

Wederzijdse aantrekkelijkheid, de basis van ondernemerschap

Joseph Kessels en Cora Smit over de ontwikkeling van hun vak en de passie voor hun manier van werken

Kessels & Smit. Twee namen, één begrip. Een sterk merk. En dat al decennialang in opleidingsland. Gehuisvest aan de Maliebaan 45 in Utrecht, sinds zij ruim 10 jaar geleden besloten verder te gaan als lerend gezelschap: Kessels & Smit, The Learning Company.

Tekst Nancy Naber & Anna Bouman

Het tijdschrift O&O bestaat dit jaar 20 jaar en naar aanleiding daarvan publiceren we een serie interviews met ondernemers die ongeveer 20 jaar geleden hun organisatie begonnen. Dit is het vijfde interview in deze serie.

De stijlvolle inrichting van de verschillende kamers in het vier verdiepingen tellende pand is kenmerkend. Het merendeel van de kamers is basic: een tafel met stoelen, grote lampen. Soms een bank of schilderij, maar in iedere kamer een flap-over om zo elk idee, elke creativiteit direct te kunnen optekenen en delen.

Nog voordat we echt aan het interview beginnen, laat Cora enthousiast foto's zien van haar en Joseph, zo'n 30 jaar geleden. Jong en aan het begin staand van hun ondernemerschap. Joseph werkte destijds als ontwerper bij Stichting Leersystemen Educatieve Software (LES) in Diemen. Hij glimlacht als hij de foto's van Cora onder zijn neus geschoven krijgt. Je ziet hem teruggaan in de tijd. 'Daar is het allemaal begonnen. Wat we daar meegemaakt hebben, is de basis voor het ontstaan van Kessels & Smit geweest', begint Joseph te vertellen.

Cora was werkzaam als docent binnen de medische wereld en kwam midden jaren zeventig in aanraking met Stichting LES. 'Ik werd aangetrokken door het idealisme en de gedrevenheid die daar was. We kregen de mogelijkheid om het onderwijs anders vorm te geven dan tot dan toe werd gedaan. Het streven was nogal ambitieus: al het verpleegkundigenonderwijs over de hele wereld veranderen!' Joseph vult aan: 'Het on-

derwijs was destijds vooral leerstof-gedreven. Alles draaide om theorieën en kennis. Er was op dat moment ook weinig tot geen wetenschappelijke ondersteuning op het gebied van het leren van een vak. Ik zag dat het onderwijs niet effectief genoeg was: te veel gericht op het cognitieve en te weinig gericht op de talenten van de mensen. Wij kozen voor een andere aanpak. Wát doet iemand nu eigenlijk en hóe doet hij dit. Dit was het begin van de onderwijskundige taakanalyse en het vaststellen van impliciete en expliciete kennis en vaardigheden.' De vraag 'Hoe maak je een aantrekkelijk leerprogramma?' was en is de drive die Joseph en Cora delen. 'Moeilijke dingen moet je hierbij niet uit de weg gaan. Integendeel, begin met de meest essentiële punten als je een opleiding ontwerpt', vertelt Joseph bevlogen. 'Het gaat om de werkelijkheid, wat is echt, waar draait het om. En niet om wat ik belangrijk vind dat jij zou moeten weten.' Joseph werd hierbij geïnspireerd door

Kessels & Smit, The Learning Company

Facts & figures: het bedrijf bestaat op dit moment uit ongeveer 59 consultants en is ingericht naar het organisatiemodel van Ricardo Semler. De focus ligt op persoonlijke groei en niet op omzetdoelstellingen. Elke consultant besteedt tijd aan leren, persoonlijke groei, onderzoek, publicaties. Werken bij K&S draait om initiatief. Een ontwikkelgesprek voer je met directe collega's, de hoogte van je salaris bepaal je zelf en je bent verantwoordelijk voor je eigen opdrachten. Iedere collega is baas over zijn eigen werk, tijd en tarief. Niets wordt opgelegd, je moet het zelf én samen doen. De kern: persoonlijk ondernemerschap en wederzijdse aantrekkelijkheid.

