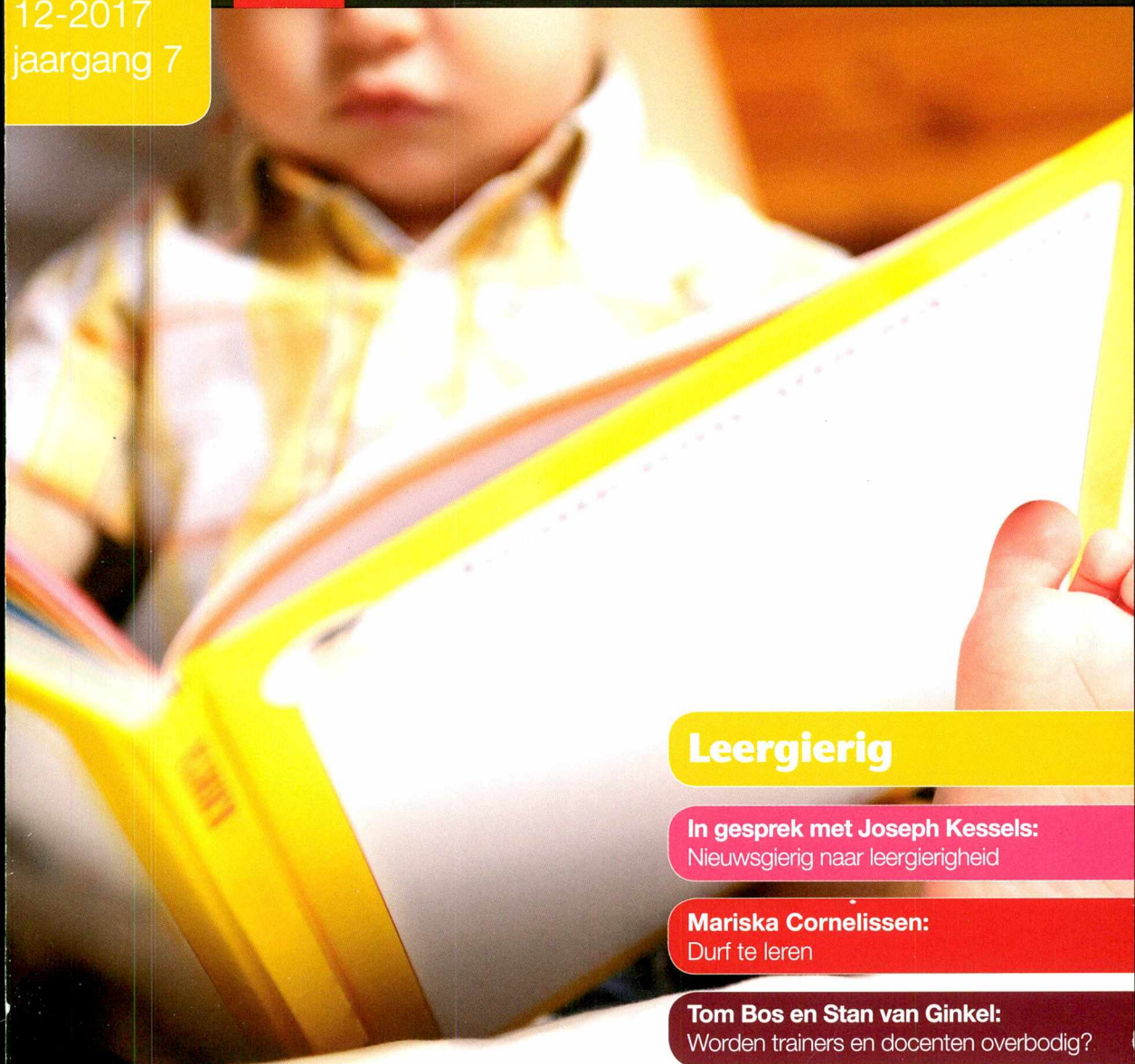


TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
leren | talent | werk

nr. 4
12-2017
jaargang 7



Leergierig

In gesprek met Joseph Kessels:
Nieuwsgierig naar leergierigheid

Mariska Cornelissen:
Durf te leren

Tom Bos en Stan van Ginkel:
Worden trainers en docenten overbodig?



