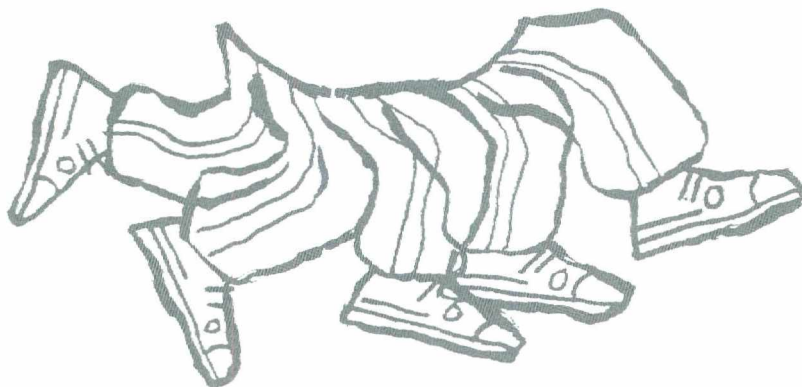


Hoe kunnen beroepsopleidingen studenten helpen om zich voor te bereiden op een beroepspraktijk die voortdurend verandert? Hoe kunnen werkveldorganisaties hun medewerkers aanmoedigen om bij te blijven, om zich steeds te ontwikkelen en mee te groeien? Als we serieus gebruik willen maken van de motor die beroepsbeoefenaren in beweging brengt, moeten we op zoek gaan naar de bron van de affiniteit met het werk: de nieuwsgierigheid en het enthousiasme. Daar ligt de gretigheid en het vermogen om zelfsturend te leren.



Werken om te leren

Joseph Kessels

De bedoeling van de drie beroependomeinprofielen voor het sociaal pedagogische werk, het sociaal-cultureel werk en de maatschappelijke dienstverlening is dat zij behulpzaam zijn bij het formuleren van het toekomstige opleidingsbeleid voor de sector zorg en welzijn. Hoe moeten we jonge mensen voorbereiden opdat zij bekwaam en met plezier het werk kunnen doen, dat in de drie profielen beschreven staat? De kwaliteit van het werk is in hoge mate afhankelijk van de competenties van de beroepsbeoefenaar. In de sector zorg en welzijn spelen kapitaal, grondstoffen en machines nauwelijks een rol, het gaat vooral om *mensenwerk*: toegewijd kenniswerk.

De kenmerkende eigenschappen en beroepseisen van tweehonderd verschillende functies zijn nu overzichtelijk in kaart gebracht. Het moet geen geringe opgave geweest zijn om de kwalificatie-eisen van zo'n uitgebreide variëteit aan beroepen in beeld te brengen. En dat is pas het begin: het echte zware werk zit natuurlijk in het samen eens worden over de inhoud, de zwaarte en de omvang. Het samenbrengen, verbreden en dus ook veralgemeniseren werkt

ook vervreemdend. Als ik de rapporten goed lees gaat het vooral om: oriënteren, ontwerpen, interveniëren en evalueren; om opsporen, verkennen, signaleren, analyseren, diagnosticeren, anticiperen, informeren, adviseren, indiceren, animeren en activeren. Deze abstracte werkwoorden zijn met zorg uitgewerkt in drie beroepsdomeinen, naar vier kwalificatieniveaus. Zo proberen we greep te krijgen op het werk van de jeugdbeschermer, de coördinator flankerend ouderbeleid, de consultant bovenlokale steunfunctie culturele minderheden, de gezinshuisouder, de straathoekwerker, de activiteitenbegeleider, de spelbegeleider, de woonbegeleider, de huiskamerbegeleider, de sociaal-cultureel werker, de vorming- en ontwikkelingswerker, de pedagogisch medewerker, de educatie medewerker, de preventie medewerker, de bemiddelingsmedewerker en de maatschappelijk werker.

