



■ Hans Hautvast

Hoe motiveren we mensen met een lage opleidingsprikkel tot voortdurende ontwikkeling?

Levenslang leren

“Wie niet leert, staat stil en raakt daardoor achterop bij de steeds snellere ontwikkelingen in de maatschappij”, zo luidt een inmiddels breed geaccepteerde zienswijze. Het Leven Lang Leren programma, dat door overheid en sociale partners gestimuleerd wordt sluit daarbij aan. Het inzicht dat naast een goede startopleiding, kennis en inzicht voortdurend moeten worden bijgespijkerd om te kunnen blijven meedraaien in de moderne kennismaatschappij, wordt de werkende bevolking als een mantra voorgehouden. Zelfs het veranderen van beroepsperspectief tijdens de loopbaan is geen uitzondering meer, maar wordt, onder de noemer van ‘tweede carrière’ steeds meer gezien als oplossing voor het vraagstuk van langer doorwerken. Het lijkt erop dat niet langer de schooldeur definitief wordt dichtgetrokken als men de arbeidsmarkt betreedt.

Nu was dat al langer voor een deel van de beroepsbevolking geen punt: hoger opgeleiden en zij die tijdens hun werkzame leven ontdekten dat ze meer in hun mars hadden, zochten regelmatig de schoolbanken weer op. Om bij te blijven, snel door te groeien of een eerder gemaakte verkeerde keuze recht te zetten. Dat was echter slechts een minderheid: in 2008 nam 16% van de beroepsbevolking deel aan enige vorm van 'postinitieel onderwijs' (Baarsma, e.a.); weliswaar een groei van 4 % t.o.v. 1995, maar vanuit het bovengeschetste perspectief niet echt rooskleurig. Hoewel het moeilijk te achterhalen is hoe groot de groep is die ooit enige vorm van postinitieel onderwijs heeft gevolgd, mogen we aannemen dat deze groep aanzienlijk groter is. Het is echter ook waarschijnlijk dat er een aanzienlijke groep werknemers is, die op geen enkele wijze de weg terug naar de schoolbanken heeft gevonden. Voor werkgevers zowel als voor de overheid is dit een groep die zorgen baart. Het zijn immers de mensen die steeds kwetsbaarder worden op de arbeidsmarkt en, als zij eenmaal hun baan kwijt raken, ook steeds moeilijker aan een nieuwe baan komen. Bovendien blijkt dat het vooral de lager opgeleiden en de oudere werknemers zijn die het minst gebruik maken van de opleidingsfaciliteiten die hen geboden worden. Hoger opgeleide jongere twintigers en dertigers zijn het meest vertegenwoordigd in de statistieken van het postinitieel onderwijs. De vraag is: "Hoe krijgen we de rest zover dat ze ook massaal meedoen?".

Om de participatiegraad in het postinitieel onderwijs te verhogen is een set van samenhangende maatregelen nodig op een drietal terreinen, te weten de leermotieven, de leervormen en de leeromgeving. We willen deze achtereenvolgens in onderstaande

bespreken om tenslotte een aantal conclusies te trekken.

