

LEVEN,  
LEREN EN  
WERKEN IN





HET GROTE PLAATJE: Een wereld uit de hengsels gelicht	6 - 9
LEREN EN WERKEN NU: Systemen onder druk	10 - 15
VAN ... NAAR	16 - 19
VISIE: Leven, leren en werken in 2050	20 - 31
STAPSTENEN NAAR 2050	32 - 37
EN JIJ? WELKE STEEN LEG JIJ ERBIJ?	38 - 39

# VOORAF

De wereld verandert razendsnel. Door technologische ontwikkelingen zullen er banen verdwijnen en nieuwe bijkomen. De banen die blijven, zullen onherkenbaar zijn. Ook andere evoluties, zoals de vergrijzing en de klusjeseconomie, dwingen ons om anders na te denken over school, jobs en loopbanen. De structuren van onderwijs of arbeidsmarkt oplappen of verbouwen zal niet volstaan. We zullen leren en werken op een heel nieuwe leest moeten schoeien.

De Vlaamse overheid wil deze transitie versnellen. Zestien fris- en dwarsdenkers, kantelaars en koplopers – ieder een wegbereider in zijn of haar domein – doken op haar vraag met al hun energie en innovatieve kracht de transitiearena in. Vijf workshops lang gingen ze samen op zoek naar de kiemen van een nieuw verhaal voor leren en werken in 2050. Zij durfden te dromen, wars van wat ons nu ter plaatse doet trappelen.

Een glazen bol hebben ze niet. Verwacht dus geen gedetailleerd scenario. Wel inspirerende beelden van leren en werken in de toekomst, van experimenten, proeftuinen en lerende netwerken. Dit rapport, met toekomstbeelden en denksporen voor leven, leren en werken in 2050, wil in de eerste plaats inspireren. Het is een startpunt voor een denk- en doe-oefening over deze visie en over de stappen die ons tot daar kunnen brengen.

De zestien arenaleden willen niet dat dit rapport in de kast blijft liggen. Ze willen iedereen betrekken bij hun vernieuwingsnetwerk om deze visie verder in te kleuren en uit te voeren. Want ieder van jullie heeft een rol te spelen. Een transitie komt er nooit in één dag.

**ELK BEGIN, HOE KLEIN OOK,  
IS EEN GOED BEGIN.**

KENNISMAKING



ARENA 2

BEELD CREËREN  
HUIDIG LANDSCHAP  
PROBLEEMVERKENNING &  
PROBLEEMSTRUCTURERING  
BINNEN ONDERWIJS EN  
ARBEIDSMARKT



ARENA 1

EXPLOREREN

VERDER INZOOMEN  
PROBLEEMSTRUCTURERING &  
SELECTIE VAN PRIORITEITEN

WAAR  
WRINGT  
HET ...

WAAR  
HEEFT  
DAT MEE  
TE MAKEN

WAT NODIG  
OM DIT  
SCHERPER  
TE KRIJGEN?

BRUG MAKEN  
NAAR IDEAAL  
TOEKOMSTBEELD

ARENA 3

SCHERP BEELD VAN HUIDIG  
LANDSCHAP MET DE PROBLEMEN  
EN ONDERLIGGENDE DYNAMIEKEN



VERKENNEN  
VISIE  
2050  
EXPLOREREN

# L E V E N , L E R E N ( E N ) W E R K E N IN 2050

## TRANSITIE ARENA'S ROND LEVENSLANG LEREN EN DYNAMISCHE LEVENSLLOOPBAAN



SCHERPSTELLEN  
TOEKOMSTBEELD 2050  
& PADEN ERNAARTOE

ARENA 4

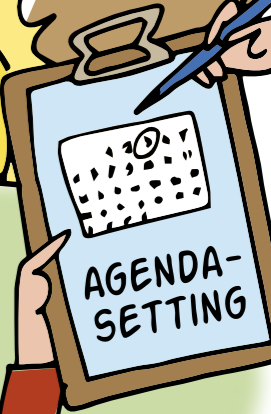
2050

WELKE STAPPEN  
MOETEN WE  
DAN ZETTEN?

TOEKOMSTBEELD AFKLOPPEN  
& DE PADEN ERNAARTOE

ARENA 5

EN  
HOE NU  
VERDER?



# HET GROTE PLAATJE: EEN WERELD UIT DE HENGSELS GELICHT



## DEMOGRAFISCHE OMWENTELING

We leven langer en we leven langer gezond. Dit zet onze verwachtingen over loopbaan en pensioen op hun kop. Langer werken is een noodzaak, maar duwt ook de deur open naar grote veranderingen op de werkvloer. Het geijkte patroon – studeren, werken, pensioen – wordt omgegooid. Door de uitstroom van de babyboomers is de jacht op talent open.

Migratie brengt een gestage stroom van mensen met dromen en plannen naar onze contreien. Uniformiteit is achterhaald, diversiteit – op alle vlakken – is een gegeven. Kunnen we een nieuw evenwicht vinden tussen werken, leren en leven?

“Leren is inherent aan de toekomst. Voor mij gaat het niet alleen over leren en werken. Leren doe je niet alleen in functie van werken, maar ook om te leven: ‘LEARNING TO BE’ EN ‘LEARNING TO LIVE TOGETHER’.”

Fred Dhont, directeur Socius en verantwoordelijk voor onder andere innovatie en vorming



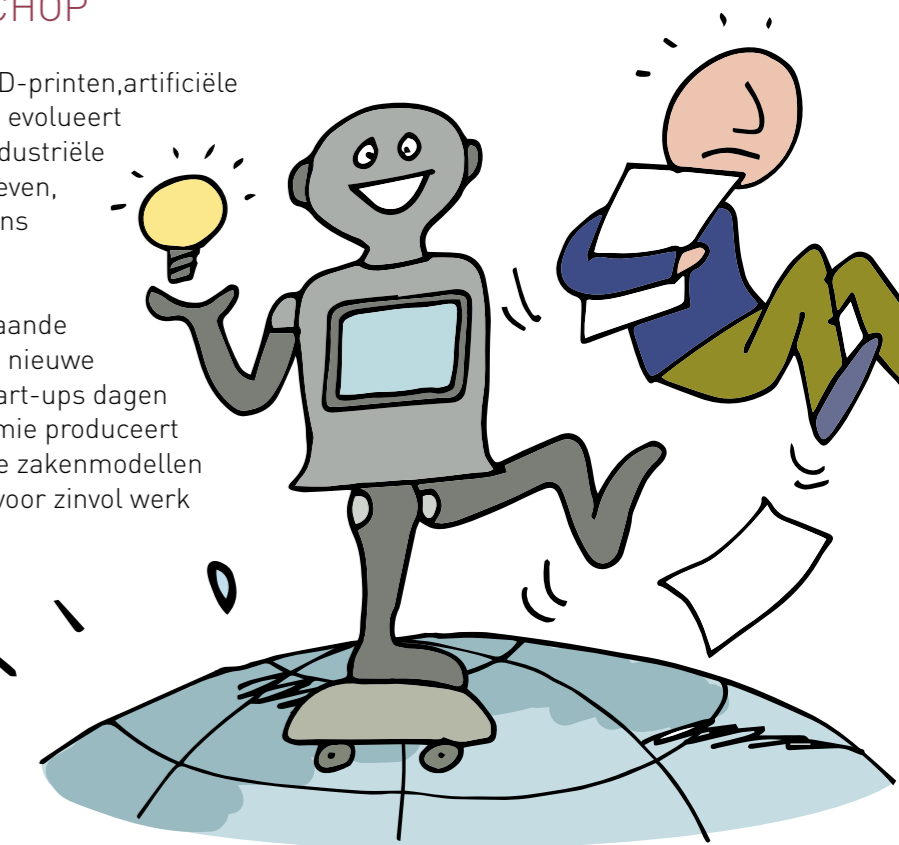
“Ik verkoop in mijn rol de ‘disruptie’. De technologische vernieuwingen zorgen voor grote omwentelingen en we hebben de taak die goed in de wereld te brengen. Ons brein werkt verschillend nu we informatie op een andere manier krijgen aangeboden. HOE KUNNEN WE DE KLOOF DICHTEN?”

Sonia Van Ballaert, Global Client Director, IBM Global Markets



## ONTWRIGHTENDE INNOVATIE: GEVESTIGDE ORDE OP DE SCHOP

Intelligente robots, zelfrijdende wagens, 3D-printen, artificiële intelligentie, virtual reality. De technologie evolueert met de snelheid van het licht. De vierde industriële revolutie transformeert onze manier van leven, werken en omgaan met elkaar. Ze daagt ons idee uit van wat het betekent mens te zijn. Banen verdwijnen door robotisering en automatisering, nieuwe komen erbij, bestaande transformeren. Deze omwenteling creëert nieuwe mogelijkheden en plekken om te leren. Start-ups dagen de gevestigde orde uit. Een digitale economie produceert en verdeelt tegen minimale kosten, nieuwe zakenmodellen dringen zich op. Zetten we technologie in voor zinvol werk en een beter leven voor iedereen?

