

# Leren professionaliseren

Naarmate het tempo van verandering toeneemt, worden de bereidheid en het vermogen te blijven ontwikkelen belangrijke succesfactoren. Zij vormen de basis voor persoonlijke groei en de ontwikkeling van vaardigheden; ook en met name van leiderschapsvaardigheden.

Ontwikkelen is leren dat verdergaat dan weten en kennen. Het is ook leren met vallen en opstaan, met succes en teleurstellingen; het is een levenslang proces. In dit proces van ontwikkelen zijn vier fasen te onderscheiden:

*U bent onbewust onbekwaam.* Dit is de fase waarin u intuïtief handelt. U beseft niet welke vaardigheden u niet beheerst (en soms zelfs welke u wel beheerst). U weet niet wat de effecten zijn van uw gedrag op uzelf en op anderen.

*U bent bewust onbekwaam.* Dit is een moeilijke fase, waarin u het bovengenoemde beseft door ermee geconfronteerd te worden. Deze fase is vaak frustrerend en kan een deuk veroorzaken in uw zelfvertrouwen.

*U bent bewust bekwaam.* Dit is de fase waarin u gericht aandacht besteedt aan uw leerproces door voornemens in de praktijk te brengen. Soms voelt dit geforceerd en onecht, omdat vaardigheden u nog niet eigen zijn en de vanzelfsprekendheid in gedrag ontbreekt.

*U bent onbewust bekwaam.* Dit is de fase waarin u zich nieuwe vaardigheden eigen hebt gemaakt en hebt geïntegreerd in uw handelingspatroon. Dit schept weer ruimte voor nieuwe leerervaringen.

In dit levenslange proces bent u als persoon als het ware een zelflerend systeem. U bent zelf verantwoordelijk voor uw eigen gedrag en gewoonten, dus ook voor de instandhouding dan wel verandering ervan. Professionalisering van uzelf als leidinggevende start met zelfprofessionalisering. Dat is weer synoniem aan zelfmanagement: een voortdurend proces waarbij het gaat om het vinden van een balans tussen discipline enerzijds en onbewust, gevoelsmatig handelen anderzijds. In dit proces stelt u zichzelf doelen, plant u, organiseert u, bent u uw eigen leider en evalueert u. Door de jaren heen hebt u waarschijnlijk een

aantal leer- en werk-‘gewoonten’ ontwikkeld die u in staat stellen van bepaalde ervaringen meer te profiteren dan van andere.

## Werkleerstijl onderzoek (Kolb)

Kolb ( ) heeft onderzoek gedaan naar hoe mensen werken, problemen aanpakken en nieuwe kennis opdoen. Deze omschrijvingen helpen u uw voorkeurstijlen te ontdekken, zodat u beter in staat bent ervaringen te kiezen die bij uw stijl passen. Ook wordt u zich ervan bewust welke stijlen u verder kunt gaan ontwikkelen.

### De doener (doen - voelen)

U hebt een voorkeur voor deze werkleerstijl als u zich helemaal zonder vooroordelen in nieuwe ervaringen stort. U geniet van het hier en nu. U bent open van geest, niet sceptisch en daardoor bent u snel enthousiast over alles wat nieuw is. Uw levenshouding is: ‘Ik wil alles een keer meemaken.’ U doet vaak eerst, en denkt pas later na over de gevolgen. U begeeft zich op paden die anderen niet durven te betreden. Bij u is zorgvuldigheid niet de moeder van de porseleinkast. Uw dagen zitten vol met allerlei activiteiten. U geniet van brandjes blussen bij kortstondige crises.

U pakt problemen aan met brainstorming. Zo gauw het enthousiasme over de ene activiteit verflauwd is, bent u naarstig op zoek naar de volgende activiteit. U bloeit op door de uitdaging van nieuwe ervaringen, maar verveelt zich bij invoering en langetermijnconsolidatie. U houdt van gezelligheid en bent constant bezig met andere mensen, maar u trekt tegelijkertijd alle aandacht naar u toe. U bent de spil van het gezelschap en bent eropuit alle activiteiten rond uzelf te concentreren.