Leermotieven

De belangrijkste prikkel voor participatie in het postinitieel onderwijs is het loopbaanperspectief. Voor sommige beroepsgroepen is het volgen van opleidingen inherent aan hun functie. Voor beoefenaren van de klassieke vrije beroepen (juristen, artsen, accountants e.d.) bestaat er een systeem van verplicht post-academisch onderwijs. Binnen de ict-sector weet elke professional die werkzaam is vanaf mbo-niveau dat het volgen van opleidingen tot zijn verplichtingen hoort. Lang niet alle beroepen zijn echter zo georganiseerd dat het opleidingstraject geïntegreerd is in de functievoorzieningen. Voor de meeste beroepsgroepen geldt dat de motivatie om door te leren uit de medewerker zelf moet komen. Een intrinsieke drive om hogerop te komen, om verkeerde keuzes uit het verleden recht te zetten of om zichzelf te verbeteren (al dan niet op aanwijzing van een leidinggevende) zijn dan de voor de hand liggende motivatoren. De motivatie 'om bij te blijven' is een veel zwakkere motivator, die bovendien een toekomstgerichte, planmatige attitude vraagt van medewerkers. Loopbaanplanning is een vaardigheid die lang niet iedereen gegeven is en voor veel werknemers geldt (zoals bij zoveel andere belangrijke beslissingen in het leven) dat vaak de wal het schip moet keren. Mensen gaan pas echt gemotiveerd een opleiding volgen als hun baan op de tocht staat of het onheil zich op een andere wijze aan hen aandient. De permanente educatie die de traditionele vrije beroepen hebben georganiseerd als extra motiverend (ook de fiscalist kruipt wel eens zuchtend achter de boeken, alleen maar omdat het moet) is voor de meeste andere beroepsgroepen nog ver weg.

¹De term postinitieel onderwijs is geïntroduceerd door Baarsma e.a. en omvat alle vormen van om- her- en bijscholing voor werkenden en werkzoekenden, na het behalen van de startkwalificatie (die wordt verzorgd door het initieel onderwijs).

Bij bepaalde groepen ontbreekt de intrinsieke motivatie om aan opleidingsactiviteiten deel te nemen. Zij beschouwen 'school' als een afgesloten hoofdstuk in hun leven en voor hen is (formeel) leren eerder een bedreiging dan een kans. Het gaat daarbij vaak om lager en middelbaar opgeleiden en om oudere werknemers die al lang in eenzelfde omgeving werkzaam zijn. Het zijn dus niet alleen de outsiders of de mensen zonder startkwalificatie voor wie leren niet vanzelfsprekend is. Het zijn wel vaak mensen met moeizame leerervaringen, met een zwakke carrièreoriëntatie, opererend in een weinig stimulerende leef- en werkomgeving. Niet zelden levert dat een negatief zelfbeeld op met betrekking tot het eigen leervermogen, wat versterkt wordt doordat de sociale omgeving deze ervaringen vaak bevestigt. Als men al tot effectief leren komt is dat doorgaans sterk extrinsiek gemotiveerd, meer ingegeven door bedreigingen zoals reorganisaties en ontslag dan door kansen en merendeels 'omdat het moet van de baas'. Wantrouwen en weerstand staan dan vaak een effectieve leerprestatie in de weg.

Werkgevers kunnen eisen stellen aan de competenties van hun medewerkers, maar zijn vooral geneigd daar pas in te investeren als de kosten in overeenstemming zijn met de opbrengsten. Het loonniveau vormt daarin een obstakel: hoe lager de loonkosten hoe geringer de (veronderstelde) bereidheid van werkgevers te investeren in medewerkers, omdat het wellicht goedkoper is hem te vervangen door jongere, recenter opgeleide krachten, zo suggereren Baarsma e.a.

De huidige situatie waarin lager opgeleide medewerkers minder gebruik maken van educatieve faciliteiten en waarin het verschil in deelname aan postinitiële scholing tussen laag, middelbaar en hoger opgeleide werknemers in het laatste decennium is toegenomen, vormt

een van de meest beklemmende problemen in de kenniseconomie (Fouarge e.a.). Zij vormen immers vaak de 'ruggengraat' van een bedrijf en die ruggengraat eist onderhoud. Het leermotief 'bijblijven' is van een andere orde dan het vroegere motief van 'carrière maken'. Het feit dat het at 'bijblijven' gaat om het op peil houden van de verdien capaciteit op de langere termijn, wordt rationeel wellicht onderkend maar spoort niet aan tot directe actie, met als gevolg dat men pas in actie komt als het te laat is.

