

... anders vallen er doden!?

Werken & leren door professionals

Anne de Graaf
Jos van der Waals

De professional die zegt dat voortdurende professionalisering voor hem niet (meer) nodig is en dat onderbouwt met het argument: “Ik heb inmiddels twintig jaar ervaring, dus ik weet het zo zoetjes aan wel!”, vragen wij steevast: “Wat heb je van een recente ervaring geleerd?” Vaak wordt het dan een (te lang) poosje stil. Overheid, onderwijs, zorg en welzijn hebben niet zozeer behoefte aan ervaren professionals, maar veel meer aan professionals die regelmatig reflecteren op hun ervaring. Reflectie betekent nieuwe vragen stellen en nieuwe antwoorden vinden. Een krachtig begin van leren!, vinden wij. Leren is te definiëren als ‘een relatief stabiele gedragsverandering die voortkomt uit ervaring’. Ervaring is onmisbaar voor het ontwikkelen van nieuwe kennis, kunde en vaardigheden. Reflectie op die ervaring vormt de kern van elke leren. Huiselijk geformuleerd: ervaring gaat vooraf aan de theorie.

Een andere kijk op professionaliseren

Een rector sprak eens de schokkende woorden: ‘Als artsen net zo beroerd naschoolden als leraren vielen er doden!’ Harde woorden! Deze schoolleider bedoelde daarmee echter vooral te zeggen dat het in zijn ervaring absoluut niet vanzelfsprekend is dat professionals in het onderwijs systematisch en gestructureerd werken aan hun eigen professionele ontwikkeling en die van hun organisatie. Het ontbreekt aan tijd en middelen wordt er vaak gezegd. Het onderwijs is hier niet uniek in. Het volgen van cursussen en trainingen wordt door veel professionals beleefd als iets dat ook nog moet, naast het vele werk dat gedaan moet worden. Er moet al zoveel. Wij zijn de laatste om te ontkennen dat er in de publieke sector dikwijls keihard en meestal met hart en ziel wordt gewerkt. Voor wie toch wil leren van de eigen praktijk kan het helpen om eens anders aan te kijken tegen de relatie werken & leren.

Een van de uitgangspunten in een andere kijk op professionaliseren is dat werken en kennisontwikkeling (= leren!) ook als een geïntegreerd geheel kunnen worden gezien. Leren gaat niet vooraf aan werken en gebeurt niet alleen na afloop van gedane arbeid maar vindt plaats tijdens het uitvoeren van de professie. Het is dan wel nodig het werk zo te organiseren dat professionals de ruimte hebben te reflecteren op hun eigen praktijk, de verdieping te zoeken via theorieën en modellen en nieuwe aanpakken uit te proberen. Makkelijk praten? Uit onderzoek blijkt dat de organisatie van het werk in bijvoorbeeld teams niet alleen het werken aantrekkelijker maakt maar dat die manier van organiseren het ook beter mogelijk maakt om in het team te reflecteren op de eigen en elkaars praktijk.

Een tweede uitgangspunt is dat professionals zelf verantwoordelijk willen (en dienen te) zijn voor de kwaliteit van hun werk en hun eigen loopbaan. In de gangbare professionaliseringspraktijk is nog steeds het adagium dat leidinggevenden (denken te) weten wat hun medewerkers moeten leren. Dit denken wordt manifest in veel ineffectieve vormen van competentie management. Door middel van gespecificeerde

competentielijsten wordt opgespoord wat er ontbreekt bij medewerkers, ten einde dat te ‘repareren’. Dit brengt het gevaar met zich mee dat medewerkers zich gaan richten op allerlei externe specificaties. ‘Je aanpassen’ is in ons denken wat anders dan leren. Zelfsturing, eigen reflectie en motivatie raken hierdoor maar al te vaak in de knel. De professional is de afgelopen decennia stelselmatig gedegradeerd tot uitvoerder. Dat is al te vaak funest geweest voor het professionele zelfbewustzijn! In toenemende mate heeft de professional in de publieke sector behoefte aan een omgeving die initiatief waardeert en stimuleert, ruimte geeft en nieuwe uitdagingen biedt. De behoefte aan management dat hen vertelt wat ze moeten doen en leren, is aan het verdwijnen.

