

Joseph Kessels en Herman Gordijn

Tweedehands Kennnis

The background of the cover is a red ink drawing. The upper portion shows a street scene with a tram on the right and buildings on the left. The lower portion is dominated by a complex, abstract pattern of overlapping, wavy red lines that create a sense of movement and depth.

Tweedehands Kennis

Joseph Kessels en Herman Gordijn

Colofon

Tekst Joseph Kessels

Tekeningen Herman Gordijn

Ontwerp Loes Schepens (Eindeloos)

Drukwerk Albani

Uitgever Arne Westerhof

Papier omslag Majestic marble white

Papier schutbladen Popset bahamabeige

Papier binnenwerk On offset

Lettertypen Avance en Arnhem Fine

Tweedehands Kennis is een speciale uitgave in het HRD-fonds van Performa.

Voor meer informatie en bestellingen, zie www.performa-uitgeverij.nl

© 2005 Joseph Kessels/Herman Gordijn

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van grafische of elektronische technieken of op welke andere wijze dan ook, zonder uitdrukkelijke en schriftelijke toestemming van de uitgever en de rechthebbenden.

ISBN 90 76834 15 6

NUR 801

Voorwoord

Hoe zouden gedachten en opvattingen ontstaan? Bedenk je alles zelf, of neem je ideeën van anderen over? Is dat stelen, lenen of hergebruiken, interpreteren of je laten inspireren? Misschien kun je met die gedachten en opvattingen pas echt werken als ze een deel van jezelf zijn. Ze krijgen betekenis in een concrete situatie, waar je ze kunt gebruiken als gereedschap om een lastig vraagstuk aan te pakken. De miniaturen in deze bundel zijn stuk voor stuk oefeningen in het beter begrijpen van mijn eigen gedachten en opvattingen over leren en kennis ontwikkelen, opleiden en leidinggeven, en het werken in een kennismaatschappij. De dagelijkse voorvallen, die telkens het uitgangspunt vormen, zijn lichte voorwendsels voor een zelfonderzoek. Veel thema's hebben inmiddels een vaste plaats gekregen in mijn advieswerk, onderwijs en onderzoek. En het schrijven zelf, ook onder tijdsdruk, gaf achteraf steeds voldoening.

Het begin van 'Tweedehands Kennis' gaat terug naar 1985. Hanna Nathans was net overgestapt van het Rijks Opleidingsinstituut ROI naar Schouten en Nelissen en organiseerde een van de eerste congressen over bedrijfsopleidingen in de grote zaal van de Koningshof in Veldhoven onder de titel: Opleidingsbeleid en Management. Zij nodigde me uit om een bijdrage te leveren. Het was volgens mij een van de eerste keren dat ik een presentatie hield op een conferentie voor vakgenoten. De titel van mijn bijdrage was: Tweedehands Kennis. Later verwerkte ik dat thema opnieuw in een van de stukjes die ik schreef voor het Magazine Opleidingen. Ver voordat elk blad een eigen columnist moest hebben, zag redacteur Hanni Leenen mogelijkheden om een kort, beschouwend verhaaltje op te nemen. De teksten in dit boekje zijn voor een groot deel afkomstig uit die periode van 1996 - 1998, waarin ik iedere maand een thema rond opleiden, leren en ontwikkelen verkende.

Terugkijkend blijken deze miniaturen voor mij een belangrijke rol te hebben vervuld bij het beter leren begrijpen van het begrip kennis, het ontwikkelen van kennis en de toepassing daarvan in het werkveld. Voorbeelden daarvan zijn Tweedehands kennis, Kennis te koop, Vervreemd vermogen, en Spannend op school. Vaak is die

kennis gekoppeld aan het omgaan met klanten en het organiseren van dienstverlening. De klantgerichtheid is een belangrijk onderwerp in 'Nen ascenseur drinkt geen bier, Koning Eenoog en Strandlunch. Mijn zorgen over de rol van managers daarbij duiken al vroeg op in Slim zijn op bevel, Brief aan mijn zuster en Is management millenniumproof? Dit laatste verhaal is verschenen in het nieuwjaarsnummer van 2000 in het tijdschrift van de Baak.

