

Loopbaandenken als katalysator voor levenslang leren

Een lerende samenleving lijkt meer en meer de heilige graal waar onze arbeidsmarkt naar op zoek is. Maatschappelijke veranderingen volgen elkaar steeds sneller op, technologie evolueert steeds sneller, vaardigheden raken sneller verouderd. In Nederland spreekt men van de 'halfwaardetijd van kennis en vaardigheden' – de tijd waarop de helft van je vaardigheden verouderd of verloren gaat – en die tijd wordt steeds korter. Daarom zoekt de arbeidsmarkt naar profielen die zich uit eigen beweging bij-scholen. Mensen die voortdurend de polsslag van de evoluerende maatschappij voelen, en intrinsiek gemotiveerd zijn om hun vaardigheden bij te spijkeren en actueel te houden. Voortdurende transitie wordt de enige constante. Wie zich daarop instelt, past zich doorlopend aan, en wie zich doorlopend aanpast, heeft niets te vrezen op de arbeidsmarkt van de toekomst.

In het Vlaamse regeerakkoord 2019-2024 wordt levenslang leren vijftienmaal vermeld. Levenslang leren wordt belangrijk genoeg bevonden om er, verbonden aan hoger en volwassenenonderwijs, een hoofdstuk binnen het regeerakkoord aan te wijden. Het Vlaamse regeerakkoord erkent de nood aan een brede, beleidsdomein-overschrijdende aanpak. De Vlaamse Regering stelt dan ook de oprichting van een platform levenslang leren in het vooruitzicht dat als doel heeft om het Vlaamse leersysteem te wapenen tegen de uitdagingen van een snel veranderende maatschappelijke realiteit. Daartoe moet een gezamenlijke visie met de noodzakelijke ambities en doelstellingen betreffende levenslang leren verder worden uitgewerkt. Een Vlaams beleid rond levenslang leren opzetten vraagt het ontwikkelen van een kader dat onder andere inzet op het stimuleren van de leerzin, het ontsluiten van

de verschillende leermogelijkheden, het laten aansluiten van het leeraanbod op de leervraag en op het creëren van de randvoorwaarden die leren mogelijk maken in elke fase van het leven. Een eerste aanzet voor een startnota voor de Vlaamse Regering hieromtrent werd geschreven door Bruno Tindemanst. Deze bijdrage gaat niet verder in op het bredere kader, maar zoomt in op het meest cruciale punt ervan: de intrinsieke motivatie om te leren.

Intrinsieke motivatie is essentieel voor een lerende samenleving, maar lijkt ons nu net in Vlaanderen voor de grootste uitdagingen te stellen. In het OESO skills onder-

zoek dat voor Vlaanderen werd gevoerd, komt naar voor dat 80% van de Vlamingen niet de nood ziet om zich bij te scholen.¹ Bovendien zien diegene die er het meest baat zouden bij hebben – kortgeschoolden – er nog het minst de noodzaak van. Leren wordt door weinig Vlamingen aan gevoeld als een aangename en onderhoudende bezigheid. Het wordt bovendien geassocieerd met een knellend schoolsysteem waarvan velen blij zijn dat het niet meer dan een herinnering is geworden.

Wie zichzelf niet doorlopend ontwikkelt en aanpast aan de steeds sneller evoluerende samenleving, heeft een steeds grotere kans om naast de arbeidsmarkt te vallen, verstoken van alle voordelen van een job; minder sociaal netwerk, minder structuur, minder identiteit, minder betrokkenheid bij de samenleving enzovoort. De strategie van VDAB is om

niet te wachten tot dit zich realiseert om dan de scherven te lijmen. Eens en des te langer een wagonnetje is gelost van de arbeidsmarkt, des te groter de te leveren inspanning om dat wagonnetje terug aan de steeds sneller rijdende arbeidsmarkttrein te hangen. Daarom maakten we het streven naar een loopbaanperspectief voor elke burger een onderdeel van de missie van VDAB. We willen mensen triggeren om actief over hun loopbaan na te denken, door hen pro-actief te informeren over arbeidsmarkttrends en de vermoedelijke impact van die trends op de eigen positie op de arbeidsmarkt. Wie zich goed bewust is dat zijn of haar skills niet *future proof* zijn, heeft meteen een duidelijk leerdoel en een motivatie om te leren: zorgen dat men blijft op de arbeidsmarkt.

Vanuit deze invalshoek willen we een aantal aandachtspunten naar voor schuiven die van belang zijn zijn in het vormgeven van die Vlaamse visie op levenslang leren en geven we ook aan hoe VDAB daar vanuit zijn opdracht zou aan kunnen bijdragen.