Onze samenleving verandert in een hoog tempo. Informatisering, de multiculturele samenleving en een economie die zich ontwikkelt van een industriële naar een kenniseconomie zijn daar voorbeelden van. Deze veranderingen manifesteren zich ondermeer in toenemende individualisering en zelfsturing. Jonge mensen worden verondersteld steeds vroeger zelf(standig) keuzes te maken met verstrekkende gevolgen. Dat deze veranderingen gevolgen hebben voor de publieke sector heeft geen betoog. Daarom wordt gezocht naar en geëxperimenteerd met nieuwe aanpakken. In moderne onderwijskundige opvattingen ligt de sturing van leerprocessen minder bij de manager en het trainingsaanbod van de organisatie en meer bij de medewerker en de leervraag. Uitgangspunt hierbij vormt de basisbehoefte aan autonomie, competentie en relatie.

Analoog aan deze opvatting menen wij dat professionals op basis van dezelfde basisbehoefte (autonomie) zichzelf willen sturen. Dit brengt de verantwoordelijkheid met zich mee dat die professionals voortdurend werken aan die competenties die hen aantrekkelijk maken voor het werk dat ze willen doen. Wij zijn er van overtuigd dat in de nabije toekomst de (voortdurende) evaluatie van de *wederzijdse aantrekkelijkheid* bepalend zal zijn voor het al dan niet continueren van de samenwerking tussen professional en instelling (overheid, onderwijs, zorg en welzijn).

Wederzijdse aantrekkelijkheid

De professional is voor de organisatie *aantrekkelijk* als hij het werk dat gedaan moet worden, nu en in de toekomst, op kwalitatief voldoende niveau kan uitvoeren. De organisatie is *aantrekkelijk* voor de professional als deze zinvol en betekenisvol werk aanbiedt waarin deze zich kan ontplooiën (werk en loopbaan) en interessante en stimulerende sociale contacten kan hebben.

Kijken door het venster van de wederzijdse *aantrekkelijkheid* maakt duidelijk dat de organisatie er belang bij heeft dat een omgeving wordt gecreëerd waarin werken en leren samen kunnen gaan, waarin medewerkers bezig kunnen zijn met vraagstukken die hen boeien en waarin het toepassen van nieuwe kennis wordt gestimuleerd.

Een andere kijk op leren

In onze kijk op professionalisering is juist voor professionals die als vanzelfsprekend verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van het eigen leren en de eigen loopbaan, de werkomgeving de krachtigste leeromgeving. In relatie tot die leeromgeving vinden we de volgende denksporen informatief en inspirerend. Onze kijk op leren is en wordt er flink door beïnvloed. Het gaat ons om drie zaken. In de eerste plaats om onderscheid tussen ‘intentioneel en niet-intentioneel leren’, vervolgens om het belang dat wij toekennen aan ‘binnenkant leren’ en tenslotte om

onze opvatting over ‘hoe mensen leren’. Over alledrie de denksporen willen we kort iets zeggen.

Intentioneel/niet-intentioneel leren

Tegenover intentioneel leren staat niet-intentioneel leren, “we leren elke dag”. De omvang en de aard van leerprocessen zijn toeval. Er worden niet bewust condities geschapen om het leren van medewerkers te bevorderen en te sturen en er wordt ook niet naar de effecten van dit leren gekeken.

Met intentioneel leren bedoelen we doelgericht leren. Vooraf worden doelen geformuleerd of thema’s gekozen die betrekking hebben op de eigen werkpraktijk. De bedoeling van de deelnemer aan het leerproces is die kennis, vaardigheden en houdingen te ontwikkelen die hij nodig heeft om zijn werk te kunnen uitvoeren.

Bij intentionele leertrajecten worden leerpraktijken ontworpen die zeer divers van aard en vorm kunnen zijn. Belangrijke kenmerken zijn: uitdagende doelen waarvoor medewerkers warm lopen, gelegenheid om te oefenen en te experimenteren, ruimte voor reflectie en betekenisgeving en herkenbaarheid en relevantie via een sterke koppeling met het werk. Het leren wordt gefaciliteerd in uiteenlopende settings, workshops, projectgroepen, werkconferenties, werkoverleg, e.d.