Doeners leren het best in situaties waarin ze:

- taken hebben met een competitie-element
- te maken hebben met drama of crisis
- op de voorgrond kunnen treden, bijvoorbeeld door een vergadering voor te zitten
- ideeën kunnen spuien zonder door beleid of haalbaarheidseisen beperkt te worden
- in het diepe kunnen springen om iets uit te proberen.

Doeners leren nauwelijks in situaties waarin ze:

- een passieve rol hebben

- individueel moeten werken
- steeds dezelfde activiteit moeten uitvoeren
- zeer grondig te werk moeten gaan.

Controlevragen leerervaringen voor doeners zijn:

- Leer ik iets nieuws?
- Is er een breed activiteiten aanbod?
- Krijg ik te maken met lastige problemen en uitdagingen?
- Zijn er gelijkgestemde mensen met wie ik om kan gaan?
- Krijg ik de kans iets te doen?

### **De observator (voelen - kijken)**

U hebt een voorkeur voor deze werkleerstijl als u graag afstand neemt om ervaringen te overwegen en vanuit alle hoeken te bekijken. U verzamelt gegevens, zowel uit de eerste hand als van anderen, en herkaut die graag grondig voordat u een conclusie trekt. De grondige verzameling en analyse van gegevens over ervaringen en gebeurtenissen is zo belangrijk voor u dat u ertoe neigt zo lang mogelijk definitieve conclusies uit te stellen. ‘Bezint eer gij begint’ en ‘Slaap er een nachtje over’.

U bent een bedachtzaam mens die graag alle gezichtspunten en mogelijkheden overweegt, voordat u tot actie overgaat. U blijft het liefst op de achtergrond in vergaderingen en gesprekken. U observeert graag andere mensen die bezig zijn. U luistert naar anderen en wacht af hoe de discussie verloopt voor u uw eigen standpunt duidelijk maakt. U houdt zich gedeisd en maakt een lichtelijk afstandelijke, verdraagzame, of onverstoorbare indruk. Wanneer u tot actie overgaat, maakt dat deel uit van een groter geheel dat zowel verleden als heden omvat en niet alleen rekening houdt met de mening van anderen, maar ook met die van uzelf.

Observatoren leren het best in situaties waarin ze:

- kunnen luisteren en waarnemen
- kunnen nadenken alvorens tot actie over te gaan
- nauwkeurig kunnen analyseren en verslag uitbrengen
- zonder druk en strakke deadlines tot een beslissing kunnen komen
- ideeën kunnen uitwisselen zonder risico te lopen.

Observatoren leren nauwelijks in situaties waarin ze:

- naar de voorgrond worden gedwongen
- ad hoc een idee moeten produceren, of onmiddellijk moeten reageren
- onvoldoende gegevens krijgen om een conclusie op te baseren

- kant-en-klare instructies krijgen hoe iets gedaan moet worden
- onder tijdsdruk staan.

Controlevragen leerervaringen voor observatoren:

- Krijg ik voldoende tijd om na te denken?
- Krijg ik de gelegenheid relevante informatie samen te voegen?
- Kan ik naar de mening van anderen luisteren?
- Word ik niet gedwongen onvoorbereid te reageren?
- Krijg ik anderen in actie te zien?

