

OVER PROFESSIONALITEIT ...

Als je je met professionaliteit gaat bezighouden, zoals ik nu doe voor mijn lectoraat, dan stuit je vroeg of laat op 'expertise studies'. Dat is een 'harde' stroming in de Amerikaanse psychologie die de geheimen van talent, deskundigheid en professionaliteit probeert te doorgronden. Het is een benadering die in Nederland op dit moment veel aandacht trekt van hoogleraren en onderzoekers die zich bezighouden met het verbeteren van de artsopleidingen. Eén van de opmerkelijke opbrengsten van de expertise studies is de 'tien jaar-regel'. Het is een regel die opgaat voor alle mogelijke vormen van expertise, deskundigheid en professionaliteit, zo claimt men althans. De regel stelt dat mensen om de top in hun vak te bereiken *tenminste* tien jaar opleiding, training, en ervaring nodig hebben. De regel geldt ook voor zogeheten natuurtalenten en wonderkinderen, zoals schaker Bobby Fischer of W.A. Mozart. Of voor Johan Cruijff, ons nationale wonderkind (maar inmiddels vooral bekend als 'El Blablador'). Cruijff mocht op 14- en 15-jarige leeftijd meetrainen met de A-selectie van Ajax. Dat is op zich al opmerkelijk, zo'n jochie tussen ervaren internationals. Maar nog opmerkelijker is dat hij bij die trainingen commentaar gaf en aanwijzingen stond te geven. Het meest opmerkelijk is echter dat die volwassen kerels hem serieus namen en zijn aanwijzingen opvolgden! Tien jaar eerder zat Johan in de kleuterklas van de Groen van Prinstererschool. Het personeel liet de ochtendpauze vaak uitlopen omdat ze niet genoeg konden krijgen van de kunsten van de kleine Johan in de wedstrijdjjes met de grote jongens uit de hoogste klassen. - De tien jaar-regel wordt ook wel de 10.000 uur-regel genoemd, of de 5x5,5x10-regel: vier tot zes uur per dag, gedurende vijf of zes dagen per week, tien jaar lang. Dat zou je nodig hebben om de top in je vak te bereiken. Dat brengt me op een gewetensvraag die elke professional zich zou moeten stellen, vind ik: hoeveel tijd heb ik eigenlijk geïnvesteerd in mijn eigen professionaliteit?

Arend Geul is lector professionaliteit van beleid

OVER PROFESSIONALITEIT ...(2)

Professionaliteit is onderwerp van serieuze wetenschap. Hard, kwantitatief onderzoek dat zich uitstrekt over een breed spectrum van disciplines, van professionele kunstbeoefening (viool, schilderkunst), via (top)sport als basketbal en voetbal, tot wetenschappelijke en intellectuele disciplines als schaken en geneeskunst. De wetenschap van professionaliteit ('expertisestudies') heeft vastgesteld dat professionals op drie niveaus opereren. Het eerste, en laagste niveau is het junior- of overlevingsniveau. Het is vergelijkbaar met iemand die zojuist het rijbewijs heeft behaald. Bevoegd, bekwaam, maar op minimaal niveau. Kan zich staande houden in de meest voorkomende beroepssituaties, maar moet (nog?) passen als de beroepssituaties complexer worden, uitzonderlijker, of plotseling veranderen. Een junior raakt vaak in paniek als ie met dergelijke moeilijker situaties wordt geconfronteerd, en handelt dan subprofessioneel, nonprofessioneel, of verlamt. Het tweede niveau is het seniorniveau. Het wordt bereikt na jaren praktijkervaring. De senior opereert routineus in de meest voorkomende beroepssituaties. Ervaren autorijders zullen zich hierin herkennen: je rijdt ogenschijnlijk bijna gedachteloos, het lijkt geen energie te kosten. De senior houdt zich staande in de ingewikkelder situaties waar de junior moet passen, en raakt daarvan zelden in paniek. Echter, bij beoordeling achteraf, door anderen die tenminste hetzelfde performance-level hebben, blijkt vaak dat er andere handelwijzen mogelijk waren geweest, van tenminste dezelfde en vaak zelfs van betere kwaliteit. Het seniorniveau is voor vrijwel iedereen bereikbaar die voor een bepaalde professie heeft gekozen. Dat kan niet worden gezegd van het derde niveau van professionaliteit. Dit is het professionele topniveau. Veelvoorkomende beroepssituaties mijdt de topprofessional het liefst, die zijn 'boring' en schenken hem of haar weinig voldoening. In de moeilijker situaties is de topper meer geïnteresseerd, maar het meest voelt-ie zich thuis in unieke, nieuwe, en snelveranderende beroepssituaties. Daar kan-ie zich ten volle in uitleven! Paniek of verlamming zal de topper niet snel ervaren. De ervaring leert immers dat-ie steeds, en goed, uit ingewikkelde situaties is gekomen. En uit beoordeling door gerespecteerde vakgenoten is bekend dat anderen het doorgaans niet beter doen! Dat brengt me op een gewetensvraag die elke professional zich zou moeten stellen, vind ik: op welk niveau van professionaliteit opereer ik zelf eigenlijk, zou ik beter willen, zou ik beter kunnen, en hoe zou ik dat kunnen bereiken?

