

AMS



**Vaardigheden voor de
toekomst ontwikkel je
vandaag**

Prof. dr. Ans De Vos

SD Worx Chair Next Generation Work: Creating sustainable
careers

Voorzitster Partnerschap Levenslang Leren

ans.devos@ams.ac.be

Antwerp Management School

THE MYOPIA OF LEARNING

DANIEL A. LEVINTHAL

The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania, U.S.A.

JAMES G. MARCH

Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, California, U.S.A.

Organizational learning has many virtues, virtues which recent writings in strategic management have highlighted. Learning processes, however, are subject to some important limitations. As is well-known, learning has to cope with confusing experience and the complicated problem of balancing the competing goals of developing new knowledge (i.e., exploring) and exploiting current competencies in the face of dynamic tendencies to emphasize one or the other. We examine the ways organizations approach these problems through simplification and specialization and how those approaches contribute to three forms of learning myopia, the tendency to overlook distant times, distant places, and failures, and we identify some ways in which organizations sustain exploration in the face of a tendency to overinvest in exploitation. We conclude that the imperfections of learning are not so great as to require abandoning attempts to improve the learning capabilities of organizations, but that those imperfections suggest a certain conservatism in expectations.



explorative of
exploitatie?

A hand holds a crystal ball in the center of the frame. The crystal ball reflects a landscape of jagged, snow-capped mountains and a calm body of water. The word "Toekomst" is written in white serif font across the middle of the crystal ball. The background is a blurred version of the same landscape, creating a sense of depth and reflection.

Toekomst

AMC

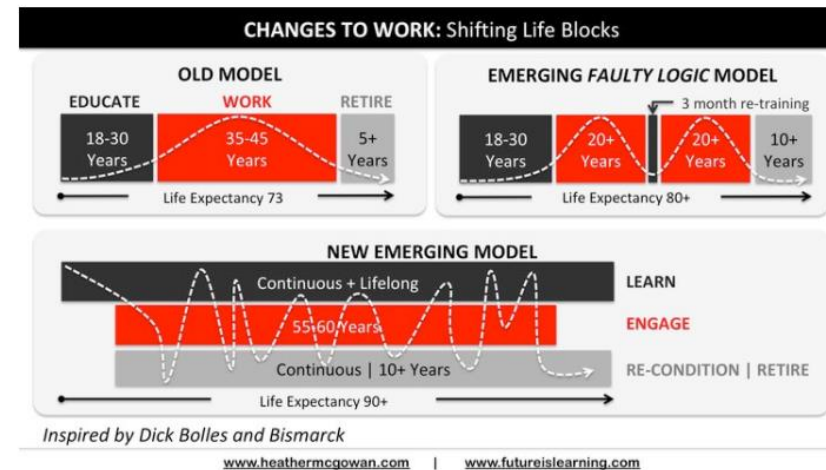
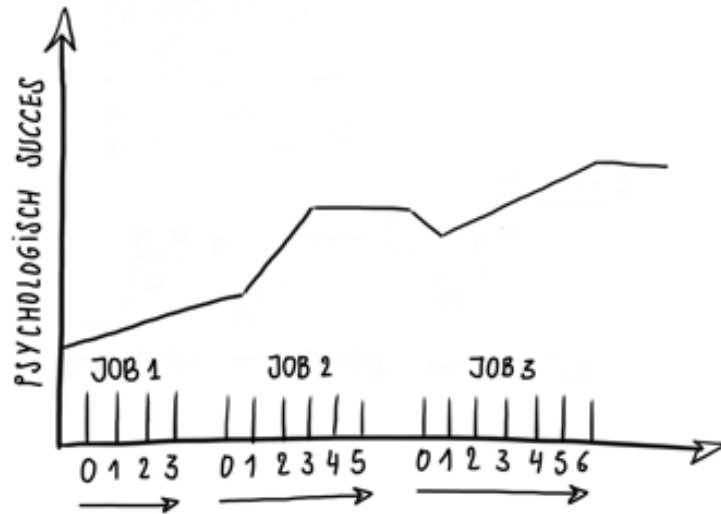
Toekomst van werk?

