



## DE OPLEIDER ALS ORIGINELE EN AMBACHTELIJKE LEERMEESTER

Tot de opleider richt ik mij in dit essay. Ik schrijf over zijn vak, wellicht ter bemoediging van diegenen die op zoek zijn naar de wortels van dit vak.

Kees Fens is een neerlandicus en criticus. Hij schrijft in de Volkskrant over zijn leermeester: lang geleden hoorde hij studenten zó over ene Hellinga praten dat hij hem - hoewel nog nooit ontmoet - adopteerde als zijn leermeester. Hij werd oplettend en volgde de wandel van deze taalkundige. Hij hoorde over colleges die Hellinga gaf en nog weer later bemachtigde hij boeken van hem. De bewondering nam alleen maar toe.

Bij een vriend van mij is dat anders gelopen. Hij is zo gefascineerd door een Nederlands schrijver, dat hij een plek ging opzoeken die de sleutel vormt in het oeuvre van deze schrijver: een kasteel midden in Spanje. Een autorit door kloven in een dor en droog landschap en overnachtingen in rumoerige hotels had hij ervoor over. Bewondering voor een leermeester die ons pad kruist maakt het leven avontuurlijk en zet aan tot nieuwe daden. En dat is precies datgene wat ook de opleider wil bewerkstelligen. De opleider zet de leerende aan tot nieuwe gedachten en moedige stappen in het werk.

### Bronnen van bewondering

Om uitvoeriger in te kunnen gaan op de eigenschappen van opleiders blijf ik bij deze twee leermeesters stilstaan: Hellinga en de Nederlandse schrijver. Ik vraag mij af hoe de bewondering voor hen is gewekt; ik zoek naar de bron die bewondering doet ontstaan. Hellinga wordt door Kees Fens onverbloemd aangeprezen: "Maar wat ik misschien het meest bewonderde was Hellinga's oorspronkelijkheid. Alleen een originele leermeester wekt wat in de leerling al aanwezig is. Geen oorspronkelijkheid zonder durf; je laten wekken als leerling veronderstelt ook moed, misschien een zekere avontuurlijkheid, in elk geval afwezigheid van gehechtheid. Dat kan tot een persoonlijke confrontatie leiden. Misschien neemt de leermeester in momenten van gedurfde originaliteit zijn leerlingen het meest ernstig: hij nodigt ze uit, ook samen met hem eventueel te verliezen. En dat zou wel eens de beste scholing kunnen zijn."

\*Dit artikel, geschreven door Drs. T.N. Peetoom, is verschenen in Opleiding & Ontwikkeling 1990-1.

De bewondering van mijn vriend is een andere. Deze richt zich op de zuiverheid waarmee de schrijver werkte. Jaren kon hij schrijven en herschrijven aan een kort verhaal, waardoor je als lezer het gevoel kreeg dat werkelijk ieder woord nodig was en zijn eigen kleur en klank aan het verhaal gaf. Het schrijversambacht werd hier met grote inzet beoefend. Het telkens doorhalen en veranderen van woorden, het saai en taaie bezig zijn leverde verhalen op met grote zeggingskracht.

Uit deze voorbeelden spreekt waardoor bewondering kan ontstaan:

- \* door de originaliteit en durf van de leermeester. Deze persoon wordt zichtbaar tot in het diepste van zijn wezen;
- \* door de ambachtelijkheid van de leermeester, de wijze waarop hij ernstig en volhardend zijn vak beoefent.

Deze twee eigenschappen zijn ook bij opleiders aanwezig. De opleider zet zijn oorspronkelijkheid in waardoor leerlingen enthousiast worden voor het onbekende. En tegelijkertijd is hij een vakman, die toegewijd beproefde instrumenten hanteert. Originaliteit en ambachtelijkheid maken de opleider tot leermeester. Op vier terreinen van het opleidersvak werk ik deze bewering uit.