Arend Geul is lector professionaliteit van beleid

OVER PROFESSIONALITEIT ...(3)

Wie een echte professional wil worden, en dat wil blijven, heeft drie dingen nodig. Niet even, niet een tijdje, maar langdurig, blijvend eigenlijk. In de eerste plaats fascinatie: je wilt iets weten, je wilt iets kunnen, je wilt iets bereiken, je wilt iets worden. Koste wat het kost, boven alles. Desnoods maak je keuzes en lever je in op wat je ook wel graag wilt maar toch niet zo graag als je passie. Wie niet rücksichtslos kiest voor zijn passie, zal het uitstapniveau van topprofessional waarschijnlijk niet bereiken. Zegt het harde Amerikaanse onderzoek naar professionaliteit, waarover ik ook al eerder heb bericht. De fascinatie of passie, de intrinsieke motivatie om iets per se te willen realiseren, is de kern van professionaliteit en de motor van professionalisering. Maar het is niet genoeg. Daarnaast moet je als professional nog twee dingen weten op te brengen: discipline en zelfkritiek. Zelfkritiek heb je nodig om op het pad van professionele groei steeds opnieuw te zien en te erkennen dat, hoe goed je inmiddels ook bent geworden, het toch niet honderd procent perfect is, dat het beter kan, en dat je weet wat er schort. Voetballer Wesley Sneijder heeft het Europese topniveau alleen maar kunnen bereiken, omdat hij tijdig heeft ingezien dat de perfecte 'nummer 10' tweebenig is. Discipline heb je nodig om te werken aan wat er schort, om te verbeteren wat goed maar niet-goed-genough is, om ook op zwakke onderdelen top te worden. Je hebt het nodig voor het 'dagelijks onderhoud' van je professie maar je hebt het hard nodig om te schaven aan wat je niet goed doet en wat je niet goed afgaat. Zonder discipline kun je je tegenzin niet overwinnen en werken aan je imperfecties, laat staan jaren achtereen. Zie de biografieën van Pieter van de Hoogeband, broer en zus Krajicek, Wesley Sneijder en violiste Janine Jansen. Van de drie factoren vind ik de passie het meest raadselachtig. Zelfkritiek en discipline kun je leren en kun je oefenen, en je kunt er hulp van buiten bij inschakelen. Maar fascinatie of passie, de allesoverheersende 'drive', moet uit jezelf komen. Zoals de legendarische Engelse alpinist George Mallory in alle eenvoud antwoordde op de vraag waarom hij per se de Mount Everest wilde beklimmen (waarop hij even later de dood zou vinden): "because it's there". Elke echte professional herkent zich in dit antwoord, denk ik.

Arend Geul is lector professionaliteit van beleid

OVER PROFESSIONALITEIT ...(4)

Wat is de overeenkomst tussen burgemeester Ruud Vreeman van Tilburg en de Emmense maagchirurg Nick Reijnen? En wat gaat dat jou, mij, ons aan? Om te beginnen zijn beiden onlangs hun baan kwijtgeraakt. Zij hebben zodanig gefaald dat hun werkgever het vertrouwen in hen heeft opgezegd. In de tweede plaats zijn het leeftijd- en sexe-genoten, mannen van medio vijftig en begin zestig. In de derde plaats hadden zij, tot voor kort althans, in hun beroep een grote reputatie. Chirurg Reijnen gold als een uiterst bekwame arts die moeilijke maagoperaties aandurfde en tot een goed einde bracht. Burgemeester Vreeman had de naam een doorgewinterd bestuurder te zijn, gepokt en gemazeld in de vakbeweging, en fijngeslepen in het openbaar bestuur. Maar de een ging maagverkleiningen doorvoeren bij patiënten die daarvoor naar de geldende professionele maatstaven niet geschikt waren, de ander permitteerde zich een handelwijze die naar bestuurlijke maatstaven absoluut 'not done' is - namelijk het niet (tijdig en volledig) inlichten van de gemeenteraad. Beiden beseften ook terdege dat zij van het professioneel gebruikelijke afweken. Maar, en daar komen wij bij de voorlaatste overeenkomst, beiden meenden dat juist zij zich dat wel konden permitteren. Deze overeenkomst tussen Vreeman en Reijnen heet in gewoon Nederlands overmoed, en in de wetenschappelijke literatuur over professionaliteit 'hybris'. De Nederlandse wikipedia geeft een mooie definitie: "de schuldige wordt na het overschrijden van de (overigens niet objectief bespeurbare) grens of norm met verblinding getroffen en merkt niet meer dat hij zijn eigen ondergang tegemoet gaat". 'Hybris' is een risico dat alle professionals lopen. In het bijzonder topplers, en bij veel professies betekent dat veertigers, vijftigers of zestigers. In het bijzonder ook mensen die toch al geneigd zijn enig risico eerder een 'uitdaging' dan een 'bezwaar' te vinden. Daarom zal het, denk ik, mannen sneller overkomen dan vrouwen. Wat het moeilijk maakt, is dat professionals ook risico's móeten nemen. Het beredeneerd afwijken van de heersende standaard of norm, is, naast wetenschappelijke innovatie, de bron van professionele vernieuwing bij uitstek. De Amerikaanse kniechirurg die Ruud van Nistelrooij weer aan de top heeft teruggebracht, is een specialist die ooit is gaan afwijken van de destijds geldende normen. Maar heeft nu de naam dat hij de grenzen van zijn metier heeft verlegd. Ook hij is een man en nauwelijks ouder dan ex-burgemeester Vreeman en ex-chirurg Reijnen. Het smalle pad dat roem van afgang scheidt, is bekend, en heet kritische zelfreflectie en intensieve intervisie. Als je iets gewaagds wilt doen, en zeker als dat veelbelovend is, bedenk je dan tweemaal, en overleg het met doorgewinterde collega's waarvoor jij bewondering en respect hebt. Dat is de allerlaatste overeenkomst tussen Vreeman en Reijnen: juist dat hebben zij nagelaten. Daarmee komen we bij een gewetensvraag die elke professional, ook jij en ook ik, zich zou moeten stellen: als ik iets goed doe, hoe voorkom *ik* dan de val van de hybris?

