

Geef mensen die iets willen, vertrouwen en de ruimte

Joseph Kessels is samen met Cora Smit oprichter van Kessels & Smit, *The Learning Company*. In de afgelopen 35 jaar groeide dit professionele netwerk uit tot een internationaal advies- en onderzoeksbureau op het gebied van opleiden, leren en ontwikkelen van mensen in hun werk.

Tot en met 2010 is Joseph aan Kessels & Smit (K&S) verbonden gebleven. Daarna is hij een nieuwe fase in zijn werkzame leven gestart. Joseph werkt nu als zelfstandig adviseur en onderzoeker. Hij is hoogleraar Opleidingskundig Leiderschap aan de Open Universiteit en werkzaam bij LOOK - Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek en sinds 2000 ook als hoogleraar Human Resource Development verbonden aan de Universiteit Twente. We zoeken Joseph Kessels op om te horen hoe het met hem gaat en welke thema's en ontwikkelingen er spelen in zijn huidige werk.

door Mariël Rondeel & Christa Schenderling



Nog één keer een mooie stap zetten

Allereerst zijn we benieuwd hoe het Joseph is vergaan na zijn afscheid van Kessels & Smit in december 2010. Zijn vertrek betekende voor hem het afsluiten van een periode waarin hij vooral heel veel heeft gedaan om het vak te ontwikkelen.

“Mijn vertrek heeft me de ruimte gegeven om me te oriënteren op de vraag welke domeinen ik graag nog verder wil verkennen. Ik kom oorspronkelijk uit het onderwijs; ik heb de kweekschool gedaan. De laatste jaren hebben we vanuit K&S veel werk gedaan in het onderwijs. Door onze systematische én relationele ontwerpaanpak en onze belangstelling voor de relatie tussen opleidingen en het werkveld, ontstond er in het mbo en hbo veel belangstelling voor ons werk. Kort nadat ik wegging bij K&S kreeg ik van de Open Universiteit de vraag of ik mij bezig wilde houden met de professionalisering van leraren. En dan met name de leiderschapsaspecten daarvan. Ik ben toen een periode van inhoudelijke verdieping ingegaan. Op een nieuw terrein. Het hele onderwijsveld met z’n lastige beleidsvraagstukken, dat heb ik me eigen moeten maken.”

We zijn benieuwd of dit vooraf ook de opzet was van Joseph. Wilde hij de bakens verzetten en zich verdiepen in een nieuw domein?

3 “Als je zo’n periode bij K&S afsluit, dan moet je dat gebruiken om echt wat anders te gaan doen. Ik kom uit de curriculumontwikkeling. Mijn proefschrift heb ik hier, aan de Universiteit Twente verdedigd. In 1994 werd ik benoemd als hoogleraar in Leiden. Die overstap heb ik echt gebruikt om nieuwe thema’s te ontwikkelen: kennisproductiviteit en het corporate curriculum. Die pasten in Leiden heel goed. En nu bij de overstap naar de Open Universiteit, diende zich weer dezelfde mogelijkheid aan. Ik realiseerde me ook dat ik echt een laatste fase in mijn professionele ontwikkeling in ga. Dus je doet nog één keer een stap, en die wil je mooi doen.”

Joseph heeft zich dus vol enthousiasme verbonden aan nieuwe thema’s en nieuwe mensen. Hij vindt het heel plezierig om zich op een nieuw werkterrein te begeven en voelt zich daarin erg thuis. Momenteel werkt Joseph bijvoorbeeld met Frank

Informeel leren kun je niet sturen vanuit een overheid

Hulsbos aan een nieuw onderzoek bij de VO-raad, rond de vraag hoe schoolleiders aan hun professionalisering werken. Ze kijken dan met name naar het informele leren. Dat boeit hem zeer.

