

Het leren van professionals

Citation for published version (APA):

Martens, R. (2013). Het leren van professionals. *Van Horen Zeggen*, 54(1), 12.

Document status and date:

Published: 01/01/2013

Document Version:

Peer reviewed version

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

<https://www.ou.nl/taverne-agreement>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 30 Sep. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Het leren van professionals

Rob Martens

Het leren van professionals is niet eenvoudig. Er zijn nogal wat beroepen, zoals dat van de leraar, waar dan ook zorgen bestaan over de professionele ontwikkeling, het levenslang leren. Zo is er bij leraren de onder andere door de commissies Dijsselbloem en de Graaf gesignaleerde zorg dat leraren nauwelijks nog wetenschappelijke tijdschriften lezen en weinig zouden doen om hun vakgebied bij te houden. Het expertisecentrum LOOK van de Open universiteit richt zich op deze professionele ontwikkeling.

Een belangrijk probleem bij professionele ontwikkeling is dat daarbij meestal gedacht wordt aan cursussen, Permanente Educatie punten, of uren-afvinklijstjes. Professionals hebben vaak een beetje een hekel aan dit soort cursussen, en zien het als een verplicht nummer waar ze in de dagelijkse praktijk weinig aan hebben. En dit leidt ertoe dat de feitelijke impact op het werk gering is. Uit veel onderzoek weten we inmiddels dat het leren van professionals dan ook meestal niet op die manier gaat. Hoog opgeleide professionals leren namelijk vooral "al doende". Dat wil zeggen informeel, tijdens de uitvoering van het dagelijks werk. Rond de 80% van wat professionals weten en kunnen, hebben ze op die manier geleerd.

In zijn oratie over het leren van professionals noemde Maarten de Laat dit het grote onzichtbare deel van de ijsberg, het deel onder water. Het zichtbare deel boven water is het deel dat managers kunnen "zien" en "afvinken", maar het echte leren vindt voornamelijk onder water plaats. Op informele wijze, zonder dat daarvoor certificaten worden uitgereikt. Sterker nog: veel van dit leren vindt onbewust plaats. Daardoor zijn we geneigd het te onderschatten. Een voorbeeldje: als je een foto ziet van een straat in de stad waar je woont, herken je die plek meestal moeiteloos en weet je precies welke winkels er zitten en hoe je er moet komen (de enigen die dit niet kunnen zijn Amsterdamse taxichauffeurs). Toch heb je nooit een tentamen gehad of een cursus gedaan in het herkennen van straatnamen of gebouwen in je stad. Je hebt het dus allemaal onbewust geleerd. Dit is het informele leren dat ook veel van het leren van professionals kenmerkt. Een ervaren arts kan daardoor bijvoorbeeld vaak veel accurater een diagnose stellen dan een pas afgestudeerde arts. Belangrijk is dus de wil om voortdurend te verbeteren. Dat zou de drijfveer moeten zijn achter levenslange professionele ontwikkeling. Voor veel beroepsgroepen zijn er dingen gemaakt om te proberen die wil te ontwikkelen en aan te wakkeren. Bij leraren is er bijvoorbeeld leraar24.nl, waarop tal van video's te vinden zijn over allerhande thema's waar leraren mee te maken kunnen krijgen. Bijvoorbeeld hoe collega's omgaan met leerlingen die de diagnose Asperger hebben. In een van de video's vertelt een volwassene met Asperger zelf hoe het voor hem was om op een reguliere school te zitten. In de hoop dat zulke video's de nieuwsgierigheid wekken, worden er vervolgens dossiers over dit en vele andere onderwerpen aangeboden. Iemand anders die kan prikkelen of nieuwsgierigheid kan opwekken is je collega. Collega's kunnen vragen waarom je iets op een bepaalde manier doet, of kunnen je erop wijzen dat er op een bepaald gebied nieuwe inzichten zijn. Dit kan op incidentele basis plaatsvinden of meer georganiseerd. Dit noemen we Peer assessment. Informeel leren betreft dus zeker niet alleen toevallige incidentele dingen die je oppikt, zoals hoe de kopieermachine werkt, maar het kan ook gaan om het opwekken van nieuwsgierigheid naar recente vakliteratuur of het aanzetten tot een meer wetenschappelijke benadering in de manier van werken en het gebruik van bewezen methodes. Eigenlijk zijn dus nieuwsgierigheid en de wil tot voortdurende reflectie op het eigen handelen en het streven naar verbeteren, de motor onder heel veel vormen van levenslange professionalisering.

Een belangrijke vraag voor het leren van professionals is daarmee dus wat we kunnen doen om dit informele leren op de werkplek te bevorderen. Hierbij is het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie behulpzaam. Bij extrinsieke motivatie doe je iets om een beloning, of om straf te vermijden. Bijvoorbeeld om een extra bonus of prestatiebeloning op te strijken, of om

verwijdering uit een beroepsregister te voorkomen. Bij intrinsieke motivatie doe je iets omdat je het zelf graag wilt. Leraren willen kinderen iets leren, artsen willen zieke mensen helpen en politieagenten willen graag boeven vangen. Wanneer je teveel extrinsieke motieven oplegt, zoals bijvoorbeeld de beruchte bonnenquota bij de politie, dan is er zelfs het gevaar dat deze extrinsieke motieven de intrinsieke motieven in de weg gaan zitten. Iets dergelijks gebeurt bij een doorgeslagen bonuscultuur.

Dit intrinsiek gemotiveerde leren van professionals kan, zo weten we uit steeds meer onderzoek, op tal van manieren ondersteund worden door de werkorganisatie. Naast het vermijden van de hierboven genoemde te sterke nadruk op prestatiebeloning en extrinsieke motieven, is ook het versterken en bevorderen van onderlinge samenwerking en vertrouwen cruciaal. Het meeste leren van mensen vindt namelijk plaats in samenwerking (de zogeheten lerende netwerken). Hierbij past ook de notie van gespreid leiderschap. Leiderschap op een bepaald terrein verwerf je niet meer vanuit een hiërarchische positie maar doordat je als expert wordt gezien en anderen je deze positie ook gunnen. Ook dit proces kun je als organisatie faciliteren.

Voor veel managers is het moeilijk dit onzichtbare en soms ongrijpbare hart van professionalisering in te zien en te bevorderen. Onbedoeld gaan ze het daardoor soms zelfs in de weg zitten met te veel procedures, regels, bonussen, PE-punten en beloningen. Maar voor levenslange professionele ontwikkeling is het informele leren cruciaal. En dit leren en een onderzoekende houding draaien uiteindelijk voornamelijk om een ding: intrinsieke nieuwsgierigheid.

De Laat, M. (2012). *Professional development networks: How connected are you?* Oratie. Te downloaden via www.look.ou.nl