

Hoe de reclassering richting geeft aan professionele ontwikkeling

De kracht van ondernemend leren

Een leven lang leren, dat is het motto van deze tijd. Maar hoe organiseer je dat? Hoe maak je medewerkers zélf verantwoordelijk voor hun professionele ontwikkeling? En hoe zorg je tegelijkertijd dat die professionele ontwikkeling bijdraagt aan de organisatiedoelen en kwaliteit van het werk?

Olga de Vries & Ingeborg van der Oord

Bij het Opleidingshuis Reclassering ontwikkelden we de afgelopen jaren een nieuw model voor 'ondernemend leren'. We brachten al onze wensen samen in een overkoepelend model Ondernemend Leren dat voorziet in een aantal belangrijke uitgangspunten voor professionaliteit bij de reclassering (Nieuwland & Ranty, 2011). Het resultaat is een inspirerend aanbod dat past bij de individuele leerbehoeften van de professional in zijn verschillende ontwikkelingsfasen. Daarnaast geeft het model een plek aan allerlei andere vormen van ontwikkelen, zoals informeel leren en impliciete kennis vergaren.

In dit artikel presenteren we ons model: hoe je - door kaders te scheppen - een leven lang ontwikkelen stimuleert.

Kader 1. Wat doet de reclassering?

De reclassering richt zich op het voorkomen van criminaliteit en het terugdringen van recidive. Ze adviseert bijvoorbeeld de rechterlijke macht, houdt toezicht op cliënten en organiseert werkstraffen. Sleutelbegrippen in haar aanpak zijn gedragsverandering, risicomanagement en re-integratie. De reclassering bestaat uit drie reclasseringsorganisaties: Reclassering Nederland (RN), de Stichting Verslavingsreclassering GGZ (SVG) en het Leger des Heils, Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R). Het Opleidingshuis geeft vorm aan leren en ontwikkelen voor alle drie de reclasseringsorganisaties.

Wat is ondernemend leren?

Ondernemend leren betekent bij de reclassering dat professionals zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen en elkaars ontwikkeling. De professional is als een ondernemer die meegaat met zijn tijd. Of, zoals verschillende definities van een ondernemer stellen, iemand die 'kansen ziet en benut', 'iets gaat doen', 'durft en uitvoert'. Bij ondernemend leren organiseert een professional zijn eigen leerproces en richt hij het zelf in: wat wil ik leren, hoe kan ik dat het beste leren en wanneer? Ondernemend leren draait niet alleen om 'halen' (individueel leerrendement), maar juist ook om 'brenge' (organisatierendement): hoe kan ik bijdragen aan het leren van collega's en aan de ontwikkeling van onze organisatie?

Vijf professionele standaarden

Een belangrijke voorwaarde voor ondernemend leren is dat de organisatie duidelijk aangeeft wat zij van de professional verwacht. Wat is zijn professionele handelingsruimte? Om deze professionele handelingsruimte inzichtelijk te maken, hebben we bij de reclassering kaders vastgesteld. Een van deze kaders betreft professionele ontwikkeling: aan welke professionele standaarden verwachten we dat je ontwikkeling voldoet?

Met deze professionele standaarden geven we invulling aan waarden van onze organisatie als het gaat om professionaliteit (zie kader 2). De standaarden geven rich-

Kader 2. Hoe definieert de reclassering 'professionaliteit'?

Professionaliteit bij de reclassering definiëren we als handelingscompetentie: een combinatie van *evidence based* werken op basis van methodische kennis en vaardigheden én fingerspitzengefühl (Menger & Krechtig, 2013). De theoretische expliciete vakkennis en aangeleerde vaardigheden en de impliciete ervaringskennis moeten bij elkaar komen. Dit vraagt van reclasseringswerkers dat zij beschikken over voldoende relevante en up-to-date kennis en dat zij reflecteren op de eigen professionele ontwikkeling en effectiviteit.

ting aan hoe professionals een leven lang kunnen leren en lerend kunnen werken, waardoor zij de kwaliteit van hun werk continu kunnen verbeteren.

De reclassering heeft vijf professionele standaarden gedefinieerd: (1) deskundigheidsbevordering; (2) effectief werken; (3) kennis delen; (4) bijdragen aan ontwikkeling van werk en vak; (5) veerkracht en werkenergie. We werken deze standaarden verderop in dit artikel uit.

