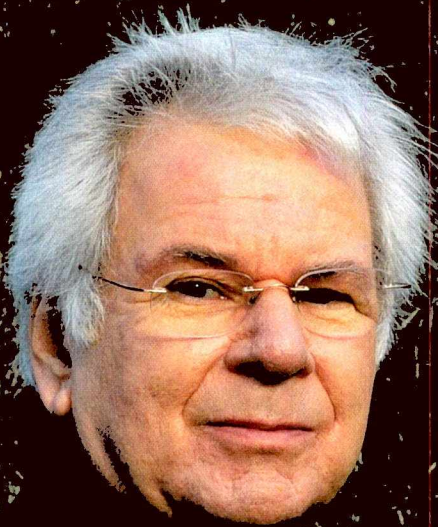


## INTERVIEW

Auteur: Nienke Nieveen  
Fotograaf: Hugo Rompa

Joseph Kessels

# Over het versmelten van



**“Ik ben ervan overtuigd dat mensen meer potentieel hebben dan hun werk-omgeving in de regel toelaat om tot ontwikkeling te komen”. Joseph Kessels, oprichter van internationaal adviesbureau Kessels & Smit en hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente is recentelijk benoemd tot hoogleraar Opleidingskundig Leiderschap bij het Ruud de Moor Centrum van de Open Universiteit. Met LRPLN blikt hij terug op zijn ruime ervaring met leren in het bedrijfsleven en mogelijke vertaalslagen daarvan naar het onderwijs.**

# leren en werken

## **Terugkijkend op meer dan 35 jaar ervaring: Wat is uw kijk op hoe bedrijven leren?**

“Er is veel veranderd in de wereld van het bedrijfsleven, zeker ook als het om het opleiden van personeel gaat. Toen ik 35 jaar geleden, nog tijdens mijn studententijd, begon als opleidingskundig adviseur werd ik vooral gevraagd mee te werken aan de opzet van interne scholingsprogramma’s van grote bedrijven. Over het algemeen ging het om scholing waarvoor geen reguliere beroepsopleiding bestaat, zoals de opleiding tot NS-conducteur of de opleiding tot papiermaker binnen de papierindustrie. In de loop der jaren zijn veel van de routinematige werkzaamheden die veel fysieke arbeid vergen óf geautomatiseerd óf uit kostenoverwegingen naar het buitenland verplaatst. De werkzaamheden die overbleven werden kennisintensiever. Ook de man of vrouw aan de papiermachine kreeg andere verantwoordelijkheden: naast storingen signaleren en afhandelen, ook meedenken over hoe storingen voorkomen kunnen worden.”

## **En daarvoor is een andere vorm van opleiden nodig?**

“Jazeker, het was niet langer de vraag hoe we het gat moesten overbruggen tussen wat medewerkers wel en niet kunnen, om ze zo snel mogelijk productief te laten zijn. De kern kwam te liggen op de vraag hoe medewerkers innovaties in het eigen werk kunnen uitdenken en doorvoeren. De papiermaker uit het voorbeeld was lange tijd gewend om signalen van storingen niet door te geven. In tegendeel: hij hoorde de storing aankomen door het geluid dat de machine

begon te maken en wist dat na tien minuten de machine helemaal zou vastlopen. Afspraak was dat hij de storingsdienst zou bellen als de machine vastliep. Zelf mocht hij niets doen dan toekijken en koffie drinken. Door de kennis en kunde van deze medewerker serieus te nemen, zijn *knowhow* in te zetten bij het voorkomen en afhandelen van storingen, en de medewerker verantwoordelijkheid te geven voor de hele machine, werd het productieproces uiteindelijk verbeterd. Het gaat erom medewerkers kennisproductiever te laten werken. Het werken en het leren versmelten als het ware. De werkomgeving is daarmee ook een leeromgeving geworden.”