Transferkwalificaties

Bij het bestuderen van de nieuwe beroepsprofielen kwamen herinneringen op aan mijn eigen eerste werk: het leren lezen en

schrijven aan jongeren, die ondanks het genoten onderwijs de Nederlandse taal niet machtig waren. Wat hadden zij van het onderwijs genoten? Ook beelden uit mijn studententijd doken op: het vormingswerk in Amsterdam. We waren fel en gemotiveerd, en allergisch voor onderdrukkende krachten. We interpreteerden onze omgeving als onrechtvaardig en gericht op uitbuiting. We konden haarfijn onderscheiden hoe een bovenlaag geraffineerd de ontplooiingsmogelijkheden van grote groepen blokkeerde. Hoe komt het dat dergelijke beelden zich aan mij opdringen? Misschien heeft het te maken met het besef dat het hier gaat om de *bedrijfstak Zorg en Welzijn*. Een bedrijfstak waarin het arbeidsproces steeds hogere eisen stelt aan flexibel inzetbare medewerkers. Daarvoor zijn brede beroepsopleidingen nodig. Contextgebonden bekwaamheden (zoals het zorgen voor een geordende en gezellige leefomgeving) hebben een lagere status dan de beroepsspecifieke kennis. De beroepsonafhankelijke expertise komt nog het meest tegemoet aan de behoefte aan de breed inzetbare, flexibele professional: analyseren, diagnostiseren, indiceren en evalueren. De noodzaak tot verbreden en algemeneren leidt ook af van de specifieke context waarin het werk zich voltrekt. De herinneringen aan mijn eigen concrete ervaringen zouden een signaal kunnen zijn dat er door de abstracte beroepskwalificaties veel karakteristieke kennis van het werk verloren dreigt te gaan. Is kennis niet per definitie contextgebonden?

De samenleving ontwikkelt zich snel tot een kennismaatschap. Het routinematige werk zullen we meer en meer gaan automatiseren. Het werk dat overblijft is veeleisend kenniswerk, dat ook nog voortdurend verandert. Een goede beroepsopleiding is slechts geldig voor korte duur; 1996 was het Europese jaar van *Lifelong Learning*. Het gaat om het bijblijven en het ontwikkelen van het lerend vermogen. Wie niet zorgt voor hoge transferkwalificaties, mist de boot. Beroepsopleidingen dienen dat te voorkomen. In Japan heb ik ooit een interessante vent ontmoet: Takeuchi. Hij was opgeleid tot operazanger, maakte carrière als straaljagerpiloot en toen ik hem tegenkwam gaf hij leiding aan de afdeling pro-

In een veilig en aangenaam leefklimaat is het goed kennis maken

ductontwikkeling van Sony. Hij was het die duidelijk maakte dat de kracht van Sony lag in alles klein maken: de miniaturisatie. Dit concept ligt ten grondslag aan het succes van de walkman, de discman en nu de handgrote videocamera. Takeuchi is een man met een hoge transferwaarde; ik vraag me af of zijn beroepsopleiding aan het conservatorium of de luchtvaartschool hem daar veel bij heeft geholpen?

Affiniteit

Hoe kunnen beroepsopleidingen studenten helpen om zich voor te bereiden op een beroepspraktijk die voortdurend verandert? Hoe kunnen werkveldorganisaties hun medewerkers aan-

moedigen om bij te blijven, om zich steeds te ontwikkelen en mee te groeien? Breed opleiden, flexibilisering, het bevorderen van het lerend vermogen, het verhogen van de transferwaarde: het lijken heel aantrekkelijke mogelijkheden. We moeten echter oppassen dat we niet te veel verwachten van die toverwoorden. Want, hoe maak ik iemand flexibel en hoe staat het met mijn lerend vermogen? Zit het geheim in het handig gebruik van de werkwoorden: analyseren, diagnostiseren, indiceren en evalueren?

Ik zou in de beroepsdomeinprofielen graag meer willen lezen over zaken als: Wat is er prettig aan dit beroep? Wat vind je moeilijk? Waar beleef je veel plezier aan en wat gaat er wel eens mis? Waar zie je tegenop en wat geeft de meeste voldoening? Waarom worden bij jullie mensen overspannen? Als je zelf een leerling zou moeten opleiden, waar zou je dan extra veel aandacht aan besteden? Hoe komt het dat je het volhoudt om elke dag om zes uur uit bed te kruijen en een uur in de file te staan?

