



GERT DE JONG:
"NIEMAND WORDT
ZOMAAR EEN EXPERT."

– E S S A Y –

Groei naar expertise

In het New Financial Magazine is veel aandacht voor persoonlijke groei en ontwikkeling. In dit artikel staat **Gert de Jong**, onderzoeker verbonden aan CAREM, stil bij de professionele ontwikkeling. In een tijd van toenemende automatisering en steeds meer artificiële intelligentie kan de vraag opkomen wat de plaats van de professional dan nog is. Moeten professionals niet eerder een stapje terug doen? Aan de hand van de denkbeelden van de gebroeders Dreyfus schetst De Jong hoe die professionele groei eruit ziet, wat het te maken heeft met maatschappelijke ontwikkelingen en wat de eigen plaats kan zijn van professionals.

TEKST GERT DE JONG | BEELD BAS VAN HATTUM

U heeft vast wel eens een auto aangeschaft. Voordat je daaraan begint, maak je verschillende afwegingen: hoeveel kan en wil ik besteden, hoe moet hij eruitzien. Als je het besluitvormingsproces heel rationeel zou doorlopen, zou je voor de aanschaf van een auto een Excelbestandje moeten maken. Daarin staat dan hoeveel kilometers je rijdt per jaar, wat de kosten (in geld en tijd) zijn voor het reizen met het openbaar vervoer, met een auto op diesel, benzine of stroom. Er zou een hele lijst van variabelen in dat bestand komen te staan en op grond daarvan kies je de beste optie. Nogmaals: u heeft vast wel eens een auto aangeschaft; maar u heeft zo goed als zeker nooit op deze manier zo'n rationele afweging gemaakt.

Het voorbeeld komt uit het boek *Mind over Machine* van de gebroeders Dreyfus. Ze leveren in dat boek een bijdrage aan het debat over het werken met computerbesluitvorming en artificial intelligence (AI). Voor de goede orde: we spreken niet over een recent verschenen boek, maar een boek uit 1986. Een oud boek met een actueel thema, dus. Waar de auteurs zich tegen verzetten is de opvatting dat mensen een soort biologische beslis machines zijn, waarbij het beslisproces in stappen

uiteen gelegd kan worden (zie het voorbeeld van de auto). Zo doen we nu eenmaal niet. En bovenal: zo werken we niet. Ze plaatsen mind boven machine en geven daarmee beide hun geëigende plaats.

Uit het voorbeeld valt af te leiden dat er wel tal van zaken via AI (computergestuurde besluitvorming, algoritmes e.d.) kunnen worden geautomatiseerd, maar dat er ook altijd een menselijke factor blijft. AI is een ontwikkeling die niet meer te stoppen is en ons veel goeds zal opleveren, maar ons tegelijk uitdaagt om die menselijke factor te doordenken. Wat is het eigene dat mensen inbrengen? En bovenal: wat vraagt het om een professional te zijn in die veranderende situatie?

EXPERT

Je zou ook kunnen stellen dat het voorbeeld laat zien dat we de rol van automatisering niet moeten overschatten, maar tegelijk de rol van de professional niet moeten onderschatten. Het vraagt wel dat professionals zich op een bepaalde manier gaan of blijven ontwikkelen. Dat ze een bepaalde groei doormaken. De gebroeders Dreyfus beschrijven een ontwikkelproces dat nog steeds behulpzaam is om de groei van professio-

naliteit te beschrijven met als doel expertise. Niemand wordt zomaar een expert; daar is een traject voor nodig waarin je moet groeien. Hierin zijn vijf fasen te zien.

De eerste stap op weg naar expert is die van nieuweling of beginner (*novice* in het Engels). Een novice moet handelingen aanleren. Net zoals we bij het leren autorijden hebben geleerd dat je op een bepaald moment een bepaald pedaal moet intrappen (dat is de koppeling legt de rijinstructeur je dan uit), je de schakelpook in een andere stand zet en daarna de koppeling weer laat opkomen enzovoorts. Je leert dat los van de context waarin dat moet gebeuren en uitsluitend op aanwijzing van de rijinstructeur.