Alexander Romiszowski. 'Hij had de woorden en modellen voor de ideeën die wij hadden.'

Wederzijdse aantrekkelijkheid

Stichting LES hield uiteindelijk op te bestaan door een fusie, wat aanleiding was voor Cora en Joseph om een ander pad in te slaan. 'De wederzijdse aantrekkelijkheid was zo groot dat we samen door wilden gaan. We hadden het gewoon ontzettend leuk met elkaar', vertelt Cora enthousiast. 'We hadden niets te verliezen, we waren jong, geen angsten, geen verplichtingen. We gingen samen sollicitatiebrieven schrijven. En dan gaven we aan dat we alleen het werk wilden doen als we met zijn tweeën mochten komen.'

Joseph en Cora genieten volop als ze terugkijken op die tijd. 'Uiteindelijk kregen we zo onze eerste opdracht. Bij de Nederlandse Spoorwegen, de NS. We mochten een kort introductieprogramma evalueren. En nu, na ruim 30 jaar, werken we nog steeds samen met de NS. We kregen daar toen, en nu nog steeds, alle ruimte om met nieuwe dingen te experimenteren. Werkplekleren, simulaties, werken met acteurs, allemaal bij de NS uitgeprobeerd.'

Gaandeweg kwamen er steeds meer opdrachten. Eén van de klanten, GMD, gaf op een gegeven moment aan dat zij zelf graag mensen in dienst wilde die ook konden wat Kessels & Smit deden. 'Of wij die wilden opleiden, was eigenlijk de vraag', vertelt Joseph, 'en zo hebben we een curriculum ontwikkeld: de leergang Opleidingskunde. Daarnaast zijn we ge-

Geef kennis weg en je bent vrij

start met het schrijven van de reeks Opleiders in Organisaties, eerst losbladig en daarna in de vorm van de capita selecta.' Al deze activiteiten zijn in 1984 samengebracht onder de FCE/Stichting Opleidingskunde. De Stichting wil een platform zijn voor vakontwikkeling op het gebied van leren in organisaties of Human Resource Development (HRD) in Nederland en Vlaanderen.

Ondernemerschap

'Mensen die zien wat je doet, dit herkennen als belangrijk en je hierin willen steunen, dat waren cruciale succesfactoren voor ons als beginnende ondernemers', overpeinst Joseph. 'En door al onze kennis te delen in publicaties en studiematerialen, creëerden we weer ruimte voor nieuwe stappen', legt Cora ons overtuigend uit. 'Geef kennis weg en je bent vrij!' Cora en Joseph hebben naar eigen zeggen 'dankbaar gebruikgemaakt van het feit dat er nog weinig was op het gebied van bedrijfsopleidingen'. 'Het is niet zo dat wij een "gat in de markt" zagen', vertelt Joseph, 'we zijn altijd bezig met dat wat ons fascineert, proberen te begrijpen wat we zien en dit beter maken. We hebben geen strategie gehad. Om de capita

DE EINDREDACTIE:

drs. Jos Kessels en
drs. Cora Smit



Cora en Joseph in 1979

selecta voor het Handboek Opleiders in Organisaties te kunnen schrijven zijn we steeds op zoek gegaan naar collega's en experts op bepaalde gebieden. Zo is ons netwerk vanzelf gegroeid. Tegelijkertijd betekende dit een groei in ons persoonlijke ontwikkelingsproces. We hebben in die tijd de regie van ons eigen leerproces in handen genomen.'

Het vakgebied

Parallel aan hun eigen ontwikkeling als mens, opleidingskundige en ondernemer is ook het vakgebied Opleidingskunde volwassen geworden. Opleidingskunde is nu een volwassen opleiding, naast de al langer bestaande discipline Onderwijskunde. 'Ja, dat klopt', bevestigt Joseph, 'maar het vakgebied is nog niet voldoende geëmancipeerd. Mensen nemen nog steeds te weinig zelf de regie in leertrajecten. Dat blijft voor mij een vraagstuk waarin ik me nog verder wil verdiepen.'