### Onderzoeken van de werksituatie

In een koude en lawaaierige vleesfabriek staan inpakmachines. Jonge vrouwen in witte schorten bedienen ze. De opleider onderzocht de werksituatie door rond te kijken en door de inpaksters te interviewen. Aanleiding voor zijn onderzoek was de zorg van het management voor de kwaliteit van de verpakkingen. Nauwgezet bracht hij het werk in kaart en schreef als een van zijn conclusies: "Het instellen van de folie levert bij vele problemen op. Men is afhankelijk van een ervaren collega of van de Technische Dienst. Afgeblazen stickers welke niet op de pakjes verschijnen maar op de weegschaal blijven plakken zorgen voor een onnauwkeurige weging." Het in kaart brengen van de werksituatie is een ambachtelijk karwei: tijdens interviews doorvragen, waarnemen van het werk, bevindingen ordenen. De opleider die dit in zijn eigen bedrijf deed versterkte zijn originaliteit; door het nauwgezet waarnemen kwamen oude oordelen in beweging. Hij ontdekte bij voorbeeld dat inpaksters veel gemotiveerder waren dan hij dacht en dat zij zorgvuldig met hun eigen machine omgingen. Hij zag eensklaps dat de daden van het management niet altijd in overeenstemming waren met hun woorden. Nu begreep hij waarom afgekondigde maatregelen rond veiligheid en hygiëne door de inpaksters niet serieus werden genomen. Hij nam hierover een persoonlijk standpunt in te-

genover het management. De confrontatie bleek vruchtbaar omdat de opleider steunde op beelden uit de werksituatie die hij vanuit zijn ambacht had vergaard. De opleider was zijn eigen onderzoeksinstrument geworden. Authenticiteit en een zekere durf zijn nodig om zich voortdurend te scholen, zodat men de werksituatie onbevangen blijft waarnemen.

### **Vaststellen van opleidingsdoelen**

Opleidingsdoelen zijn toekomstgericht, ze geven de richting aan van de op te zetten opleiding. Ze zijn zó geformuleerd dat ze laten zien wat de toekomstige lerenden bij zich zelf zouden moeten ontwikkelen. Een opleider die hiermee bezig was ging eerst na wat de toekomstige lerenden al konden, welke opleidingsdoelen al gerealiseerd waren. Het stellen van de vraag alleen was niet genoeg, omdat mensen zich vaak niet bewust zijn van hetgeen ze goed kunnen. Daarom probeerde hij zich te verplaatsen in één van de lerenden. Hij kreeg de kans even het werk van een inpakster over te nemen. Zij stond op een plek waar uit een machine dikke plakken gehakt rolden. Iedere plak legde ze op een plastic schaalje dat een volgende machine inging. Razendsnel deed ze dat: met de rechterhand het schaalje neerzetten, met de linker hand de plak gehakt erop. De opleider nam dit werk even over en merkte dat hij er weinig van terecht bracht: schots en scheef kwamen de plakken gehakt op de schaaljes terecht. De handvaardigheid van het opleggen viel hem nu pas op, nooit eerder had hij hierbij stilgestaan. Hij ontdekte een menselijk vermogen dat al ver ontwikkeld was. Om opleidingsdoelen vast te kunnen stellen is het nodig zo'n mensenkennis te hebben dat je allerlei soorten vermogens herkent. Het formuleren van opleidingsdoelen lukt beter naarmate je meer thuis bent in de menselijke ziel, waaraan je die vermogens kunt aflezen.

Ook hier heeft het opleidersvak weer een ambachtelijke kant: het beoefenen van praktische menskunde. Maar deze interesse voor mensen bewerkstelligt nog iets anders bij de opleider zelf. Hij wordt geconfronteerd met eigen vermogens en tekorten. In mijn voorbeeld merkte de opleider dat hij een bepaalde handvaardigheid totaal niet bezat. Als men zich werkelijk verdiept in andere mensen draagt dit bij tot zelfkennis en ontdekt men, in het contrast met anderen, de eigen originaliteit.

### **Verzorgen van de leersituatie**

In het samenspel tussen opleider en lerende vindt het leerproces zijn uiteindelijke vorm. Telkens opnieuw staat de op-

leider voor de opgave bij de lerenden verborgen talenten aan te spreken, ze te wekken tot een nieuwe stap in hun ontwikkeling. Een opleider van een petrochemisch bedrijf oefende dit in een leergang voor opleiders. Jarenlang al gaf hij introductiecurssussen aan de hand van standaard-sheets waarmee hij teksten op de muur projecteerde. In deze oefensituatie wilde hij het anders doen. Hij nam zich voor geen sheets te gebruiken en ook zijn standaardverhaal los te laten. Hij zocht naar een actuele aanleiding om zijn theorie over koolwaterstoffen aan op te hangen.

