



Joseph Kessels, hoogleraar en ontwikkelaar

Hij is de grootste in de opleidingskundige wereld van Nederland. Wie ooit een bedrijfsopleiding heeft gevolgd, heeft zijn invloed ondergaan. Taakgericht opleiden, lerende professionals, kennisproductiviteit en leiderschap zijn de *buzz words*. Hij heeft het leren van werknemers realistisch gemaakt: toegespitst op de praktijk. Het vakgebied van de HRD, human resource development, is mede dankzij hem volwassen geworden. Hij is sinds kort ook hoogleraar 'opleidingskundig leiderschap' bij de Open Universiteit. Deze keer bij zijn boekenkast: prof. dr. Joseph Kessels.

TEKST JOEP SCHRIJVERS // FOTOGRAFIE DIEDERIK DE KLERK

Gelukkig heeft het station een OV-fiets voor me klaarstaan. Ik moet nog een kleine vijf kilometer voor het Gelderse landschap fietsen naar de boerderij waar Kessels woont. Tijden geleden ben ik er geweest, bedenk ik me al trappend, in dit huis van leren, wetenschap, muziek en kunst. Een rustpunt in een veranderende wereld, hoewel de schijn bedriegt. Als ik aankom is Kessels nog in overleg met een jonge wetenschapper en twee studenten uit Twente. Ze hebben net een ontwerpend onderzoek afgerond in de thuiszorg. 'Ja', zegt een van de studenten, 'we laten de medewerkers op de werkvloer zelf onderzoek doen naar verbeteringen in hun werk.' Zo ken ik Kessels: altijd bezig met de praktijk en ontwikkeling van mensen. We gaan in de studeerkamer zitten. De staldeuren zijn één grote glaswand. Op de vloer ervoor liggen elf, twaalf stapels boeken.

EEN GOED GEHEUGEN

'Ik werk in twee kamers', lacht hij bijna verontschuldigend. 'Hier lees en schrijf ik.

En heb ik overleg met studenten en collega's. In de andere organiseer en regel ik. Je zou het de regiekamer kunnen noemen. Daar heb ik geen ruimte voor boeken om me heen. Ik vind het fijn om boeken om me heen te hebben als ik met een boek of artikel bezig ben. Elke stapel is een thema.' Kessels wijst naar de stapels voor het raam. Ik zie opeens geordende kennis in wording. 'Daar liggen boeken uit mijn boekenkast die ik kan gebruiken. En als er nieuwe boeken binnenkomen dan kijk ik of ze bij een thema passen en als dat zo is leg ik ze op de juiste stapel. Hier ligt de werkvoorraad.' Net als veel andere professionals leest Kessels op verschillende manieren; 'Romans en poëzie lees ik heel geconcentreerd en vaak voor het slapen gaan. Artikelen en rapporten voor publicaties lees ik ook zeer nauwgezet. Een nieuw boek blader ik door en lees hier en daar een stukje. Ik sla dat op in mijn geheugen: een bepaald concept op een bladzijde, een uitwerking op een andere. Tot mijn zestigste heb ik veel plezier gehad van mijn goede geheugen, ook bij het schrijven.

Vroeger werkte ik een verhaal of artikel bijvoorbeeld helemaal in mijn hoofd uit. Ik hoefde het alleen nog maar op te schrijven. Ik heb onlangs nog manuscripten van vroeger ingezien: met potlood geschreven en weinig doorhalingen. Ik schreef het in één keer. Dat gaat me nu minder gemakkelijk af. Ik werk nu met bouwstenen.' Ik vraag hem wat hij bedoelt. 'Neem mijn recent gehouden oratie aan de Open Universiteit, die gaat over drie bouwstenen: leiderschap bij professionalisering,

