

‘Leren veranderen’ van adviseurs

Manon Ruijters

Ik leer al zoveel in mijn werk, ... dat ik aan opleiden niet toekom? ... dat opleiden niet meer hoeft?’ De zin wordt vaak niet afgemaakt. We gaan als adviseurs prat op het leren in het werk, waarbij ongetwijfeld het economisch tij invloed heeft op de keuzes die we maken rond de inrichting van ons leren. Kijkend naar de maatstaven van het huidige leer- en ontwikkelvak doen we het overigens prima. De verschuiving van formeel naar informeel leren staat volop in de aandacht. Wij (adviseurs) bewegen ons voortdurend in onbekende contexten en zoeken naar onze plek in spannende sociale systemen om met kennis en expertise nieuwe vraagstukken het hoofd te bieden. Informeel leren is voor een adviseur onvermijdelijk. Maar is dit informele leren voldoende voor een gezonde professionele ontwikkeling, zowel individueel als collectief?

Graag lever ik een bijdrage aan het ‘leren veranderen’ waaraan Léon zijn hart heeft verpand. Waar hij het accent legt op veranderen, doe ik dat op leren. Tegelijkertijd maak ik van de gelegenheid gebruik om in het vak leren iets te ‘veranderen’ (met in mijn hoofd de stem en lach van Léon over de relativiteit van die poging). Ons adviesvak is namelijk een heldere case om wat tegenwicht te bieden aan de neiging om de verschuiving van formeel naar informeel tot visie te verheffen. Om het ‘leren veranderen’ te ontwikkelen, is informeel leren mijns inziens beperkt behulpzaam. Leren in het werk is mooi, maar ... helpt het je ook jezelf te verbeteren? Jezelf en het vak voldoende te vernieuwen? Om te gaan met fundamentele veranderingen? En meer basaal: kun je je eigenlijk wel ‘informeel lerend’ als (of tot) adviseur ontwikkelen? Is het vaak niet juist het informele leren dat maakt dat we ons ‘te pletter’ leren? Graag kijk ik nog eens naar het leren en ontwikkelen. Hoe geven wij dat als adviseurs nu eigenlijk vorm? Welke mogelijkheden en knelpunten brengt dat met zich mee? En wat kan, gezien de aard van ons vak en het huidige tijdsgewricht, dienen als vliegwiel voor ontwikkeling? Uiteindelijk sluit ik af met het werken aan professionele identiteit en ook daarin komen de werkgebieden van Léon en mij weer bij elkaar.

MÉÉR DAN INFORMEEL

In de inleiding vertrok ik vanuit de constatering dat adviseurs volop informeel leren, maar dat deze typering ons onvoldoende inzicht en houvast geeft om over het le-

ren van adviseurs richtinggevende uitspraken te doen. Dat komt omdat informeel en formeel leren eerder gaan over de inrichting en effectiviteit van het leren, dan over de aard van de ontwikkeling die eruit voortkomt. Op zoek naar meer fundamentele oriëntaties van het leren, kom ik uit bij een viertal: informatief leren, transformatief leren, ervaringsleren en kenniscreatie.

Dit zijn vier oriëntaties die alle vier een verschillend aspect van professionele ontwikkeling in zich dragen: *Informatief leren* gaat over het verbreden van onze kennis, vaardigheden, inzichten. *Transformatief leren* heeft betrekking op het leren innemen van nieuwe perspectieven, het anders leren kijken. *Ervaringsleren* gaat over het leren over jezelf in relatie tot ervaringen, context, anderen, in het hier en nu. *Kenniscreatie* ten slotte is het leren van de toekomst, het tot stand brengen van wat er nog niet is. Dit vierluik vormt een goede basis om de professionele ontwikkeling van de adviseur eens onder de loep te nemen. Maar eerst verkennen we de begrippen wat verder.

VIER BASISORIËNTATIES

Het onderscheid informatief - transformatief, ons aangereikt door Kegan (2000, 2009), laat zich verklaren vanuit de anatomie van de begrippen. *In-‘form’-atief leren* draait om het vullen van de ‘vorm’, een toename in kennis, vaardigheden, competenties, een uitbreiding op bestaande ‘frames of reference’. Geen vakgebied kan zonder deze vorm van leren. Zeker de adviseur niet. Naarmate kennis zich gemakkelijker verspreidt en klanten meer zelf weten en kunnen, is het belangrijker hierin te investeren om onderscheidend te blijven (De Man, De Man & Stoppelenburg, 2014).