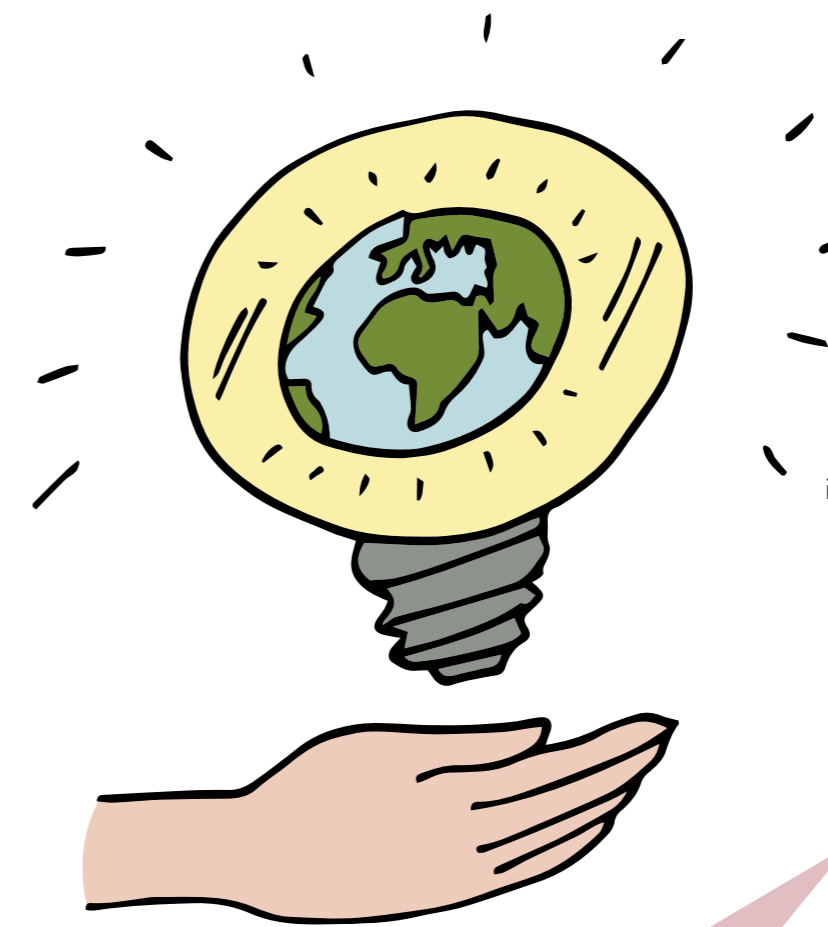
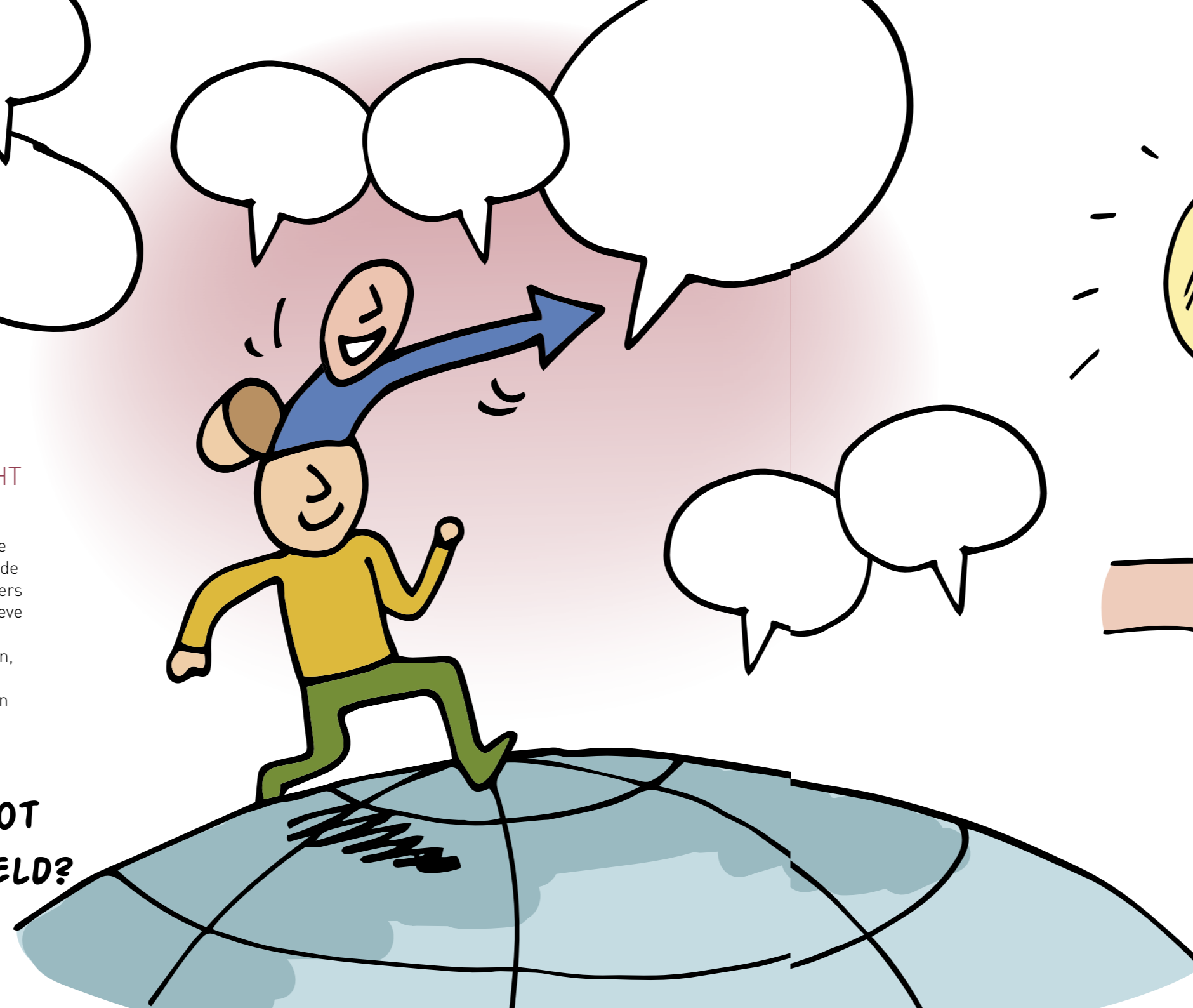




## DUURZAAMHEID: DRINGEND NIEUWE IDEEËN GEZOCHT

Zelfs als we alles wat we in 2015 in Parijs plechtig hebben beloofd ook doen, zal de temperatuur op aarde met enkele graden stijgen. Doemdenkers tasten naar de nooduitgang, maar van onderuit experimenteren burgers met duurzame oplossingen in kleinschalige, coöperatieve structuren, geholpen door digitale technologieën. De circulaire economie staat nog in de kinderschoenen, maar biedt modellen die zuiniger omspringen met de planeet. Ze zal op de arbeidsmarkt nieuwe profielen vragen en in bestaande banen zullen nieuwe kennis en ideeën nodig zijn voor de aanpassing aan het veranderende klimaat.

**WAAR VINDEN WE SLEUTELS TOT  
DEZE DUURZAME WERELD?**



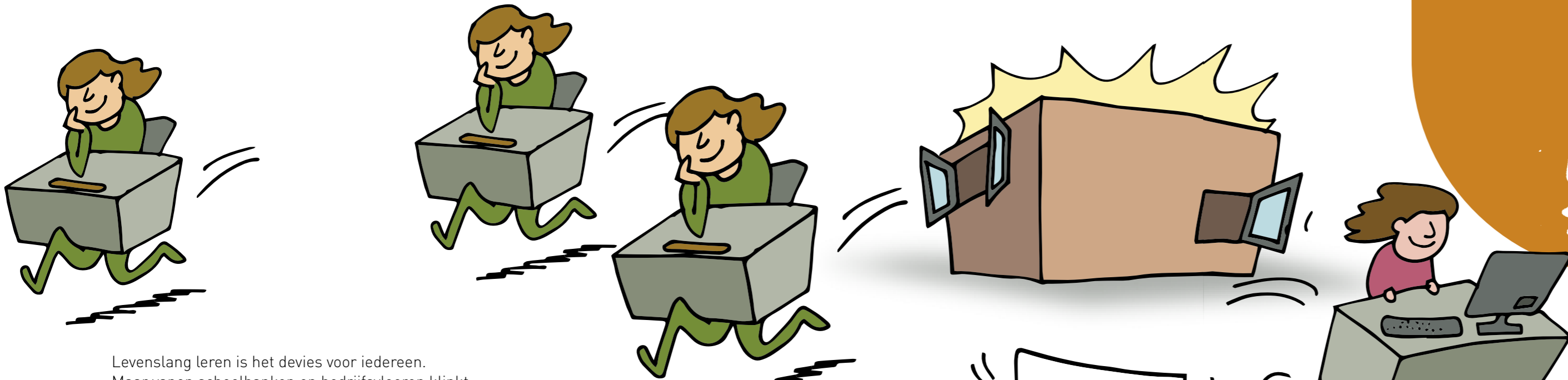
## GLOBALISERING: ONDERNEMERSCHAP ALS 'STATE OF MIND'

De diensten in de economie winnen nog aan belang. Tel daar de nieuwe technologieën bij en je ziet overal in steden talentenreservoirs ontstaan van hoogopgeleide, flexibele, vaak zelfstandige professionals die via een wereldwijd kennisnetwerk verbonden zijn met elkaar en met bedrijven. Tegelijk ontstaan lokaal nieuwe initiatieven. Hoe verzoenen we globaal en lokaal? Ondernemerschap is in opmars, niet als statuut, maar als 'state of mind': initiatief nemen, risico's nemen en op je bek durven te gaan. Vallen in die wereld mensen zonder kennisnetwerk uit de arbeidsmarkt en uit de samenleving?

