

interactie, en het onderwijs is erg op de docent gericht. Toch bleken er geen discipline- of gedragsproblemen te bestaan en ging alle aandacht naar de docent. Wat bleek het geval? Op jonge leeftijd worden bepaalde studenten aangewezen om hun eigen klas te managen. De docent maakt studenten op die manier verantwoordelijk voor hun eigen leren.

Belangrijk was verder dat in Japan een enorme waarde aan onderwijs wordt toegekend. Net zoals in veel andere Aziatische landen. Deze enorme motivatie maakt dat Aziatische studenten zich makkelijk aanpassen en zeer gedisciplineerd en gemotiveerd zijn.

BRON: *TRANSFER*, DECEMBER 2004.

→ MONDIALE PERSPECTIEVEN: LEREN ALS STRATEGIE

Wereldwijd wordt leren steeds meer een strategisch onderdeel van de plannen van organisaties wereldwijd en leertechnologie fungeert vaak als 'bindmiddel' binnen organisaties, tussen divisies en afdelingen en ook over landsgrenzen heen, aldus Kevin Oakes van SumTotal Systems, de grootste leverancier van technologie, processen en services in de performance- en leertechnologiebranche.

Er is veel geschreven over wat het betekent een mondiale organisatie te zijn vanuit het perspectief van training en ontwikkeling. Om mondiaal te opereren is het belangrijk te begrijpen wat er in andere landen gebeurt.

BRAZILIË

In Brazilië is de status van de HR-professie gegroeid en de mensen uit het vak zijn daar trots op. Ook Brazilië zelf is gegroeid: het is het op vier na grootste land ter wereld wat betreft het aantal inwoners en het is de negende economie ter wereld wat de omvang betreft. Verder is Sao Paulo de grootste of op een na grootste stad ter wereld qua inwoneraantal (afhankelijk van hoe buitenwijken meetellen) en ook wat internetgebruik betreft, staan de Brazilianen in diverse categorieën op een of twee. Met die groei is het duidelijk dat leren onderdeel wordt van het succes van organisaties.

Alle leerinitiatieven zijn volledig of in zeer grote mate in overeenstemming met de strategische doelstellingen van de organisatie, stelt Francisco Antonio Sochl van systeemintegrator en e-learningprovider MicroPower. Een andere belangrijke succesfactor van leren in organisaties is de grote betrokkenheid van het management bij leerprojecten, ook het hoogste management. En

anders doen analisten wel hun best om te helpen. Zo moeten volgens de Gartner Group leidinggevenden in Latijns-Amerika e-learning opnieuw evalueren. In een rapport stelt Gartner dat bedrijven in Latijns-Amerika concurrentievoordelen kunnen creëren met behulp van e-learning. Omdat veel van deze bedrijven minder oude e-learningtechnologie hebben dan hun concurrenten in Noord-Amerika of Europa, kunnen ze volgens Gartner updates of conversies overslaan en een grote sprong maken naar de voorste gelederen van de technologie. De Brazilianen zelf lijkt het echter niet zo veel te kunnen schelen wat andere landen doen.

JAPAN

In Japan is de markt voor leren en leertechnologie heel anders dan in andere landen. In de traditionele Japanse cultuur verloopt de ontwikkeling van leren als strategisch middel iets langzamer, omdat de meeste Japanse HR-managers niet de verwachting of de ambitie hebben meer invloed te krijgen. Toch gebeurt er wel iets in progressieve en mondiale ondernemingen en zijn er mensen die technologie als een belangrijk middel zien om bedrijven te veranderen in lerende organisaties; momenteel zijn ze echter in de minderheid.

Volgens de Gartner Group is de belangstelling voor e-learning sinds 2001 gegroeid, maar dat betekent nog niet dat bedrijven ook e-learning toepassen. Ook in Japan wenden bedrijven zich tot e-learning omdat ze niet aan hun kennisbehoefte kunnen voldoen met behulp van traditionele middelen. E-learning zal zich in Japan langzamer verspreiden dan in West-Europa en Noord-Amerika. Dit komt onder meer door de economische recessie. Bovendien betwijfelt men of gebruikers wel gemotiveerd blijven met e-learning en of ze wel kunnen leren zonder persoon-

lees verder op pagina 9 ►

DREIGEND TEKORT AAN GESCHOOLDE ARBEIDSKRACHTEN IN VS

In de Verenigde Staten dreigt een tekort aan hoger geschoolde arbeidskrachten. De verwachting is dat in 2020 dit tekort 14 miljoen bedraagt.