- **Demografie**
- **Technologie**
- **Pandemie**

Als de context 'VUCA' is, moet (loopbaan)ontwikkeling niet 'SPSC' zijn



Leven, leren, werken doorheen de 'levensloopbaan'



Nood aan een levensloop- en levensbreed perspectief op werken en leren

Happy

e.g., engagement, loopbaantevredenheid

Healthy

e.g., mentaal en fysiek welzijn

Productive

e.g., performantie, inzetbaarheid

Duurzame loopbaan:
doorheen onze professionele
ervaringen ontwikkelen we
nieuwe energie, competenties
en mogelijkheden voor de
toekomst

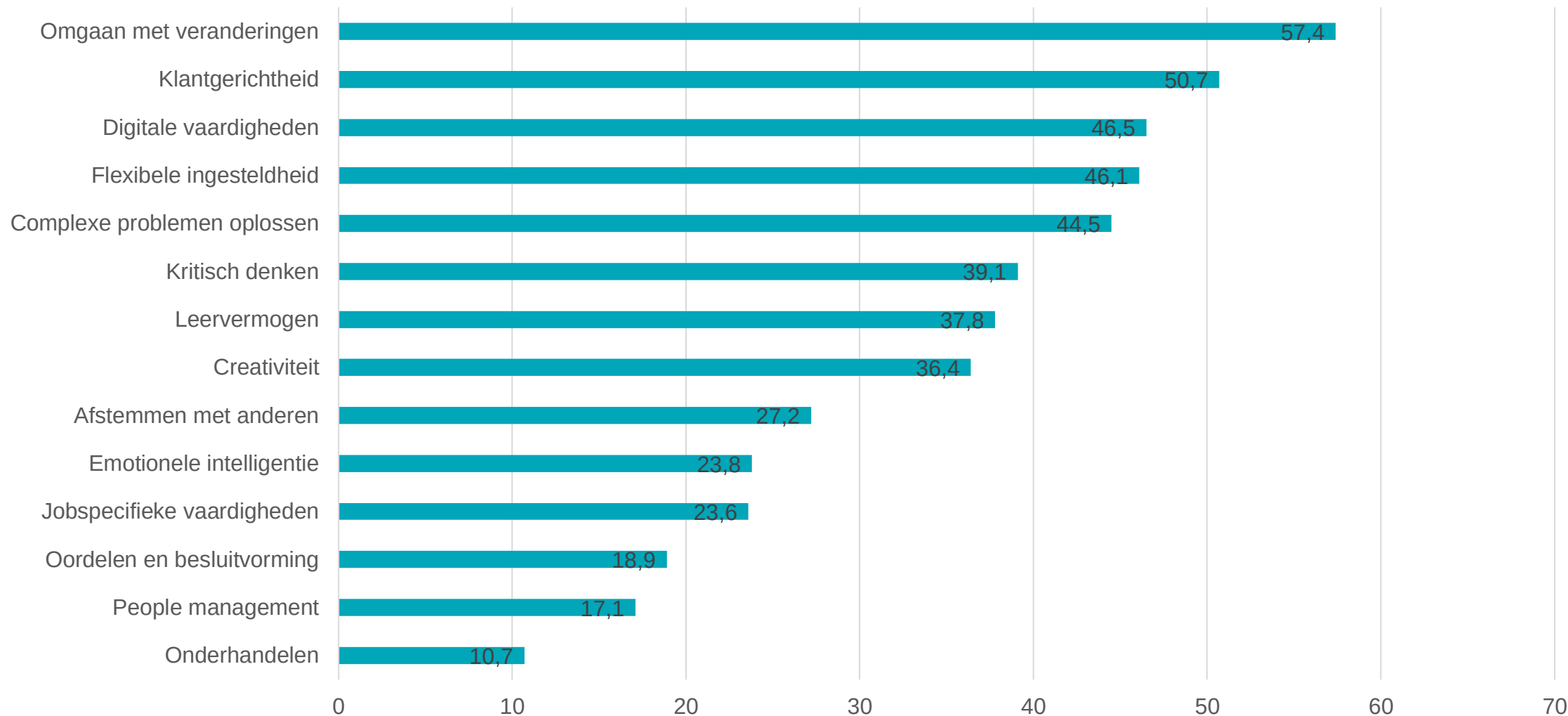


A high-action photograph of a surfer in a yellow and black wetsuit riding a massive, curling blue wave. The surfer is positioned on the left side of the frame, leaning into the wave. The wave is a deep blue color and is curling over, creating a large, white, foamy crest. The background is a clear, light blue sky. The overall scene is dynamic and captures a moment of intense action.

Vaardigheden

AMS

Vaardigheden voor de toekomst?



Veranderingen als leerkans?