Stimuleren van informeel leren

Dat brengt ons op de vraag hoe de overheid informeel leren zou kunnen stimuleren. De manier waarop een overheid wil werken, in de zin van geld geven en dan vervolgens controleren hoe het besteed wordt, heeft volgens Joseph in ieder geval geen invloed op een informele leercultuur:

“Je ziet dat er veel belangstelling is voor de professionalisering van leraren. Dat dit aandacht moet krijgen is voor iedereen glashelder. Er zijn ook veel middelen voor. Leraren kunnen 10% van hun werktijd gebruiken voor professionele ontwikkeling. Maar de erkenning dat het feitelijke leren voornamelijk plaatsvindt op informele manieren, in netwerken, door samen aan relevante thema’s te werken, door in projecten te participeren, dus in al die activiteiten die niet te boek staan als formele cursussen, opleidingen, trainingen of leertrajecten, dát is heel moeilijk te accepteren. Want informeel leren kun je niet sturen vanuit een overheid. Als je zegt: we willen professionalisering bevorderen en daar reserveren we zoveel miljoen voor, en die kun je besteden aan die en die soorten gecertificeerde opleidingen, dan heb je dat allemaal geregeld. Maar hoe moet je stimuleren dat mensen in informele netwerken leren? Of hoe bevorder je het leerklimaat op en rond de school? Of hoe bevorder je bij elkaar op bezoek gaan? Hoe doe je dat?”

Wetten en regels ademen niets uit van een aantrekkelijke leeromgeving. Samen onderzoek doen, ruimte bieden om je nieuwsgierigheid te volgen, interessante netwerken opbouwen doen dat wel. Dat is de taal waarin Joseph graag wil praten:

“In het bedrijfsleven heeft men gezien dat communities of practice slim werken en heel effectief zijn. En dat is ook langzamerhand geaccepteerd in organisaties. Het is zelfs zo geaccepteerd dat Raden van Bestuur zeggen: ‘we hebben hier een lastig vraagstuk, daar zetten we een community op.’ Op het moment dat iemand die uitspraak doet, geeft dat eigenlijk aan dat hij het niet gesnapt heeft. Want een community kun je niet ergens op zetten. Die ontstaat uit nieuwsgierigheid en belangstelling van mensen zelf. Daar kun je niets aan sturen. Wat je wel kan doen is laten zien dat je het enorm waardeert, als er één of twee succesvolle teams zijn geweest die iets moois gedaan hebben. En openlijk de hoop uitspreken dat dit vaker gebeurt. En als zich dan mensen aandienen die iets willen, daar de ondersteunende ruimte voor geven. Alles wat gedreven wordt door intrinsieke motivatie kun je dus niet opleggen. Het gaat dus om ruimte geven. Vertrouwen geven.”

Werken is een vorm van leren

Joseph vertelt dat hij zich veel bezig houdt met het karakter van het werk.

“Als het waar is dat we toegroeien naar een kennisintensieve samenleving, waarbij het de belangrijkste drijfveer is om voortdurend aan verbetering en vernieuwing te werken, moet dat invloed hebben op het karakter van het werk. Nu zien we werk nog als iets waarvoor je opgeleid moet worden. Pas als je voor dat werk opgeleid bent en bekwaam bent, kun je het uitvoeren. Het werk verandert en ontwikkelt zich, en dus moet je regelmatig bijscholen. Maar ik denk dat als werk gericht is op verbetering en vernieuwing, dat werken zelf leren is geworden. En als je werk ziet als een vorm van leren, dan kun je ook anders nadenken over de manier waarop je het organiseert. Dan creëer je een werkomgeving die uitnodigt om aan nieuwe vraagstukken te werken. Die uitdaagt om nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen. Die aanmoedigt dat je geen genoegen neemt met middelmatigheid. Zodat je een stap verder wilt gaan. Dan krijg je een werkomgeving die een grote mate van zelfsturing en autonomie aan beroepsbeoefenaren toestaat. De sociale psychologie

