

De Weg

AFLEVERING 16

Joseph **KESSELS**

Mijn lagere-schoolperiode heeft zich voltrokken in een soort mist. Ik denk niet dat het fijn was. Ik voelde me een dom, dik jongetje. Later, op een strenge kostschool met moeilijke leerlingen (en leraren), kreeg ik wel persoonlijke aandacht van enkele begeleiders. Het gaf me het gevoel dat ik ertoe deed en bouwde een discipline op voor leren, die ik in het geheel niet bezat. Het verschaft me in 1967 toegang tot de kweekschool, een brede opleiding met ruimte voor muziek en literatuur en een flinke portie Duitse fenomenologie. Ik maakte er kennis met het werk van Paulo Freire, met name zijn *Pedagogie van de onderdrukten* (1970), maar ook met Everett Reimers *School is dead* (1971) en het werk van zijn vriend Ivan Illich: *Deschooling society* (1971). Verder beleefde ik veel plezier aan het samen muziek maken en leidde een studentenkoor en -orkest.

In Amsterdam studeerde ik andragologie, maar moest met baantjes zelf in mijn onderhoud voorzien. De vriendschap met een erudiete en dierbare coach bood mij de mogelijkheid om al heel vroeg de wereld rond te reizen. Voor mijn 25e bezocht ik met hem de Verenigde Staten, Israël, Rusland, Italië, Thailand, Nepal, Indonesië, Hongkong, Japan en Taiwan. Ik keek mijn ogen uit en maakte kennis met werkelijkheden die voor mij voordien alleen in sprookjes bestaan hadden. Deze vroege reiservaringen waren weldadig voor mijn nieuwsgierigheid, droegen bij aan de relativering van de eigen ver-

Prof. dr. J.W.M. Kessels is emeritus hoogleraar human resource development en educational leadership aan de Universiteit Twente en de Open Universiteit. E-mail: joseph@josephkessels.com.

trouwde cultuur en gaven mij het gevoel bij een grote wereld te horen.

Terug in Amsterdam ging ik instructiefilmpjes maken voor verpleegkundigen. Korte tijd later werd Cora Smit mijn collega; we beleefden een enorm plezier aan ons werk. Ons enthousiasme spatte ervan af en het werkte aanstekelijk voor een steeds grotere groep opdrachtgevers, waardoor we ongemerkt bureau Kessels & Smit werden.

Het ontwerpen van krachtige leersituaties bleef mij fascineren. Mijn proefschrift, *Towards design standards for curriculum consistency in corporate education* (1993), verschaftte nieuwe inzichten in de dynamieken rond complexe curriculumontwikkeling. Tegen de stroom in van de heersende systematische instructietechnologie, hield ik een krachtig pleidooi voor een relationele benadering die aan het proces van het samen ontwerpen van leertrajecten meer waarde toekent dan aan het minutieus beschrijven van leerdoelen, verplichte leerstof, objectieve toetsen en selecterende examens. Het plaatste me buiten de hoofdstroom en maakte mij daardoor ongevaarlijk.

De gevarieerde adviespraktijk – die zich uitstrekt over industrie, overheid, gezondheidszorg, vervoer, rechtspraak en onderwijs – maakte me ook kritisch op de wijze waarop mensen hun werk laten organiseren. Ik kwam op plaatsen waar medewerkers vleugels kregen en mogelijkheden ervoeren waarvan zij het bestaan niet vermoedden. Maar ik kreeg ook toegang tot ophokplekken van een ongekende treurigheid. Het gebrek aan autonomie, initiatief, waardering en ontwikkeling droop van het systeemplafond en de leiding praatte dit goed met drogredenen als efficiëntie en van ‘mean and lean’. Steevast volgde een eindeloze reeks reorganisaties om hetzelfde nog beter te

doen. De cursussen herinstructie, compliance, motivatie en conflicthantering waren niet aan te slepen.

Het moet toch mogelijk zijn om werkverbanden te laten ontstaan waarin werken en leren samenvallen, die plezier en betekenis geven en die aanzetten tot groei, ontwikkeling en vernieuwing? Wat zijn gunstige condities voor kennisontwikkeling en innovatie? Je kunt dat niet echt managen, sturen, beheersen, controleren, assessen of monitoren. Het gedijt wel in een gunstig leerklimaat, waar betrokken collega's hun best doen om wederzijds aantrekkelijk te zijn voor samenwerking rond een gezamenlijk doel. Dat lukt alleen als mensen de ruimte krijgen voor dat wat ze graag doen, zij hun bekwaamheden daarvoor kunnen inzetten en kunnen krijgen met wie ze dat voor elkaar zullen krijgen.

Als ik in de achteruitkijkspiegel kijk naar de weg die ik de afgelopen 45 jaar heb afgelegd in mijn werk, dan staan er geregeld een paar eenvoudige richtingaanwijzers. Het blijken voor mij belangrijke waarden te zijn, zoals ieders autonomie respecteren, emancipatie aanmoedigen, verantwoordelijkheid nemen voor wat je doet, je verbinden met gelijkgestemden en je losmaken van iemand die macht over je wil uitoefenen. De zoektocht is eigenlijk steeds hoe je die waarden vormgeeft in de praktijk van alledag en hoe je daaraan recht kunt doen met collega's en opdrachtgevers.

Dit geldt niet alleen voor de manier waarop ik mijn werk organiseer, maar ook voor de beslissingen over de inhoud van wat ik doe. De persoonlijke aandacht van enkele begeleiders en een dierbare coach van toen hebben mij ruimte verschaft voor nieuwsgierigheid en een groeiend geloof in eigen kunnen. Als dat lukt, trekt de mist op en krijg je meer zicht op de weg die je nog wilt gaan. 