



Hoofdstuk 7

Wendbaar begeleiden

door Erica Aalsma & Anne Khaled

Hoofdstuk 6 laat zien hoe inzichten uit het project Ruimte voor Wendbaar Vakmanschap zich hebben vertaald in praktische handvatten voor de praktijk. Er is een raamwerk voor het begeleiden van wendbaar vakmanschap gepresenteerd met de drie pijlers (1) leerervaringen en werksituaties expliciteren, (2) het bieden van ervaringen en (3) het zoeken naar ontwikkelingsruimte bij de studenten. Ook zijn tools geïntroduceerd die begeleiders helpen om studenten meer op maat te begeleiden naar het wendbare vakmanschap. In het project is ervaring opgedaan met het raamwerk en met de tools. Deze ervaringen hebben geleid tot een aantal geleerde lessen. Dit hoofdstuk gaat in op wat dat van begeleiders in hybride leerwerkomgevingen vraagt om volgens deze drie pijlers te werken en welke professionalisering hiervoor nodig is.

Wat vraagt het van je als begeleider om wendbaar vakmanschap bij studenten te begeleiden?

Het raamwerk met de drie pijlers toepassen gaat waarschijnlijk niet vanzelf. Hoewel de tools al houvast geven om wendbaar vakmanschap bij studenten inzichtelijk te maken, te ondersteunen en stimuleren, is de ervaring dat werken met het raamwerk oefening en vaardigheden van begeleiders vraagt. De omgeving waarin wendbaar vakmanschap zich laat zien, is vaak complex en dynamisch, bovendien vraagt het van begeleiders een andere en nieuwe manier van kijken. Dat vraagt wat van competenties en kwaliteiten van de begeleiders. Er zijn drie clusters van competenties en kwaliteiten die van toepassing zijn op begeleiders die wendbaar vakmanschap willen ondersteunen:

- Grensoverstijgend samenwerken
- Wendbaar begeleiden van werken en leren
- Waarderend begeleiden

1. Grensoverstijgend samenwerken

Bewust zijn van de hybriditeit van de leerwerkomgeving is aan te raden voor begeleiders die leerprocessen van wendbaar vakmanschap willen bevorderen, met andere woorden: zij werken in een ideaaltypische situatie nooit alleen, maar samen met andere professionals. Bovendien kunnen dit professionals zijn van verschillende organisaties (schoolinstelling en werkplek) of professionals van andere domeinen (bijvoorbeeld zorg en techniek). In deze context is het van belang dat de begeleiders:

- Hun rol kunnen onderscheiden van de rollen van onderwijscollega's, werkplekcollega's en studenten.
- Zich lerend kunnen opstellen en open kunnen staan voor intervisie of sparringsmomenten met onderwijscollega's en werkplekcollega's.
- Zich bewust zijn van het feit dat hun rol onderdeel uitmaakt van een teamvisie over leren tijdens het werk.
- Co-creatie, co-uitvoering en co-evaluatie tussen onderwijscollega's, werkplekcollega's en studenten als vanzelfsprekend ervaren.

Specifiek betekent dit voor hun eigen situatie en context dat ze **het leren tijdens het werken kunnen herkennen** en onderscheiden van andere ontwikkelingsprocessen zoals het ontwikkelen van een beroepsidentiteit of ontwikkeling van het basisvakmanschap. Omdat het onderscheid tussen de ontwikkeling van vakmanschap en de ontwikkeling van wendbaar vakmanschap veelal door elkaar lopen is belangrijk dat zij **het verschil kennen, begrijpen en herkennen tussen vakmanschap en wendbaar vakmanschap**. Ook van belang is dat zij begrijpen dat ontwikkelen van wendbaar vakmanschap een leerproces is.

2. Wendbaar begeleiden van het werken én leren

Het handelingsrepertoire van begeleiders die wendbaar vakmanschap op maat willen begeleiden vraagt om het:

- Kunnen expliciteren van het intrapersonlijke en zichtbare leer- en werkgedrag van de student.
- Kunnen pendelen tussen begeleidingsstrategieën richten en empoweren.
- Kunnen opstarten of versterken van het verbetergericht werken en leren, afhankelijk van het leerproces van de student.
- Kunnen wisselen van perspectief tussen de rollen van begeleider, collega/werknemer en student, om de juiste inschatting te maken voor een begeleidingsstrategie.
- Kunnen creëren van ruimte zodat de student kan deelnemen aan (andere, nieuwe en/of innovatieve) werkprocessen en daardoor ervaringen kan opdoen.
- Kunnen inschatten van risico's ten aanzien van het niveau en houding van de student: is de student verantwoordelijk, kan de student het in principe aan?
- Kunnen inschatten van risico's ten aanzien van leerwerk-omgeving, tijd en taak: kan er worden ingegrepen en wat is het gevolg als er wordt ingegrepen?
- Durven loslaten zodat de student regie kan nemen.
- Faciliteren van de juiste setting zoals een-op-eengesprekken en *peer support*.