Levenslang leren is geen doel maar een middel in een actief loopbaanbeleid

Professor Ans De Vos (2016) definieert een loopbaan als een complexe mozaïek van objectieve situaties en gebeurtenissen en de subjectieve evaluatie die mensen ervan maken. Het gaat met andere woorden over het werk dat we dagelijks doen en hoe we ons daarbij voelen. En dat gevoel kan doorheen de tijd veranderen, ook als er niets verandert aan de objectieve situatie.

Als we niet tevreden zijn met onze job of loopbaan op een bepaald moment, kunnen we initiatief nemen om onze werksituatie te verbeteren of onze loopbaan een andere wending te geven. Leren is een van de middelen die we hiervoor kunnen inzetten. Alles hangt af van waar het schoentje precies knelt in onze subjectieve beleving van onze job of loopbaan op dat moment en hoe we denken daar een oplossing voor te kunnen vinden.

Leren in het kader van een loopbaan is dus nauw verbonden met enerzijds de overtuiging dat we aan de inhoud van ons werk een andere of betere

invulling kunnen geven en anderzijds met de overtuiging dat leren daadwerkelijk bijdraagt tot het vormgeven van die betere invulling. Als aan een van beide voorwaarden niet voldaan is, is er geen intrinsieke motivatie en zullen we niet vanuit onszelf inzetten op leren.

We kunnen dus spreken over het recht op levenslang leren om ons werkgeluk te verhogen door onze competenties aan te scherpen of om onze loopbaan een andere wending te geven, als en op het moment dat we overtuigd zijn dat dat zinvol is. Maar het heeft geen zin om levenslang leren tot een plicht te maken. Leren opleggen zonder intrinsieke motivatie zal leiden tot weerstand en afkeer.

Om levenslang leren meer ingang te doen vinden in Vlaanderen komt het erop aan om de verbinding te maken met de intrinsieke drijfveer om de job zo goed mogelijk te willen uitvoeren en op het hebben van loopbaanzekerheid. Inzetten op leerzin betekent dan ook dat we moeten inzetten op het ontwikkelen van loopbaandenken. We moeten mensen er toe brengen om expliciet te reflecteren over hun positie op de arbeidsmarkt. Zo nemen ze hun loopbaan in eigen handen en zullen ze die actief sturen in functie van talenten, opportuniteiten, interesses en ambities. Daarnaast moeten we ook systemen en instrumenten aanbieden die mensen de mogelijkheid geven om dat te kunnen doen.

Inzetten op levenslang leren kan dus niet zonder in te zetten op loopbaandenken. En zoals de loopbaan van elkeen anders is, zal ook het leerpad van elkeen op maat moeten zijn: een *one size fits all* aanpak zal onvoldoende zijn om de noden in te vullen.

Leren in het kader van een loopbaan moet bijdragen tot zingeving van die loopbaan, maar niet enkel vanuit het perspectief van het individu

Als we inzetten op het koppelen van leerzin aan het willen en kunnen bereiken van een nieuwe loopbaanstap, hebben we de eerste stap gezet naar het intrinsiek motiveren tot leren binnen een loopbaanperspectief. Mensen willen die loopbaanstap zetten en zijn ervan overtuigd dat hiervoor een leerinspanning nodig is.

Maar wat als de volgende loopbaan stap die iemand voor ogen heeft, getuigt van weinig realisme? Wat als die loopbaan stap binnen onze arbeidsmarkt weinig kans op slagen heeft? De leerinspanning dreigt dan ondoelmatig te worden, met mogelijk een permanente afkeer van leren tot gevolg.

Zinvolheid van leren in het kader van een loopbaan bekijken we dus best niet alleen vanuit het individu en zijn gewenste loopbaan. We kaderen leren ook best binnen realistische kansen om die gewenste loopbaan te realiseren.

Om van een zinvolle loopbaan stap te spreken en het leren in het kader van die loopbaan stap als zinvol te kunnen beschouwen, is het belangrijk dat individuen rekening houden met deze kans en daar in de eerste plaats ook zicht op hebben. Ook hier kan VDAB als arbeidsmarktregisseur een belangrijke rol spelen in het verschaffen van transparantie op welke mogelijkheden op de arbeidsmarkt aanwezig zijn. We willen mensen een gefundeerde blik geven op de zinvolheid van een loopbaan stap, en de zinvolheid van een leerinspanning om die loopbaan stap te zetten. Ook dit zal een perspectief op maat moeten zijn, bekeken vanuit de concrete positie van het individu ten aanzien van die arbeidsmarkt. VDAB werkt daarom aan een tool jobbereik, die vertrekkende vanuit het individuele profiel en de concrete positie van een individu op de arbeidsmarkt een blik geeft op de afstand tot verschillende zinvolle loopbaan mogelijkheden.