heeft allang aangetoond dat regelruimte belangrijk is voor leren. Een ander belangrijk punt is: je leert in gezelschap met anderen. We werken natuurlijk al 100 jaar in afdelingen en teams. Maar dat is niet gebaseerd op: kun jij je teamgenoten uitzoeken. Jij kunt je op eigen initiatief en belangstelling bij collega’s aansluiten zodat je het gevoel hebt: dat is een club waar ik thuishoor en die ik samen wil vormgeven. Dat soort mogelijkheden hebben we binnen organisaties nog niet en binnen scholen ook niet. Je kiest elkaar niet uit om samen te werken. En omdat je daar geen invloed op hebt, zit je vast aan organisatiestructuren en functieprofielen, die bepaald zijn vanuit wat een manager aankan en wat functioneel is. Als je naar een school kijkt, met een lesurentabel van elke 50 minuten een andere groep en een ander vak, dan kun je op je vingers natellen dat zo’n school geen aantrekkelijke leeromgeving is voor leraren. Omdat ze nauwelijks hun klas uit komen en weinig met elkaar doen. We zijn nog niet zover dat we mensen zelf een groep laten kiezen waarin ze willen werken, rond vraagstukken die voor hen de moeite waard zijn. Dat zijn dingen die ik nog heel graag een stap verder zou willen helpen.”

Het gaat om ruimte geven. Vertrouwen geven

4

Einde aan de pretstudies?

We snijden een nieuw onderwerp aan. Het is geen geheim dat Joseph ervoor pleit om mensen zelf te laten ontdekken waar hun persoonlijke affiniteit ligt. Dit betekent ook dat je zelf het gebied kiest waarop je je verder wilt ontwikkelen en waar je werk van wilt maken. We vragen ons af hoe dat te rijmen valt met het voornemen van de minister van OCW om zogenaamde pretstudies in het mbo te beperken.

“Achter zo’n plan zit de grotere gedachte dat het beroepsonderwijs mensen moet opleiden voor bepaald werk. En dat is een heel logische gedachte. Maar als je

willekeurig twintig mensen kiest, kijkt naar het werk dat ze feitelijk doen en vraagt naar de opleiding die ze gedaan hebben is de kans groot dat het weinig met elkaar te maken heeft. Dus je kunt je eigenlijk ook afvragen: wat is het probleem hier? Natuurlijk is het verstandig de toestroom tot een opleiding te beperken al naar gelang de leermogelijkheden die we kunnen bieden. Je kunt niet met een opleiding 'dierverzorging' doorgaan als er geen dieren zijn die je kunt verzorgen."

De gedachte die leeft is dat sommige opleidingen opleiden tot werklozen. En dat dat onwenselijk is voor jonge mensen die aan het begin staan van hun carrière. Daarover zegt Joseph:

"Alsof een opleiding rechtstreeks naar werk leidt. Daar til ik niet zo zwaar aan. Ik vind het belangrijker dat jongeren een aantal jaren een opleiding volgen waar ze veel plezier aan beleven, dan dat ze met tegenzin iets doen. Toen Kessels & Smit twaalf en een half jaar bestond, hebben Cora en ik onszelf getraakteerd op een studiereis en een conferentie in Japan. Daar hoorde een excursie bij naar Japanse bedrijven. We hebben toen onder andere met de president-directeur van Sony gesproken. We hadden het ook over dit soort vraagstukken en hij zei: het maakt mij niet uit wat mensen studeren. Kijk naar mijn collega, mijn adjunct-directeur. Die is opgeleid als operazanger en is een heel goeie straaljagerpiloot geworden."



De ruimte die kinderen hebben om invloed uit te oefenen heeft een gunstig effect op hun geloof in eigen kunnen

Professionele ruimte en gespreid leiderschap bij kinderen

In de oratie aan de OU werpt Joseph Kessels de vraag op of een professionele ruimte met flexibele afwisseling van leiderschapsactiviteiten, een gunstig leerklimaat biedt voor bekwaamheidsontwikkeling. Zijn onderzoek concentreert zich op de professionalisering van leraren. Als je daarop doordent, kun je je afvragen of hetzelfde geldt voor het leren van kinderen. In hoeverre helpt het hen als ze professionele ruimte ervaren om zichzelf te ontwikkelen? Hoe zou gespreid leiderschap eruit zien in een klassensituatie?

