

# 'Words create worlds'

## IN GESPREK MET AART GOEDHART EN LUK DEWULF

Jeannette VERHOEVEN en Michiel DE RONDE

Kessels & Smit The Learning Company is een gerenommeerd bedrijf dat vanaf de start in 1975 is uitgegaan van het principe dat bedrijven en instellingen zich ontwikkelen door het leren te bevorderen. De oprichters, Joseph Kessels en Cora Smit, kunnen beschouwd worden als pioniers in het procesmatig begeleiden van leren in organisaties. In 1996 voegden ze zich samen met Profound (het adviesbureau van Paul Keursten) en ontstond Kessels & Smit, The Learning Company. Inmiddels is de tweede en zelfs derde generatie adviseurs aangetreden.

In een statig pand aan de Utrechtse Maliebaan - het oogt als een bedrijfsverzamelgebouw - hebben we een viergesprek met twee partners van Kessels & Smit: Luk Dewulf en Aart Goedhart. Wij vragen naar hun opvattingen over het begeleiden van leren en ontwikkelen en nodigen hen uit iets te vertellen over de werkwijze van Kessels & Smit. We spreken met hen over actuele ontwikkelingen in de begeleidingskunde en de bijdrage die ons tijdschrift hieraan kan leveren.

Aart Goedhart noemt zichzelf het liefst proceskundige. In zijn adviespraktijk bij K&S begeleidt hij organisaties, teams en individuele klanten bij hun ontwikkeling. Hij helpt bij adviesvragen en begeleidt groepen bij innoveren, samenwerken, persoonlijk leren en ontwikkelen, met aandacht voor zowel het individu als het systeem. Vanuit de Foundation for Corporate Education (FCE) ontwikkelde hij, parallel aan zijn advieswerk, met collega Barbara van der Steen de leergang Proceskunde 'Werken met aandacht'. Deze leergang van negen maanden gaat jaarlijks van start en leidt adviseurs, projectleiders en andere mensgerichte ondersteuners op tot proceskundige.

Luk Dewulf, als pedagoog en adviseur werkzaam binnen K&S, is een van de ontwikkelaars van de talentbenadering. Hij

---

*J.M. Verhoeven*, MB, is supervisor/begeleidingskundige bij Hogeschool Windesheim te Zwolle. E-mail: jeannette.verhoeven@online.nl.

*Drs. M.A. de Ronde* is leersupervisor aan de Christelijke Hogeschool Ede.

vertaalt vraagstukken graag naar een zoektocht waarin met elkaar ontdekt wordt hoe talenten en vermogens van mensen binnen de organisatie vrij te maken en te ontwikkelen zijn. Binnen de FCE begeleidt hij al meer dan tien jaar diverse leertrajecten, zoals de leergang Opleidingskunde, de summercourse en de leergang Ontwikkelen van effectieve leerinterventies. Hij geeft tevens lezingen, coacht mensen op talent en begeleidt mensen met burn-out-verschijnselen.

### ORGANISATIES BEGELEIDEN BIJ HUN ONTWIKKELING

Aart geeft aan dat hij bij het adviseren en begeleiden van organisaties werkt vanuit de opvatting dat alles wat als probleem wordt ervaren - iedere last of iedere klacht - in zijn essentie een ontwikkelvraag is. Een vraag om hulp en ondersteuning, daar waar iemand zelf geen uitweg meer ziet, is een kans om grenzen te verleggen en een volgende stap in de ontwikkeling te zetten. Wie een probleem als onoverkomelijk ervaart en daar de begeleiding van een adviseur bij zoekt, kan dit zien als een 'adviesopdracht' aan die adviseur. Maar hij kan het ook zien als aangrijpingspunt voor ontwikkeling van een vermogen dat tot nu toe nog niet is ontdekt, ontwikkeling van zijn omgeving en ontwikkeling van zichzelf.

Het vraagstuk is in de optiek van Aart daarmee een zienskwestie. 'Een ander perspectief kan de klant nét de ruimte bieden aan mogelijkheden die zonder dat perspectief letterlijk onzichtbaar waren. Als een klant met een vraag komt, dan onderzoeken we zijn wijze van waarnemen en bieden we ondersteuning bij het ontdekken van een nieuwe manier van kijken die mogelijkheden schept. Vanuit een toestand of een staat die niet zo goed beviel, kan er

weer ruimte ontstaan voor beweging. Dat noem ik proceskundige ondersteuning. We sparren met die persoon, laten andere invalshoeken en zienswijzen zien en helpen de procesdimensie van organiseren en samenwerken vorm te geven.' In deze positief gestemde benadering blijkt de kern te zitten van de werkwijze van K&S.