Professionals zonder formele (intentionele) opleiding lijken alleen van hun fouten, tegenslagen, tegenvallende resultaten en conflicten te leren. Kennis van concepten en modellen maakt het mogelijk (op ervaring gebaseerde) inzichten te generaliseren naar andere en nieuwe situaties.

Binnenkantleren

Als het gaat over intentioneel leren, maken wij graag onderscheid tussen wat wij noemen “binnenkantleren” en “buitenkantleren”: Op de eerste drie leerniveaus gaat het vooral om zogenaamde *oplossingsgerichte* vragen. Het leren over de omgeving, het eigen gedrag en de eigen capaciteiten noemen wij *buitenkantleren*.

Leren op de niveaus overtuiging, identiteit en zingeving heet in dit model *binnenkantleren*. Vragen die ingaan op deze niveaus zijn zogenaamde *ontwikkelingsgerichte* vragen. In schema:

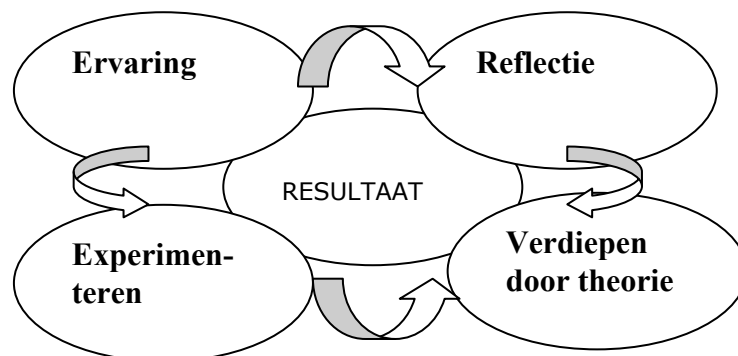


Voor een professional is het opdoen van kennis en het aanleren van vaardigheden (buitenkantleren) nodig maar niet genoeg. Bij binnenkantleren gaat het om vragen als: Wat maakt een werkdag voor jou tot een succes? Wanneer heb je optimaal gefunctioneerd, het beste van jezelf kunnen inzetten? Wanneer kom je thuis met het gevoel ‘yes, dit is waar ik het voor doe’. En wat maakt dat je moedeloos tegen jezelf zegt: ‘Wat een afschuwelijke dag, als ik zo tot mijn pensioen door moet...’? Ervaringen, positieve en negatieve, dragen significant meer bij aan het leren dan

kennisoverdracht en vaardigheidstrainingen. De leersprong van oplossingsgericht leren naar ontwikkelingsgericht leren is voor duurzaam leren een noodzakelijke. Van de buitenkant naar de binnenkant!

Hoe mensen leren

Als “binnenkant leren” voor duurzaam leren noodzakelijk is, hoe verlopen leerprocessen en leersprongen dan eigenlijk? Wat ons betreft staat leren in dienst van het resultaat: leren is het middel, ontwikkeling en ontplooiing vormen het resultaat. De focus in het leren van de professional verschuift van ‘hoe moet ik het doen?’, naar ‘hoe zorg ik dat ik het gewenste effect bereik?’ Tegen deze achtergrond zien wij leren als een cyclisch en iteratief proces.



=> Leren begint bij de eigen ervaring

Het werkmateriaal is altijd ‘de eigen dagelijkse praktijk’. De complexiteit en ambiguïteit van het dagelijks werk in de vaak turbulente organisatie worden als vertrekpunt voor het leren genomen. Aan deze concrete praktijkervaringen ontleent de professional zijn leervragen. Onze ervaring leert ons dat het de professional weinig moeite kost zich een lastige praktijksituatie voor de geest te halen, die te beschrijven en op basis daarvan te formuleren “waar hij mee zit”.

=> Op ervaring wordt gereflecteerd

Het organiseren van het leren met anderen en van anderen is voor veel professionals aantrekkelijk. Het gaat hierbij dan om uitwisseling van ervaringen. Die uitwisseling vormt het begin van de reflectie op de eigen praktijk. Intervisie is bijvoorbeeld een werkvorm waarin de reflectie centraal staat. Samen met collega’s studeren op een lastige werksituatie! Zoeken naar de juiste vragen, samen analyseren en diverse ideeën voor een effectieve aanpak of oplossing bedenken.

