



Samen leren niet aan het toeval overlaten

MAAR BLIJF WEG UIT DE SFEER VAN HET MENTORAAT

Samenwerken en van elkaar leren. Dat gaat meestal spontaan en is van groot belang voor de professionele ontwikkeling van medewerkers. De vraag is of het rendement van samenwerkend leren verhoogd kan worden door dit te arrangeren. Driestar Educatief in Gouda heeft het uitgeprobeerd.

Het project bij Driestar Educatief heeft duidelijk gemaakt welke stimulerende effecten aanwezig zijn in samen leren en dus bewust kunnen worden ingezet. De bevindingen uit dit artikel kunnen ook van belang zijn voor HRM-managers buiten het hoger beroepsonderwijs (HBO), maar vinden daar wel hun oorsprong. Het (HBO) kent verhoudingsgewijs een groot aantal oudere werknemers. Daarom

is de laatste jaren geprobeerd om met leeftijdsbewust personeelsbeleid oudere werknemers op een plezierige manier binnen de hogeschool te houden (Zestor 2009). Toen oudere medewerkers werden gevraagd wat zij verwachtten van hun werkgever om langer door te kunnen werken, luidde een van de antwoorden: 'faciliteer medewerkers om intensief met elkaar samen te werken op de werkvloer.' Een van de aanwezigen zei: 'Ik krijg energie doordat ik met jonge collega's samenwerk. Ik kan daarin opgebouwde ervaringen doorgeven. En van mijn collega ontvang ik prikkels om mij nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken.' Naar aanleiding van die bijeenkomst werd het project gestart voor samenwerkend leren. De vraag was of het arrangeren en systematiseren van samenwerkend leren medewerkers helpt langer aan het arbeidsproces te

kunnen deelnemen. Het project, uitgevoerd in het kader van de stimuleringsregeling van het ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid voor leeftijdsbewust personeelsbeleid, leverde verrassende inzichten op.

Externe deskundigheid. De stuurgroep vormde vijf duo's met een leeftijdsverschil van tien jaar. Deze duo's werden zowel mondeling als schriftelijk door de stuurgroep geïnformeerd over de werkwijze en de beschikbare faciliteiten. Voor ieder duo was 75 uur (per persoon) beschikbaar en samen hadden ze een klein budget voor het inwinnen van externe deskundigheid. De duo's maakten een eenvoudig plan van aanpak voor hun samenwerking. Die zijn door de leden van de stuurgroep met de duo's besproken. In de



Steeds werd er gewerkt met duo's.

plannen werd vastgelegd waar de samenwerking over ging, welke momenten er samengewerkt werd en wat de inhoud daarvan was. Voorbeelden hiervan zijn: samen een module voor taalonderwijs herschrijven of werken aan de didactiek van het muziekonderwijs, bij elkaar kijken in de lessen, met elkaar concrete vragen over toepassing van ICT in het onderwijs bespreken... Een keer per zes weken schreven de duo's een reflectieverslag voor de stuurgroep. Er zijn drie intervisiemomenten gehouden waarin de problemen die men in de samenwerking tegenkwam, besproken werden. Een van de deelnemers schreef hiervan een kort verslag met leerpunten. Twee onderwerpen waren de verdeling van de verantwoordelijkheden en het omgaan met de spanning tussen nieuwe ideeën en de randvoorwaarden vanuit de organisatie (bijvoorbeeld beschikbare uren).

Bij de derde intervisiebijeenkomst was een organisatieadviseur uitgenodigd die het 'waarderend onderzoeken' toelichtte (Cooperrider, 2003). In 'waarderend onderzoeken' worden de succesvolle elementen uit de werkervaring met elkaar gedeeld. De deelnemers herkenden hierin veel van wat ze zelf meemaakten in het project: op basis van gelijkwaardigheid ontstaat een natuurlijke vorm van leren, je kunt goed gebruik maken van elkaars kwaliteiten; erkende

ongelijkheid voorkomt scheve verhoudingen. Een van de deelnemers: 'Kwaliteit bereiken vraagt een tijdsinvestering, maar in de standaard manier van werken is die verbetering gewoon lastig te realiseren'.

In het eind-evaluatieverslag gaven de deelnemers hun motivatie voor deelname aan, waarom zij een duo hadden gevormd, en welke doelen en resultaten waren behaald. De eindrapportage van het project heeft de stuurgroep gebaseerd op de reflectieverslagen, de intervisieverslagen en de eind-evaluaties. De analyse van de effecten en van de faal- en succesfactoren staan hieronder.

