

PREVIEW - MEER INFO

# Voor je het weet ben je een organisatie

*verhalen van 40 jaar K&S*





# VOOR WOORD

**D**it boek is een intrigerend verslag van een reis die vijf redacteuren hebben afgelegd om hun persoonlijke onderzoeksvragen te beantwoorden.

In dit voorwoord willen wij, Cees en Remko, respectievelijk een voormalige en een huidige K&S'er, u als lezer context geven om de bijdragen uit dit boek te duiden. We gaan in op wat voor K&S'ers anno 2018 belangrijk is. En op hoe dat is ontstaan, vanuit het pionierswerk van Joseph Kessels, Cora Smit en later ook Paul Keursten.

## Oerknal

Dit boek gaat over Kessels & Smit, *The Learning Company*. De oerknal van deze netwerkorganisatie vond in 1977 plaats in het opleidingskundig advieswerk van Joseph Kessels & Cora Smit. Zij adviseerden bedrijven bij het opzetten van opleidingsprogramma's en pasten op die manier hun onderwijskundige en leerpsychologische kennis toe. Samen met hun opdrachtgevers, ontwierpen ze bedrijfsopleidingen en trainingen en droegen ze aan opleiders de kennis en vaardigheden over die daarvoor nodig zijn.

In de eerste twintig jaar werkten er vooral onderwijskundigen bij K&S. Zij bouwden met elkaar vakdeskundigheid op en ontwikkelden een kennisbasis. K&S stond voor een 'lerend gezelschap van adviseurs die werkten vanuit opleidingskundige kennis'.



## Mensen raken

De bijdragen die in dit jubileumboek zijn opgenomen laten zien dat er nu een veel grotere diversiteit aan achtergronden bestaat bij de adviseurs en dat de relationele kant van het vak belangrijker is geworden. K&S'ers zijn erop gericht om de mensen met wie ze werken te raken. Dat kan door mensen te verbinden met zichzelf en met hun talent en hen zo te leren naar binnen te kijken, bijvoorbeeld in een vraag- of coachgesprek. Of bij een kampvuur. Het kan ook scherper, door mensen aan te spreken of feedback te geven op hoe ze zich gedragen en hen zo te confronteren met onbedoelde effecten. Bijvoorbeeld in de studio's van het Development Center.



### Mensen verbinden

In meerdere bijdragen komt naar voren dat het voor K&S'ers belangrijk is om mensen met elkaar te verbinden. Mensen hebben verschillende opvattingen en kunnen dan langs elkaar heen 'schampen'. Productiever is het wanneer de adviseur helpt in het gesprek de verschillen in kennis, belangen of opvattingen expliciet te maken en samen te werken aan het geven van nieuwe betekenissen. De setting creëert waarin mensen elkaars verhaal willen horen, waardoor en een gezamenlijk nieuw verbindend verhaal kunnen maken. De adviseur die dit doet, werkt vooral als een coach die leerprocessen in organisaties op gang brengt.

### Onderzoekend werken

Een belangrijk aspect van het vak is ook onderzoek doen, of beter gezegd: onderzoekend werken. Want het gaat er niet primair om door onderzoek aan te tonen hoe het zit. Belangrijker is om samen met mensen in organisaties de kennis en praktijken boven tafel te krijgen die er al zijn en die als inspiratie kunnen dienen voor de gewenste toekomst. Adviseurs zijn er niet om met feitenkennis en modellen op een overtuigende manier de waarheid binnen te brengen in organisaties. Nee, ze zijn begeleiders van het proces waarin mensen in organisaties samen leren en creëren. Ze versterken zo gaandeweg het vermogen van medewerkers om zelf de organisatie een stap verder, een niveau hoger te brengen.