■ Mariël Rondeel en Erik Deen

In gesprek met Joseph Kessels

Nieuwsgierig naar leergierigheid

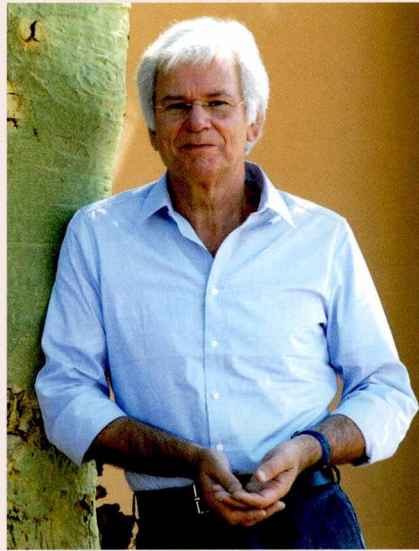
In het afgelopen jaar werkte Joseph Kessels samen met ons aan een nieuwe editie van het bijna klassieke boek 'Opleidingskunde', waarvan hij samen met Cora Smit in 1989 de eerste versie schreef. Voor de redactie van TvOO was dit aanleiding ons te vragen om met Joseph Kessels in gesprek te gaan over ons vak, de veranderingen daarin, over vakmanschap en over zijn eigen fascinatie voor leergierigheid. We troffen elkaar op de laatste zomerdag van het jaar.

Opwinding in het begin

De sterkste herinneringen aan de eerste jaren in dit werk gaan over de opwinding die Joseph Kessels en zijn collega Cora Smit toen voelden. "We werkten oorspronkelijk in de jaren 1975 en 1976 vooral aan klassieke vormen van scholing, zoals instructieprogramma's voor verpleegkundigen. Dat vonden we bijzonder om te doen, maar tegelijk voelden we dat er meer mogelijk was. Bij een aantal opdrachtgevers, zoals de Nederlandse Spoorwegen, de Hoogovens en de politie, merkten we dat er animo was om het leren in organisaties anders, professioneler aan te pakken. Taakanalyses, evalueren, ontwerpen van leertrajecten; het stond allemaal in de kinderschoenen en wij mochten ermee proefdraaien. Dat was niet altijd makkelijk want in de contacten met al die professionals (machinisten, operators, agenten) kwam natuurlijk regelmatig de vraag: maar wat voor vak hebben jullie dan? Als je zelf geen verpleegkundige of machinist bent, hoe kun je dan een opleiding voor ons maken? Deze vragen wakkerden bij ons als jonge beroepsbeoefenaren het enthousiasme aan om van het ontwerpen van leertrajecten een vak te maken en daar het gereedschap voor te ontwikkelen. Het was fantastisch om bij te kunnen dragen aan iets wat deel zou worden van de identiteit van dit vakgebied. En hoewel het bij de nieuwe uitgave van 'Opleidingskunde' over andere thema's gaat, kwam dat opwindende gevoel weer terug."

Huidige experimenteeruimte

Dat doet de vraag rijzen of er nu nog gelegenheid is om in ons vak te experimenteren en het verder te ontwikkelen. Joseph: "De technisch-instrumentele kant van ons vak is voor een groot deel volgroeid. Zaken als taakanalyse, evaluatie en ontwerpen zijn volwassen geworden. Maar het adviesperspectief dat in de nieuwe editie van 'Opleidingskunde' een belangrijke rol krijgt, is een relatief nieuwe toevoeging. Het bouwt voort op de relationele benadering waar ik in



Prof. Dr. Joseph Kessels is hoogleraar-emeritus. Hij was werkzaam aan de Universiteit Twente, de Open Universiteit en de Universiteit Leiden. In 1993 promoveerde hij cum laude op een onderzoek naar het ontwerpen van succesvolle opleidingsprogramma's. Samen met Cora Smit startte hij in 1977 Kessels & Smit, The Learning Company, waaraan hij tot 2010 verbonden bleef.

mijn proefschrift (1993) een sterk pleidooi voor gehouden heb. Dat is volgens mij een wezenlijke uitbreiding en verrijking van het vak."