"Theoretisch gezien denk ik dat dit principe voor jonge mensen net zo sterk geldt. Naarmate iemand meer ruimte heeft om invloed uit te oefenen op de inrichting van zijn aandachtsgebied, nodigt dit uit tot het verkennen van nieuwe dingen, het nemen van initiatief, het bevorderen van creativiteit. Je zal ook mislukkingen hebben, maar dat is niet erg zo lang het in een beschermde omgeving gebeurt. Je ziet dat jongeren in een traditionele school heel weinig invloed hebben. Dat heeft volgens mij een vervreemdend effect. Steeds meer jongeren gaan met tegenzin naar school. Ze zijn het geloof kwijt dat ze zelf invloed kunnen hebben. En door de gebrekkige bagage die ze meebrengen zegt de omgeving ook: deze mensen kunnen dat niet. Dat versterkt elkaar. Ik ben afgelopen periode op een paar heel onconventionele scholen geweest. Onder andere De School in Zandvoort van Marjolein Ploegman. Die hebben het onderwijs op een radicaal andere manier georganiseerd. Ik zie dat jonge kinderen daar heel zelfsturend zijn. Ze

organiseren hun eigen lessen. Bij de kleuters van groep 1 en 2 is een ruimte met allemaal hoekjes. Kinderen leren niet, maar doen werkjes. Er hangt een planningsbord. Elk kind kan een puzzelstuk met zijn foto of tekening op het planningsbord hangen. Het is dan heel duidelijk wanneer een hoekje vol is. Ze zijn dan heel vroeg bezig met het nemen van beslissingen over welk werkje ze zullen doen. De leraren zijn aanwezig en worden geraadpleegd door de kinderen. Maar er zijn geen klassikale lessen meer. Je ziet dus dat kinderen heel veel zelfsturing snel aan kunnen, dat ze er ook gebruik van maken en dat ze het heel erg plezierig vinden."

We constateren dat je het principe van professionele ruimte en gespreid leiderschap niet alleen theoretisch kunt toepassen op de klassensituatie, maar dat er dus al voorbeelden zijn van scholen waar dat succesvol gebeurt. Volgens Joseph heeft de ruimte die kinderen hebben om invloed uit te oefenen een gunstig effect op hun geloof in eigen kunnen:

"We weten dat geloof in eigen kunnen een sterkere voorspeller van succes is dan bijvoorbeeld formele schoolresultaten en intelligentie. En het is juist die self-efficacy die het moeilijkst tot ontwikkeling komt in klassieke scholen. Er is veel aandacht voor wat je niet kan, en voor wat er beter moet. Het gebeurt wel vriendelijk, maar het is toch allemaal gebaseerd op toetsen, selectie en uitsluiting. Je moet aan de regels voldoen. Maar dat zijn allemaal elementen die het geloof in eigen kunnen niet versterken. Daarom zeggen ook zoveel jonge mensen als ze van school komen: "ik weet niet of ik dat kan". Of: "ik weet niet of ik daar geschikt voor ben". Zoveel signalen van "ik ben bang dat ik het niet kan". Dan heb je dus een slecht ontwikkeld zelfrespect."

Kennis als gereedschap

Joseph is er een groot voorstander van dat mensen dus niet alleen invloed kunnen nemen op hoe zij leren, maar ook op het wat. Eigenlijk kun je beide niet van elkaar scheiden. Kennis is als een gereedschap; als je het nodig hebt voor iets wat je zelf graag wilt, dan zorg je er wel voor dat je die kennis vergaart.