### Ontwerpen en maken

Je ziet in het boek ook een andere energie terug. De drive om mooie dingen te creëren. De adviseurs ontwerpen curricula, leiderschapsprogramma's, leergangen, verandertrajecten.... En maken boeken, artikelen, blogs, podcasts, hand-outs, magazines, werkvormen... Daarin blijven ze zoeken naar

nieuwe manieren om esthetiek, praktische bruikbaarheid en effectiviteit hand in hand te laten gaan. En merken altijd weer: het creatieproces zelf draagt bij aan het resultaat. Samen leren en innoveren vraagt vaak niet alleen praten, maar ook iets maken. Je ziet in verschillende bijdragen dat momenten ontstaan doordat er een product aan vooraf ging; of dat momenten achteraf worden gevangen in een product, om ze weer door te kunnen geven.

### Werkgemeenschap

Bijzonder is het om te zien dat de adviseurs in de dubbelinterviews die zijn opgenomen dat ook met elkaar 'beoefenen'. Veel interviews eindigen met de conclusie: een bijzonder gesprek, we zijn er nog niet uit, daar moeten we nog eens verder over praten. Het gaat er niet om er samen uit te komen, maar vanuit verbinding verdieping te zoeken en zo nieuwe betekenis en mogelijkheden te creëren. Op die manier vormen de adviseurs met elkaar een werkgemeenschap waarin ze elkaar de mogelijkheid bieden met en van elkaar te leren. Daar zijn professionele vaardigheden voor nodig, zoals waarnemen, doorvragen, coachen, reflecteren, confronteren, verdiepen, onderzoeken, beeldend maken en opstellen in de ruimte.

Het is mooi om te zien dat de kern van K&S duidelijk een deel van de eigen identiteit heeft vastgehouden. Want met elkaar omgaan als 'Learning Company' is altijd van hele grote waarde geweest, net zoals elkaar coachen en ondersteunen ('onder de appelboom') en op die manier zelfvertrouwen geven om ook in lastige werksituaties eruit te komen. In ons werk zien we een voortdurende ontwikkeling van ons vakmanschap. Dat heeft steeds verschillende uitingsvormen, maar het DNA is hetzelfde gebleven. Daarover lees je in dit boek.

Cees Sprenger - voormalig K&S'er  
Remko van Oijen - huidig K&S'er



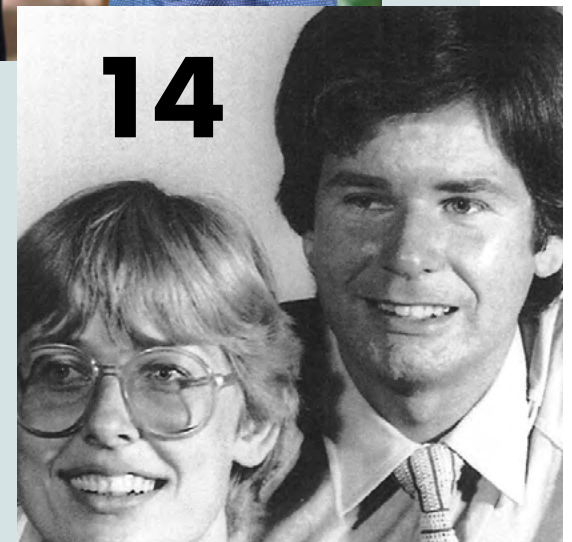


# INHOUD

## Inleiding 6

### Dubbelinterviews

- 14 **Wel het werk niet de baan**  
Joseph Kessels & Paul Keursten
- 20 **De stempel van Cora Smit**  
Anna van der Horst & Pepijn Pillen
- 28 **Gewoon omdat het kan**  
Tijp de Jong & Giel Kirkels
- 34 **Je moet met één been binnen staan, niet met twee**  
Joeri Kabalt & Mariël Rondeel
- 38 **Het bieden van perspectief**  
Marcel Kuhlmann & Paul Bührs
- 46 **Maliebaan 45, ontmoetingsplek van K&S**  
Paul Keursten & Susan Kersten
- 50 **De appelboom groeit door**  
Astrid Karsten & Saskia Tjepkema
- 58 **De vorm doet ertoe**  
Nicole Classen & Hanneke Queens
- 66 **Uit het oog, niet uit het hart**  
Eric Koenen & Sharon Jacobs
- 72 **Je bent jong en je wilt wat**  
Marloes de Jong & Marijke Boessenkool
- 80 **Grensverleggend werken**  
Martine van Es & Arne Gillert
- 86 **Picture your moment**  
Nina Timmermans & Arjan de Hoog
- 100 **Op het scherpst van de snede**  
Michael de Bont & Margriet Schut



