

Prof.dr. Joseph Kessels: 'Nieuwsgierig naar Talent'

In zijn zoektocht naar de gouden formule voor talent heeft Prof.dr. Joseph Kessels een vrij onconventionele visie op leren en onderwijs ontwikkeld. Als dean van TSM Business School (sinds 2006) en Hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente inspireert hij menigeen op het gebied van het succesvol vormgeven van opleidingen en leerprocessen in arbeidsorganisaties en bedrijfsopleidingen. Joseph Kessels is daarnaast medeoprichter van Kessels & Smit, the Learning Company, een adviesbureau op het terrein van onder andere opleidingsvraagstukken, competentieontwikkeling en kennisproductiviteit.

Om de balans tussen werk en privé te borgen, neemt hij per september afscheid van zijn rol als dean bij TSM Business School. In dit interview kijken we naar zijn visie met betrekking tot de ontwikkelingen binnen postinitieel onderwijs. Een inspirerende ontmoeting.

- september 2008. Tekst: M. Kroeze, TSM Business School -



Prof. dr. Joseph Kessels

Passie: Muziek
Stad: Rome
Film: Farinelli - Gerard Corbieau
Boek: Semco-stijl - Ricardo Semler
Land: Frankrijk
Inspiratie: Talent
Keerpunt: Proefschrift / Promotie
Schrijver: Marguerite Yourcenar

"Ik wil weten wat er nodig is om talent te ontwikkelen."

'Ik ben erg nieuwsgierig naar talent en talentontwikkeling. Op welk gebied dan ook, of het nu gaat om sport, muziek, wetenschap of kunst. Het fascineert me om te zien hoe iemand helemaal voor de muziek of de sport gaat en hierin vervolgens ook uiterst succesvol is. Het inspireert om mensen te zien die er alles voor doen om dat niveau te bereiken. Ik wil weten wat er voor nodig is om talent te ontwikkelen. In hoeverre kun je het ondersteunen en er invloed op uitoefenen? Of is het vooral een kwestie van een

gunstige omgeving scheppen, waarin talent kan ontstaan? Ontwikkel je bekwaamheden van mensen door ze vol te stoppen met informatie of creëer je een omgeving die ondersteunt en uitnodigt om zelf op zoek te gaan naar talent?'

'Vooral dat voeden en ondersteunen zie je terug bij de opleidingen van TSM. Een heel sterk punt van onze opleidingen is dat we innovatieve programma's hebben, waarin deelnemers een grote actieve rol spelen. We leggen het accent op persoonlijke ontwikkeling vanuit de gedachte dat het niet een kwestie is van veel kennis vergaren, maar dat je zelf als persoon het belangrijkste instrument bent om leiderschap te ontwikkelen.

Er heerst een hele lange traditie waarbij opleiden dient als het opvullen van onwetendheid. Waarbij we ervan uitgingen dat de kennis in de docent zat en dat die kennis moest worden overdragen. Ik heb het liever niet over het overdragen van kennis, zie het meer als het verwerven van bekwaamheden. Ik geloof niet in die ouderwetse manier van kennisoverdracht.'

"Als business school moet je niet alleen praten, maar ook vooral doen."

'Er zijn mensen die bij TSM komen omdat ze weten dat het bij TSM gaat over een actieve vorm van leren, die praktijkrelevant is door de koppeling aan werkervaring. Onze deelnemers werken in teams aan innovatieprojecten, waarbij het dus niet alleen een kwestie is van kennis vergaren, maar ook vooral delen en leren van elkaar. Als je als business school voor management bekwaamheden opleidt, moet je er niet alleen over praten, maar dan moet je het ook vooral doen tijdens de opleiding.

Persoonlijke ontwikkeling is altijd al een sterk punt geweest in onze opleidingen, je moet het als leider immers met je eigen persoon doen. Als business school helpen we mensen om meer inzicht te krijgen in hun eigen ontwikkeling, zodat ze leren wat hun sterke punten zijn en waarin ze zich verder kunnen ontwikkelen om dat vervolgens te verbinden aan activiteiten binnen hun eigen werk. In die context kun je gerust zeggen dat een business school zowel een professionele kant moet hebben als ondersteuning moet bieden op wetenschappelijk gebied.'

'Ik vind het belangrijk dat we blijven erkennen dat we in onze programma's te maken hebben met volwassen mensen, die hun eigen koers uitzetten. Managers, die zich verder willen verdiepen in hun rol. Mensen met een verantwoordelijke baan, die een gezin hebben en studie, werk en thuis goed moeten combineren.'



True leaders innovate

Life Long Learning

'Het is ons werk en vakmanschap om voor mensen die een baan, studie en privé willen combineren, aantrekkelijke opleidingen te bieden. Leertrajecten met een nieuwe en inspirerende benadering, waarmee mensen op een haalbare manier aan hun professionele ontwikkeling kunnen werken.

Ik zie dat ook als *nieuw vakmanschap voor life long learning*: die verbintenis met deelnemers maken en hen gedurende hun loopbaan blijven stimuleren en ondersteunen. Ik vind dat TSM de expertise en het vakmanschap heeft ontwikkeld om dat op een aantrekkelijke manier te doen. Dat is ook de toekomst van postinitieel onderwijs: op een aantrekkelijke manier professionals opleiden zonder concessies te doen.'

