

Wel het werk, niet de baan

Pieterjan van Wijngaarden in gesprek met K&S'ers van het eerste uur: Joseph Kessels en Paul Keursten

Opgenomen in:

Voor je het weet ben je een organisatie. Verhalen van 40 jaar K&S (2018) pag. 14-18.

Utrecht: Kessels & Smit.

Op de tafel waaraan ik aan het *Jubileumboek* schrijf, ligt het boekje *Kennisproductiviteit*¹. Zo'n 22 jaar geleden werd er aan een andere tafel gewerkt aan die publicatie. Op een willekeurige middag in het voorjaar zaten Joseph Kessels, Cora Smit (Kessels & Smit) en Paul Keursten, Saskia Tjepkema, Hans Dekker en Anca Nies (Profound) aan de tuintafel van Joseph, onder een appelboom, waar ze benoemden hoe inspirerend ze het vonden om met elkaar samen te werken. Nog geen dag later werden de eerste gesprekken gevoerd om deze samenwerking duurzaam voort te zetten. Met Joseph en Paul blik ik terug op het moment dat zij met Cora besloten om gezamenlijk Kessels & Smit, *The Learning Company* te vormen. "Wel het werk, maar niet de baan", dat bleek voor hen alle drie het vertrekpunt.

Joseph: Toen we die middag met z'n zessen aan het thema kennisproductiviteit hadden gewerkt, gaf dat bij ons echt een gevoel van *flow*. Cora en ik hadden tot dan toe achttien jaar met z'n tweeën gewerkt. We hadden weleens eerder iets gedaan met verschillende *Profound*-collega's. Maar dit boekje was echt een bevestiging. Ik belde Paul op en zei: "Paul, wij vonden dit heel bijzonder. Ik denk dat we verder moeten samenwerken."

Paul: Bij *Profound* vroegen ze weleens wat ik in de toekomst zou willen. Ik zei dan: "Zoals Joseph Kessels en Cora Smit met het vak bezig zijn, dat zou ik wel willen." Ik was dus heel blij met jouw telefoontje en ik wilde geen dag langer wachten. Die middag onder de appelboom ervoer ik goed hoe ongecompliceerd en inspirerend onze samenwerking was. Het ging niet over ego's, maar over de inhoud.

Joseph: Inderdaad, die inhoud verbond ons ook echt. Ik bereidde in die periode net mijn oratie voor over kennisproductiviteit aan de Universiteit Leiden. Maar we waren allemaal met dat thema bezig. Zowel conceptueel als in de praktische uitvoering.

Paul: In de gesprekken die volgden, stonden we dus meteen voor een uitdagende vraag: hoe richt je een organisatie in op basis van de principes van kennisproductiviteit? Bij opdrachtgevers zijn we adviseur. Dan kun je het nooit helemaal zo doen zoals je zelf wilt. Maar bij onze eigen organisatie kan dat wel. En als we in het bouwen aan *The Learning Company* trouw zouden zijn aan onze eigen principes, dan hadden we ook recht van spreken bij onze opdrachtgevers? We besloten te kijken naar onze eigen onderneming als ons

¹ Kennisproductiviteit was het centrale thema van de oratie van Joseph aan de Universiteit Leiden op 23 februari 1996. Hij introduceerde dit begrip naar aanleiding van het boek *Post Capitalist Society* van Peter Drucker, die observeerde dat er na de landbouw- en de industriële revolutie een kennisrevolutie gaande was. Joseph heeft het begrip kennisproductiviteit altijd benaderd als een leerproces.

laboratorium. Zo kwamen we ook op de naam *The Learning Company*. Het lerend gezelschap.

Pieterjan: Het oprichten van Kessels & Smit, *The Learning Company* lijkt daarmee een soort van actieonderzoek.

Joseph: Ja, daarin waren twee lijnen te onderscheiden. Er was een inhoudelijke lijn, die ging over kennisproductiviteit, over relationeel ontwerpen, coachen, werkplekieren en Development Centers. De andere lijn ging over hoe we onszelf wilden organiseren. We wilden daarbij niet kritiekloos terugvallen op de gebruikelijke standaard gewoontes en conventies van bedrijfsvoering.

Paul: En in die manier van werken expliciteerden we al vrij snel onze twee belangrijkste principes: persoonlijk ondernemerschap en wederzijdse aantrekkelijkheid. Daar wilden we alles aan toetsen. Joseph, jij was daar heel consequent in. We voerden mooie en eigenlijk heel eenvoudige gesprekken: Hoe is het met je? Wat vind je leuk? Waar wil je goed in worden? Wat zullen we samen maken? Dat was de agenda.