Leervormen

De eerste associatie die mensen maken met leren is hun schoolervaring. Niet voor iedereen roept dat prettige herinneringen op. 'School' is geassocieerd met formele leervormen, vaak los van de dagelijkse praktijk en gericht op een (ongewisse) toekomst. 'Leren voor een betere toekomst' doet een beroep op eigenschappen als zelfvertrouwen, zelfmanagement en zelfbewustzijn – eigenschappen die niet iedereen van nature heeft. De Leven Lang Leren filosofie ademt dezelfde associaties. Voor veel mensen lijkt het eerder een vervelend corvee dan een levensverrijkend perspectief.

Er is behoefte aan andere associaties bij het begrip leren dan associaties met de vroegere school. Het is niet voor niets dat de laatste tijd veel aandacht wordt besteed aan 'informeel leren', dat is gekoppeld aan de beroepspraktijk. Het besef dringt door dat de werkomgeving ook een rijke bron is van leerervaringen, niet alleen gericht op het steeds beter onder de knie krijgen van datgene wat initieel in het onderwijs is geleerd (de vakinhoud), maar ook gericht op het reageren op nieuwe situaties.

Nieuwkomers in het arbeidsproces (met frisse nieuwe inzichten) kunnen oudere collega's al werkend die nieuwe inzichten bijbrengen, waar oudere collega's de jongeren met hun ervaring kunnen verrijken. Ook de BBL-

trajecten in het MBO zijn voorbeelden van succesvolle toepassing van praktijkgericht leren.

De ontwikkeling op het gebied van Erkenning van Verworven Competenties (EVC) laten zien dat informeel leren steeds meer aan belang wint. Een EVC-certificaat kan gezien worden als de kroon op een informeel leerproces, zoals het diploma dat is voor het formele leertraject. Het is alleen jammer dat het leerproces bij formele leertrajecten gefaciliteerd wordt, terwijl dit bij informele trajecten nog teveel aan het toeval wordt overgelaten. Een kandidaat die voor EVC-certificaten gaat, staat voor de opgave om zijn ervaringsportfolio samen te stellen om terug te blikken op zijn loopbaan. Het is bewijzen verzamelen achteraf en dat is niet altijd even stimulerend. Bovendien wordt ook van de EVC-kandidaat verwacht dat hij een helder beeld heeft van de toekomst. Zijn ervaringen krijgen pas waarde als hij kan aangeven in welke richting hij zich verder wil ontwikkelen. EVC-certificaten dienen daarom vaak als vrijstelling voor bepaalde formele opleidingen.

Informeel leren zou aan waarde kunnen winnen als er meer aandacht kan worden besteed aan de reflectie op opgedane ervaringen. In vrijwel elke CAO wordt aandacht besteed aan functionerings- en POP-gesprekken. Voor zover deze gesprekken zinvol worden ingevuld gaat het meestal over het functioneren en de toekomstambities van betreffende werknemer. Waarom wordt portfolio-opbouw geen onderdeel van deze gesprekken? Door werknemers behulpzaam te zijn bij het systematiseren en beoordelen van hun leerervaringen tijdens het werk, kan gewerkt worden aan het kweken van zelfvertrouwen, zelfmanagement en zelfbewustzijn, waardoor men beter in staat is belangrijke keuzes te maken in de loopbaan. Leren op de werkplek kan daarmee een

belangrijke leervorm zijn voor mensen die formele leertrajecten als te belastend of niet passend beschouwen. Aandacht voor een optimale leeromgeving is daarbij van belang.

Leeromgeving

De werkomgeving is al vaker beschouwd vanuit andere perspectieven dan de plek waar goederen en diensten worden voortgebracht. Werk is ook een ontmoetingsplaats voor mensen (sociale omgeving) en een plek waar verrijkende ervaringen worden opgedaan (leeromgeving). Zoals de sociale cohesie van een organisatie bevorderd wordt door het organiseren van allerlei activiteiten (van personeelsblad tot personeelsuitjes), zo kan ook de organisatie als leeromgeving meer aandacht krijgen. Het concept van de lerende organisatie kan hierbij van dienst zijn, al is de invalshoek hier een andere: niet het collectieve leren als organisatie staat centraal, maar het individuele leren als werknemer.