## **‘Het gaat erom medewerkers kennisproductiever te laten werken’**

## **En dat stelt de opleidingskundig adviseur voor andere vragen?**

“Als het werk meer het karakter krijgt van leren en ontwikkelen, dan moet de werkomgeving ook ingericht worden als leeromgeving die uitnodigt tot vernieuwing. De vragen die daarbij naar boven komen, zijn van geheel andere aard dan voorheen: want, hoe richt je een optimale werkomgeving in die uitnodigt te leren? Hoe benut je talenten, enthousiasme en nieuwsgierigheid van mensen? Hoe zorg je voor autonomie en zelfsturing? Welke rol hebben managers hierin?”

### **Wat is een begin van het antwoord?**

“Om met het management te beginnen: misschien heb je wel helemaal geen managers nodig. Het management-concept past veel meer bij het klassieke efficiency-denken. Waarom zou iemand, veelal een man die hiërarchisch boven de rest staat, moeten bepalen wat de anderen gaan doen? Dit druist in tegen het beeld van de autonome professional. Vormen van gespreid leiderschap passen veel beter bij deze vorm van werken. Leiderschap is daarbij niet uitsluitend gekoppeld aan de sterke man of vrouw aan het hoofd, maar verdeeld over de kenniswerkers. Zij gaan daarbij uit van ieders sterkte. De één is misschien goed in het nauwkeurig analyseren van problemen en werkt daaraan. Een ander, die voor creatieve wendingen kan zorgen, pakt die handschoen op. Weer een ander die goed is met centen doet de boekhouding. Deze verdeling van verantwoordelijkheden wordt volledig geaccepteerd. Voorwaarde is en blijft dat alle betrokkenen elkaar volledig kunnen vertrouwen. Het verantwoordelijkheidsgevoel van allen is hierbij een groot goed, daar draait het om. Medewerkers die in een kennismaatschappij deze verantwoordelijkheid niet wensen te nemen, zijn in mijn ogen een beetje arbeidsongeschikt.”

### **In hoeverre is deze aanpak in het Nederlandse bedrijfsleven gemeengoed?**

“Deze aanpak kom je vooral tegen in bedrijven die het echt moeten hebben van innovaties. Zo werkt Thales voor hun innovaties voor radar- en communicatiesystemen met innovatieve teams die zelfsturend kunnen werken aan vernieuwingen. Ze worden daarin met rust gelaten. Het klassieke productiewerk is echter meer hiërarchisch ingericht. Maar ook hier zie je verschuivingen. Bij een moderne brouwerij werken bijvoorbeeld nog maar een handjevol mensen in het feitelijke productieproces. Dat zijn wel allemaal mensen met een enorme technische *knowhow* en belangstelling voor het proces, die ingrijpen als het gestandaardiseerde proces in gevaar dreigt te komen. Door belangstelling en nieuwsgierigheid aan te wakkeren en een plek te geven in het werk ontstaan mooie doorbraken.”

### **Lukt het bedrijven om innovatief te zijn in deze economisch barre tijden?**

“Zo'n recessie heeft zijn weerslag op de innovativiteit van bedrijven. Ze worden conservatiever, er is een roep om een

sterke leider en kenniswerkers van weleer houden zich gedeisd of verlaten het bedrijf uit protest tegen de klassieke bedrijfsvoering. Het enorme aantal zzp-ers is een teken aan de wand. Op dit moment zijn er ongeveer een miljoen zzp-ers en dat aantal zal naar verwachting binnen twee jaar verdubbelen. Veel van deze medewerkers keren organisaties de rug toe om zich vervolgens in te laten huren bij dezelfde organisaties. Dit zie je bijvoorbeeld in de verpleegkunde waar op dit moment veel verpleegkundigen opstappen om een maatschap te starten. Op een beroepsbevolking van zeven miljoen is het MKB met haar vele innovatieve, flexibele, bedrijfjes een in stilte opkomende speler om rekening mee te houden.”

