

■ Ilse Engwirda

Interview met Joseph Kessels

# Werken is leren en leren is werken

**Onlangs nam Joseph Kessels afscheid van Kessels & Smit, The Learning Company, het bedrijf dat hij oprichtte met Cora Smit en waar hij 35 jaar werkte. Zijn werk als hoogleraar en adviseur rondom leren en opleiden gaat gewoon door, zij het niet meer in de hoogste versnelling. Kessels is zelf wat hij uitdraagt: een autonome professional in de kennismaatschappij, met een passie voor een thema, gedreven door oprechte nieuwsgierigheid. "Je kunt niet voorwenden dat je ergens belangstelling voor hebt, want dat is de dood in de pot."**

**Als adviseur kom je bij veel organisaties over de vloer. Wat voor ontwikkelingen zie je daar op jouw terrein, rond leren en ontwikkelen?**

Mijn adviesrol speelt vooral op het domein van opleiden, leren en ontwikkelen. Traditioneel zijn de vragen die je dan krijgt bijvoorbeeld hoe je een opleiding maakt, hoe je de effectiviteit van een opleiding kunt verhogen, hoe je de resultaten kunt vaststellen, wat goede werkvormen zijn enzovoort. Meestal hebben deze vragen betrekking op een formele opleiding of cursus. Daarnaast krijg ik adviesvragen die betrekking hebben op het leerklimaat, op en rond het werk.



De afgelopen jaren heeft er een verschuiving plaatsgevonden van de formele opleiding en cursus naar het leren op het werk. Ik krijg dus ook adviesvragen over het leerklimaat op en rond het werk, bijvoorbeeld over wat de organisatie kan doen om een leven lang leren te stimuleren, om een lerende organisatie te worden. Zelf ga ik daar echter een stap verder in. Ik ben ervan overtuigd dat je niet moet praten over werken en leren als twee verschillende dingen. Werk lijkt steeds meer op leren. Werken is steeds vaker gelijk aan kennis ontwikkelen. Dat is een inzicht dat in de onderzoeksliteratuur af en toe opduikt maar in de praktijk nog niet zo is doorgedrongen.



### **Jouw adviestrajecten zijn dus ook leertrajecten waarin je samen met de opdrachtgever aan een vraag werkt. Willen opdrachtgevers dat wel?**

Ik ben al zo'n 35 jaar actief in dit vak en daardoor heb ik een zekere reputatie opgebouwd. Ik word steeds meer gezien als vertegenwoordiger van een bepaalde aanpak. Die duidelijkheid heeft ook tot gevolg dat sommige opdrachtgevers je heel graag uitnodigen, omdat ze dat juist graag willen. Opdrachtgevers die in een meer conventionele omgeving zitten en tevreden zijn over de strakke manier waarop ze hun organisatie aansturen, hebben weinig affiniteit met mijn aanpak en zullen mij minder snel vragen.

### **Wat doe je als je opdrachtgever je om een pasklare oplossing vraagt?**

Dat gebeurt wel eens als er weinig bekendheid over en weer is. Ik hou de vrijheid om te zeggen wat mijn aanpak is. Alleen als we dezelfde uitgangspunten delen is een goede samenwerking mogelijk. Het is de kunst om zo transparant mogelijk te zijn in de aanpak die je voorstelt en weinig concessies te doen aan hoe je werkt. Het is goed om vooral aan die vraagstukken te werken waar je in gedijt. Het is niet zo dat de ene manier van werken beter is dan de andere. Het gaat om de combinatie tussen de opdrachtgever en het vraagstuk en jezelf. Het moet een combinatie zijn die werkt.

### **In jouw opvatting is werken leren geworden, hoe komt dat?**

Er is een hele langzame ontwikkeling aan de gang die nauw samenhangt met de ontwikkeling van kenniswerk. Werkzaamheden verschuiven, er komt steeds meer nadruk op analytisch vermogen, op anticiperen, communiceren en samenwerken. De medewerker moet nieuwsgierig zijn naar hoe hij of zij zijn werk kan verbeteren. Velen herkennen dat, maar denken dat het voorbehouden is aan hoogopgeleide