Arend Geul (56) is lector professionaliteit van beleid

OVER PROFESSIONALITEIT ...(05)

1122. De scores in de nieuwe Keuzegids. Wat een fantastische uitslag! Theoretisch is nog enige verbetering mogelijk, hoop doet leven, en de uitdaging en ambitie moeten natuurlijk blijven ... en natuurlijk zit de concurrentie ook niet stil. Allemaal waar maar het kan toch bijna niet dat er een faculteit of academie is, waar dan ook in ons land, die nog beter scoort? Nee, AMB is de kampioen van het Nederlandse hbo!

Hoe gedraag je je in een kampioensteam, en hoe geef je er leiding aan? Het boek "Managers en professionals" (2008) is het beste dat ik in jaren over dit onderwerp heb gelezen. Schrijver is Hans de Bruijn, hoogleraar Bestuurskunde aan de TU Delft. Het is een nuchter, nuttig, herkenbaar en praktisch boek. Ik zeg dit als hbo-professional, en als lector/onderzoeker professionaliteit. Het verbindt 'de' literatuur, praktijkverhalen (uit diverse professionele milieus), en eigen ervaringen. Het is geïnformeerd en doorleefd. Soms is het bijna hilarisch, bijvoorbeeld als De Bruijn uitlegt "waarom PDCA niet werkt en toch aantrekkelijk is", of visitaties bespreekt (binnen en buiten het hoger onderwijs) en daarbij adviezen geeft over "hoe visitatiecommissies om de tuin te leiden".

De gulden regel voor het management van professionals, schrijft De Bruijn, is dat het "alleen zinvol is als het in de buurt blijft van tacit processen in professionele organisaties". In professionele organisaties hebben leidinggevenden (slechts?) een aanvullende en indien nodig corrigerende rol. Professionele organisaties leiden een eigen leven dat voornamelijk wordt gevoed door de (zich ontwikkelende) kennis en de (intrinsieke) motivatie van de professionals die er deel van uitmaken. Functioneert de professionele gemeenschap, dan vormen managers en leidinggevenden een bedreiging als zij *te nadrukkelijk* hun stempel willen drukken. Zij verstikken dan spontane ("tacit") processen. Het is alsof je 'native speakers' dwingt de grammatica-regels van hun moedertaal te leren. Functioneert de professionele gemeenschap daarentegen niet, dan zijn managers en leidinggevenden een bedreiging als zij zich *te weinig* laten gelden. Dat is bijvoorbeeld het geval als de professionals elkaar niet (meer) bevragen op wat zij doen, waarom en waarom op deze manier, als de (noodzakelijke) autonomie tot afgeslotenheid en zelfingenomenheid verworpen is, als zij slechts oog hebben voor hun 'eigen ding' in het hier-en-nu en niet kijken naar de grotere verbanden en de toekomst.

Managers bewaken de professionaliteit van professionele organisaties, en daarom moeten ze de ene keer zeer terughoudend zijn en de andere keer stevig interveniëren.

Of eerst het ene doen en later het andere - professionele organisaties kunnen immers ook de-professionaliseren. Dat kan soms snel gaan. AZ was vorig seizoen een sprankelend spelende terechte kampioen, en nu is dezelfde ploeg een sukkelende middenmoter. Dat brengt me op een gewetensvraag die elke professional bij ons zich zou moeten stellen, vind ik: hoe voorkom jij dat AMB een AZ wordt?

