



Auteur: *Prof. Herman van den Bosch, decaan faculteit Managementwetenschappen Open Universiteit Nederland.*
 Fotografie: *Open Universiteit Nederland*

Vraag en aanbod in de wereld van leven lang leren

EEN PLEIDOOI VOOR KORT HOGER ONDERWIJS

Europa en de Verenigde Staten positioneren zich als kennis-economieën. Hierin vormen kenniswerkers de spil. Om hun expertise te onderhouden moeten deze kenniswerkers hun 'leven lang' blijven leren. Over de wenselijkheid van deze voorstelling van zaken valt weinig af te dingen. Over de werkelijkheid des te meer.

Een van de grootste problemen is dat vraag en aanbod op de opleidingsmarkt voor volwassenen onvoldoende aansluiten. Lange tijd golden opleidingen voor volwassenen, waarvan bedrijfsopleidingen een aanzienlijk deel uitmaken, als schools (Kessels & Smit, 1994).¹ De inhoud was vaak rechtstreeks afgeleid van min of meer corresponderende dagopleidingen. Hetzelfde gold voor de didactiek. Dit beeld is aanzienlijk aan het veranderen. Hiermee wordt overigens niet ontkend dat vele duizen-

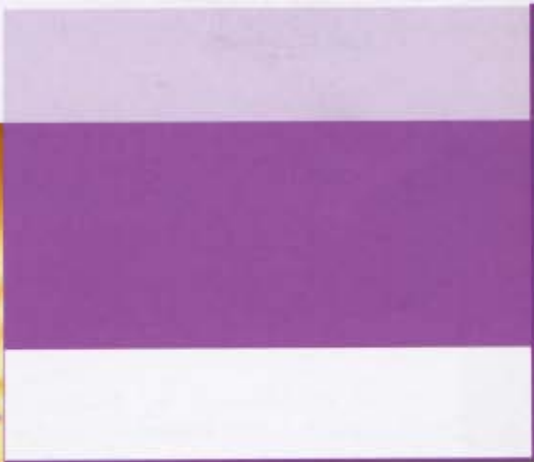
den (jong) volwassenen nog steeds veel tijd besteden aan het van buiten leren van allerlei handboeken om zich te prepareren voor examens waardoor ze zich lid van een beroepsgroep mogen noemen.

Het aantal opleidingsinstituten voor volwassenen waarin het verwerven van kennis op de tweede plaats komt, groeit snel. Soft skills, zoals communicatieve vaardigheden, onderhandelen, leiderschap en ondernemen, zijn hiervoor in de plaats gekomen. Dit soort opleidingen missen hun effect niet. Menig medewerker demonstreert tijdens publieke optredens duidelijk zijn of haar vaardigheid in het houden van een mondelinge presentatie, en bij het beantwoorden van vragen wordt eerst keurig een korte samenvatting van de vraag gegeven. Ook met suggestieve vragen weet men keurig om te gaan door de bal terug te spelen of – begripvol – de suggestie te ontcrachten alvorens een antwoord te geven.

Executive MBA

Veel werkgevers stimuleren dat medewerkers aan dit soort cursussen meedoen. Het effect op de korte termijn is – zoals gezegd – zichtbaar. In toenemende mate wordt het volgen van cursussen zelfs verplicht gesteld of geeft de cao het recht om op jaarbasis veertig à tachtig uur aan opleidingen te volgen. In sommige beroepsgroepen ontvangen deelnemers aan →

1. Kessels, J., & Smit, C. (1994). *Opleidingskunde, een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen*. Deventer: Kluwer.



dit soort cursussen permanente educatie (PE) punten. Het gevolg is dat aanbieders steeds kortere opleidingen op de markt zetten. Vaak draaien deze opleidingen rond één of enkele bijeenkomsten in een vergadercentrum. Hier spreekt een inleider, vindt een discussie plaats en wordt volop gelegenheid tot netwerken gegeven bij de (aangeklede) borrel, waarmee het einde van de avondspits wordt afgewacht. Naast de aanbieders van korte cursussen en opleidingen is er het aanbod van de universiteiten en hogescholen, welke meestal niet kijken op een paar uur. Deze opleidingsinstituten bieden academische of professionele masteropleidingen aan en ook in Nederland en Vlaanderen wint de Master of Business Administration (MBA) steeds meer veld. De meeste van deze opleidingen zijn afgeleid van het reguliere opleidingsaanbod van de hogescholen en universiteiten, behoudens enkele hoogwaardige *executive* MBA-opleidingen waar reflectie op de eigen praktijk centraal staat.

De drijfveer voor het volgen van dit soort opleidingen, die toch al snel twee à drie jaar duren, is in veel gevallen het behalen van een titel, al zullen de deelnemers zelf geneigd zijn het belang voor de praktijk te memoreren. Dat deze opleidingen juist weinig relevantie voor de praktijk hebben, behoudens de al genoemde *executive* MBA-opleidingen, wordt door menig student tijdens evaluaties naar voren gebracht, maar blijft om voor de hand liggende redenen meestal binnenskamers.

