

Aria met veranderingen voor de liefhebbers ter verstrooiing van hun gemoed

Joseph Kessels

7 oktober 2020

Dag Huib,

Vandaag neem je afscheid van de Hogeschool van Amsterdam. In de afgelopen 25 jaren hebben we op diverse plekken een eindje samen mogen optrekken. Van meet af aan raakte ik geïnspireerd door je bevlogenheid voor mooi en relevant onderwijs. Diezelfde inspiratie moeten ook je collega's en medewerkers gevoeld hebben bij het samen vormgeven aan een beter hoger onderwijs.

Afscheid nemen

En dan komt het moment van weggaan. Ik sta heel ambivalent tegenover afscheid nemen. Een afscheid markeert het einde van wat er geweest is, het is immers een afscheiding. Maar het maakt ook de weg vrij voor iets nieuws.

Op een rare manier heb ik dat al heel jong gevoeld bij treinen: Meer nog dan een vliegtuig geeft een trein mij het gevoel van ver weg op reis te gaan. Als kind in Limburg wist ik al dat de trein die vanuit Maastricht naar Zandvoort aan Zee vertrok minder spannend was dan de trein vanuit Maastricht naar Luik. Zandvoort aan Zee was wel ver weg, maar daar hield het dan ook op. De richting Luik daarentegen was onbegrensd. Daarachter hield het nooit op. Je kon steeds verder. Vanuit België kon je door naar Duitsland en Luxemburg of naar Frankrijk. En dan werden de mogelijkheden steeds groter.

Ik was al in de twintig toen ik op Amsterdam CS voor het eerst een trein zag vertrekken naar Moskou. Ik stond er gewoon bij te janken. Het verdwijnen van de rode achterlichtjes in de verte raakte mij enorm. Terwijl er niet eens iemand in de trein zat die ik kende.

Het maakt bij een afscheid natuurlijk wel veel uit of je op het perron staat en achter blijft, of dat je in de trein zit en gaat reizen. De achterblijver raakt iets kwijt, terwijl de reiziger nieuwe mogelijkheden krijgt. En dat maakt afscheid nemen ook zo dubbel.

Goldbergvariaties

Terwijl ik zo zit na te denken over afscheid nemen, luister ik naar Jean Rondeau die Bach's Goldbergvariaties speelt op klavecimbel. Het is een opname in het project *All of Bach*¹, jou zeker niet onbekend. Het is wonderschone muziek, omgeven door tal van verhalen en mythes. Bach zou het omvangrijke werk gecomponeerd hebben in opdracht van de Russische gezant in Saksen, de Graaf Hermann Carl von Keyserlingk. Deze arme man sliep heel slecht en bestelde bij Bach muziek waarbij je gemakkelijk kon wegraken. Hij had een virtuoos klavecinist in dienst, Johann Gottlieb Goldberg. En de legende wil dat deze jonge musicus in de kamer naast de slaapkamer van de graaf deze muziek ten gehore moest brengen. Johann Gottlieb stierf al op zijn 29^{ste}. Het werk en de manier waarop hij Bach's meesterwerk uitvoerde, moeten grote indruk hebben gemaakt, temeer omdat wij deze stukken nu nog steeds kennen als de Goldbergvariaties. Een mooie legende, want in het jaar dat Bach's muziek voor het eerst in druk verscheen was het jongetje Goldberg pas 13 jaar: onwaarschijnlijk jong om dit hondsmoeilijke werk zo te kunnen uitvoeren dat je er in hogere sferen bij in slaap valt.

De echte titel, die op de eerste gedrukte uitgave uit 1741 staat, is echter: *"Klavieroefening, bestaande uit een ARIA met verscheidene veranderingen voor klavecimbel met 2 manualen, gecomponeerd voor de liefhebbers ter verstrooiing van hun gemoed door Johann Sebastian Bach"*.

De ARIA waarmee het geheel begint keert op een ingenieuze wijze terug in 30 veranderingen of variaties. Bach sluit echter weer af met de originele ARIA.