Arend Geul is lector professionaliteit van beleid

OVER PROFESSIONALITEIT ... (06)

Volgens een invloedrijke sociologische opvatting is een professionele beroepsgroep aan vier kenmerken te herkennen: een specialistische beroepsopleiding op hbo- of wo-niveau, een beroepsvereniging waarvan iedereen lid moet zijn, een ethische code, en een stelsel van tuchtrecht. Dit beeld hebben de sociologen ontleend aan het organisatie-model van medische en paramedische beroepsgroepen. Elke 'professie' die deze vier kenmerken niet heeft, geldt niet als volledig geprofessionaliseerd, en wordt een semi-professie genoemd. Het is mede daarom dat architecten, consultants, en jeugdzorgers zich verder langs deze lijnen aan het professionaliseren zijn. Het voornaamste bezwaar tegen deze visie is dat het niets zegt over de attitude, het gedrag en de performance van *individuele* professionals. Terwijl, volgens arts en filosoof Bert Keizer, een op de zes professionals een hufter is (de zgn. 'Keizer-constante'). Formele stelsels beschermen klanten en collega's onvoldoende tegen dergelijke hufters. Wie niet wordt gesignaleerd en gecorrigeerd door het professionele systeem, gaat vrijuit. Of het nu de wielrenner is die doping slikt, de chirurg die scharen achterlaat in het lijf van zijn patiënten, of de priester die zich aan kinderen vergrijpt.

Wie, zoals ik in mijn onderzoek, *individuele professionals* spreekt, krijgt een ander beeld van professionaliteit gepresenteerd. Een formele ethiek, code met of zonder tuchtrecht, wordt niet nodig en niet nuttig gevonden. Immers, zo'n code is een verzameling trivialiteiten. Iedereen weet toch dat je niet mag stelen, bedriegen of omgekocht worden, dat je je handen moet thuishouden, dus wat heeft het nou voor zin dat op te schrijven? Wat je moet doen, en wat je mag vragen, aldus deze professionals, is dat collega's zich optimaal inzetten, en te allen tijde bereid zijn opening van zaken te geven en verantwoording af te leggen. Met andere woorden, de beroepsethiek dient verinnerlijkt te zijn, en deel uit te maken van ieders *individuele professionele* geweten.

Ik voel veel voor deze opvatting. Maar behoud enige praktische twijfel. Nu zo'n twintig jaar geleden stappen twee studenten glunderend op mij af. Zij lieten de essays zien die ze bij een collega hadden moeten schrijven. De een had een acht, de ander een vijf. Punt is dat beide opstellen, op het handschrift na, geheel identiek waren. De jongens hadden per experiment willen aantonen dat de collega voortrok. Ze hadden mij dat eerder verteld maar dat had ik afgewimpeld. Zij hadden nu 'het bewijs' in handen, vonden zij zelf. Dat vond ik eigenlijk ook wel, maar ik heb mij op de vlakte gehouden. 'Leg het maar aan de collega voor, jongens'. Als ik mij goed herinner heeft de collega de vijf grommend omgezet in een acht. Ik heb de collega nooit meer als 'full professional' beschouwd. En al twintig jaar knaagt aan mij de twijfel of ik met mijn reactie zélf wel volledig professioneel heb gehandeld. Dat brengt me op een gewetensvraag die elke professional zich zou moeten stellen, vind ik: hoe weet ik zeker dat ik op en top professioneel handel?

Arend Geul is lector professionaliteit van beleid

OVER PROFESSIONALITEIT ... (07)

