

# Ans Grotendorst in gesprek met Mathieu Weggeman

Tijdens een lange autorit raken we in gesprek over de vraag die de redactie aan dit themanummer heeft meegegeven: de relatie tussen onderwijs en zorg. Hoe kunnen we die typeren? Gaat het om echte liefde of om een verstandshuwelijk? Daar valt veel over te zeggen, en dat doet Mathieu Weggeman dan ook. Weggeman is hoogleraar Organiseatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Daarnaast voert hij een eigen praktijk als bestuursadviseur. Hij doet onderzoek naar innovatieprocessen in technologie- en kennisintensieve organisaties, waaronder zorg en onderwijs. Zijn bijzondere aandacht gaat uit naar het leidinggeven aan professionals, het realiseren van collectieve flow in organisaties en de werkwijzen van de netwerkgeneratie. 'Bij een relatie', zegt Mathieu, 'denk ik niet in de eerste plaats aan zakelijke samenwerking, ook al is die op organisatieniveau wel nodig tussen zorg en onderwijs. Bij een relatie gaat het mij vooral om de kunst van het vinden van gedeelde waarden, van shared values'.

*Het doel van een goede relatie tussen onderwijs en zorg is dat er nu en in de toekomst voldoende bekwame verpleegkundigen en verzorgenden zijn. Hoe wordt iemand een bekwaam beroepsbeoefenaar? Via activiteiten van leidinggevendenden, opleiders (op school en in de praktijk), collega's, ouders, peergroep en natuurlijk van de betrokkene zelf. Naast elkaar en door elkaar, soms afgestemd, vaak ook niet. Zou het wenselijk zijn om al die activiteiten meer te regisseren?*

'In het basis- en voortgezet onderwijs, en ook wel in het beroepsonderwijs is die regie redelijk geregeld, vind ik. Dat moet ook. De basics moeten in orde zijn. Wat overigens niet wil zeggen dat we terug moeten naar traditionele onderwijsvormen. In het beroepsonderwijs hebben we te maken met jongeren en volwassenen, die hun eigen weg zoeken en hun eigen ideeën vormen over de beroepsuitoefening. Dat is goed. Op het verwerven van de basics van het vak moet echter wel regie blijven, in het belang van de kwaliteit van het beroep. Het grootste probleem zit 'm niet in de periode dat mensen een opleiding volgen, een vak leren, maar in de tijd daarna. Je kunt best een paar jaar voortdieselen op de kennis en vaardigheden van de beroepsopleiding, daarna wordt het lastiger om je bekwaamheid op peil te houden. Noch in het onderwijs, noch in de zorg is er sprake van



Foto: beschikbaar gesteld door Mathieu Weggeman

een serieuze intercollegiale toetsing of een aanspreekcultuur, waarin je feedback krijgt op je werk en te horen krijgt of je goed of niet goed genoeg bent in je vak. Ik vind het te veel flower power allemaal en gebrek aan durf. Vakgenoten nemen elkaar als het erop aan komt in bescherming – en bewijzen daar het beroep geen dienst mee. We weten allemaal: die le-

**Ik vind het te veel flower power allemaal en gebrek aan durf**

raar is niet vakbekwaam, die verpleegkundige is mentaal allang met pensioen, die chirurg maakt niet voor het eerst fouten ... We weten het, maar veranderen er niets aan – tot er iets ontploft en de media erop duiken. Beroepsgroepen zouden de toegang tot het beroep en het bekwaam blijven beter kunnen regelen.

*Dat doen zij toch al? In de zorg kennen we de Wet BIG, in het onderwijs de Wet BIO<sup>1</sup>, beide met bekwaamheidseisen. Voor het onderhouden van hun bekwaamheid kunnen leraren onder meer gebruik maken van een competentie-monitor. Verpleegkundigen en verzorgenden kunnen een digitaal portfolio bijhouden, in het kwaliteitsregister van de beroepsorganisatie V&VN<sup>2</sup>.*

Je hebt het hier over tamelijk recente ontwikkelingen die een stap zijn in de goede richting. Noodzakelijk, maar nog niet voldoende. Ik heb er vragen bij. Zijn de instrumenten in handen van de beroepsgroep, of van werkgevers die ze gebruiken in hun functionerings- en beoordelingscyclus, ten behoeve van competentie-management? Een andere vraag: welke bijdrage levert het registreren van uren werkervaring en verdiende punten voor het volgen van een bijscholing aan de kwaliteit van de beroepsuitoefening? Deze vragen illustreren mijn twijfel. Voor je het weet zit je in een sfeer van *planning and control*. En die is niet bevorderlijk voor kwaliteit en innovatie van het beroep.

*Een groot deel van het leren (en het vormen van de arbeidsidentiteit) vindt plaats op de werkplek. De daar aanwezige voorwaarden, collega's en leidinggevenden hebben veel invloed – meer dan de schoolomgeving. In de praktijk ervaart men leren en begeleiden vaak als belastend, tijdrovend. Tijd, die nodig is voor het primaire proces. Tegelijk wil men veel invloed op het opleiden, het niet helemaal aan de school overlaten.*

Als zorginstelling moet je er enorm trots op zijn dat je een leerbedrijf bent! Dan stel je echt

iets voor: je levert namelijk goede zorg, en wilt toekomstige beroepsbeoefenaars daarin graag inwijden. Zorg ervoor dat opleiden een lust wordt in plaats van een last.