Drie fasen van vakontwikkeling

Naast professionele standaarden onderscheidt de reclassering bij de vakontwikkeling van haar professionals drie fasen:

Fase 1. Beginnend beroepsbeoefenaar;

Fase 2. Vakvolwassen medewerker;

Fase 3. Vakvolwassen medewerker met specifieke taken.

Deze fasen van vakontwikkeling zijn afgeleid van de vijf *stages of concern* (Smit, 2002). De fasen schetsen de weg die een beroepsbeoefenaar in de praktijk doorloopt. Op deze weg naar vakvolwassenheid veranderen zijn betrokkenheid en behoeften.

In alle fasen van hun ontwikkeling werken medewer-

kers aan de vijf professionele standaarden. Wel verschuift, afhankelijk van de fase van ontwikkeling, de focus naar andere professionele standaarden. Tabel 1 geeft hiervan een overzicht.

Hierna lichten we de fasen in meer detail toe en beschrijven we per fase de standaarden waarop de focus ligt.

Fase 1. Beginnend beroepsbeoefenaar

Elke medewerker die binnen de reclassering werkt, start zijn functie in fase 1: de fase van de beginnend beroepsbeoefenaar. De beginnend beroepsbeoefenaar moet invulling geven aan zijn functie in aansluiting op de organisatievisie en zich staande leren houden in de praktijk. In ongeveer een jaar maakt de beginnend beroepsbeoefenaar kennis met de organisatie, zijn taken en verantwoordelijkheden en die van anderen, en de specifieke methoden, werkwijzen en instrumenten; met expliciete kennis dus. Wanneer een medewerker van functie wisselt, begint hij in zijn nieuwe functie weer in fase 1, maar wordt die fase logischerwijs sneller doorlopen.

Naast expliciete kennis ontwikkelt de medewerker de vaardigheden om dit toe te passen in de praktijk. In deze fase richt de medewerker zich voornamelijk op het volbrengen van zijn taken. Er wordt vooral individueel leerrendement behaald. Het gaat om WAT de medewerker doet.

Neem bijvoorbeeld een beginnende reclasseringswerker die de rechter advies uitbrengt over het plan van aanpak voor de re-integratie van een cliënt. Deze medewerker moet leren inschatten wat het risico is dat een cliënt in de toekomst opnieuw een delict pleegt. Voor dit soort risico-inschattingen werkt de reclassering met een specifieke methode, RISc. De nieuwe reclasseringsmedewerker moet deze methode leren hanteren en krijgt daartoe scholing en training. Zo leert hij wat nodig is om dit instrument juist in te vullen, wat de uitslag van het instrument betekent en welke kennis nodig is om een juiste risico-inschatting te maken.

De focus voor professionele ontwikkeling ligt in fase 1 op deskundigheidsbevordering.

Deskundigheidsbevordering

Deskundigheidsbevordering is nodig om de expliciete kennis die de organisatie van je vraagt te ontwikkelen en up-to-date te houden. Bij de reclassering hebben we de noodzakelijke expliciete kennis per functie in kaart gebracht en vastgesteld op landelijk niveau. Deze is daarmee voor elke medewerker gelijk. Elke nieuwe medewerker doet deze beroepskennis op, om zo te leren wat het uitvoeren van de functie binnen deze organisatie inhoudt.

Naast de inhoud is ook de vorm hier uniform; voor de reclasseringswerker is dit bijvoorbeeld een negendaagse basisopleiding met een doorlooptijd van vijf maanden. Opleidingsdagen worden gegeven door ervaren

Professionele standaard	Fase 1 Beginnend beroepsbeoefenaar	Fase 2 Vakvolwassen medewerker	Fase 3 Vakvolwassen met specifieke taken
Deskundigheidsbevordering	■	■	■
Effectief werken	■	■	■
Kennis delen	■	■	■
Bijdragen aan ontwikkeling van werk en vak	■	■	■
Veerkracht en werkenergie	■	■	■

■ = veel aandacht ■ = enige aandacht ■ = weinig aandacht

Tabel 1. Ontwikkelingsfasen van medewerkers en de focus op professionele standaarden

reclasseringswerkers die dit als specifieke taak erbij doen (fase 3). Praktijkopdrachten worden zelfstandig uitgevoerd en een mentor zorgt voor begeleiding op de werkplek. De reclasseringswerker kiest in overleg met zijn leidinggevende op welk moment hij aantoont dat hij de benodigde beroepscompetenties voldoende heeft ontwikkeld. Daarvoor kan hij gebruikmaken van verschillende toetsmiddelen, zoals een kennistoets en verzamelde feedback van collega's. Bovendien presenteert hij een praktijkcasus waarin het professioneel handelen wordt verantwoord.