Bij het begeleiden van deze ontdekkings-tochten naar nieuwe perspectieven is het ervaringsleren een belangrijke bron. Daarin krijgen zowel het denken en het doen als het voelen en het willen de aandacht. Luk geeft zijn 'summercourse' als voorbeeld, waarin het centrale thema de vraag betreft hoe de deelnemers zichzelf kunnen leren gebruiken als instrument voor verandering. In een week, waarin het programma van uur tot uur gezamenlijk wordt opgebouwd, onderzoekt hij met de deelnemers hoe zij hun ervaringen kunnen gebruiken om tot inzicht en theorievorming te komen over wat zich afspeelt in de organisaties die zij adviseren. Het blijkt dat de positieve benadering niet alleen geldt voor de klant, maar evenzeer voor de adviseur zelf.

Het achterliggende idee van de zomercursus voor potentiële veranderaars is dat de deelnemers door zelfacceptatie vermogen vrijmaken om te komen tot talentontwikkeling bij zichzelf en anderen. Authentiek vormgeven aan beoogde en gewenste verandering begint bij de aanvaarding en erkenning van de eigen mogelijkheden. De werkwijze die centraal staat in de begeleidingstrajecten van K&S is altijd gefundeerd in het idee dat professionals vanuit hun eigen vermogen de ontwikkeling van het vermogen van anderen ondersteunen. Hierin ervaren Aart en Luk de betekenisvolheid van hun werk: mogelijkheden van



mensen tot ontwikkeling brengen. De adviseurs verbinden zich daarom graag aan organisaties met een grote maatschappelijke betrokkenheid, want daar is het mogelijk om verschil te maken.

**DEFINIËRING BEGELEIDINGSKUNDE** Voortbordurend op dit principe van de waardeerende benadering proberen we in ons gesprek een omschrijving van de begeleidingskunde te vinden. Aart betoogt dat hij begeleiden vooral beschouwt als proceskundige en het definieert als de vaardigheid om aandachtig, ondersteunend maar vooral belangeloos met een ander op te trekken, om hem te helpen in zijn ontwikkeling. Belangeloos in die zin dat de ontwikkelvraag, de wens om een volgende stap te zetten, van de klant of deelnemer zelf afkomstig is. De aandacht van de begeleider gaat uit naar de 'verborgen sleutels' in het verhaal van een klant, die toegang geven tot nieuwe mogelijkheden. Als begeleidingskundige ben je erop gericht de ervaren last te herkadereën en te leren zien als een onderzoeks- of leervraag vanuit vermogen en dus als een kans op ontwikkeling.

Luk vult dit uitgangspunt aan met de opmerking dat hij het vanuit zijn opleidingskundige achtergrond belangrijk vindt dat deze fundamentele attitude van de begeleider zijn vertaling krijgt in vakmanschap. De competente begeleider heeft kennis van opvattingen, modellen en methodieken, alsmede deskundigheid op het terrein van leerprocessen. Vervolgens beschikt hij over gespreksvaardigheden om deze kennis in interactie te brengen. Luk is er bovendien van overtuigd dat deze expertise opgenomen dient te zijn in het ontwikkelen van een persoonlijke professionele identiteit. Dat is cruciaal, omdat je

daarmee handen en voeten geeft aan je eigen talenten binnen het vak. Luk vindt het van groot belang om dit 'voor te leven' en mensen te laten ervaren dat je mag zijn wie je bent en dat je alles wat je tegenkomt kunt zien als een mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen. Mensen werken met mensen en als begeleider geef je altijd een eigen levens- en werkhouding door. Daarmee is opleidingskunde vooral gericht op de professional en zijn vak en daarmee op zijn professionele identiteit. Als begeleidingskundige werk je vanuit een basale positieve attitude, je vertaalt deze in deskundig handelen en je integreert die expertise in een persoonlijk-professionele werkwijze die bij je past.

Overigens geven Aart en Luk aan dat de impulsen voor ontwikkeling niet per se in het eigen vakgebied gezocht hoeven te worden. In de begeleidingskunde gaat het volgens onze gesprekspartners om de brede vraag welke prikkels begeleiders kunnen aanbieden ten dienste van de ontwikkeling van hun klanten. We verkenen bijvoorbeeld de interessante plaats van kunst, zoals poëzie en schilderkunst, in de begeleidingskundige praktijk.

