

IK BEN EEN NIEUWSGIERIGE ONTWERPER

Interview met Joseph Kessels

Anne Fransman

Op 9 december van het vorig jaar promoveerde Joseph Kessels (cum laude) tot doctor aan de Universiteit Twente op een proefschrift over de kwaliteit van bedrijfsopleidingen. Zijn promotor was Prof. dr. Tj. Plomp, hoogleraar Toegepaste Onderwijskunde. Kessels is al sinds vele jaren een actief lid van de NVvO en neemt op gebied van de professionalisering van het vakgebied een cruciale plaats in.

"Ik heb vijf jaar lang met veel plezier aan mijn promotie-onderzoek gewerkt. Voor veel collega's is zo'n promotie vaak een lijdensweg, voor mij was het steeds weer uitermate plezierig. Ik kijk nu al met heimwee op deze tijd terug. Ik vind het jammer dat het voorbij is."

Maar zover is het nu nog niet. Het is eind november, nog een aantal dagen heeft hij om alles te regelen. Joseph komt juist terug uit Twente waar hij zijn laatste afspraken heeft gemaakt voor de komende promotie. Buiten is het mistig, een donkere dag in Terschuur. In zijn kantoor liggen stapels proefschriften. *"Towards design standards for curriculum consistency in corporate education"*.

"1 september heb ik na een periode van 5 jaar de dissertatie bij mijn promotor ingeleverd en met spanning gewacht tot eind oktober. Op 26 oktober kwam het bericht dat het ook door de daartoe ingestelde promotie-commissie was goedgekeurd. Toen kon ik naar de drukker."

Het proefschrift bestaat uit drie delen: een theoretisch gedeelte met een conceptueel raamwerk rond de kwaliteit van bedrijfsopleidingen, het verslag van twee empirische studies (17 casestudies en 28 curriculumprojecten) en in het derde deel een praktische handreiking voor het ontwerpen van opleidingstrajecten. Het geheel telt 317 pagina's met 19 pagina's literatuurverwijzing, geheel in stijl zoals we van Kessels gewend zijn.

"Het is voor het eerst dat er op zo'n grote schaal onderzoek werd gedaan naar de

kwaliteit van bedrijfsopleidingen. Ik vond het verschrikkelijk belangrijk om niet alleen onze praktijkervaring en die van onze collega's uit het veld te bundelen, maar ook om deze van een wetenschappelijke ondersteuning te voorzien.



Anne Fransman is redactielid van DESKunde.

Ik hoop een brug te slaan tussen de expertise van vakmensen in de praktijk en wetenschappers, want het is mij een zorg dat wetenschap en praktijk zo uit elkaar dreigen te groeien. Voor het reguliere onderwijs bestaat een brede theoretische basis voor het leerplanontwerp. Voor bedrijfsopleidingen is dit tot nu toe niet het geval. De situatie binnen bedrijfsopleidingen is ook van een andere aard. Het gaat hier immers niet alleen om individuele leerprocessen in een cursussituatie, maar juist ook om sociale integratie en verandering binnen een organisatie-context."

Joseph Kessels studeerde in Amsterdam en deed in 1979 zijn doctoraal examen andragologie, met specialisaties in de volwassenen-educatie en de organisatiekunde. Bij de buluitreiking werd hij door zijn leraar dr. Karel Nijkerk toegesproken met de suggestie door te gaan met een promotie-onderzoek. Hij vond dat hij er nog niet aan toe was. Hij ging wel verder studeren en koos voor een studie staatsrecht aan de Erasmus Universiteit. Vooral de strakke logica van dit juridische vak vormde een aanvulling op zijn studie andragologie. De verbreding op het terrein van de macro-economie en het bestuursrecht blijkt nu een welkome ondersteuning voor een organisatie-adviseur. Joseph begon zijn loopbaan als onderwijzer (zat als eerste kweekschoolstudent in het directieteam van de school om een verbeterde opleiding op te zetten) en hij was musicus. Als student verdiende hij zijn kost als organist bij huwelijken en begrafenissen. Hij dirigeerde zijn eigen kamerorkest in Amsterdam en zong in het koor van het Concertgebouworkest. Hij vertelt over zijn medewerking aan de concerten met grote dirigenten als Haitink, Harnoncourt, Davies, Dorati..., zijn reizen met dit koor en de uitvoeringen in Wenen.

Wat drijft je dat je zo intensief met het vak bezig bent?