Nemen we de verbinding met de actuele en toekomstige arbeidsmarkt niet mee in een visie op levenslang leren, dan riskeren we dat leerinspanningen van mensen uiteindelijk als negatief ervaren worden omdat ze niet het gewenste resultaat oplevert. Dit zal de leerzin wellicht sterk aantasten. Het laatste wat we willen is dat mensen tot de conclusie komen dat het toch geen zin heeft om te leren omdat dit in hun ervaring niet heeft bijgedragen tot het zetten van een nieuwe loopbaan stap.

Inzetten op levenslang leren kan dus niet zonder ook in te zetten op het realiteitsgehalte van het loopbaandenken. Een loopbaan stap moet niet enkel zinvol en haalbaar zijn vanuit het perspectief van het individu maar moet ook realiseerbaar zijn binnen de Vlaamse arbeidsmarkt.

De loopbaan is eigendom van het individu, maar de vormgeving ervan is een gedeelde verantwoordelijkheid

Als mensen hun eigen loopbaan in handen willen en kunnen nemen, en als we ervoor kunnen zorgen dat dit op een realistische manier gebeurt, zal dit bijdragen tot actieve leerinspanningen die als zinvol ervaren worden. En zolang mensen het gevoel hebben dat hun loopbaaninspanningen bijdragen aan de eigen persoonlijke zingeving, zullen ze met meer plezier actief worden of blijven op de arbeidsmarkt.

Maar loopbanen vallen steeds minder samen met een levenslange tewerkstelling in één en dezelfde organisatie. Als iemand zijn organisatie verlaat, verdwijnt de arbeidsrelatie, maar niet de loopbaan. De loopbaan is dus finaal geen eigendom van de organisatie maar van het individu. Organisaties hebben echter wel een sterke invloed op die loopbaan door het beleid dat ze voeren.

Organisaties worden hoe langer hoe meer geconfronteerd met een sterk evoluerende omgeving. Markten veranderen, concurrentie neemt toe, nieuwe technieken worden ingevoerd op de werkvloer, taken verdwijnen of worden op nieuwe manieren uitgevoerd. Klanten stellen andere eisen, en de regelgeving waarbinnen men moet werken verandert. Als organisaties willen blijven bestaan, zijn ze genoodzaakt om deze evoluties op te volgen en hier actief op in te spelen. Dit heeft ook gevolgen voor de manier waarop ze met hun medewerkers moeten omgaan.

Organisaties zijn er hoe langer hoe meer bij gebaat niet enkel proactief om te gaan met de veranderingen van de organisatie-omgeving maar tegelijkertijd ook stil te staan bij de impact die deze veranderende omgeving heeft op haar huidige en toekomstige medewerkers. Omgekeerd vragen werknemers ook steeds vaker dat organisaties waarvoor ze zich inzetten hen een helder ontwikkelpad aanbieden dat hun competenties versterkt en een waardevolle bijdrage levert aan hun loopbaan. Vandaag vragen kandidaten op sollicitatiegesprekken steeds meer welke waardevolle leerervaringen een werkgever hen kan bieden, en de beste werkgevers spelen daar ook op in. Werkgevers doen er met andere woorden goed aan om te investeren in interne

leerpaden die bijdragen tot performantere werknemers, maar ook tot sterkere loopbanen van die werknemers vanuit een bredere blik dan het eigen organisatieperspectief.

Inzetten op levenslang leren kan dus niet zonder ook in te zetten op de ontwikkeling van loopbaanbeleid binnen organisaties. Medewerkers zijn op wat langere termijn enkel bereid om hun loopbaan verder te zetten in een organisatie als ze overtuigd zijn dat hun engagement binnen een organisatie ook voldoende bijdraagt aan de eigen loopbaandoelstellingen.

Het transparant maken van competenties draagt bij tot het geven van richting aan levenslang leren in het kader van loopbanen

Als we inzetten op levenslang leren kunnen we dat dus niet zonder in te zetten op loopbaandenken, op het realistisch houden van dat loopbaandenken en op het ontwikkelen van een loopbaanbeleid binnen organisaties. Maar moeten we ook geen aanpak hebben die ons in staat stelt, zowel vanuit het standpunt van het individu als vanuit het standpunt van de organisatie, om te bepalen wat er dan best geleerd kan worden om de volgende realistische loopbaanstap waar te maken? In zijn aanbevelingen voor de Vlaamse *skills* strategie stelde de OESO al dat naast het ontwikkelen van een leercultuur, het ook belangrijk is om in te zetten op het transparant maken van zowel door individuen reeds verworven competenties, als de competentiebehoeften en de skills forecasting van onze organisaties en onze arbeidsmarkt (OECD, 2019).