Het is voor mij een aantrekkelijke gedachte dat je begint met een eigen lied en dat je daar vervolgens eindeloos veranderingen in aanbrengt, terwijl je de mogelijkheden die erin zitten verder verkent, uitdiept, tot ontwikkeling brengt en dat je uiteindelijk weer op het oorspronkelijke

¹ [Bach - Aria mit 30 Veränderungen Goldbergvariaties BWV 988 - Rondeau | Nederlandse Bachvereniging](#)

vertrekpunt terugkomt, maar dan rijker, met meer ervaring, inzicht en wijsheid.

Zo zou je ook naar jouw rijke loopbaan kunnen luisteren. Die staat natuurlijk nog niet opgetekend als een fraaie ARIA met 30 veranderingen. En je loopbaan is in het geheel niet ter verstrooiing van het gemoed. Overigens denk ik dat we die verstrooiing van het gemoed, de *Gemüts-Ergötzung*, waar Bach het over heeft, echt niet moeten opvatten als divertissement en entertainment, noch voor een Russische gezant die de slaap niet kan vatten, noch voor de liefhebber die bijna 300 jaar later twittert met 'geen dag zonder Bach'. Anna Enquist², ervaringsdeskundige bij uitstek als het gaat om diepingrijpende gebeurtenissen in je bestaan, ging er in haar roman *Contrapunt* (2008) zelfs van uit dat Bach het werk schreef om niet krankzinnig te worden van verdriet om een dierbaar verlies.

Een loopbaan als een eigen geluid met veranderingen

Maar hoe mooi is het niet om ook je loopbaan op te vatten als een serieus onderzoek van het grote thema dat kenmerkend is voor je eigen leven? Net zo goed als ik mijzelf wel eens de vraag stel wat de grondgedachte is die mij in beweging brengt en hoe ik mijn eigen geluid zou willen laten horen, vraag ik me vanzelfsprekend ook af hoe de ARIA bij jou klinkt, Huib. Het lijkt misschien aanmatigend of indiscreet om zo'n vraag te stellen, maar met mijn oren beluister ik een belangrijk gezang bij jou, dat ik ruim 25 jaar geleden voor het eerst hoorde. Ik zal mijn onderzoek daarnaar in drie delen van onze samenwerking onderbrengen: het duaal hoger onderwijs, de relatie onderzoek - onderwijs en het verbindend leiderschap.

1. Duaal hoger onderwijs

Onze eerste samenwerking gaat terug tot omstreeks 1995. Ik was net benoemd tot hoogleraar aan de Universiteit van Leiden. Jo Ritzen, als minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, hield een krachtig pleidooi voor vormen van duaal wetenschappelijk onderwijs: het moest toch mogelijk zijn om een gedeelte van een wetenschappelijke opleiding in een relevante werkpraktijk te volgen. Ik deelde die opvattingen volledig. Ritzen nodigde mij uit om universiteiten, die experimenten wilden ontwikkelen rond duaal onderwijs, te ondersteunen. Het ministerie stelde voor de uitwerking van dergelijke aanpakken ruime middelen ter

² Anna Enquist (2008). *Contrapunt*. De Arbeiderspers.

beschikking. Jij was decaan van de Faculteit Bestuurskunde aan de Universiteit Twente en greep de uitnodiging van de minister aan om het onderwijs aan de UT te vernieuwen. Als een ambassadeur voor de academische leer-werkplek toog ik naar Enschede en maakte kennis met jou. Voor ons was het beeld snel duidelijk: Als je medicijnen studeert, is het vanzelfsprekend dat je dat doet aan een universiteit met een academisch ziekenhuis, waar je ook aan het werk gaat. Als je Japanse taal- en letterkunde studeert, is het vreemd als je niet een tijd in Japan werkt en rechtstreeks kennismaakt met de Japanse cultuur. Een student archeologie die het vies vindt om opgravingen te doen, kun je niet serieus nemen. Tegelijkertijd hokken we grote aantallen studenten in diverse studierichtingen op in een armzalige leeromgeving van een collegezaal of werkgroepuimte. Een academische studie met iets van een practicum was toen al heel wat. Het denken over stagemogelijkheden en zeker de combinatie werken en studeren was echter dubieus en gevaarlijk. Mijn eigen Leidse rector magnificus verzuchtte: 'Collega Kessels, onze studenten kunnen nog hun hele leven lang werken, laat ze toch rustig een paar jaar bij ons in huis studeren. Studeren is ook hard werken'.