“Duurzaam innoveren heeft niets te maken met voorschrijven of dicteren.”

'De thema's *leiderschap, ondernemerschap en innovatie* zijn altijd al belangrijke thema's bij TSM geweest, maar de uitbreiding naar *duurzame ontwikkeling* en *maatschappelijk verantwoord ondernemen*, vind ik een belangrijke ontwikkeling van laatste jaren.

Innoveren moet ergens uit voortkomen. Sommige mensen zijn aan het innoveren omdat ze voortdurend op zoek zijn naar manieren om iets goedkoper te maken of zodanig dat er minder afval overblijft. Ik ben van mening dat het duurzaamheidsthema er voor zorgt dat mensen vanuit andere motieven gaan innoveren. Bijvoorbeeld omdat je wenst dat dingen langer mee gaan, omdat het energieverbruik minder wordt of omdat dingen makkelijker te hergebruiken zijn. Dat zijn hele *interessante motieven* om te innoveren en je merkt ook dat mensen die daar warm voor lopen, heel slim worden op die terreinen: het motiveert echt. Dat is dus enerzijds de planet kant. Ik vind daarnaast ook dat maatschappelijk verantwoord ondernemen echt de moeite waard is: ervoor zorgen dat je fair bezig bent, niemand tekort doet en problemen zelf oplost en ze niet exporteert naar lage lonen landen en toekomstige generaties.'

'Als Business School willen we niet voorschrijven hoe iets moet, of een nieuw soort geloof prediken; daar moet je mensen vrij in laten. Ik wil wel graag mensen helpen daar nu kritisch over na te denken. Ik vind het ook leuk om ondernemingen te ontmoeten, die al op deze manier bezig zijn. Een mooi voorbeeld van een organisatie die duurzaam ondernemen in zijn beleid heeft verweven is het *waterschap Regge en Dinkel*. Toen ik daar was zag ik in het toilet een plakkerijtje met de tekst: "dit toilet spoelt door met regenwater." Dan voel je dat daar echt over nagedacht is. Toen de directeur een presentatie gaf, zag je bij hem de zorgzaamheid van goed met de planeet omgaan. Diezelfde zorgzaamheid kwam ook terug in het omgaan met mensen, zijn werknemers.'

'Ik denk juist dat een Business School met verschillende spanningsvelden goed moet leren omgaan. Dat betekent dat we zowel aan die bedrijfskundige kant innovaties moeten doen als ook aan die maatschappelijke kant.'

Toekomstig leiderschap

'De invulling van *Leiderschap in de toekomst* houdt me ook erg bezig. Hoe ziet een organisatie er in de toekomst uit? Kunnen we nog wel doorgaan met een autoritaire leider, die zegt hoe de dingen moeten? Mensen, die uit gehoorzaamheid dingen doen of omdat de regels het voorschrijven, kunnen dat alleen maar doen als ze hun verstand op nul zetten en zichzelf kunstmatig dom houden. Dat soort organisaties kan nooit actief deelnemen aan een kennismaatschappij.'

'Ik vraag me dan ook af wat voor soort leiderschap daar bij hoort. Zo gauw je mensen de ruimte geeft om zelf beslissingen te nemen, gaan ze ook meedenken. Dan kan je ook niet meer zeggen dat alle neuzen dezelfde richting uit moeten. Als je als organisatie louter stuurt op targets en doelstellingen, waarbij de procedures omschreven zijn en vastliggen, kun je niet verwachten dat er vernieuwing komt. Het resultaat is dan dat mensen zeggen: "prima dan doe ik het zo, maar mijn echte leven speelt zich ergens anders af."

'Als je wilt vernieuwen en vooruitgang wil maken dan moeten mensen de ruimte krijgen, moeten ze uitgenodigd worden en moeten ze juist dingen doen omdat ze er zelf achter staan. Daar moet je ruimte voor krijgen en daar moet je ruimte voor maken.'

Tenslotte: Welk advies wil je TSM meegeven?

'Probeer binnen de TSM organisatie toe te passen waar je in de programma's les in geeft. Onze deelnemers staan voor vraagstukken als hoe moet ik reageren op ontwikkelingen in de omgeving; hoe moet ik in mijn organisatie veranderingen in gang zetten die zorgen voor vooruitgang; hoe ga ik om met het relatienetwerk en vooral; hoe doe ik het zelf, welke plek neem ik in en hoe kan ik verschil maken? Dit alles heeft vooral betekenis omdat het betrekking heeft op vraagstukken die zich in de dagelijkse werkelijkheid voordoen. TSM ondersteunt de deelnemers bij het verkennen van deze vraagstukken. Diezelfde zorg moeten we ook in onze eigen organisatie voor elkaar dragen.'

'Daarnaast zie ik dat er steeds meer aandacht is voor de bekwaamheid om nog meer als partner op te treden bij onze in-company programma's. Het is mooi te zien dat veel ondernemingen TSM echt als partner gezien bij het vormgeven van Management Development.'



True leaders innovate