+

Sterktes kunnen inzetten in het werk
Leermogelijkheden
Groeikansen
Uitdaging

Bekommernis om
Samenwerking
Verbondenheid met collega's
Stress
Mentale gezondheid

Onderzoek toekomstbestendigheid, februari 2020, AMS – De Tijd – SD Worx – n = 2.565 werknemers
Onderzoek impact Covid-19 op werk en loopbanen, oktober 2021, AMS – VBO – HRPRO n = 2.268 werknemers

Toekomstbestendigheid is meer dan inzetbaarheid

- Veranderingen hebben gevolgen voor meer dan enkel competenties
- Ruimere gevolgen voor duurzaamheid van de loopbaan meenemen
- Competenties versterken mensen
 - In hun 'kunnen' - menselijk kapitaal
 - In hun sociaal kapitaal
 - In hun psychologisch kapitaal: hoop – geloof in eigen kunnen - veerkracht – optimisme

A young boy with dark hair, wearing a grey t-shirt, is sitting outdoors at sunset. He is holding a blue pencil and writing in a notebook with a dark red cover. The background is a soft-focus landscape with trees and grass, illuminated by the warm light of the setting sun. The word "Vandaag" is written in white serif font on the right side of the image.

Vandaag

AMS

Flexibiliteit versus realiteit?

2012

Loopbaanbrekend onderzoek

- HR-bevraging: 90% *“doel loopbaanbeleid = retentie en continuïteit”*
- Werknemersbevraging: 44% *“Ik streef ernaar om mijn hele loopbaan bij dezelfde werkgever te blijven”*

2022

Loopbanen nog steeds gekenmerkt door stabiliteit

- Gemiddelde jobanciënniteit: 11 jaar (Steunpunt Werk, 2021)
- Jobmobiliteitsgraad: 5% in 2020 (Steunpunt Werk, 2021)
- Loopbaanbrekend onderzoek 2020: 55%: *“Ik zou het liefst mijn hele loopbaan bij dezelfde werkgever aan de slag blijven”*
- Covid-survey: 75% werknemers heeft geen plannen de huidige werkgever te verlaten; 65% werkgevers ligt wakker van vertrek goede mensen

PROBLEEMSTELLING

Het ontbreekt in Vlaanderen aan een echte leercultuur. Mensen zijn na hun initiële opleiding doorgaans weinig of niet bereid om zich bij of om te scholen – een fenomeen dat zich extra scherp stelt bij degenen die er het meeste nood aan hebben. Ze zien er vaak de noodzaak niet van in of lopen tegen bepaalde drempels aan.

E.G. = EUROPESE GEMIDDELDE

EAK (2020) 25–64 jaar
Formeel & non-formeel

12 MAANDENINDICATOR
(TOEGANG)

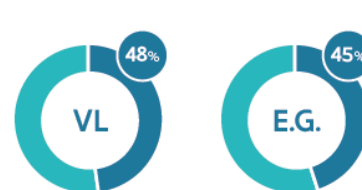


4 WEKENINDICATOR
(INTENSITEIT)



AES (2016) 25–64 jaar
Formeel & non-formeel

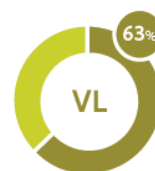
12 MAANDENINDICATOR
(TOEGANG)



FORMEEL

NON-FORMEEL

INFORMEEL



doelgroepen met
drempels



Voor een aantal doelgroepen (bv. 55-plussers, inactieven en laaggeschoolden) zijn de drempels om te participeren aan levenslang leren te groot.

Omgevingsanalyse Actieplan Levenslang Leren



Ontwikkel

AMS

Leren en ontwikkeling: zijn de *learning twenties** aangebroken?

Werknemers:

- 95% kende tijdens de pandemie veranderingen in manier van werken (telewerk, digitalisering), takenpakket, of werd intern in andere activiteiten ingeschakeld
- 2 op 3 heeft nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkeld door corona
- 28% zegt dat er expliciet aandacht aan wordt besteed aan de evolutie / groei die ze door corona meemaakten – bij 38% gebeurt dit helemaal niet
- 40% vindt het makkelijk om over leernoden te spreken; 23% vindt dit moeilijk

Werkgevers:

- 28% staat expliciet stil bij de leercurve van medewerkers door corona; 25% zegt dat hiervoor geen tijd is

Bij 30% gebeurt het afhankelijk van de afdeling / leidinggevende

- 74% zegt dat het makkelijk is over leernoden te spreken; 8,6% zegt dat dit moeilijk is



*H. Crevits overwerk_2021_2_04.pdf (steunpuntwerk.be)



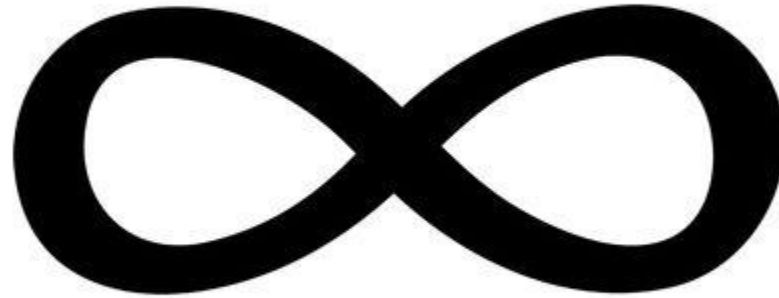
20% werkgevers
annuleert opleidingen
door coronacrisis