Er zijn ook teksten opgenomen die niet eerder zijn verschenen. Zo heeft het stukje Voorjaar met gebreken de deadline niet gehaald. Ik heb het wel gebruikt in een lezing bij het jubileumcongres van de NVO2, de Nederlandse Vereniging van HRD-professionals in Ontwikkelen en Opleiden. De vereniging heette toen NVvO. Het zorgwekkend succes en Willem is het toetje zijn ook nooit eerder gepubliceerd, maar ze vormen wel een mooie afsluiting van deze bundel.

Wat het boekje voor mij bijzonder maakt is dat ik Herman Goidijn heb kunnen verleiden om bij enkele verhalen een tekening af te tekenen. Al ruim 25 jaar trekken we samen op. Hij tekent en schildert al meer dan 50 jaar en kan meedogenloos kijken. Veel van mijn eerder gepubliceerd werk legde hij ongelezen naast zich neer omdat er geen 'plaatjes' in stonden. De columns las hij echter met veel aandacht. Zelden ging er een de deur uit die zijn goedkeuring niet had gekregen. Het stukje 'Nen ascenseur drinkt geen bier inspireerde hem zelfs tot enkele nieuwe tekeningen en een tweetal etsen, die ook in deze bundel zijn opgenomen. Wij kozen bij diverse verhaaltjes een tekening uit waarvan wij de sfeer in elkaars werk herkennen.

Het samenstellen van deze verzameling verschaft veel plezier. Sommige verhalen zou ik nu weer willen schrijven. Andere blijken na zoveel jaren een voorspellende waarde te hebben gehad. Met die snelle ontwikkeling van kennis blijkt het soms wel mee te vallen.

December 2005,

Joseph Kessels

Vervreemd vermogen

Origineel, ondernemend en muzikaal. Dat zijn de opmerkelijke kenmerken van Philippe, en in belangrijkheid ook in die volgorde. Zijn ouders hebben die wonderlijke mengeling van artistieke, goeie familie en serieus werken. Zijn moeder was in haar jeugd een bekende actrice met een romantische inslag. Zij houdt van literatuur en kan ongevraagd hele gedichten luid van gebarentaal voorzien. Zijn vader schrijft zelf gedichten en vertaalt geestelijke werken uit oosterse godsdiensten, maar verdient zijn brood als hoge ambtenaar bij de Verenigde Naties. Philippe is laat geboren in hun huwelijk, en al vroeg is hij voorbestemd om als virtuoos pianist de wereld te veroveren. Philippe kan inderdaad mooi pianospelen. Hij kreeg les van bekende pedagogen. Zijn vader heeft een fijn gevoel voor stijl. Philippe kopieert die echter op de flamboyante manier van zijn moeder. Kosten noch moeite zijn gespaard om Philippe in Frankrijk toe te vertrouwen aan de beroemde Samson François. Die leerde hem echt goed Ravel spelen. En zijn moeder zorgde ervoor dat het er ook nog mooi uitzag.

Toch lukt het pa en ma niet om Philippe als belangrijk pianist op de grote podia te krijgen. Hij wil wel, maar is te wispelturig. Hij loopt voor alles warm en kan zich niet goed concentreren op het serieuze werk. Hij heeft vrienden en vriendinnen, en hij is voor veel enthousiast. Hij wordt nu al een stuk ouder en kan niet lang meer op de beurs van thuis leven. Philippe zoekt zijn oom Ramon op die in de zakenwereld zit. Philippe heeft geld nodig om

Inhoud

3	Voorwoord
6	Vervreemd vermogen
10	Haast u langzaam
13	Mimi en Lola
17	Spannend op school
21	Tweedehands kennis
26	Nieuwe oren
29	Kennis te koop
32	Hoogbegaafd
36	Koning Eenoog
40	Het groeipad van de <i>brain trust</i>
44	'Nen ascenseur drinkt geen bier'
49	TINA
54	Papegaaitulpen
57	Het voorjaar komt met gebreken
61	Strandlunch
66	Ontbijtbarok
70	Goed voor smid
73	Brief aan mijn zuster
77	Gekochte zekerheid
81	Slim op bevel
84	Is management milleniumproof?
88	Het zorgwekkend succes
92	Willem is het toetje
97	Verantwoording
101	Biografie Joseph Kessels
103	Biografie Herman Gordijn
104	Lijst met werken van Herman Gordijn