>> vervolg dubbelinterviews

106 **De studentenbende als plaats waar ik K&S leerde kennen**

Suzanne Verdonschot, Ans Grotendorst, Lauren Vos  
& Derk van der Pol

116 **Balanceren met talent**

Sanne Netten & Barbara Grijns

122 **Onderzoek raakt de kern**

Martijn van Ooijen & Suzanne Verdonschot

128 **Een plek voor professionalisering en vakontwikkeling**

Janni Schipper & Saskia Tjepkema



## Samen werken met opdrachtgevers

26 **Omdat iedereen bij het ontwerp betrokken was, vond de implementatie meteen plaats** Ineke Stam

44 **In één klap kon ik woorden geven aan wat we aan het doen waren** Hans van Soelen

56 **Jullie moeten het hebben van de lange termijn** Otto Jelsma

70 **We moeten er een bedrijf van maken** Pamela Boumeester

94 **Rond het kampvuur voerden we diepgaande gesprekken** Erwin van Laethem

112 **We waren een team en ontwikkelden samen nieuwe dingen** Corry Ehlen

134 **Het wordt meteen heel concreet en praktisch** Anette Beurskens



## Blik van buiten

96 Frans Möhring

98 Hanneke Elink Schuurman







## Drijfveren

- 25 **Een gevoel van betekenis** Esther van der Wardt
- 62 **Voyeurs, altijd nieuwsgierig**  
Harold Marsman & Koen Weber
- 69 **Waar wil jij echt het verschil maken?**  
Nina Timmermans
- 77 **Volleybal** Ton ten Broeke
- 105 **Rozebotteljam** Annemarie Bleeker
- 115 **Opgeruimd staat netjes** Wilja Wiersema
- 134 **Achter de schermen** Ans Grotendorst



## En verder

- 136 **Het allerbeste K&S-boek aller tijden**

## Sprankelmoment

- 19 **Energie van fouten** Kirste den Hollander
- 61 **Sprankelen in Leeuwarden**  
Gert-Jan van Schaik
- 114 **Een topdag** Anne Marie van de Wiel
- 142 **Het was een bijzonder moment aan het eind van een bijzonder jaar** Erik Deen









# Voor je het weet, ben je een organisatie

Marijke Boessenkool, Derk van der Pol, Mara Spruyt, Theo Visser & Pieterjan van Wijngaarden

Dit boek was voor ons een zoektocht naar de vraag: hoe ben je een organisatie op een manier dat je blijft bouwen en in beweging blijft? Dat je blijft leren en ontwikkelen? Door het schrijven hoopten we meer te begrijpen van hoe dat bij Kessels & Smit, *The Learning Company* werkt, maar ook meer in zijn algemeenheid zicht te krijgen op: hoe werkt een organisatie die zichzelf continu opnieuw uitvindt, en toch ook in de kern hetzelfde blijft?

## We zijn een 'organiseren'

In het interview met Joseph en Paul over hoe het allemaal begon ontdekten we dat zij op het ene moment nog onder een appelboom samenwerkten aan het thema 'kennisproductiviteit'. En dat die samenwerking zo plezierig was dat ze nog geen 24 uur later weer bij elkaar kwamen om Kessels & Smit, *The Learning Company* te starten. Voor ze het wisten, waren ze een organisatie.

Hoewel het nooit een vooropgezet plan was om een organisatie op te richten, zijn we dat inmiddels wel geworden. Weliswaar niet zomaar eentje. We zijn inmiddels gevestigd in meerdere landen en we werken regelmatig over de grens. Het netwerk – of liever: *lerend gezelschap* – dat we vormen is voor ons de plek om iets moois te maken van ons werkende leven. In een netwerk trekken we immers gelijkwaardig op met collega's. We zijn autonoom als professional en tegelijkertijd in verbinding met elkaar. Het is een plek waar we met elkaar werk kunnen maken en inspiratie vinden om te vernieuwen. Dat is een vorm die past bij ons. We bouwen daarbij eigenlijk elke dag verder aan onze organisatie, alsof het een groot Lego-huis is. Het werk, onze plannen en vooral de mensen zijn daarbij leidend. Saskia noemt ons ook wel eens een 'organiseren' in plaats van een 'organisatie'. Wie we zijn en hoe we onze samenwerking inrichten, staat nooit helemaal 'vast' maar is altijd in beweging.