"De universiteit heeft de ambitie om jonge mensen via een bachelor of master programma op te leiden tot onderzoeker. Dat betekent heel veel methoden, technieken en statistiek. Een moeilijk vak, dus daar beginnen we in het eerste jaar mee. Maar als je nog helemaal geen idee hebt van wat je wil onderzoeken, dan zijn die vakken heel ingewikkeld. Dat is hetzelfde als dat je voor een timmerkist wordt gezet en je moet van al die gereedschappen eerst de naam leren. Terwijl je nog helemaal geen idee hebt wat je wilt maken. Pas dan dient zich het gemak aan van gereedschap. Zo'n redenering zou je ook bij jonge kinderen op kunnen bouwen, die zogenaamd moeten lezen en schrijven. Waarom moeten kinderen uit groep drie met Kerstmis boekje drie gehad hebben?"

Kennis is als gereedschap: als je het nodig hebt voor iets wat je zelf graag wilt, dan zorg je er wel voor dat je die kennis vergaart

Hij voegt hieraan toe:

"Maar het is natuurlijk wel heel leuk om kinderen aan te moedigen om verhaaltjes te vertellen. Dan willen ze die opschrijven en hebben ze er plezier in die in taal te kunnen vatten. Met taal kan ik mij dat heel goed voorstellen. Dat je dat ziet als instrument om met anderen te communiceren. En voor sommige kinderen zal rekenen ook zo'n rol gaan vervullen. Er was laatst een hele discussie over staartdelingen. Iemand wond zich daar vreselijk over op. Ik probeerde zelf even een staartdeling te maken, maar ik wist gewoon niet meer hoe dat moest. En ik kwam er langzamerhand weer achter, maar toen realiseerde ik me dat ik eigenlijk nooit meer een staartdeling had gemaakt na school."

Joseph geeft een mooi voorbeeld van kennis als gereedschap uit zijn eigen jeugd:

“Ik had al heel vroeg als jongen een fascinatie voor pijporgels en heb van een groot gedeelte van Limburg alle orgels in kaart gebracht. Foto’s gemaakt, omschrijvingen van de kenmerken, wie de orgelbouwers waren, welke techniek toegepast werd.....hele ingewikkelde technische details. Elke 50 jaar uit de vijfhonderdjarige orgelgeschiedenis heeft wel zijn eigen kenmerken en die kende ik allemaal. Terwijl niemand mij ooit gedwongen heeft om dat te doen. Ik heb er waanzinnig veel van geleerd. Niet alleen over die orgels, maar ook over muziekgeschiedenis, architectuur, ambachten, de haat-liefde met de kerk, en stijlkenmerken. Door die gekke belangstelling krijg je toch een bredere oriëntatie. Dus ik denk: laat mensen maar hun gang gaan. Wees wel attent en alert op waar belangstelling zit, want dan kun je het aanmoedigen. Dan kun je er een rijke omgeving voor geven. Als een kind belangstelling toont voor auto’s, neem hem mee naar auto’s. Naar een festival voor oldtimers en naar races. Voed dat. En het maakt mij niet uit, het kan ook over voetballen zijn. En je zult zien hoe gevarieerd het is. In een klassiek curriculum zou ik nooit met pijporgels in aanraking zijn gekomen.”

7 We ronden het interview af. Met twinkelende ogen zegt Joseph:

“Dus op jullie vraag ‘hoe gaat het met je?’: Nou, zo ongeveer.”



Mariël Rondeel is als adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. “Leren beschouw ik als een proces dat begint bij jezelf, bij je passie en nieuwsgierigheid. Je manier van leven en werken kies je zelf. Vanuit die gedachten werk ik als adviseur, vormgever en begeleider van leerprocessen.”



Christa Schenderling is als stagiaire verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. “Ik ben momenteel bezig met de afronding van mijn master ‘Onderwijskundig Ontwerp en Advies’ aan de Universiteit Utrecht. In deze master staan drie onderdelen centraal, namelijk: educatief design, de ontwikkeling en toetsing van competenties en de ontwikkeling van professionals en organisaties. Tijdens mijn stage bij Kessels & Smit kan ik met al deze thema’s aan de slag.”