Cora valt Joseph bij: 'Ja, er moet meer geëxperimenteerd worden! Van fouten leer je. Mensen zijn vaak geneigd om in hun veilige omgeving te blijven, waardoor je jezelf niet de ruimte kunt om te experimenteren, fouten te maken en te leren.' Zoals wel vaker tijdens het interview geeft Cora de ruimte aan Joseph, die het stokje overneemt en verdergaat: 'Een afrekencultuur of wantrouwen belemmert leerprocessen. We weten het, maar blijven het vaak toch doen. Om een leeromgeving te bevorderen is het van belang te weten wat je wilt. Dat is een voorwaarde om goed te worden. Doe vooral wat je leuk vindt en neem zelf verantwoordelijkheid voor je eigen leerproces.'

Kessels & Smit, The Learning Company

Bijna 20 jaar lang zijn Cora Smit en Joseph Kessels met zijn tweeën geweest. In die tijd hebben ze het vak leren kennen, geëxperimenteerd, een proefschrift geschreven en er mede voor gezorgd dat het vakgebied Opleidingskunde is ontstaan. Sinds het ontstaan van Kessels & Smit, The Learning Company is het geen duo meer, maar bestaat het bedrijf inmiddels uit meer dan 50 personen, met vestigingen in Nederland, »

Wie is Joseph Kessels?

Na zijn examen aan de Pedagogische Academie in 1972, studeerde Joseph Kessels (1952) Andragologie aan de Universiteit van Amsterdam waar hij in 1979 zijn doctoraal examen haalde. Tijdens deze studie werkte hij als ontwerper bij Stichting Leersystemen en Educatieve Software (LES). In 1977 heeft hij samen met Cora Smit het bureau Kessels & Smit opgericht en in 1984 de Foundation for Corporate Education (FCE/Stichting Opleidingskunde). Joseph was 15 jaar hoofddocent van de Leergang Opleidingskunde en hoofdredacteur van onder andere het Handboek Opleiders in Organisaties. In 1989 ontving hij de eerste Opleidingsonderscheiding van de Nederlandse Vereniging van Opleidingsfunctionarissen (NVO2). In 1993 promoveerde hij cum laude aan de Universiteit Twente. Als eerste hoogleraar Bedrijfsopleidingen was Joseph van 1995 tot 2000 verbonden aan de Universiteit Leiden, daarna als Hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente. Tot voor kort was hij Dean van TSM Business School in Twente.



Wie is Cora Smit?

Cora Smit (1949) gaf tijdens haar studie Pedagogiek en Onderwijskunde trainingen psychologie en presentatievaardigheden binnen de zorgsector. Daarnaast werkte ze bij het CITO voor de ontwikkeling van het examen Psychologie. In 1977 richtte zij samen met Joseph Kessels het bureau Kessels & Smit op en in 1984 de Foundation for Corporate Education (FCE/Stichting Opleidingskunde). In 1991 ontving Cora van de Nederlandse Vereniging van Opleidingsfunctionarissen (NVO2) de Opleidingsonderscheiding. Samen met Joseph was zij hoofdredacteur bij Kluwer van het Handboek Opleiders in Organisaties en van de reeks capita selecta. In 2004 verscheen van haar hand het boekje: 'Alles wat je aandacht geeft groeit', waarin zeer praktisch getoond wordt hoe leerprincipes toegepast kunnen worden om transparanter leiding te geven, een plezierige werksfeer te creëren en effectieve gedragsveranderingen mogelijk te maken. Cora heeft zich gespecialiseerd op het gebied van individuele en teamcoaching.

België, India, Zuid-Afrika, Duitsland en de Verenigde Staten. Bij de internationalisering hebben Paul Keursten, Robert van Noort, Arne Gillert en Paul Bührs een belangrijke rol gespeeld. 'Toevallig is Paul Keursten vandaag in huis', vertelt Cora. 'Is het een leuk idee als hij er ook even bij komt? Hij heeft tijd en heeft er mede voor gezorgd te komen waar we nu staan.'