Om ons heen zien we ook steeds meer organisaties die kiezen voor netwerkachtige en beweeglijke structuren. Steeds meer



mensen beginnen voor zichzelf en bundelen vervolgens krachten in een netwerkorganisatie, die verschillende vormen kan aannemen (hechter of minder hecht). Anderen sluiten zich aan bij een kleine startup met nog een informele structuur. Grotere organisaties waarmee wij werken, ontwikkelen toekomstscenario's waarin het gaat over wendbaarheid. Ze zoeken daarbij vaak ook naar andere manieren om zich te organiseren, door middel van project- of matrixorganisaties, agile technieken, of zelfverantwoordelijke teams.

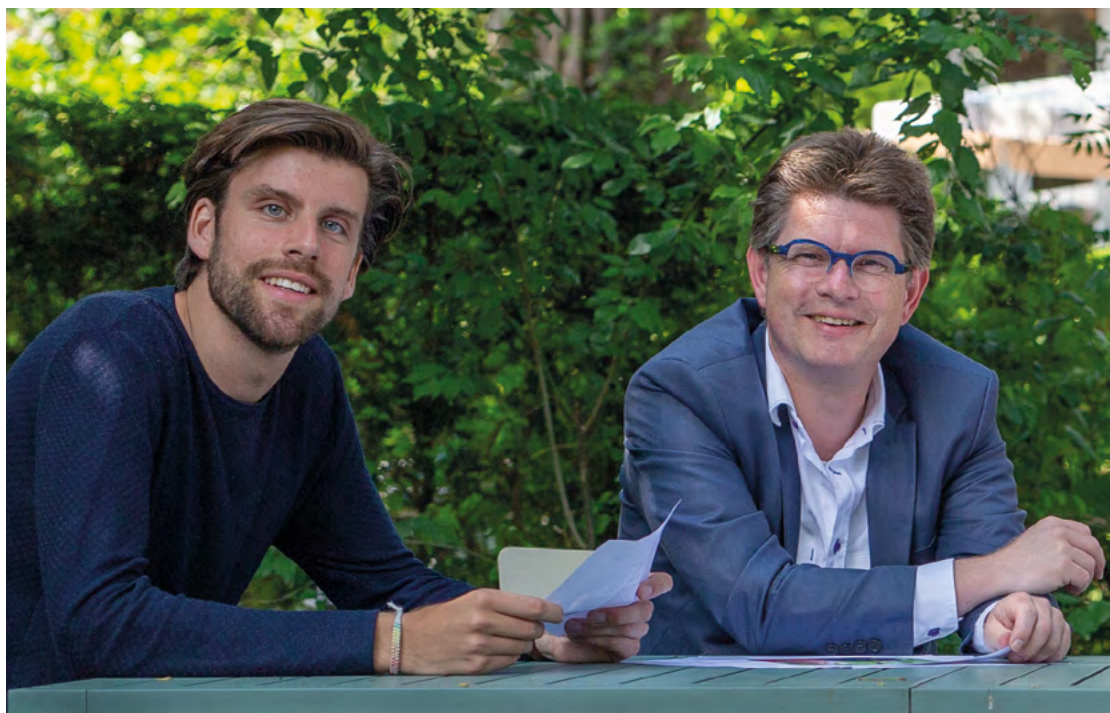
Maar hoe werkt dat precies? Het veertigjarig bestaan van K&S leek ons een mooi moment om die vraag onder de loep te nemen. Door verhalen op te sporen leer je het fundament kennen dat ooit de basis vormde voor de samenwerking, die de K&S'ers van het eerste uur met elkaar aangingen. We hadden daarbij elk onze eigen specifieke nieuwsgierigheid. Dingen die we beter wilden snappen. En we deden onze eigen ontdekkingen. In deze inleiding nemen we je daarin mee.

