



ADVISEREN DOOR TE LEREN

Begin 2011 traden Joseph Kessels en Cora Smit, oprichters van adviesbureau *Kessels & Smit The learning Company*, uit de onderneming. Met hun bezieling groeide het bureau in 35 jaar uit tot een internationaal netwerk van organisatieadviseurs met een gedeelde visie: organisaties ontwikkelen doe je vooral door met- en van elkaar te leren. Adviseur Aart Goedhart: 'Dat geldt niet alleen voor klanten. Ook onze eigen organisatie is zo ingericht dat we dat zelf ook kunnen doen.'

Kessels & Smit over met en van elkaar leren

Door Jorn Hövels

Toen Joseph Kessels en Cora Smit als jonge onderwijskundigen in 1977 een tweemanszaak opstartten, deden ze elkaar een aantal beloften die ook nu nog kenmerkend zijn voor de werkwijze van hun bedrijf: ze wilden alleen nog werk doen waarvoor ze passie hadden, namen zich voor om nooit meer onder een baas te werken of om zelf baas te zijn, en stelden zichzelf als doel om te blijven leren en bij te dragen aan de ontwikkeling van hun vak. Nadat de tweemanszaak in 1996 samenging met de onderneming van Paul Keursten, met wie het tweetal een sterke verwantschap voelde in de visie op leren en organisaties, werd het adviesbureau omgedoopt in *Kessels & Smit, The learning Company*.

Geen functiegebouw

Hoewel het adviesbureau in de loop der jaren flink is gegroeid, zijn de jeugdige beloften van Kessels en Smit overeind gebleven. Zo kent de onderneming om te beginnen nog altijd geen hiërarchie in functies en bevoegdheden. Net als veel andere trainers en adviseurs leggen de adviseurs zich toe op organisatieontwikkeling en werken zij samen met de overheid, de zorg, het onderwijs en het bedrijfsleven aan vraagstukken in opleiden, leren, kennisproductiviteit en vernieuwing. Goedhart: 'Alleen, ik zou ons eerder een professioneel gezelschap noemen dan een organisatie. Want bij ons is niemand manager, junior adviseur, *medior* of *senior*; de meeste van de ongeveer vijftig adviseurs zijn partner in de onderneming. Er zijn daarnaast starters die in loondienst werken, maar ook die worden, - als ze tenminste aanblijven -, ooit partner.'

Oprichters Kessels en Smit waren pioniers in de onderwijskundige benadering van vraagstukken rondom organisatieontwikkeling. Met hun vooruitziende blik geloofden ze in het inmiddels breed gedragen concept van

lerend werken, een overtuiging die ook nu nog rotsvast in de organisatie staat gebeiteld. Goedhart: 'We beschouwen onszelf als een lerend gezelschap van adviseurs die hun professionele kwaliteiten en drijfveren aan elkaar scherpen en toetsen. Daar is ons gezelschap op ingericht. Binnen hiërarchische verhoudingen gedijt die insteek minder, want om van elkaar te leren moet je wel bereid zijn om je in de kaarten te laten kijken.'

Wederzijdse aantrekkelijkheid

De afwezigheid van een hiërarchische structuur roept echter ook vragen op, want wie verdeelt dan bijvoorbeeld de opdrachten en geeft er richting aan het overkoepelend beleid? Goedhart: 'We werken allemaal vanuit dezelfde principes en visie op het vak en dat behelst onder meer dat we zelf invulling geven aan onze professie; dat we allemaal eigen professionele keuzes maken en opdrachten doet waar ons hart naar uitgaat.'

Alle adviseurs zijn daarbij ook verantwoordelijk voor hun eigen acquisitie en klantencontact. Het doet denken aan een kantoor met freelancers waarbij ieder zijn eigen toko runt. Maar die vergelijking gaat mank, benadrukt Goedhart. 'Het verschil is: als freelancer wil je vooral aantrekkelijk zijn voor je klanten, maar wij streven daarnaast naar wederzijdse aantrekkelijkheid: we sterken elkaar in acquisitie, marktcontact en professionaliteit; via kennisdeling. Daarom heten we *The Learning Company*: niet alleen onze klanten leren, ook wij willen een lerend gezelschap zijn en ons werk steeds beter doen.'

De wie o wie mail

Een opvallend element van de werkwijze van Kessels en Smit is de *wie o wie mail*. Als een klant niet rechtstreeks contact heeft met een adviseur, maar een algemene vraag heeft, dan gaat die vraag per e-mail naar alle advi-

seurs. Goedhart: 'De wie-o-wie mail is de eerste stap in de zoektocht naar de optimale match tussen de vraag en adviseur, vooral omdat die e-mail al onze adviseurs in staat stelt om over die vraag na te denken. We gaan ons daarbij niet alleen te rade of hij voor onszelf interessant zou kunnen zijn, maar bijvoorbeeld ook of er nog andere adviseurs zijn die daar vanwege hun kennis en specialisatie bij betrokken kunnen worden. Zo gebeurt het dat een adviseur zegt: "Ik wil dit vraagstuk niet trekken, maar ik wil er vanuit mijn achtergrond wel over meedenken".'

De *wie o wie mail* levert vrijwel nooit problemen op over de verdeling van opdrachten, verzekert Goedhart.