impresario's te bezoeken, cd's in eigen beheer te maken en om pr-materiaal te vervaardigen. Met alleen maar mooi pianospelen kom je er niet meer in deze wereld. Samen ontwikkelen ze een geniaal plan. Philippe verkoopt zijn muzikaal talent aan zijn oom. Dat levert hem een mooie som op. Bedenk eens wat er al allemaal in hem geïnvesteerd is, en als je daar de beloften voor de toekomst nog bij optelt, kom je toch al gauw aan een bedrag dat voor beide partijen niet niks is. Philippe kan met het bedrag dat hij van zijn oom ontvangt de komende jaren goed uit de voeten. Ramon kan de aankoopsom in tien jaar afschrijven, wat fiscaal heel aantrekkelijk is. Maar zonder muzikaal talent kan Philippe geen beroemde pianist worden. Daarom huurt hij zijn verkochte talent terug van zijn oom. Philippe kan die huurprijs bij de belasting opvoeren als bedrijfskosten. Beiden zijn zeer ingenomen met hun deal.

Toen ik het verhaal hoorde, was ik verrast door de vindingrijkheid. Ik had wel eens van iemand gehoord die in geldnood zat, dat hij zijn huis aan een vriend verkocht. Hij kon er wel in blijven wonen en daar betaalde hij dan huur voor. Maar ja, de eigendom van je huis ben je dan toch kwijt. Hoe zit dat met het vermogen om mooi piano te spelen? Kun je dat ook verkopen en dan weer terug huren? Stopt oom Ramon die virtuositeit in een doosje en kan Philippe daar vóór een concert iets uit komen halen? Ook al heeft Ramon een groot bedrag op tafel gelegd voor Philippes gevoelige spelvermogen, Ramon zal door zijn nieuwe eigendom geen noot meer en beter kunnen spelen. En wat is Philippe door de verkoop kwijtgeraakt? Ik zou me kunnen voorstellen dat hij uit geldnood zijn oom een optie had kunnen geven op de verwachte opbrengsten van zijn succesvolle cd's, of op nog langere termijn de rechten op zijn memoires. Nee, hij heeft zijn kennis van het pianospel verkocht en huurt die vervolgens terug! Philippe en Ramon hebben hun handeltje slim bekeken, want de belasting betaalt er flink aan mee.

Mijn broer is een bekend biochemicus. Hij ontwikkelde diverse nieuwe grondstoffen voor medicijnen. De recepten heeft hij vastgelegd in octrooien. Op die manier kan hij zijn

geestelijke eigendom beschermen en te gelde maken. De opbrengst van zijn vermogen om tot nieuwe oplossingen te komen vertegenwoordigt een duidelijke waarde. Maar het vermogen zelf kan hij niet vervreemden. Het is een vorm van auteursrechten op de producten die zijn vindingrijkheid heeft voortgebracht. Die producten zijn verhandelbaar, de vindingrijkheid niet.