**‘Door belangstelling en  
nieuwsgierigheid aan te wakkeren  
ontstaan mooie doorbraken’**

### **U bent nu via uw hoogleraarschap Opleidingskundig Leiderschap nadrukkelijker dan voorheen betrokken bij ontwikkelingen in het onderwijs. Wat kan de school leren van het bedrijfsleven?**

“Als er ergens een plek is waar leren en ontwikkelen centraal staan, dan is dat het onderwijs. Hier verwacht je sterke opvattingen over hoe leerlingen en leraren zich het beste kunnen ontplooiën. Echter, wanneer ik de onderwijssector vergelijk met het bedrijfsleven, dan zie ik deze opvattingen binnen scholen minder terug dan ik op grond van het kernproces van de school zou veronderstellen.”

### **Het denken over leren staat in het onderwijs op een laag pitje? Hoe komt dat?**

“De school wordt er niet voor beloond. De dwang die uitgaat van centrale sturing via Cito-scores en slagingspercentages moedigt niet aan om eens fris naar het onderwijs te kijken. Het omgekeerde gebeurt op veel scholen. Er wordt gericht geleerd voor de Cito-toets en via huiswerkinstituten getraind voor eindexamens. Een prikkel om het onderwijs over een andere boeg te gooien, gaat er niet van uit.”

### **En andere redenen?**

“Het primaire proces van scholen is gericht op leren. Maar



leraren soleren daar in. Leraren werken in hun eentje, veilig met de deur dicht. Dit nodigt niet uit tot teamwerk, samen het onderwijsleerproces vormgeven. Het gevoel leeft dat het werk in de klas het belangrijkste is en dat de rest daar eigenlijk afbreuk aan doet. Deze opvatting lijkt behoorlijk diep geworteld en raakt daarmee de cultuur van de school. Ik zou graag wat doen aan het bevorderen van de leercultuur van scholen en daar horen ook opvattingen bij over het leren en ontwikkelen van mensen.”

**Waar start je? Een school is niet hetzelfde als een bedrijf.**

“Nee, dat wil ik ook niet zeggen. Ik zie in ieder geval een groot verschil in klanten. In de dienstverlening, zoals de gezondheidszorg, zijn de klanten over het algemeen ook volwassenen. Hier is het flink wennen dat deze klanten ook gaan terugpraten. Dat ze bijvoorbeeld via internet informatie opzoeken over bijwerkingen van een medicijn en die informatie meenemen naar het artsbezoek. Kortom, de klanten zijn mondig en wensen respectvol behandeld te worden. In het onderwijs - zeker onderwijs aan jonge kinderen - is geen sprake van een gelijkwaardige positie met volwassen docenten. Dat betekent alleen niet dat leerlingen geen volwaardige burgers zijn, dat ze geen meningen en wensen hebben. Via een veilig leerklimaat waarin alle individuen - ook de jongste leerlingen- zich erkend voelen, krijgen deze ideeën en wensen een plek en kan het leren een grote vlucht nemen.”

**Als leraren een belangrijke spil vormen bij het vormgeven van onderwijsontwikkeling, welke rol is er dan weggelegd voor de schoolleiding?**

“Mede door de centrale aansturing vanuit het ministerie is het zelflerend en zelfsturend vermogen binnen scholen onderontwikkeld geraakt. Het kan jaren, misschien wel generaties, duren voordat scholen de geboden ruimte zullen benutten. Van groot belang is in ieder geval dat de schoolleiding heldere opvattingen heeft over de kant waarop het onderwijs zou moeten opgaan. Zij moeten de inhaalslag inzetten en ondersteunen.”

**Vanuit het onderwijsbeleid komt veel op scholen af (opbrengstgericht werken, vakvernieuwing, talentontwikkeling, zorgdragen voor ononderbroken leerlijnen, digitalisering van leermiddelen, etc.). Wat zou u de schoolleiding adviseren?**

“Veel bestaande scholen zitten in de puberteit. Daarom zou ik scholen adviseren eerst na te gaan waar binnen de school de sterktes liggen, waarin leraren uitblinken en wat de school speciaal maakt. Vervolgens kunnen ze kijken hoe de beleidspunten ondersteunend zijn aan het gekozen profiel en hoe dit in het primaire proces kan terugkomen. Opbrengstgericht werken heeft pas zin als je een scherpe, gedeelde opvatting hebt over de soort opbrengsten waaraan jij met je team wilt gaan werken.”