"Er gebeuren te veel doorverwijzingen bij kansengroepen naar het buitengewoon onderwijs, er is te weinig doorstroom van kansengroepen naar het hoger onderwijs. Hoe komt het dat deze jongeren jarenlang in het onderwijs zitten en nog steeds niet de basisvaardigheden hebben? Het is belangrijk om de huidige onderwijskwaliteit ter discussie te stellen en kwetsbare jongeren een netwerk aan te bieden dat een hefboom is naar onze arbeidsmarkt. Belangrijk om het te halen: democratisering van de informatie over onderwijs en arbeidsmarkt, empowerment door rolmodellen voor onderwijs- en arbeidslaanbanen."

**Rihab Hajjaji**, initiatiefnemer van PEP!vzw, ondersteunt en inspireert (kwetsbare)jongeren in het onderwijs



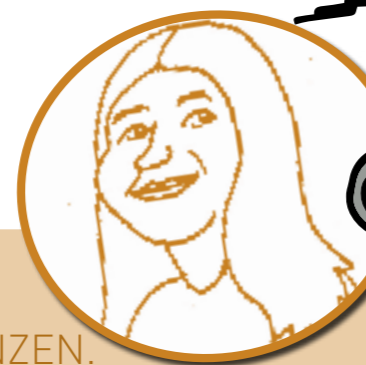


# LEREN EN WERKEN NU: SYSTEMEN ONDER DRUK

Levenslang leren is het devies voor iedereen. Maar vanop schoolbanken en bedrijfsvloeren klinkt gezucht bij dit vooruitzicht, alsof een leven lang leren een straf is, en geen plezier. Onderwijs en arbeidsmarkt reiken hefbomen aan voor welvaart en welzijn, maar hun structuren, uitgedacht in het verleden, hebben aan kracht verloren.

**“SCHOLEN LATEN ZICH TE VEEL  
BEPERKEN DOOR BUDGETTEN EN GRENZEN.  
JE MOET DURVEN TE DROMEN.”**

Maaïke Billiet, scholier, actief in de Vlaamse Scholierenkoppel



## HOKJES

Het leven is niet te vatten in hokjes.

En toch doen we net dat op twee domeinen die een mens vormen: leren en werken. Op school proppen we kinderen en jongeren in leerjaren, vakken en studierichtingen, in een curriculum dat te vaak ver af staat van de realiteit. Met rapporten, toetsen en diploma's plakken we labels: slim, dom, denker, doener, hoog, laag. Er wordt vooral gekeken naar wat ze nog niet kunnen. Voor veel jongeren houdt de school hen weg van wat ze met goesting leren en doen buiten die muren. En dan bestormen ze de arbeidsmarkt, met al hun elders verworven vaardigheden, vlot enkele talen bekend, met organisatietalent of een technische knobbel en



barstend van energie. Om te botsen op werkgevers die zich blijven blindstaren op dat diploma en zich vastrijden in de veilige keuze voor mensen met het juiste papier en, vaak ook nog, de juiste achternaam, en zonder (zichtbare) beperking. Op de werkvloer volgen nieuwe vakjes: afdelingen, departementen, functies, statuten.

Leren doe je omdat je baas het zegt of er is gewoon geen ruimte voor. Het is een last, geen lust. Wat je leert in het hokje vrije tijd blijft in je vrije tijd.



Het talent dat je daar ontplooit, blijft op je werk onzichtbaar en ongebruikt. We moeten werken, want we moeten geld verdienen. Een betaalde baan als hoogste goed. Als vrijwilliger meedraaien in een buurthuis of een campagne tegen luchtvervuiling in je stad organiseren, verdwijnt tussen de plooiën. Alles moet renderen. Wat niet gemunt kan worden, is niet van tel. Je werk en leren vormgeven op maat van een mensenleven – nu eens gas geven, dan de voet van de pedaal halen of een omweg maken om de omgeving te ontdekken – is een verre droom. We voelen ons onder druk gezet en herkennen onszelf niet meer in wat we doen.

"Voor mij draait het om het streven naar het goede. Vorming is niet iets dat je nodig hebt als je een probleem moet oplossen of als je niet meer mee kan. Vorming moet je willen volgen vanuit de drive om het goede te doen."

**Jan Boulogne**, voormalig directeur Unizo - Vorming en Vereniging en voorzitter CAW Oost-Brabant

"In onze nieuwe school shoppen we in de leerplannen: we nemen waar we ons goed bij voelen vanuit onze visie. Onderwijs moet geen stoffige omgeving zijn, maar leerkrachten en leerlingen botsen op opgelegde structuren, op bureaucratie, op een gebrek aan vertrouwen. Scholen zijn in de regel geen echte lerende organisaties. Ik laat bedrijven en scholen samenwerken in leergemeenschappen. Onder het motto:

**'VAN WRIJVING KRIJG JE GLANS'."**

**Kristien Bruggeman**, initiatiefnemer en directeur LAB, een vernieuwende [secundaire] school

"Wat kunnen tijd- en plaatsafhankelijk leren betekenen? En dat niet alleen in functie van de arbeidsmarkt, maar in termen van Bildung, van leren voor het leven?"

**Imran Uddin**, directeur Onderwijsbeleid en Studentenbeleid Arteveldehogeschool, voorzitter Steunpunt Inclusief Hoger Onderwijs, voorzitter European Access Network

## ONE SIZE FITS ALL

Word wie je bent! In woorden belijdt de samenleving haar geloof in het individu met zijn unieke talenten en kenmerken. In de feiten volgt de leerling het onderwijs in plaats van andersom, en jagen bedrijven op uniforme witte raven.

Leerkrachten en docenten doen hun job met hart en ziel. Ze willen oplossingen zoeken en vernieuwen, maar met hun dadendrang lopen ze te pletter op een wirwar van rigide regels, op vastgeroeste ideeën en structuren die stammen uit de negentiende eeuw. Lesgeven gebeurt op maat van de middenmoot.

Op de diversiteit die leven in de 21ste eeuw meebrengt, wordt verkrampd gereageerd. Diversiteit is een drama, geen kans. Kinderen vervreemden van een school die hun geen bruikbare rolmodellen voorhoudt en die bouwt op rigide leerplannen en doelstellingen, niet op individuele sterktes. Te veel jongeren haken af. Een deel van hen raapt kennis en vaardigheden in creatieve vzw's en open source, leerwegen die beter inspelen op hun behoeften.

Zodra ze aan de slag zijn, moeten ze zich schikken naar alomtegenwoordige procedures, standaarden, regels. Dit blaast de creativiteit weg, doet geesten verstarren en zuigt mensen leeg.



## EEN CULTUUR VAN CONTROLE

Vertrouwen is goed, controle is beter. Wie had gedacht dat we honderd jaar na de Russische revolutie deze gevleugelde woorden van Lenin als leidmotief van onze samenleving zouden hebben? Inspecties, checks, audits, reviews en prestatie-indicatoren: een controlesysteem op volle toeren, met als gevolg een aversie van risico's en een verlamdende angst om fouten te maken.

Op het werk houden leidinggevenden de touwtjes stevig in handen. In HR-workshops en op HR-blogs is het al zelfsturing, autonomie en ruimte voor initiatief wat de klok slaat, maar in scholen, organisaties en bedrijven blijft leiderschap rijmen met hiërarchie. Ieder krijgt een strikte rol toebedeeld, met bijbehorende status. Er is weinig vrijheid om je werk in te richten zoals je het nodig acht. Wantrouwen heerst. Het resultaat van deze verstikkende controlecultuur zijn banen met weinig betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel.

Op school zijn stilzitten en braaf zijn nog steeds het devies. Mondigheid wordt afgeleerd, voor burgerschap en kritisch denken hebben de leerplannen een reservaatje voorzien dat verder weinig te maken heeft met hoe jongeren op school en in de samenleving kunnen functioneren.

"De grootste flater is de enorme verspilling van talent. We slagen er maar niet in om talenten te mobiliseren. Ik wil dat er in 2050 geen verspilling van talent meer is."

**Guy Tegenbos**, Wetstraatjournalist gepassioneerd door de wereld van werk, economie en onderwijs



"In een netwerkorganisatie moeten we kunnen vertrouwen en loslaten, in plaats van te sturen en te controleren vanuit angst."