Als we serieus gebruik willen maken van de motor die beroepsbeoefenaren in beweging brengt, dan moeten we op zoek gaan naar de bron van de affiniteit met het werk: de nieuwsgierigheid en het enthousiasme. Daar ligt de gretigheid en het vermogen om zelfsturend te leren.

Leerfuncties

In groepen waar zich krachtige leerprocessen voltrekken zijn diverse ondersteunende leerfuncties te onderscheiden. Zij bevorderen de ontwikkeling van uiteenlopende competenties die een gunstige invloed uitoefenen op de kwaliteit van het werk. Op grond van een uitgebreide literatuurstudie en eerste aanzetten tot empirisch onderzoek kunnen we de volgende leerfuncties onderscheiden die van belang zijn voor het werk van zelfstandige beroepsbeoefenaren:

- *Het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct met de beoogde competenties samenhangen*

Deze leerfunctie voorziet in de behoefte aan domeinspecifieke kennis die direct gerelateerd is aan de doelstellingen van het werk. Hiervoor is het nodig dat medewerkers uit verschillende disciplines hun kennis ter beschikking stellen en uitwisselen. Deze uitwisseling dient zowel plaats te vinden binnen als tussen hiërarchische lagen. De condities die dit bevorderen zijn de toegang tot relevante informatie en de middelen deze te verwerven en te bewerken. Deze kennis kan zowel impliciet (ervaringskennis) als expliciet (vastgelegd in schriftelijke bronnen) van aard zijn.

- *Het leren oplossen van problemen met behulp van de verworven materiedeskundigheid*

Deze leerfunctie ondersteunt het proces van kenniscreatie: het ontwikkelen van nieuwe kennis die nodig is om nieuwe probleemsituaties op te lossen. Hiertoe zullen medewerkers het probleem analyseren en vanuit verschillende invalshoeken benaderen. Samenwerking met uiteenlopende disciplines is hiervoor meestal noodzakelijk. Voor deze probleemoplossende vaardigheden is een hoge mate van betrokkenheid gewenst en een gezamenlijke affiniteit met het probleemgebied. Medewerkers combineren de expli-

ciete kennis die het resultaat is van de eerder beschreven leerfunctie tot nieuwe kennis. Het belangrijkste bij het leren is waarschijnlijk het ontwikkelen van het vermogen om in ongewone situaties nieuwe kennis op te doen.

- *Het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, hoe deze te verwerven en toepasbaar te maken*

Deze leerfunctie stelt medewerkers in staat om greep te krijgen op hun eigen denk- en leerprocessen. Hiervoor is het noodzakelijk om individueel en in teams regelmatig te reflecteren op de werkzaamheden en de moeilijkheden die zich daarbij voordoen. Hierbij

- *Het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping en verbetering mogelijk zijn*

Rust en stabiliteit zijn noodzakelijk om op reeds verworven vaardigheden en inzichten verder te kunnen bouwen. Zij bevorderen synergie, synthese en coherentie binnen het bekende domein. Rust en stabiliteit helpen medewerkers om met hun professie in de diepte te gaan.

- *Het veroorzaken van creatieve onrust, wat aanzet tot innovatie*

Creatieve onrust is een tegenhanger van stabiliteit. Creatieve onrust is noodzakelijk om nieuwe en ongewone wegen in te slaan. Hier worden verrassende ontdekkingen gedaan en oplossingen

Dat het elke dag feest is om in de sector zorg en welzijn te werken is een illusie

horen vragen als: hoe komt het dat wij succesvol zijn bij het aanpakken van die en die vraagstukken, terwijl we er nauwelijks iets van bakken als er dit of dat aan de hand is? Hoe kwam het dat we dat probleem snel onder controle hadden en dat we voor dit vraagstuk eigenlijk nog steeds geen richting weten? Hoe komt het dat andere teams daar wel goed in zijn en wij niet? Deze leerfunctie ondersteunt bij uitstek flexibiliteit en het leervermogen. Het organiseren van constructieve feedback binnen een groep is een voorwaarde voor de ontwikkeling van reflectieve vaardigheden. De opbrengst heeft een hoge transferwaarde, omdat deze kennis toe te passen is in nieuwe ongewone probleemsituaties.

