

Van huis uit is de in Ter-schuur wonende professor Joseph Kessels onderwijzer.

Als jonge docent werd hij al gegrepen door het fenomeen 'leren'. Of liever gezegd 'hoe kom je tot de beste leerprestaties?' Niet door domweg te doen wat het schoolprogramma voorschrijft, stelde hij vast. In zo'n 'star' systeem blijft te veel talent onontdekt en onontwikkeld. Ruim dertig jaar later intrigeert de vraag hem nog steeds, maar het is geen vraag meer waarop hij antwoord schuldig moet blijven. Sterker nog, hij heeft van leren en het ontwikkelen van talenten zijn specialisme gemaakt.

Door Annelies Barendrecht

Foto: Jan Pit



Joseph Kessels: „Het bewustzijn dat het anders kan, begint door te dringen.”

Professor Joseph Kessels maakt van leren zijn specialisme

‘Ik kan niet slim zijn tegen mijn zin’

Uren hebben de verslaggever en Kessels zitten praten over zijn werk. Ingewikkelde materie met wortels in de realiteit van alle dag. Het gesprek ging over vragen als hoe het onderwijs beter zou kunnen aansluiten bij de belevingswereld van de leerlingen. Over hoe het toch mogelijk is dat Nederland wetenschappelijk zeer hoog aangeschreven staat, maar heel matig scoort als het om innovatie gaat. En precies dat laatste is nu juist zo hard nodig om Nederland ook in de toekomst economisch mee te laten tellen, benadrukt Kessels. Het gesprek was niet zomaar een praatje over de heg. Het was een discussie met een bevlogen man die zich sterk betrokken voelt met zowel het onderwijs als het bedrijfsleven. Een man die een geheel eigen visie heeft op hoe het anders en beter geregeld zou kunnen worden op deze terreinen. Hij praat met een aanstekelijke gedrevenheid. Nog steeds is hij de idealist die hij dertig jaar geleden ook al was. Het móet en kán anders, dacht hij in de jaren dat hij voor de klas stond in het Individueel Technisch Onderwijs (ITO), een onderwijsvorm die opgegaan is in het Vmbo. Nu hij weet hoe het anders zou kunnen, moet hij anderen er nog van overtuigen. Daar moet je een lange adem voor hebben, ervaart hij. Oude patronen laten zich niet zomaar vernieuwen. Maar er zijn hoopvolle signalen. De eerste Iederwils scholen zijn een feit. In die experimentele scholen bepalen leerlingen zelf hoe ze leren en wat ze willen leren. Ook zijn er inmiddels tal van bedrijven die zich realiseren dat het managen van een bedrijf ook anders kan, met veel meer zelfsturing van de medewerkers. Het begon allemaal met mijn brommer, lacht Kessels. Ik zat op de kweekschool in Roermond en moest stage lopen op een ITO-school. Met de leerlingen op die school wilde het niet erg lukken. Ze moesten bijvoorbeeld boekensteunen maken en dat voor kinderen die niets met boeken hadden. Dat vond ik raar. Daarom stelde ik voor een stereomeubel te maken. Hoewel het een veel complexere taak was, liepen ze daar

wél warm voor, want dat sloot aan bij hun eigen wereld. Het viel me ook op dat ze er als de kippen bij waren als er iets aan de hand was met mijn brommer waar ik op naar school kwam. Ze wisten die brommer altijd weer aan de gang te krijgen, en kenden de details van de onderdelen, waar ik geen weet van had. Kregen ze echter de opdracht om theorie uit een boekje te leren, dan deden ze dat met frisse tegenzin. Deze praktijkervaringen zetten me aan het denken. ‘Waarom lukte het in de klas niet en in de praktijk wel?’ Ik kwam tot de conclusie dat er veel kennis en talent verloren gaat doordat leerlingen onderwijs volgen dat niet aansluit bij hun behoeften en capaciteiten.”

‘Ontdek waar je passie ligt’

Kessels besloot zich verder te verdiepen in leerprocessen. Hij ging naar Amsterdam om pedagogiek te studeren, een studie die hij zelf moest bekostigen. „Ik ben de elfde in het gezin. Mijn ouders gingen van het principe uit dat elk kind een goede opleiding mocht volgen; wilde je verder studeren dan diende je dat zelf te betalen. Dat betekende dat ik, naast mijn studie, moest werken. Dat deed ik overigens met plezier. Lang heb ik getwijfeld of ik beroepsmusicus zou worden. Muziek betekent veel voor me, maar ik heb niet genoeg talent om er in te excelleren. Ik was wel goed genoeg om op bruiloften en begrafenissen op het orgel te spelen, tussen de colleges door. Daar kon ik een tijdje van bestaan.” Zijn carrière heeft hij niet uitgestippeld, bezweert hij. Terugkijkend blijkt echter dat hij de juiste keuzes gemaakt heeft op het juiste moment. „Ik ben gaan werken bij Thijs Chanowski, de vader van de Fabeltjes krant. Die wilde onderwijskundig goed onderbouwde instructiefilmpjes voor het bedrijfsleven maken. Daar werkte ik aan mee. Bijvoorbeeld een bandgestuurde dia-

presentatie met over veiligheid in de supermarkten van Albert Heijn. Het was de voorloper van computer ondersteund onderwijs.”

