

# Een leven lang leren: is scholing de oplossing?

*Isolde van Roekel-Kolkhuis Tanke*

De laatste jaren zien we een toenemende aandacht voor het thema 'een leven lang leren'. De noodzaak van permanente kennisontwikkeling is vanuit verschillende belangenposities evident. Vanuit maatschappelijk belang moet Nederland als kenniseconomie voorop blijven lopen. Voor organisaties is een lerende vermogen van cruciaal – bedrijfseconomisch – belang om op de lange termijn bestaansrecht te behouden in een dynamische en concurrerende omgeving. En op het niveau van de individuele medewerker is 'blijven leren' van belang om te kunnen meegroeien met voortdurende veranderingen in het werk. Maar vraag is wat dit betekent voor oudere (50+) medewerkers?

## **AANDACHT VOOR HET STIMULEREN VAN SCHOLING**

Gezien het maatschappelijke belang van 'een leven lang leren' wil de overheid stimuleren dat medewerkers zich blijven scholen tot het einde van hun loopbaan. Daarbij is specifieke aandacht voor oudere medewerkers nodig omdat zij een scholingsachterstand hebben ten opzichte van jongeren. Organisaties vertalen het belang van permanent leren veelal als: het organiseren van opleidingsactiviteiten voor (individuele) medewerkers. Tegelijkertijd merken we dat het volgen van scholingsactiviteiten doorgaans weinig enthousiasme oproept bij oudere medewerkers. Merkbaar in uitingen van weerstand als "Waarom moet ik nog naar zo'n cursus?" Al gauw concluderen we daaruit dat ouderen niet meer bereid zijn te blijven leren. Maar is dat wel het geval?

## **OUDEREN EN LEREN**

Uit literatuur en praktijkonderzoek (Candy 1991, Knowles, Holton & Swanson 1998 en Van

Roekel 2008) blijkt dat veel ouderen juist wel willen blijven leren. Maar ze hebben een duidelijke voorkeur voor leren in het dagelijkse werk, aan de hand van praktijkrelevante probleemsituaties die ze – liefst samen met anderen – zelf oplossen. De mate van zelfsturing is in dit soort situaties hoog. Leren betekent hier hoofdzakelijk het verder uitbouwen van aanwezige kennis en ervaringen. In deze wijze van leren kunnen ouderen zich positief onderscheiden van jongere medewerkers. Want op basis van hun ervaring beschikken zij over veel praktijkkennis die zij kunnen inbrengen, combineren, integreren en verder uitbouwen, tot uitdrukking komend in nieuwe oplossingsrichtingen voor probleemsituaties in de praktijk. We noemen deze manier van leren 'genererend leren' (Van Roekel 2008). Formele scholingsactiviteiten komen vaak onvoldoende tegemoet aan de voorkeur van ouderen voor genererend leren. Dat komt vooral door het sturende en aanpassingsgerichte karakter van formele scholingsactiviteiten, veelal onder het motto 'nu maar afleren wat je altijd

deed en aanleren hoe wij (de organisatie, het management) denken dat je het beter kunt doen'. Het gebrek aan enthousiasme hiervoor onder ouderen is dan ook begrijpelijk.

Maar is deze behoefte aan zelfsturing en autonomie enkel typerend voor de huidige generatie oudere medewerkers? Of ligt er een algemenere tendens aan ten grondslag? Laten we deze vraag plaatsen in de context van veranderende arbeidsrelaties.

### VERANDERENDE ARBEIDSRELATIES

Als gevolg van de verschuiving van maatschappelijke waarden in de afgelopen decennia zijn arbeidsrelaties fundamenteel gewijzigd. *Lifetime employment*, oftewel een baan voor het leven, heeft in organisaties plaats gemaakt voor het begrip *employability*. Het psychologisch contract tussen medewerker en organisatie was in het verleden vooral gebaseerd op loyaliteit, trouw en acceptatie van externe aansturing, in ruil voor baanzekerheid (*lifetime employment*). Het huidige psychologisch contract is vooral te kenschetsen als: het leveren van individuele toegevoegde waarde, in ruil voor het verkrijgen van een inkomen (*employability*). Als vanuit (bedrijfseconomisch) organisatiebelang steeds meer nadruk komt te liggen op de individuele toegevoegde waarde van medewerkers, dan zullen medewerkers primair die dingen doen die hier direct aan bijdragen (Pfeffer & Sutton 2002). Zaken die in het belang zijn van 'het grotere geheel' – de organisatie als gemeenschap – dreigen daardoor naar de achtergrond te verdwijnen. De toegenomen focus van mensen op het individuele belang en de behoefte aan zelfbepaling vormt een algemene maatschappelijke tendens, voortvloeiend uit veranderende arbeidsrelaties. Juist ouderen lijken nogal eens moeite te hebben met zoveel nadruk op de individuele bijdrage. Dit druist naar hun mening in tegen het belang 'samen ergens voor te staan',

een waarde die zij gewend waren hoog te houden in de tijd dat loyaliteit en trouw gewaardeerd werden.