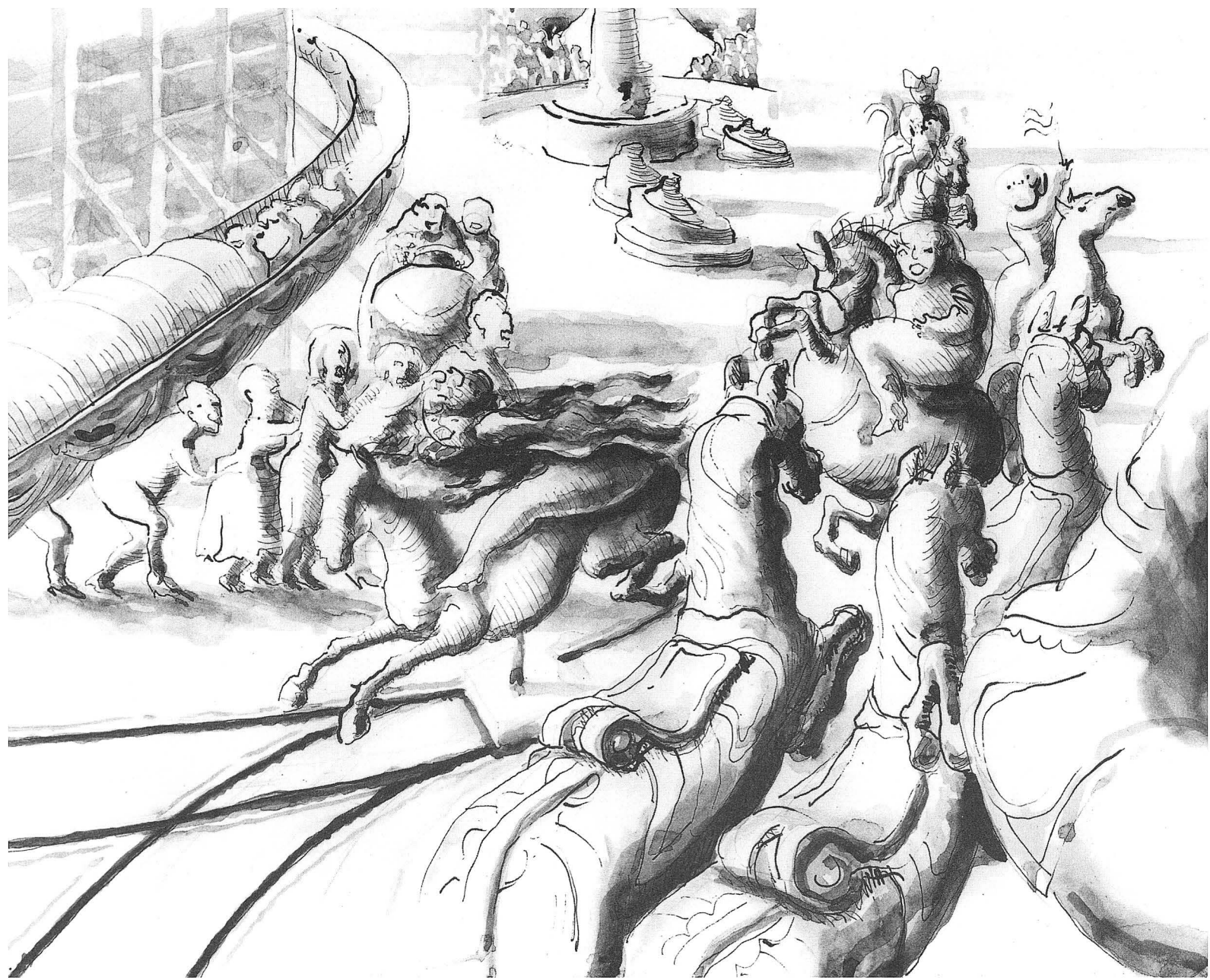
Kennis in de vorm van informatie kun je vastleggen, opschrijven en in de computer stoppen. Kennis als een vaardigheid of vermogen, kun je die vastleggen, opschrijven en in de computer stoppen? Als je kennis neemt van de informatie die in de computer is opgeslagen, heb je daarmee een nieuwe vaardigheid verworven? Als ik naar de prachtige opnamen van Samson François luister waarop hij Gaspard de la nuit speelt of Le tombeau de Couperin, zal ik dan beter Ravel gaan spelen?

Kennis als vaardigheid of vermogen is kennelijk onvervreemdbaar van het individu. Met veel geduld, moeite, aandacht en oefening moet je dat type kennis zelf verwerven en dat heet leren. Philippe en Ramon wisten dat natuurlijk ook. Iedereen weet dat. Alleen als je hun handel techno lease noemt, dan kan het. Je hebt dan wel kennismanagement nodig om dat vermogen te vervreemden.

Haast u langzaam

De Nederlandse taal kent mooie uitdrukkingen met het woord haast. Het vermanende *Haastige spoed, is zelden goed* krijg je meestal met enig leedvermaak te horen als je met hoge snelheid iets doms hebt gedaan. *Hoe meer haast, hoe minder spoed* is een aanwijzing dat je waarschijnlijk meer tijd nodig hebt om vergissingen en fouten te herstellen dan je wint door gehaast te werk te gaan. Het bijbelse *Zij die geloven haasten niet* (naar Jes. 28:16) straalt op zichzelf al rust uit, ook al weet je niet precies wat er bedoeld is. Maar het mooiste vind ik toch *Haast u langzaam*. Het is niet zozeer het vermanende maar het raadselachtige dat me in die uitdrukking aantrekt. Het haasten drukt snelheid uit, terwijl de manier waarop je dat zou moeten doen weer langzaam is. Betekent het misschien dat je juist vaart kunt maken door terughoudend te zijn? De aansporing om je langzaam te haasten is in feite een wijze raad om alles met overleg te doen. Maar overleg en nadenken kosten tijd en alles doet ons geloven dat er geen tijd meer is.

