

Leven lang leren is noodzaak

Werk verandert en een leercultuur creëren op de werkplek is voor de continuïteit van de organisatie en je eigen inzetbaarheid op de arbeidsmarkt cruciaal. Een leven lang leren is daarom geen luxe, maar noodzaak!

Tekst Jeany Slijper en Joost van der Weide

Leren? Ah, getsie. Dat hebben we toch vroeger op school gehad, niet nu nog een keer op de werkvloer, hè? Gelukkig is zo'n schoolse aanpak niet nodig, maar een leercultuur creëren op de werkplek waar je jezelf en collega's steeds weer weet uit te dagen, is voor de continuïteit van de organisatie en je eigen inzetbaarheid op de arbeidsmarkt cruciaal. Onder druk van veranderende klanteisen en technologische ontwikkelingen worstelen veel organisaties met de vraag hoe ze dit praktisch vormgeven. Leren en innoveren dienen daarvoor vaste onderdelen te worden van het dagelijkse werk. Voor HRM'ers ligt er de uitdaging hoe ze zo'n leercultuur (mede) kunnen realiseren.

Nog geen gemeengoed

Even een praktijkvoorbeeld van een bedrijf dat aggregaten en noodstroomvoorzieningen verhuurt, verkoopt en servicet en bijvoorbeeld ook de stroom op een megafestival als Lowlands verzorgt. Binnen dit bedrijf zijn praktische leerlijnen ontwikkeld waarin tijdens het dagelijkse werk aandacht wordt besteed om je te kunnen ontwikkelen tot een allround-monteur. Hierbij leggen ze niet primair de focus op de eisen waar je aan moet voldoen voor een volgende functie. Ze creëren vooral een leerrijke werkomgeving waarbij je je stapsgewijs en op een laagdrempelige manier kan ontwikkelen. Zo is er

bijvoorbeeld een ruimte opgezet waar medewerkers kunnen experimenteren met trainingsaggregaten. Wat dit voorbeeld aangeeft, is dat het belangrijk is om binnen je hele organisatie condities te scheppen die maakt dat mensen meer van nature in een mindset komen dat ontwikkelen tijdens je werk belangrijk is. Dit is echter niet altijd vanzelfsprekend. De urgentie ontbreekt vaak om hier tijd en energie in te steken, zowel van de organisatie als de medewerker. Zo willen organisaties graag weten wat het rendement is dat zij kunnen maken op dat leren en ontwikkelen van medewerkers. Dit is vaak onduidelijk, waardoor het geen prioriteit krijgt. Het is echter niet eenvoudig om dit te veranderen. Er zijn immers vele prioriteiten en vaak is er te weinig tijd. Eenmaal aan het werk, is het blijven leren van mensen vooral een aangelegenheid tussen werkgever en medewerker. Daar zouden we vanaf moeten.

Breder perspectief

Het is van maatschappelijk belang dat het leren en ontwikkelen vanuit een breder perspectief wordt aangepakt. Zo is een lerende organisatie er een die (pro-)actief samenwerkt met haar externe omgeving (Korevaar, van der Weide, Vos, Corporaal, & Witteveen, 2020). Dat kan beginnen met klanten en leveranciers, maar beweegt

We moeten ervanaf dat blijven leren een aangelegenheid is tussen werkgever en medewerker

zich op den duur veel breder. Hieronder lichten we dat toe.

Wanneer we naar de arbeidsmarkt kijken, dan zijn er krimpberoepen en -sectoren én sectoren waar forse personeelstekorten zijn. Het is van belang dat organisaties niet alleen hun huidige personeelsbestand continu blijven aanzetten tot leren en ontwikkelen, maar vooral ook actiever samenwerken met onderwijsinstellingen om zowel jonge kinderen als jongvolwassenen – het toekomstige personeelsbestand! - vroegtijdig te bereiken en te inspireren.