**TALENTBENADERING** De geschetste oriëntatie staat in een brede internationale ontwikkeling waarvan K&S deel uitmaken. Luk vertelt dat hij regelmatig ontmoetingen heeft gehad met David Cooperrider en Ronald Fry, pleitbezorgers van het idee van waardeerend onderzoeken. Ook heeft hij contact met mensen als Mihaly Csikszentmihalyi, van het begrip 'flow', Martin Seligman en Barbara Fredrickson, van de positieve psychologie, en Marcus Buckingham die de sterke-puntenbenadering voorstaat. Al deze vernieuwers gaan

uit van het principe dat mensen gelukkiger kunnen worden en de wereld verbeterd kan worden, door expliciet aandacht te geven aan het positieve, aan wat er goed gaat en wat mensen graag willen.

Op een vergelijkbare manier is er binnen K&S al jaren een groep professionals bezig met het ontwikkelen van het concept van waarderend kijken: ga in onderwijs en organisaties actief op zoek naar wat mensen wél kunnen en kijk gericht naar waar ze goed in zijn. Bij Luk heeft dit principe concreet gestalte gekregen in zijn focus op de talentbenadering. In zijn publicaties daarover richtte hij zich in eerste instantie op uitgaven voor professionals, maar met de publicatie van *Ik kies voor mijn talent* en de recentelijk uitgegeven *Ik kies voor mijn talent: toolbox* blijkt hij een compleet nieuwe doelgroep aan te spreken, waar hij erg enthousiast over is.

Luk: 'We leven in een wereld waarin presteren en meten belangrijk zijn en er veel gedacht wordt in termen van het ontwikkelen van tekorten. Denk ook aan het competentie management. Dit zal misschien altijd zo blijven in onze maatschappij, maar om weerbaar te worden en veerkracht te houden hebben we het ook nodig om energie te organiseren op talentontwikkeling, op dromen en aspiraties. In Vlaanderen is er momenteel een duidelijke omslag gaande in het onderwijs, waarbij directeuren en professionals op allerlei niveaus bezig zijn met talentontwikkeling. Honderdvijftig tot tweehonderd scholen doen experimenten vanuit de talentbenadering en onlangs is er in een instelling voor hoger onderwijs te Antwerpen een start gemaakt met het eerste talentgericht curriculum. Studenten aan deze school moeten nog altijd een diploma halen, maar daar-

naast wil de opleiding de student helpen zijn talent te ontdekken, om te ontdekken in welke werkomgeving de student later tot zijn recht kan komen.'

**HERKADEREN ALS INTERVENTIE** Aansluitend bij het voorbeeld van onderwijsvernieuwing in Vlaanderen brengen wij de bedenking in dat de jarenlange innovaties in het Nederlandse onderwijs uiteindelijk vooral culturele armoede hebben opgeleverd. Aart en Luk grijpen deze zorg graag aan om hun begeleidingskundige werkwijze te demonstreren. 'Als dit voor jou belangrijk is, dan kun je het als toeschouwer beschrijven of er een uitdaging in verstaan. Wie weet is het waarnemen van dit probleem en het uitspreken van je oordeel erover, voor jou wel een vermomde ontwikkelingsvraag.' Ook stellen zij de wedervraag of dit oordeel over het Nederlandse onderwijs en de sombere blik die daar achter schuilgaat, niet belemmerend werkt om de vele mooie dingen die plaatsvinden te zien. Zo zou je bijvoorbeeld kunnen zien dat juist in crisis de toekomst wordt geboren. Als er in het bos een boom omvalt, komt er ruimte en zonlicht voor allerlei nieuwe levensvormen.