### **De theoreticus (kijken - denken)**

U hebt een voorkeur voor deze werkleerstijl als u problemen doordenkt op een verticale – stap-voor-stap – logische manier. U past daarbij waarnemingen aan en integreert die in ingewikkelde, maar logisch verantwoorde theorieën. U assimileert ongelijksoortige feiten tot samenhangende theorieën. U neigt tot perfectionisme, dus vindt u geen rust tot de dingen geordend zijn en passen in uw rationele schema's. U analyseert en synthetiseert graag. U bent dol op uitgangspunten, principes, theoretische modellen en systematisch denken. Uw levenshouding prijst rationaliteit en logica. 'Als het logisch is, is het goed' en 'Rationaliteit voor alles'. Vragen die u vaak stelt zijn: heeft het zin? Hoe valt het met elkaar te rijmen? Wat zijn de uitgangspunten? U bent vaak onbevooroordeeld, analytisch en toegewijd aan rationele objectiviteit in plaats van subjectief of dubbelzinnig. U benadert problemen consequent logisch. Dat is uw geestelijke instelling en u verwerpt rigoureuus alles wat daar niet bij past. U wilt zo veel mogelijk zekerheid, en u voelt zich niet op uw gemak met subjectieve oordelen, zijsprongen en in uw ogen oppervlakkigheid.

Theoretici leren het best in situaties waarin:

- de leerstof deel uitmaakt van een systeem of theorie
- ze de basismethodiek of de logica achter iets kunnen onderzoeken of testen
- ze intellectueel worden uitgedaagd
- ze de gelegenheid krijgen te analyseren en daarna de oorzaken te benoemen voor slagen of falen.

Theoretici leren nauwelijks in situaties waarin:

- ze plotseling gedwongen worden iets te doen
- de nadruk ligt op emoties of gevoelens
- ze betwijfelen of een onderwerp methodisch wel juist is
- ze een onderwerp als banaal of oppervlakkig beschouwen
- ze niet omringd zijn door andere theoretici.

Controlevragen leerervaring voor theoretici:

- Krijg ik veel kansen om vragen te stellen?
- Is er een heldere structuur en een duidelijk einddoel?
- Zijn er complexe ideeën en concepten die een uitdaging voor me vormen?
- Is de gekozen aanpak deugdelijk?
- Zijn de deelnemers van hetzelfde kaliber als ik?

### **De pragmaticus (denken - doen)**

U hebt een voorkeur voor deze werkleerstijl als u ideeën, theorieën en technieken graag uitprobeert om te kijken of ze werken in de praktijk. U zoekt nieuwe ideeën tot op de bodem uit, en grijpt elke kans aan om met de toepassing te experimenteren. U bent van het slag mensen dat na een managementcursus overloopt van nieuwe ideeën om uit te proberen in de praktijk. U pakt graag dingen aan en reageert snel en vol vertrouwen op ideeën die u aanspreken. U draait niet graag om de hete brij heen. U hebt geen geduld voor overpeinzingen en discussies met een open einde. U bent in wezen een praktisch mens die met beide benen op de grond staat, die graag praktische besluiten neemt en problemen oplost. U ziet problemen en kansen als een uitdaging. Uw levenshouding is: 'Het kan altijd beter' en 'Als het werkt, is het goed'.

Pragmatici leren het best in situaties waarin:

- er aansluiting is tussen het onderwerp en een probleem in de werksituatie
- ze coaching/feedback krijgen van een succesvolle ervaringsdeskundige
- ze technieken krijgen aangeboden met praktische voordelen
- ze het geleerde snel in hun eigen werk kunnen toepassen
- de leeractiviteit een goede simulatie van echte problemen is.

Pragmatici leren nauwelijks in situaties waarin:

- de leerstof niet aansluit op de eigen behoefte
- de organisatoren ver van de realiteit verwijderd zijn
- er geen praktijkoefeningen of duidelijke handleiding geboden worden
- er geen duidelijk profijt verbonden is aan de leeractiviteiten
- er obstakels zijn voor toepassingen in de praktijk.

Controlevragen leerervaring voor pragmatici:

- Worden er veel praktische tips en technieken besproken?
- Gaan we werkelijke problemen aanpakken?
- Zijn er voldoende kansen om te oefenen en te experimenteren?
- Komen we in contact met experts die weten hoe het moet?
- Draagt dit bij tot direct resultaat voor mijzelf en mijn collega's?