- *Het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die de toegang verschaffen tot het kennisnetwerk van anderen en die het leerklimaat van een werkomgeving veraangamen*

De ontwikkeling van communicatieve en sociale vaardigheden draagt bij aan enkele essentiële onderdelen van het proces van kennisontwikkeling. Deze vaardigheden zijn een belangrijk voertuig dat toegang verschaft tot het kennisnetwerk van anderen.

Medewerkers met goed ontwikkelde communicatieve vaardigheden krijgen toegang tot informatie en kennis waar de deur voor anderen gesloten blijft. Sociale vaardigheden bevorderen het leerklimaat binnen een team, waardoor de medewerkers elkaar onnodige spanningen en irritaties besparen. In een veilig en aangenaam leerklimaat is het goed kennis(sen) maken.

- *Het verwerven van vaardigheden die de motivatie en affecties rond het werken en leren reguleren*

De leerprocessen die wij beogen moeten leiden tot nieuwe ongewone kennis. Dat lukt alleen als medewerkers een sterke intrinsieke betrokkenheid bij het werk voelen. Het is echter een illusie te denken dat het elke dag feest is om in de sector zorg en welzijn te werken. Er zijn ook momenten waarop het tegenzit, of waarop medewerkers zich afvragen of het allemaal nog wel zin heeft. Om dergelijke momenten van stagnatie te overbruggen is het nodig dat de medewerkers hun motivatie en affecties zodanig kunnen reguleren dat zij op grond van (zelf)discipline kunnen doorzetten als het even moeilijk is. Deze motivationele en affectieve zelf-regulatie dient zowel binnen individuele teamleden als binnen het team als geheel tot ontwikkeling te komen.

geforceerd die eerder niet mogelijk leken. Creatieve onrust wordt vaak gevoeld door een zekere mate van existentiële bedreiging. Er moet een notie bestaan van erop of eronder. Die existentiële bedreiging moet echter niet zo sterk zijn dat het merendeel van de medewerkers erdoor verlamd wordt en bij de pakken neer gaat zitten.

Natuurlijke nieuwsgierigheid

Als we het werk in de 'bedrijfstak' Zorg en Welzijn opvatten als leertrajecten, dan zullen de opleider en de manager over competenties moeten beschikken die de hierboven beschreven leerfuncties ondersteunen: zij moeten als het ware coach zijn van de leerprocessen in hun groep of team. Om de kwaliteit van die leerprocessen te bevorderen en het leervermogen te stimuleren kan de coach systematisch aandacht besteden aan elk van de omschreven leerfuncties. Het is ook mogelijk om bij de verschillende medewerkers accenten te leggen op andere leerfuncties die goed bij hen passen. Bij de een zal creatieve onrust tot een hogere kennisproductiviteit leiden, terwijl bij de ander stabiliteit en rust het meeste oplevert. Gebrekkige communicatieve vaardigheden, reflectieve vaardigheden en gebrekkige zelf-regulatie zijn voor een hoogwaardige beroepsuitoefening echter zeer nadelig. De coach zal de eigen competenties op dit gebied zeker moeten onderzoeken. Het hachelijke is dat deze leerfuncties niet te managen zijn op de wijze zoals we financiën of tijd managen.

Het leren is een individuele aangelegenheid, die vooral gebaat is bij een grote mate van natuurlijke nieuwsgierigheid en die we hinderen door een teveel aan gehoorzaamheid. Als we werken om te leren, dan moeten we die nieuwsgierigheid juist koesteren. We kunnen dit doen door veel aandacht te geven aan de reeds aanwezige talenten, die tot ontwikkeling komen in concrete beroepsituaties. #

Prof. dr. J.W.M. Kessels is hoogleraar Bedrijfsopleidingen aan de Rijksuniversiteit Leiden en partner in Kessels en Smit: *The Learning Company*.

Dit artikel is een bewerking van zijn voordracht bij de presentatie

Beroependomeinprofielen op 6-2-1997.