Het herkaderen van belemmering naar kans, van zorg naar mogelijkheid, komt naar aanleiding van deze casuïstiek als centraal element van de begeleidingskundige methodiek naar voren. Daardoor ontstaat er ruimte voor ontwikkeling. Oordelen zetten ons vast, terwijl perspectiefwisseling en waardering opening en beweging creëren. Het is de kunst de taal en de verstandhouding te vinden die verandering uitdaagt en nieuwe mogelijkheden creëert. De benaderingswijze van de positieve psychologie en het waarderend onderzoeken is sociaal-constructionis-

### JE KUNT KIEZEN HOE JE DE WERELD BEZIEET EN WAT JE ERVAN MAAKT

tisch, geeft Luk aan: 'Er is geen feitelijke wereld; we creëren de wereld met elkaar: "Words create worlds". We kunnen kiezen hoe we naar de wereld kijken en wat we van de wereld maken. Dat is een kans, een rijkdom en een verantwoordelijkheid tegelijk. De betekenisgeving die wij in de begeleidingskundige praktijk nastreven vanuit het principe dat woorden in staat zijn om werelden te creëren, vraagt om een rijke taal en voldoende culturele bagage.'

'Zo beschouwd heeft de begeleidingskundige feitelijk een belangrijke cultuurvormende rol', vervolgt Aart. 'In de ruimte die gecreëerd wordt vanuit de principes van zelforganisatie en autonomie kunnen kunst en cultuur zeker floreren. Er zijn inmiddels tal van voorbeelden waarin de culturele rijkdom van de poëzie en de schilderkunst, maar ook die van de natuur en de stilte, een betekenisvolle rol krijgt in begeleidingstrajecten. En laten we vooral de cabaretiers niet vergeten.'

Hij vervolgt: 'Bij Kessels & Smit hebben we zelf ook aandacht voor de woorden van onze klanten en van onszelf, omdat ze werelden scheppen. We zoeken ernaar de vragen zo te formuleren dat er een uitdaging ontstaat om op onderzoek te gaan,

waardoor er openingen ontstaan voor gezamenlijk gedragen oplossingen. Als je de wereld benoemt als problematisch - en dat doen wij allemaal - dan wordt de wereld problematisch. Maar als je de wereld ziet als een vat vol mogelijkheden, dan dienen de kansen zich ook daadwerkelijk aan.' De benaderingswijze van Aart en Luc creëert zowel handelingsruimte - waar liggen aangrijpingspunten voor ontwikkeling? - als een gevoel van verantwoordelijkheid: klagen is kracht, als het omgezet wordt in constructieve actie. Dit is het effect van 'reframing': door een andere taal ontstaat er een andere wereld, waarin we onze talenten willen inzetten voor leer- en ontwikkelvragen. En die mogen best groots zijn!

**WEDERZIJDSE AANTREKKELIJKHEID** We keren nog een keer terug naar het bedrijf Kessels & Smit. Dat vormt namelijk zelf een illustratie van de principes die gevolgd worden in het advies- en begeleidingswerk bij klanten. Toen het bureau werd opgericht gebeurde het formele leren voornamelijk in instituten en klaslokalen en werd 'de kennis' daarna geïmplementeerd op de werkvloer. K&S zocht van meet af aan naar manieren om de werk-

# EN DAT IS ZOWEL EEN KANS, EEN RIJKDOM ALS EEN VERANTWOORDELIJKHEID

plek zelf om te vormen tot krachtige leeromgeving. De ervaringen en inzichten die daarbij werden opgedaan, vertaalde men vervolgens naar een opleidingsaanbod voor professionals: de toenmalige leergang van de Stichting Opleidingskunde. Later werd deze omgedoopt tot de Foundation for Corporate Education. Door de jaren heen zijn deze twee pijlers - het advieswerk vanuit K&S en het opleidingsaanbod vanuit de FCE - steeds belangrijk gebleven.

Bij K&S zijn de principes van persoonlijk ondernemerschap en wederzijdse aantrekkelijkheid de belangrijkste uitgangspunten voor de vormgeving van de organisatie. Voor de benadering van de markt (zowel profit als non-profit) betekent dit bijvoorbeeld dat K&S geen reclame maakt of zich presenteert op beurzen, maar uitgaat van partnerschap en gelijkwaardigheid. Iedere medewerker heeft een eigen talent of vermogen waarmee hij zich profileert en aantrekkelijk is voor klanten en collega's. Bij klanten is er daardoor 'goesting' - een van onze gesprekspartners is Vlaming - om zich aan K&S te verbinden. De adviseur hoeft de klant niet meer te overtuigen, waardoor het contact zich vanaf het begin vanuit gelijkwaardigheid ontwikkelt. Er is

geen opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie, maar veeleer een relatie van partners in een traject (cocreatie). Deze begeleidingskundige aanpak behoort tot de kern van de expertise van de K&S-adviseurs.