Van lijdensweg naar sense-making

Gegeven het hiervoor in enkele trekken geschetste aanbod van cursussen en opleidingen op de markt voor volwassenen, kan men zich terecht afvragen of de kenniseconomie er niet bekaaid afkomt. Het feit dat volwassenen af en toe een cursus volgen of op latere leeftijd een opleiding doen, kan nauwelijks gelden als een serieuze invulling

van een leven lang leren. Tijdens diploma-uitreikingen heb ik niet zelden horen verzuchten dat er nu gelukkig een einde aan een lange lijdensweg is gekomen. Het gezin kan opgelucht ademhalen. Vader of moeder hoeft 's avonds niet meer naar boven om te leren. Het is tijd om de vraag te stellen (en te beantwoorden) welke vorm van leren dan wel helpt om kenniswerkers 'in vorm' te houden. Gekende experts moeten doorgaans nadenken als hen wordt gevraagd hoe ze hun competenties hebben verworven. Zij verwijzen zelden naar een specifieke cursus of opleiding. Wel naar individuele docenten of collega's die belangrijk waren als rolmodel. Expertise ontwikkelt geleidelijk en vooral wanneer personen zich bevinden in een 'rijke' omgeving waarin collega's opereren met uiteenlopende achtergronden die intensief met elkaar interacteren. Leren gebeurt door blootstellen aan veel en verschillende ervaringen en vooral door de wijze waarop deze ervaringen worden verwerkt: onderlinge discussie, reflectie, studie. Het kunnen toepassen van iets blijkt veel minder belangrijk te zijn dan *sense-making*, het achteraf verhelderen van ervaringen en gebeurtenissen.

Alternatieven

Degenen die het hebben mogen meemaken om met een kleine groep een bedrijf op te richten en te zien groeien, zullen op de eerste jaren terugkijken als een *pressure cooker* van ervaringen, zingeving én leren. Zelf heb ik zo'n periode meegemaakt tijdens de oprichting van de Universitaire School Beleidswetenschappen aan de toenmalige KU te Nijmegen, eind jaren '80. Een dergelijke leerrijke omgeving is echter lang niet iedereen gegund en nog belangrijker, leren op deze wijze is vol risico's. Jonge ondernemers die het hebben gemaakt kijken met voldoening terug op de moeizame beginjaren. Degenen die het niet hebben gered, likken hun wonden.

Vraag en aanbod op de opleidingsmarkt voor volwassenen sluiten onvoldoende aan

De vraag rijst of er alternatieven zijn die minder bedreigend zijn en waarvan leren door reflectie op en verdieping van ervaringen een kritische succesfactor is. Het beste voorbeeld zijn de al genoemde top-MBA-opleidingen voor ervaren managers. In deze opleidingen komen de deelnemers bijeen om over hun ervaringen te spreken in aanwezigheid van nóg meer ervaren *peers* en wetenschappers die de wereld van bedrijf en organisatie kennen via onderzoek en consultancy. Hier worden geen vakken gedoceerd maar vakkennis wordt gebruikt als middel tot *sense-making*: uitleg en verdieping.

Dit soort opleidingen kosten doorgaans tienduizenden euro's en zijn daarom lang niet voor iedereen weggelegd. Bovendien, hun effectiviteit wordt sterk bepaald door de rijkdom van de ervaringen die de deelnemers meebrengen. Maar ook personen met minder ervaring kunnen veel van hun ervaringen leren. Voor deze doelgroep bieden sommige universiteiten korte opleidingen aan op masterniveau. Het gaat om programma's die werkenden zonder al te veel problemen náást hun baan kunnen doorlopen.

KHO's van de Open Universiteit

Een goed voorbeeld van deze programma's zijn de Kort Hoger Onderwijs programma's van de Open Universiteit. Deze programma's hebben een looptijd van een maand of tien, een totale studiebelasting van ongeveer vierhonderd uur dat per week ongeveer tien uur studie vergt.

Kenmerkend voor KHO's is het samenkomen van de drie werelden die hiervoor nog elk apart stonden:

- Studenten brengen eigen ervaringen in of voeren opdrachten uit in de setting van het eigen bedrijf om gericht ervaringen op te doen;
- Docenten brengen vakinhoudelijke kennis in en helpen studenten om deze kennis te gebruiken om de praktijkervaringen in een breder perspectief te plaatsen en mogelijk daarmee nieuwe wegen in te slaan;
- Studenten oefenen vaardigheden zoals adviseren en begeleiden van veranderingen om nieuw toekomstig gewenst gedrag in de praktijk te brengen.

Overigens is het mogelijk om twee KHO's te stapelen en af te ronden met een praktijkgerichte of een wetenschappelijke scriptie en daarmee een MBA of een MSc-diploma te behalen.

Kort Hoger Onderwijs programma's laten de deelnemers weer ervaren dat kennis toegevoegde waarde heeft als middel tot *sense-making* van de eigen praktijk. Toch zijn deze opleidingen vanuit het perspectief van een leven lang leren slechts aanjagers van het vermogen om na afloop door te leren, maar dan zonder docent. Van de eigen werkomgeving een rijke leeromgeving maken; dat kan door de invoering van *action learning*, maar evenzeer door elke vrijdag samen te lunchen en dan ervaringen uit te wisselen en uit te diepen. Dat laatste kan gebeuren door een stukje onderzoek, maar ook door het lezen van een wetenschappelijk artikel. De kennissamenleving zal pas tot volle bloei komen als de kenniswerkers zelf hun leren ter hand nemen. In een aantal gevallen zal dan blijken dat opleiders en opleidingsinstituten een dienende taak hebben om de leervraag te helpen beantwoorden.