**Peter Op 't Eynde**, directeur Pedagogische Begeleidingsdienst Katholiek Onderwijs Mechelen-Brussel, onderwijsvernieuwer bij het Mysterie van Onderwijs

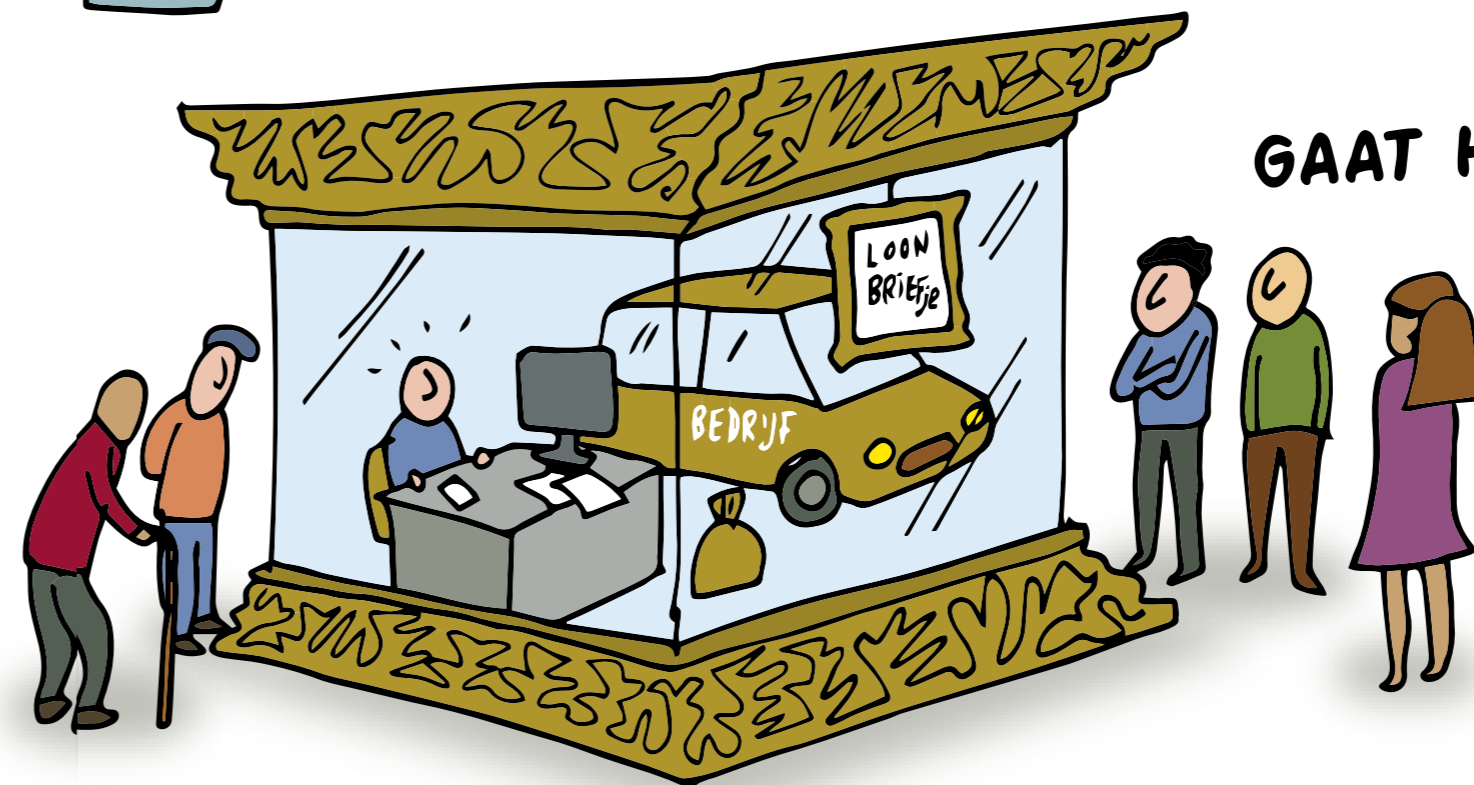


## GEKOOID

Als de houdbaarheidsdatum van yoghurt overschreden is, gaat ie de vuilnisbak in. Maar in banen waarvan de houdbaarheidsdatum ver voorbij is, blijven we zitten. We leren al lang niet meer bij en zien veelal de zin niet van wat we doen.

Toch blijven we dromen van nieuwe prikkels of ander werk. Werk waarin we ons niet voelen als een vervangbaar radertje in een proces waar we weinig greep op hebben, waar we elke dag aanschuiven aan een feest

van procedures, in plaats van iets te maken, te creëren, op te lossen, te dóen. Maar we blijven zitten. In de gouden kooi van het loonbriefje, de anciënniteit, de vaste benoeming, de bedrijfswagen, de smartphone, de groepsverzekering, op zoek naar zekerheid. Of gevangen in een minder fraaie kooi, die van de wegwerpbaan die maar net de rekeningen betaalt. En daarbuiten staart de rest naar binnen. Te oud, te gekleurd, te laagopgeleid. Mensen voor wie onze arbeidsmarkt obstakels opwerpt.



**GAAT HET DAN WERKELIJK ZO SLECHT? DRAAIT ALLES VIERKANT?**

**NEEN!**



# VAN ... NAAR



Op scholen, in bedrijven en organisaties en in de rest van de samenleving zijn changemakers bezig die grenzen op te zoeken, nieuwe paden te bewandelen, muren te slopen en beweging te creëren om de uitdagingen van de toekomst te tackelen.

Andere tijden schreeuwen om andere oplossingen. We willen samen met changemakers bestaande structuren radicaal herdenken om een nieuw verhaal te schrijven voor de 21ste eeuw.

Een kopschuif: zo noemen onze Zuid-Afrikaanse taalneven een radicale mentale omslag. Voor een nieuwe visie op leren, werken en leren is zo'n kopschuif nodig op zes fundamentele vlakken.

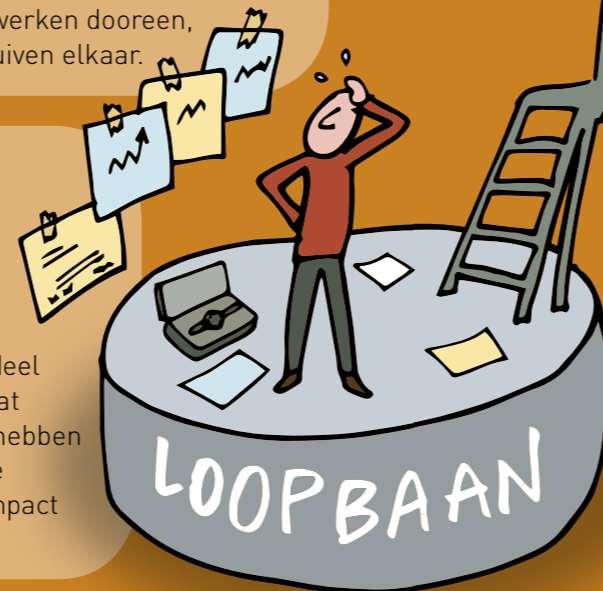
## MOZAÏEK VAN LEREN, WERKEN EN LEVEN

**6 op de 10 denken hun baan vol te houden tot aan hun pensioen**  
**8% van de Belgen ziet zich nog werken na 67 jaar**

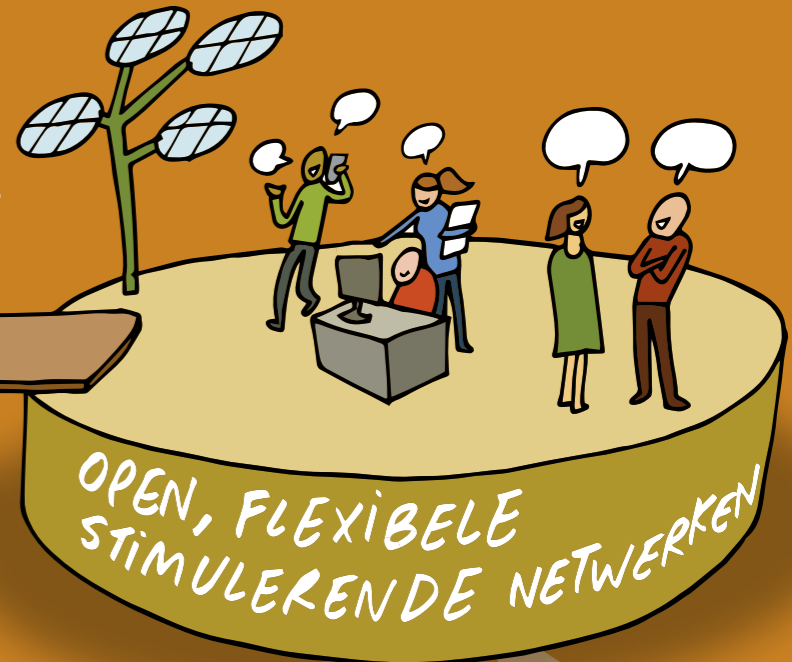
Een mensenleven valt nu uiteen in drie grote blokken: twaalf tot zestien jaar op de schoolbanken; veertig jaar hard doorwerken; en pensioen tussen 58 en 65 jaar. Een ritme dat schuurt met hoe we willen leven, werken en leren. In 2050 lopen leven, leren en werken dooreen, ze wisselen elkaar af, ze bestuiven elkaar.