Veel boeken en artikelen beginnen met mededelingen dat we in een turbulente tijd leven met snelle veranderingen. Dat markten in beweging zijn en producten een steeds kortere levensduur hebben. Productontwikkeling en innovatie moeten sneller, waardoor mensen



zich voortdurend, flexibel moeten aanpassen. Zij moeten bijleren, hun mobiliteit vergroten en nieuwe kansen vlot herkennen en daarop adequaat inspelen. Onze hele leefwereld lijkt terechtgekomen in een cascatische versnelling waaruit elk rustpunt verdwenen is. Veel collega's hollen van hot naar her met een opgejaagd hart. Zij rijden rond in een auto vol met broodkruimels, omdat het ontbijt en de lunch achter het stuur plaatsvinden. Door onze gedrevenheid en zelfopgelegde prestatiedwang kunnen we griep en verkoudheid onderdrukken, totdat we onszelf in het weekend en in de vakantie vergiftigen met onze eigen afweerstoffen.

Tegelijkertijd beweren we dat opleiden en leren belangrijker zijn dan ooit. We moeten onszelf voortdurend scholen in het verwerven van nieuwe competenties om anderen bij te houden en het liefst voorbij te streven. En ook dat leren moet snel. Geen lange opleidingen, maar korte gerichte trainingen van één of twee dagen. Bij voorkeur alleen een paar avonden om bij te tanken om dan de opgelopen achterstand weer in te halen. Ook het opleiden lijkt een onderdeel geworden van de dolgedraaide snelheidsrace. Een race die alleen maar afvallers kent. Het is enkel een kwestie van wie het 't langste volhoudt voordat ook deze aanhouder het opgeeft.

Waarom is dat *Haast u langzaam* nu zo mooi? Het moedigt aan om echt te leren. Leren in de zin van nadenken over wat je gedaan hebt of leren over wat je graag nog zou willen doen. Leren in de zin dat je kunt achterhalen waarom sommige dingen fout gingen en andere goed. Leren in de betekenis van jezelf de tijd gunnen om je verbeelding de vrije loop te laten gaan. Een verbeelding die je onvermoede werelden binnenvoert en die je toestaat om te denken op een manier die je van jezelf niet eens kende. En dan sta je ineens verbaasd te kijken hoe die turbulente en dynamische omgeving zoveel drukte maakt om niks. Veel bedrijvigheid is misschien alleen maar druk doen zonder een duidelijk gevoel voor richting en toekomst. Als je dit gelooft, haast je je beter langzaam.

Mimi en Lola

Zolang ze bij ons zijn, leven ze zusterlijk samen. Ze delen het hok en het eten, en ze slapen op een aandoenlijke manier lepelkje-lepelkje. Mimi is blond en tript elegant op haar hoge hakjes door de boomgaard. Lola is natuurlijk zwart en ondanks haar frêle voetjes toch niet echt sierlijk. Haar zware schouders en de overgeproportioneerde kop geven haar het aanzien van een tank. De laatste tijd is het echter helemaal mis met ze. M'n twee Chinese hangbuikzwijnen doen knorrig tegen elkaar. Lola verdraagt Mimi niet meer. Mimi mag niet meer in het slaaphok en Mimi mag van Lola niet meer eten. Mimi zit onder de schrammen en de beten van d'r agressieve halfzuster. De kou 's nachts en de nattigheid overdag maken het leven van Mimi op het ogenblik niet vrolijk.

Mimi en Lola heetten eerst anders. We hadden ze namen gegeven van dierbare vriendinnen. Er zijn er echter maar weinig die zo'n uiting van affectie kunnen waarderen. Ik heb zwarte Lola nooit gekend, maar het zou me niet verbazen als haar karakter veel zou lijken op dat van die nietsontziende doordouwer die nu haar zuster tiranniseert. Mimi is geïnspireerd op Puccini's hoofdpersoon in *La Bohème*, het ziekelijke vriendinnetje van de romantische maar egocentrische kunstenaar. Ze lijdt aan een fatale tuberculose, maar zingt desondanks prachtig.



