



Kring Andragologie
over sociaal veranderen

Autonomie en gespreid leiderschap

Krachtige drijfveren door persoonlijke ontwikkeling

Met prof. dr. Joseph W.M. Kessels

Dinsdag 3 november 2026 van 19.30-21.30 uur



Samen met de deelnemers zal Joseph de volgende thema's verkennen:

1. De noodzaak tot professionele ontwikkeling.
2. De spanning tussen de beslommingen van het dagelijks werk en de ruimte voor leren, ontwikkelen en groei.
3. Het belang van autonomie en regelruimte in de werkomgeving.
4. Gespreid leiderschap als een krachtig voertuig voor autonomie, intrinsieke motivatie en professionele ontwikkeling.
5. De leiderschap paradox: hoe de formele, hiërarchische leider de uitvoering van de eigen verlichte ideeën in de weg staat.
6. Een aantrekkelijke leercultuur op basis van het claimen en elkaar gunnen van invloed.

Deze bijeenkomst is voor studenten, professionals en leidinggevendenden in het sociaal domein, onderwijs en commerciële dienstverlening en andere geïnteresseerden.

Achtergrond

Vaak bestaat er argwaan tegen het begrip autonomie. In een goed geregelde, veelal traditionele, hiërarchische (leefwerk-en leer) omgeving vatten bange mensen autonomie al gauw op als een voorloper van anarchie en chaos. Die angst daarvoor is vaak al voldoende om mensen geen autonomie te gunnen. Joseph Kessels gebruikt het begrip autonomie als:

1. Het kenmerk van een omgeving die regelruimte aanbiedt en de mogelijkheid om invloed uit te oefenen, en vervolgens ook aanmoedigt om daar gebruik van te maken.
2. Het persoonlijke vermogen en de vrijheid om die regelruimte op een verantwoordelijke manier te gebruiken en om die uit te breiden; zelfstandig beslissingen te nemen zonder externe dwang. Het begrip autonomie sluit in die zin aan bij een klassiek opvoedingsideaal en het emancipatorische gedachtengoed.

In een werkomgeving verhoogt autonomie het werkplezier, de productiviteit en de motivatie om te blijven leren en ontwikkelen. In de psychologie, met name in de Zelf-determinatietheorie, staat het begrip bekend als één van de drie basisbehoeften, naast de behoefte om bekwaam te willen zijn en een verbinding aan te gaan met anderen.

In de zorg betekent autonomie dat een wilsbekwame patiënt zelf de regie houdt over het behandeltraject, waarmee de zorgverleners met respect dienen om te gaan.

In de maatschappij staat het begrip voor zelfbestuur en onafhankelijkheid van het individu, een organisatie en de staat. Zodra echter die zelfbeschikking ten koste gaat van verbinding, samenwerking en afstemming, kan dit leiden tot eenzaamheid, miscommunicatie en inefficiëntie.

Autonomie is volgens Kessels een voorwaarde voor leren, ontwikkelen en professionaliseren en maakt onderdeel uit van een krachtige leercultuur. Hij neemt de leercultuur in een werkomgeving als vertrekpunt.

Het begrip werkomgeving is ruim opgevat. Naast de werkomgeving in de industrie en commerciële dienstverlening, wordt ook de overheid, het onderwijs, en de zorg hieronder verstaan.

Werkwijze

De volgende vijf thema's worden verkend:

1. De noodzaak tot professionele ontwikkeling.
2. De spanning tussen de beslommingen van het dagelijks werk en de ruimte voor leren, ontwikkelen en groei.
3. Het belang van autonomie en regelruimte in de werkomgeving.
4. Gespreid leiderschap als een krachtig voertuig voor autonomie, intrinsieke motivatie en professionele ontwikkeling.
5. De leiderschap paradox: hoe de formele, hiërarchische leider de uitvoering van de eigen verlichte ideeën in de weg staat.
6. Een aantrekkelijke leercultuur op basis van claimen en elkaar gunnen van invloed.

Joseph Kessels zal elk van de thema's kort introduceren en samen met de deelnemers de implicaties voor het dagelijks werk in kaart brengen. Bij elk van de thema's betreft hij relevant onderzoek.

We inventariseren mogelijke interventies om autonomie en gespreid leiderschap in de werkomgeving te versterken. We doen korte oefeningen om deze interventies onder de knie te krijgen.

Docent



Prof. dr. Joseph W.M. Kessels

Joseph Kessels is hoogleraar-emeritus en vervulde van 1995-2020 leeropdrachten op het gebied van opleiden, leren en ontwikkelen van volwassenen in hun werk, zowel aan de Universiteit Twente, de Universiteit Leiden als de Open Universiteit. In 1993 promoveerde hij *cum laude* op een onderzoek naar het ontwerpen van succesvolle opleidingsprogramma's. Van 1977 tot 2010 was hij verbonden aan Kessels en Smit, *The Learning Company*, een internationaal advies- en onderzoeksbureau.

Zie voor zijn publicaties: <https://josephkessels.com/library>

Praktische zaken

Datum	Dinsdag 3 november 2026.
Tijd	19.30 - 21.30 uur met korte pauze.
Kosten	€ 30- per persoon. € 25- voor leden Kring Andragologie en AUV
Locatie	Universiteit van Amsterdam: Roeterseiland Campus, Ruimte nog nader te bepalen.
Organisatie	De organisatie van deze reeks is in handen van de Kring Andragologie verbonden aan de Universiteit van Amsterdam.

Inschrijven

U kunt zich [hier](#) aanmelden voor dit evenement

U krijgt dan een bevestiging. Bij betaling krijgt u een definitieve bevestiging van de inschrijving en een factuur.

*U bent pas na ontvangst van uw betaling definitief ingeschreven voor de bijeenkomst.
Mocht u onverhoopt verhinderd zijn dan kunt u een vervanger sturen.*