Om de Amerikaanse economie draaiende te houden zijn een hoger scholingsniveau en een breder spectrum aan vaardigheden gewenst, maar dit lijkt moeilijk te worden. Een van de redenen is dat de komende twintig jaar de babyboomers massaal met pensioen gaan, en dan met name de best geschoolde werknemers, omdat zij het zich financieel kunnen veroorloven. Een andere reden is dat het percentage arbeidskrachten dat na het middelbaar onderwijs nog hoger onderwijs of training gevolgd heeft, de laatste jaren stagneert. Naar schatting zal dit percentage tussen 2000 en 2020 maar met 4 procentpunten toenemen, terwijl alleen al de komende tien jaar voor ongeveer 30 procent van de vacatures een hoger scholingsniveau vereist is dan alleen middelbaar onderwijs. Er dreigt de komende decennia een tekort aan minstens 20 miljoen arbeidskrachten, met name in banen die de grootste vakkundigheid vereisen en die de meeste toegevoegde economische waarde opleveren. Twee derde van het verwachte tekort in 2020 zal gelden voor geschoolde arbeid, waardoor het nettotekort aan hoger geschoolde arbeidskrachten ongeveer 14 miljoen zal zijn.

MOGELIJKE OPLOSSINGEN

Een voorstel om het dreigende tekort af te wenden is de pensionering van de babyboomers tegen te houden. Als de pensioenleeftijd zou worden verhoogd naar het niveau van 1962, zou het verwachte tekort met een derde kunnen worden teruggedrongen. Vermoedelijk zullen dan echter voornamelijk werknemers die het meest afhankelijk zijn van sociale zekerheidspremies voor het bekostigen van hun pensioen langer blijven werken, en dat zijn meestal de laagst betaalde en minst geschoolde mensen.

Oudere geschoolde werknemers zijn duur. De beste optie om beter geschoolde werknemers te krijgen, zou daarom kunnen zijn om betere kinderopvang te bieden, maar ook dat is enorm duur. Ook grootschalige immigratie van geschoolde arbeidskrachten zou effectief kunnen zijn, maar

dit is politiek gevoelig. Er wordt geschat dat wanneer het aantal immigranten per jaar 30 procent hoger is, het verwachte arbeidstekort met bijna een derde kan worden teruggedrongen. Echter, door meer immigratie zou de beroepsbevolking wel toenemen maar niet het aantal hoger geschoolde werknemers. De meeste immigranten zijn laaggeschoolde werknemers uit Mexico en het Caribisch gebied. Bovendien zouden Amerikaanse werknemers in het algemeen en Latijns-Amerikaanse families in het bijzonder niet blij zijn met een dergelijk immigratiebeleid.

Amerikaanse werkgevers zouden ook meer werk naar het buitenland kunnen verplaatsen, maar daardoor zou de import toenemen, zouden de handelstekorten nog groter worden en zou er een run op de dollar kunnen ontstaan. Offshoring is politiek gezien dus niet verstandig.

TECHNOLOGIE

Economen zeggen dat technologie de redding zal zijn omdat die de plaats kan innemen van mensen. In werkelijkheid is nieuwe technologie echter het resultaat van investeringen in research & development en moeten bedrijven die technologie ook kopen. De R&D- en aanschafkosten die nodig zouden zijn om met technologie het tekort aan geschoolde arbeid te ondervangen, zijn veel hoger dan ze nu of ooit geweest zijn.

Uiteindelijk zullen beter onderwijs- en trainingsbeleid een rol moeten spelen, wil Amerika de geschoolde beroepsbevolking krijgen die het land nodig heeft. Om de participatie op de arbeidsmarkt, met name onder vrouwen, te vergroten is financiële steun voor gezinnen nodig, en ook een hoger minimumloon en belastingvoordelen kunnen een stimulans zijn.

CONCURRENTIEPOSITIE

Een groot aandeel geschoolde arbeidskrachten is essentieel voor de internationale economische concurrentiepositie van de Verenigde Staten. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat verhoging van het onderwijsniveau van de werknemers en meer training leiden tot een productiviteitsstijging.