We waren ons echter goed bewust van de naderende eeuwwisseling, waarin zich grote veranderingen zouden gaan voltrekken. Kennis en samenleving zouden wel eens in elkaar kunnen gaan overlopen. Begrippen als de kennismaatschappij en een kenniseconomie waren ons niet vreemd³. In de werkvelden die zich aan het ontwikkelen waren buiten de universiteit speelden kennis en expertise meer en meer een cruciale rol. Die ontwikkeling ging zo snel dat je die nooit op een afstand vanaf een groene campus zou kunnen bijhouden, laat staan nabootsen. Het zou onverstandig zijn om studenten weg te houden van kennisintensieve werkplekken. Maar we ondervonden ook klassieke problemen en weerstanden. Collega's en ook studenten hielden graag vast aan het beeld van de academische vrijplaats waar het onderwijs en onderzoek aan zelfs een betrekkelijk jonge universiteit zich volgens traditionele lijnen voltrekt. Met een heldere hiërarchie tussen de staande docent en de zittende student, met nauwelijks inbreng in de keuze van de inhoud van het curriculum, de vorm van het onderwijs, de toetsing, de beoordeling, en het

³ [Kessels, J. W. M. \(1996\). Opleiden in een kenniseconomie. In J. Paauwe & J. H. Huijgen \(Eds.\), *Personeelsmanagement in bedrijf* \(pp. 269–285\). Alphen aan den Rijn/Diegem: Samson Bedrijfsinformatie.](#)

samenwerken met anderen. Het duaal wetenschappelijk onderwijs bood een perspectief op gevarieerde en rijke leerervaringen, waarin studenten niet per se onderschikte consumenten zijn, maar actieve medewerkers die samen met ervaren collega's werken aan de oplossing van relevante vraagstukken in de samenleving.

In deze vroege samenwerking was jouw lied al te beluisteren dat zingt van betekenisvolle ontwikkelmogelijkheden voor jonge mensen. Het stelt vragen bij de conventionele vormen van kennisoverdracht en expertiseontwikkeling. We zagen hoe de zogenaamde vrije, geestelijke ontwikkelruimte waarvan mijn Leidse Rector droomde, in feite een bureaucratisch keurslijf dreigde te worden, gedomineerd door een strakke hiërarchie, die vooral inzette op gehoorzaamheid en een eenzijdige cognitieve ontwikkeling, zonder veel aandacht voor persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en voor de aanwezigheid van onvermoed talent. Het maakte ook duidelijk dat het hoger onderwijs zich niet langer kon distantiëren van wat er zich afspeelde in de samenleving, waarvan het deel uitmaakt. Goedbedoelde pogingen om er verplichte collegestof van te maken was nog iets anders dan studenten aanmoedigen om actief in die samenleving te participeren en daar aan de slag te gaan met onderzoek, ontwerpen en interventies⁴.

II. Onderwijs en onderzoek

Een tweede episode in onze samenwerking voltrekt zich aan de Hogeschool Utrecht. We erkennen dat ook hogescholen deel uitmaken van een kennissamenleving. Wellicht kan een hogeschool daarin nog een veel prominentere rol spelen dan een universiteit. Althans, de mogelijkheden om met het werkveld samenwerkingsverbanden te ontwikkelen zijn wellicht groter. Er is minder weerstand om dergelijke stappen te zetten en studenten vinden het doorgaans aantrekkelijk om er op uit te trekken. Het wordt gaandeweg de belangrijkste opdracht.