=> De reflectie verdiepen met behulp van theorie

Pas door het ontwikkelen van een nieuwe kijk op de eigen onderwijspraktijk is het mogelijk om gedrag te veranderen. Een van onze Engelse leermeesters zei ons ooit: “Change can come in two different ways: We can change the world around us or we can change the way we see it by changing the world within!” Gerichte theoretische verdieping biedt nieuwe vensters op de werkelijkheid. De “constructie” van nieuwe kennis is nodig om te voorkomen dat alleen van fouten wordt geleerd. Kennis van theorieën, concepten en modellen helpt om nieuwe inzichten en ideeën te ontwikkelen.

=> Na de verdieping het experiment

De fraaiste definitie van een professional is: ‘Een professional gebruikt zichzelf als instrument’. Het gaat niet in de eerste plaats om het uitbreiden van kennis en vaardigheden, maar vaak om het (anders) inzetten van kwaliteiten. Na het ontwikkelen van nieuwe inzichten volgt het oefenen, het toepassen in de praktijk. De professional kiest er voor iets nieuws uit te proberen. Deze experimenten bieden vervolgens weer “het materiaal” voor de reflectie, waarmee de volgende leeracyclus start.

Slotconclusies

Het zal duidelijk zijn dat wat ons betreft het voor de professional noodzakelijk is voortdurend (op persoonlijk niveau) aan de eigen ontwikkeling en (op rol niveau) aan de eigen professionalisering te werken. Immers, de omgeving verandert ingrijpend en voortdurend en stelt als gevolg daarvan steeds andere eisen aan de gemeente, de provincie, het ministerie, de school, het ziekenhuis en de zorg- en welzijn instelling en de daarin werkende professional, in het bijzonder aan diens kennis, kunde en vaardigheden. De gangbare aanpakken van professionalisering bieden vaak onvoldoende perspectief. Zoals in het onderwijs de sturing verschuift van de docent en de leerstof naar de leerling en de leervraag, bepalen bij professionaliseringprocessen niet langer de leidinggevenden en de functie-eisen wat en hoe er geleerd wordt. De professional stuurt zichzelf. Wat voor de onderwijspraktijk geldt, het ontwikkelen van nieuwe aanpakken, geldt voor de professionaliseringspraktijk overal. Kernelementen van deze nieuwe aanpak zijn:

- De professional voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van de eigen kennis, kunde en vaardigheid en de eigen loopbaan!
- Leren en werken vormen een geïntegreerd proces. De werkomgeving biedt de krachtigste leeromgeving!
- Professionalisering gaat niet vanzelf. Het is een intentioneel proces, waarbij “binnenkant leren” noodzakelijk is voor een duurzaam effect!
- Leren is een cyclisch proces waarbij de eigen ervaring het uitgangspunt vormt: ervaring gaat voor de theorie!
- De krachtigste samenwerkingsverbanden zijn gebaseerd op “wederzijdse aantrekkelijkheid”. Verbindingen houden stand zo lang deze voor de betrokkenen aantrekkelijk zijn.

drs. Anne de Graaf TSTA en dr. Jos van der Waals zijn als senior adviseur verbonden aan interim-management- en adviesbureau BMC in Amersfoort.

Literatuur

1. *Een leven lang leren*, Folke Glastra en Frans Meijers (redactie).
2. *Human Resource Development, Organiseren van het leren*, Joseph Kessels en Rob Poell (redactie).
3. *Kennis maken, leren in gezelschap*, Mariël Rondeel en Sibrenne Wagenaar (redactie).
4. *Leren voor leiderschap*, Ester de Kleer, Sari van Poelje en Petra van den Berg
5. *Leren met collega's, praktijkboek intercollegiale consultatie*, Erik de Haan
6. *Professionals & Professionele ontwikkeling*, Kwakman en Overduin
7. *Leren op de werkplek*, Jan Streumer en Marcel van der Klink
8. *Kennis maken, Leren in gezelschap*, Mariël Rondeel en Sibrenne Wagenaar