Als we mensen loopbaankansen willen laten ontdekken, moeten we hen inzicht geven in de competenties die vandaag en morgen gevraagd worden op de arbeidsmarkt, en in de weg die ze kunnen nemen om die nieuwe competenties in het kader van een volgende loopbaanstap te ontwikkelen. Door het transparant maken van de competenties die iemand al verworven heeft enerzijds en anderzijds nog bijkomend moet verwerven om een volgende loopbaanstap te bereiken, kunnen we richting geven aan het noodzakelijke leerproces.

Maar niet enkel individuen zijn gebaat bij inzicht in de dynamiek van de arbeidsmarkt. Ook bedrijven,

organisaties en zelfs sectoren kunnen dit inzicht gebruiken om gefundeerde beslissingen te nemen over hoe ze omgaan met hun eigen nood aan competenties. En dit inzicht is niet enkel ondersteunend als bedrijven nieuwe mensen willen aanwerven. Als een bedrijf beslist op welke wijze het omgaat met noodzakelijk geachte veranderingen in de eigen bedrijfsprocessen, kan dit inzicht een belangrijke meerwaarde opleveren. Ook voor bedrijven kan een zal een goed zicht op de essentiële competenties richting geven aan scholing, bijscholing of herscholing van eigen of nieuwe medewerkers, tot aan een toekomstgerichte *workforce planning*.

Inzetten op levenslang leren betekent dus ook het transparant maken van de competenties die mensen verworven hebben, het transparant maken van de huidige en toekomstige competentienoden op de Vlaamse arbeidsmarkt en het transparant maken van de beste leerweg om die competenties te vergaren in de uitbouw van een realistische loopbaan.

Ook informeel leren is leren

Leren vernauwen tot leren binnen een formele context beperkt tot het bekende institutionele en commerciële leeraanbod is een valkuil waar we het beleid rond levenslang leren voor moeten behoeden.

Als je de filter van je droogkast wil reinigen, kan je op YouTube terecht. Je vindt er voor heel wat types droogkasten stap voor stap instructies hoe je dat moet doen. Wil je je verder bekwamen in een of andere IT-toepassing, dan kan je niet alleen op YouTube terecht, maar heb je meestal ook een waaier aan andere mogelijkheden, van gratis onlinen cursussen tot gebruikersfora. Soms wenden mensen zich ook tot vrienden, kennissen of collega's als ze hulp en ondersteuning willen bij het aanvangen van een nieuwe opdracht of taak of bij het gebruik van nieuwe instrumenten en technieken. Je kan soms zelf terecht in informele of geformaliseerde *peer*-leergroepen. Bedrijven die nieuwelingen in dienst nemen, organiseren soms zelf eigen opleidingen om deze mensen de nodige competenties te laten verwerven. Ze doen dit overigens niet enkel voor mensen die ze nieuw in dienst nemen. Ook voor andere medewerkers worden door bedrijven regelmatig eigen bedrijfsopleidingen georganiseerd. Zo doen veel organisaties aan wissellieren,

waarbij medewerkers van plaats wisselen of een tijd meelopen met een collega om de andere kant van bedrijfsprocessen beter te begrijpen.

Deze ‘verborgen’ leermogelijkheden hebben vaak het kenmerk dat de gevraagde leerinspanning zeer nauw aansluit bij het beoogde leerdoel. Het zijn daardoor leermogelijkheden die vlot ingeschakeld kunnen worden in een leertraject op maat. Dit informeel en verborgen leren is iets wat in een planmatige aanpak makkelijk kan vergeten worden. Hierdoor onderbenutten we een belangrijk en laagdrempelig deel van de beschikbare leerkanalen. De uitdaging is aan de leden van het platform levenslang leren om dit niet uit het oog te verliezen.

Wim Adriaens
Jan Wilmots
VDAB

Noot

1. Zie Van Langenhove en Vansteenkiste (2020) elders in dit Over.Werk-nummer voor een nuancering bij dit cijfer.

Bibliografie

- De Vos, A. (2016). *Loopbanen in beweging. 10 wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid*. Leuven: Acco.
- OECD. (2019). *Skills Strategy Flanders: Assessment and Recommendations*. OECD Skills Studies. Paris: OECD Publishing.
- Website Statistiek Vlaanderen. (2020). Geraadpleegd via <https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/levenslang-leren-opleidingsdeelname>