10% werknemers
percipieert zichzelf als
“overbodig”

Meerderheid van
opleidingen focust op
competenties nodig voor
huidige job

Loopbaanontwikkeling en leren gaan hand in hand

Competenties als
grondstof van
een dynamische
loopbaan



Een dynamische
loopbaan als motor
van competentie-
ontwikkeling

Competentieversterkende
maatregelen

Bewegingskapitaal opbouwen:
willen & kunnen omgaan met /
zoeken naar verandering

Loopbaanversterkende
maatregelen

Menselijk kapitaal
Sociaal kapitaal
Psychologisch kapitaal

Je



AMS

“We”



Vlaanderen
verbeelding werkt

Actieplan levenslang leren
**KOERS ZETTEN NAAR EEN
LEREND VLAANDEREN**

Vlaamse
overheid

<https://www.vlaanderen.be/levenslang-leren>

AMS

LLL-matrix

DREMPELS identificeren en wegwerken

NIVEAU



LEREND INDIVIDU

Aanzetten tot leren,
bewustmaking en LLL-
competentie aanleren.



LERENDE ORGANISATIE

Lerende jobs in lerende
organisaties, werkend leren
en lerend werken.



LEREND AANBOD

Kwaliteitsvol, afgestemd,
innovatief en flexibel
aanbod.



LERENDE SAMENLEVING

Gedragen visie, coherent,
actiekader en sterke
leercultuur.

Stroom 1: knowhow opbouwen

Vlaggenschip 1

Stroom 2: sensibiliseren en mobiliseren

Vlaggenschepen 2 & 3

Stroom 3: competenties centraal stellen

Vlaggenschip 4

Stroom 4: ondersteunen en begeleiden

Vlaggenschepen 5 & 6

Stroom 5: partnerschappen stimuleren

Vlaggenschip 7

NIVEAU



LEREND INDIVIDU
Aanzetten tot leren,
bewustmaking en LLL-
competentie aanleren.



LERENDE ORGANISATIE
Lerende jobs in lerende
organisaties, werkend leren
en lerend werken.



LEREND AANBOD
Kwaliteitsvol, afgestemd,
innovatief en flexibel
aanbod.



LERENDE SAMENLEVING
Gedragen visie, coherent,
actiekader en sterke
leercultuur.

STROOM 1
Knowhow opbouwen

VLAGGENSCHIP 1 – NAAR EEN KENNISAGENDA LLL

Het PLL zorgt ervoor dat inzichten doorstromen, gedeeld zijn en gedragen worden en dat ze omgezet worden in innovatieve doorbraken en oplossingen.

- (DWSE+O&V) Toekomstverkenningen rond leren, leven en werken
- (Expertisecentrum) LLL-dashboard
- (Expertisecentrum) Vlaamse skills outlook
- (Expertisecentrum) Onderzoeksagenda levenslang leren
- (PLL) Resultaten uit de onderzoeksagenda verspreiden en gebruiken
- (PLL) Systemische visie op levenslang leren uitwerken


STROOM 2
Sensibiliseren en stimuleren

VLAGGENSCHIP 2 – NAAR EEN GESEGMENTEERDE MOBILISERINGSSTRATEGIE

Het PLL initieert een mobiliseringsstrategie die elke burger, elke organisatie en elk partnerschap, met hun eigen drempels en noden, aanspreekt en verbindt op weg naar een lerend Vlaanderen.

- (Expertisecentrum+O&V) Website De Lerende Samenleving
- (Expertisecentrum+O&V) Doelgerichte strategie naar moeilijk bereikbare individuen en organisaties
- (Expertisecentrum+O&V) Mobiliserende events


VLAGGENSCHIP 3 – EEN PERSOONSVOLGENDE INZET VAN VLAAMSE LLL-INCENTIVES ONDERZOEKEN

Het PLL gaat geleidelijk op weg naar een persoonsvolgend systeem voor levenslang leren voor een transparante en coherente inzet van incentives.

- (DWSE) Leer- en loopbaanrekening
- (DWSE) Overzicht, opleidingsincentives
- (PLL) Analyse persoonsvolgende inzet van LLL-incentives


STROOM 3
Competenties centraal stellen

VLAGGENSCHIP 4 – OP WEG NAAR ÉÉN VLAAMS STRATEGISCH COMPETENTIEPROGRAMMA

Het PLL werkt gecoördineerd om de competenties van alle burgers te versterken en plaatst competenties centraal in de lerende economie en samenleving.