Een specifiek vraagstuk waarvoor je mij uitnodigde, was de vraag hoe je onderzoek binnen een hogeschool zou kunnen vormgeven en wat daarbij de rol en positie van de lectoren konden zijn. Met onderzoek had het hbo in die begintijd nog weinig ervaring. Het fenomeen van de hbo-lector was

⁴ [Kessels, J. \(2000\). De academie in bedrijf. Opleiding & Ontwikkeling, themanummer: Duaal Wetenschappelijk Onderwijs, 13\(3\), 33–39.](#)

nieuw. Het leverde tal van spannende gesprekken op met lectoren. Sommigen wilden werk maken van een eigenstandig praktijkgericht onderzoeksprogramma, waar studenten een prominente rol in spelen. Andere lectoren ambieerden vooral de voortzetting van het regime van de klassieke, academische wetenschapsbeoefening met maar één smaak: er bestaat alleen goed en slecht onderzoek, waarbij goed onderzoek uiteindelijk in wetenschappelijke toptijdschriften verschijnt. Weer anderen zagen zichzelf vooral als een doorgeefluik dat echte wetenschap vertaalt op hbo-niveau en toepasbaar maakt voor de werkpraktijk.

En dan speelt nog de vraag hoe je het onderzoek zou moeten verbinden met het onderwijs? Als je rond een lector een kenniskring van docenten vormt, ontstaat er dan een relatie met het onderwijs? En hoe ziet die eruit? Moeten hbo-studenten onderwijs krijgen over onderzoeksresultaten van topwetenschappers en daar vervolgens weer eigen stukken over schrijven? Of moeten studenten vooral instructie krijgen in methoden en technieken van onderzoek, zodat ze snappen hoe het onderzoek van anderen eruit ziet en het beter kunnen lezen?

Maar het is ook de moeite waard om studenten als onderzoeker-ontwerpers te zien, die zich bezighouden met actuele vraagstukken in de werk- en leefomgeving waar ze deel vanuit maken⁵. Kunnen we studenten zien als probleemoplossers, makelaars tussen wetenschap en urgente maatschappelijke vraagstukken, als vertegenwoordigers van een kennisinstelling die zich bekommert om grootstedelijke problematiek? In een dergelijke opvatting transformeert het hbo-onderwijs in feite naar een werkverband waar opleiden, leren, werken en onderzoeken op een aantrekkelijke en betekenisvolle wijze samenvloeien.

Zo terugkijkend, zaten in onze samenwerking alle ingrediënten voor boeiende dialogen over veranderingen in het hoger onderwijs, die ook nu nog steeds bronnen van inspiratie kunnen zijn: de relatie tussen werkveld en hoger onderwijs, de betekenis van onderzoek in een kennismaatschappij en de manier waarop je naar studenten kijkt. Maar de discussies waren vaak fel. De tijd van pionieren was niet alleen ingewikkeld omdat er weinig ervaring voorhanden was, maar ook vanwege de gevestigde belangen die groot bleken. De bereidheid om te bewegen was lang niet altijd gelijk verdeeld en begrijpelijkerwijze heerste er veel onzekerheid.

⁵ Bij de verkenning van de verschillende vormen van integratie van onderzoek en onderwijs heb ik mij laten inspireren door het werk van o.a. Jenkins & Healey (2007; 2010).

III. Verbindend Leiderschap

De derde episode van samenwerking speelt zich af in je Amsterdamse periode. In principe zou de bestuurlijke koppeling tussen universiteit en hogeschool, waar je deel van ging uitmaken, een welkom onderdak kunnen bieden aan alle vernieuwingstendensen die ik hiervoor beschreef. Maar alles nam een andere wending. De ontvlechting van de beide instellingen voor hoger onderwijs plaatste jou voor een nieuwe realiteit, die grote druk uitoefende. Voor tal van collega's in mijn omgeving, die een tijdlang deel uitmaken van een prestigieus College van Bestuur, is de ambitie van het voorzitterschap de stap die de loopbaan onbetwist tot het hoogste ambt opstuwt en vormt daarvan de ultieme kroon.