Na enige tijd gaan ook zogenoemde situationele factoren een rol spelen. De instructeur leert je dan dat je op de snelheidsmeter en het toerental moet letten om te weten wanneer je moet schakelen. Wat je eerst los van enige context hebt geleerd, ga je nu toepassen wanneer de situatie daarom vraagt. Je bent dan een *gevorderde beginner*, volgens deze vijfdeling.

Nu gaat het hier natuurlijk niet om het leren autorijden. Maar met autorijden valt te illustreren hoe we ons kunnen ontwikkelen tot experts. Een professional beheerst dus het kunstje (vermoedelijk aangeleerd in de eerste jaren van de opleiding), maar moet ook in staat zijn om de situaties te herkennen: in dit geval doe je dit, in het andere doe je dat.

Een volgende, derde, fase in de ontwikkeling is die naar *competence*. De auteurs noemen mensen competent als ze niet alleen de handelingen weten te verrichten in een bepaalde situatie, maar als ze in staat zijn om een plan te maken. Als ze weten wanneer je wat moet doen om het doel van je plan te bereiken. In dit stadium komt een moreel element binnen. Waar de gevorderde beginner bij een fout zich nog kan verschuilen achter: 'maar ik heb precies gedaan wat moest!', geldt dat voor de competente actor niet meer. Competente actoren voelen zich verantwoordelijk voor hun taak en zijn daarbij betrokken.

Een hypotheekadviseur moet weten welke stappen doorlopen moeten worden om een hypotheek af te sluiten (novice) en ook weten wanneer welke stap gezet moet worden (gevorderde beginner). Neem je in je overwegingen mee waar de klanten het meest mee geholpen zijn en wil je op zoek gaan naar het best passende product, dan mag je jezelf een competente actor noemen.

SCHARNIERPUNT

We komen hier op een scharnierpunt waarin mensen het eigene van hun professionaliteit in het werk kunnen leggen. De juiste gegevens op de juiste plaats invoeren en op grond daarvan een hypotheekadvies geven, kan heel goed digitaal.

“WAT VRAAGT HET OM EEN PROFESSIONAL TE ZIJN IN DIE VERANDERENDE SITUATIE?”

Dat gebeurt al en zal nog veel meer gebeuren. Maar weten welke klanten je voor je hebt en met hen zoeken naar wat in hun situatie het beste past, is mensenwerk. Hier zijn namelijk andere denkprocessen aan het werk dan het aflopen van beslisbomen. Een goede professional voelt zich namelijk betrokken bij de klanten (en natuurlijk ook bij de eigen bedrijfsvoering en omzet) en weegt af waar het optimum zit.

Na verloop van tijd en – vooral – veel ervaring, zal een professional vanuit de intuïtie handelen; we komen dan in een volgende ontwikkelfase. Intuïtie is trouwens niet iets bovennatuurlijks, noch is het een wilde gok. Intuïtie ontstaat door diepe betrokkenheid bij een thema en geeft de mogelijkheid van holistisch onderscheid: je overziet het geheel, ziet welke zaken eruit springen en wat nu prioriteit vraagt. De procedure schrijft voor dat je van D naar E gaat, maar in deze situatie maakt je de sprong van B naar E, om misschien later nog op C en D terug te komen. Wie zo werkt heet *bedreven*, de vierde stap in het groeiproces naar expertise. Dat holistische onderscheid wordt ook wel aangeduid met 'patroonherkenning'. Je hebt

Gert de Jong

Gert de Jong (1961) is onderzoeker bij CAREM (het kenniscentrum van de faculteit Business en Economie van de Hogeschool van Amsterdam) met Vakbekwaamheid als speciaal onderzoekthema. Hij maakt deel uit van de keniskring van het lectoraat Corporate Governance and Leadership van Frank Jan de Graaf. Vanaf 2016 is hij onderzoeksleider van het project Soft Control; een onderzoeksproject dat de HvA samen met de Hogeschool Rotterdam uitvoert.

Daarnaast is hij drie dagen in de week docent aan de opleiding Bedrijfseconomie waar hij doceert in de zogenoemde beroepsvorming (ethiek, psychologie en sociologie en onderzoeksvaardigheden).