"Ik ben uitermate nieuwsgierig. Eigenlijk heb ik een enorme drift om te weten hoe dingen werken. Het kan mij mateloos fascineren hoe machinisten op een trein hun werk doen, artsen hun diagnose stellen, managers strategieën ontwikkelen, teams successen boeken. Wat is het plezier in hun werk, welke belemmeringen onderkennen zij ..., waarin schuilt het vakmanschap?"

Vooral de samenhang van uiteenlopende factoren interesseert me. Vanuit dit

standpunt hebben wij, Cora Smit en ik, altijd samengewerkt. Dat is ook mijn vertrekpunt geweest bij mijn promotie-onderzoek. Zoveel mogelijk opleidingen en het leren bekijken in de context van een organisatie. Daarnaast ben ik een ontwerper. Ik bouw en construeer graag. Het bedenken is één, het maken en het laten werken is twee. Mijn promotie was op de eerste plaats voor mijzelf belangrijk. Ik wilde mijn ervaringen en inzichten wetenschappelijk onderbouwen. Voor wetenschappers wilde ik onze theorieën aannemelijk maken. Maar eigenlijk was mij dat niet genoeg. Ik wilde vooral ook een handreiking geven voor de praktijk van opleidingskundigen in organisaties. Daarom heb ik deel drie toegevoegd: de ontwerp-aanwijzingen."

Op mijn vraag wie hem het meeste inspireert, noemt hij zonder na te denken: Cora. "Door alle gesprekken die wij samen voeren, de manier waarop we op elkaars werk reageren. Cora is snel en heel goed. Zij is niet alleen scherp in haar inzichten maar tegelijkertijd heel onconventioneel in haar opvattingen. Ze wordt niet gehinderd door vooringenomen stellingen en standpunten. Ze is ook niet

jarige Leergang voor Opleiders. Heel veel ideeën die in het proefschrift zijn verwerkt hebben we al jaren eerder samen besproken. Het zou aardig geweest zijn als wij nu ook samen hadden kunnen promoveren. Bovendien heeft Cora het mij mogelijk gemaakt om het onderzoek af te ronden door mij dit jaar 'vrij af' te geven."

Zeg jij dat opleidingstrajecten alleen effectief zijn als ze volgens jouw ontwerpvoorschriften geconstrueerd zijn?

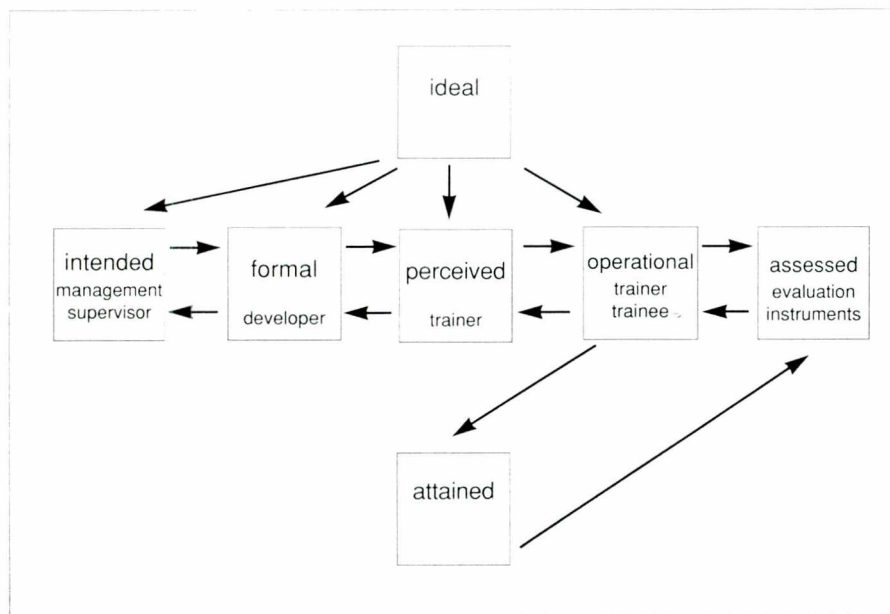
"Nee dat is een misverstand. Iedereen moet het vooral gaan en blijven doen naar eigen inzichten. Wel moedig ik sterk aan om de samenhang te bevorderen tussen een systematische benadering en een relationele benadering. Met name de externe consistentie van een programma is van belang. Dat is de samenhang tussen de opvattingen van het management, de ontwerper, de chefs, de opleiders en cursisten over het probleem, de doelen die nagestreefd moeten worden en de wijze waarop dit moet gebeuren. Wanneer leidinggevend hun medewerkers naar een communicatietraining sturen dan kan deze training nog zo vakkundig opgezet en gegeven worden,



Joseph Kessels: "Eigenlijk heb ik een enorme drift om te weten hoe dingen werken."

tentie van een programma kun je bevorderen door als ontwerper en adviseur een relationele benadering te kiezen."

