



L&DTALKS

FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011

JOSEPH KESSELS, DE LEERARCHITECT

Een goede internetverbinding, skype en enkele vragen uit het attitudegericht interview, meer was er niet nodig voor een diepgaande kennismaking met Joseph Kessels. Hij komt op donderdag 13 oktober naar Brussel voor een Masterclass & Keynote.

Joseph Kessels startte als twintiger met het maken van instructiefilmpjes voor de gezondheidszorg om zijn studie in Amsterdam te bekostigen. Deze filmpjes gingen over het wassen van patiënten, het toedienen van medicatie, of het voorbereiden van een patiënt op een ingrijpende operatie ... Het instructiefilmje had zoveel meer effect als ik het samen met jonge verpleegkundigen maakte dan wanneer ik het louter op voorschrift van hun docent deed: dan werden het geen boeiende programma's. Ik was pas 23 toen ik deze ontdekkingen deed; je kunt je voorstellen dat ik daar graag verder op wilde bouwen. Ik deed er later ook onderzoek naar, gedreven door nieuwsgierigheid, hoe werkt het eigenlijk? Wat zijn de factoren die écht invloed hebben op een opleiding?

En zo maakte ik langzamerhand een onderscheid tussen enerzijds een systematische manier van ontwerpen die een stappenplan volgt volgens voorgeschreven richtlijnen en anderzijds een relationele benadering die meer inzet op de interactie van belanghebbenden. Mijn aarzeling, naïviteit en verlegenheid namen langzamerhand af toen ik ontdekte dat daarin leerprocessen plaatsvonden die tot een krachtig nieuw ontwerp leidden.

Waarom herken je jezelf als je een titel zou kiezen?

In de context van dit interview liefst als nieuwsgierige collega in L&D. In mijn werkcontext zie ik mezelf als een *leerarchitect*, net zoals een architect die een huis ontwerpt en hoopt dat mensen zich daarbinnen op hun gemak voelen en geen ruzie maken.

Tot 2010 werkte ik samen met medeoprichter Cora Smit voor Kessels & Smit, *The Learning Company*. We hebben het bedrijf aan de medewerkers overgedragen. Daarna ben ik wel doorgegaan met het ontwerpen van leertrajecten. Mijn werk bestond uit twee delen. Werken in de praktijk bij Kessels en Smit en onderzoek doen met studenten aan de universiteit: eerst als hoogleraar aan de Universiteit Leiden, daarna aan de Universiteit Twente en de laatste jaren combineerde ik dat met een leerstoel aan de Open Universiteit.

Wat verwacht je zelf als leerarchitect van dat werk?

Ik word gedreven door een sterk geloof in de mogelijkheden van mensen. Ik stel vast dat mensen in hun rol als medewerker hun mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen niet altijd benutten. Enerzijds omdat ze het van zichzelf niet weten, anderzijds omdat de omgeving daar niet toe uitnodigt of zelfs afremt. Wat ik hoop, is door middel van het ontwerpen, invloed te kunnen uitoefenen op de dagelijkse werkomgeving opdat die werkomgeving medewerkers in staat stelt om te groeien, te ontwikkelen en je zou zelfs kunnen zeggen te emanciperen.

Waarom is dat emanciperen belangrijk voor jou?

Het is verbonden aan de opvatting dat veel mensen in mijn ogen onvoldoende bewust zijn van hun mogelijkheden. Dat een werkomgeving daar ook te weinig gebruik van maakt. Dat is jammer en ik zie het als mijn levenstaak om mij daar voor in te zetten. Er is zoveel meer mogelijk dan we denken!

Waarom is het ontwerpen belangrijk voor jou?

Iedereen heeft sterke of minder sterke opvattingen over wat ze graag willen realiseren in hun leven. Sommigen doen dit via vakmanschap, een leidinggevende positie, anderen gebruiken hiervoor de politiek, weer anderen religie. Ik doe dat door middel van het creëren van leermogelijkheden voor mensen. Daarmee is het opleidingskundig ontwerpen mijn voertuig geworden voor mijn persoonlijke doel.

Waarom is het onderscheid tussen ontwikkelen en ontwerpen belangrijk voor jou?

Ik zou ontwikkelen willen reserveren voor het tot ontwikkeling doen komen van bekwaamheden, talenten en inzichten. Ontwikkelen is een werkwoord dat bij menselijke vermogens hoort en waar het individu zelf over gaat. Het ontwerpen reserveer ik voor datgene wat ik kan inrichten aan ruimte, activiteiten, interventies en aanpakken waarbinnen dat ontwikkelingsproces van mensen kan plaatsgrijpen.

Ik kan een leeromgeving ontwerpen; diegene die daar instapt zal zich daarbinnen kunnen ontwikkelen.

Waar zit dat emanciperen dan in?

Volgens mij zijn mensen tot meer in staat dan ze zelf geloven. Mensen die zich bewust of onbewust onderwerpen aan een hiërarchisch gezag doen daarmee de ontwikkeling van hun eigen mogelijkheden tekort. Dat is jammer en daar zie ik hoe de noodzaak tot hulp bij emancipatie zich aandient.



Hoe weet je dat je goed bezig bent als leerarchitect?

Ik denk dat ik een aantal criteria heb waaraan ik dat kan aflezen. Bijvoorbeeld, als medewerkers zich met plezier engageren voor de leeractiviteiten die ik ontworpen heb. Als ze zien dat hun bekwaamheden daadwerkelijk toenemen. Of doordat ze nieuwe vraagstukken succesvol kunnen beantwoorden. Dat ze beter met mensen kunnen samenwerken, ingewikkelde thema's kunnen oppakken ... Dat ze als team invloed kunnen uitoefenen op de inrichting en vormgeving van hun werk, waardoor het succesvoller wordt en zij er meer plezier aan beleven.