Hij begon in de oefenles over de recente smog waar ieder last van had gehad en ging uitleggen hoe die kon ontstaan. Gaandeweg zijn verhaal schreef hij scheikundige formules op een flip-over vel. De luisteraars stelden vragen waar hij meteen op inging. Na vijftientig minuten was het iedereen glashelder wat kool-waterstofverbindingen zijn en hoe zij meedoen in de luchtverontreiniging. Deze opleider heeft in wisselwerking met lerenden vormgegeven aan de les. Hij gebruikte hulpmiddelen die bij zijn vak horen; dit is weer de ambachtelijke kant. De andere kant, authenticiteit, hoeft niet spectaculair te zijn, maar betekent hier dat deze opleider een voor hem nieuwe lesvorm hanteerde. Zijn innerlijke beweeglijkheid bracht de lesstof tot leven bij de lerenden. Ambachtelijkheid en originaliteit hebben elkaar nodig wil de opleider werkelijk de ander persoonlijk raken. Juist door onverwachte reacties van "geraakte" deelnemers wordt die originaliteit beproefd en kan de opleider zijn ambachtelijkheid verder ontwikkelen.

### Het ontwerpen

De componist Louis Andriessen vertelt over het componeren van zijn opera "De materie". Hij doet dat uitvoerig zodat men de stappen bij het ontwerpen kan volgen. Hij maakt zichtbaar hoe hij bezig is geweest om tot de uiteindelijke opera te komen. Het zijn dezelfde stappen die ook de opleider doorloopt, als hij voor de opgave staat een nieuw leertraject te ontwerpen. Bij deze activiteit sta ik langer stil dan bij de vorige drie, omdat hierover de minst concrete voorstellingen bestaan. Men doet de ontwerpactiviteit dan af met woorden als 'creativiteit' en 'intuïtie'. Ik zal nu eerst Andriessen zelf aan het woord laten over zijn aanpak. "Simpelweg in plat Amsterdams ging het om de vraag: waar haal je je kicks vandaan? Om die mooie grote stukken te maken moet je gedreven, geobsedeerd zijn door iets.

-----  
Een heel klein voorval bracht me op het idee voor dit stuk. Ik had in het conservatorium van Kopenhagen een stuk van een jonge Deense componist beluisterd. Naast elkaar op het po-

dium zaten een contrabas en een contrafagot. Dat was wel een aardig stuk. Allemaal rare lage geluiden, dat bleef me bij, ook die klank. Toen ik na afloop de trap van het gebouw afliep realiseerde ik me iets heel banaals, dat vervolgens wel grote visioenen opriep. Ik zei tegen iemand die naast me liep: 'We hebben geleerd dat die twee instrumenten van verschillende familie zijn. Een contrabas is een strijkinstrument en een contrafagot daar blaas je in. Maar, 'zei ik' het zijn instrumenten van dezelfde families, want ze zijn allebei van hout gemaakt, hier moet ik een stuk over maken. Ik moet een stuk maken over de materie. Over de stof binnen de muziek'.

Zo gezegd zo gedaan, eigenlijk zijn de dingen allemaal heel simpel. Maar het heeft me wel een jaar of vier gekost voordat het echt iets is geworden.

-----  
 Er is een geheimzinnig persoon in de hele "Materie": J.S. Bach. ----- Toen kwam ik op het idee om naar een stuk van Bach te kijken uit het Wohltemperierte Klavier (waar ik vaker in kijk dan alleen maar die keer, bijna elke dag doe ik dat, bestudeer ik zorgvuldig het genie) -----."

Andriessen laat de eerste fase zien van het ontwerpen, namelijk zijn inspiratie-bronnen, zijn kick's: elke dag Bach bestuderen en een ingeving na afloop van een concert in Kopenhagen. De wortels van het ontwerpen is hij zich sterk bewust.

Een opleider kreeg een vergelijkbare kick toen hij een vakbroeder hoorde vertellen over hoe hij bepaalde lesmiddelen hanteerde. Die vakgenoot gebruikte spullen uit het bedrijf; hij had machines en bewerkingen gefotografeerd en op karton geplakt. De cursus-deelnemers kregen als opdracht deze plaatjes in de goede volgorde - die van het produktieproces - achter elkaar te zetten. Deze werkwijze maakt onze opleider zo enthousiast dat het hem inspireerde een cursusprogramma te ontwerpen waar de werkpraktijk inzat.