Werkgevers zullen moeilijk tot dit perspectief zijn over te halen, omdat zij er geen belang bij hebben dat medewerkers andere keuzes maken dan in het belang van het bedrijf.

Het is het dilemma dat ook rond het thema employability geldt: een werkgever investeert niet in werknemers om ze vervolgens naar de concurrent te zien vertrekken. Toch zal dit dilemma doorbroken moeten worden, onder andere door collectieve afspraken in de sector te maken. Hier ligt een belangrijke taak voor de sociale partners.

Op dit moment is een methode of omgeving die dermate aantrekkelijk is voor laag- en middelbaar opgeleide werknemers dat zij er uit zichzelf in beweging komen voor een opleiding of een cursus nog niet beschikbaar. Ook ontbreekt het aan een passend instrumentarium voor werkgevers om deze leer- en werkomgeving vorm te geven en te faciliteren. Mede om die

reden blijft de scholingsdeelname van laagopgeleiden achter. Onderzoek van TNO laat zien dat er verschillende manieren zijn om de scholingsintentie van laagopgeleide werknemers te stimuleren en zo zelfsturing bij scholing en ontwikkeling te stimuleren (Sanders e.a.). Zowel de werk- als de sociale context van werknemers speelt hierbij een cruciale rol.

Om een passende methode en omgeving te ontwikkelen voor vaklieden waarin zij zichzelf kunnen en willen ontwikkelen hebben TNO, FNV Formaat en P3Transfer medio 2010 de handen ineengeslagen in het project "Vakman Nieuwe Stijl". In dit project wordt samen met brancheorganisaties, werkgevers, werknemers en opleidingsfunctionarissen een ontwerp gemaakt voor leer/werkomgevingen die vakmensen uitnodigen en stimuleren zichzelf op de bij hem of haar meest passende wijze te ontwikkelen tot de Vakman Nieuwe Stijl.

Aanbevelingen voor de toekomst

Om een groter deel van de beroepsbevolking te stimuleren tot actief leren met het oog op het handhaven van hun arbeidsmarktpositie is meer nodig dan hen doordringen van de noodzaak hiertoe. Vooral de mensen met een

geringe carrière-oriëntatie zullen nauwelijks worden aangespoord door het schetsen van 'rampscenario's' ('wie niet permanent leert verliest de aansluiting!'). Er is echter wel een maatschappelijk belang om mensen op dit punt meer in beweging te krijgen. Zowel voor de overheid als voor sociale partners ligt hier een taak. Uitbouwen van het EVC-gedachtegoed tot een volwaardig stelsel van certificering van postinitiële leerervaringen en aandacht voor de inrichting van de werkplek als een hoogwaardige leeromgeving, kunnen twee peilers vormen om werknemers te helpen leren als een vanzelfsprekend onderdeel van hun werk te gaan beschouwen. ■

Literatuur:

- Baarsma, B. en Theeuwes, J. (2010) *Vouchers voor vaardigheden, Over de rol van de overheid op de markt voor postinitieel onderwijs*. Amsterdam: SEO.
- Fouarge, D., Schils, T. & De Grip, A. (2009) *Prikkels voor post-initiële scholing van laagopgeleiden*. Den Bosch: CINOP.
- Sanders, Keijzer, van Wijk en Geuskens (2011). *Duurzame inzetbaarheid: de rol van scholing*; verslag van onderzoek in opdracht van de Raad van Werk en Inkomen.



Hans Hautvast is directeur van FNV Formaat te Woerden, het opleidingsinstituut voor werknemers die meer willen maken van hun werk, hun loopbaan en hun leven. Hij was voorheen werkzaam als docent, trainer, adviseur en publicist op het terrein van management en medezeggenschap. www.fnvformaat.nl