"Daarnaast moet een programma intern consistent zijn. En dat bereik je door een systematische benadering. Een systematische benadering wil zeggen: het vaststellen van de opleidingsnoodzaak, het uitvoeren van taakanalyses, het formuleren van leerdoelen, het toepassen van leerstrategieën, het samenstellen van opleidingsmateriaal en het vaststellen van evaluatie-criteria. Dit noem ik het formele curriculum. Met een intern consistent formeel curriculum bevorder je dat deelnemers op een efficiënte wijze de noodzakelijke vaardigheden verwerven. Maar echt effect is pas te behalen wanneer die nieuwe vaardigheden ook toegepast en gekoesterd worden in de organisatie-context. De onderzoeksresultaten wijzen erop dat de externe consistentie en de relationele benadering juist van invloed zijn op die werkomgeving van de medewerker."



A curriculum typology for corporate education

te imponeren door status of hiërarchie. Daardoor wordt haar visie niet vertoebeld. Toen wij in 1977 samen onze adviespraktijk begonnen, bestond de opleidingskunde nog niet. Dat woord hebben we tien jaar geleden geïntroduceerd toen we een naam zochten voor de twee-

het effect ervan zal mager zijn wanneer bij medewerkers het idee leeft dat er met hun chef toch niet te praten valt, dat hij niet op de hoogte is van hun werkzaamheden, dat hij zich nooit op de werkvloer laat zien en dat er aan al die aspecten ook niets zal veranderen. De externe consis-

En daarmee komen we aan bij het klassieke transfer-probleem van bedrijfsopleidingen:

"De balie-medewerkers van een bank gingen naar een cursus klantgericht handelen. Het was een goede cursus, want de medewerkers slaagden er in om nieuwe klantgerichte vaardigheden te verwerven en ze pasten het ook nog toe op hun werk.

Door dit nieuwe gedrag nam echter de gemiddelde contact-duur per klant toe. In het spitsuur groeiden de rijen voor de loketten aan. De balie-manager vond dit niet klantgericht en spoorde de medewerkers aan om wat op te schieten. Met het oplossen van de loket-files, gingen de nieuw verworven vaardigheden verloren.

Ik hoop een brug te slaan tussen vakmensen uit de praktijk en de wetenschap

Transfer is een probleem dat wij zelf in het leven hebben geroepen door opleiden en leren uit elkaar te halen. Leren is nodig om actuele of toekomstige problemen op en rond het werk beter te kunnen aanpakken. Dat leren zijn we steeds meer gaan organiseren door middel van opleidingen. We vinden het heel gewoon dat die opleidingen plaatsvinden ver weg van het werk. Eigenlijk proberen we op afstand, in een conferentie-oord, door middel van een kunstmatig gecreëerde leersituatie, invloed uit te oefenen op het functioneren van medewerkers in een werkomgeving die we vaak niet eens kennen. We verliezen daarbij uit het oog dat er in die werkomgeving ook leerprocessen plaatsvinden die vaak veel krachtiger en persistenter zijn dan die die we in de opleidingssituatie gedurende enkele dagen op gang proberen te brengen. Die leerprocessen op en rond het werk zijn op maandag na de training heus niet veranderd. Wij, als opleiders, leggen het daarbij altijd af. Ik houd een krachtig pleidooi voor het opnieuw ontdekken van deze leerprocessen in de werkomgeving en probeer daar invloed op uit te oefenen. Opdrachtgevers, managers en chefs zijn daarom mijn belangrijkste opleiders in een organisatie. De cursus kun je uitbesteden, het leren niet."

Dat brengt het gesprek op trends als de lerende organisatie en certificering van opleidingen.

"Het is vanzelfsprekend toe te juichen als een beroepsgroep bezig is met de professionalisering van het vakgebied. Je moet als klant ervan uit mogen gaan dat je een goed produkt krijgt. Dat de remschoenen van je auto bij een reparatie goed gemoniteerd zijn en dat er in een potje babyvoe-

ding geen schoonmaakmiddel terecht komt. De klant is gebaat met het bestaan van kwaliteitsnormen en kwaliteitscontrole. In het licht van mijn eerdere uitspraak: 'de cursus kun je uitbesteden, het leren niet' kun je je afvragen wat de klant opschiet met certificering? Als je opleidingen wilt zien als een dienst, kun je de opleider en het opleidingsinstituut van een keurmerk voorzien, daar is niets op tegen. De klant mag dan verwachten dat hij de gevraagde dienst krijgt geleverd overeenkomstig de zorgvuldigheidsregels die de professie inmiddels ontwikkeld heeft. Voor mij zit de kwaliteit van een opleiding echter in de samenhang van een systematische opzet en de relationele aanpak: de interne consistentie van een opleidingsprodukt krijgt pas een impact op een organisatie als zij is ingebed in een extern consistente werkomgeving. Het gevaar bestaat dat organisaties gaan denken dat zij met het inhuren van een gecertificeerd instituut een gegarandeerd succes gekocht hebben. Als organisaties meer zekerheid willen hebben over het profijt van externe opleidingen dan moeten zij hun eigen inkoopers certificeren."