Na deze eerste ontwerpstep, die van de inspiratie, keren we terug naar Andriessen. De grondgedachte "materie" brengt hem naar wetenschappers uit lang vervlogen dagen die zich hiermee bezig hielden. Over die fase meldt hij ons: "Ik ben dus op zoek gegaan naar de Nederlandse Galilei. Dat is een langdurig proces geweest. Het heeft me veel tijd gekost en veel telefoontjes en het lezen van heel veel boeken ----- Ik spoorde Klaas van Berkel op in zijn Museum voor de Geschiedenis van de Fysica in Utrecht. Daar had ik een lang gesprek met hem ---- Van Berkel zei zo tussen neus en lippen door: 'Ja, Gorlaeus misschien.' Hij was er nogal vaag over. Toen ben ik gaan zoeken naar die man en dat bleek een buitengewoon opwindende jongen te zijn die ----- heel erg vroeg gestorven is, en van wie bijna niets bekend is. Ik vond uit-

sluitend een tijdschriftenartikel over hem uit 1923, een vrij uitgebreide beschrijving van de inhoud van twee boeken. Het tweede, de *Idea Physicae*, wordt door de schrijver als een soort *logicus tractatus* genoemd ----- Wel was er in Leiden nog een kopie van dat eerste boek, maar ik had het gevoel dat ik de *Idea Physicae* moest hebben.

En plotseling, op zoek naar een heel ander boek in de Universiteits Bibliotheek, dacht ik: toch maar even proberen in die drieëntwintig dikke delen van de totale catalogus van het British Museum. En jawel, soms zit het geluk je mee, daar stond gewoon Gorlaei - heet hij dan ineens - *Daivei* geloof ik, *Idea Physicae*. Na veel moeite kreeg ik uiteindelijk een fotokopie van een paar hoofdstukken waarvan ik vermoedde dat ze gingen over de theorie van de kleinste deeltjes."

Nadat Andriessen het basis-idee heeft gevonden "Ik moet een stuk maken over de materie", begint het uitdiepen van verschillende mogelijkheden. Het zoeken en het bewandelen van zijsporen kost hem waanzinnig veel tijd. Toch werkt hij ieder spoor af, tot hij na het gesprek met Van Berkel tot zijn keuze komt: eerst onderzoekt hij allerlei mogelijkheden, daarna pas kiest hij er een om die uit te werken. Ook de opleider kent deze ogenschijnlijk weinig efficiënte fase. Verschillende programma's laat hij daarin de revue passeren. Zo ook onze opleider die de werksituatie in de cursus wilde laten passen. Een cursus voor inpakkers werd gegeven op zes vrijdagmiddagen. Tussen twee vrijdagmiddagen was deze opleider nog voortdurend in gedachten met het programma bezig. Hij deed toen een vondst over de opzet. Vlak voor de tweede middag hoorde hij toevallig dat een van de chefs een grote verzameling bezat van dozen en pakken waarmee iets mis was. Dit was zijn kans! De spullen werden voor de deelnemers uitgesteld. Door goed te kijken en het invullen van klachtenformulieren moesten zij bij ieder pak nagaan waar de fout zat. Dit onderdeel van de cursus had later als effect in het werk van de inpakkers dat de datumcode er beter op stond. Men begreep het nut ervan vanuit het gezichtspunt van de consument. De opleider werd in deze tweede fase wakker voor zijn kans doordat hij alternatieve programma's voor zich zag.

Opnieuw laat Andriessen ons zien wat er in de derde fase van het ontwerpproces gebeurt.

"Het ontcijferen was nog niet zo gemakkelijk, want ik kreeg een verkeerd-om gedrukte kopie, zwart papier en witte letters, dat heeft één of andere diepgravende reden die mij ontschoten is, en de tekst was in het Latijn. Een deskundige maakte een goede vertaling voor me van de fragmenten die gaan over de materie, over het feit dat alles bestaat uit uiteindelijk ondeelbare kleinste deeltjes. ----- en toen



vond ik dat modern Nederlands niet erg passend voor het eerste deel, dat ik me toch voorstel in 1620. Toen stuitte ik op het eigenaardige probleem dat ik eerst het Latijn moest vertalen in het Nederlands en vervolgens wéér hulp moest inroepen van specialisten, nu in zestiende en zeventiende eeuws Nederlands."

Na de keuze voor Gorlaeus heeft Andriessen, voor de steeds verfijndere uitwerking van zijn idee, taalspecialisten nodig.