professionals. Aanvankelijk was dat ook zo maar we zien de afgelopen vijftien jaar dat die ontwikkeling voor elke medewerker in de moderne organisatie opgaat. Het vroegere fysieke handwerk is namelijk geautomatiseerd. Net nog viel me op dat er over de autoweg een wildpassage wordt gebouwd, terwijl het verkeer doorgaat; daar zijn allemaal mensen aan het werk. Die zijn doordrongen van veiligheid, er worden hoge eisen aan hun samenwerking gesteld, ze gebruiken zeer geavanceerde, complexe apparatuur. De aard van het werk is daarmee anders geworden. Ook in de klassieke productie-industrie bijvoorbeeld, is het handwerk al lang of geautomatiseerd of verplaatst naar Oost-Europa, Azië en India. Het werk dat hier overblijft, stelt hoge eisen aan zelfstandigheid en sociale competenties van medewerkers. Ik wil ook nog even het simpele voorbeeld van de caissière aanhalen, niet een beroep dat je met kenniswerk zou associëren. Je merkt als je bij een supermarkt komt hoe de caissières worden opgeleid, welke rol ze vervullen. Daar zijn grote verschillen in, van de supermarkt waar klanten zelf scannen en je geen mensen nodig hebt tot de supermarkten waar de caissières als heel belangrijk worden gezien omdat zij als enige het klantcontact hebben. Ik vind het heel leuk om zo naar werk te kijken. Als je wilt dat mensen slimmer werken, hoe kun je ze dan daartoe motiveren en hoe organiseer je dat?

### **Wat gaat er daardoor veranderen?**

Werken als een vorm van leren is een tamelijk nieuw inzicht, waarvan de implicaties voor de dagelijkse praktijk heel groot zijn. Dan moeten we die dagelijkse werkomgeving inrichten als een uitdagende, interessante, krachtige leeromgeving. Dat betekent dat ervaren collega's en leidinggevendenden ook een belangrijke educatieve functie hebben, zonder dat ze formeel les moeten gaan geven in het werk. Dat zijn consequenties waar nog nauwelijks aandacht voor is.

### **Wat vraagt dat van de organisatie?**

Het leren gaat niet om het opvullen van tekorten of wegwerken van achterstanden maar om het gebruiken van talent van mensen en dat inzetten voor ontwikkeling. Dat vraagt een grote mate van autonomie en zelfsturing, en veel meer aandacht voor persoonlijk enthousiasme voor het werk. Dat zijn benaderingen die in een leerperspectief heel belangrijk zijn, maar tegelijkertijd zijn ze vanuit het werkperspectief heel ongewoon. Als je in de traditionele omgeving over zelfsturing begint hoor je vaak: "We kunnen er geen anarchie van maken, als iedereen maar kan doen wat hij wil wordt het een ratjetoe, je houdt het niet in de klauwen, je verliest de greep." Je hoort aan de taal hoe er heel vaak gedacht wordt over het organiseren van werk. Het is een heel klassiek, Nederlands idee: in het zweet des aanschijns zult gij uw brood verdienen.

### **Hoe zou je een traditionele organisatie hier toch warm voor kunnen maken?**

Ik heb samen met Suzanne Verdonshot en Tjip de Jong onderzoek gedaan bij een grote supermarktketen. Ondanks dezelfde winkelformule was de ene winkel succesvoller dan de andere. We begonnen bij supermarkten die het heel goed deden en gingen daar meewerken. Tijdens het werk vroegen we mensen bijvoorbeeld: "Wat is nou je favoriete plekje? Wat vind je belangrijk in je werk? Waarom betekent dit veel voor jou?" Uit de antwoorden bleek dat er heel veel kennis en ervaring bij de medewerkers zat. Ze overlegden daarover en spraken samen af hoe ze het werk zouden doen. Als je dat in kaart brengt kun je laten zien waar de kracht van de succesvolle supermarkt in zit, en dat het juist zit in zelfsturing, autonomie en een uitnodigende leercultuur, in mensen serieus nemen en een grote mate van vrijheid geven om met hun talent te werken. Dan heb je ook argumenten in handen om bij andere supermarkten, waar het wat minder goed gaat, iets van die ideeën te

introduceren.

Mijn drijfveer is dat ik het leuk vind om met mensen te werken vanuit hun leervermogen en op die manier hun bekwaamheid te ontwikkelen. Dat een organisatie daar ook economisch profijt van heeft is voor mij dan mooi meegenomen. Maar de meeste organisaties gaat het toch vooral om dat profijt als vertrekpunt. Als je over die samenhang gegevens hebt is dat een goed begin. Dat vind ik het mooie van deze tijd. De ontwikkeling naar een kennismaatschappij toe, dwingt organisaties om uit een economisch motief een leerbenadering van het werk toe te staan.

### **En als bedrijven die stap niet willen zetten?**

Tja, die kunnen uiteindelijk gewoon niet meer blijven bestaan. Als dat kenniswerk echt toeneemt dan moeten we hier een oplossing voor vinden. Een bedrijf dat in die ontwikkeling niet meekan, dat niet kan innoveren, kan niet blijven bestaan. Het pleidooi dat ik hou voor autonomie, zelfsturing en zelfregie heeft echter ook een consequentie voor medewerkers. De prijs die je daarvoor betaalt als medewerker is immers dat je verantwoordelijkheid moet dragen, dat is lastiger. Je kunt niet meer afschuiven.