Fase 2. Vakvolwassen medewerker

Wanneer de basis van het werk op orde is, en de medewerker zijn functie zelfstandig uit kan voeren, bevindt hij zich in fase 2. In die fase ontwikkelt de medewerker zich tot vakvolwassene. Deze fase kent geen einde. De eisen die gesteld worden aan de medewerkers groeien mee, vernieuwen en veranderen; zo ook de medewerkers.

In deze fase staat het borgen van de beroepscompetenties en het ontwikkelen van leercompetenties centraal. Leercompetenties zijn nodig om de eigen ontwikkeling te sturen en te blijven leren. De medewerker leert in deze fase de professionele handelingsruimte te benutten door methodiek, regels en procedures effectief toe te passen en daarbij aan te sluiten op de eisen die een specifieke cliënt, context of situatie stelt. In deze fase doet de medewerker veel impliciete kennis op, wat het individuele leerrendement ten goede komt. Die impliciete kennis is bovendien heel waardevol voor het organisatieleerrendement. Het gaat om de effectiviteit van de taak: het HOE van het werk.

We kijken opnieuw naar het voorbeeld van de reclasseringswerker die de rechter adviseert en daarbij een risico-inschatting moet maken over de kans op recidive van een cliënt. In deze fase gaat zijn aandacht dan uit naar de vraag: hoe lever ik een zo hoog mogelijke kwaliteit in mijn risico-inschattingen? Bijvoorbeeld: hoe zorg ik dat ik uit mijn gesprek met een cliënt precies die informatie krijg, die nodig is om een juiste inschatting te maken? Hoe weet ik of een cliënt probeert mij te misleiden? Hoe leg ik in mijn advies aan de rechter de samenhang uit tussen het delict en de risicofactoren die daaraan hebben bijgedragen? De focus voor professionele ontwikkeling ligt in fase 2 op effectief werken en kennis delen.

Effectief werken

Onze definitie van effectief werken is het effectief kunnen vertalen van de beroepskennis en vaardigheden naar een specifieke situatie en context, en daarbij de professionele ruimte kennen en benutten door ervaringskennis toe te voegen waar eventuele handelingsverlegenheid wordt ervaren. Reflectie is daarbij van groot belang. Reflectie richt zich op de persoonlijke effectiviteit in de beroepsuitoefening en met name op de intuïtieve oordeelsvorming die het professionele gedrag stuurt. Reflectie is essentieel voor reclasserings-

werkers, die continu het recidiverisico van cliënten inschatten en hun handelen daarop inrichten. Daarnaast is het structureel organiseren van feedback een essentieel ingrediënt voor effectief werken van reclasseringswerkers (Menger & Krechtig, 2013).

Bij de reclassering geven we reflectie en feedback dan ook een belangrijke plek als vormen van ontwikkeling. In intervisie, supervisie, individueel en intercollegiaal overleg worden medewerkers gestimuleerd en uitgenodigd om te reflecteren op ervaringen. Als Opleidingshuis stimuleren we hierin het ondernemerschap door de casuïstiekbesprekingen niet te begeleiden, maar door medewerkers te leren hoe zij zelf op methodische wijze een casuïstiekbespreking kunnen doen. Ook voor intervisie geldt dat we medewerkers op weg helpen om de intervisie zelf voort te zetten. Daarnaast bieden we verschillende feedback- en reflectietools, zodat medewerkers individueel of samen zicht kunnen krijgen op de effectiviteit van hun handelen. Denk bijvoorbeeld aan vaardigheden als motiverende gespreksvoering.

Omdat het geven van feedback aan elkaar vaak spannend wordt gevonden, hebben we als Opleidingshuis modules ontwikkeld waarin we met teams investeren in het creëren van een cultuur die nodig is om feedback te durven vragen én geven.

Kennis delen

Impliciete kennis is van levensbelang voor een organisatie. Deze kennis vormt het grootste deel van het kennisbestand van een beroepsgroep (Nonaka & Takeuchi, 2004). Tegelijkertijd is impliciete kennis lastig te beheren en over te dragen. Hoe veranker je deze kennis toch in je organisatie? Dat begint bij het delen ervan. Op die manier vergroot je zowel het individuele leerrendement als het leerrendement van de organisatie.