## Tips voor het verbeteren van de verschillende leerstijlen

Met deze omschrijvingen kunt u in beeld brengen welke werkleerstijlen u meer of minder ontwikkeld hebt. Voor uw functioneren als leidinggevende kan het (met het oog op de toekomst) relevant zijn om meer aandacht te besteden aan de ontwikkeling van vaardigheden die nu weinig dominant zijn. Een doener kan bijvoorbeeld leren meer na te denken, een dromer kan leren meer actiegericht te worden, et cetera. Versterking van minder ontwikkelde aspecten leidt tot een meer geïntegreerd en uitgebalanceerd leiderschapsgedrag.

*Tips voor het verbeteren van de doenerstijl zijn:*

- Doe minstens elke week iets nieuws.
- Oefen met het beginnen van een gesprek met vreemden.
- Dwing uzelf voor het voetlicht te treden.
- Oefen hardop in nadenken en onvoorbereid spreken.

*Tips voor het verbeteren van de observatorstijl zijn:*

- Bestudeer het gedrag van anderen tijdens vergaderingen.
- Oefen met evalueren van situaties; wat ging er goed, wat kon beter?
- Oefen met het schrijven van perfecte rapporten of essays.

*Tips voor het verbeteren van de theoreticusstijl zijn:*

- Lees een half uur per dag iets 'zwaars' en vat na afloop in eigen woorden samen wat u gelezen hebt.
- Oefen het stellen van kritische vragen.
- Zoek naar zwakheden in de argumenten van anderen.

*Tips voor het verbeteren van de pragmaticusstijl zijn:*

- Probeer tijdens vergaderingen actielijsten te maken.
- Ga experimenteren om uw praktische kijk te ontwikkelen.
- Bestudeer praktische technieken die anderen gebruiken, en probeer hun aanpak te imiteren.

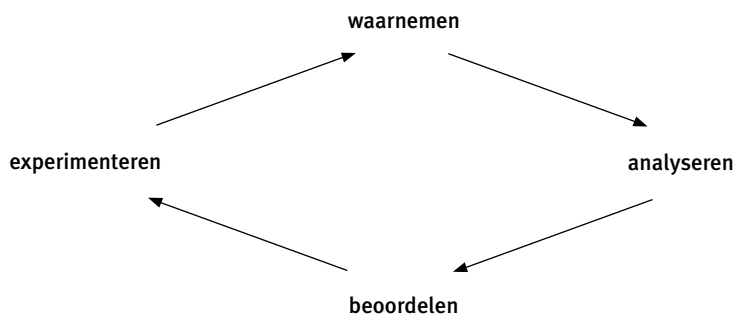
### REFLECTIEVRAGEN

- Wat is uw meest ontwikkelde werkleerstijl?
- Sluit deze stijl goed aan bij de kernactiviteiten van uw werk? In welk opzicht wel/niet?
- Welke stijl(en) hebt u het minst ontwikkeld?
- Wat betekent dit voor uw leiderschap?
- Welke stijl wilt u oefenen in de praktijk?

# Zelfmanagement

In het proces van zelfontwikkeling en zelfsturing is inzicht in uw eigen werkleerestijl een voorwaarde om effectief te leren. Om iets echt goed te leren, hebt u immers alle leerstijlen nodig. Eerst doet u iets, u ervaart (de doener). Vervolgens denkt u na over wat er is gebeurd. U neemt afstand en reflecteert over uw gedrag (observator). Dan theoretiseert u en trekt hier een aantal conclusies uit (theoreticus). Ten slotte bepaalt en plant u waar u in de praktijk mee gaat experimenteren (de pragmaticus). Deze plannen leiden weer tot nieuwe ervaringen die u opdoet en dan is de cirkel rond.