Verbetering van de prestatie van mensen op het werk begint met onderwijs, want het hoogste ren-

vervolg van pagina 7

dement van werknemerstrainingen is te vinden bij mensen die een goede vooropleiding hebben. Hoewel het onderwijs in Amerika beter wordt, zijn de scores internationaal gezien beneden het gemiddelde. Zo is Amerika in de wereldranglijst voor het percentage mensen van 25 tot 34 jaar dat een middelbareschooldiploma heeft, gezakt naar de zesde plaats, achter Noorwegen, Japan, Korea, Tsjechië en Zwitserland.

Desondanks is Amerika erg succesvol in de high-tech wereldeconomie. Het land heeft gemiddeld gezien dan misschien niet de best geschoolde mensen, maar heeft dankzij zijn grootte wel meer topstudenten.

Een andere reden waarom Amerika toch de grootste economie is, is de flexibele arbeidsmarkt. Werkgevers hebben veel vrijheid als het gaat om het aannemen van werknemers en hun salarissen. In Europa en Japan is de arbeidsmarkt meer gereguleerd en spelen diploma's en senioriteit een grotere rol. Bovendien zijn er meer sociale voorzieningen voor werklozen. De laatste jaren hebben de rechtvaardige maar inflexibele Europese en Japanse modellen echter geleid tot hogere kosten, belemmering van de creatie van banen en grotere werkloosheid. Het flexibele Amerikaanse model heeft de creatie van banen enorm gestimuleerd maar ook de inkomensongelijkheid vergroot. Door de flexibiliteit zijn werkgevers verder niet alleen maar afhankelijk van talent van eigen bodem. Meer dan een derde van alle ingenieurs komt uit het buitenland. Bovendien mogen Amerikaanse bedrijven productie naar het buitenland verplaatsen.

Amerika zal zijn economische positie in de wereld echter niet kunnen handhaven met middelmatig menselijk kapitaal. De concurrent zal ook leren flexibeler te worden en Amerika gaan inhalen. Uiteindelijk komt het er dan op neer wie het beste menselijk kapitaal kan opleiden, trainen en behouden – met name in een wereld waarin mensen niet meer gebonden zijn aan een land en er voor technologie en financieel kapitaal ook geen landsgrenzen meer bestaan.

BRON: *TD*, JANUARI 2005.

- ▶ lijke ontmoetingen. Het belang van persoonlijk contact is ongeëvenaard en is een van de vele unieke uitdagingen voor e-learning.

Bekende mondiale ondernemingen zoals Fujitsu en Fuji erkennen dat een meer gecentraliseerde kijk op leren en ontwikkeling goed is voor de organisatie en dat het belangrijk is deze te koppelen aan de bedrijfsstrategie. Leren is voor zulke bedrijven echter ook business. Zo produceert Fuji Xerox sinds kort ook human development- en leeroplossingen voor intern gebruik en voor andere bedrijven in Japan.

AUSTRALIË

Australiërs vergelijken zichzelf vaak met de Amerikanen. Zo was het doel van een onderzoek naar training door Appcon te kijken hoe Australië het doet in vergelijking met de Amerikaanse trainingsmarkt, met name op het gebied van budgetten en de toepassing van nieuwe technologie. In het algemeen komt Australië in zulke vergelijkingen goed uit de bus. De totale trainingsmarkt bedroeg vorig jaar meer dan € 2 miljard en 30 procent van de leermiddelen is op technologie gebaseerd. De budgetten voor technologie gaan voornamelijk naar online content en leer-managementsystemen.

Organisaties ontdekken dat technologie helpt de bedrijfsstrategie te versnellen via leren. Zo ook St. George Bank, winnaar van de Best e-Learning Strategy Award. Volgens Colin Pitt van het Corporate Performance Centre van de bank helpt leertechnologie hen de werknemers consistente training van hoge kwaliteit te geven, zodanig dat het ten goede komt aan de bedrijfsresultaten.

Bovendien komen er resources vrij door de inzet van technologie, waardoor meer strategisch werk kan worden gedaan. Australische organisaties zien de mogelijkheden van technologie voor blended learning op alle organisatieniveaus, zegt Pitt. Daardoor kan St. George Bank zich concentreren op de ontwikkeling van leerprogramma's die gekoppeld zijn aan de bedrijfsstrategie.

Een niet te negeren trend is dat grote organisaties steeds meer vragen om mondiale leerstrategieën en dat leveranciers mondiale producten moeten bieden. Ervaring uit de eerste hand en interne expertise zijn noodzakelijk geworden voor wereldwijd succes met leren.

BRON: *TD*, OKTOBER 2004.