Over de aanloop naar hun eerste ontmoeting weet Paul nog alles te vertellen. 'Het is aan Tjeerd Plomp te danken dat wij, Joseph en ik, met elkaar in aanraking zijn gekomen. Tjeerd was in 1989 van ons allebei de promotor. We hadden niets met elkaar te maken, maar Tjeerd vond dat we maar eens bij elkaar moesten komen. Dat resulteerde in een geslaagd driegesprek en al snel vonden Joseph en ik elkaar. Ik heb toen één

Er moet meer geëxperimenteerd worden

van de capita selecta geschreven in de reeks Opleiders in Organisaties en zodoende leerde ik ook Cora kennen. Toen zij in 1994 een hoofddocent zochten voor de leergang Opleidingskunde, benaderde Joseph mij. Dit was een leuke, intensieve tijd, waarin ik veel heb geleerd en nauw samenwerkte met Joseph en Cora. Tijdens een van onze gesprekken onder de appelboom bij Joseph's boerderij is het idee ontstaan om de samenwerking een stap verder te laten gaan. Mijn bedrijf Profound en Kessels & Smit zijn toen op 1 januari 1996 samengevoegd tot wat nu Kessels & Smit, The Learning Company is.'

Joseph vult aan: 'The Learning Company: Het Lerend Gezelschap. We wilden geen gewoon bureau zijn, we wilden het anders doen dan we bij andere bureaus hadden ervaren.' Het gedachtegoed van Ricardo Semler dat Profound al deels omarmd had, is door Kessels & Smit, The Learning Company verder vormgegeven. Niet door erover te praten, maar gewoon door het te doen. Een voorbeeld hiervan is het internationale avontuur waarin vooral Paul zich, samen met zijn collega's, begeeft.

Internationaal ondernemerschap

Verschillende klanten van Kessels & Smit werken internationaal. Daarmee wordt het interessant én belangrijk om ook zelf internationale ervaring op te doen. Paul vertelt bevolgen: 'Kessels & Smit is als een laboratorium: een leeromgeving waar we, in onze eigen praktijk, experimenteren met nieuwe concepten en aanpakken. Zo passen we op onszelf toe wat we bij klanten adviseren. Internationaliseren is voor ons dan ook het uitbreiden van ons laboratorium, onze leeromgeving. Veelal zie je dat bedrijven vooral iets willen brengen in het buitenland, maar weinig gericht zijn op wat je van anderen daar kunt leren. Er is sprake van éénrichtingsverkeer, terwijl je zoveel kunt leren van elkaar. Het is beter om de krachten te bundelen en samen nieuwe aanpakken te ontwikkelen.'

De vestiging in India is ontstaan doordat de eigenaar van een scheepvaartbedrijf een artikel van Kessels & Smit las over de

Inspiratie

Alexander Romiszowski is de vakinhoudelijke inspiratiebron voor Joseph. Het is zijn leermeester geweest voor het ontwerpen van leersituaties. Daarnaast is Joseph geïnspireerd door Ricardo Semler als het gaat om het vormgeven en inrichten van een organisatie: participatief leidinggeven zonder management.

Het vertalen van het boek *The management of learning* van Ivor K. Davies naar *Lesgeven is Vakwerk* heeft grote invloed gehad op het denken van Cora over het vakmanschap van een opleider. De RET theorie heeft Cora zowel als persoon en als coach beïnvloed. Een boek dat Cora hierover aanraadt, is: *A practitioners guide to Rational-Emotive Therapy* van Walen, DiGiuseppe & Wessler.