Meerwaarde. Als eerste effect rapporteren de duo's de stimulans die men wederzijds heeft ontvangen. Dit gebeurde bijvoorbeeld nadrukkelijk in de intervisiebijeenkomst over 'waarderend onderzoeken'. Door de intervisiebijeenkomsten wa-

ren de probleeminbrengers zich mentaal sterker gaan voelen. Er was herkenning van hun 'probleem' door andere collega's. Een ander effect is dat medewerkers nadrukkelijk aangeven 'weer perspectief te ontwikkelen in het arbeidsproces'. Een van de deelnemers heeft door de samenwerking weer meer belangstelling gekregen voor het bijhouden van zijn vakliteratuur. Een ander zegt: 'Het is zeker vruchtbaar om goed van gedachten te wisselen, niet in het minst voor de motivatie in ons werk'. Als derde positief effect, wordt 'een tastbaar product' genoemd dat uit de samenwerking is voortgekomen, zoals een aangepaste modulebeschrijving voor taalonderwijs. Een volgend effect is de verbetering van de productiviteit. Een onderwijsadviseur meldt dat hij: 'beter met klanten om kan gaan'. Er is samenwerking ontstaan tussen de afdeling onderwijsadvies en vakgroepen van de hogeschool voor het inzetten van nieuwe media in de lessituatie. Dat leverde een succeservaring voor een oudere docent op. Een duo schrijft: 'Ten aanzien van interpersoonlijke sensitiviteit is vooral het waarden van elkaar en het aanvoelen wat de ander bezighoudt, verder ontwikkeld. Dat draagt bij aan een goed teamklimaat, waarin het langer doorwerken een gave in plaats van een opgave wordt.' Er is ook transfer naar >>

**Langer doorwerken.
Een gave ipv een opgave.**

>> andere contexten dan het project ontstaan. Die wordt door een van de deelnemers treffend weergegeven: 'Ik ben me er goed van bewust hoe ik leer en merk dat ik er veel aan heb, ook in mijn rol als docent.' Zij merkt dus transfer op vanuit de samenwerking met een collega naar haar relatie met studenten. Tenslotte is de samenwerking ook efficiënt gebleken: 'samenwerking verhoogt het (tijds)rendement. Met z'n tweeën verricht je wel drie keer zoveel werk.'

Critical friend. Door het bespreken van de reflectieverslagen met de duo's kregen we een nauwkeuriger zicht op de succesfactoren van het project. Een eerste succesfactor is dat wederkerig leren 'leerruimte' schept vanwege gelijkwaardigheid. Eén van de duo's: 'Blijf weg uit de sfeer van mentoraat; probeer op zoek te gaan naar een gelijkwaardige samenwerking, juist dat was in ons project zo stimulerend.' Een ander duo zei: 'Het kunnen inzetten van een externe deskundige heeft gemaakt dat wederkerig leren effectief werd.' Het besef van eigenaarschap van hun samenwerking groeide door het beschikbaar stellen van deze faciliteit. Het leverde nieuwe ideeën op, waarmee zij hun product konden verbeteren en hun samenwerking konden verstevigen. Juist op momenten waarop de beide deelnemers van een duo daaraan behoefte hadden. Zij zeiden: 'In dit project hebben tot nu toe twee hoogtepunten plaats gehad: de intervisie en de eerste ondersteuningssessie van onze extern deskundige.' Hieruit blijkt dat medewerkers goed in staat zijn zelf hun leren te organiseren. Waar dit gebeurt hoeft de manager niet te arrangeren, maar hooguit te stimuleren.

Een andere belangrijke succesfactor blijkt dat de leden van een duo elkaar aanvullen en versterken. Leeftijdverschil speelt hierin geen rol. Personen vullen elkaar aan op de aanwezige competenties en op persoonlijke aanleg (optimisme, de grote lijn overzien, innovatieve gezindheid e.d.). Daardoor kreeg hun werk dynamiek, konden ze elkaar motiveren en werd de kwaliteit van het product verhoogd. Ruijter (2006) typeert deze participerende leervorm als 'Leren doe je van en met elkaar'.

