

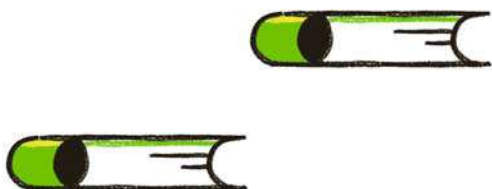
NOOD AAN EEN MAATSCHAPPIJBREDE LEERCULTUUR

Voor de concurrentiekracht van een onderneming is een sterke leercultuur van kritiek belang. De impact op het innovatievermogen, de wendbaarheid en de inzetbaarheid van de medewerkers kan niet worden onderschat. Blijft de hamvraag hoe hoog die leercultuur in België scoort. Zijn we koplopers of hinken we achterop?



In de complexe en gefragmenteerde wereld, gekenmerkt door de digitale revolutie, automatisatie, robotica, artificiële intelligentie, big data, ... betekent het versterken van de kracht van de medewerkers een cruciale hefboom voor het groeivermogen. Een sterke leercultuur is voor de brede arbeidsmarkt hét wapen in de strijd tegen de kwalitatieve mismatch tussen vraag en aanbod. Voor het individu betekent het dat hij of zij het stuur van zijn loopbaan in handen neemt en zich maatschappelijk gemakkelijker integreert.

Bedrijven en overheden leveren al heel wat inspanningen om de leercultuur naar een hoger niveau te tillen (lees ook 'Loopbaanlang leren: samen aan zet voor inzetbaarheid', p. 6). Het echte werk ligt echter bij het embedden van de leercultuur in elk individu, actief én niet-actief. We merken dat velen vandaag nog te weinig actief met hun loopbaan bezig zijn. Ze nemen een te afwachtende, passieve houding aan, en kijken vooral naar anderen – lees de werkgever – als het over de verantwoordelijkheid voor hun permanente ontwikkeling gaat. Het concept leren mag de voorbije decennia dan wel fundamenteel zijn gewijzigd, de algemene mindset en visie van de mens volgden amper of niet.



LOOPBAANDENKEN WORDT CRUCIAAL

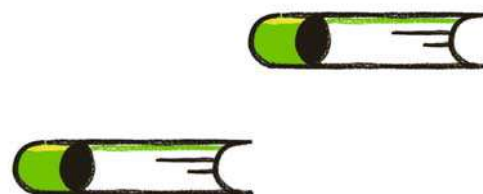
Leren gebeurde vroeger in een stabiele omgeving, aan het begin van de loopbaan, op een reactieve manier en via gestandaardiseerde leerpakketten. Vandaag is niets nog stabiel, laat staan voorspelbaar. Iedereen moet zich continu voorbereiden op nog meer verandering, proactief, de hele loopbaan lang. Dat betekent: op een gepersonaliseerde manier blijven focussen op duurzame inzetbaarheid. Daardoor wordt loopbaandenken cruciaal voor elke actor: individu, onderneming/sector en maatschappij. Niet voor niets schakelen sectoren vandaag al over van vormingsfondsen naar loopbaanfondsen.

Leren, werken en leven vloeien in elkaar over, beïnvloeden én versterken elkaar. Los van de inspanningen die nog moeten gebeuren om de leercultuur te bevorderen, zijn er nog elementen die

“BEDRIJVEN BEHEEREN SOMS ONVOLDOENDE DE WAARDE VAN HUN MENSELIJK KAPITAAL”

kunnen bijdragen tot een échte lerende samenleving. Een optimalere aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs kan een antwoord vormen voor het probleem van de kwalitatieve mismatch die steeds groter dreigt te worden. Een snellere transitie en het continu en flexibel aanpassen van curricula op basis van de noden van de arbeidsmarkt is een must.

Jongeren moeten bij hun studiekeuze grondig worden geïnformeerd over hun jobkansen in functie van die keuze. Waarom zouden we bovendien opleidingen die vanwege de doorgedreven digitalisering amper tot jobkansen leiden, niet kunnen schrappen uit het leeraanbod? Uiteraard bestaat er geen een-op-



eenrelatie tussen studie en job, maar elke studie moet wel een aantal broodnodige en transversale competenties én sociale vaardigheden aanleveren die de jobkansen versterken. We moeten het juiste evenwicht vinden tussen kennis, competenties en skills. Daarnaast zit er zeker potentieel in een betere combinatie tussen hoger onderwijs én werken. Op die manier kan er ook via de 'klassieke' onderwijskanalen maximaal worden ingezet op 'reskilling' of omscholing.

De introductie op de arbeidsmarkt kan verder worden gefaciliteerd door in zoveel mogelijk opleidingen op zijn minst een praktische bedrijfsstage aan te bieden. Ook het verder uitbouwen van duaal leren, inleefstages, ... maken het bedrijfsleven tastbaarder voor de jongere en zorgen voor die zo gegeerde 'ervaring' die veel bedrijven eisen. Idealiter vervangt een laatstejaarsstage een later wervingsmoment en stroomt de jongere vanuit de stage door naar zijn eerste job.