Het boek *Levenskunst op leeftijd* van Hans Becker beschrijft een totaal nieuwe opzet van een bejaardenhuis, waarbij uitgegaan wordt van een ja-cultuur; het mogelijk maken van wat iemand wil en nog kan. Dit inspireert Cora enorm in haar eigen denken en doen.

autonome professional. Deze ondernemer wilde dit gedachtegoed ook in India toepassen en stelde de vraag of Kessels & Smit naar India konden komen. De vraag werd uitgebreid: hoe kunnen we samen leren van deze uitdaging? Er werden HRD-professionals in India gevonden die samen met collega's van Kessels & Smit de vraag hebben opgepakt. Op deze manier heeft Kessels & Smit veel geleerd over cultuurinvloeden, internationaal werken en het integreren van vraagstukken. 'Het starten van buitenlandse vestigingen is geen doel op zich', licht Paul toe. 'Als het op ons pad komt, dan gaan we ervoor. Maar dan nog is het zo dat niet alle buitenlandse avonturen even succesvol zijn. In China is het ons niet gelukt.'

Er ontstaat een gezamenlijk ondernemerschap tussen adviseur en klant

Toekomst

Kijkend naar de toekomst ziet Joseph een nieuwe generatie jonge werknemers. 'Ik zie jonge mensen die een andere manier van werken hebben dan wij. Zij kunnen niets met autoritaire leiders, zo zijn ze ook niet meer opgevoed. Er is behoefte aan betekenisvol werk. Geen werk van negen tot vijf. Groei en uitdaging!' Joseph gaat op het puntje van zijn stoel zitten en vertelt gepassioneerd verder: 'Ik wil graag nog een verdiepingsslag maken in hoe je een werkomgeving uitnodigend kunt maken om te leren. En de Semcostijl, de aanpak die Ricardo Semler in zijn Braziliaanse bedrijf Semco heeft ontwikkeld, boeit mij. De combinatie van weinig hiërarchie, grote mate van zelfsturing, autonomie, verantwoordelijkheid, inperking van macht, zeggenschap over de inrichting van het werk, de aard van de beloning, en een grote vrijheid en aan-

dacht voor het aanwezige talent. Hoe kun je mensen de ruimte geven om aan hun passie te werken en daarbij aantrekkelijk genoeg voor elkaar te blijven om een duurzame verbinding aan te gaan? Dit zijn bij uitstek thema's die voor mij van betekenis zijn. Volgens mij geldt dat ook voor een nieuwe generatie professionals. Maar veel leidinggevendenden weten niet goed hoe ze met deze nieuwe generatie moeten omgaan. Ik zie een combinatie van duurzaam opleiden en duurzaam leidinggeven voor me.'

Ook het vak van adviseur is aan het veranderen, is Joseph's overtuiging. 'Het gaat niet langer om alleen maar deskundige, ervaren experts. Adviseurs gaan meer optrekken met de klant. Het gezamenlijk ontwerpen van een leertraject of samen een onderzoek doen. Er is geen afstand meer tussen opdrachtgever en adviseur, er ontstaat een gezamenlijk ondernemerschap tussen adviseur en klant. Wat er bij de overheid gebeurt, die aanbestedingstrajecten, het op afstand maken van offertes, staat haaks op deze ontwikkeling. Opdrachtgevers kunnen niet langer hun probleem uitbesteden en bij de adviseur leggen. Het leren kun je niet uitbesteden, dat moet je zelf of samen doen.'

Cora associeert over de toekomstvraag: 'Wijs zijn, vrede van binnen, samen schoonheid creëren'.

En Paul beschrijft een concrete toekomst. 'In Zuid-Afrika hebben we een stuk grond gekocht. Hier wordt een lerende gemeenschap gecreëerd met de mensen die daar wonen. Denk aan dagopvang, onderwijs, woningen, ruimtes voor kleine ondernemingen en werk waarin mensen kunnen leren. Op economische basis, zonder subsidie.'

Na dertig jaar is er veel gebeurd, maar de kern is onveranderd: de 'wederzijdse aantrekkelijkheid' tussen Kessels & Smit is voelbaar aanwezig. ■

Trefwoorden: **HRD-ondernemers • HRD-adviseurs • Lerende organisatie**



Drs. Nancy Naber werkt als consultant bij Triam.
E-mail: nancy.naber@triam.nl



Drs. Anna Bouman werkt als HRD-adviseur bij Van Lanschot Bankiers.
E-mail: a.bouman@vanlanschot.com