Bij de reclassering vragen we de medewerkers om hun kennis te expliciteren, bijvoorbeeld in *best practices* en casuïstiekbesprekingen. Zo wordt impliciete kennis overdraagbaar en kan deze worden getoetst aan up-to-date kennis en methodieken. Het expliciteren van deze kennis is van belang voor zowel de beroepsgroep (professionalisering), de organisatie (organisatieleerrendement) als voor de professional (individueel leerrendement).

Naast impliciete kennis wordt ook specialistische vakkennis gedeeld. Sommige reclasseringsmedewerkers hebben bijvoorbeeld veel kennis over licht verstandelijk beperkte cliënten, anderen zijn gespecialiseerd in zedendelinquenten. Deze gespecialiseerde reclasseringswerkers vormen kenniskringen. In een kenniskring vergroten zij op eigen initiatief hun kennis over specifieke onderwerpen en delen deze kennis met elkaar en met collega's buiten de kenniskring. Niet iedereen hoeft op deze manier alles te kunnen en te weten. Van belang is dat collega's bij specifieke vragen een collega met specialistische vakkennis weten te vinden en dat deze zijn vakkennis deelt.

Fase 3. De vakvolwassen medewerker met specifieke taken

In deze fase verbreden medewerkers hun blik en kijken ze over de grenzen van hun vak. Omdat er routine in het werk is verworven, ontstaat er energie en tijd om een bijdrage te leveren in een breder perspectief. De focus van de professional verschuift van individueel leerrendement naar organisatieleerrendement. De professional in deze fase voedt met zijn kennisintensieve bijdrage ook medewerkers in de eerste ontwikkelingsfase. Het ter discussie stellen van het WAAROM staat centraal, met het oog op verbetering van kwaliteit.

Nemen we opnieuw het voorbeeld van een reclasseringswerker die advies geeft aan de rechter en daarbij onder andere een risico-inschatting maakt. Reclasseringsmedewerkers in de derde ontwikkelingsfase hebben afgelopen jaar hun ideeën ingebracht over een verbeterde manier van advisering aan de rechtbank. Dit heeft geresulteerd in een nieuw adviesformat dat beter aansluit bij hoe de opdrachtgever hun advies leest. Zo kregen medewerkers met veel ervaring een interessante en uitdagende taak binnen hun team. Voor de professionele ontwikkeling ligt in fase 3 de focus op het bijdragen aan de ontwikkeling van werk en vak.

Bijdragen aan ontwikkeling van werk en vak

Met deze professionele standaard bedoelen wij dat medewerkers een bijdrage leveren aan de verbetering van een product, proces of dienst. Dit doen zij door dilemma's of knelpunten te signaleren en voorstellen te doen voor verbetering en innovatie. Ook zetten zij zich in voor de ontwikkeling van collega's. Bijkomend voordeel is dat de werkenergie van de professional toeneemt als deze zijn kennis kan inzetten voor het realiseren van de collectieve ambitie van de organisatie.

Bij de reclassering geven we dit vorm door medewerkers in te zetten op specifieke taken. Zij begeleiden bijvoorbeeld als mentor een beginnend beroepsbeo-

fenaar of ze leiden als interne trainer jongere collega's op. Ook nemen ze deel aan werkgroepen om zo mee te denken over beleidsontwikkeling en -implementatie. Een beperkte groep reclasseringswerkers krijgt de mogelijkheid een masteropleiding te volgen, om zo op een wetenschappelijke manier bezig te zijn met het vak, het verhogen van de kwaliteit van het werk en de eigen professionele ontwikkeling en die van collega's.

Veerkracht en werkenergie

De vijfde professionele standaard die wij hebben gedefinieerd is veerkracht en werkenergie.

Deze standaard is van belang in alle drie de ontwikkelingsfasen.

Veerkracht is de vaardigheid om zó met situaties en omstandigheden om te gaan dat zij als positief betekenisvol en beheersbaar worden ervaren, óók als het om chronisch lastige of acuut gevaarlijke zaken gaat (Paton & Burke, 2006). Veerkracht is in onze visie geen statisch kenmerk, maar een veranderbaar, leerbaar kenmerk. Deze professionele standaard draait er dus om dat je leert omgaan met de eisen, verwachtingen en tegenslagen in het werk. Daarnaast verwoorden we in deze standaard dat medewerkers hun professionele ontwikkeling richten op het behouden of vergroten van hun werkenergie zodat ze deze in kunnen zetten voor de eigen professionele ontwikkeling en om de tevredenheid met het werk te verhogen.