3. Waarderend begeleiden

De manier waarop wendbaar vakmanschap wordt begeleid doet ertoe: zowel het opstarten en versterken van een verbetergerichte houding als het bevorderen en versterken van experimenteergedrag bij de student, vraagt om een bepaalde houding bij begeleiders.

Het gaat erom dat begeleiders de kleine stappen die de student zet in de ontwikkeling kunnen **begrijpen, waarderen en ook weer kunnen herwaarderen**. Hierin zijn het **expliciteren van succesfactoren** en **bemoedigen van het leerproces** door te enthousiasmeren, vertrouwen geven en laten experimenteren essentieel. Maar begeleiders moeten ook niet schromen om de student te **prikkelen** zodat het leerproces op gang komt of op gang blijft door te inspireren, uitdagen, confronteren en wenselijk gedrag uit te lokken.

Begeleiders hebben voor het wendbaar begeleiden **gesprekstechnieken** nodig zoals reflectief luisteren, vragen kunnen stellen, progressieve feedback geven en aanzetten tot kritische reflectie.

Noodzaak van professionalisering

In het onderzoek en in de contacten met de deelnemers uit de praktijken is naar voren gekomen dat het werken met het raamwerk en tools niet vanzelf gebeurt. De gesprekswaaier en begeleidingsapp zijn (nog) niet geschikt om zonder toelichting of ondersteuning in gebruik te nemen. Daarom zijn er introductiebijeenkomsten ontworpen, in een set van twee sessies, waarin de deelnemers de tools leerden kennen en samenhangende processen gingen herkennen, de tools leerden gebruiken en samenhangende processen leerden duiden door er met elkaar over in gesprek te gaan. Dit allen onder begeleiding.

De introductiesessies worden de drie clusters van competenties en kwaliteiten aangesproken en hebben specifiek tot doel dat de begeleiders:

- Zich bewust worden van het verschil tussen studenten begeleiden om het werk onder de knie te krijgen (*begeleiden van vakmanschap*) en studenten begeleiden in het zelf verbeteren van het werk en/of zichzelf (*begeleiden van wendbaar vakmanschap*).
- Zich bewust worden dat zich werksituaties voor kunnen doen die de ruimte voor de ontwikkeling van wendbaar vakmanschap kunnen beperken (bijvoorbeeld risico's in de werksituatie, het op tijd en goed afkrijgen van het werk of het ontbreken van basisvakmanschap van studenten).
- Van verschillende eigen praktijksituaties kunnen aangeven welke ruimte er is voor de ontwikkeling van wendbaar vakmanschap bij hun studenten.
- Kunnen reflecteren op de eigen manier van begeleiden van wendbaar vakmanschap.
- Bij zichzelf nieuwe handelingsmogelijkheden ontdekken om studenten te begeleiden bij het ontwikkelen van wendbaar vakmanschap.
- De tools ([gesprekswaaier](#) en [de begeleidingsapp](#)) kunnen inzetten in eigen begeleidingspraktijk.

In de introductiesessies maken begeleiders gebruik van de eigen casuïstiek van een of twee van de deelnemers, zij worden voorafgaand aan de introductiesessie uitgenodigd om na te denken over casuïstiek uit hun eigen praktijk. Tabel 7.1 geeft een korte weergave van deze introductiesessies. Voor inzage in materialen van de introductiesessies, [kijk hier](#).

Inzichten uit de introductiesessies

De introductiesessies zijn bij acht verschillende teams van begeleiders van hybride leerwerkomgevingen uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een aantal zaken die belangrijk zijn om mee te nemen bij het uitvoeren ervan:

1. Wendbaar begeleiden aanspreken door nieuwe kennis op te doen

Het is van belang dat begeleiders die willen werken met de tools het verschil weten tussen vakmanschap en wendbaar vakmanschap en dit kunnen herkennen in de eigen praktijk. In de eerste sessie kan je daar tijd voor gebruiken door te oefenen met cases die uit het onderzoek naar boven gekomen zijn. In veel situaties betekent dit dat doorvragen op de specifieke context erg belangrijk is: met name inzicht in de ontwikkelingsfase van de betreffende student is hier van groot belang. Dit vraagt vaak nieuwe kennis van begeleiders over leerprocessen van studenten en wendbaar vakmanschap.

2. Wendbaar en waarderend leren begeleiden door te experimenteren

Professionaliseren van de begeleiding in de praktijk blijkt goed te werken als begeleiders ook echt in de praktijk durven te experimenteren. Tussen introductiesessie 1 en 2 zit een periode waarin begeleiders kunnen oefenen met de tools en thematiek. De ervaring was dat het echt nodig is om de tools zelf uit te proberen. En het leren in het werk is geen statische context, situaties kunnen vergelijkbaar zijn, maar zijn nooit identiek. Door als professionals samen in gesprek te gaan over deze casuïstiek, blijken er meer inzichten te ontstaan. Begeleiders ontwikkelen hiermee zelf ook de gevoeligheid van leren in het werk.