Joseph: We hadden veel geleerd in het allereerste werk dat Cora en ik samen deden bij een stichting. We maakten daar instructiefilmpjes voor de Rotterdamse ziekenhuizen. Toen wij erachter kwamen dat onze managers meer geld uitgaven aan hun leaseauto's dan aan ons salaris, zijn wij er weggegaan. We begonnen voor onszelf. En gingen op zoek naar onderwijskundig werk dat ons interessant leek. Ons oog viel op een aansprekende vacature van NS Opleidingen. Wij hebben daarop gereageerd door een brief te schrijven: 'we willen graag het werk doen, maar hoeven de baan niet'. Dat resulteerde in een verrassend gesprek met het managementteam van die afdeling. We kregen de uitnodiging om een evaluatieonderzoek te doen naar een nieuw introductieprogramma. Daar gingen we meteen op in, want we waren we goed opgeleid in het doen van dergelijk onderzoek. Wij haalden echt alles uit de kast om er iets moois van te maken. Het was de allereerste echte opdracht voor Kessels & Smit.

Pieterjan: Jullie gebruikten in jullie brief en gesprek dus letterlijk de zin "We willen wel het werk, maar niet de baan"?

Joseph: Dat stond er. We waren oprecht geïnteresseerd in het inhoudelijke werk, zonder dat we aan het acquireren waren. Later hebben we bij NS de eerste probleemgestuurde opleidingen gemaakt met complexe simulaties voor treindienstleiders en verkeersleiders. Het was ook het begin van de professionaliseringsprogramma's voor opleiders. Later werden dit de leertrajecten van de FCE². Het was een fantastische tijd. Een van de vervolgprojecten die we kregen, was om onze scherpe aanbevelingen in het evaluatierapport ook zelf uit te voeren. Dat was nog niet zo makkelijk. Niemand van de ontwerpers had daar namelijk zin in. We waren in onze ijver op hun ziel gaan staan. Als evaluatoren waren wij ook de boosdoeners. Daar heb ik vreselijk veel van geleerd. Sindsdien doe ik eigenlijk geen evaluatieonderzoeken meer. Als we de vraag krijgen om iets te evalueren, is er meestal iets mis. Dan kun je ervoor kiezen om eerst veel geld uit te geven om alles pijnlijk zuiver en

² FCE staat voor *Foundation for Corporate Education* (Stichting Opleidingskunde), een stichting met een diversiteit aan opleidingen op het gebied van leren en ontwikkelen. Zie ook: www.corporate-education.com.

analytisch te beschrijven. Nu zeg ik dan liever: “Volgens mij zijn jullie niet zo enthousiast over hoe het nu gaat. Zullen we samen plannen maken voor hoe het anders kan?” Paul en ik hebben daar vaak over gesproken, want toen Paul en ik elkaar leerden kennen, had Paul zich juist gespecialiseerd in evaluatieonderzoek.

Paul: Wij waren met *Profound* een bureau voor onderwijskundige evaluatie en advisering. Voor ons was evaluatie een manier om ergens te beginnen. Als jonge professional heb je niet alle oplossingen, maar je bent wel onbevangen, onbevooroordeeld en daarmee niet bedreigend. De Stichting Leerplan Ontwikkeling (SLO) uit Enschede was mijn eerste opdrachtgever. Zij kwamen naar de universiteit met de vraag om bij twintig scholen onderzoek te doen. Ze hadden een budget van vijftienduizend gulden. Op de universiteit konden ze daar niets mee. Maar ik dacht: dat is twee keer mijn jaarbudget. Ik ga dit doen. En ik ga daar veel van leren. Ik heb toen samen met Anca het eerste onderzoek gedaan. Daarna volgden er meer. Zo is *Profound* ontstaan. Alles wat ik leerde tijdens dit werk heb ik kunnen onderbrengen bij vakken die ik volgde voor mijn studie Toegepaste Onderwijskunde. Zo heb ik er studiepunten voor gehaald.

Joseph: Jij was eigenlijk een dual student *avant la lettre*.

Paul: Die combinatie was heel waardevol. Ik leerde veel van dat werk. Als *Profound* zijn we nooit bezig geweest met het oprichten van een bureau. We wilden zelfstandig werk doen om er vooral veel van te leren.

Joseph: Via Tjeerd Plomp – onze beider promotor - raakten wij in gesprek over evalueren. Daarna ben jij met ons mee gaan doen in de FCE-leergangen, toch?

Paul: Klopt. Jij deed de leergangen altijd met Cora. Toen je in 1995 als hoogleraar in Leiden begon, heb je mij uitgenodigd om jouw rol over te nemen. Cora nodigde ook Robert uit om een rol te vervullen in de leergangen. Toen we gingen groeien, sloten meer jonge mensen zich bij ons aan. Als nieuwkomer heb je vaak de neiging om te kijken waar iedereen goed in is. Dan kan je al snel tot de conclusie komen dat jij dat ook allemaal moet kunnen. De consequentie kan zijn dat je jezelf meteen vindt tegenvallen. Wij wilden nieuwe mensen niet met zo'n grote ambitie opzadelen, maar juist vertrekken vanuit de vraag: Waar ben je nu goed in? Wat geeft je plezier?

Joseph: We kregen vaak de kritiek dat we geen echt bedrijf waren. Wij hadden alle drie de ervaring opgedaan om zelfstandig, verantwoordelijk en inhoudelijk interessant werk te doen. Managers waren voor ons eerder een last dan dat we er profijt van hadden. Toen wij Kessels & Smit, *The Learning Company* werden, wilden we dus geen interne leidinggevers.