Zo'n omslag in de vriendschap komt ook bij mensen voor. Huwelijken die bedoeld waren voor de eeuwige gelukzaligheid eindigen in een troosteloze afgang. Op het werk draait een collegiale samenwerking uit op een desastreuze vernietiging van loopbanen en flitsende carrières. Mensen met een goed verstand, een benijdenswaardige opleiding en een mooie staat van dienst blijken ook over minder positieve trekken te beschikken. Je staat versteld hoe die op een vaak onverklaarbare manier tevoorschijn komen. Bezuinigingsoperaties zijn niet zelden gevaarlijke klippen waar relaties op stuklopen. Inleveren, privileges moeten opgeven, verlies aan status en decorum, het zijn allemaal processen die niet de mooiste karaktertrekken naar de oppervlakte halen. Collega's die innemend en fatsoenlijk met elkaar omgingen schelden elkaar uit voor rotte vis, halen streken uit waar omstanders zich op een afstand nog voor schamen en het betere gooi- en smijtwerk is evengoed in de hoogste kringen niet van de lucht.

Ook bij Mimi en Lola vraag ik me af of er nu iets bijzonders met hen is gebeurd. Je gaat denken aan een specifiek voorval. Verandering van voedsel, het uitblijvende voorjaar of het gemis van een mannetje. Behalve dat laatste kan ik niets bedenken dat tot oncollegiaal gedrag zou kunnen leiden. Het was me de laatste tijd wel al opgevallen dat ze in hun slaaphok af en toe hun plasje en andere behoeften deden. Ondanks dat het toch om varkens gaat., stoorde me dat vooral omdat ik dit stel uit onze veestapel overal had geroemd vanwege hun zindelijke leefgewoonten. En dan zie je ineens kantoorruimtes voor je die steeds voorbeeldig waren opgeruimd en met zorg werden bewoond, totdat er heel geleidelijk de klad in komt. Dossiers liggen maar te liggen zonder dat iemand er iets mee doet. Het stof stapelt zich op en de fut raakt eruit. En na een tijdje hoor je dat het mis is gegaan: onenigheid, onduidelijke praktijken, financieel gesjoemel, knallende ruzies of gewoon dat de bewoner het niet heeft kunnen bolwerken.

Heeft iedereen het in zich om in sociaal opzicht te degenereren? Kunnen omgevingsfactoren zo'n belasting vormen dat aangeleerd fatsoen en zelfs een hoogontwikkelde moraliteit

het gebeven? Of maken we gewoon deel uit van onze omgeving en past ons gedrag zich automatisch aan aan het klimaat dat heerst? Ons verstand zorgt dan achteraf wel voor passende argumenten die ons het gevoel geven dat we als individu terecht heer en meester zijn over de nieuwe situatie. Als die situatie niet zo gunstig voor ons uitpakt, bedenkt datzelfde verstand wel een rechtvaardiging voor de onverdiende slachtofferrol. Hebben de partijen in een conflict daarom zulke sluitende redeneringen waarmee ze een voorheen ondenkbare situatie kunnen rechtpraten?

Lola ligt er comfortabel bij. Het hele hok heeft ze nu voor haarzelf. Maar ze moet toch ook voelen dat het een stuk kouder is 's nachts als je in je eentje in het stro ligt. Mimi is een echte *loser* en lijdt als een banneling onder de gure nattigheid. We zijn druk doende om een geïmproviseerd nachthok te timmeren. Ik moet de veearts bellen omdat ze een longontsteking heeft opgelopen. Het hele lijf schokt. Een deel van de speklaag is verdwenen en het vel hangt in plooiën over d'r flanken. Misschien was het niet zo verstandig om haar de naam Mimi te geven. Toen haar knorren nog voortkwam uit welbehagen, leek het in de verste verte niet op zingen. En nu ze het loodje dreigt te leggen aan een longziekte voel ik me schuldig dat ik het beest, door haar zo'n dramatische naam te geven, met een onafwendbaar noodlot heb belast.

