

2.3

De echte uitdaging voor de komende jaren

Dr. Jos J.M. Baeten

Leestijd 9 minuten

Januari 2025



In het eerste artikel is beschreven waarom er juist nu een andere benadering van werken en leren nodig is en in dit korte tweede artikel wordt hiermee de echte uitdaging voor de komende jaren geformuleerd.

Wat is de echte uitdaging in de komende jaren?

De wereld verandert, organisaties veranderen, mensen veranderen en de snelheid van veranderingen zal verder toenemen, zeker door artificiële intelligentie (AI) en generatieve AI in het bijzonder..

In de samenleving is alles in beweging en verandering en hebben we te maken met grote uitdagingen. Sommigen spreken zelfs van een transitie in de tijd waarbij verduurzaming op ieders lippen ligt.

Opvallend is dat het leren in organisaties fundamenteel nauwelijks verandert en historisch gezien een afgeleide blijft van het formeel leren zoals dat in het onderwijs plaatsvindt.

Is het tijd voor een nieuwe benadering van werken met leren in organisaties en hoe zou die er dan kunnen uitzien?

Leren is teveel een afgeleide van werken

Als het over leren in organisaties gaat, dan gaat het om leren en werken. In de loop der tijd zijn deze activiteiten steeds meer los van elkaar komen te staan. Leren is een afgeleide van werken en als er gewerkt wordt, moet er geleerd worden om dat werk goed uit te voeren. In sommige beroepsgroepen (advocatuur, zorg, beveiliging) is het verplicht om te leren en het bewijs te leveren dat je geleerd hebt, hetgeen echter niet wil zeggen dat het werk goed uitgevoerd wordt. In organisaties wordt veel impliciet geleerd door het delen van ervaringen, door af te kijken of door het elkaar uit te leggen. Juist bij ervaringsleren is er meer gelijkwaardigheid tussen leren en werken.

Dat leren een afgeleide is geworden van werken komt doordat het expliciet is gemaakt en wordt aangeboden in de vorm van deskundigheidsbevordering zoals opleidingen, trainingen, cursussen en e-learning. In organisaties wordt dit meestal georganiseerd door de HR/L&O-afdeling die voor de uitvoering gebruikt maakt van externe trainingsbureaus of -in mindere mate- van eigen trainers.

Zij zien leren dan als opleiden en ontwikkelen en zij verzorgen dit zoals dat in het onderwijs gebeurt namelijk gebaseerd op een didactische aanpak met een curriculum, een vooraf vastgestelde inhoud en leerdoelen.

Hier zit de impliciete aanname in dat het primaire doel van leren in organisaties is dat de professional gekwalificeerd wordt voor het goed uitoefenen van zijn werk. Soms wordt als tweede doel genoemd dat leren nodig is om te zorgen voor duurzame inzetbaarheid. Ik noem dat de smalle benadering.

Leren is het domein geworden van de gedragswetenschappers en werken is het domein gebleven van de economen. De laatste categorie ziet de arbeidsmarktontwikkeling als regulerend mechanisme en heeft zo haar eigen wetten en regels en overlegpartners. Dan gaat het om de kwantitatieve benadering van de beroepsbevolking en de werkgelegenheid en nauwelijks over de kwalitatieve kant, laat staan over het leren in organisaties. Leren en daarmee ook de talentontwikkeling van professionals zijn teveel afgeleide grootheden geworden.



De echte uitdaging

In het vorige artikel hebben we uitgebreid stilgestaan bij de analyse van ontwikkeling van de arbeidsmarkt in Nederland.

De arbeidsmarkt, en organisaties in het bijzonder, hebben nu en in de nabije toekomst te maken met:

- Structureel tekort aan goed gekwalificeerde, betrokken professionals;
- Structureel tekort aan professionals die hun talenten willen ontwikkelen en goed samenwerken binnen organisaties;
- De impact van generatieve Artificiële intelligentie (genAI) in het werk die vraagt om andere kwalificaties en een meer kritische houding van professionals;
- Achterblijvende arbeidsproductiviteit;
- Te veel werkgerelateerde problemen binnen het werkklimaat van individuele organisaties;
- Haperende inclusiviteit;
- Een maatschappij die vraagt om verduurzaming.