K&S is ook zelf een product van cocreatie. Dat was zo bij de oprichting en is sindsdien essentieel voor de bedrijfscultuur gebleven. Aan het eind van elke zomer komen alle zestig medewerkers uit alle landen samen op twee K&S-dagen, om op organisatieniveau ieders ervaringen, maar ook plannen en ambities, uit te wisselen en daarvan te leren. Dan wordt besproken waar je als medewerker staat in je professionele ontwikkeling, wat je volgende stap is en wat je zelf verder wilt ontwikkelen, maar ook wat K&S gaat doen om zich als organisatie opnieuw uit te vinden. Bij K&S gaat persoonsontwikkeling en organisatieontwikkeling hand in hand. Het persoonlijk ondernemerschap (werken aan de eigen ontwikkeling) en leren in gezelschap (samen de organisatie verder brengen) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Er bestaan binnen K&S geen visiedocumenten of op papier geformuleerde organisatiewaarden. De onderlinge verbondenheid die ervaren wordt op de tweedaagse, is de basis waarop in alle gelederen een jaar



## ONTMOETINGEN EN VERKENNINGEN

verder wordt gewerkt. K&S vormt een inspiratiebron en tegelijkertijd een soort laboratorium voor de adviespraktijk van de medewerkers. De ervaringen binnen het bedrijf fungeren als een proeftuin voor de praktijk met de klanten en de ontwikkeling van de eigen professionaliteit. De systematische reflectie verschaft ook een basis voor publicaties daarover, vanuit de eigen uitgeverij.

**ROL VOOR HET TIJDSCHRIFT** Onder de indruk van dit succesverhaal over het bedrijf, vragen we onze gesprekspartners welke rol zij zien voor ons tijdschrift. Luc beantwoordt de vraag door aan te sluiten bij zijn eerdere pleidooi voor vakmanschap en professionele identiteit. Het tijdschrift vormt een middel om deze te bevorderen, zoals de uitgeverij die rol binnen K&S vervult. Begeleidingskundigen vormen een divergerende beroepsgroep. Het tijdschrift kan fungeren als een platform om mensen te helpen in het proces van het

verwoorden en expliciteren van hun werkconcepten. Het schrijven en publiceren van artikelen over je eigen werk draagt bij aan een sterker conceptueel fundament, waardoor we beter weten wat we doen en meer handelen naar onze inzichten. Dat verstevigt de kennisbasis van het vak en het kan tevens fungeren als keurmerk voor meesterschap.

Aart en Luc vinden het vanzelfsprekend dat begeleidingskundigen een eigen agenda hebben en dat geldt ook voor het tijdschrift; de maatschappelijke betrokkenheid van dit vakgebied is immers groot. Als we leven in de wereld die we zelf creëren, dan is het onze opgave om een wereld te scheppen waarin het goed toeven is. De maatschappelijke betrokkenheid binnen K&S is daarom ook groot. De talentbenadering in het onderwijs is daar een concretisering van. Samen met K&S zijn er in Nederland en België andere zienswijzen en praktijken rond werken en leren ontstaan en dat proces is nog lang niet ten einde.



## VERDER LEZEN

- Dewulf, L. (2009). *Ik kies voor mijn talent. Wat is talent? Hoe talent ontwikkelen? En wat met waar je echt niet goed in bent?* Schiedam: Scriptum Management.
- Dewulf, L. & Beschuyt, P. (2012). *Ik kies voor mijn talent: toolbox*. Houten: LannooCampus.
- Dewulf, L. & Lievens, P. (2004). *Het leren organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Dewulf, L. & Vangrondveld, G. (2012). *Help mijn batterijen lopen leeg!* Houten: Lannoo-Campus.
- Goedhart, A. & Steen, B van der (2009). Een proceskundig perspectief op cultuurverandering. In J. Boonstra & R. van Es (red.), *Cultuurverandering: mythe en realiteit. Praktijk, verhalen en reflecties* (pp. 133-151). Deventer: Kluwer.
- Goedhart, A. & Steen, B van der (2012). The challenge. In M. Rondeel & J. Kessels (red.), *Het ontwerpboek. Leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing* (pp. 70-85). Utrecht: K&S.
- Goedhart, A. & Steen, B. van der (2009). Leren vs. ontwikkelen: proceskundig ondersteunen. *Develop*, 8-19.
- Goedhart, A. & Steen, B. van der (2011). Impact van binnenuit. *Tijdschrift voor Organisatie en Ontwikkeling*, 11-15.