**1 op de 2 Belgische jongeren hoopt minstens 20 jaar aan de slag te kunnen blijven bij dezelfde werkgever**  
**Slechts 22% vindt het interessant om vaak van werk te veranderen, 25% wil verschillende jobs doen**

Vlaamse werknemers veranderen niet graag. Het aandeel van zelfstandigen is klein. We werken vaak vooral omdat we een inkomen nodig hebben. Andere overwegingen hebben we naar de achtergrond gedrongen. In 2050 werken we om onze talenten te ontwikkelen, om te leren en om impact in de samenleving te hebben.



# VAN ... NAAR



# VAN ... NAAR



**4 op de 10 vijftienjarigen met migratieachtergrond hebben niet de minimumvaardigheden om aan de slag te gaan**  
**6 op de 10 schoolverlaters voelen zich door het onderwijs slecht voorbereid op een job**

Ons onderwijs is gericht op het (witte) gemiddelde. De dominantie van de norm zorgt voor ongelijkheid. Bedrijven denken te veel in 'diplomahokjes'. Een groep mensen valt uit onderwijs, arbeidsmarkt en samenleving. In 2050 is leren en werken geïntegreerd, zodat elk talent de ruimte heeft om zich te ontplooien. Dankzij technologie liggen kennis en leerwegen voor iedereen binnen handbereik.



CONTROLLERENDE  
HIËRARCHIE

VAN ... NAAR



GRASSROOTS  
MET VERTROUWEN

**1 op de 3 Vlaamse werknemers vindt zijn werk niet zinvol België en Vlaanderen scoren lager dan de buurlanden op betrokkenheid op het werk en jobvoldoening**

Veel jongeren zijn schoolmoe, te veel volwassenen werken tegen een burnout aan. Ze zijn behoudsgezind omdat ze anders het deksel op de neus krijgen. Het managersdenken, met de leerkracht of de baas die weet en bepaalt, overheerst. Regulitis verstikt experiment. In 2050 leren en werken mensen in netwerken die zichzelf sturen en organiseren, die samen beslissen en ruimte laten aan experiment.

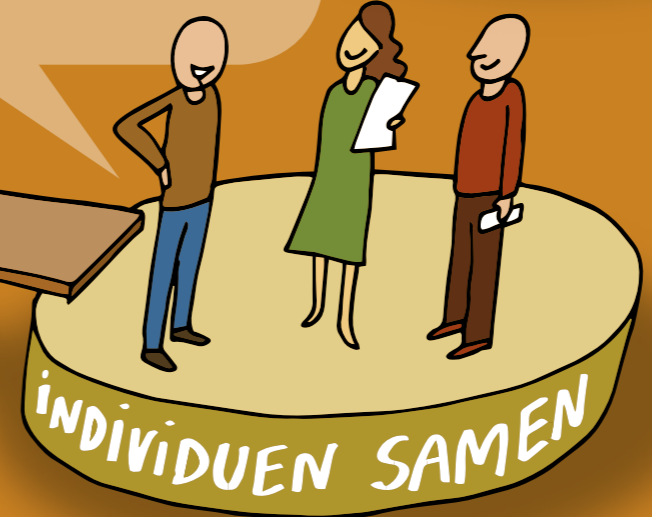
VAN ... NAAR



IEDER  
VOOR ZICH

**3 op de 10 laaggeschoolde werkzoekenden hebben na een jaar nog steeds geen baan 1 op de 7 mensen zegt gepest te worden op het werk**

Onderwijs en arbeidsmarkt zijn ingericht naar individueel presteren en concurrentie. Leren en werken leggen te veel nadruk op het individu. Er wordt gedacht in categorieën. Dat creëert druk en beperkingen, terwijl de oplossing in de groep ligt. In 2050 zijn open source samenwerking en en inclusieve co-creatie de norm. Do it yourself, together!



INDIVIDUEN SAMEN

VAN ... NAAR



LEREN ALS  
PLICHT



LEREN MET  
GOESTING

**4 op de 10 scholieren gaan vaak of altijd met tegenzin naar school 7% van de werknemers neemt deel aan opleidingen**

Vanaf de middelbare school keldert het plezier van jongeren in leren op school. Volwassenen zuchten op het werk als de verplichte opleiding zich aandient, werkgevers zien het vooral als een kost. Terwijl we elke dag leren, in ons leven, in onze hobby's, van elkaar op het werk. In 2050 wordt het belang van leren – op alle mogelijke manieren, in alle mogelijke settings – erkend en mogelijk gemaakt. We mogen en willen leren.



# VISIE: LEVEN, LEREN EN WERKEN IN 2050

"ALS JE EEN SCHIP WIL BOUWEN, LEER  
MENSEN DAN EERST TE VERLANGEN NAAR  
DE EINDELOZE ZEE,"

schreef Antoine de Saint-Exupéry.

Veel mensen zijn zekerheidszoekers. Om de kopschuif te omarmen, hebben ze een visie nodig die hen in gang zet, inspireert en hun angst of onbehagen bezweert. Hefbomen die het gevoel geven dat ze deze samenleving mee kunnen en willen maken: meesterschap, verknoping en ruimte.

## DE MOZAÏEK VAN EEN MENSENLEVEN IN 2050



**Dana**, 10, kunstliefhebber en meetkundekrak

Dana laat zich niet definiëren door haar visuele handicap. Ze vertrekt met haar virtuele assistentiehond naar de groeihub, op de onderste verdieping van haar groene woontoren, waar kinderen en volwassenen komen om te leren en om andere leerplekken in de stad te vinden. Eerste punt van de dag: een gesprek met haar coach over haar leertraject, dat haar meer inzicht biedt in wat ze nodig heeft om te groeien. Ze trekt nadien met enkele medeleerlingen naar een bedrijf om de hoek, de Arthub. Ze volgen er de 'out class' van Indra, een meester in grafische technieken die hun creativiteit uitdaagt en wat ze elders hebben geleerd weer op zijn kop zet.

**Elias**, 17, elektromechanicus, kok en gitarist

De basics had Elias meegekregen in de groeihub, die hem uitstuurde naar verschillende maakplekken in de stad. Nu hij zeventien is, heeft hij een bedrijf gekozen waar hij zijn vak leert beheersen. Tijdens een ontwikkelingsgesprek met zijn collega ontdekte hij dat hij wil bijleren over PCL 7.0. Hij contacteerde Rihab, dé specialiste PCL 7.0, in het netwerk Finder. Ze spreken af in de virtuele Technology Approval Group van BASF. Zijn werkgever krijgt via Finder een berichtje over deze opleiding. Die tikt aan in de leerrekening van Elias. De rest van de dag repeteert hij met zijn groepje, want vanavond debutteren ze in de bib. Zijn baas is hun grootste fan.

IK BEN  
ELIAS



**Indra**, 59, meester in grafische technieken

Indra kijkt elke keer weer uit naar de 'out class' met de kinderen van de groeihub om de hoek. Haar werkgever vindt het evident dat ze hiervoor de tijd krijgt. Want Indra ontplooit zich zo verder, geprikkeld door de kinderen. De werkgever ontvangt op zijn computerscherm 'credits' voor haar bijdrage. Zodra de jongeren vertrokken zijn, haalt Indra haar moeder op. Zij maken een wandeling in het park en daarna komt haar moeder mee naar haar werk, waar een collega een oral history netwerk ontwikkelt, een passie van haar moeder. Voor ze uit eten gaat, legt Indra nog de laatste hand aan de affiche die het werkstuk is voor een bijscholing die ze online volgt, maar die ook dient voor de demonstratie van de tai-chi club in het ontmoetingscentrum.

INDRA



**Sulaiman**, 42, WEconomisch filosoof, aardbeikweker, vluchteling

Na het ontbijt kruipt Sulaiman thuis achter zijn computer om een WEconomisch artikel te schrijven. Thuis, dat is zijn leefruimte in een oud schoolgebouw dat is omgetoverd tot collectief woonproject 'We-link'. Om tien uur is het tijd is voor een meet-up. Die is gevraagd via Finder door jonge ingenieurs die een aantal ethische vragen hebben over genetische manipulatie van synthetisch vlees. Voor hij vertrekt naar een 'les' virtual reality scenarioschrijven, duikt hij de gemeenschapskeuken in. Het is zijn beurt om te koken voor de ouderen uit de wijk, die lunchen in We-link. Hij sluit de dag af met een trip in de zelfrijdende tram naar zijn aardbeienveld.