Welke resultaten kun je toerekenen aan welke interventies?

Mensen zijn inderdaad niet alleen lid van een organisatie, zij maken ook deel uit van een familie en hebben een vrijetijdsbesteding. Ook die omgevingen beïnvloeden het leren.

Je kunt echter wel stellen dat, wanneer mensen een hekel hebben aan een leeractiviteit, de kans klein is dat daar productieve resultaten uit voortkomen.

Als mensen aangeven dat ze specifieke bekwaamheden na een leertraject beter onder de knie hebben -en die bekwaamheden kregen veel aandacht- dan is de kans heel groot dat die resultaten toe te wijzen zijn aan de leerinterventie.



Hoe weet je tijdens je ontwerpfase als leerarchitect dat je goed bezig bent?

Dat is precies één van de kenmerken van mijn ontwerpaanpak. Ik werk niet op een individuele, louter systematische manier, volgens een vast stappenplan. Ik kies voor een relationele benadering, die in samenwerking met de belanghebbenden en met de toekomstige gebruikers, inzet op een gezamenlijk, gewenst resultaat.

Als je dat zo aanpakt, hoe weet je dan dat je goed bezig bent?

Een ontwerptraject vindt plaats over een periode van bijvoorbeeld vier weken met een viertal ontwerpbijeenkomsten. Als er op de tweede ontwerpbijeenkomst niemand meer komt opdagen, dan is het heel duidelijk dat je het verkeerd hebt aangepakt.

Maar als je vier keer met een grote groep medeontwerpers aan de slag kunt en nadien komen er ook anderen die vragen of ze mee kunnen werken omdat ze horen dat je iets spannends aan het doen bent, dan groeit je ontwerptraject. Dan zie je dat die ontwerpbijeenkomsten op zich al deel uitmaken van het leertraject zelf. Uiteindelijk zou ik zo'n ontwerpaanpak daarom onderdeel willen laten uitmaken van de dagelijkse werkomgeving.

Je hebt een leertraject ontworpen samen met ondertussen enthousiaste medeontwerpers. Dan krijg je bezoek van een groep buitenstanders die kritisch en bang is waarvoor het traject dient. Als dat uitgerold is met hen, hoe weet je dan dat je goed bezig bent?

Ik zou het woord uitrollen niet gebruiken. Het betekent dat je iets maakt, het test en het vervolgens aan anderen oplegt. De ontwerpaanpak die ik voorstel ontwikkelt zich geheel anders. Zonder dat je er erg in hebt, gaat de ontwerpfase over in de leer- en ontwikkelingsfase. In mijn proefschrift kwam ik indertijd ook tot die slotsom: een succesvol ontwerptraject kan het leertraject zelfs overbodig maken. Ik maak op die manier eigenlijk weinig onderscheid tussen ontwerpen en leren.

Wat is de relatie tussen de taken die je deed als leerarchitect in het begin van je loopbaan en nu?

Als ik terugkijk op mijn leerloopbaan dan denk ik dat ik in de beginfase vragen kreeg die meer van technisch-instrumentele aard waren: het verwisselen van remschoenen, het opstarten van een productieproces, en dergelijke. Gaandeweg werden de vragen complexer, waarbij de uitkomst nog niet duidelijk was en de impact minder voorspelbaar.

Op momenten dat het er echt toe doet, kan ik nu teruggrijpen op leerprincipes, motivatieprincipes en leerstrategieën die het ontwerpgericht, ontwikkelgericht leren en emancipatorisch denken, ondersteunen. Ik heb me niet overeind gehouden door alleen maar pragmatisch te reageren op wat zich aandeed. Gaandeweg bouwde ik een repertoire aan kennis van interventies op waaruit ik nu kan putten. Dat heeft mij als tamelijk verlegen, introverte beroepsbeoefenaar geholpen. Ik zou dat vroeger niet gekund hebben.

Joseph, om welke reden wil je gerespecteerd worden als leerarchitect?

Vanuit die emancipatiedrijfveer wil ik graag gezien worden als iemand die zich inzet voor de persoonlijke ontwikkelingsdoelen van de individuele medewerker, en niet als iemand die enkel de performance van de organisatie ondersteunt.

Ik hoop dat mensen mij straks zien als iemand die nooit de gemakkelijkste weg in het onderwijs en bedrijfsleven gekozen heeft. De gemakkelijkste weg is bijvoorbeeld lopen over de gebaande paden, efficiency als vertrekpunt nemen, hiërarchische posities als vanzelfsprekend aannemen, en een ongelijke behandeling in een werksituatie als normaal beschouwen. Als je je daar voortdurend tegen verzet, heb je het niet gemakkelijk. Terwijl ik dat wel nodig vind om mijn werk te doen.

Ik heb prestatiegerichtheid vertaald in het versterken van bekwaamheden waarmee je nieuwe dingen anders en beter kunt doen. Dat is mijn doel van leertrajecten. De behoefte aan gezamenlijkheid komt tot uitdrukking in mijn relationele ontwerpbenadering. Ik voel me daarin ook gesterkt door het perspectief dat je in een werkverband nooit dingen in je eentje doet. ■



Wim Thielemans is oprichter van Dynamo die met training, organisatieontwikkeling en coaching organisaties helpt om New Generation Work te creëren. Als oprichter van de School for Recruitment schreef hij recent het boek Slim Interviewen. Dat boek is genomineerd voor het L&D boek van het jaar.