**'Jonge onderzoekers zijn
nú ambitieus en willen nú
bewijzen dat ze waardevol zijn.'**

kwaliteitsmetingen en onderzoek in het onderwijs. Die moesten in een raamwerk komen. Vroeger deed ik dat in mijn hoofd. Nu ben ik afhankelijk van schema's en schetsen. Wat ook kan meespelen is dat ik vroeger minder geremd was door twijfel. Ik heb mijn oratie een paar keer opnieuw geschreven. De onbevangenheid is wat weg.' >>



OUDER WORDEN EN ONTWIKKELING

Vind je het erg om ouder te worden? vraag ik hem. 'Nee, ik ben er niet somber over. Ik kan nu meer vergelijkingen maken dan vroeger, complexere verbanden doorzien. Vroeger had ik dik, pikzwart haar. En kijk nu...' - Kessels strijkt over zijn witte haren - 'en het wordt ook nog dunner. Ik heb er vrede mee dat ik ouder word. Ik werk graag met jonge onderzoekers en studenten. Dat is alleen maar toegenomen. Zij zijn nú ambitieus en willen nú bewijzen dat ze waardevol zijn. Ik herken dat en wil daar een rol bij spelen. Voor mezelf is het niet meer nodig. Ik heb veel gedaan en zie er de betrekkelijkheid van in. Het is een hele geruststelling dat mijn carrière voor mezelf minder belangrijk is geworden.' Kessels is altijd bezig geweest met de ontwikkeling van andere mensen, waar komt zoiets vandaan? 'Ik heb mijn oratie aan mijn zus opgedragen. Zij is 24 jaar ouder dan ik en was lerares toen ik geboren werd. Zij is schooldirecteur geworden,

heeft scholen gefuseerd en vond toen al dat je mensen moest inzetten op hun talent.' Al pratend staat Kessels op, loopt naar achteren en komt met een zwart-witfoto terug. 'Dat ben ik.' Ik kijk naar een gezin met elf kinderen met een jonge Joseph met een bos gitzwart haar. 'Ik had een mongooltje kunnen zijn. Mijn moeder was 49 toen ik kwam en mijn vader 51. Hij was mijnwerker en mijn moeder regelde het gezin. Op zijn vijfenvijftigste ging mijn vader met pensioen en ging toen door als ondernemende tuinder en was een van de eerste telers van asperges. Hij was daar heel goed in. Hij is vroeg overleden aan stoflongen.' Na het internaat en de kweekschool vertrok Kessels naar Amsterdam om andragologie (planning of change) te studeren. Hij wilde zich verder bekwamen in de emancipatorische pedagogiek waarmee hij op de kweekschool al kennis had gemaakt. In die tijd deed hij een ervaring op die cruciaal voor zijn loopbaan was. 'In Amsterdam verdiende ik de kost met

orgelspelen voor rouw en trouw. Maar ik begon ook les te geven op een school voor - toen - individueel technisch onderwijs (ITO). Dat was een school voor jongens die acht jaar op de lagere school hadden gezeten en die niet hadden afgemaakt. Ze moesten in hun puberteit nog ergens terecht en dat was het ITO. Vaak konden ze amper lezen en schrijven en was het moeilijk ze aan het leren te krijgen. Ik kwam de eerste keer met een walmend brommertje het schoolplein op. De jongens waren buiten. Hun commentaar: wat stinkt-ie. Een andere knul zei: de bougies zijn verzopen. Toen vroeg ik wat we er aan konden doen. Voor ik er erg in had lag de brommer uit elkaar en hadden de jongens de bougies schoongemaakt. "Kunnen jullie opschrijven hoe ik hem uit elkaar haal en weer in elkaar zet?" vroeg ik toen. We paktten er papier en een boekje bij. Ze schreven woorden op als carburateur en bougie. Samen zijn we gaan uitzoeken wat die betekenden. Zo heb ik die jongens aan het lezen en schrijven gekregen. Ze zijn toen een handleidinkje gaan maken over het onderhoud van brommers, voor mij. Lezen en schrijven werd voor hen bete-

'Degene die de meeste deskundigheid heeft, is de leider.'

kenisvol en nuttig. De opleidingskundige taakanalyse ontstond.'