# MEESTERSCHAP

De geschiedenis herhaalt zich niet, ze rijmt. Tijdens de Middeleeuwen floreerden in de steden gildes, beroepsorganisaties van ambachtslieden waar kennis en ervaring werden uitgewisseld, waar leden leerden en werkten met elkaar tot ze erkend werden als gezelschap en als meester. Dit idee van continu leren en beter worden resonanceert over de eeuwen heen. In 2050 floreren we in een stedelijke toekomst en streven we allemaal naar meesterschap.

In ieder schuilt een passie, een talent. In 2050 maken we van deze passie ons levenswerk. Weg met het vergrootglas op wat een mens allemaal niet kan! We trekken ons op aan waar we goed in zijn en we leren uit wat niet lukt. Het vaste patroon van school-werk-pensioen heeft zijn betekenis verloren. Een mensenleven is nu een mozaïek van leren, werken en leven. We hebben geen baan meer, we creëren ons eigen oeuvre.

Dit meesterschap bereik je niet in je eentje. In formele en informele, virtuele en reële netwerken van leer- en

maakplekken worden deze talenten opgespoord en gevoed. In die netwerken leren we van elkaar. Sommigen onder ons voelen zelf wat ons goesting en energie geeft. Anderen hebben hulp nodig om dit te ontdekken, als kind of als volwassene, of willen op zoek naar onvermoede sterktes. Meesterschap is niet kennis en kunde angstvallig bewaken, maar uitwisselen, om elkaar te verrijken. Meester worden we door van gedachten te wisselen in die lokale en globale netwerken. Deze netwerken stimuleren levensvaardigheden als zelfbewustzijn, wendbaarheid en veerkracht, zodat we ons leven in eigen handen hebben. Ook dat is meesterschap. Voorgekauwde paden worden verlaten voor eigen leerwegen, op eigen tempo. We geven elke dag het beste van onszelf, en halen samen het beste in elkaar naar boven. Door en met anderen ontdekken we onze sterktes en tonen we die. Meesterschap wordt bekrachtigd door mensen met dezelfde passies en interesses, en door de gemeenschap die erkent hoe dit meesterschap de samenleving beter maakt.



Sommigen leggen zich toe op één meesterschap, hun leven lang, anderen rijgen verschillende meesterschappen aaneen, naargelang de fase van hun leven, of ontwikkelen ze naast elkaar. Doordat leren, leven en werken verweven zijn, kunnen we door levenservaringen nieuwe talenten ontdekken en nieuwe meesterschappen ontwikkelen. Het fnuikend onderscheid tussen hoog- en laaggeschoolden verdwijnt. Een chirurg is niet meer meester dan een schoenmaker, een hacker, een filosoof of een stratenlegger. Maar meesterschap is niet vrijblijvend. Meesterschappen maken een verschil in hun domein en zijn een meerwaarde voor de samenleving. Ze scheppen waarde op gebieden die gewenst en nodig zijn. Mensen nemen verantwoordelijkheid voor zichzelf en voor hun omgeving. Met hun meesterschap zetten ze hun persoonlijke capaciteiten in voor de samenleving. Meesterschap creëert omgevingen waar iedereen kan groeien en bloeien.

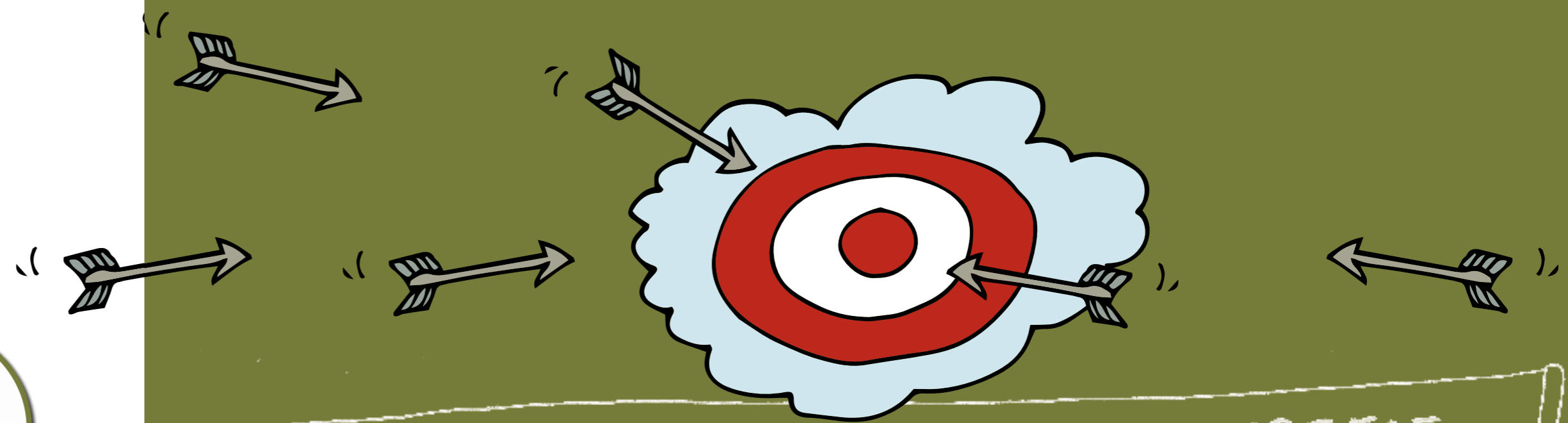
“Bij het verbinden van werk en leven, het inzetten van talenten, is er behoefte aan eigenaarschap. Ik vind veel inspiratie in het ‘Huis van Werkvermogen’, een mooi kader dat mensen vleugels kan geven. Maar niet iedereen kan dat. Hoe gaan we mensen ondersteunen die het hier moeilijk mee hebben?”

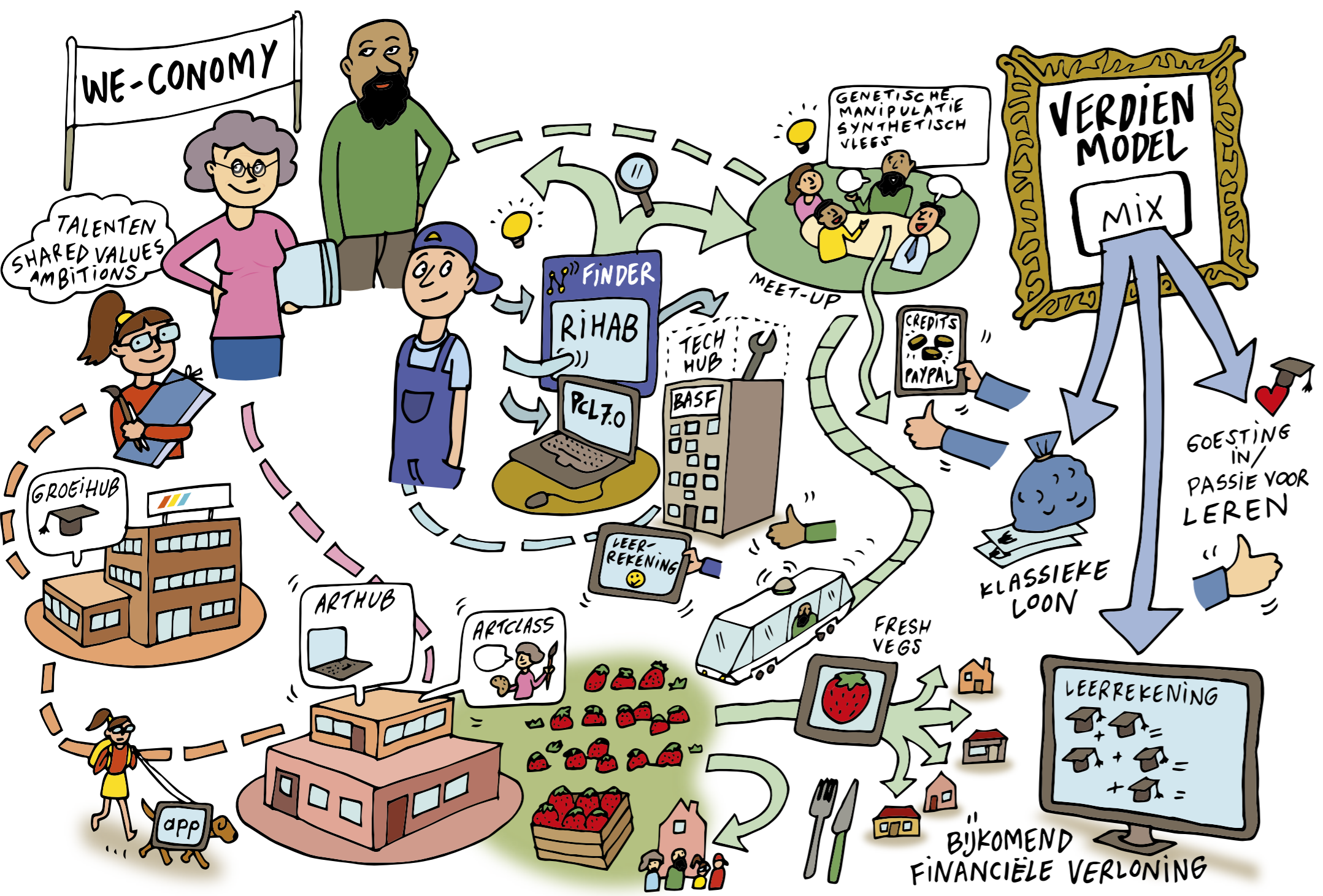
**Mieke Smet**, voormalig HR-director bij Janssen Pharmaceutica



“Voor mij zijn cruciaal in werk en leven: gelukkig zijn, welbevinden, betrokkenheid. Leraren zetten hoog in op de kwaliteit van het leren van kinderen en jongeren. Hoe hoog zetten ze in op hun eigen leerproces? Met de waarderende benadering trachten we hen te versterken. Eigenaarschap en vertrouwen zijn daarin cruciaal. De school is van de leer-krachten.”

