leermotivatie				
Ik zou mijn werknemers laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat ze weetgierig zijn en graag iets bijleren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze VTO belangrijk vinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cluster 4: Continue professionele ontwikkeling				
Factor: Professionele bekwaamheid				
Ik zou mijn werknemers laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... opdat werknemers professionele bekwaamheid boeken in hun loopbaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat werknemers de actuele vereisten en normen die behoren tot hun beroep zouden beheersen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... opdat ze vakkennis zouden vergaren en verruimen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... opdat ze hun talenten verder zouden ontwikkelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze zich dan een degelijk beroepsbeoefenaar zouden voelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat werknemers tijdens de VTO-activiteit hun eigen kennis zouden kunnen aftoetsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cluster 5: Beter en aangener functioneren				
Factor: Jobsatisfactie				
Ik zou mijn werknemers laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... met de bedoeling dat werknemers met meer tevredenheid en voldoening de job zouden uitvoeren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat ze met nieuwe energie hun taken konden aanpakken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodat ze meer zelfvertrouwen in hun werk zouden krijgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zodanig dat ze daarmee technieken en manieren zouden leren om hun werksituatie aangener te maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... omdat ik wou dat ze iets waardevols ontdekken, al weten ze vooraf niet wat dat zou kunnen zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Cluster 6: Netwerken opbouwen en in stand houden				
Factor: Leernetwerk				
Ik zou mijn werknemers laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... zodat ze met andere werknemers, mentoren en managers kennis en ervaring konden uitwisselen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het belangrijk is dat werknemers in interactie met anderen vernieuwende ideeën en meningen leerden kennen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat sommigen van mijn werknemers meestal alleen werken en graag collega's uit andere eenheden of organisaties willen ontmoeten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om hun sociale relaties te onderhouden en te verbeteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel B: Exclusieven van leidinggevendenden, werkgevers en VTO-sleutelfiguren

Cluster 1: Redenen die betrekking hebben op de leeractiviteit of de werksituatie				
Factor : Inadequaatheid van het VTO-aanbod				
Ik zou mijn werknemers niet laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat het te duur is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het een te grote tijdsinvestering kost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het tijdstip waarop deze opleiding doorgaat, niet past voor mijn werknemers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de locatie waar de leeractiviteit plaatsvindt, moeilijk bereikbaar is	<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 de leeractiviteit niets bijdraagt tot hun vereiste kennen en kunnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Factor: Irrelevantie voor de job				
Ik zou mijn werknemers niet laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat werknemers dat niet nodig hebben voor hun job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat werknemers niet genoeg geïnformeerd zijn over wat ze zouden moeten leren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factor: Toegangsbelemmeringen				
Ik zou mijn werknemers niet laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omwille van gezondheidsredenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze niet voldoen aan de beginvereisten die nodig zijn om de activiteiten te mogen starten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de werknemers de ideeën en doelstellingen van de leeractiviteit niet aanvaarden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de moeilijkheidsgraad voor hen te hoog is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de leeractiviteit niet past bij hun niveau van kennis, kunde en ervaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat werknemers niet beschikken over de toegangsmogelijkheden (computer/ internet) die nodig zijn om te kunnen deelnemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik wist dat ze dat enkel doen om goed te staan bij anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze dat niet kunnen combineren met hun gezinstaken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze hun collega's niet willen opzadelen met hun werk tijdens hun afwezigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cluster 2: Persoonlijke overtuigingen				
Factor : Persoonsgebonden mismatches van het VTO-aanbod				
Ik zou mijn werknemers niet laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat de werkvormen, werkwijze van de leeractiviteit hen niet aanstonden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat werknemers vinden dat de leeractiviteit niet praktisch bruikbaar zou zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... omdat werknemers geen goede ervaringen hebben met vorige leeractiviteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat het niet past bij hun zelfbeeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat werknemers er te weinig aan zouden hebben voor hun eigen ontwikkeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de werknemers de ideeën en doelstellingen van de leeractiviteit niet zouden begrijpen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze niet of maar weinig gemotiveerd zouden zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze er vrije tijd voor moeten opofferen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze op voorhand te weinig vertrouwd zijn met de inhoud, het thema, het onderwerp van de leeractiviteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factor: Leerangst				
Ik zou mijn werknemers niet laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat mijn werknemers niet graag bijleren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de werknemers bang zijn voor de veranderingen die met deze opleiding gepaard gaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat je niet méér van hen kan vragen en verwachten dan wat ze nu al kunnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factor: Persoonlijke irrelevantie				
Ik zou mijn werknemers niet laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat dat voor werknemers niet interessant zou zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik weet dat mijn werknemers dat niet belangrijk vinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cluster 3: Organisatie van het werk