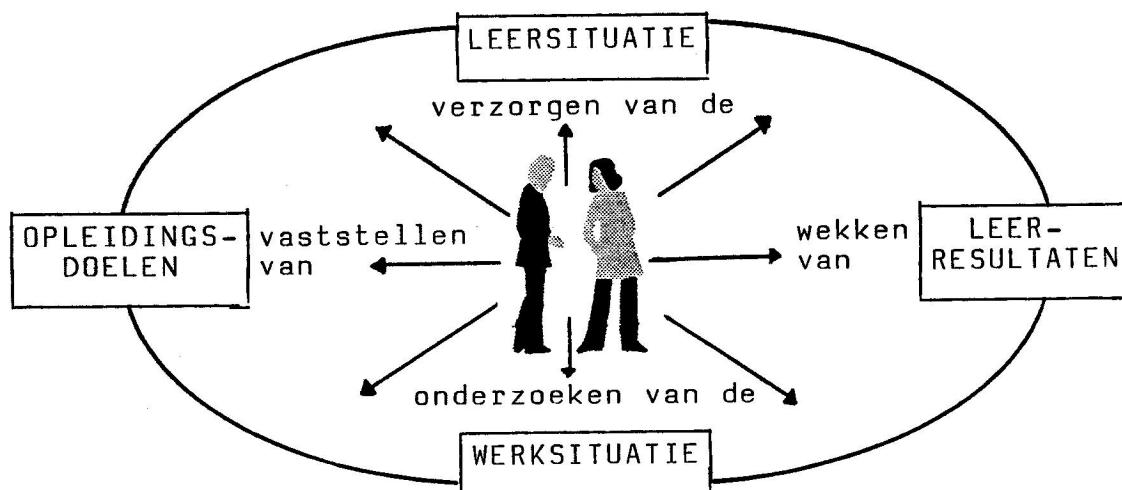
In deze derde stap had ook de opleider een specialist nodig - de chef met de verzameling foute dozen - om het programma te detailleren. Samen hebben deze twee die bewuste vrijdagmiddag vorm gegeven.

De ontwerpactiviteit verloopt van grof naar fijn, van grond-idee naar gedetailleerde uitwerking, waarbij de componist - maar ook de opleider - andere specialisten inschakelt. Het ontwerpen kent de voortdurende afwisseling van ambachtelijkheid en originaliteit: van alle dagen Bach bestuderen naar de ingeving over houten instrumenten, van nauwgezet oude boeken lezen naar oplettendheid voor iets wat Van Berkel terloops zegt, van inschakelen van specialisten naar de opwelling toch eens in de catalogus van het British Museum te kijken.

De opleider volgde drie stappen: hij heeft één pregnant idee opgedaan in het gesprek met een collega dat hem leidde bij het ontwerpen. Daarna zette hij als tweede stap alternatieven op een rij, stelde hij zich verschillende cursusprogramma's voor en deed een vondst. Om als derde stap deze keuze te detailleren, en een deskundige in te schakelen om het programma uit te werken.

### Het vak

Nu keer ik terug naar de opleider als leermeester. Kees Fens was diep geraakt door de oorspronkelijkheid van zijn leermeester, door diens durf en originaliteit. Mijn vriend werd geboeid door de ambachtelijke inzet van de schrijver. Ambachtelijkheid en originaliteit zijn twee essentiële eigenschappen die de opleider tot leermeester maken, die anderen aanzetten tot werkelijk leren. Uiteindelijk wordt dit leren zichtbaar als een nieuwe vaardigheid van die ander. Er is een **leerresultaat** gewekt dat vruchtbaar wordt in de werksituatie. Om dit voor elkaar te krijgen ontplooit de opleider zowel originaliteit als ambachtelijkheid: bij het onderzoeken van de **werksituatie**, bij het vaststellen van **opleidingsdoelen** en bij het verzorgen van de **leersituatie**.



Het ontwerpen tenslotte is die activiteit, waarbij de opleider al denkende en experimenterend heen en weer pendelt tussen beelden uit de werksituatie, opleidingsdoelen in de vorm van beoogde leerresultaten, en alternatieve leervormen.

Zo keer ik, na de bewondering van Kees Fens voor zijn leermeester, en na Louis Andriessen, die moeizaam ploeteren paart aan scheppingskracht, terug naar mijn allereerste bewering: Opleider-zijn is een vak waarin originaliteit en ambachtelijkheid elkaar voortdurend doordringen.

### Literatuur

- . Fens, K. (1989), De droom van de leermeester. Volkskrant, 6 maart.
- . Andriessen, L. (1988), De brandende kwestie. Vrij Nederland, 10 december.