### LEREN ALS INDIVIDUELE OF SOCIALE ACTIVITEIT?

Betrekken we deze maatschappelijke tendens op 'een leven lang leren', dan zien we dat de nadruk op individuele toegevoegde waarde hierin terugkomt. 'Leren' wordt vertaald naar het volgen van opleidingen die dienen als middel om waarde toe te voegen aan iemands *track-record*; behaalde certificaten moeten iets toevoegen aan de staat van dienst. Bovendien zijn medewerkers – vanuit de *employability*-gedachte – zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling. Ze bepalen zelf wat ze daaraan willen doen en hoe. Dit geldt voor medewerkers van alle leeftijden. Deze op *individuele* ontwikkeling gerichte benadering ontkent echter dat leren in essentie een *sociale* activiteit is. We zien deze sociale component tot uitdrukking komen in de wijze waarop ouderen bij voorkeur leren: door probleemsituaties in de dagelijkse praktijk samen met anderen op te lossen. Dit genererende leren vergt een sociale context waarin mensen samen de mogelijkheden creëren en benutten om – zowel individueel als gezamenlijk – te blijven leren. Dus niet een werkomgeving die – vanuit het korte termijn, bedrijfseconomische belang – enkel een beroep doet op het zo efficiënt mogelijk leveren van individuele resultaten. Want zo'n werkomgeving kan medewerkers ertoe verleiden steeds weer op dezelfde, geroutineerde manier 'hun kunstje' te doen waarvan ze op termijn weinig nieuws meer leren. Daarmee lopen zij het risico uiteindelijk te versmallen (en zelfs vast te lopen) in iets waar ze ooit goed in waren (Van Roekel 2008).

Mogelijkheden om in de dagelijkse praktijk te blijven leren, ontstaan voornamelijk in gebruikelijke patronen van handelen van en in-

teractie tussen mensen in een werkcontext. Zij kunnen bijvoorbeeld gewend zijn om complexe probleemsituaties zelf op te pakken of juist om deze direct door te sluizen naar een hoger leidinggevend niveau en er dus zelf niets van te leren. Het creëren van een lerende werkomgeving is daarom een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle betrokkenen zodat mogelijkheden voor dagelijks leren ontstaan en benut worden. Echter, deze gedeelde verantwoordelijkheid lijkt op gespannen voet te staan met het hedendaagse psychologische contract. Teveel nadruk op de individuele bijdrage maakt dat de zorg voor het overkoepelende geheel – een lerende werkomgeving – in de praktijk vaak naar de achtergrond verdwijnt. Hoe individuele en (langere termijn) organisatiebelangen meer met elkaar in balans kunnen komen, is een vraagstuk dat om aandacht vraagt (Emmering & Wierdsma 2004). Juist ouderen hechten waarde aan het gemeenschappelijke organisatiebelang. Zij zijn bij uitstek in staat en bereid daar een zinvolle bijdrage aan te leveren omdat ze door ervaring geleerd hebben hoe ze zaken vanuit verschillende perspectieven kunnen verbinden.

### AANDACHT VOOR EEN LERENDE WERKOMGEVING

Het stereotype beeld dat oudere medewerkers niet meer bereid zijn om te blijven leren, houdt geen stand. Tenminste, als we niet teveel nadruk leggen op formele scholingsactiviteiten. Omdat veel ouderen een voorkeur voor genererend leren hebben, moet vooral gekeken worden naar mogelijkheden om in de dagelijkse praktijk lerend bezig te blijven. Ouderen zijn vaak 'de wijze uilen' en willen graag een bijdrage leveren

aan het grotere geheel en zo zorg dragen voor een stimulerende werkomgeving.

Dat neemt niet weg dat ook het risico bestaat dat ouderen aan de negatieve stereotyperingen voldoen. Wanneer er, vanuit het korte termijn organisatiebelang, teveel nadruk ligt op een efficiënte individuele bijdrage, verleidt dit medewerkers ertoe steeds weer hetzelfde te blijven doen. Op termijn kunnen ze hierin vastlopen. Om dit te voorkomen, is een sociale context nodig die hen blijft prikkelen om regelmatig de eigen grenzen te verleggen en daarvan te leren. Zo'n lerende werkomgeving wordt echter niet 'door iemand' gecreëerd, maar vraagt de gezamenlijke zorg van alle medewerkers. En is uiteindelijk ook in het belang van alle medewerkers.

### LITERATUUR

- Candy, P.C. (1991). *Selfdirection for lifelong learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Emmering, E. & Wierdsma, A.F.M. (2004). Een cybernetische ingang naar organisationeel leren. In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 58<sup>e</sup> jaargang, nr.2, p. 29 – 48.
- Knowles, M.S., Holton, E.F. & Swanson, R.A. (1998). *The Adult Learner*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2002). *De kloof tussen weten en doen. Hoe slimme ondernemingen kennis in actie weten te vertalen*. Schiedam: Scriptum.
- Roekel-Kolkhuis Tanke, I.R. van (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Eburon.

### OVER DE AUTEUR

Dr. Isolde R. van Roekel-Kolkhuis Tanke heeft een eigen onderzoeks- en adviesbureau: Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties ([www.kolkhuis-tanke.nl](http://www.kolkhuis-tanke.nl)). In 2008 promoveerde zij aan Nyenrode Business Universiteit op het proefschrift 'Competent blijven werken in latere loopbaanfasen'. E-mail: [i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl](mailto:i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl)