

VERLEIDEN IS: VERBINDEN EN BELEMMERINGEN OPHEFFEN

Ans Grotendorst in gesprek met Joseph Kessels

“Joseph, aan dit boek hebben veel mensen een directe of indirecte bijdrage geleverd. Ik introduceer er graag een aantal bij je, niet in levende lijve, want dan zou het huis uitpuilen, maar in de vorm van uitspraken die ze hebben gedaan en die me hebben getroffen. Wat zijn jouw gedachten hierover, daar ben ik erg benieuwd naar.”

“De uitspraken raken mij ook. Als je ze allemaal in samenhang leest zie je een verhaallijn met een interessant patroon. Ik voel me uitgenodigd om te reageren op dat gezamenlijk vertelde verhaal.”

Student: “Ik wil graag als mens worden behandeld, zeg maar gelijkwaardig. Er moet respect zijn voor mijn visie-in-ording en mijn opgedane ervaring. Je moet ook gewoon tijdens de koffie met elkaar kunnen praten, zonder dat iemand je steeds zit te beoordelen.”

Student: “Ik word heel onzeker als een begeleider zich autoritair opstelt. Dan laat ik dingen achterwege die ik eigenlijk wel kan. De manier waarop je feedback krijgt kan je maken en breken. Je wilt zo graag bevestiging! Eén begeleidster zat er maar steeds op te hameren dat ik niet zo perfectionistisch moest zijn. Houd er nou eens over op, dacht ik. Ik kan niet van de ene dag op de andere zeggen: ik ben perfectionistisch en de volgende dag niet. Daar gaat tijd overheen en daar kan ik wel aan werken, maar niet in één dag.”

Student: “Ik denk dat het tonen van je motivatie en initiatief ook erg in je voordeel kan werken. Stel je nieuwsgierig op, stel vragen, bereid je voor. Neem van te voren zelf contact op, en ga langs op de afdeling. Laat zien dat je er zin in hebt, dat je gemotiveerd bent om te leren en dat je benieuwd bent naar hoe het allemaal gaat. Dat is echter geen 100%-garantie voor een voldoende...”

Verpleegkundige (kandidaat voor EVC): “Van de opleider heb ik handvatten gekregen voor het verzamelen van de ontbrekende bewijsstukken voor mijn competenties en voor het reflecteren hierop. Het schrijven van een reflectie vind ik moeilijk. Ik kan prima beschrijven waar ik aan heb gewerkt, maar de wijze waarop ik het heb bereikt en wat ik ervan vind is ingewikkeld om te verwoorden.”

Verleiden niet nodig

Als je leest wat de studenten vertellen, dan valt me op dat je ze eigenlijk helemaal niet tot leren in het werk hoeft te verleiden! Je kunt ze als opleider, begeleider of manager alleen maar belemmeren: door ze geen verantwoordelijkheid te geven, door ze niet voor vol aan te zien, door autoritair op te treden, door weinig respect te tonen, door ongeduldig te zijn en door machtsvertoon. Veel hangt dus af van de opstelling van de opleider en de manager. Wanneer gaan studenten en medewerkers leren? Als ze zich niet geremd voelen in hun energie en hun motivatie om zich te ontwikkelen in het beroep van hun keuze. Hier ligt waarschijnlijk ook een klassiek probleem voor opleiders en leidinggevenden. Die positie is juist gebaseerd op meer en beter weten, en op de baas zijn over de ander. Lukt het dan om de lerende als gelijkwaardig te benaderen?

Reflectie

Wat me verder opvalt is het grote belang dat we hechten aan reflectie. We vinden als opleiders (en HRD'ers) dat studenten en medewerkers overal op moeten reflecteren, want dat zet aan tot leren. Die opvatting komt voort uit wetenschappelijk denken, waarin het 'hoger-orde-leren' centraal staat, de ontwikkeling van metacognities. In het dagelijks spraakgebruik duiden we dat ook wel aan met 'leren leren'. Dat is nodig om het geleerde in de ene situatie ook toe te passen in een vergelijkbare andere situatie, ofwel de transfer van het geleerde. En om in zekere mate te kunnen voorspellen of de student zijn bekwaamheid in situatie A ook zal gaan bewijzen in situatie B.

Het helpt je ook om in nieuwe situaties op een productieve manier nieuwe aanpakken te ontwikkelen. Daarom ontken ik ook niet dat reflectie belangrijk is. Maar voor veel lerenden (zowel aankomende als ervaren professionals) kan die voortdurende nadruk op reflectie ook remmend werken. Het kan hen belemmeren het beroep enthousiast en nieuwsgierig tegemoet te treden. Jongeren willen met je praten over alles wat zij meemaken in het werk, gebeurtenissen bespreken en emoties uiten. En het liefst willen ze dat doen met iemand die het beroep kent, die dergelijke belevenissen zelf heeft meegemaakt. Het moeten reflecteren, zonder dat de ander mee kan gaan in datgene wat je beleefd hebt, haalt de vaart uit het gretig leren. Studenten willen begeleiders met kennis van zaken, materiedeskundigheid; ze willen een antwoord op hun vragen en herkenning van en begrip voor wat ze meemaken.

Van een tutor die alleen leer- en groepsprocessen begeleidt zonder inhoudelijke inbreng wordt iedereen ongelukkig. De studenten, omdat zij geen beroep kunnen doen op de expertise van de begeleider; de tutor, omdat hij of zij zich niet erkend voelt in de specifieke deskundigheid en zich buitenstaander voelt. Behalve affiniteit met het beroep is het van belang dat opleiders een actueel beroepsbeeld hebben, dat zij beschikken over vak-kennis – ik bedoel hier kennis van het verpleegkundig vak. Hoe kun je een ander helpen bij het reflecteren zonder inhoud? Dan kom je uit op holle vormen en lege beelden.

Werk is uitdager van het leren

Dan een ander opmerkelijk punt. Uit alle verhalen blijkt, hoezeer het werk uitdaagt tot leren. De praktijk stuurt de nieuwsgierigheid van de studenten én de belangstelling voor 'theorie'. De studenten zeggen het zelf: je wilt goed voorbereid zijn en dan ga je je vanzelf verdiepen in de theorie. De hardnekkige opvatting dat je eerst veel kennis in voorraad moet nemen om die later in de praktijk te kunnen toepassen is volgens mij echt achterhaald. Het leren verloopt vooral door in de praktijk echt 'mee te draaien', verantwoordelijkheid te krijgen en professioneel uitgedaagd te worden. Vanuit dat gevoel van verantwoordelijkheid om goed werk te leveren, ontstaat ook de belangstelling om je zorgvuldig voor te bereiden en je te verdiepen in de achtergronden van het werk.

De leerafdelingen en leerteams bieden aantrekkelijke mogelijkheden daarvoor. Ik heb begrip voor de goede intenties die schuilgaan achter het idee om studenten boventallig te laten meedraaien.

Docent/tutor: "Bij de invoering van het competentiegericht curriculum zijn de rollen van de docenten veranderd. Behalve docent in mijn eigen vakgebied ben ik nu ook tutor van eerstejaarsgroepen. Kennis van de inhoud is hiervoor niet vereist, zegt men. De docent hoeft 'slechts' het groepsproces te begeleiden."

Studenten: "We horen vaak: eerstejaars in een leerteam in de thuiszorg kan écht niet. Je moet eerst flink wat theorie gehad hebben voor je de praktijk ingaat. Maar het hangt er helemaal van af hoe het is georganiseerd. Wij worden steeds terdege voorbereid op de route, we weten wat we bij elk bezoek kunnen aantreffen. En omdat je goed voorbereid wilt zijn, ga je je vanzelf verdiepen in de theorie. Uit nieuwsgierigheid, maar ook uit pure noodzaak. De praktijk stuurt de theoretische verdieping, praktijk en theorie sluiten heel goed op elkaar aan."

Student: "Ik deed eerst de BBL-opleiding. Dat ging niet goed. Toen werd ik doorverwezen naar de leerafdeling. Ik vind het fijn dat ik boventallig ben. Ik kan daardoor meer leren. Bij de BBL moest ik meteen werken, maar op de leerafdeling kan ik eerst meekijken. Ook krijg ik meer begeleiding. Dat is prettig. De begeleiders vertellen veel, leggen uit en je moet het zelf aangeven als je iets wil doen. Na drie dagen werkte ik al zelfstandig in de basiszorg. En met meer vertrouwen dan tijdens mijn BBL-periode!"

De boodschap aan de student is misschien echter ook: aan jou kunnen we ons geen buil vallen, je doet nog mee voor spek en bonen. Het is voor studenten heel prettig om niet meteen van alles te moeten en rustig de tijd te krijgen om te wennen aan de werkomgeving en aan je rol daarin. Maar dat hoeft natuurlijk geen jaren te duren. Voluit meedoen in een werkgemeenschap maakt dat je je opgenomen voelt, zinvol werk doet, medeverantwoordelijkheid draagt, en sneller leert. Studenten ervaren het deel uitmaken van een professionele gemeenschap als weldadig: je bent een waardevol persoon.

De gunstige ervaringen op de leerafdelingen en in de leerteams zetten ook aan tot de vraag of het voor een beroepsopleiding (nog) wel zo vanzelfsprekend is om in jaargroepen te werken. Je ziet dat het werken met een mix van leerjaren goed bevalt. Waarom dan niet werken in gemengde groepen in de praktijk, waarin studenten hun leerweg volgen in een eigen tempo en hun vakmanschap ontwikkelen in samenspel met collega's, aan de hand van een portfolio? De te behalen studiepunten koppel je dan aan het portfolio en de af te leggen proeven van bekwaamheid.

Auteur: "De student of medewerker moet 'verleid' worden. Het leren moet aantrekkelijk gemaakt worden. Is dit een nieuwe competentie van docenten, begeleiders en leidinggevendenden? Ligt de verantwoordelijkheid aan de kant van de docent en begeleider? Is de vraag naar motivatiebevorderende technieken een uiting van een trend naar een marktcultuur van aanbod en verkoop? Zo ja, gaan we mee met die trend of moeten docenten en het onderwijs zich vrijwaren van verleidingskunstjes?"

Manager: "Als ik mensen op een bepaalde plek in de organisatie wil hebben, zorg ik er gewoon voor dat ze er komen. Ik zet door, wat er ook gebeurt. Wat ik daarbij, eerlijk gezegd, laat zien is ongeduld en gebruik van macht. Ik zie dat van mijzelf als een minpunt, ik voel me er ongemakkelijk bij. Ik wéét dat het niet goed is en toch doe ik het."

Manager: "Wat ik in de praktijk merk, is dat het enthousiasme, de energie, betrokkenheid en bereidheid bij de leidinggevendenden groter wordt door netwerken. Vooral het uitwisselen van informatie en ervaringen, het leren van elkaar en door de ogen van anderen een nieuwe, verruimde blik krijgen, werkt stimulerend. Daarmee krijg je ambassadeurs. Je hebt in feite slechts een paar mensen nodig die enthousiast met verhalen terugkomen om de rest nieuwsgierig te maken."

Verleiden is vrijmaken

Het woord 'verleiden' wekt allerlei associaties, vaak ongunstige, die samenhangen met 'overhalen'. Verleiden als marketingstrategie. Iemand iets laten doen wat-ie eerst niet wilde, bijvoorbeeld iets kopen wat hij niet van plan was. Iemand uitspraken ontlokken met journalistieke trucjes. Iemand 'versieren' en met verleidingskunst tussen de lakens proberen te krijgen. Dat is óók verleiden, maar niet in de betekenis zoals ik die gebruik in 'verleiden tot leren in het werk'.

Ik wil studenten, medewerkers, managers verleiden om zichzelf te overwinnen, zich vrij te maken, hen helpen belemmeringen uit de weg te ruimen. Die belemmeringen bestaan vaak uit een gebrekkig geloof in eigen kunnen, veelal ontwikkeld op basis van faalervaringen en frustraties in eerdere leersituaties. De wens en de wil om te leren is in ieder persoon aanwezig. Om te leren is zelfvertrouwen nodig, een gevoel van eigenwaarde en zelfrespect. Ik moet hier ook denken aan de groepen Marokkaanse jongeren die niks hebben om op terug te vallen en trots op te zijn en dan alleen nog maar wanhopig respect eisen. Waarvoor en hoe is ook hen vaak onduidelijk. Ik zou ze wel de vraag willen stellen: hoe zou je jezelf aantrekkelijker kunnen maken, zodat je het respect krijgt dat je graag wilt?

Waarderende benadering

Managers die medewerkers en studenten op basis van positie en macht, met een beroep op gehoorzaamheid, dwingen om iets te doen, belemmeren het leren. Datzelfde geldt voor begeleiders die zich voortdurend oordelend, beoordelend, veroordelend opstellen. Daarmee kweek je studenten die berekenend te werk gaan, die op hun tellen passen en af-

Onderzoeker werkplek: “Als je leerprocessen wilt bevorderen die leiden tot verbetering en vernieuwing, is het doorbreken van oude patronen noodzakelijk. De methode van imaginatie kun je hiervoor gebruiken. Vragen die helpen:

Stel je voor... je zou elke dag fluitend naar je werk gaan, hoe zou je werk er dan uit zien?

Welke situatie zou er dan anders uit gaan zien? Beschrijf 'm eens.

stand houden. Slim een voldoende halen wordt dan belangrijker dan verbinding maken met professionals en gaan voor het leren van een prachtig beroep.

Een waarderende benadering van studenten en medewerkers werkt veel verleidelijker dan steeds maar aanzetten tot reflecteren en beoordelen. Wat wil je nou kweken: angst en gehoorzaamheid of nieuwsgierigheid en passie?

“Ans, als ik zo kijk naar de verschillende verhaaltjes, zie ik een patroon ontstaan waarin ik het verleiden tot leren in het werk vooral zou willen opvatten als het wegnemen van de belemmeringen om voluit te gaan voor het vak, en verbinding te maken met ervaren professionals. Zo ontstaat gretigheid om je nieuwe dingen eigen te maken, interesse in de ervaringen van de collega's om je heen, en de wens om verdieping aan te brengen door te studeren in het materiaal dat beschikbaar is. Als die belemmeringen weg zijn, heb je ook minder last van een gevoel van onvermogen, waardoor je te veel met jezelf bezig bent en je jezelf onnodig op de handrem houdt. In een waarderende omgeving, die meer belangstelling toont voor de ontwikkeling van je talent en die je niet voortdurend laat reflecteren op je *performance gap*, is het goed leren. Daar groeit je geloof in eigen kunnen, wat je onbevangen om kunt zetten in hoogwaardig werk. Zo verwerf je respect van je omgeving, wat je weer aantrekkelijk maakt voor jonge nieuwkomers.”