Maar met het vullen van de vorm alleen komen we er als adviseur en veranderaars niet. Bewegend tussen verschillende contexten, belangen, vraagstukken, gesprekspartners, is het van belang van perspectief te kunnen wisselen. *Trans-‘form’-atief leren* speelt hier een grote rol. Niet het vullen, maar het verschuiven van de vorm is hier aan de orde.⁹ Transformatieve vraagstukken vormen een steeds groter aandeel van de vraagstukken die in organisaties spelen. Denk aan de verschuiving van docent naar begeleider, van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’ of van expert naar adviseur. In ons vak gaat het niet zozeer om één zo’n specifieke transformatie, als wel om continue transformatie, om ‘perspectiefrijk’ naar vraagstukken te kunnen kijken.

9 Het verschil tussen informatief en transformatief leren raakt aan het onderscheid dat Piaget (1954) maakt tussen assimilatieve processen en accommodatieve processen, waarop Illeris (2003) later zijn vier niveaus van leren baseert.

Wat met dit tweeluik onderbelicht blijft, is de ontwikkeling tot reflectief practitioner. Daarbij gaat het om de ervaring zelf als unieke, waardevolle bron van leren, om het conceptualiseren hiervan en reflecteren hierop: Hoe beïnvloedt de context mij en vice versa? Zijn mijn denken en handelen in balans? Wat leer ik over mezelf? De overkoepelende term hiervoor, *ervaringsleren*, is helaas een vervuild begrip. Het wordt vaak verward met 'leren door te doen' dat niet leidt tot verdiept inzicht in jezelf (praktische wijsheid), maar simpelweg tot toename in praktijkkennis. Ervaringsleren gaat echter bij uitstek om proces, boven uitkomst (Stein, 2004). Denk aan het werk van Schön rondom de 'reflective practitioner', aan psychodynamica van Bion en Klein tot aan Kolb's leercyclus.

Rest nog het leren dat onderliggend is aan de ontwikkeling van vak, vakgenoten en eigen expertise: de *kenniscreatie*, met grondleggers als Bereiter, Nonaka en Scharmer. Kennis veroudert, ons vak vraagt om voortdurende ontwikkeling. 'In plaats van alleen problemen op te lossen, creëren en definiëren "adviseurs" problemen, ontwikkelen ze nieuwe kennis en passen dit toe in hun activiteit van het probleemoplossen' (naar Nonaka, Toyama & Konno, 2000).

Vier basisoriëntaties in het leren dus, met elk een formele en informele variant,¹⁰ die elk een verschillende bijdrage levert aan de ontwikkeling van adviseurs en het adviesvak.

LEREN EN ONTWIKKELEN VAN DE ADVISEUR

Kijken we door de bril van deze oriëntaties naar wat de adviseur *inzet* in zijn ontwikkeling, dan kunnen we bijna niet anders dan vaststellen dat het ervaringsleren, in het hier en nu inzicht opdoen over de context, over jezelf en over de relatie tussen beide, de meest in het oog springende plek heeft. Dat leren staat echter voortdurend op gespannen voet met de hoge eisen en tijdsdruk in opdrachten. De aard van het werk is wat ons leren kleurt en mogelijk maakt, maar staat tegelijkertijd in de weg van de volle impact van het ervaringsleren (en blijft dan hangen op het impliciete leren).

Kijken we door de bril van deze oriëntaties naar wat de adviseur nodig heeft in zijn ontwikkeling, dan komen we eerder uit bij het transformatieve leren. Niet alleen is ons vak transformatief van aard (immers, het switchen in perspectieven ligt in de kern besloten), ook de contexten waarin we werken laten steeds meer transfor-

¹⁰ Overigens is informeel niet voor elk van de vier oriëntaties de meest effectieve vorm. Transformatief leren vraagt bijvoorbeeld in eerste instantie om een meer formele context met afstand tot de werkpraktijk.

maties zien. Het is bovenal zaak dat de adviseur transformeert, dat hij zijn eigen ‘weten’ beschouwt, zodat hij de mogelijkheid verruimt om vraagstukken op verschillende manieren te bezien. Meervoudig kijken is niet voor niets een belangrijke waarde in het adviesvak (Boonstra & De Caluwé, 2006).

Kijken we naar wat het vak *nodig heeft of verder brengt*, dan zien we dat het institutionele frame van het adviesvak inmiddels aardig ontwikkeld is, niet in de laatste plaats door het werk van Léon (o.a. De Caluwé & Reitsma, 2006; Twijnstra, Keuning & De Caluwé, 2002). Daarmee lijkt de basis voor het informatieve leren gelegd. Tegelijkertijd zien we ook een zeker dedain voor (objectieve) kennis. ‘Ik lees geen boeken’ is geen ongewone uitspraak voor een adviseur. Vakontwikkeling (individueel of collectief) en ‘informed practice’ komen daardoor in de knel, terwijl beide toch noodzakelijk zijn voor de ontwikkeling van de professional en zijn professie.