We lieten zien dat de overheid de uitdaging op de arbeidsmarkt voor de komende vijf jaar primair ziet als een kwantitatieve uitdaging waarbij meer professionals aan de slag moeten gaan en langer gaan werken. Daar speelt ook nog mee de discussie over arbeidsmigratie zoals die ook weer door het huidige kabinet is aangezwengeld.

Het is opmerkelijk dat – mede gezien de enorme impact die AI gaat krijgen op de dienstverlening, bedrijfsvoering, productinnovaties en productiviteitsstijging – er nauwelijks aandacht is voor de rol van de professionals zelf en voor hun leerproces. En dat er nauwelijks aandacht is voor de kwalitatieve uitdaging: ervoor zorgen dat de kwalificaties van de professionals aansluiten op de nieuwe vraag. Als daar nog de effecten van de negatieve cyclus op het functioneren van professionals en de kans op verduurzaming bij worden opgeteld, dan is het arbeidsmarktvraagstuk veel breder dan dat overheid en organisaties steeds expliciteren.

De geschetste problematiek zal zich overigens niet in deze mate voordoen omdat organisaties er alles aan zullen doen om deze te aan te pakken. Interessant is om te zien hoe organisaties dit gaan doen (zie verderop).

De komende vijf jaar zal een transformatie op de arbeidsmarkt plaatsvinden, die geïnitieerd wordt door de vraag naar nieuwe kwalificaties en die juist nu aanleiding vormt om anders naar het toekomstige werken en leren binnen organisaties te kijken. Het gaat dan om het realiseren van een duurzame oplossing die meer is dan alleen te zorgen voor beter gekwalificeerde professionals en hun duurzame inzetbaarheid.



Wat is de echte uitdaging in de komende jaren?

De echte uitdaging voor overheid en organisaties is om te zorgen voor meer betrokken en beter gekwalificeerde professionals die samenwerken en hun talenten optimaal ontwikkelen en kritisch inzetten met de mogelijkheden van AI en daarmee tevens

- hun werkklimaat verbeteren,
- hun arbeidsproductiviteit en innovatiekracht verhogen,
- de inclusiviteit verbeteren,
- bijdragen aan maatschappelijke verduurzaming..

Deze uitdaging kan wat het leren en werken in organisaties betreft, het best opgelost worden met een nieuwe visie op leren en het leerproces waarin leren gelijkwaardig wordt aan werken, leren naar het hart van de organisatie verschuift, de professional een cruciale rol krijgt en de leerdoelen verbreed worden naar de deze echte uitdaging. Verduurzamen noemen we dat.

Dit betekent een heel andere benadering, rol en plaats van de professionals zelf en van de manier waarop zij leren en zich ontwikkelen in hun organisaties. En zelfs van de verhouding van werken met leren: hoort leren tot je werkzaamheden of blijft leren iets aanvullends zoals het nu wordt ingevuld? Leren zal gelijkwaardig aan werken moeten worden wil het verduurzaamd worden in de organisatie. De andere leerbenadering betekent dat zowel de arbeidsproductiviteit zal stijgen en bredere doelen kunnen worden gerealiseerd.

Als deze uitdaging voor het werken en leren in organisaties integraal en effectief wordt aangepakt, leidt dit tot een duurzame oplossing en een verduurzaming van de manier waarop met mensen en (deels) middelen wordt omgegaan. Met het verduurzamen van het leren in organisaties kan de echte uitdaging worden aangegaan.

Nu we het waarom van verduurzaming weten, is de volgende stap uit te werken hoe dit dan in de praktijk kan worden ingevuld. De volgende artikelen zullen laten zien hoe ingrijpend dat is, en dat met recht gesproken kan worden dat verduurzamen leidt tot een transformatie van het leren in organisaties.

Voordat we inzoomen, kijken we eerst in twee artikelen naar de lessen die we geleerd hebben van een vorige breedschalige innovatie: het Lerend werken met AI.

Daarna scheppen we helderheid over hoe de verduurzaming in de vorm van een nieuwe professionalisering effectief kan worden ingevuld. We noemen dat Lerend werken met AI.