### Onze persoonlijke vragen

In dit boek zijn wij als organisatiejournalisten op zoek gegaan naar het verhaal van Kessels & Smit, *The Learning Company*. Of eigenlijk niet hét verhaal, maar de verschillende verhalen die er zijn over de ontwikkeling van ons gezelschap en de verschillende mensen die daar een rol in hebben gespeeld. Organizatiejournalistiek is een manier om die verhalen te 'vangen'. Aan de hand van momenten, voorwerpen of onverwachte vragen, halen we verhalen op die dieper gaan dan ze aan de oppervlakte doen vermoeden. Ze kunnen helpen om bepaalde principes en uitingvormen beter te begrijpen. Te snappen waarom er bijvoorbeeld ooit zoiets als een 'appelboom' is bedacht, welke principes en waarden daarin belangrijk waren, en hoe dat nu nog steeds een belangrijk concept is in hoe we georganiseerd zijn. Ieder van ons had daarbij zijn of haar eigen nieuwsgierigheid:

**Derk:** Ik ben nu een paar jaar verbonden aan K&S. Inmiddels heb ik mijn eigen praktijk als organisatiejournalist opgebouwd. In mijn vrije tijd ben ik ook toneelacteur. Ik vraag me af: als K&S een theateervoorstelling is, wat gebeurt er dan in de coulissen? Ik wil me bewuster worden van de omgeving waarin ik dagelijks verkeer.

**Theo:** Ik trek al lang op met K&S, bijvoorbeeld toen ik externe referent was bij de proeven van de leergangen van de FCE. Inmiddels ben ik zelf al weer een paar jaar K&S'er. Ik kan me geen betere plek bedenken om mijn vak verder te ontwikkelen. Ik vraag me af: wat is nou typisch K&S en waar komt dat vandaan? Eigenlijk ben ik vooral benieuwd naar het K&S-DNA.





**Marijke:** Ik ga mijn derde jaar in als K&S'er. Ik herinner me dat ik vanaf het begin onder de indruk was van het bouwwerk waar ik instapte. Ik vraag me af: wat zijn de fundamenteën en onderliggende waarden en principes van waaruit we werken? Zo hoop ik beter te snappen en te duiden waarom ik, en waarom we, de dingen doen zoals we ze doen.

**Mara:** In 2009 tekende ik mijn contract. Met alle collega's die in mijn appelboom zaten, zetten we tegelijk onze handtekening. Een enorm gepriegel met al die handen en pennen op één papier. Maar zo deden we dat. En zo doen we dat nog steeds. Wie we nu zijn als K&S, dat komt ergens vandaan. Hoe we werken, onze aanpakken en manieren van kijken... het is ooit ergens ontstaan. Ik wilde dat graag opsporen: wat zijn de oerverhalen van vroeger en nu? Kunnen we onszelf beter begrijpen door de tijd als het ware 'op te schudden' en 'uit te kloppen'?

**Pieterjan:** Toen ik Joseph tijdens mijn studie Toegepaste Onderwijskunde in Twente leerde kennen, alweer 17 jaar geleden, wist ik eigenlijk meteen: met hem wil ik verder. Zijn manier van kijken sprak me aan: geen genoeg nemen met het bestaande, en vanuit heldere principes steeds op zoek naar het innovatieve, onconventionele. Ik heb mezelf altijd als eigenaar beschouwd van K&S. Nu meer dan ooit. Ik vraag me af: hoe kan ik eigenaar zijn van een gezelschap dat door anderen is begonnen?





## Verhalen vangen

Het maken van het boek was voor ons aanleiding om (oud-)collega's uit te nodigen om in gesprek te gaan. We reflecteerden met hen op het ontstaan van ons gezelschap, onze manier van werken en de ontwikkeling daarvan tot op dit moment. We probeerden te ontrafelen welke dingen nu echt 'typisch K&S' zijn en waarom. Welke gebeurtenissen hebben ons gevormd?