Niet elke werkzaamheid en niet elke activiteit kan worden geprofessionaliseerd. Veel wel, maar niet alles. Omgekeerd echter is het wel zo dat alles ronduit amateuristisch kan worden aangepakt, of juist niet! Zowat elke activiteit kent namelijk een maat of standaard, een meetlat van 'goed werk' en knulligheid. Die standaard heeft zich ontwikkeld in de praktijk, is *experience based*. Neem nou de kabinetsformatie in Nederland - ik permitteer mij daarover een oordeel omdat ik zes jaar lang universitair medewerker Nederlandse Politiek ben geweest. Dankzij ons kiesstelsel resulteren verkiezingen altijd in een Tweede Kamer met relatief veel fracties waarvan de grootste verhoudingsgewijs klein zijn. Maar regeren vergt een meerderheid, en daarvoor zijn meestal nogal wat combinaties denkbaar. Ons land heeft na elke verkiezing daarom iemand nodig die van de uitslag chocola weet te maken. Dat is de figuur die in het begin informateur wordt genoemd, en tegen het eind formateur, maar taak en functie zijn min of meer dezelfde. Wat nu, leert de gecumuleerde ervaring, is de standaard voor goed (in)formateurschap? Twee elementen springen eruit. In de eerste plaats de rolopvatting. De taak is om op zo kort mogelijke termijn een regering samen te stellen die stabiel kan samenwerken met de Tweede Kamer. Die taak oefent de (in)formateur uit voor ons, volk en vaderland, en als symbool daarvan krijgt hij zijn opdracht van Haar van Oranje. Zijn rol omvat dus veel meer dan die van gespreksleider, bemiddelaar, of mediator. De standaard vraagt dat de (in)formateur geen genoegen neemt met de voorkeuren en (on)wilsverklaringen van deze of gene fractie. Wie gekozen is moet willen regeren. Hij moet daarom drang en desnoods enige dwang uitoefenen. Natuurlijk wel steeds subtiel en hoffelijk, want sfeer en verhoudingen zijn belangrijk. Het tweede element van goed (in)formateurschap is zijn ketenverantwoordelijkheid. Een informateur is een passant, zo leert de ervaring, die na een x-aantal dagen plaatsmaakt voor een volgende (in)formateur. Maar die moet natuurlijk niet opnieuw hoeven beginnen: het vaderland zit immers dringend verlegen om een nieuwe stabiele regering! Daarom moet elke (in)formateur bouwstenen aandragen, en vastleggen. De eerste van het rijtje, zoals nu prof. Rosenthal, zou tenminste op twee punten meer informatie aan zijn opvolgers moeten nalaten. Wat is de geheime onderhandelingsruimte van elke potentiële regeringspartij: zij eist bijv. 20 miljard bezuinigingen, maar met hoeveel gaat zij minimaal accoord? En: hoe groot en diep zien zij op elk issue het verschil met andere potentiële regeringspartijen? Op die manier biedt de (in)formateur zijn opvolger(s) een uniek overzicht van de feitelijke, soms verborgen overeenkomsten en verschillen tussen de potentiële partners. Via de weg van geduldig overleg en onderhandelen, van compromissen sluiten en van uitruilen, en van dreigen en verleiden, kunnen de (in)formateurs vervolgens het pad naar overeenstemming gaandeweg plaveien. Totdat het land de regering krijgt die het nodig heeft. Dat heeft wel eens verrassende coalities opgeleverd. Maar is dat niet het kenmerk van 'goed werk'?

Arend Geul is lector professionaliteit van beleid

OVER PROFESSIONALITEIT ... (8)

Binnenkort is het weer 11 september, nine-eleven, 9/11. Het is dan negen jaar geleden dat de Twin Towers werden aangevallen, en een ondergrondse breuklijn blijvende scheuren trok in politiek en samenleving van heel 'ons' Westen, ook in Nederland zelf. Wie zou niet willen dat het niet was gebeurd? Zou de aanhang van de peroxideman uit Venlo zo lang en zo gestaag zijn gegroeid? Zou misschien ... Ho, stop: zoals elke 'what if'-vraag zijn dit vragen zonder antwoord, en dus nogal zinloos. Beter is de vraag of 9/11 voorkomen had kunnen worden, preciezer: hadden professionals dat niet kunnen, ja móeten doen?

Het antwoord kan 'ja' luiden. Terroristen hadden al twee keer een vliegtuig als wapen ingezet (1990, 1994). Op het New Yorkse World Trade Center was al eerder een aanslag gepleegd (1993), Al-Qaeda had al twee keer VS-doelen in het Midden-Oosten aangevallen (1998, 2000), sinds medio 2000 was bekend dat vermoedelijke Al-Qaeda leden in de VS waren, in juli 2001 is melding gemaakt dat obscure buitenlanders met Arabisch uiterlijk vlieg cursussen volgden in Arizona, en op 8 en 10 september nog zijn er berichten onderschept die naderhand vertaald en op waarde geschat konden worden. Wie de feiten zo op een rijtje gepresenteerd krijgt, kan bijna niet anders dan concluderen dat Amerikaanse veiligheidsprofessionals hebben zitten slapen.

Maar deze set feiten is kennis van nu, de kennis van toen (en daar komt het toch echt steeds op aan) was niet zo kristalhelder. In real time presenteren gebeurtenissen zich niet in een mooi rijtje, kant en klaar verpakt in een doosje met een overtuigende samenhang en een heldere interpretatie als strik daaromheen. In werkelijkheid hebben professionals te maken met een 'information overload', een stortvloed van data en gegevens en een spervuur van meningen en duidingen, zonder structuur of samenhang, en moeten zij daar chocola van proberen te maken. Dat kunnen ze doorgaans ook, en vaak goed bovendien, dankzij hun kennis, training en ervaring, zij het nooit met 100% garantie op succes. Maar: diezelfde kennis, training en ervaring begrenst ook hun voorstellingsvermogen: de grens tussen professionele inschatting en misplaatste fantasie is een vage! Een veilige gedragsregel is dan: 'wat wij niet eerder hebben meegemaakt is hoogst onwaarschijnlijk, en zal dus niet gebeuren'. In Amerika dàcht men er tot 9/11 simpelweg niet aan dat Al-Qaeda de VS met vliegtuigen op het eigen grondgebied zelf zou aanvallen.

