

Lang leve leren!

Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen in een veranderende arbeidsmarkt

Menno Vos

De coronamaatregelen hebben in het afgelopen half jaar het werk voor velen van ons ingrijpend doen veranderen. Artsen, verpleegkundigen en ander verzorgend personeel maakten overuren; supermarkt-personeel en pakketbezorgers eveneens. Bedrijven draaiden soms op halve kracht omdat aanvoerlijnen stagneerden, of zochten naar wegen om de terugvallende vraag op te vangen door andere producten te maken. De rest van Nederland werkte vanuit huis of zat thuis omdat werk (tijdelijk) wegviel. Onze digitale geletterdheid werd op de proef gesteld. Velen hebben in korte tijd de mogelijkheden en beperkingen van online werken en vergaderen via Teams of Zoom zich eigen moeten maken.

De impact van de coronamaatregelen, samen met de al eerder ingezette technologische ontwikkelingen, demografische verschuivingen en flexibilisering van werk, maakt duidelijk dat mee kunnen bewegen in veranderingen in ons werk crucialer is dan ooit. Maar makkelijker gezegd dan gedaan. Aanpassen aan veranderingen gaat vaak niet zonder slag of stoot, zeker niet als het betekent dat je baan zodanig verandert dat je veel opnieuw zou moeten leren of misschien wel een baan in een andere sector moet zoeken.

Aandacht voor continu leren en ontwikkelen van werknemers staat inmiddels hoog op de agenda van veel werkgevers, HR-professionals, sociale partners, onderwijsinstellingen en ook de politiek. Die urgentie wordt inmiddels ook door medewerkers gevoeld (SER, 2019). In de praktijk ervaren mensen echter wel belemmeringen om daadwerkelijk tot stappen te komen om bij te blijven bij de veranderingen op de arbeidsmarkt. Een kwart van de volwassenen had een cursus of training willen volgen, maar hebben daarvan afgezien (SCP, 2019). En hoewel de aandacht en investeringen in leven lang ontwikkelen is toegenomen, zien we dat de deelname aan opleidingen, cursussen

Dr Menno Vos is lector Leven Lang Ontwikkelen bij Hogeschool Windesheim. Dit artikel is een verkorte weergave van zijn lectorale rede, uitgesproken op 24 september 2020.

en trainingen in de afgelopen jaren is blijven steken op hetzelfde niveau. Ook blijft de potentie van werkplekleren in veel organisaties nog te veel onbenut (Kans et al., 2017). Waar ligt dat aan? Vanuit verschillende onderzoeken is gebleken dat dat komt omdat mensen graag vasthouden aan bestaande zekerheden, gebrek aan tijd ervaren om zich te ontwikkelen of andere prioriteiten hebben, het zelfvertrouwen ontberen om stappen te maken, negatieve leerervaringen uit het verleden hebben opgedaan, of gebrek aan ondersteuning van hun werkgever ervaren (Panteia, 2019; SCP, 2019).

De urgentie voor scholing en ontwikkeling wordt dus wel gevoeld, maar verschillende belemmeringen zorgen ervoor dat het nog steeds aandacht vraagt. Het is daarom belangrijk dat mensen niet alleen het besef hebben dat leren en ontwikkelen tijdens het werkende leven noodzakelijk is, maar ook dat er een omgeving gecreëerd wordt waarin leren en ontwikkelen aantrekkelijk is en onderdeel van het dagelijkse werk wordt. Voor organisaties is de externe prikkel vaak de aanleiding om medewerkers in de leerstand te krijgen ('werk verandert' of 'er is een nieuwe technologie'), en daarmee de primaire drijfveer voor actie. Maar hoe kun je, gegeven die externe prikkel, medewerkers vanuit een meer intrinsiek gedreven houding stimuleren en motiveren om zichzelf te blijven ontwikkelen, oftewel een wenkend perspectief bieden. Extrinsicke prikkels zullen er namelijk altijd zijn, maar door het verleggen van de focus op intrinsieke drijfveren om te leren, zullen mensen ook in de toekomst en op een duurzame manier met veranderingen om kunnen gaan in hun werk.