Het is geen poging 'het' verhaal te vangen. Dat is er waarschijnlijk niet. De artikelen in dit boek en de vragen die we onszelf gesteld hebben, zeggen vooral iets over Kessels & Smit anno 2018 en de mensen die er nu deel van uitmaken. Het is een momentopname van hoe we het nu begrijpen en beleven. Over een paar jaar zal die er weer anders uitzien.

## Gesteentelagen

In het boek lees je verschillende gesprekken tussen (oud-)collega's en interviews met opdrachtgevers. Bij elk interview vind je een korte take-out van de auteur: wat heeft hij of zij als voornaamste inzicht meegenomen uit dit interview? De artikelen worden afgewisseld met portretten van huidige collega's, waarin zij vertellen over hun drijfveren en sprankelmomenten in hun werk. Het is zeker niet gelukt alle verhalen op te halen. Ze zijn ook niet compleet. Eerder zijn het splinters van verhalen die we hebben losgedrild uit de gesteentelagen die ons gezelschap vormen. Soms schuurt het. Ook wat je niet wilt doorgeven, geeft zich door. En ook *dat* laten de verhalen in dit jubileumboek zien.

Het was daarmee een enerverende, spannende en energieke zoektocht. Reflecteren op onze roots geeft focus en inspiratie voor hoe we verder willen. De interviews waren gesprekken waarin vaak iets nieuws ontstond. Waar een inzicht of een idee zich ontploeg. Daarmee ging het verder dan vraag en antwoord. Eigenlijk waren het startpunten, en hebben we zin gekregen om de gesprekken door te zetten, ook met nog meer mensen. Collega's, klanten en vakgenoten. Maar eerst een pas op de plaats: wat hebben we ontdekt?





## Onze bevindingen

We vonden zelf minstens zes antwoorden op de kernonderzoeksvraag

‘Hoe zijn wij als K&S met elkaar een lerend gezelschap?’:

- Het helpt om ons ‘oerverhaal’ te kennen en daarop voort te bouwen.
- We doen werk dat we leuk vinden en waar we iets van leren.
- We experimenteren, gewoon omdat het kan.
- Wederzijdse aantrekkelijkheid werkt voor ons als een katalysator voor persoonlijke verbinding.
- We voelen ons als K&S’ers eigenaar (van iets wat je niet hebt opgericht).
- Als K&S’ers verbinden we ons graag persoonlijk aan opdrachtgevers door co-creatie.

### Ken je oerverhaal en bouw daarop voort

We ontdekten in de verhalen dat het behoorlijk ‘des K&S’ is om steeds te verwijzen naar degenen die ooit iets hebben verzonnen, of die ooit een concept bedacht hebben. Daaronder lijkt een belangrijke waarde te schuilen: ere wie ere toekomt. Bovendien is het niet alleen bescheidenheid wat siert, het is ook een besef dat we op de schouders van anderen staan. En paradoxaal genoeg geeft dat juist ruimte. Het verwijzen naar ‘wie’ betekent namelijk in feite ook verwijzen naar de ‘oerknal’ van een gedachte of inzicht. Weten waar iets vandaan komt, lijkt het makkelijker te maken om hierop voort te bouwen. Juist door het benoemen van de oorsprong word je mede-eigenaar van iets wat je niet zelf hebt bedacht of opgericht. En ga je de ruimte voelen om met die kennis op zak de volgende stap te zetten.

### Doe leuk werk, waar je iets van leert

Van het verhaal van Joseph en Paul leerden we dat K&S ontstaan is vanuit de gedachte: we willen leuk werk doen, waar we wat van leren. Niets meer en niets minder. De organisatie, of liever het organiseren, was de vorm; de noodzakelijke verpakking. Om te vernieuwen moet je het lef en de ruimte hebben om dingen anders te doen, niet kijken naar het onmogelijke van een idee. De vraag was hoe je met elkaar een omgeving kon creëren waarin nieuwe ideeën aangemoedigd worden en een wijze van samenwerken om dingen verder te brengen. Dat is eigenlijk een vraag die je steeds kan blijven stellen. Hoe doen we dit vandaag? Met de mensen die *nu* K&S vormen?