Gepromoveerd: Het einde of een nieuw begin?

Je bent al jaren actief betrokken bij de NVvO. Vertel daar eens iets over?

"De NVvO heeft voor mij een belangrijke rol gespeeld. De vereniging heeft mij veel mogelijkheden geboden om nieuwe ideeën te ontwikkelen, die ook kenbaar te maken en aan collega's te toetsen. Daar heb ik een dankbaar gevoel over. Roel

Schulting nodigde me in Apeldoorn uit om bij de start van de sectie opleiders in de gezondheidszorg mijn ideeën voor te leggen over de ontwikkeling van de professie van zorg-medewerkers en de rol van opleidingen daarbij. Ik vond het een eer om te mogen spreken bij het twintigjarig bestaan van de NVvO in Zoetermeer. Mijn reflecties op het rapport 'De werkelijkheid aanpakken: People management in de jaren negentig' van Carlet-Lemée & Flören waren niet bedoeld als een vluchtige feestrede, meer een serieuze verkenning van onze toekomstige werkomgeving. DESKunde heeft voor mij als spreekbuis naar collega's gewerkt; de eerste aarzelende resultaten van mijn onderzoek hebben in dit blad het daglicht gezien. Ook bij de uitvoering van mijn onderzoek heb ik veel aan de NVvO gehad. Bij de case-studies heb ik gebruik gemaakt van het werkgebied van verschillende collega-leden. Ik kreeg de gelegenheid om tijdens een studiedag de eerste onderzoeksresultaten te presenteren, met collega's te bespreken, en lacunes aan te vullen. In 1989 kreeg ik zeer onverwacht als eerste de eervolle opleidingsonderscheiding. Ik beken dat ik het aangenaam vind om de NVvO-sculptuur te bekijken die hier in mijn werkkamer staat.

De professionalisering van ons vakgebied ligt me na aan het hart. De NVvO vervult daarbij een voortrekkersrol. Ik zou graag mijn stem meer laten horen in de actuele discussie rond dit onderwerp, maar ik heb zo'n hekel aan vergaderingen."

We pakken het proefschrift er nog eens bij en proberen na te gaan wat de opmerkingen uit het veld zullen zijn.

Wat kan een gemiddelde opleider hiermee?

"Deze dissertatie dient op de eerste plaats als mijn persoonlijke proeve van bekwaamheid die ik ga afleggen tegenover een wetenschappelijk forum en waarmee ik het bewijs moet leveren dat ik in staat ben om zelfstandig deugdelijk onderzoek te verrichten. Proefschriften vind ik vaak onleesbaar, laat staan dat je er iets mee kan. Ik heb daarom geprobeerd om in deel III praktische aanwijzingen te geven voor het ontwerpen van opleidingen. Collega's en bedrijven, die meewerkten aan het onderzoek, hebben zich deze ontwerp-aanwijzingen eigen >

"It really does take two to tango"

Joseph Kessels (1952), geboren te Echt in Limburg, studeerde na de kweek-school aan de Universiteit van Amsterdam, waar hij in 1979 doctoraal examen deed in Andragologie, met de specialisaties Volwassen-educatie en Organisatie-agologie. Sinds 1977 is hij samen met Cora Smit partner in het Onderwijsadviesburo Kessels en Smit, dat zich met name richt op de bestudering van opleidingskundige vraagstukken in arbeidsorganisaties. Met Cora is hij sinds tien jaar hoofddocent van de Tweejarige Leergang Opleidingskunde. Zij verzorgden publikaties zoals het Handboek voor Opleiders in Organisaties en de reeks Capita Selecta. In 1989 namen zij het initiatief tot de oprichting van FCE, de Foundation for Corporate Education, de Stichting Opleidingskunde die door middel van opleidingen, onderzoeksstipendia en publikaties inzet voor de wetenschapsbeoefening op het terrein van leren in arbeidsorganisaties.

gemaakt en dat heeft overal tot succesvolle projecten geleid. In die zin hoop ik een werkstuk af te leveren dat niet alleen wetenschappelijk interessant is, maar dat ook zijn weg vindt onder opleiders."