Dit alles geldt ook in ons eigen kleine wereldje. Ooit bezocht ik een stageplaats en viel mij heel zijdelings op dat de praktijkbegeleider wat gek keek naar onze studente. Maar dacht daar niets bij, het was één onder vele eerste indrukken die je opdoet bij een nieuwe stageplaats. Een paar weken later belde zij mij op dat hij haar lastig begon te vallen. Ik heb dat opgelost. Sindsdien ben ik alert op onbetamelijke bejegeningen, en is de grens tussen professionele inschatting en misplaatste fantasie voor mij anders komen te liggen. Net zoals in de VS bij de 'homeland security'.

Arend Geul is lector professionaliteit van beleid

OVER PROFESSIONALITEIT ... (9)

Ik zit nu meer dan dertig jaar in het onderwijsvak. En zou het niet willen missen. Daarvoor is het contact met die *kids* te leuk, en ontleen ik er zelf te veel plezier aan. Zelf geloof ik dat ik het vak wel aardig in de vingers heb, lang niet alles maar wel op de hoofdlijnen. Met de functie die ik nu heb, ga je je onwillekeurig afvragen of het onderwijs een echte professie is, en een goeie onderwijzer een echte professional.

Tot voor kort gaf ik het politiek correcte en sociaal wenselijke antwoord: "ja, natúúrlijk! Kijk maar naar de tevredenheid van de studenten, en van de alumni. En dacht je dat die hoge *rankings* van AMB-opleidingen, BSK voorop, toeval zijn? Nou dan!" Maar gelóófde ik dit antwoord zelf ook? Eerlijk gezegd niet.

Het onderwijs was voor mij een geheel van *tips & tricks*, die je opdeed van oudere, meer ervaren collega's, en soms, heel soms, uit boekjes. Als je nou verder wat sensitief omging met je studenten, en bereid en in staat tot reflectie, dan was het verder een kwestie van tijd, en kwam je er vanzelf achter wat wel en niet werkte, wat je vooral niet moest vergeten, en wat je beter achterwege kon laten. Van onderwijskundigen heb ik vooral veel opgestoken over de opbouw van cursussen, de fasering van de opleiding, de structuur en inrichting van een curriculum, en over studeerbaarheid. En je leerde natuurlijk een taal waarin je je – kennelijk overtuigend - kon verantwoorden bij visitaties en accreditaties. Maar ook dit alles had weer het karakter van *tips & tricks*. Je begreep dat het zo beter was, dat zag je ook, en merkte je, maar wáárom precies, dat bleef toch wat duister. Datzelfde heb ik met koken. Je doet dingen op een bepaalde manier, en dat werkt altijd, maar waarom: geen idee, eerlijk gezegd!

Tips & tricks zijn het kenmerk van ambachtelijkheid, maar zijn op zich onvoldoende om van professionaliteit te mogen spreken. Daar hoort ook een 'verhaal' of 'theorie' bij waarom het zo moet en niet anders, waarom het zo wel werkt, en als je het anders doet niet of veel minder. Dat verhaal was er, in mijn ogen althans, niet voor het onderwijs.

Tot voor kort dan. Nu ik meer kennis krijg van CLT, *Cognitive Load Theory*, heb ik het idee dat er eindelijk een verhaal is achter de handgrepen en kunstjes die in de praktijk zo goed werken. Het waarom van hun succes begint in beeld te komen. Ik ervaar het alsof allerlei losse blokjes en brokjes opeens de stukjes van één puzzel blijken te zijn. Ik maakte laatst een college mee van een collega buiten AMB, en hij deed z'n stinkende best en ontleende er zelf grote bevrediging aan, maar je merkte dat hij zijn doel miste. De studenten waren overigens heel tevreden: het was wel onderhoudend en interessant, maar wat ze nou hadden geleerd ...?

CLT heeft het in zich om van het onderwijs een professie te maken in plaats van een ambacht, denk ik, en daarom zouden we het ons allemaal eigen moeten maken. En dan vooral het centrale, het dieperliggende verhaal, en niet alleen de *tips & tricks*.

Arend Geul is lector professionaliteit van beleid

OVER PROFESSIONALITEIT ... (10)

De belangstelling van mensen die zich bezighouden met professionaliteit en professionalisering is ruim en gevarieerd. De thema's en onderwerpen, ze liggen dan ook voor het oprapen. Lees de krant, kijk tv, dat is alles. Bijvoorbeeld, Messi en Griekenland, Van Marwijk en De Jager: wat hebben zij met elkaar te maken?