Hij studeerde theologie waar hij zich specialiseerde in de (godsdienst)sociologie en werkte meer dan twaalf jaar als beleidsonderzoeker, de meeste tijd bij het onderzoeksbureau Kaski (onderdeel van de Radboud Universiteit Nijmegen). In die tijd schreef hij meer dan vijftig onderzoeksrapporten.

In 2008 is hij gepromoveerd aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op een organisatiesociologische studie naar besluitvorming. De titel van het proefschrift luidt *Doen alsof er niets is. Sociologische gevalstudie over een kerkelijke gemeente als dynamische configuratie*.



“TENNISPELERS DENKEN NIET ZOZEER NA OVER DE BAAN DIE DE BAL AFLEGT, ZE WETEN HET”

dan zo veel ervaring opgedaan dat je constanten leert herkennen: je weet hoe de hazen lopen binnen jouw beroepspraktijk.

De laatste stap naar expertise is als het handelen bijna vanzelf gaat. Ieder die een sport beoefent, herkent dat. Op de training worden situaties opgezet die je eindeloos oefent; het zijn situaties die in het echt nooit zo voorkomen. Maar als je het beheerst gaat het vanzelf; ook in echte spelsituaties. Kijken tennisspelers de hele tijd naar de bal? Ze denken niet zozeer na over de baan die de bal aflegt, ze weten het. Experts handelen op natuurlijke wijze. Deze manier van werken ontstaat niet door calculerende probleemoplossing, maar door kritische reflecties op de eigen intuïtie.

ERROR-BLINDNESS

Dat is een andere manier van kennen en weten. Het voltrekt zich niet volgens rationele principes, maar inzichten komen ‘spontaan’ door; intuïtief dus. Dat vraagt dus ook een andere manier van leren. Waar de novice nog ‘kunstjes’ moest leren, leert de expert door te reflecteren op het eigen handelen. Dat gebeurt veelal achteraf of tijdens het werk. In de eerste drie fasen kunnen we nog afwegingen vooraf maken: wat moet ik hier nu precies doen. Experts handelen op natuurlijk wijze en kunnen dus ook snel beslissen, maar moeten wel naderhand bij zichzelf te rade gaan of de aanpak nu de beste was. Want die vijfde fase is niet een gevestigde positie waarin je ‘er bent’. Juist het stadium van expertise brengt het gevaar van ‘error-blindness’ met zich mee. Dat komt mooi in beeld in onderzoek van Grohnert en anderen naar de mate van accuraatheid in het werk van accountants en het vertrouwen dat zij in hun eigen werk hebben. Zij laten zien dat meer ervaring ge-

relateerd is aan het minder opvragen van informatie. Met het ontwikkelmodel van Dreyfus in het achterhoofd, is dat wel te begrijpen. Mensen met veel ervaring behoren tot de groep van bedreven professionals of experts. Die kennen hun materiaal intuïtief en hoeven niet alle stappen voor boekhoudcontrole te doorlopen. Maar het onderzoek laat ook nog twee andere zaken zien: meer ervaring leidt ook tot daling van accuraatheid en terwijl er minder informatie wordt opgevraagd en er sprake is van lagere accuraatheid, neemt het vertrouwen in de eigen accuraatheid toe. De experts gaan zichzelf overschatten! Echte expertise moet dus altijd hand in hand blijven gaan met kritische zelfreflectie. Via reflectie leer je en blijf je op niveau.

ZELFREFLECTIE

In de rol van professional moet je groeien. De gebroeders Dreyfus schetsen een model dat helpt om de verschillende ontwikkelingsfasen te zien. Het laat zien dat kritische zelfreflectie daarin een belangrijk onderdeel is. Het laat ook zien dat het eigene van de professional ligt in morele afwegingen en commitment (betrokkenheid bij de zaak). Toenemende automatisering daagt ons dus uit ons ontwikkelproces de juiste kant op te sturen. Niet in de richting van alleen sneller en efficiënter. Die wedstrijd gaan we verliezen van computers. Wel in de richting van het menselijke. ■

Over het boek van de gebroeders Dreyfus: Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind Over Machine. The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. New York: The Free Press.