'Integendeel, de ervaring leert dat zich uiteindelijk heel organisch uitselctteert wie het meest geschikt is voor de betreffende opdracht.' En mocht daarover toch discussie zijn, dan krijgt de klant het laatste woord. 'Desnoods gaan er drie adviseurs met de klant in gesprek, want geloof me: die voelt zich dan in elk geval serieus genomen. En is zijn keus gevallen, dan gaat het bij ons niet zo van: Pietje is de winnaar en Marietje heeft verloren. De klant kiest voor de adviseur waarmee hij het beste contact ervaart en dat wordt gehonoreerd. Je kunt wel zeggen: "Hoor eens dat is mijn *account*, ik ben van de NS", maar een goede match is belangrijker. Wij werken niet met *accounts*.'

Reflectie

Smit en Kessels startten met de ambitie leren en werken sterker met elkaar te verbinden. Leren was voor hen geen bijproduct, maar iets wat je in je werk elke dag doet om dat werk steeds beter te doen. Daarom richtten ze een aan het adviesbureau gelieerde stichting opleidingskunde op die nu bestaat onder de naam *Foundation for Corporate Education (FCE)*. Doel ervan is om vakgenoten verder te professionaliseren door het aanbieden van leergangen aan vakgenoten, waaronder adviseurs

>



Barbara van der Steen



Aart Goedhart



Saskia Tjepkema

van grote en kleine adviesbureaus. Ook bij de FCE staat alles in het teken van kennisdeling, zegt organisatieadviseur Saskia Tjepkema, directeur van de FCE. 'Zo gaat de opbrengst van onze opleidingen naar praktijkonderzoek waarvan we de kennis ook weer overbrengen op vakgenoten.' Tjepkema verzorgt de leergang *Corporate Learning*, een van de oeropleidingen van de oprichters. 'Hierin leren adviseurs niet alleen hoe je effectieve leerinterventies kunt ontwikkelen, maar ook hoe zij kunnen zorgen voor voldoende draagkracht wat een van de belangrijkste voorwaarden is voor succesvol leren in organisaties.' Filosofisch vertrekpunt van de leergang is dat je organisaties niet verandert voor mensen omdat mensen de organisatie *zijn*; zij geven die al werkende vorm. Je kunt als adviseur daarom niet voorbij gaan aan de menselijke invulling van de interventie, vindt Tjepkema. 'Zo kun je aan de hand van pakweg vijf leiderschapscompetenties wel een leertraject voor managers uitzetten, maar uiteindelijk zullen zij zelf hun leiderschap oppakken; op een manier die voor hen en de organisatie passend, werkbaar en effectief is.' En daarvoor zal een manager eerst moeten onderzoeken wat die vijf leiderschapscompetenties voor hem persoonlijk inhouden en wat ervoor nodig is om die competenties voor zichzelf verder te ontwikkelen. 'Daar adviseren

wij mensen in. Hoe je dat doet, leren we vakgenoten in de leergang.' Of organisaties snel leren, is volgens Tjepkema grotendeels afhankelijk van reflectie. 'En van de wijze waarop je dat doet: reflecteer je op een manier die nieuwe ideeën genereert of oordeel je vooral; leer je alleen van mislukkingen of ook van je succes?'

Onderzoeksmatige aanpak

De nieuwste leergang van de FCE heet *Proceskunde 'Werken met aandacht'* en ook daarin speelt reflectie een belangrijke rol. Organiseatieadviseurs Aart Goedhart en Barbara van der Steen zijn de kern-docenten. Van der Steen: 'We leren organisatieadviseurs de vaardigheden om proceskundig te werken. Een van de problemen die je daarmee kunt voorkomen, is dat je als adviseur te veel meebuigt met de vraagstelling van de opdrachtgever.

Klanten vragen ons bijvoorbeeld vaak: dit is het project; zorg jij dat het over een jaar geregeld is? Maar een proceskundig adviseur ondersteunt de klant het probleem aandachtig te verkennen en het vervolgens met de eigen kwaliteiten op te lossen. En dat doe je niet door het project van hen over te nemen; daarvoor ga je samen met de klant op onderzoek uit naar wie graag meedoet en welke kwaliteiten al in huis zijn', vertelt Van

der Steen. 'Stel, een opdrachtgever wil reorganiseren. Dan kun je een groot-scheeps veranderingstraject inzetten, maar je kunt ook eerst vragen stellen als: wie wil die reorganisatie, zijn er ook mensen die dat niet willen en hoe kan je deze twee visies op een goede manier verbinden?'

Soms is een reorganisatie niet nodig en blijkt dat minder ingrijpende interventies net zo effectief zijn, aldus Van der Steen. 'Als een onderneming bijvoorbeeld klantgericht wil werken, dan is het vaak aantrekkelijker voor de mensen die er werken om te kijken wat er in de organisatie al aan positieve voorbeelden van 'klantvriendelijkheid' voorhanden is. Dan neem je die voorbeelden als inspiratie voor de ontwikkeling van de hele organisatie.'

De filosofie van Proceskunde is simpel, maar snel over het hoofd te zien: kijk eerst welke kennis je in huis hebt en deel die vervolgens met elkaar. *Veranderingstraject* is slechts een woord; voor veel organisaties moet het per se een traject zijn, anders klopt het niet. Maar cultuurverandering kan er bijvoorbeeld ook uit bestaan dat je als organisatie op een andere manier leert kijken naar de dingen die je al doet' •

MEER INFORMATIE

www.kessels-smit.com

www.corporate-education.com

Cora Smit blijft op incidentele basis individuele coaching geven. Joseph Kessels is als hoogleraar Human Resource Development verbonden aan de Universiteit Twente en gaat werken als zelfstandig adviseur.

Reageren: netherlands@kessels-smit.com