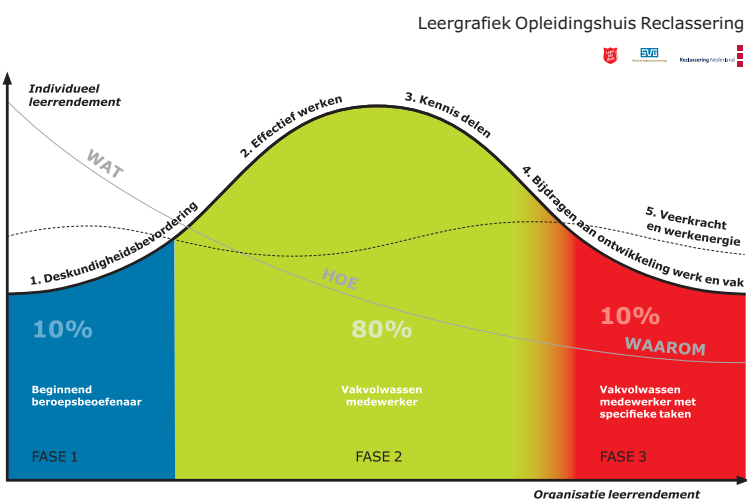
Veerkracht en werkenergie van werknemers fluctueren door de ontwikkelingsfasen heen. Ze zijn afhankelijk van tal van factoren. Bijvoorbeeld de mate van routine in het werk, de hoeveelheid uitdaging in het werk, de mate van geloof in de eigen aanpak, de balans tussen werk en privé, steun van collega's en ervaring met incidenten. Ook als de eigen waarden van een medewerker botsen met de dagelijkse praktijk of de waarden van de organisatie, heeft dat invloed op de veerkracht en werkenergie. De motivatie en werkenergie groeien wanneer een medewerker nieuwe uitdagingen aangaat en zelf kan ondernemen in leren.

Door veerkracht en werkenergie als professionele standaard te benoemen, creëer je wederzijdse verantwoordelijkheid bij de professionals én de organisatie. Alleen al door veerkracht en energie op de agenda te zetten en onderdeel te maken van evaluatie- en afspraken-gesprekken tussen medewerker en leidinggevende, zetten we een niet te onderschatten stap op weg naar de ontwikkeling en/of het behoud ervan.

De leergrafiek: een model voor ondernemend leren

De drie fasen van ontwikkeling en de vijf professionele standaarden die we hiervoor beschreven, hebben we samengevat en inzichtelijk gemaakt in een nieuw model voor ondernemend leren (zie figuur 1).

In ons model zie je in kleur de drie ontwikkelingsfasen. We kozen kleuren die in onze ogen de aard van de fase weerspiegelen. Blauw staat voor feiten en continuïteit,



Figuur 1. Model voor ondernemend leren

groen voor groei en ontwikkeling en rood voor vernieuwing en inspiratie. Op de curve erboven staan de vijf professionele standaarden waarop in elke fase de focus ligt. De percentages in de gekleurde vakken geven aan wat wij zien als ideale balans binnen een team: 10 procent nieuwe medewerkers, 80 procent vakvolwassen medewerkers en 10 procent vakvolwassen medewerkers met specifieke taken. De strakke lijn tussen fase 1 en 2 staat voor de toetsing van de minimaal vereiste beroepscompetenties. Tussen fase 2 en 3 is de lijn diffuus: medewerkers geven in deze fasen zelf richting aan hun ontwikkeling. De focus van hun ontwikkeling, de wijze waarop zij leerrendement aantonen en het momentum verschilt per medewerker.

Op de verticale as hebben we de mate van individueel leerrendement gezet, op de horizontale as de mate van organisatieleerrendement. Bij een beginnende beroepsbeoefenaar (fase 1) is vooral sprake van individueel leerrendement; zijn bijdrage aan het leerrendement van de organisatie is nog gering. Een vakvolwassen medewerker (fase 2) boekt veel individueel leerrendement doordat hij door ervaring, reflectie en uitwisseling steeds effectiever leert werken. Daarnaast levert deze medewerker een steeds grotere bijdrage aan het organisatieleerrendement door kennis te delen. Een vakvolwassen medewerker met specifieke taken (fase 3) heeft een hoge effectiviteit in zijn werk bereikt, waardoor hij minder individueel leerrendement boekt dan in de vorige fasen. Zijn bijdrage aan het organisatieleerrendement is daarentegen groot, doordat hij veel bijdraagt aan de ontwikkeling van werk en vak.