Het maakt niet uit waar u in de cirkel begint; u kunt bij uw favoriete leerstijl beginnen. In het proces van zelfontwikkeling en zelfmanagement is het het belangrijkste dat u de cirkel rondmaakt. Cyclisch wordt dit proces als volgt weergegeven:



*Figuur 1 De leercirkel van Kolb (1984)*

## *Waarnemen*

De basis wordt gevormd door uw gedrag en handelen in diverse situaties. Dit gedrag brengt u in kaart: wat doe ik en wat zijn de effecten daarvan op mijzelf en op anderen? Deze gegevens vormen de basis voor verdere reflecties.

## *Analyseren*

U onderzoekt wat effectief is: wat gewenst effect oplevert, wat u in stand wilt houden of wilt versterken. U onderzoekt ook wat niet effectief is: wat niet het gewenste resultaat oplevert, wat moeilijk is of voor verbetering vatbaar. U analyseert hierbij de achterliggende oorzaken in uzelf.

## *Beoordelen*

U maakt een kosten-batenanalyse: wil ik bepaalde gedragingen of gewoonten

veranderen of niet? Is het zinvol, ben ik gemotiveerd, wat levert het me op, wat kost het me? Accepteer ik bepaalde tekortkomingen of ontwijk ik iets waar ik voor huiver? Waarvoor huiver ik dan en hoe reëel is dat?

### *Experimenteren*

U onderzoekt alternatieven: wat kan ik, wat past bij mij, wat durf ik aan? U bereidt concrete acties voor en voert deze uit. Hierop reflecteert u vervolgens weer, onderzoekt de effectiviteit, maakt een kosten-batenanalyse en besluit nieuw gedrag (al dan niet) te bestendigen.

Het werken met dit zelfmanagementmodel vergroot de vaardigheden in het stellen van leervragen en het zelfstandig formuleren van acties. Leren en veranderen zijn het product van de wisselwerking tussen emotionele ervaringen en cognitieve (denk)processen, tussen observeren en experimenteren.

## **Persoonlijke leerdoelen formuleren**

‘De weg naar de hel is geplaveid met goede voornemens’, de weg naar de toekomst met gerichte en concrete doelen en verbeterplannen, alsook met het organiseren van ondersteuning.

Essentieel in het proces van zelfprofessionalisering is dat u zichzelf doelen stelt. Doelen richten namelijk uw prestatiemotivatie. Het is wel van belang om hierbij een onderscheid te maken tussen einddoel en streef- of leerdoelen. Als uw einddoel is ‘een effectief leider’ te zijn, is dat uw bron van inspiratie. Die moet u hebben, maar tegelijk is dat te abstract. U hebt streef- of leerdoelen nodig die dienen ter ondersteuning, en om uw proces concreet te maken.

Leerdoelen omvatten keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid en zijn daarmee altijd persoonlijk. Dit impliceert dat u er dus altijd zelf achter moet staan, anders neemt u er niet de verantwoordelijkheid voor. Het impliceert ook dat ze binnen uw eigen macht moeten liggen; het gaat om uw eigen bijdragen in een persoonlijk ontwikkelingsproces. Dit betekent dat ze duidelijk geformuleerd moeten zijn, reëel en goed voor uzelf.

### **Kenmerken van goed geformuleerde doelen**

Bij het formuleren van doelen kunt u gebruikmaken van het hulpmiddel BE SMART: Bezield, Energie, Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Relevant, Tijdgebonden (bron: Van der Dungen,     ):



**B** = Beziel. U moet erin geloven.

**E** = Energie. U moet er energie in willen stoppen.

**S** = Specifiek. Een doel moet concreet omschreven zijn, begrijpelijk, in termen van resultaat, rekening houdend met de individuele situatie. Hierbij is het belangrijk dat u formuleert wat u wilt bereiken, en niet wat u wilt vermijden. Dus: wat wil ik precies bereiken? Hoe ziet dat eruit? Wanneer en in welke context?