3. Aanwakkeren van het (grensoverstijgend) samenwerken

Door de tools te gebruiken, krijgen begeleiders meer inzicht in het leerproces van een student die aan het werk is. Aandacht voor de handelingen van de begeleider(s) die dan nodig en mogelijk zijn, komt vaak in de tweede sessie naar boven. Het is dan wel

Tabel 7.1 Overzicht introductiesessies Op maat begeleiden van wendbaar vakmanschap

Introductiesessie 1	Tussenperiode	Introductiesessie 2
<ul style="list-style-type: none"> • Korte inleiding op de context: Op maat begeleiden van het verbetergericht leren en werken • Wendbaar vakmanschap in de praktijk: leren en begeleiden • Oefenen met een casus • Uitleg twee tools: gesprekswaaier en begeleidingsapp • Afspraken voor tussenperiode 	<p>Oefenen met de tools in de eigen begeleidingspraktijk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Korte inleiding • Toelichting leerprocessen & casussen voorleggen en selecteren • Leerprocessen van wendbaar vakmanschap van student uit casus(en) ontrafelen en begeleidingsopties duiden • Afsluiting

belangrijk dat er een gesprek ontstaat over de alternatieven voor een dergelijke casus. Als de deelnemers met elkaar in gesprek durven en willen gaan, blijkt hier veel inspiratie en aha-erlebnis te ontstaan. Het uitwisselen van perspectieven/ideeën over leren en wendbaar vakmanschap met collega's voegt waarde toe aan het professionaliseringsproces. In deze gesprekken blijkt ook dat niet elke begeleider dezelfde visie heeft, niet dezelfde voorkeuren heeft en niet dezelfde handelingsmogelijkheden prefereert. Ga het gesprek hierover niet uit de weg maar bemoedig dit. In sommige gevallen is het zelfs nodig om het gesprek aan te gaan over visie op leren en begeleiden en rolverdeling tussen teamleden en tussen praktijken.

Vervolg op de introductiesessies

De introductiesessies helpen begeleiders om leren in het werk te zien en wendbaarder te handelen. Toch zijn twee sessies in veel gevallen niet afdoende. Het op maat begeleiden is een professionaliseringsproces dat zich enerzijds ontwikkelt door het te doen en de ervaring te bespreken met directe collega's, anderzijds zien we ook dat er behoefte is aan meer kennis, inzichten en begeleiding bij het toepassen van deze kennis en inzichten.

We hebben ook gezien dat een redelijke homogene doelgroep goed werkt. En dat in het begin niet teveel verschillende perspectieven gemengd moeten worden, dit maakt de gesprekken en discussie soms behoorlijk moeilijk. Docenten die zich in de praktijk begeven, handelen doorgaans anders dan praktijkbegeleiders, wiens werkomgeving centraal staat. Er gaan veel termen in het rond voor degene die in de praktijk begeleidt, soms ook afhankelijk van de gewoonte in een bepaalde sector (in de horeca spreekt men bijvoorbeeld vaak over leermeesters, in de zorg wordt een onderscheid gemaakt tussen praktijkbegeleiders en praktijkopleiders).

Praktijkbegeleiders zijn in hybride leerwerkomgevingen mensen die het werken en leren begeleiden IN het werk, die erbij zijn als de lerende bezig is, die vakprofessional zijn en praktijkbegeleider als 'tweede beroep' of 'toegevoegde rol' hebben. De doelgroep zoekt naar professionalisering op hun 'tweede beroep'. Ze zijn geen beginners in die rol, hebben al ervaring opgedaan en mogelijk elders of intern al een training/cursus voor praktijkbegeleiders.

Overigens kunnen vervolgvacatures ook op gemixte groepen gericht worden, dan zal de uitvoering er iets anders uitzien.

Vervolgvacatures voor deze doelgroep zouden zich kunnen richten op:

- Nieuwe handelingsmogelijkheden voor begeleiders zelf én voor collega's om bij anderen wendbaar vakmanschap te bevorderen.
- Eigen maken van passende manieren van begeleiden van wendbaar vakmanschap (begeleidingsstrategieën *richten* en *empoweren*).
- Aangereikte tools langduriger en gestructureerder inzetten in eigen begeleidingspraktijk.
- (Her)ontwerpen van de factoren die bevorderend en beperkend kunnen zijn voor de ontwikkeling van wendbaar vakmanschap (bijvoorbeeld risico's in de werksituatie, het op tijd en goed afkrijgen van het werk of het ontbreken van basisvakmanschap van studenten)

Voor meer informatie over de vervolgvacatures kun je de auteurs van deze rapportage benaderen via de contactpagina op de [\[website Ruimte voor Wendbaar Vakmanschap\]](#).