GESPREID LEIDERSCHAP

Kessels houdt in zijn oratie een pleidooi voor gespreid leiderschap. 'We praten snel over leiderschap dat gekoppeld is aan macht, status en positie. In heel veel teksten worden leiders vergeleken met helden - vaak met een kop vol haar - leeuwen, olifanten en hanen. Het idee is dat als je de 'natuurlijke' leider maar gehoorzaamt en volgt, je zult overleven. Maar hoe zit het dan met een school vissen: welke vis is de manager? En hoe zit het een zwerm spreeuwen en de mierenkolonie: wie is daar de baas? Hoe coördineren zij hun acties en zorgen ze dat ze als geheel overleven? Niet met het klassieke leiderschap zoals wij mensen vaak verheerlijken. Daar gelden andere mechanismen en regels. Het is belangrijk om aan de natuur ook

‘Door de verplichte bonnenquota is de politie niet beter gaan presteren.’

andere beelden van leiderschap te ontleen. We hebben veel professionals, veel zzp'ers. Zij gaan hechte verbindingen aan en willen niets met positioneel leiderschap te maken hebben. De leiders zijn voor hen degenen die het meest deskundig zijn. Het lijkt op het leiderschap bij de postduiven. De duiven die het best de weg terug kunnen vinden, hebben de leiding en ze wisselen elkaar daarin af. Dat is gespreid leiderschap; degene die in een bepaalde situatie de meeste deskundigheid heeft, is de leider. Dat staat los van status, macht en positie. De professionaliteit telt. Gespreid leiderschap is wel iets anders dan democratie: niet iedereen hoeft altijd mee te beslissen. We zoeken naar nieuwe vormen van gespreid leiderschap omdat we in een kennismaatschappij leven. Hiermee kun je kennis verder tot ontwikkeling brengen. Het klassieke leiderschap is daarvoor volkomen ongeschikt. Dat maakt mensen afhankelijk en dom omdat het mensen laat gehoorzamen zich op een bepaalde manier te gedragen. De kennismaatschappij werkt zo niet. Wie is de directeur van Twitter?’

PERVERSE PRIKKELS

In het onderwijs en daarbuiten zijn veel perverse prikkels werkzaam. Maatregelen met de beste bedoelingen genomen hebben een volstrekt averechtse uitwerking. ‘Je kunt dat goed zien in Amerika. Het onderwijs ging achteruit. Bush nam maatregelen om tot betere prestaties te komen: *No child left behind*. Er kwamen gestandaardiseerde toetsen, monitoringsmaatregelen, voorgeschreven, op hard onderzoek gebaseerde, instructievormen. Als je het als school slecht deed kreeg je minder geld en als je het goed deed meer. Dat leidde de afgelopen tien jaar tot een achteruitgang in hun positie op rekenen en taal, en tot een grotere maatschappelijke ongelijkheid. In districten waar het moeilijk was om leraren te vinden, verergerde de situatie. Amerika begon met deze afrekencultuur te verdommen. Er was te veel aandacht voor scores en prestaties. Ook in Nederland is dit verschijnsel aan de orde. Het rapport van de Raad van de Maatschappelijke Ontwikkeling legt zonder blikken en blozen een verband tussen de bonuscultuur in de financiële wereld en de cijfermatige cultuur in de zorg, bij de politie en in het onderwijs. Door de verplichte bonnenquota is de politie niet beter gaan presteren. Ook de zorg is met alle monitoringssystemen niet efficiënter en beter geworden. De wetenschappelijke output