Paul: Toch hebben mensen wel de neiging om goedkeuring te vragen. Ik herinner me dat collega's met een mooi plan bij jou kwamen. Ze verwachtten dan dat jij daar je goedkeuring aan zou geven. Geheel tegen die verwachting in stelde jij dan de vraag: “Heb je er zin in?” En als er dan “ja” werd geantwoord, dan zei je: “Dan is het een goed plan.” Vervolgens verliet de collega in opperste verwarring het gesprek. Je was heel consequent in het weerstaan van de verleiding om goed- of afkeuring te geven, of richting te geven aan wat iemand interessant moet vinden.

Joseph: Het is best lastig om dat stelselmatig vol te houden. Het kan namelijk ook aantrekkelijk zijn als iemand waarde hecht aan jouw goedkeuring. Maar op het moment dat je je laat verleiden om goedkeuring te geven, ontstaat er een hiërarchie. Dan maak je de ander afhankelijk. En ik vind mensen die afhankelijk zijn eigenlijk helemaal niet plezierig om mee samen te werken. Dan is het niet meer wederzijds aantrekkelijk.

Paul: Voor mij gaat dat ook over eigenaarschap. Ons uitgangspunt is dat je als kenniswerker eigenaar bent van je eigen werk. Dat heeft consequenties voor hoe we Kessels & Smit, *The Learning Company* als organisatie hebben ingericht. We hebben later de beweging gemaakt om meer mensen eigenaar te laten zijn van ons gezelschap en in te stappen als aandeelhouder. Onze financieel adviseur raadde ons af om aandelen te verkopen. Het ging immers heel goed. Maar het gaat er bij ons niet om dat je kunt cashen. Wij willen iets duurzaam bouwen. Dat lukt alleen als de mensen die bouwen ook echt mede-eigenaar van het bouwwerk zijn.

Joseph: Die gedachte past ook bij kennisproductiviteit. Mensen blijven immers eigenaar van hun eigen kennis, en dat betekent dus iets voor het eigendom van kennisintensieve organisaties. Een vreemde aandeelhouder kan niet de eigenaar zijn van mijn kennis.

Paul: Op verschillende momenten hebben we het eigenaarschap uitgebreid. Eerst naar acht aandeelhouders, later naar vijftien of twintig. Nu zijn het er 22. Als je langer bij ons bent, dan heb je je te bemoeien. Dat slaat terug op de Griekse gedachte over democratie en goed burgerschap. Als inwoner van Athene had je je te bemoeien met jouw stad. Ik vind bemoeien een mooi woord. Het betekent dat je bereid bent om je moe te maken voor iets wat je belangrijk vindt.

Pieterjan: Dat bemoeien, wat betekent dat dan concreet?

Paul: Met het hele gezelschap denken wij eens in de vijf of zes jaar na over de vorm die we hebben bedacht. We stellen onze organisatie ter discussie. De uitnodiging aan iedereen is om mee te bouwen aan een nieuwe vorm. Want als het bedrijf is van de mensen die er werken, dan moet je het ook mee bedacht hebben. Je kunt nooit eigenaar zijn van iets wat je niet hebt bedacht. Al is het nog zo mooi. Zo wordt Kessels & Smit, *The Learning Company* continu opnieuw uitgevonden. Dat vraagt dus van collega's die later instappen, dat ze zich ermee gaan bemoeien. Dat ze meebouwen. Van collega's die er al zijn, vraagt het om ruimte maken. Ervoor openstaan om samen verder te bouwen.

Joseph: Dat is ook voor mij de essentie. Onder alle inhoudelijke thema's in mijn werk van de afgelopen veertig jaren spelen altijd voor mij belangrijke waarden zoals autonomie, emancipatie, verantwoordelijkheid en je losmaken van iemand die macht over je wil uitoefenen. De zoektocht is eigenlijk steeds hoe je die waarden kunt vormgeven en recht kunt doen in het werkverband met je collega's en opdrachtgevers.

Paul: Voor mijzelf gaat het erom hoe ik een omgeving kan maken waar mensen met plezier kunnen werken en datgene doen wat ze belangrijk vinden. Dat zijn misschien andere woorden, maar het ligt dicht aan tegen jouw waarden. En dat is misschien wel het meest

bijzondere: dat de onderliggende principes zo consistent zijn door de jaren heen. De vorm die de organisatie krijgt verandert steeds en iedereen heeft zijn eigen taal om die essentiële waarden uit te drukken, maar in de kern is het heel constant.

Pieterjan: Ruimte, autonomie, verbinding en gelijkwaardigheid in de samenwerking hoor ik terug in dit gesprek. Dat zijn ook waarden die voor mij als K&S'er van een nieuwe generatie belangrijk zijn. Veertig jaar geleden zijn jullie begonnen met werk te doen dat je betekenisvol vindt en waarvan je kunt blijven leren. Dat is het startpunt geweest van zowel Kessels & Smit als Profound. Jullie zijn vervolgens gezamenlijk gaan ondernemen met *The Learning Company*, omdat je had ervaren hoe mooi het was om samen te bouwen aan het thema kennisproductiviteit. Zo eenvoudig kan het dus zijn.