- (DWSE) Macrocompetentieprognoses
- (DWSE) Competentiechecks werknemers
- (VDAB) Gepersonaliseerd loopbaanplatform en competentieoverzicht
- (O&V) Leer- en Ervaringsbewijzendatabank (LED)
- (VDAB+O&V) Inzetten op interoperabiliteit van competentietalen
- (O&V+DWSE+VDAB) Geïntegreerd EVC-beleid
- (PLL) Opvolgen van beleidsacties in functie van drempels en hiaten


STROOM 4
Ondersteunen en begeleiden

VLAGGENSCHIP 5 – BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING BIJ LLL-UITWERKING FLANKEREND BELEID

Het Partnerschap Levenslang Leren wil burgers, organisaties en intermediairs zoveel mogelijk zelfredzaam maken bij het aan de slag gaan met competenties en zet daartoe in op een meer coherent kader van begeleiding en ondersteuning.

GOLF 1 – Digitale instrumenten en toegangspoorten

- (VDAB) Loopbaanplatform
- (ESF) Opdracht leergoesting met online platform
- (PLL) Digitale ondersteuningstools

GOLF 2 – (Informele/organische) dienstverlening dichtbij individuen en organisaties

- (ESF) Ondersteuningsaanbod voor lerende jobs in lerende organisaties
- (ESF) Opdracht leergoesting met begeleidingstrajecten voor ondernemingen en hun medewerkers
- (ESF) Coachend instrument voor lerende organisaties
- (ESF) Plan van aanpak bij competentiechecks kmo
- (PLL) Rol van brugfiguren voor levenslang leren onderzoeken
- (PLL) Laagdrempelige gespreksmethodiek onderzoeken
- (PLL) Analyse tweedelijns ondersteuning

GOLF 3 – Externe/gestructureerde dienstverlening

- (O&V) Regionale samenwerking van leerwinkels met lokale partners
- (VDAB) Loopbaanbegeleiding (via loopbaancheques)
- (DWSE) Initiatieven voor ondersteuning tweede loopbaanheft
- (PLL) Analyse derdelijns ondersteuning

VLAGGENSCHIP 6 – BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING VAN AANBODVERSTREKKERS

Het PLL ondersteunt opleidingsverstrekkers in het vormgeven van eigentijds, kwaliteitsvol, flexibel, en innovatief aanbod.

- (O&V) Uitbouwen opleidingskompas
- (O&V) Coachende vorming voor docenten en lesgevers
- (DWSE+VDAB+O&V) Opleidingsverstrekkers ondersteunen naar e-lernen
- (DWSE+O&V) Ondersteuning voor lerenden met digitale achterstand
- (VLAIO) Innovatieprojecten in VLAIO-netwerk
- (PLL) Gerichte aanbevelingen instrumenten LLL


STROOM 5
Partnerschappen stimuleren

VLAGGENSCHIP 7 – PARTNERSCHAPPEN ROND LEREN TOEKOMSTGERICHT VERSTERKEN

Het PLL aspireert over de diverse niveaus, instellingen en stakeholders in LLL heen krachtige partnerschappen om levenslang leren in Vlaanderen toekomstgericht te versterken.

- (DWSE+SERV) Actieplan intersectorale adviseurs
- (ESF) Project lokale leerecosystemen
- (VLAIO) Co creatie in opleidings- en onderwijsaanbod
- (DWSE) In dialoog met de federale overheid
- (PLL) Partnerschappen stimuleren en helpen verduurzamen
- (PLL) De evolutie van opleidings- naar loopbaanfondsen stimuleren
- (PLL) Connectie maken met andere platformen en initiatieven LLL
- (PLL) Afstemmen met het initieel onderwijs in functie van de LLL-competenties



A close-up, low-angle shot of a person's face in profile, wearing safety glasses and focused on working on a complex electronic circuit board. A bright, circular lamp is positioned directly in front of the work area, casting a strong, warm glow that illuminates the person's hair and the components of the board. The background is dark and out of focus, with some blurred lights visible on the left side.

“The best way to predict the future is to invent it”

Alan Kay

AMS
AMS
AMS



Next Generation Work

10 Years of Creating Sustainable Careers

Save the date - May 10, 2022

OPENING MINDS TO
IMPACT THE WORLD!

Contact

Prof. dr. Ans De Vos

Ans.devos@ams.ac.be

Antwerp Management School