**Ronny Vanderspikken**, directeur-coördinator scholengemeenschap Leuven-Landen-Tienen, onderwijsvernieuwer bij het Mysterie van Onderwijs





# VERKNOPIING

Het menselijk brein is een verbluffend netwerk van miljarden zenuwcellen die met elkaar verknoopt zijn. Ze wisselen voortdurend informatie uit en werken samen. De kleinste gedachten en de grootste beslissingen hangen af van deze verbindingen. Zonder verbindingen is ons brein nutteloze grijze massa.

De netwerken waarin we leren en werken in 2050 hebben veel weg van onze hersenen. De wereld van 2050 is een aaneenschakeling van lokale en globale, tastbare en virtuele, zelfsturende leer-, leef- en werkgemeenschappen. We nemen deel aan open source-ateliers, bedrijven runnen workshops waar ze expertise delen met de buitenwereld, we ontmoeten talenten die de onze aanvullen en verrijken in co-office spaces en online.

Het netwerk brengt talenten en meesterschappen bij elkaar, het verdiept kennis en vaardigheden, versterkt ze of bouwt ze op. Wie is leraar? Wie is leerling? Het hangt af van de vraag, van de plaats, van het moment. Iedereen kan leerling zijn, op elk moment, op verschillende plekken, door en met verschillende mensen. Iedereen kan leraar zijn. Deze platformen absorberen al deze diversiteit. Mensen groeien samen, door elkaar aan te vullen, ieder met eigen vaardigheden. Innovatie komt tot stand door kennis en kunde samen te leggen en samen verder te zoeken, in andere lokale of globale netwerken.

Iedereen maakt deel uit van een netwerk. Ieder individu en elke organisatie zijn een knoop en die knopen versterken elkaar omdat ze divers zijn en elkaar aanvullen.



Hoe meer knopen en verbindingen er zijn, hoe sterker het netwerk is. Wat de knopen verbindt, is het vertrouwen in elkaars meesterschap.

Deze netwerken vangen de schokken op van een wereld die voortdurend in beweging is. We zijn allemaal weerbaarder door deze connecties. Je kan deel uitmaken van verschillende netwerken of het ene netwerk ruilen voor een ander, naarmate je leven en je verwachtingen veranderen. Ze zijn hybride en vloeiend, zodat talent steeds verder verknoopt wordt en zich telkens nieuwe vergezichten openen.

“Belangrijk zijn jezelf graag zien en mensen die in jou geloven. Dat hebben jongeren nodig. Zodat ze vanuit hun talenten, attitude en waarden impact kunnen hebben. We willen jongeren empoweren in samenwerking met onderwijs, overheid en bedrijven. Maar er is tekort aan een brug, aan een netwerk.”

**Sihame El Kaoukibi**, oprichtster en coördinator van Let's Go Urban, sociaal ondernemer



“Ik wil het belang van netwerken beklemtonen: ‘CONNECTING THE DOTS’. Het maakt je zoveel sterker als individu en het bevordert ook de resultaten van het bedrijf of de organisatie waarvoor je werkt.”

**Vincent Vandenameele**, directeur van het vormingsfonds voor de uitzendsector



# RUIIMTE

Niets groeit zonder ruimte. Planten niet, en mensen niet. Gedurfde keuzes maken, experimenteren, alles omgooien wanneer het oude niet meer werkt: dit alles vraagt ruimte. Een hoofd dat de vrijheid heeft om nieuwe ideeën uit te broeden. Plekken die zuurstof geven in plaats van de inspiratie te doven. En tijd om een eigen pad te zoeken op de weg naar meesterschap. In 2050 zijn mensen eigenaar van hun tijd en ruimte. We zijn niet langer een radertje in een machine die groei louter telt in termen van bruto nationaal product. We meten onze positie en zelfwaarde niet af aan status of merken. Er is een nieuw sociaal contract, een nieuwe verhouding tussen economisch systeem, gemeenschap en individu. Iedereen krijgt een groeikrediet om een leven vorm te geven dat past bij onze talenten en behoeften en dat goed is voor onszelf, voor anderen en voor de samenleving.

Zo komt er ruimte.

Ruimte voor een rijkere invulling van leren en werken. Zorg, vrijwilligerswerk, artistieke expressie – het wordt

niet langer opzijgezet als iets om te doen ‘na de uren’, ‘in de vrije tijd’ of ‘na het pensioen’. Als vrijwilliger de voormiddag doorbrengen met een zorgbehoevende buur of samen met kinderen van een school een kunstwerk bedenken voor de wijk wordt gehonoreerd als een waardevolle bijdrage aan de maatschappij. Mentale ruimte om te werken en te leren. We hoeven niet voortdurend gecontroleerd te worden omdat we aan de slag gaan vanuit onze talenten en sterkten. We ervaren ons werk elke dag weer als een speeltuin waar we met goesting heen trekken en steeds andere dimensies van onszelf ontdekken. En fysieke ruimte. Plekken die we zo organiseren dat ze impulsen geven om elkaar te ontmoeten en samen te leren en naar een doel te werken. Zielloze gebouwen die maar voor één ding goed zijn ruimen baan voor flexibele, stimulerende en open plekken waar leven, leren en werken verweven zijn en waar er ruimte is voor ontmoeting, gesprek en co-creatie.





"Dankzij de digitale technologie kan iedereen vandaag tegen een zeer lage opstartkost ondernemer worden. Als we willen zorgen voor werkgelegenheid, moeten we zorgen voor meer ondernemerschap. Leren en werken moet altijd met een doel voor ogen: het verschil tussen groei en kanker is dat groei gebeurt met een doel, terwijl kanker doelloze wildgroei is. De 'boer' en de 'leraar' zorgen beiden voor groei. Zij maken het verschil."

Omar Mohout, technologieauteur en adviseur, voormalig tech-ondernemer, aanspreekpunt voor start-ups





# STAPSTENEN NAAR 2050

Fundamentele veranderingen bestaan uit duizenden kleine stapjes langs duizenden paden. Welke stapstenen leiden naar 2050? Wie kan welke stenen leggen om meesterschap, verknoping en ruimte wortel te laten schieten? We presenteren geen roadmap, geen draaiboek, noch een stappenplan. Wel inspirerende beelden die mensen en organisaties goesting geven om deze transitievisie mee vorm te geven.

## OP WEG NAAR RUIMTE

32|

✦ Van kindergeld naar groeikrediet: er is een alternatieve munt voor diensten en voorzieningen die de groei van ieder mens ondersteunen. Iedereen kan die diensten en voorzieningen aanbieden.

✦ Bedrijven laten medewerkers 10% van hun werktijd zelf invullen: leren, vrijwilligerswerk, meelopen met andere jobs, in een andere organisatie gaan werken.

✦ Via een reisbureau voor de arbeidsmarkt – een platform met vraag en aanbod – kan je een tijdje een andere baan buiten je niche uitoefenen. Zo kan je iets nieuws proberen zonder uit de arbeidsmarkt te stappen, niet gehinderd door statuten en regels.

✦ Weg met de prikklok, welkom resultaatsverbintenis. In plaats van een verbintenis over het aantal te werken uren, verschuift de focus naar de waarde die je samen met anderen wil creëren.

✦ Scholen zijn groeihubs. Ze zijn open 7/7 en 24/24 voor de hele gemeenschap. Buiten de schooluren doen de gebouwen dienst als publieke ruimte. Ze integreren meerdere functies, bijvoorbeeld bibliotheek, ateliers, sport, cultuur- en zorgvoorzieningen.

✦ Co-creatie is het devies. Lerenden kunnen samen met hun lerarenteam op leertocht gaan. Ze kunnen hun eigen leerroute bepalen en mogen leren uit hun fouten.

✦ Leidinggevenden durven zich kwetsbaar op te stellen, stappen af van het hiërarchische en controlerende model en inspireren hun werknemers. Ze betrekken werknemers optimaal bij de ontwikkeling van de organisatie.

✦ Bedrijven en andere organisaties verbinden zich met groeihubs. Ze gooien hun deuren open zodat mensen hun infrastructuur gebruiken om te proeven, te leren, zich te ontwikkelen.