Factor: Tijdsconflicten				
Ik zou mijn werknemers niet laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat ze het te druk hebben op hun werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat er andere organisatieprioriteiten zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cluster 4: Loopbaanbarrières (al dan niet via externe druk/ beloning of waardering)

Factor: Geen sociale steun

Ik zou mijn werknemers niet laten deelnemen aan vorming, training en opleiding...	Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Van toepassing	Helemaal wel van toepassing
... omdat ze tijdens de leeractiviteit getest zouden worden op hun competenties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de leeractiviteit geen mogelijkheden geeft om op te klimmen en promotie te maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat werknemers dan sneller naar de concurrentie zouden overstappen voorzien de competenties die ze tijdens die activiteiten verwerven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat de leeractiviteit geen mogelijkheden geeft tot jobrotatie of omvorming naar een andere functie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat hun collega's dat niet als normaal beschouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze hiermee geen salarisverhoging kunnen krijgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze met deze activiteit hun sociale contacten niet kunnen uitbreiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze dan aan andere zouden moeten tonen dat ze niet bekwaam genoeg zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze dan ingewikkelder werk zouden krijgen terwijl ze niet de ambitie hebben om op te klimmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ze te weinig worden aangemoedigd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik weet dat ze zich niet thuis voelen in een groep van onbekende deelnemers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat zowel ik als hun collega's de resultaten van de leeractiviteit niet zouden waarderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... omdat ik weet dan hun collega's ook niet zouden deelnemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel 3:

Contextelementen en randvoorwaarden bij een gesprek over competentieontwikkeling en opleiding

Redenen om wel of niet (te laten) deelnemen aan VTO komen niet uit de lucht gevallen en ze staan ook niet op zich. Ook het belang dat eraan gehecht wordt (zie hoger van 'helemaal niet van toepassing' tot 'helemaal wel van toepassing') kan verschillen van persoon tot persoon en van arbeidsorganisatie tot arbeidsorganisatie. De werknemers en leidinggevenden en VTO-sleutelfiguren die aan het onderzoek deelnamen, wezen daar herhaaldelijk op.

Er zijn dus allerlei factoren in het spel waarmee men rekening moet houden wil men aan competentieontwikkeling doen en een draagvlak voor VTO creëren of versterken. Wat volgt zijn contextelementen en randvoorwaarden die allicht meespeelden toen u als gebruiker van de vragenlijsten (deel 1 of deel 2) uw antwoorden overwoog.

Streep aan wat **voor u van toepassing** is en beoordeel of deze elementen en voorwaarden voor u en uw situatie **een gunstige of ongunstige invloed** uitoefenen om deel te nemen aan en te investeren in VTO. Hoe daar dan rekening mee wanneer u het gesprek met anderen aan gaat. Dat zou u mening en de besluitvorming kunnen beïnvloeden.

• Contextelementen: voor u van toepassing? Gunstige of ongunstige invloed?

Contextelementen	
Soort organisatie	Soort personeel
<ul style="list-style-type: none">- Gaat het in uw geval om een innovatieve organisatie, een organisatie in een competitieve omgeving, een organisatie met veel professionele vrijheidsgraden, om een sterk regelgestuurde organisatie, ...? Wat heeft dat voor invloed op VTO?- Hebben de medewerkers regelruimte in het werk en kunnen ze zelf keuzes maken? Maakt leren en ontwikkelen daar deel van uit?- Is uw organisatie een stabiele organisatie met personeel dat lang blijft of organisatie met veel doorstroom en personeelsverloop? Welke gevolgen heeft dat voor VTO?	<ul style="list-style-type: none">- 'De werknemer' bestaat niet. Is er dan in uw overwegingen en gesprek ook oog en ruimte voor verschillen in leerwensen en leernoden?- Is er onderscheid te maken tussen 'kort- en 'langgeschoolden? In welke zin?- Perspectieven en exclusieven kunnen sluimerend, onuitgesproken aanwezig zijn. Gaat u er niet te gemakkelijk van uit dat medewerkers 'niet gemotiveerd' zijn? Neemt u voldoende tijd en hebt u genoeg geduld om door te vragen?.- Hoe kijken de medewerkers naar hun job en hun functie? Zien zij dat werken ook leren vereist en dat leren tot beter werken leidt?- Etnische afkomst en taalproblemen kunnen de perspectieven doorkruisen, zowel remmend als soms ook stimulerend. Wat speelt er in uw organisatie op deze punten?