Spannend op school

Als kennis nu eens niet een objectieve grootheid is die kan bestaan buiten de hoofden van individuen? Als ieder individu opnieuw zijn eigen kennis construeert? Als het niet mogelijk is om kennis vanuit het geheugen van de ene persoon zonder meer over te dragen aan het geheugen van de ander, dan is het ook niet mogelijk om objectief vast te stellen welke kennis er precies nodig is en waar we die moeten zoeken. Het vastleggen van zogenaamde kennis in handboeken en naslagwerken is dan niet meer dan het beschrijven van informatie. Het beschikbaar stellen van informatie wil nog niet zeggen dat leerlingen, studenten en medewerkers deze informatie ook raadplegen en toepassen. Een naslagwerk op papier of in elektronische vorm is door zijn inhoud nog geen kennissysteem. We transformeren informatie tot kennis op het moment dat we haar leren gebruiken bij het oplossen van vraagstukken waarmee we in de concrete werkelijkheid te maken krijgen. De confrontatie met een probleem waarvoor we warm lopen, is een belangrijke voorwaarde voor het leren in een constructivistisch perspectief.

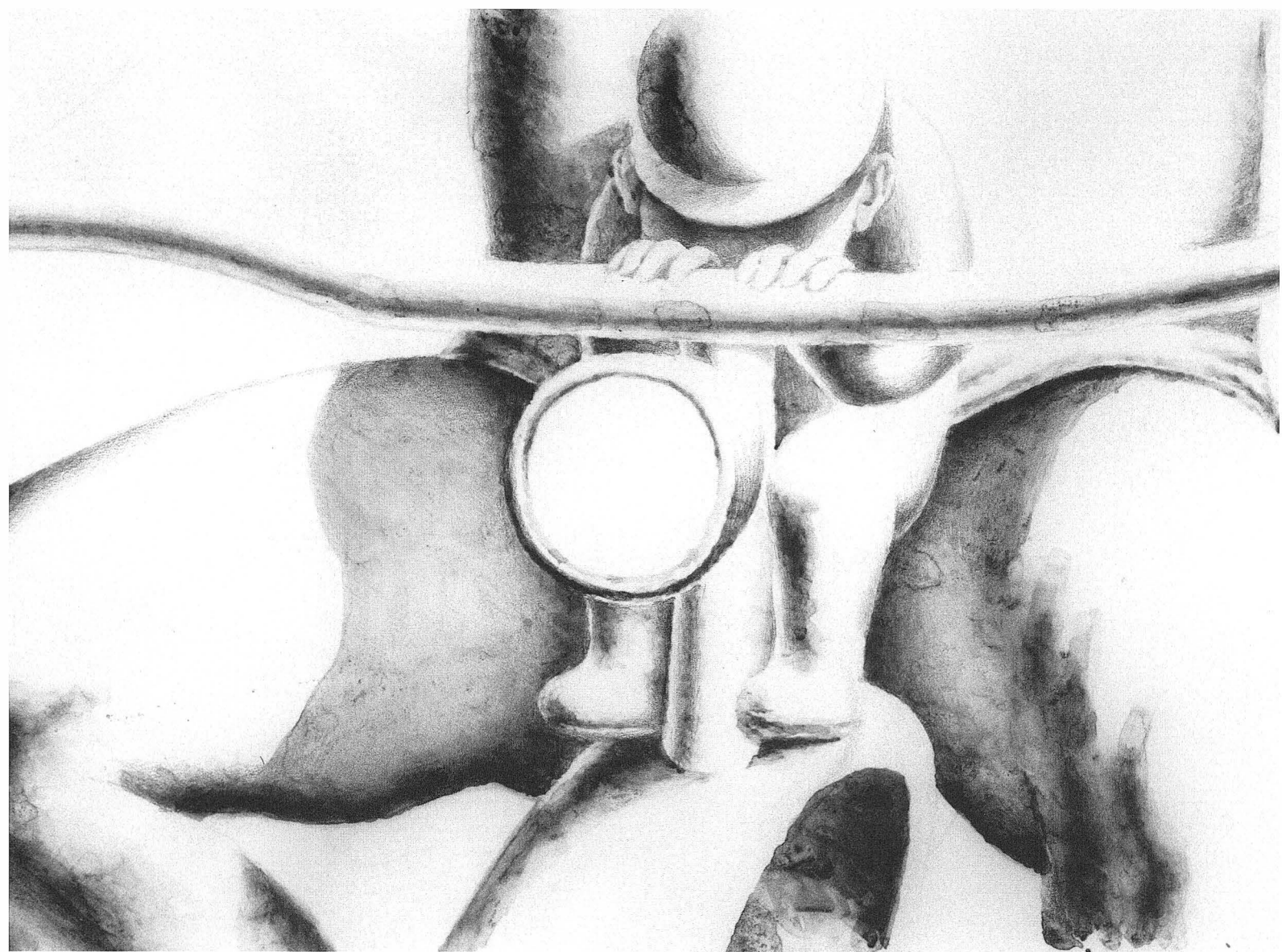
De curriculumvernieuwing die nauw aansluit bij deze wijze van kennisconstructie bevordert een vorm van actief, onderzoekend leren. Leerlingen en docenten vormen