"Er blijven hardnekkige thema's over waarin we nog te weinig vordering hebben gemaakt en dus nog voldoende te experimenteren valt," zegt Joseph. "We praten wel veel over leren op en rond het werk, maar het is nog altijd makkelijker om een cursus te maken dan de werkplek anders in te richten. Als adviseur op die manier invloed uitoefenen op de werkplek is nog niet genoeg gelukt. Het zou voor mij af zijn, als het normaal

wordt om een dagelijkse werkomgeving te bekijken vanuit een leerperspectief. Dat we de vraag stellen hoe je de werkomgeving zo kunt inrichten dat mensen er samen slimmer worden. Het is aan ons om te realiseren dat mensen mee mogen denken over belangrijke vragen als: wat kan ik bijdragen, hoe doe ik dat slimmer, wie kan ons daarbij helpen?"

Joseph vervolgt: "Dan komt ook de vraag naar voren welke rol een leidinggevende moet nemen om te voorkomen dat hij vanuit een klassiek hiërarchische positie voorschrijft hoe het moet. We zijn helaas nog niet zo ver dat we snappen hoe het komt dat een meneer of mevrouw op een hiërarchische positie vaak voldoende is om een team collectief dom te houden. En om de werkplek helemaal geen leerplek te laten zijn. Het werken rond dit soort vragen gaat veel verder dan leertechnologie en daarin moeten we zeker nog nieuwe dingen ontdekken."

Zorg dat je op de werkplek bent

Gelukkig, is er dus nog het nodige te ontdekken. Dat brengt ons op de vraag welke rol de adviseur of ontwerper heeft om die werkplek tot een duurzame leerplek te maken. Joseph: "Het belangrijkste is dat je als adviseur consequent bezig bent jezelf toegang te verschaffen tot die werkplek. Ik moet daar nu nog net zoveel moeite voor doen als veertig jaar geleden. Opdrachtgevers zien ons wel als een gespecialiseerd adviseur, maar niet als een adviseur die op de werkplek is en daar dingen in gang zet. De waarde van een klassiek instrument als taakanalyse valt daarin niet te onderschatten. Taakanalyse verschaft je toegang tot de werkplek. We doen dat nu niet meer zoals destijds, toen ik met scoringslijstjes en stenografie het werk beschreef, maar gebruiken moderne middelen. Zorg dat de mensen voor wie we een taakanalyse doen, daar ook actief in participeren zodat ze er zelf direct veel van leren."

Tekenen bij binnenkomst, lunch en vertrek

Kessels benadrukt dat je deze advies- en ontwerptaken niet in je eentje moet doen. Juist het leren op deze informele en vaak impliciete manier is waardevol. Dat brengt hem op de gevaren die formele settings met zich meebrengen. "Als we de focus verleggen naar impliciete leerprocessen, verlost ons dat misschien ook van de nadruk op formele zaken als assessment, evaluatie en testen. Die vormen plaatsen je in een hiërarchische verhouding. Het zijn goedbedoelde, rationeel kloppende aanpakken die averechts werken op zaken als leergierigheid, duurzame ontwikkeling of je identificeren met je vak. Een voorbeeld: het systeem van pe-punten (permanente educatie) in hoog-complexe beroepen leidt soms tot absurde situaties. Op professionaliseringsbijeenkomsten voor dergelijke kenniswerkers, waar ik weleens spreek, zie ik dat deelnemers drie keer per dag een handtekening moeten zetten voor aanwezigheidsregistratie: bij binnenkomst, lunch en vertrek. Zo'n vreemde controledwang, daar zakt je de leerzin van in de schoenen. Je bouwt zo een systeem dat zelfs van hooggekwalificeerde, integere mensen met een sterk verantwoordelijkheidsgevoel, rare robots maakt. Alles om maar te voldoen aan de opgelegde verplichting van zoveel uren scholing per jaar."