- **Randvoorwaarden: voor u van toepassing? Gunstige of ongunstige invloed?**

Randvoorwaarden	
VTO- of HRD-beleid	Organisatiebeleid
<ul style="list-style-type: none"> - Moet er nog een mentale omslag plaats vinden waarbij werkgevers en werknemers om in te zien dat leren een dringende noodzaak is om met veranderingen goed te kunnen omgaan? Of is iedereen daarvan al doordrongen? - Ziet men in uw organisatie VTO als investering dan wel als een kost?. - Wordt VTO als beloning of als troostprijs gebruikt? Wat heeft dit tot gevolg? - Is VTO een remedie die af en toe eens wordt ingezet of is het een vorm van continue ondersteuning van de loopbaan en de professionele ontwikkeling? - Streeft men in uw organisatie met VTO naar een win-win-situatie, zowel voor het organisatiebelang als voor het werknemersbelang? Of lopen de opvattingen en belangen danig uiteen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Passen de perspectieven en exclusieven in het strategisch organisatiebeleid, in de visie van de organisatie op haar toekomst? Of staan ze er los van, op zichzelf? - Ziet men VTO als langetermijnactie of als middel om op korte termijn bij te sturen ? - Maakt VTO deel uit van het personeels- en het loopbaanbeleid of staat het er los van? - Worden een leerklimaat en 'leergoesting' gecultiveerd? Zo niet, hoe zou dat kunnen gebeuren? - Is er in uw organisatie duidelijke communicatie en informatie over het waarom en het hoe om aan VTO deel te – moeten of mogen - nemen? - Zijn de VTO-plannen gekoppeld aan de organisatieplannen, zodat werken, veranderen en leren hand in hand kunnen gaan? - Zijn passende VTO-faciliteiten aanwezig? (b.v. budgetten voor deelnamekosten, uur- en werkroosterregelingen, vervanging tijdens afwezigheden, bepalingen in arbeidsovereenkomsten en het personeelsreglement, een aanspreekpunt om over mogelijke VTO-deelname te overleggen, registratie van deelname en leerpunten en leereffecten, ...)
Turbulentie en stabiliteit in interne en externe omgeving	Externe actoren
<ul style="list-style-type: none"> - In welke situatie bevindt de organisatie zich: in expansie, onder herstructureringen, met out sourcing, fusie, afbouw of opstart, ... ? - Welke invloed heeft de conjunctuur, een economische crisis, ... in uw organisatie op de deelname aan en de investeringen in VTO? - Is het aanbod op de arbeidsmarkt ruim of 	<ul style="list-style-type: none"> - Wordt VTO door externe instanties (zoals b.v. de overheid, de beroepsgroepering) opgelegd. om de vereiste certificaten, accreditatie of attesten te verwerven? - Kennen de stakeholders in uw organisatie de beschikbare premies en subsidies en maken ze er een gebruik van?

<p>krap? Biedt de arbeidsmarkt passend opgeleide werknemers of moet de arbeidsorganisatie zelf investeren in VTO voor haar (nieuw) personeel?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe als organisatie aantrekkelijk zijn en blijven om talent aan te trekken en te houden? Helpt het bieden van deelnamekansen aan VTO daarbij? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe betaalbaar zijn de opleidingen voor uw organisatie of uw functie op de opleidingsmarkt? - Bieden de werknemers- en werkgeversorganisaties en de sectorale opleidingsfondsen inspiratie, steun, begeleiding, ervaringsuitwisseling, ... die een bepaalde arbeidsorganisatie kunnen helpen bij het VTO-beleid?
---	---