Criteria waaraan professionals (verpleegkundigen, verzorgenden, opleiders) moeten voldoen om succesvol te functioneren:

- vakinhoudelijke capaciteit: de kennis bezitten om keer op keer een effectieve bijdrage op hoog deskundigheidsniveau te leveren
- ontwikkelingspotentie: het vermogen hebben om zichzelf vakinhoudelijk voortdurend te vernieuwen en de grenzen van de eigen mogelijkheden te verleggen
- creativiteit: in staat zijn om problemen creatief te formuleren en het kunnen creëren van oorspronkelijke en vernieuwende antwoorden en oplossingen
- initiatief en ondernemerschap: bereid en in staat zijn om voorstellen te doen uit eigen beweging en nieuwe ontwikkelingen op gang te brengen
- samenwerkingsbereidheid: over het vermogen beschikken om in samenspel met anderen het gezamenlijke resultaat te verbeteren
- blijvende betrokkenheid: de neiging hebben om een substantieel deel van de loopbaan te willen realiseren bij dezelfde organisatie, zodat individuele bijdragen ook betekenis kunnen krijgen in de context van een collectieve ambitie. Een universeel kenmerk van professionals - de behoefte aan vrijheid en autonomie - is er de oorzaak van dat het hen vaak moeite kost om goed te scoren op de twee laatste criteria.

*Mathieu Weggeman: Leidinggeven aan professionals? Niet doen! (Hfst. 11)*

Ik geef je een voorbeeld, een eigen ervaring in de advocatuur. Het betrof een groot advocatenkantoor, waar men ook advocaten opleidt. De vraag aan mij was: wat kunnen we doen om de opleidersrol voor ons aantrekkelijk te maken? We hebben het volgende experiment opgezet. We hebben 'klasjes' gevormd, met wie we gedurende een afgesproken periode een rondje maakten door het bedrijf. We hebben hun de vraag gesteld: bij wie wil je het liefst in de leer? In wie zie jij je leermeester? Uit de antwoorden is een top 20 samengesteld en die is ook gepubliceerd, met ranking en al. Dat konden we veilig doen, want er waren potentieel zo rond de 60 opleiders. Plaats 21 was nog altijd een heel goede plaats, en in principe kon ieder van de overige 40 denken dat hij of zij op die plaats stond. Voor studenten was deskundigheid belangrijk, maar om iemand als leermeester te kiezen bleek vooral de persoonlijkheid van de advocaat te tellen, zijn of haar manier van omgang en communiceren, de bereidheid en het geduld om samen op te trekken. Voor deze top 20 werd opleiden vanaf dat moment in plaats van een last, een lust: iemand op de top 20 was er trots op dat velen wilden worden zoals hij of zij al was, dat je school maakte. Daarna hebben we, in een vertrouwelijke setting, de long list laten zien. Als je helemaal onderaan de lijst stond was de conclusie: je bent een goede advocaat, maar karakterologisch onvoldoende geëquipeerd om opleider en rolmodel te zijn.

**Is dit ook toepasbaar in de zorgsector, denk je?**

Ja, dat denk ik wel. Per leerbedrijf kun je deze systematiek invoeren, persoonlijke matches maken tussen leerling en leermeester. Er bestaat immers geen eenheidsstijl van leren, en ook niet van begeleiden. Als student worden toegewezen aan iemand die je niet ziet zitten, dat werkt niet. Dan ga je toch niet gemotiveerd leren? We zouden gebruik kunnen maken van de ervaring van datingsites en -bureaus. Die brengen mensen met elkaar in contact op basis van interesses en persoon-

lijkheidskenmerken. Laten we dat ook eens doen met meesters en gezellen. We weten dat een goede persoonlijke match het leren bevordert – nou, wat let ons om deze moderne middelen te gebruiken?

De meest geschikte en directe manier om te delen in ervaringen, vaardigheden en attitude van een ander, is leren door socialiseren, door (mee) te werken in meester-gezel-leerling-relaties – waarbij de leerling zelf zijn of haar meester mag kiezen.

*Mathieu Weggeman: Kennismanagement, (Hfst. 5.3)*

***Studenten die voor een beroepsopleiding kiezen hebben vaak geen idee wat het beroep inhoudt. Zij vormen zich een beeld, dat lang niet altijd blijkt te kloppen met de werkelijkheid. Hoe kunnen we zorgen voor een goede beeldvorming? Docenten die geen (recent) beeld hebben van het beroep waartoe zij opleiden en van de dagelijkse werkpraktijk, kunnen dat in ieder geval niet, lijkt me.***

Het heeft veruit de voorkeur dat docenten (nog) praktiseren, of heel regelmatig in de praktijk komen. Dat is wellicht niet altijd en voor iedereen haalbaar. Zorg er dan in ieder geval voor dat je beroepsbeoefenaars uit de praktijk naar school haalt, vooral de 'reflective practitioners' uit de leerbedrijven. Dat zijn de professionals met liefde voor het vak en de bereidheid om bestaande praktijken te evalueren en de creativiteit om voortdurend te zoeken naar nieuwe oplossingen en werkwijzen. Ook in de samenstelling van docententeams kun je voor een goede match zorgen: eenderde docenten die een deel van hun tijd in de praktijk werken, eenderde reflectieve practitioners uit de praktijk en eenderde docenten die een inbreng hebben uit andere vakgebieden. Dat is een prima manier om te garanderen dat het met de basics in orde komt, op een directe, herkenbare, op toepassing gerichte manier.