In het model zie je een dalende curve met WAT, HOE en WAAROM, de vragen die zijn gekoppeld aan de drie ontwikkelingsfasen. De curve staat voor de hoeveelheid input en sturing die nodig is vanuit de organisatie om het leren in die fase te bewerkstelligen. Om het 'wat' van een beroep te leren (fase 1) is veel input en sturing vanuit de organisatie en leidinggevende nodig. Vandaar dat de lijn van de curve hier hoog ligt. Om na de eerste fase goed te worden in je vak is niet alleen opleiding nodig vanuit de organisatie. Het draait juist ook om het inzetten van het eigen leervermogen: door reflectie leren uit je ervaringen in de praktijk, leren van feedback en van collega's. Vandaar dat in fase 2 de lijn van de curve lager ligt dan bij de beginnende medewerker: brengen en halen van input en sturing zijn in balans. Medewerkers in fase 3 hebben nog minder input en sturing vanuit de organisatie nodig en geven deze vooral zelf.

Bij de reclassering werken we nu sinds een jaar met ons nieuwe model voor ondernemend leren. Het model is enthousiast ontvangen. Niet alleen maakt het in één oogopslag duidelijk dat de reclassering van haar medewerkers verwacht dat zij zich een leven lang professioneel blijven ontwikkelen, ook laat het zien dat bijdragen aan ontwikkelen veel breder en diverser is dan alleen 'een cursus volgen'.

Om ondernemend leren binnen een organisatie succesvol in te voeren, is een aantal voorwaarden van belang, zo blijkt uit onze ervaringen tot nu toe. We vatten ze tot slot samen:

- Formuleer heldere kaders en professionele standaarden die aangeven waar de verantwoordelijkheid over gaat. Zorg dat deze kaders tegelijkertijd ruimte laten voor de uniciteit en specifieke ontwikkelbehoefte van elke medewerker.
- Creëer een cultuur waarin het zelf organiseren van feedback en reflectie een vanzelfsprekend onderdeel is van het werk.
- Zorg dat het management professionals aanstuurt op basis van vertrouwen, en een faciliterende houding kiest boven een voorschrijvende, verticale sturing.
- Verander de rol van de opleidingsafdeling. De afdeling beweegt mee met de professionals en leert hen hoe zij handen en voeten kunnen geven aan het leren in de praktijk en van elkaar. De afdeling biedt een inspirerend aanbod dat zowel expliciet als impliciet leren stimuleert en dat goed aansluit bij de verschillende ontwikkelingsfasen van professionals. ●

Literatuur

- Menger, A. & L. Krechtig (2013). De professional als kennisbron; wie werkt? In A. Menger, L. Krechtig & J. Bosker, *Werken in gedwongen kader* (pp. 97-114). Amsterdam: SWP.
- Nieuwland, M. & V. Ranty (2011). Professionaliteit bij Reclassering Nederland: Het Opleidingshuis. In *Congresbundel Het vakmanschap van de reclasseringswerker*. Verkregen op 28 jan. 2011, via <http://werkeninjustitieelkader.nl/CmsData/Congresbundel/Congresbundel%20Het%20vakmanschap%20van%20de%20reclasseringswerker.pdf>
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Paton, D. & K.J. Burke (2006). Geciteerd uit: A. Sperna Weiland, B. Vogelvang & N. Vosters (2013). *Sustaining Probations Officers' Resilience in Europe*. Verkregen op 9 sept. 2013, via <http://www.hbo-kennisbank.nl/nl/page/search?q=spore>
- Smit, C. (2002). Stages of concern – de vijf fasen voor het leren van een vak. In M. Rondeel & S. Wagenaar: *Kennis Maken – Leren in gezelschap*. Schiedam: Scriptum.



Olga de Vries MSc is onderwijskundig adviseur en docent onderwijskunde. Ze werkt als onderwijskundig beleidsmedewerker bij Opleidingshuis Reclassering. E-mail: o.de.vries@reclassering.nl



Drs. Ingeborg van der Oord is sociaal psycholoog, registerpsycholoog NIP en organisatiecoach. Ze is als zelfstandig adviseur en trainer verbonden aan Opleidingshuis Reclassering. E-mail: info@coachcadeau.com