### **Zou iedereen dat willen? Er zijn toch ook mensen die geen verantwoordelijkheid willen, die hun gewoon hun werk doen, op tijd naar huis gaan en verder geen gedoe willen?**

Ik denk dat het ook te maken heeft met vertrouwen. Als je een aantal keren een blauwtje hebt gelopen en je vertrouwen geschaad is, dan kijk je wel uit om verantwoordelijkheid of initiatief te nemen. Er zijn organisaties die niet zo'n goede reputatie hebben op dit gebied en dan dooft de verantwoordelijkheid en het initiatief uit. Er zijn natuurlijk ook mensen die wat meer terughoudend zijn, maar wel meedoen als deze beweging eenmaal op gang komt.

Je kunt ook een andere redenering volgen. De beweging van klassiek werk naar kenniswerk gaat gewoon door en vraagt een andere opstelling van medewerkers. Iemand die geen eigen verantwoordelijkheid wil is potentieel arbeidsongeschikt in de kennismaatschappij. Het werk vraagt nu eenmaal iets anders.

### **Zie je generatieverschillen in opvattingen over werken?**

Bij het ontwerpen van leertrajecten merk ik dat de benadering van autonomie, zelfsturing en verantwoordelijkheid bij jonge mensen geen enkel probleem geeft. Het zijn oudere mensen, die opgevoed zijn met het systeem van gehoorzaamheid, discipline en vragen naar regels, die een grote mate van terughoudendheid hebben. Het zou me niet verbazen als er in een aantal bedrijven een generatieconflict ontstaat. Je ziet bedrijven of instellingen waar de gemiddelde leeftijd alsmaar toeneemt, die niet in staat zijn jongeren duurzaam aan zich te verbinden. Ze lopen er stage, werken een jaartje mee, maar voelen zich dan niet thuis. Dat is een signaal: er is hier iets aan de hand waardoor het voor jonge professionals niet aantrekkelijk is. Jongeren moeten daar vervelende klussen doen, onderaan de ladder beginnen net als de vorige generatie vroeger en worden niet serieus genomen in wat ze kunnen.

Een ander punt is dat de jongere generatie hogere eisen stelt aan de manier waarop en de motieven van waaruit wordt gewerkt. Mijn generatie is opgevoed in een geloof van groei en vooruitgang. Als ik generatiegenoten spreek hoor ik vaak hoe goed ze het hebben gedaan, gedefinieerd in de zin van macht, status en positie, aan hoeveel mensen ze leiding geven, en voor hoeveel omzet ze zorgen. Voor de nieuwe generatie komt het lachwekkend over als iemand zo over zijn werk praat. De nieuwe generatie denkt: kan ik mijn talent ontwikkelen, wat zijn mijn sterke kanten, werk ik bij een organisatie waar mensen



transparant en eerlijk met elkaar omgaan. Ze hechten aan duurzaamheid en 'corporate social responsibility'. Dat is een manier van denken die voor mijn generatie heel ongewoon is en niet zakelijk overkomt.

**Voor de leidinggevendenden, die vaak van de oudere generatie zijn, zal het moeilijk zijn om de focus op resultaat, hiërarchie en controle los te laten. Zij denken eerder: eerst het resultaat en dan mogen ze spelen.**

Mijn pleidooi voor talentontwikkeling, doen waar je passie ligt, wordt inderdaad soms gezien als spelen. Google laat op vrijdag de medewerkers de ruimte om aan hun eigen projecten te werken. Klassieke managers zouden dat spelen noemen. Vrijwel alle vernieuwingen bij Google blijken voort te komen uit die eigen projecten. Als je er zo naar kijkt dan zou je denken: dom eigenlijk, om die mensen alleen op vrijdag de ruimte te geven.

#### CV

Joseph Kessels is als hoogleraar Human Resource Development verbonden aan de Universiteit Twente. Tot 2011 werkte hij bij Kessels & Smit, The Learning Company, dat hij in 1977 opzette met Cora Smit en dat uitgroeide tot een internationaal advies- en onderzoeksbureau op het gebied van opleiden, leren en ontwikkelen van mensen in hun werk. Zijn belangstelling gaat voornamelijk uit naar het onderzoek en ontwerp van leeromgevingen ten behoeve van kennisproductiviteit, innovatie en de ontwikkeling van sociaal kapitaal. Hij verzorgde tal van wetenschappelijke en praktijkgerichte publicaties op deze terreinen. Meer informatie: [www.josephkessels.com](http://www.josephkessels.com)