## OP WEG NAAR VERKNOPING

|33

✦ In een wijk of stad begeleiden alle spelers – school, middenveld, burgerinitiatieven, sociale ondernemingen, bedrijven, verenigingen – samen het leren van kinderen. Ze coachen hen en leren hun hoe ze een deel kunnen zijn van de maatschappij en welke rol ze daar zelf in kunnen hebben.

✦ Communities met een gezamenlijke passie faciliteren het leren. Leden gebruiken dat netwerk als hefboom om te leren en hun doelen te bereiken.

✦ Multidisciplinaire teams faciliteren het leren in scholen en daarbuiten. Zo helpen leraren en coaches de lerenden hun talenten ten volle te ontdekken en te ontplooiën.

✦ Statuten – arbeiders, bedienden, ambtenaren, zelfstandigen – staan samenwerking, opleiding en mobiliteit niet in de weg.

✦ Lerende netwerken zijn een hefboom voor interessante initiatieven die groei modellen stimuleren, experimenten faciliteren en ondersteunen, en manieren zoeken om die op te schalen.

✦ Inspirerende rolmodellen informeren jongeren over onderwijs en arbeidsmarkt en inspireren hen om het beste uit zichzelf te halen.

✦ Leer- en werkbegeleiders helpen mensen bij het inkleuren van hun nieuwe mozaïek van leren, leven en werken en bij de ontwikkeling van hun digitale portfolio van hun kennen, kunnen en zijn.

✦ Mentoren ondersteunen mensen die de arbeidsmarkt betreden of van job willen veranderen. Ze delen hun kennis en vaardigheden met nieuwkomers en werkzoekenden om hen op weg te helpen en een netwerk aan te reiken.

✦ Via beacons in het stedelijk weefsel vinden lerenden leerkansen om een positieve en sociale bijdrage te leveren aan buurt en samenleving.

“Voor mij is het belangrijk dat je als mens je kwetsbaarheid durft te uiten, dat je verbondenheid creëert en ervaart. We moeten durven werken aan een inclusieve maatschappij, voor een progressieve samenleving.”

**Jan Toye**, ondernemer en voormalig eigenaar en CEO van brouwerij Palm, oprichter van het Fonds GaVoorGeluk



“Er is een grote kloof tussen structuren en actie. We moeten de openheid hebben structuren niet als een vaststaand gegeven te beschouwen en inzien dat het ook anders kan. Als structuren in crisis zijn, moeten we ons de vraag stellen: voor welk probleem waren die ooit een oplossing? Wat is het probleem en hoe kunnen we dat oplossen met de middelen van vandaag?”

**Rogier De Langhe**, economiefilosoof Universiteit Gent, medeorganisator van de Assembly of the Commons in Gent



Transities zijn fundamentele en onomkeerbare veranderingen van het systeem. Dominante structuren, culturen en werkwijzen wijken voor alternatieven. Deze omslag komt er door problemen met het huidige systeem te structureren, een visie te ontwikkelen, coalities te bouwen, te experimenteren en te leren. Op basis van geleerde lessen kunnen nieuwe initiatieven ontplooid worden, verschillende initiatieven met elkaar verbonden worden of in een andere context toegepast worden. Dit gebeurt binnen netwerken van actoren doorheen de hele maatschappij.

# OP WEG NAAR MEESTERSCHAP

36 |

✦ Er is een cultuurverandering rond 'leren' en 'werken'. Mensen willen een leven lang bijdragen aan de maatschappij en blijven leren, groeien en ontwikkelen.

✦ 21ste-eeuwse vaardigheden staan centraal. Niemand blijft achter. Creativiteit en empathie worden ontwikkeld, kritisch denken en samenwerking worden gestimuleerd, mediawijsheid en digitale vaardigheden gevormd.

✦ Technologie is een hulpmiddel om leren te differentiëren. Artificiële intelligentie maakt informatie op een toegankelijke manier beschikbaar voor lerenden en leraren en ondersteunt hen in het leerproces.

✦ Lerenden krijgen voeling met de realiteit. Proeven van de arbeidsmarkt en van vrijwilligerswerk is in elke vorm van onderwijs of beroepsopleiding ingebed en creëert leeransen.

✦ Taaie problemen worden door een waaier aan lerenden en meesters uit verschillende domeinen, steeds in samenwerking met organisaties en de samenleving, opgelost. Ze vinden oplossingen door – letterlijke en figuurlijke – grenzen te overstijgen.

✦ Lerenden zijn niet gebonden aan één discipline, richting of jaarcurriculum. Ze combineren volop hun talenten en passies. Dit leidt tot onvermoede resultaten die relevant zijn voor arbeidsmarkt en samenleving.

✦ Blockchaintechnologie brengt passies, talenten en vaardigheden in kaart. Op deze manier krijgen mensen een portfolio waarmee ze tonen wat ze willen, kennen en kunnen.

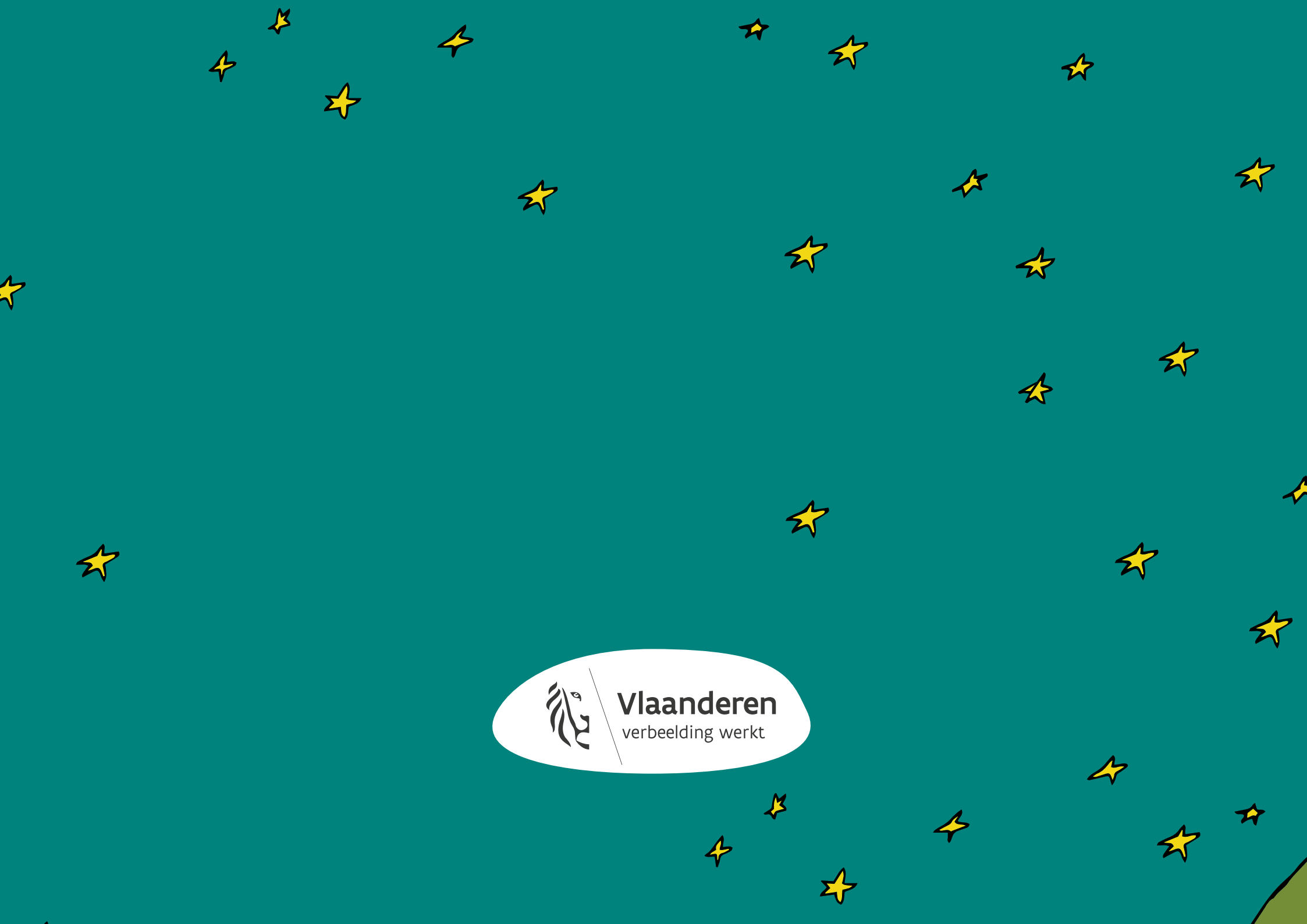
✦ Scholen en de werkvloer hanteren een talentgerichte aanpak. Lerenden worden begeleid in het ontdekken en ontwikkelen van hun talenten. Zo wordt hokjesdenken in onderwijs en opleiding en op de werkvloer doorbroken en worden lerenden aangesproken op hun sterkten.

| 37



EN JIJ?  
WELKE STEEN LEG JIJ ERBIJ?





**Vlaanderen**  
verbeelding werkt