is er ook een voorbeeld van. Iemand die hoog scoort in wetenschappelijk onderzoek publiceert niet meer in vaktijdschriften, maar alleen nog maar in tijdschriften met een hoge ranking. De wetenschap zoekt de praktijk niet meer op. Ik wil niet zeggen dat dit systeem fraude in de hand werkt, maar de schandalen zijn wel in deze lijn te plaatsen. Perverse prikkels zijn pervers omdat ze sturen op wat je gemakkelijk kunt krijgen. De Nederlandse onderwijsonderzoekers staan in de internationale rankings hoog aangeschreven. In het onderwijsveld is hun werk echter onbekend. Professionals willen ruimte om hun praktijk zelf te veranderen en te verbeteren. Niet door inbreuken van buitenaf. Zij willen geen overheid die stuurt, kengetallen opstelt, alles controleert en afreken. De opgelegde prestatieafspraken werken vervreemdend. In zo'n cultuur worden professionals cynisch en onttrekken zij zich aan verbeteringen. De docent trekt zich terug in zijn laatste bastion: zijn klaslokaal. Hun prestaties komen onder druk te staan. Maar neem nu het onderwijs in Finland, daar zijn nauwelijks gestandaardiseerde toetsen en leerinhouden. Toch scoort dit land in alle onderzoeken op de hoogste plaatsen. Het vak van leraar is er een van de meest begeerde beroepen. Wat het geheim is? Dat is de professionele ruimte, de autonomie van professionals om hun werk met elkaar naar eigen inzicht in te richten en te verbeteren. Die ruimte moeten we ook hier bevorderen. Dat kan tot in de laagste regio's van de arbeidsmarkt. Met je team zelf over je werk gaan, jezelf inroosteren, je budget verdelen. Als mensen op die manier kunnen werken doen dat zij dat met groot plezier omdat het werk er betekenisvol van wordt. De verwachting is dat we de komende jaren een groei doormaken naar 2 miljoen zzp'ers, en dat in een beroepsbevolking van 6 à 7 miljoen. Die willen zelf hun werk vormgeven en blijven geen klassiek helden-leiderschap.’

Stilte... Zonlicht op Kessels en dan met zachte stem: ‘En als je als leider toch wilt sturen, doe dat dan op talentontwikkeling. Die gedachte ligt dichtbij emancipatie: Eruit halen wat erin zit, waarden wat er is, belemmeringen wegnemen en terughoudend zijn met voorschrijven.’ ■

Joep Schrijvers is adviseur, manager en wetenschapper. www.joepschrijvers.nl

10x Joseph Kessels

PUBLICATIES

Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte Inaugurale rede Open Universiteit (30 maart 2012)
Handboek Human Resource Development (mede-redacteur, 2011)
Verantwoordelijk Leiderschap (met R. van Bodegom, 2010)
Tweedehands kennis (met H.G. Gordijn, 2005)
Human Resource Development in a knowledge economy (met R. Harrison, 2004)
Verleiden tot kennisproductiviteit Inaugurale rede Universiteit Twente (8 februari 2001)
Het corporate curriculum Inaugurale rede Rijksuniversiteit Leiden (26 februari 1996)
Succesvol ontwerpen (1996)
Omgaan met lastige groepen (met C.A. Smit, 1991)
Opleidingskunde (met C.A. Smit, 1989)

BOEKENKAST

Wit, gemaakt door timmerman

METERS BOEKENPLANK

Ca 45 meter, vloer ca. 4 strekkende meter

AANTAL BOEKEN

4600 in de boekenkast, 400 op de vloer

PERCENTAGE GELEZEN

De helft

TYPE LEZER

Vlinderlezer

TYPE SCHRIJVER

Belend schrijver

BESTE BOEKEN

The Swimming Pool Library (Alan Hollinghurst)
Post Capitalist Society (Peter Drucker)

LEZEN IS VOOR MIJ

Het voortdurend trekken aan mijn eigen belemmeringen

SCHRIJVEN IS VOOR MIJ

Mijn eigen belemmeringen overwinnen