Lionel Messi is op dit moment onomstreden de beste voetballer ter wereld, en 'Barça' het beste team. De beste maar niet onnavolgbaar! Het zal even duren maar over een jaar of tien zul je vele Messi's en Barça's kunnen zien. Het recept: analyseer nauwkeurig wat het elftal en zijn ster doen, en hoe ze het doen, en train daar jonge spelers systematisch op. Dit is de strategie die al sinds jaar en dag in elke professie met succes wordt toegepast: weet wie of wat het beste is, ontleed dat, maak er een trainingsprogramma voor, en leid nieuw talent in die richting op. Alf Galustian heet de voetbaltrainer die aldus in opdracht van de Britse voetbalbond Engelse Messi's gaat opleiden. Van onze eigen Van Marwijk is bekend dat hij meent te hebben doorgrond hoe Barça speelt, en dat hij denkt die kennis te kunnen overbrengen op de huidige spelers van Oranje. We zullen zien.

De opdracht waar minister De Jager en zijn Europese collega's voor staan, is, eerlijk is eerlijk, veel belangrijker en heel veel moeilijker dan die van de huidige lichting voetbalcoaches. Zij staan voor een opgave waarvoor de oplossing nog onbekend is. Alle bestaande voorbeelden van financiële crises schieten namelijk tekort om een uitweg uit de Griekse crisis te vinden. De Jager c.s. lijken op de piloot van een jumbojet met 300 passagiers waarvan de motoren in brand staan en tegelijk alle backup- en waarschuwingssystemen zijn uitgevallen (waargebeurd!). Contact met de grond levert de gouden tip niet op, de piloot is op zichzelf aangewezen. Hij is eruit gekomen, en zijn oplossing is nu standaard leerstof in de opleiding en training van nieuwe generaties piloten. Wat hij heeft gedaan? Hij is in staat gebleken zijn rust te bewaren, heeft al zijn kennis en ervaring aangesproken, en heeft geconcludeerd dat een jumbojet in essentie ook een zweefvliegtuig is, en dus ook zonder electronica, motoren en brandstof zou moeten kunnen landen. Absurd idee, maar hij wist niks beters te verzinnen: god zegene de greep! And he did it! Met betrekkelijk succes: geen 300 maar 115 doden, dat wel helaas. Het geheim? Sublieme improvisatie, op basis van grote kennis en kunde, getraind in jarenlange ervaring. Precies datgene wat Messi en Barça het voetbalpubliek nu voortoveren.

Ik hoop oprecht dat De Jager c.s. de euro en Griekenland ook een zachte landing kunnen bezorgen, en dat hun vondst lesmateriaal voor volgende generaties moge worden. Ook hoop ik dat Messi en Barça daarentegen niet heel veel navolging zullen ondervinden, want persoonlijk vind ik het niet om aan te zien, dat getiktak van dartele tuinkabouters, hoe verbluffend goed ze dat ook doen. Maar hier begint de persoon de lector te verdringen, en dat is niet professioneel.

Arend Geul is lector professionaliteit van beleid

Op. Eén woordje, twee letters. Meer niet, zou je zeggen. Deze zomer gebruikte premier Rutte dit ogenschijnlijk eenvoudige woordje in zijn toelichting op het meest recente steunpakket voor Griekenland. Hij legde ons uit wat dit inhield. Het is niet alleen een pakket dat uit staatssteun bestaat maar er komt ook een bijdrage uit de hoek van banken, verzekeraars en pensioenfondsen. De bijdrage van de private sector, aldus Rutte, bedraagt zo'n 50 miljard euro (en nu komt het:) "op een totaal pakket van 109 miljard tot 2014". Heel Nederland denkt nu dat bijna de helft uit de private hoek komt. De staatssteun bedraagt 109 *minus* 50, dus 59 miljard. Echter, de uitleg in andere landen, over hetzelfde steunpakket, is een andere. Eensgezind, een zeldzaamheid in de EU, meldt men dat er een pakket is afgesproken van 109 miljard staatssteun *plus* een bijdrage vanuit de private sector, die ca 50 miljard bedraagt per 2014. Rutte moet erkennen dat dit de goede lezing is, maar houdt vol dat hij dit ook heeft gezegd en bedoeld: op = bovenop! Tja, Kamerleden hebben er grote moeite mee, ook de media, en zelfs de publieke opinie (voorzover die bestaat in vakantietijd). En in het buitenland, aldus de in Brussel meest gelezen krant, twijfelt men aan de rekenkundige competenties van onze eerste minister ("mathematical errors", FT, 16 augustus). Op. Eén woordje, twee letters. Maar ook 50 miljard euro, gezichtsverlies, en