### Experimenteer – gewoon omdat het kan

We zijn een gezelschap waarin we het belangrijk vinden onszelf te vernieuwen en de dingen anders te doen. Gewoon omdat het kan.

Daarbij hoort ook dat er ruimte is om te experimenteren met nieuwe ideeën en initiatieven.

Des te meer omdat we ook een internationaal gezelschap zijn en met een diversiteit aan klanten werken. In het interview met Tjip en Giel ontdekten we dat er bij K&S

al heel lang een grondhouding is waarin openstaan voor elkaars ideeën en initiatieven en ermee aan de slag gaan kan helpen om innovaties van de grond te krijgen. Al bouwende werken we aan ons vakmanschap. Niet alleen door ermee te experimenteren, maar ook door erover te schrijven in boeken, artikelen en blogs. Hiermee ontwikkelen we onze gedachten en ons vakmanschap.



### Wederzijdse aantrekkelijkheid als katalysator voor persoonlijke verbinding

We wisten het eigenlijk al, maar realiseerden ons door de gesprekken hoe belangrijk de appelbomen voor ons zijn. K&S is voor ons gevoel meer dan een verzameling zelfstandigen in een netwerk. De appelboom werd een metafoor voor de manier waarop we ons persoonlijk verbinden aan elkaar. Voor elke collega zijn er een paar andere collega's die om hem of haar heen staan, die zich medeverantwoordelijk voelen voor zijn of haar welbevinden en ontwikkeling. Op basis van wederzijdse aantrekkelijkheid en commitment: vanuit het gezelschap ik wil me aan jou verbinden. Dat werkt versnellend, omdat het duidelijkheid geeft. En op het moment dat oude verbindingen verdwijnen, ontstaan er nieuwe.

### Eigenaar zijn (van iets wat je niet hebt opgericht)

We zijn met elkaar gezamenlijk eigenaar van Kessels & Smit, *The Learning Company* en hebben voor elkaar gekozen vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid. De zoektocht is dan hoe je aan dat eigenaarschap vorm kunt geven. Enerzijds ben je eigenaar van het vak dat jij op de kaart zet. Anderzijds ben je als individuele ondernemer verbonden met het grotere geheel. Dit maakt je mede-eigenaar en daarmee medeverantwoordelijk voor het continu blijven vormgeven aan ons gezelschap. Daarmee bestaat er een spanningsveld tussen individualiteit en collectiviteit. Tussen alleen en samen. We hebben ontdekt dat daarin drie dingen belangrijk zijn:

- Maliebaan45 als ontmoetingsplek;
- K&S-dagen om persoonlijke verbinding te maken van mens tot mens en een verdieping te maken op ons organiseren en ons vak;
- Elkaar op de hoogte houden via verschillende kanalen – variërend van e-mails tot podcasts, van verrassingspakketten over de post tot radioshow's.

Door onderdeel te zijn van K&S ben je niet alleen een gebruiker van het netwerk, maar ben je het netwerk. Samen en los van elkaar zijn we K&S. Wat ook opvalt is dat loslaten hierbij hoort. We vinden onszelf opnieuw uit, veranderen soms de structuur, schaffen ideeën weer af. Mensen die het bedacht hebben, maken daar ook ruimte voor. Misschien is dat wel een heel belangrijk aspect van een 'organiseren' (in plaats van een organisatie). Het stolt niet.

### Verbind je persoonlijk aan opdrachtgevers door co-creatie

De manier waarop we ons aan elkaar verbinden als collega's is niet anders dan hoe we ons verbinden aan opdrachtgevers. Zo vinden we het belangrijk in co-creatie met een opdrachtgever aan de slag te gaan. Door te reflecteren helpen we de ander woorden te geven aan wat hij of zij aan het doen is. Dit samen doen brengt plezier en enthousiasme en zorgt voor mede-eigenaarschap. Het maakt ook, zoals Pamela Boumeester aangeeft, dat je als opdrachtgever een opdracht niet over de schutting gooit, maar het samen doet en samen creëert. Het resulteert vaak in een soort vriendschap met veel vertrouwen: samenwerken als *best-friend consultant*. Al is het dan wel belangrijk om met één been binnen te staan, niet met twee.