De ontwerper als change agent

"Ik houd een krachtig pleidooi voor het aandragen van bekwaamheidsbewijzen door professionals zelf. Waarom nodigen we ze niet uit om zelf hun proeve te ontwerpen? Als ik dat voorleg, dan verklaren mensen me voor gek. Die vergelijken het met afkijken. Maar iemand die een vak graag wil doen heeft er belang bij anderen het bewijs te leveren dat hij dit op een hoog niveau beheerst en een waardige collega is. Maak daar gebruik van! Die manier van denken is zwak ontwikkeld. Adviseurs en ontwerpers kunnen op dit thema nog voldoende doen: aan de ene kant zelf krachtige ideeën en onconventionele

opvattingen hebben. En tegelijk de relationele bekwaamheid inzetten om opdrachtgevers met zo'n confronterende boodschap mee te nemen in een nieuwe denkwijze: change agent zijn is volgens mij een kernbekwaamheid."

De gebluste leergierigheid van een ambulancemedewerker

We komen op het verhaal van een familielid, die als ambulancebroeder een bekwaam professional is en nog nieuwe dingen wil leren. Hij zou bijvoorbeeld zelf een arm weer terug in de kom willen zetten, omdat hij er veel ellende mee kan besparen. En hij weet dat hij dat goed zal kunnen. Maar de formele leerweg is zo complex dat die hem tegenhoudt. Hij is zelfs helemaal gestopt met cursussen en trainingen, omdat hij zich daar niet meer serieus genomen voelt: veel formele toetsing, overtollige theorie en aandacht voor abstracte zaken als reflectie en competenties. Kessels: "Kijk, hier zie je hoe je de natuurlijke leergierigheid van mensen stuk kunt maken.

Jouw neef ziet de meerwaarde van het onder de knie krijgen van nieuwe bekwaamheden. Hij is gedreven vanuit de situaties die hij tegenkomt in zijn werk. Dat raak je kwijt door assessment, toetsing et cetera, vooral als je daar zelf geen invloed op hebt. Het pijnlijke is dat medewerkers het verlies van hun leergierigheid juist associëren met ons vak. Dat vraagt een kritische herbezinning: eerst de theorie en dan de praktijk, of juist andersom? Waarom beginnen we niet met het werk? Waarom mag je pas na twee jaar opleiding op stage? Zo kijken naar leren, en dat voorleggen aan mensen in beslisposities, daarin hebben we nog heel wat stappen te zetten."

De moeite van het koesteren waard

Maar er is ook het nodige bereikt. Op de vraag waarop hij trots is, vertelt Kessels: "De aandacht voor een krachtige verbinding tussen werken en leren is zeker een vooruitgang, ondanks de weg die we daarin nog te gaan hebben. De waarderende manier van kijken naar leren en het denken vanuit talenten, dat is absoluut winst.

Daarnaast ben ik blij dat de relationele aanpak van ontwerp vragen meer aandacht krijgt."

Hij illustreert de verworvenheden aan de hand van het vakgebied van organisatieadviseurs. "Organisatieadviseurs hebben steeds meer interesse voor leren. Dat is een verrijking voor de hrd'er; wij hebben ons repertoire ermee uitgebreid. Maar ik zie het ook als een verzwakking: iedereen houdt zich nu met leren bezig. Ons vakgebied is niet zomaar vanuit andere vakgebieden te adopteren. Ik houd een pleidooi voor een eigen, krachtige identiteit: wij hebben in onze geschiedenis van veertig jaar opleidingskunde een technisch-instrumenteel

Wat kan ik bijdragen, hoe doe ik dat slimmer, wie kan ons daarbij helpen?