Dat samenwerken niet alleen tussen inhoudelijke vakgenoten zinvol is, blijkt uit het advies van een duo docent en onderwijsadviseur: 'Laat ook mensen samenwerken die niet tot elkaars vakgroep behoren. Deze manier van samenwerken zorgt voor goede en vernieuwende producten.' Uit onderzoek van Pont en Swet (2007) is gebleken dat een collega met een vruchtbare betrokkenheid te karakteriseren is als 'critical

Organisaties leren. Als hun leden leren.

friend'. Ook al heeft men niet hetzelfde referentiekader en niet dezelfde opvattingen, toch kan men elkaars leren bevorderen. Ook is het coachend monitoren van de duo's door de projectleiding als een positief resultaat van het proces ervaren. Een deelnemer: 'Daarnaast waardering voor de reflectierondes, waarin het samenwerken kritisch maar positief geanalyseerd wordt, we waren vrij om te benoemen wat goed en minder goed ging, we waren gezamenlijk op zoek naar oplossingen.'

We herkennen in dit citaat de drie taken die Schön (1983) voor opleiders onderscheidt: sturen, reflecteren en bevorderen van de relatie. Een laatste succesfactor betreft de inhoudelijke intervisiebijeenkomst, die gevuld werd met het concept 'waarderend onderzoeken'. De uitkomst van de intervisie is door de inbrengers van het probleem en door de deelnemers als positief ervaren. Eén van de duo's heeft de ideeën van waarderend onderzoeken meegenomen naar de sectie en daar andere collega's geïnspireerd om voor de samenwerking met de afdeling onderwijsadvies gebruik te maken van de ideeën van waarderend onderzoeken. We zien hier gebeuren wat Senge (2001) beweert: organisaties leren als hun leden leren. Managers moeten voorwaarden scheppen waardoor medewerkers hun arbeidsleven op het gebied van leren zo rijk mogelijk kunnen maken. Intervisie biedt daar mogelijkheden voor.

Faalfactoren. Wat de faalfactoren betreft komt het gebrek aan mogelijkheden om elkaar regelmatig en gedurende langere tijd te ontmoeten naar voren. Een van de duo's geeft dat duidelijk aan: 'De vrij lange tijd tussen de momenten waarop wij aan de klus kunnen werken, zwakt het enthousiasme elke keer af. Door onze roosters is het moeilijk om frequent aan de herschrijving van de module te werken. Het zou mij helpen als deze klussen ingeroosterd worden.' De ervaringen in het project ondersteunen de gedachte dat het arrangeren van de samenwerking een sterker leerresultaat geeft dan de 'toevallige ontmoeting' op de werk-

vloer. Verrassende succesfactoren blijken te zijn: de gelijkwaardigheid van de partners, de mogelijkheid om een externe deskundige in te schakelen, de verschillende achtergronden van de partners, de intervisie en vooral de coachende monitoring door de stuurgroep. Opvallend is dat het project overwegend succesfactoren oplevert. Deelnemers zijn positief over de onderlinge relatie, over het ontwikkelen op de inhoud van het werk en de kwaliteit van het product. De belangrijkste faalfactor is de planning van de tijd dat de duo's met elkaar kunnen samenwerken. Daaruit concluderen we dat het faciliteren van de samenwerking een belangrijk aandachtspunt voor leidinggevendend vormt.

Voor implementatie in andere contexten dan het onderwijs, kunnen uit ons project de volgende tips meegegeven worden:

1. let op de goede match tussen de personen die samen werken en leren. Niet leertijd, maar persoonlijke eigenschappen of inhoudelijke affiniteit zijn bepalend;
2. zorg voor voldoende faciliteiten (tijd en geld);
3. bied mogelijkheden om autonomie gestalte te geven zoals zeggenschap over besteden van budget voor extern advies;
4. wees een coachend monitorende manager;
5. laat intervisie deel uitmaken van het leerproces.

- David L. Cooperrider (ed.) (2003). *Appreciative Inquiry Handbook*, Brunswick: Crown Custom Publishing.
- Ponte, P. & Swet, J. van (2007), *Wederzijds leren door ervaren docenten en hun opleiders in een masteropleiding*, Tijdschrift voor lerarenopleiders, 28(2), pp 22 – 30.
- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor het leren*. Deventer: Kluwer.
- Schön, D.A. (1987). *Educating the reflective practitioner. Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (2001). *Lerende Scholen, Het vijfde discipline-handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing*. Schoonhoven: Academic Service.
- Zestor (2009). *Een nieuw licht op de zaak. Arbeidsmonitor voor personeel in het hbo 2009*. Den Haag: Zestor.

dr. A. de Muynck (lector) en drs. T. Sterk (stafffunctionaris P&O en management adviseur) werken bij Driestar Educatief in Gouda.