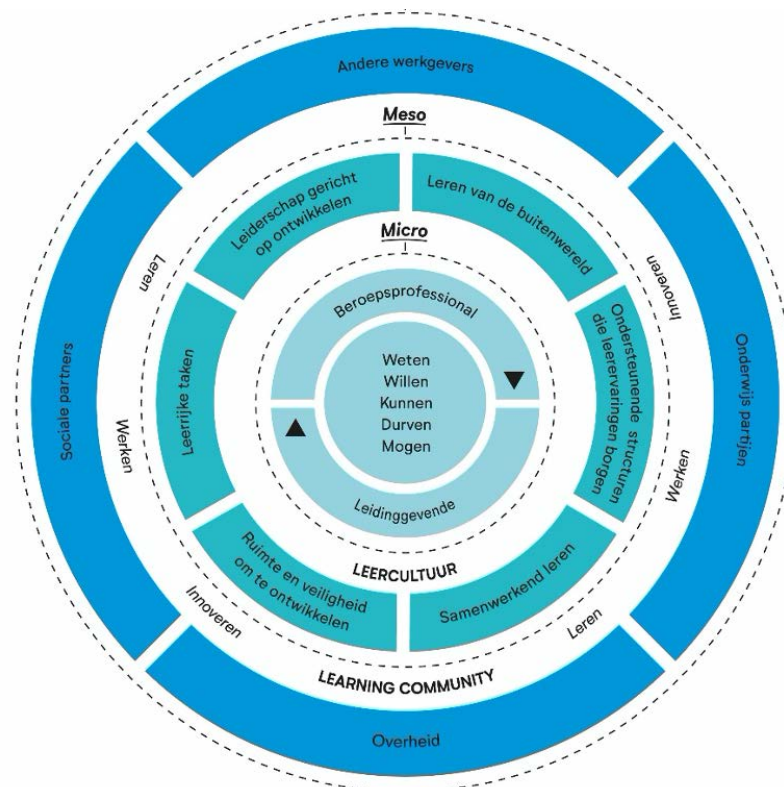
In mijn lectorale rede pleit ik daarom voor een integraal perspectief op leven lang ontwikkelen, waarin perspectieven vanuit individueel niveau (micro), organisatieniveau (meso) en op het niveau van regionale publiek-private samenwerkingsverbanden en leergemeenschappen (macro) met elkaar verbonden worden.

Vertrekpunt is de beroepsprofessional die te maken krijgt met een baaninhoud en arbeidsmarkt die onderhevig is aan continue verandering. Streven is dat zij zo veel mogelijk zelf het heft in handen kunnen nemen voor hun eigen ontwikkeling, oftewel 'eigen regie'. Daarvoor is het wel belangrijk dat zij weten wat nodig is, gemotiveerd zijn om daar stappen in te nemen, die stappen ook kunnen en durven te nemen en er ruimte en middelen geboden worden om dit in gang te zetten (Van Vuuren 2016; Vos et al., 2020). Daar hebben werkgevers een cruciale rol in. Dichtbij de medewerker gaat dat vaak om de leidinggevende die de medewerker kan ondersteunen in het nemen van eigen regie. Belangrijkste vraag is hier: hoe pak ik als werknemer eigen regie op mijn ontwikkeling en welke ondersteuning van mijn leidinggevende heb ik hierin nodig? Deze processen spelen zich af op microniveau.

Dat vergt echter meer van de organisatie dan alleen een leidinggevende die geëquipeerd is met het vermogen om mensen in ontwikkeling te zetten. Er dienen condities in de organisatie gecreëerd te worden, zodat de medewerker eigen regie kan pakken en leidinggevendens dat op een goede manier kunnen ondersteunen. Op mesoniveau staat het inrichten van een leercultuur cen-

traal, waarin niet alleen aandacht is voor op leren gericht leiderschap, maar ook voor leerrijke taken, samenwerkend leren, een veilige omgeving waarin geëxperimenteerd en fouten gemaakt mogen worden, leerprocessen koppelen aan bestaande structuren en processen en ten slotte kennis en ervaring op een structurele manier van buiten de organisatie halen (Korevaar et al. 2020). Belangrijkste vraag op dit niveau is: vanuit de kennis over de bouwstenen van leercultuur, hoe geef je dat vervolgens concreet vorm binnen organisaties zodat beroepsprofessionals zich uitgenodigd en uitgedaagd voelen om zich continu te ontwikkelen?

Het laatste aspect van de leercultuur ('leren van de buitenwereld') verbindt het mesoniveau met het macroniveau. Om leven lang ontwikkelen voor individuele medewerkers in gang te zetten heeft de omgeving van de organisatie ook invloed. Die context – het ecosysteem – waar ook andere organisaties, sociale partners, overheidspartijen en onderwijspartijen deel van uitmaken, moet zodanig vormgegeven worden dat het niet alleen een positieve leercultuur van de organisatie voedt op mesoniveau maar ook het lerend en innovatief vermogen van beroepsprofessionals op microniveau. Belangrijkste vraag is hier hoe je dergelijke publiek-private learning communities zodanig inricht dat zij bijdragen aan het vermogen van beroepsprofessionals om zich continu te kunnen ontwikkelen.



De volledige rede, waarin ik vanuit dit integrale model een onderzoeksagenda voor de komende jaren presenteer, is [hier](#) te vinden.