***Even een ander aspect van de relatie tussen onderwijs en zorg. Beide maken deel uit van de publieke sector / dienstverlening. Die sector heeft veel te maken met hypes (media, politiek) die negatieve effecten hebben op de werkelijkheid en ook het beleid beïnvloeden. Zo maak je het onderwijs en de zorg niet aantrekkelijk voor aankomend beroepsbeoefenaars. Terwijl de behoefte aan nieuwe professionals de komende jaren sterk groeit.***

Weet je wie die hypes vooral veroorzaken? Managers. In plaats van dat ze functioneren als hitteschild voor de 'ruis van boven' (van

directie of Raad van Bestuur die weinig verbinding hebben met de professionals), sturen ze alles direct door naar de werkplek en frustreren de medewerkers enorm met regels, procedures, afvinklijstjes, targets en prestatiecontracten. Alles gericht op damage control, beperken van 'schade'. Ik sprak laatst enkele directeurs van verpleeghuizen. Weet je wat hun grootste zorg was? 'Uit NOVA blijven.' De angst dat er een filmploeg op de stoep staat omdat de familie klaagt dat vader weer een 'pyjamadag' heeft gehad, of dat moeder al dagen niet onder de douche is geweest. Er is gebrek aan lef om tegenwicht te bieden. Wees trots, autonoom – zorg dat je doet wat je kunt en dat wat je doet goed is. Laat dat zien. **Je koopt je vrijheid door goed te zijn.** Ik moet denken aan die directeur van enkele basisscholen die demonstratief containers met flyers, brieven en richtlijnen van de overheid langs de kant van de weg zette, omdat hij en zijn teams er gek van werden. 'Jemig', zeiden de mensen, 'wat zal de inspectie daarvan zeggen?' 'De inspectie stelt misschien wat lastige vragen', zei de directeur, 'maar kijkt vooral naar de leerresultaten van de kinderen en die zijn heel goed. Onze scores op de Citotoets zijn bovengemiddeld. De kinderen gaan met plezier naar school, de leerkrachten zijn vakbekwaam en gemotiveerd en de ouders zijn tevreden.' Dat is een mooi voorbeeld van je vrijheid kopen door goed te zijn. Hoge eisen stellen aan de vakbekwaamheid van de professionals in je organisatie en ze daar ook op aanspreken. Dat is iets anders dan het in stand houden van een afrekencultuur.

Leidinggeven in een kennisintensieve organisatie vereist:

- het participatief ontwikkelen van een collectieve ambitie
- het kunnen inspireren van mensen
- er zijn, goed waarnemen en echt communiceren
- durven differentiëren; assertief optreden naar mensen die niet meer zo goed zijn in hun vak
- willen functioneren als hitteschild voor de 'ruis van boven'
- praktiseren van een gezaghebbende maar dienende attitude

*Mathieu Weggeman: Leidinggeven aan professionals? Niet doen! (Hfst. 6)*

***Je schetst geen optimistisch beeld. Geldt dit voor de hele publieke sector?***

Er zijn plekken en organisaties waar het goed gaat, waar mooie dingen gebeuren. Schoonheid in organisaties, noem ik dat. Waar het werk en de samenwerking zo is ingericht dat het leren, innovatie en flow uitlokt. Maar ik zie in de publieke sector ook een toename van planning, controle en beheersing. Er komen steeds meer targets en prestatiecontracten. De politie weet al hoeveel bekeuringen ze uit moet delen dit jaar, terwijl jij en ik nog door rood moeten rijden.

#### Noten en referenties

<sup>1</sup> Wet op de Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg, Wet op de Beroepen In het Onderwijs

<sup>2</sup> <http://www.competentiemonitor.nl/Page/615/Home.aspx>

<http://www.venvn.nl/Dossiers/KwaliteitsregisterVV/tabid/1616/Default.aspx>

- Weggeman, Mathieu (1997). Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. Schiedam: Scriptum Management

- Weggeman, Mathieu (2008). Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie. Schiedam: Scriptum Management

- Overzicht publicaties van Mathieu Weggeman:

[https://venus.tue.nl/ep-cgi/ep\\_publ.opl?fac\\_id=98&rn=19951436&taal=NL&on=1011835](https://venus.tue.nl/ep-cgi/ep_publ.opl?fac_id=98&rn=19951436&taal=NL&on=1011835)

\* **Drs. Ans Grotendorst** is partner van Kessels & Smit, The Learning Company en vaste gastredacteur van *Onderwijs en gezondheidszorg*