Van het een kwam het ander. Alsof het allemaal zo moest zijn. Kessels kreeg steeds nieuwe opdrachten voor instructiefilms. Bijvoorbeeld voor de opleiding van verpleegkundigen. „Ik ontdekte daar dat jonge verpleegkundigen niet zozeer moeite hadden met de technische aspecten van het werk maar met emoties. Daar werd toen in de opleiding nog weinig rekening mee gehouden. Maar als die leerling-verpleegkundigen oudere patiënten moesten wassen, vonden ze dat echt confronterend. Die mensen deden hen denken aan hun vader of hun moeder. Met dat gevoel moet je eerst iets doen, voordat je verder kunt. Ik zag in dat je niet slim kunt zijn tegen je zin, een idee dat eigenlijk de basis is voor alles wat ik doe.” Kessels maakt de overstap naar de actualiteit om te illustreren dat zijn idee nog steeds stand houdt. „Kijk naar het Vmbo met veel drop-outs. Doodzonde van al het talent dat niet tot bloei komt. Het is mijn overtuiging dat het officiële onderwijs gewoon niet aansluit bij de manier waarop die leerlingen leren. Van jongs af aan worden kinderen al geselecteerd. In dat opzicht lijkt het op topsport. Het is een systeem van selectie en uitsluiting waarbij juist Vmbo-leerlingen aan het kortste eind trekken, met als gevolg dat je veel talent in de kiem smoort. We kunnen ons helemaal niet veroorloven zo veel talent onbenut te laten als je naar de toekomst kijkt. We hebben het talent hard nodig om economisch het hoofd boven water te houden. En een samenleving met veel jonge medeburgers die gebukt gaan onder een gefrustreerde schoolloopbaan en een permanent gebrek aan respect is heel onaangenaam.” Het onderwijs is te weinig praktisch, meent Kessels. Het sluit daardoor te weinig aan bij de belevingswereld van leerlingen, studenten en medewerkers. Het gevolg is een gebrek aan betrokkenheid bij de studie en als dat patroon zich voortzet, in het werk. En dat leidt

weer tot mindere studie- of bedrijfsresultaten dan eigenlijk mogelijk zou zijn. Zonde, doodzonde, oordeelt Kessels.

‘We kunnen ons niet veroorloven talent onbenut te laten’

Joseph Kessels startte, al tijdens zijn studie, met collega Cora Smit, het bedrijf The Learning Company op. Het bedrijf richt zich op onderwijsinstellingen en bedrijven en probeert werken en leren zoveel mogelijk te integreren. „De vraag die men ons stelt is vaak ‘hoe krijg ik mijn leerlingen of mijn medewerkers zover dat ze doen waar ze goed in zijn, en waar ze betrokken bij zijn?’ Veel managers en scholen durven zich die vraag niet te stellen, want het antwoord kan leiden tot een ware aardverschuiving in de organisatie.” Kessels is er heilig van overtuigd dat het in elke organisatie belangrijk is dat mensen een passie hebben voor wat ze doen. „Je zult dus moeten ontdekken waar je passie ligt, pas dan kun je optimaal presteren. In de praktijk blijkt echter dat veel mensen niet meer in staat zijn om te bedenken waar hun passie ligt. Ze hebben het afgeleerd. Ze werken omdat er nu eenmaal geld verdiend moet worden. Als het vijf uur is, gaan ze naar huis. Iemand die opgaat in zijn werk, werkt anders. Die werkt omdat hij het leuk vindt, omdat hij zijn talenten kan inzetten en ontwikkelen.”

Innovatie is ook een onderwerp dat Kessels bezighoudt. Hij maakt zich zorgen over het gebrek aan innovatie in een land dat het moet hebben van technologische ontwikkelingen, en maatschappelijke vernieuwingen. In zijn rede die hij hield toen hij in 2001 Hoogleraar Human Resource Development werd aan de Universiteit van Twente, bleef hij dicht bij huis om aan te geven dat iedereen, op elk niveau, in staat is te leren en nieuwe dingen te bedenken. „Ik heb verteld over de jonge boeren bij ons in de buurt die voortdurend in beweging zijn. Moeten ze bijvoorbeeld overstappen op biologische kippen of juist investeren in moderne legbatterijen? Is het hygiënisch nog wel verantwoord dat kippen in hun eigen poep scharrelen en in hoeverre is het dieronvriendelijk om in hokjes te leven? Vragen die heel dicht bij hun belevingswereld staan, maar die wél leiden tot innovatie. Het is een mooie vorm van kenniswerk.” Het gaat de Learning Company goed. Het bedrijf heeft inmiddels ook vestigingen in België en in China. „Het bewustzijn dat het anders kan, begint door te dringen”, zegt hij tevreden. We bestaan nog steeds na 27 jaar. Hebben economisch moeilijke tijden overleefd. Wij zijn ons eigen laboratorium als het om werken en leren gaat. Ons bedrijf is een mooi voorbeeld dat die ideeën effect sorteren, ook al lijken ze op het eerste gezicht niet van deze wereld. Medewerkers bepalen zelf wat ze doen en waar ze goed in zijn. We hebben geen vaste werktijden, en ook het salaris stel je zelf vast. Wederzijdse aantrekkelijkheid, op zoek naar je passie en zelfsturing werken, zo blijkt.”

Prof. dr. Joseph Kessels is partner bij Kessels en Smit, The Learning Company. Dit adviesbureau richt zich op leervraagstukken in organisaties en onderwijsinstellingen. Kessels promoveerde in 1993 aan de Universiteit van Twente op een proefschrift over het ontwerpen van bedrijfsopleidingen. In 1995 werd hij bijzonder hoogleraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de Rijksuniversiteit van Leiden. Dit professoraat werd in 2000 gevolgd door een hoogleraarschap Human Resource Development aan de Universiteit Twente.