### Voor je het weet...

We denken dat een deel van deze inzichten of principes ook te vertalen is naar andere netwerkorganisaties en samenwerkingsverbanden. Ze krijgen dan waarschijnlijk weer net even anders gestalte. Niet iedereen hoeft bijvoorbeeld een appelboom. En iedereen zal het eigenaarschap op een andere manier vormgeven. Maar wij zijn wel nieuwsgierig of de principes ook voor andere plekken relevant kunnen zijn. En of het dan ook zo snel gaat: voor je het weet ben je een organisatie?

We zijn als K&S een proeftuin voor nieuwe initiatieven, een laboratorium van de dingen die we belangrijk vinden. ‘Verhalend werken’ en organisatiejournalistiek zijn voorbeelden van belangrijke recente thema’s waar we mee experimenteren. Ook zulke experimenten ontstaan ‘voor je het weet’: Voor we het wisten, organiseerden we een leergang, een webinar, een AI-summit, en ook een jubileumboek. Interviewen, gesprekken voeren, verhalen ophalen; het is werk dat we leuk vinden. Samen iets dóén, ergens aan werken, onderzoeken, dan ontdek je van alles. Zo is K&S ontstaan en dat weerspiegelt zich ook in deze bundel verhalen.

De oerverhalen van verschillende collega’s doen ons beseffen dat nog niet zo heel lang geleden de oudgedienden en vedetten jong waren. Zij bedachten van alles en probeerden dingen uit. Dingen die ons als gezelschap nog steeds houvast en richting geven. Alsof dat wat er altijd was plotseling dichterbij gekomen is door de verhalen die we ophaalden. Voor we het wisten zijn we onszelf daarmee beter gaan begrijpen.

Want dat is de kracht van verhalen: door die van onszelf te vertellen, maar zeker ook door verhalen van anderen te horen, kunnen we begrijpen wie we zijn en wat ons drijft. En ergens weten we dat ook wel. Maar het is alsof we het nu eens heel anders en diepgaander hebben onderzocht en gedeeld. Verhalen hebben opnieuw betekenis gekregen. En zo ben je, voor je het weet, veertig mooie jaren verder.

Veel leesplezier!



## **Voor je het weet, ben je een organisatie** *verhalen van 40 jaar K&S*

Het ene moment zit je met een groep vakgenoten onder een appelboom in de tuin, het volgende moment ben je met elkaar een organisatie. Omdat je hebt besloten dat je samen wilt werken. Zo makkelijk kan het gaan.

Kessels & Smit, *The Learning Company* is al veertig jaar een netwerkorganisatie – of liever een lerend gezelschap. In dit boek gaan Marijke Boessenkool, Derk van der Pol, Mara Spruyt, Theo Visser en Pieterjan van Wijngaarden als organisatiejournalisten op zoek naar de verhalen van K&S. In gesprek met collega's, oud-collega's en opdrachtgevers reflecteren ze op het ontstaan van het gezelschap, de manier van werken, en de ontwikkeling daarvan tot K&S anno 2018. Ze verbinden het heden aan het verleden.

De kern, zo blijkt, is voortdurend op zoek te blijven naar hoe je als autonome professionals in verbinding met elkaar kunt blijven werken, en werk kunt doen dat leuk en betekenisvol is. Want voor je het weet past hoe je georganiseerd bent niet meer bij de principes die je samen belangrijk vindt.

De verscheidenheid aan verhalen geeft een inkijkje in het reilen en zeilen van dit eigenzinnige adviesbureau. Voor de auteurs was het een manier om hun eigen organisatie beter te leren kennen. Als boek biedt het inspiratie voor hun (oud-)collega's en iedereen die samen wil ondernemen met anderen, of wil reflecteren op de manier van (samen) werken binnen zijn of haar organisatie.