Wat moet een opleider die wordt ingehuurd voor een klein traject hiermee?

De rode draad is telkens dat opleidingen veranderingen proberen teweeg te brengen in de werksituatie door middel van geplande leerprocessen. Het produkt van een opleider is dus niet het leveren van een cursus, maar het hulp bieden bij het organiseren van het leren. Is nu 'een klein traject' een kleine cursus of een klein beetje hulp?

De manager huurt jou in voor een traject en heeft er geen behoefte aan dat jij de hele organisatie gaat doorlichten. Al die gesprekken, bijeenkomsten als je een brede groep erbij haalt, dat kost alleen maar meer geld en juist in deze tijd....?! Wat wil die manager nou? Moet iedereen naar een cursus of zit hij met een probleem? Denkt hij zijn probleem door een opleider te kunnen laten oplossen door middel van een cursus?

Dat woord 'traject' is toch hypocriet als we er gewoon een driedaagse cursus mee bedoelen en verder geen gezeur.

„ De opleiding kun je uitbesteden, het leren niet „

Als ons onderzoek aannemelijk maakt dat een zogenaamde goede cursus (met interne consistentie) geen effect heeft als deze niet ingebed is in een werkomgeving

waarin de diverse belanghebbenden heldere opvattingen hebben gevormd over wat het probleem is en hoe we dat samen op kunnen lossen (externe consistentie), dan hou je toch iedereen voor de gek door je koopwaar aan te blijven bieden?

Een van mijn stellingen bij m'n dissertatie luidt:

Het ontwikkelproces van een leerplan, waarin zowel een systematische als een relationele benadering gevolgd wordt, biedt de organisatie een leerproces met een grotere impact dan het leerproces dat het leerplan zelf beoogt teweeg te brengen.

Als je dat inzicht bij je opdrachtgever kunt laten plaatsvinden, dan ben je een waardevolle adviseur.

Mijn grote zorg is dat veel opleiders zullen zeggen: 'Wat Joseph Kessels beweert is niets nieuws, dat wisten we allang'. Wat natuurlijk waar is, want ik wist het ook, maar dan toch gewoon doorgaan met het dom houden van onze opdrachtgevers door ze het gemakkelijke dwaal-spoor van de cursus-oplossing aan te bieden. Dat komt ons vak straks duur te staan.

Als we beschikken over serieuze schattingen dat van alle cursus-inspanningen slecht 10% enig merkbaar effect heeft, als ons onderzoek een plausibele verklaring daarvoor aandraagt met een alternatief, als afnemers schreeuwen om certificering en keurmerken, omdat ze het gevoel hebben belazerd te worden, dan plegen we professionele zelfmoord als we de goedlopende cursus-illusie instandhouden. Ik ben niet tegen cursussen. Maar we organiseren daarmee niet het leren waar het hoort: op het werk. Het

lukt opleiders om met cursisten de gekste dingen te doen: brieven aan zichzelf schrijven, knippen, plakken, kleien, toneelspelen, zingen, vloten bouwen, de Himalaya beklimmen en over gloeiende kooltjes lopen, als het maar weg is van het werk. Het is net of onze diepgewortelde school-conventies het ons beletten om het leren te organiseren op en rond het dagelijkse werk. Zolang ons dat niet lukt doen we het niet goed."

Het zal wel die richting in moeten, maar wat zijn de tussenliggende fases?

"Managers en chefs een grotere rol laten spelen bij de ontwikkeling en de uitvoering van een opleiding; willekeurig pagina's uit de cursusbrochure scheuren en je dan verbazen over het verschijnsel dat de vraag ophoudt; ophouden met te zeggen dat je adviseur bent als je bang bent om te adviseren dat de cursus niet zal helpen; ophouden met cursussen geven als je graag adviseur wilt zijn; kennisdoelen vervangen door vaardigheidsdoelen; als opleider eerst zelf het bewijs leveren de vaardigheid uit het leerdoel te beheersen; deelnemers de vaardigheid in de opleiding daadwerkelijk laten beoefenen, niet alleen erover praten; tijdens de opleiding produkten laten maken die nodig zijn bij het uitoefenen van de functie; opleidingen afsluiten met een proeve van bekwaamheid en deze af laten nemen door de opdrachtgever en de eigen chef, liefst in de eigen werkomgeving; zorgen dat het iets uitmaakt als je de vaardigheid in het werk al dan niet toepast. Leuk vak!" □

DESKunde nr.2
april 1994

Themanummer:

**EERSTELIJS-
MANAGEMENT**