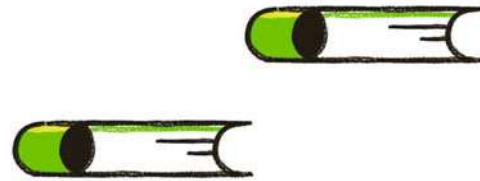
Daaraan gekoppeld merken we dat bedrijven en sectoren – onder andere in de automobielsector – zelf leerkrachten bijscholen en geavanceerde infrastructuur aanbieden om de leerlingen up-to-date te helpen klaarstomen voor de job.

MENSELIJK KAPITAAL BEHEEREN

Ondernemingen kunnen ook op andere manieren bijdragen tot het uitbouwen van een lerende samenleving. De leidinggevende speelt hier een belangrijke rol. Bedrijven moeten de leercultuur en leermotivatie stimuleren door de nood en behoefte – voor de onderneming én voor de individuele medewerker – tastbaar te maken. Zo krijgt de 'purpose')



“HET ECHE WERK? EMBEDDEN VAN DE LEERCULTUUR IN ELK INDIVIDU”



van de werknemer een concrete invulling, en geef je antwoord op de vraag hoe hij of zij waarde kan creëren voor zichzelf, het team én de organisatie.

Permanente evaluatie in plaats van een jaarlijks evaluatiemoment maakt het mogelijk om inzake ontwikkeldoelstellingen korter op de bal te spelen. Een leidinggevende mag zijn medewerkers gerust challengen en uit hun comfortzone halen. Leren en zichzelf ontwikkelen werkt prikkelend en stimulerend, maar men heeft soms dat extra duwtje in de rug nodig.

Daarnaast is het belangrijk om ook de niet-formele opleidingsinspanningen in kaart te brengen. Leren gaat veel breder dan de klassikale opleiding. Ook mentoring, training on the job, coaching, ... maken deel uit van ieders continue ontwikkeling. Werkgevers beseffen dat wel, maar vergeten soms om al die ervaring, kennis en competenties in kaart te brengen. Ze beheersen met andere woorden onvoldoende de waarde van hun menselijk kapitaal. Vergeet daarbij niet dat ook initiatieven rond outplacement en loopbaanbegeleiding bijdragen tot een duurzame inzetbaarheid.

Tijdens de werving en selectie ten slotte is het belangrijk om de zgn. EVC's (eerder verworven competenties) op te lijsten, te valoriseren en te monitoren.

MAATWERK, GEEN WISKUNDE

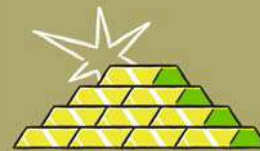
Wat kan de overheid nog doen voor de transitie richting een maatschappijbreed gedragen leercultuur? De mismatch op de arbeidsmarkt overbruggen vraagt om een doorgedreven samenwerking tussen de ministers van Werk en Onderwijs. Beide bevoegdheden onderbrengen binnen één overheidsdienst kan een belangrijke hefboom zijn. Geen must, maar wel een zinvolle denkpiste.

Het is bovendien duidelijk dat de verschillende overheidsinitiatieven inzake vorming, levenslang leren, e.d. beter op elkaar moeten worden afgestemd. Noch het individu, noch de werkgever heeft baat bij een kluwen aan regels, procedures en incentives. Het werkt contraproductief en demotiverend. Dat geldt vooral voor bedrijven die aan maatregelen moeten voldoen waarvan de synergie tussen de verschillende overheidsniveaus zoek is en dubbelop inspanningen vergt.

Een overheid die focust op een verplicht aantal vormingsdagen of -uren is niet langer van deze tijd. Medewerkers bijscholen is maatwerk, geen wiskunde. Het beleid rond vorming en levenslang leren moet

passen in een brede economische oefening op middellange en lange termijn. Het moet inhaken op vragen als 'Wat zijn de economische speerpunten van morgen?', 'Welke werknemers, competenties, kennis en skills hebben we nodig om te (blijven) uitmunten in die domeinen waar we sterk staan of juist in moeten groeien om als land competitief en innovatief aan de top te blijven?', 'Welke profielen hebben we hiervoor nodig?', 'Op welk type onderwijs – initieel en voortgezet – moeten we daarvoor inzetten?' en 'Hoe vertalen we dat alles in concrete acties?'

Pas dan focust het beleid echt op de finaliteit van wie, wanneer, welke opleiding zou moeten volgen en op welke manier dat 'leren' kadert binnen het streven naar de bedrijfsgebonden vorming en de permanente inzetbaarheid van ons allen.



ONZE BOUWSTENEN

1. **Leercultuur embedden** in elk individu, actief én niet-actief. Het individu in de driver's seat, werkgever en overheid ondersteunen en begeleiden.
2. **Kwalitatieve en kwantitatieve mismatch tegengaan** door de brug tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbreden.
3. Evolueren van vorming en opleiding als een doel naar **permanente ontwikkeling als middel** voor loopbaandenken.
4. **Overheid** moet werk maken van een **dynamiserende en motiverende set** aan maatregelen over de bestuursniveaus heen, die mensen aanzet hun eigen leertraject in handen te nemen.