**M** = Meetbaar. De omschrijving moet het mogelijk maken dat u tijdens het proces vooruitgang en resultaat kunt meten. Dit betekent dat u abstracties als bijvoorbeeld 'communicatie', 'inzet', 'sfeer' moet vermijden, evenals niet te kwantificeren woorden als bijvoorbeeld 'goed', 'beter', 'juist', 'optimaal'. Een manier om uw formulering op dit punt te testen, is het stellen van de bewijsvraag: wat zou ik als bewijs accepteren van het feit dat ik mijn doel gerealiseerd heb?

**A** = Acceptabel. Voor uzelf en voor anderen. Het gewenste resultaat moet binnen uw eigen macht en mogelijkheden vallen, en het moet u iets opleveren. Daarnaast is het belangrijk af te wegen of het op een ander terrein of aan anderen schade berokkent.

**R** = Realistisch en relevant. Voor de functie of de situatie. Doelen moeten haalbaar zijn, maar ook voldoende uitdaging bevatten. Te gemakkelijke doelen geven geen bevrediging; te hoog gestelde doelen verkleinen de kans op succes en vergroten de kans op frustratie. Het is belangrijk een reële inschatting te maken van de werkelijkheid, uw mogelijkheden en uw beperkingen.

**T** = Tijdgebonden. Een doel moet voor een bepaalde periode gelden. Doelen op langere termijn kunt u vertalen naar tussentijdse resultaten op kortere termijn. Dit maakt het mogelijk acties en voornemens in tijd gefaseerd te plannen. Maar ook geldt: hoe dichterbij in de tijd doelen liggen, hoe meer energie ze mobiliseren.

### **Strategie bij het stellen van doelen**

Wanneer u een doel geformuleerd hebt, is het tevens belangrijk en zinvol een strategie uit te zetten met behulp waarvan u het doel kunt realiseren en/of prioriteiten kunt bepalen.

Aspecten van een strategieplanning zijn:

- Wat is het doel in termen van eindresultaat?
- Hoe weet ik of ik het doel bereikt heb?
- Wat heb ik nodig om het doel te bereiken?
- Wat zijn eventueel benodigde acties?
- Wat is de volgorde van de te nemen acties?
- Welke mensen moet ik inlichten en/of inschakelen om het doel te bereiken?
- Wat zijn belemmeringen die een rol kunnen spelen; in mezelf en in de omgeving?
- Wat en/of wie kan ik als hulp/ondersteuning vragen?
- Welke tussentijdse evaluatiepunten bouw ik in en wanneer?

Aan de hand van concrete leerdoelen kunt u systematisch aandacht besteden aan uw eigen gedrag. U kunt:

- verbeterplannen opstellen
- uzelf en anderen gerichte observatieopdrachten geven
- informatie verzamelen door te luisteren en te vragen naar commentaar op uw gedrag
- in gesprek gaan met anderen
- ondersteuning zoeken in uw omgeving.

Hierna vindt u een voorbeeld van een uitgewerkt leerdoel. De gebruikte formuleren vindt u in bijlage .

### **Voorbeeld Leerdoelen formuleren**

De volgende vragenset zou u steeds kunnen hanteren:

Welk gedrag wil ik veranderen?

*Mijn neiging de problemen op te lossen waarmee medewerkers komen.  
Complimenten geven.*

Wat is het gewenste nieuwe gedrag na verandering?

*Ik stel open vragen om medewerkers zelf te laten nadenken over de oplossing van hun problemen.*

*Als mijn medewerkers een prestatie hebben geleverd of een klus hebben geklaard en ik ben tevreden, dan geef ik een compliment.*

Welke reacties van mijn omgeving verwacht ik bij nieuw gedrag?

*Ik verwacht dat mijn medewerkers verbaasd zullen zijn en in het begin aarzelen. Op langere termijn verwacht ik dat mijn medewerkers het prettig gaan*