internationaal reputatieverlies. Het telt lekker op. Van Nederlandse politieke en bestuurlijke professionals, vooral als ze ons land vertegenwoordigen in de internationale arena, mag men anno nu drie kwaliteiten verlangen. Ze moeten aan de bevolking soepel en helder uitleg verschaffen over wat is afgesproken en waarom dat ook in ons belang is. Zo niet: geen vertrouwen bij de bevolking. Ze moeten aan media en parlement volledig en correct verantwoording afleggen. Zo niet: geen gezag in pers en politiek. En, ten derde, ze moeten bij hun Europese collega's een reputatie van degelijkheid, betrouwbaarheid, en praktische intelligentie opbouwen. Zo niet: nul invloed - voor de man of vrouw in kwestie, maar ook voor het land dat hij of zij vertegenwoordigt. Kok en Lubbers hadden dat allemaal. Zij waren dan ook groter dan hun partij en land. Balkenende had tenminste een goede Europese reputatie, en werd in ieder geval nog genoemd als mogelijk kandidaat voor hoge internationale posities. En Rutte? Rutte *gold* als een goede communicator, *deed* het goed in media en Kamer, en *was* nog een onbeschreven blad in Europa. Op alle drie punten heeft hij schade opgelopen. Jammer voor hem, slecht voor Nederland. Maar, eerlijk is eerlijk, in zijn vak is hij nog een betrekkelijke beginnening, er is nog kans op herstel en verbetering. Laten we optimistisch blijven. Er zit niks anders op.

Arend Geul is lector professionaliteit van beleid

OVER PROFESSIONALITEIT ... (12)

Ik geloof niet dat jullie Floor Sietsma kennen, of Franz Aubry. Floor is nu 19, en promovendus in de informatica. Zeven jaar geleden was ze 12 (ook ik heb een beta-achtergrond zoals je ziet), en brugpieper. In twee jaar heeft ze haar VWO gehaald, daarna in vijf jaar haar Master wiskunde/informatica. Ze is cum laude afgestudeerd. Op de basisschool wilden de leraren haar intellectuele begaafdheid niet zien, of niet erkennen. "Kinderen zijn allemaal ongeveer even slim", herinnert ze zich. Franz Aubry is inmiddels overleden, hij was leraar scheikunde op een technische school in Waals België. Ooit kreeg hij een kleine allochtone mislukkeling in de klas: maar liefst drie keer blijven zitten in de brugklas. Hij observeerde het manneke, en riep hem bij zich: 'jij hebt veel meer in je mars, jij moet hard gaan werken, je gaat het nog ver schoppen'. Veel meer heeft hij niet gezegd. De rest is geschiedenis: het jochie raakt geïnspireerd, komt terug op de middelbare school, gaat studeren, en promoveert, cum laude, op 26-jarige leeftijd. Maar kiest uiteindelijk voor een politieke carrière: hij is nu de nieuwe premier van België. Uit dankbaarheid heeft Elio di Rupo later de Fondation Franz Aubry opgericht, die beurzen verstrekt aan kinderen die door omstandigheden een universitaire studie dreigen mis te lopen. Aubry is een held. Wie zou niet een docent willen zijn die een grote, beslissende rol speelt in het leven van zijn/haar studenten, en als zodanig herinnerd willen worden? Dat is natuurlijk heel anders met de onderwijzers en onderwijzeressen van Floor Sietsma. Geen heroes maar zeroes, wie zou er nou in hun schoenen willen staan?

Het antwoord is wel duidelijk, denk ik, maar de vraag is jammer genoeg verkeerd. Althans als we Daniel Kahneman mogen geloven, psycholoog en Nobelprijswinnaar, en expert op het gebied van het menselijk denken. Het gaat niet om wat we willen, maar om wat we kunnen, waartoe wij maximaal in staat zijn. Het staat vast: experts kunnen alleen op de korte termijn goede voorspellingen doen, en dan alleen nog op een gebied waarin zij hun verwachtingen dankzij vele herhalingen hebben kunnen ijken, en pas nadat ze heel veel ervaring hebben opgedaan. Floors basisschoolleraars hadden kunnen, wellicht moeten zien dat zij VWO aankon, en ook dat ze lol had in beta-vakken. Maar ze hadden nooit kunnen voorzien dat ze hoogbegaafd was (in die richting), daarmee hadden ze domweg geen ervaring. Aubry had en heeft gezien dat de kleine Elio slimmer was dan de doorsnee leerling van de technische school, en kon hem daarom de weg terug naar het VWO wijzen. Maar ook hij kon onmogelijk hebben bevroed welke ontwikkeling Di Rupo nadien zou doormaken: dat kon hij niet voorzien, opnieuw bij gebrek aan ervaring. Zo gezien is het verschil tussen hero en zero opeens wel heel erg klein. Meer geluk dan wijsheid, eigenlijk. Dat geldt voor alle professionele beroepen, niet alleen voor de onze, gelukkig. "The line that separates the possibly predictable future from the unpredictable future is yet to be drawn". Ik kan voorspellen dat het Kerst en 2012 wordt, maar niet of dit goede tijden zullen zijn. Die wens ik iedereen wel!

Arend Geul is lector professionaliteit van beleid