vakmanschap ontwikkeld, dat veel van de nieuwe leeradviseurs niet hebben. Met een groep rond de tafel zitten en het gesprek faciliteren is dun vakmanschap. Je kunt dan niet met specifieke interventies richting geven of vanuit een gefundeerd leerperspectief het denken verder helpen. Daar heb je meesterschap op ons terrein voor nodig. Net zoals een architect enerzijds rekening houdt met de wensen van opdrachtgevers en gebruikers, en anderzijds op cruciale punten eigen expertise inbrengt. Zet hij die niet in, dan krijg je alleen maar lelijke gebouwen die achterhaald zijn zodra het dak erop ligt. De architect moet die eigen deskundigheid wel inbrengen. Je kunt dat niet van de opdrachtgever verwachten. Voor ons vak is dat niet anders."

Nieuwsgierigheid naar leergierigheid

We naderen het eind van het gesprek en vragen Kessels naar de jaren die voor hem liggen en zijn eigen leergierigheid. Hij vertelt enthousiast. "Ik heb altijd een waanzinnige nieuwsgierigheid

gehad naar hoe mensen hun werk doen: naar wanneer ze het goed vinden, hoe ze naar elkaar kijken, wie ze als topper aanwijzen, hoe ze vakmanschap verwoorden. Waar ik nu mee bezig ben, is hoe die nieuwsgierigheid bij anderen ontstaat. Hoe komt het dat iemand die een bepaald thema belangrijk vindt, daar helemaal voor gaat en geen moeite te veel is? Is daar ergens een startknop voor te vinden? Steeds minder zullen gehoorzaamheid, hiërarchie en discipline een rol gaan spelen; de wortel en stok hebben hun tijd gehad. Het enige dat overblijft is de intrinsieke motivatie en naar die bron ben ik zeer nieuwsgierig.

Ik denk dat ik nog het kind in mij heb dat zich over dingen blijft verbazen. Graag combineer ik dat met de esthetische beleving van muziek, architectuur, theater of literatuur. Met name die niet-cognitieve zaken, zoals verbeelding in de kunst, kunnen alleen ontstaan op een persoonlijk gedreven manier; daar kunnen we veel aan hebben. Jaren terug zat ik aan mijn Twentse oratie te werken en luisterde ondertussen naar een nieuwe cd van zangeres Cecilia Bartoli met

muziek van Vivaldi. Terwijl ik zit te schrijven, hoor ik opeens een prachtige aria (*Gelido in ogni vena scorrer mi sento il sangue* – Ik voel hoe ijskoud bloed door mijn aderen stroomt). Die uitvoering raakte me zo dat ik gelijk wist dat ik 'm moest gebruiken, maar ik had absoluut geen idee waarom en hoe. Dat ontdekte ik veel later pas. Maar het leerde me wel iets over mijn eigen drijfveren en over vakmanschap. Als iets me raakt, dan is het belangrijk voor me, en wil ik er iets mee doen. Als ik dat bij anderen zie gebeuren, dan wil ik weten waar het in zit. Je kunt geraakt worden door zogenaamd verheven dingen als opera, maar evengoed door voetbal of een landschap.

Met die geraaktheid wil ik serieus omgaan en ik wil het ook bij anderen ontdekken. Mijn leergierigheid nu ligt in het onderzoek naar mijn eigen nieuwsgierigheid, naar nieuwsgierigheid als begrip, en het onderzoeken van momenten waarop je geraakt wordt. Daar zouden we in ons vak ook nog wel wat mee kunnen doen." ■



Drs. Mariël Rondeel is als ontwerper, adviseur en ondernemer sinds 1999 verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Zij is kerndocent bij de leergang Adviseren & Ontwerpen voor Leren in Organisaties van de Foundation of Corporate Education en hoofdredacteur van 'Het Ontwerpboek' (2012).



Erik Deen is als ontwerper, adviseur en ondernemer verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company en lid van de adviesraad van TvOO.