Nooit zag ik iemand met zoveel terughoudendheid en aarzeling die stap nemen als jij. Niet omdat je twijfelde aan je geschiktheid daarvoor, of dat je vreesde dat je collega's je daarin zouden tegenwerken; integendeel. Ik vermoed dat jouw reserve voortkwam uit een diepe overtuiging dat een dergelijke hiërarchische toppositie in het onderwijs een onding is. Het paste niet in jouw ARIA die zong van autonomie als voorwaarde voor ontwikkeling, van een eigen verantwoordelijkheid die past bij bekwaamheid en een zelfgekozen ontwikkelingsrichting. Je moet gevoeld hebben hoe de formele functie en positie, de regels, procedures, administratieve systemen, verantwoordingssystematiek, accreditatiestelsel, bekostiging en de daaraan verbonden gefragmenteerde arbeidsdeling je soms de adem wegnamen om onbelemmerd je eigen geluid te laten horen: een geluid van 'samen en verbinden', voor een hogeschool 'als veelvormige gemeenschap die bijdraagt aan de vernieuwing van de beroepspraktijk en de samenleving in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam'.⁶

Een lied dat zingt over: 'inspiratie, leerplezier en soms ook een beetje verwarring'. Op de stroom van die adem is er 'keuzevrijheid en ruimte' ten dienste van een eigen leiderschapontwikkeling binnen het gezamenlijke huis waar je deel van uitmaakt.

Je nodigde me uit om in het interne professionaliseringsprogramma een bijdrage te leveren rond het thema Gespreid Leiderschap: niet de formele, hiërarchische positie is de basis voor het uitoefenen van invloed ten behoeve van de hogeschooldoelen, maar de expertise en ervaring die jezelf

⁶ Deze elementen komen terug in de Geactualiseerde Missie en Visie van de HvA (2018) en Huib de Jong noemt ze in zijn uitnodiging aan de deelnemers van het hogeschoolprogramma rond Verbindend Leiderschap (juni 2019).

meebrengt zijn de basis waarop collega's je het leiderschap toekennen in specifieke deelgebieden⁷. De avontuurlijke reis die je de HvA-medewerkers nu gunt, lijkt veel op het oorspronkelijke geluid dat ik in de 90'er jaren van je hoorde als je sprak over de leertrajecten voor bestuurskundestudenten en later in je persoonlijke welkomstwoorden bij mijn Twentse oratie.

Dezelfde toonsoort, met veranderingen in tempo, ritme en chromatische figuren, vormde de drijvende kracht achter de vernieuwing in Utrecht waarbij onderzoek en onderwijs samen een nieuwe vorm moesten krijgen. We doen jouw werk te kort als we je activiteiten voor de Hogeschool van Amsterdam afdoen als variaties op eenzelfde deuntje. Het betreffen immers ingrijpende veranderingen die voortkomen uit een dieperliggende tonaliteit, die uitnodigen om de mogelijkheden die erin besloten liggen verder te verkennen en tot ontwikkeling te brengen. Uiteindelijk kom je weer op je oorspronkelijke vertrekpunt terug, maar dan rijker, met meer ervaring inzicht en wijsheid. En als dat lukt in je leven, dan mag je je loopbaan als uitermate geslaagd noemen.

Rode achterlichtjes

De door slapeloosheid geteisterde Graaf Hermann Carl von Keyserlingk moest veel te vroeg afscheid nemen van zijn jonge, hoogbegaafde klavecijnist Johann Gottlieb Goldberg; die overleed, 29 jaar oud, aan tuberculose.

Gelukkig kunnen we van jou - in de functie van Voorzitter van het College van Bestuur - afscheid nemen, ruim voorbij je pensioengerechtigde leeftijd. Jij gaat nu op reis, onbelemmerd door functie, rol en hiërarchie en vervolgt ongetwijfeld je eigen route om het nieuwe te verkennen. Je laat ons achter op het perron, zodat wij naar de rode achterlichtjes moeten kijken.

Graag wens ik ook de Hogeschool van Amsterdam vervolgens een mooie reis toe, met veel nieuwe mogelijkheden en veranderingen, in een vrije ruimte, die steeds verder uitdijt. Blijf de toonsoort en harmonische bouwstenen van Huib's ARIA nog een tijdje neuriën. Die zetten immers aan tot verrijking en verdieping. En als het tegen zit, dan zorgt de muziek voor verstrooiing van jullie gemoed.

⁷ Kessels, J.W.M. (2016) [Gespreid leiderschap in een professionele ruimte](#).