NAAR HET HART

Wat deze analyse laat zien, is dat de ontwikkeling van adviseurs en van ons vak deels wel en deels juist niet vanzelf gaat. Ons voordeel is tegelijkertijd ook ons nadeel. Brandstof voor professionele ontwikkeling is er voldoende, de vraag is hoe die te ontginnen. Tijd en energie zijn beperkt en dit vraagt om investering die oplevert in plaats van kost.

Uiteindelijk kom ik dan uit bij het werken met professionele identiteit. Léon schief het al in de inleiding van *Exploring the professional identity of management consultants* (Buono, De Caluwé & Stoppelenburg, 2013): ‘De professionele identiteit van management consultants is continu in ontwikkeling, gestimuleerd door de wisselwerking tussen de manier waarop consultants gezien worden door klant en maatschappij, alsook door de manier waarop adviesbureaus en consultants zichzelf zien en positioneren.’ Maar professionele identiteit hoeft je niet ‘te overkomen’. Met gerichte aandacht kan het een vliegwiel zijn voor alle vier de genoemde basisoriëntaties: een sterke professionele identiteit oriënteert, geeft betekenis, focust je aandacht, en geeft basis om je eigen leren gericht te vormen (Oyserman, Elmore & Smith, 2012). Ze maakt veerkrachtig in een voortdurend veranderende werkelijkheid, doordat je in de turbulentie weet wat écht belangrijk voor je is (en dus voorkomt dat je je daadwerkelijk ‘te pletter’ leert). Ze vormt de bron voor de ontwikkeling van expertise en de wens bij te dragen aan het vak. Bovendien versterkt ze de kwaliteit van samenwerking, doordat je weet wat je wilt en kunt bijdragen, en anderen je herkennen en erkennen (Arthur, Inkson & Pringle, 1999; Baumeister, 2011; Ruijters, 2015).

Professionele identiteit helpt niet alleen de individuele adviseur stevig te laten staan, maar ook het vak in beweging te houden. Hetgeen Léon als geen ander heeft geïllustreerd.

REFERENTIES

- Arthur, M.B., Inkson, K., & Pringle, J.K. (1999). *The new careers: individual action and economic change* (p. 192). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Baumeister, R.F. (2011). Self and identity: a brief overview of what they are, what they do, and how they work. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1234 (Perspectives on the Self), 48-55.
- Boonstra, J., & Caluwé, L. de (2006). *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Buono, A.F., Caluwé, L. de, & Stoppelenburg, A. (Eds.). (2013). *Exploring the professional identity of management consultants* (p. 332). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Caluwé, L. de (2008). Enkele opmerkingen over de kwaliteit van organisatieadvies. In M. Dubbeldam, W. Goedmakers & M. Otto (Eds.), *Leven in Structuren*. Amstelveen: Lenthe Publishers.
- Caluwé, L. de, & Reitsma, E. (2006). *Competenties van organisatieadviseurs*. Amsterdam: Mediawerf.
- Caluwé, L. de, & Reitsma, E. (2006). Wat u moet kunnen: Onderzoek naar competenties van adviseurs. *Management & Consulting*, 5, 16-18.
- Illeris, K. (2003). Towards a contemporary and comprehensive theory of learning. *International Journal of Lifelong Education*, 22(4), 396-406.
- Kegan, R. (2000). What 'form' transforms? A constructive-developmental approach to transformative learning. In J. Mezirow (Ed.), *Learning as transformation. Critical perspectives on a theory in progress* (p. 35-70). San Francisco: Jossey Bass.
- Kegan, R. (2009). What 'form' transforms? A constructive-developmental approach to transformative learning. In K. Illeris (Ed.), *Contemporary Theories of Learning. Learning theorists ... in their own words* (p. 35-52). New York: Routledge.
- Man, A.-P. de, Man, M. de, & Stoppelenburg, A. (2014). *De vijf gamechangers voor consulting*. Utrecht: Sioo.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.

- Oyserman, D., Elmore, K., & Smith, G. (2012). Self, self-concept, and identity. In M.R. Leary & J. Price Tangney (Eds.), *Handbook of Self and Identity* (p. 69-104). New York: The Guilford Press.
- Piaget, J. (1954). *The construction of reality in the child*. New York: Basic Books.
- Ruijters, M.C.P. (Ed.). (2015). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Stein, M. (2004). Theories of experiential learning and the unconscious. Applications of the Tavistock Group relations Approach. In L.J. Gould, L.L. Stapley & M. Stein (Eds.), *Experiential Learning in organizations*. London: Karnac Books Ltd.
- Twijnstra, A., Keuning, D., & Caluwé, L. de (2002). *Organisatieadvieswerk. Handboek voor managers en adviseurs*. Deventer: Kluwer.