Je kunt niet vroeg genoeg beginnen

Leven lang leren is ook écht leven lang leren. Dat begint al tijdens de schoolloopbaan van onze kinderen. Het is van belang dat zij basisvaardigheden ontwikkelen om weer- en wendbaar te blijven in een veranderende omgeving: Exploreren, ontdekken, samenwerken, flexibel en nieuwsgierig zijn. Zulke vaardigheden zijn nodig, vooral om te achterhalen in hoeverre beroepsbeelden en ideeën over de arbeidsmarkt kloppen. Uit onderzoek blijkt namelijk dat jongeren, hun ouders en 'peers' nog vaak verouderde beroepsbeelden hebben en op grond van deze verouderde beelden een studie of beroep kiezen. Dit werkt teleurstelling, studie-uitval, en kwalitatieve en kwantitatieve mismatch op de arbeidsmarkt in de hand. Door jongeren al vroeg te stimuleren te exploreren en te ervaren, kunnen meer realistische beelden worden gegeneerd (Slijper, Biemans en Sjoer, 2019). We weten immers dat er beroepen verdwijnen, maar dat er tegelijkertijd nieuwe beroepen voor in de plaats komen. Bij vrijwel alle beroepen vinden verschuivingen plaats: ze worden ze als het ware in een 'nieuwe jas' gestoken.

Verbonden werelden

Als samenleving hebben we een leercultuur te ontwikkelen, waarin het gemeen-

goed is dat leren en ontwikkelen er gewoon bij hoort. Dat begint al op school en gaat eenmaal op de arbeidsmarkt door. Op deze manier wordt de drempel om te leren en te ontwikkelen vanzelf lager. Bij mensen bij wie dit niet het geval is, leeft een scala aan excuses: gebrek aan geld en tijd, negatieve leerervaringen uit het verleden, blik alleen gericht op de korte termijn, vasthouden aan zekerheden, en het ontbreken van een bestendig toekomstperspectief. Wanneer we de condities en perceptie in de samenleving ten aanzien van leren en ontwikkelen niet weten om te buigen, zullen organisaties tegen allerlei hardnekkige bestaande rituelen, gebruiken en gewoontes blijven aanlopen die het lastig maken om medewerkers vanuit zichzelf aan het leren te krijgen. Om tot een leercultuur te komen, is het belangrijk dat iedereen zijn of haar verantwoordelijkheid pakt en onderling samenwerkt: werkgevers, overheid, vakorganisaties, de beroepsbevolking zelf, collega's, onderwijsinstellingen en andere aanbieders van scholings- en ontwikkeltrajecten.

De impact van de coronamaatregelen, bovenop de gevolgen van de al eerder ingezette snelle technologisering en flexibilisering van arbeid, maakt duidelijk dat mee kunnen bewegen in veranderingen in ons werk crucialer is dan ooit. Maar dat is 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. Dit betekent namelijk niet zelden dat je afscheid moet nemen van je oude beroepsidentiteit en dat doet pijn en kost tijd. Daarom is het essentieel dat we jonge kinderen, tieners en jongvolwassenen leren om vooral weer- en wendbaar te zijn in een onzekere, veranderende (werk)omgeving. Als

toekomstige medewerkers dergelijk bewustzijn al meegegeven wordt op jonge leeftijd, dan wordt het voor organisaties ook eenvoudiger om de juiste condities te scheppen om het leren en ontwikkelen onder medewerkers te stimuleren en duidelijk te maken op welke wijze dit leren en ontwikkelen is gekoppeld aan de bedrijfsstrategie.

Maatschappelijke leercultuur

Een maatschappelijke leercultuur kenmerkt zich dus als een samenleving die in staat is om kennis en ervaringen van verschillende werelden met elkaar te verbinden: de werelden van jongeren, opleiders, organisaties én de arbeidsmarkt. Sterkere intersectorale verbindingen maken hier onderdeel van uit. Een samenleving die een goede focus legt op het ontwikkelen van een maatschappelijke leercultuur waarbij het vanzelfsprekend is dat er nieuwe eisen, vragen en problemen aan de orde gesteld kunnen worden, schept zowel voor de (aankomende) beroepsbevolking als voor werkgevers de duurzame condities die nodig zijn om medewerkers in organisaties in de leerstand te krijgen die nodig is om ze aan te jagen om continu te leren en zich te ontwikkelen. «

Literatuur

Korevaar, R., Van der Weide, J., Vos, M., Corporaal, S. & Witteveen, L. (2020). Leercultuur in het mkb: geen luxe maar noodzaak! *Holland Management Review*, 192, juli – augustus 2020, p. 73 – 80.

Slijper, J., Biemans, P. & Sjoer, E. (2019). Toekomstbestendige LOB: Opleiden voor een loopbaan. Van twaalf tot achttien, maart 2019. P.14-15.



Joost van der Weide
associate lector Sociale
Innovatie - Hogeschool
Windesheim



Jeany Slijper
associate lector HRM en
Persoonlijk Ondernemers-
schap Hogeschool
Inholland