studiegroepen waarin ze de praktische vraagstukken, waarmee ze in het werkveld in aanraking komen, als vertrekpunt nemen voor hun leerproces. In de studiegroep vindt vergelijking, verbreding en verdieping plaats. Abstractie en veralgemenisering hebben geen betekenis als er geen concrete ervaring in een specifieke context aan ten grondslag ligt.

Deze werkwijze staat echter op gespannen voet met de hoofdstroom van het leerstofgerichte vakkencurriculum. Docenten zijn vaak oprecht bezorgd over het gemis aan kennisoverdracht over de basisstof die het solide fundament vormt onder hun expertisegebied. Zij hebben een aanstelling op basis van zoveel uur lesgeven in een bepaald schoolvak. Als je vervolgens zegt dat zo'n schoolvak er niet toe doet, maak je iemand in de war. Het kan de docent in een identiteitscrisis brengen. Je bestaat dankzij het vak dat je geeft. Als je niet meer voor een herkenbaar schoolvak staat, ben je geen echte docent. Waar hoor je dan nog bij en wie zijn je collega's? Op welke kennisbasis kun je terugvallen als je het niet meer weet?

Het is toch immers de taak van het onderwijs om de kennis en de cultuur die in het verleden is verzameld over te dragen en door te geven? Het is toch absurd om jongeren in hun schooltijd van slechts enkele jaren de verworvenheid van de hele geschiedenis opnieuw te laten ervaren en te ontdekken? En als het gaat om ingewikkelde inzichten uit de natuurkunde, de biologie, de wiskunde en al die andere disciplines, hoe kunnen die ongeschoolde hersenen dat allemaal zelf ontdekken en begrijpen? Daar is toch de hulp van de leraar bij nodig die het voorwerk al gedaan heeft en alles op een methodische manier aanpakt en didactisch overdraagt?

Als kennis een persoonlijke bekwaamheid is die ieder opnieuw moet verwerven, heeft het geen zin om te proberen deze over te dragen. In het gunstigste geval kan ik met gehoorzaamheid en discipline een tijdje de leerstof in mijn geheugen bewaren; tot aan het proefwerk, of als ik hem of haar echt leuk vond, een tijdje langer. Veel van die kennis is niet meer en niet minder dan de informatie over de bekwaamheid van een ander. Het wordt pas mijn bekwaamheid als ik zelf aan de slag ga, op zoek ben, wat ik vind, toepas, ermee speel,



nieuwe problemen te lijf kan, en er het leven een beetje mee naar mijn hand kan zetten. Dat gaat me beter en sneller af als ik er echt warm voor loop, erdoor geraakt word. Als ik merk dat het met mij te maken heeft.

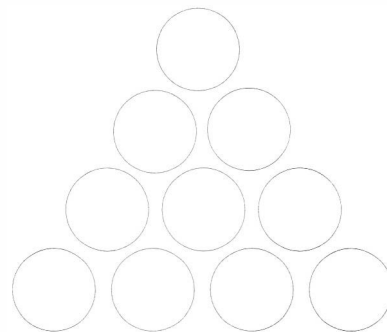
Daarom zou ik graag naar een school gaan waar ze mij helpen bij het zoeken naar wat voor mij belangrijk is, waar ik bijzonder in ben, waar mijn talent ligt en waar ik plezier aan beleef. Op het moment dat die slapende startmotor tot ontbranding komt, ben ik niet meer te houden. Mijn nieuwsgierigheid neemt makkelijk de barrière van lezen, taal en schrijven. Het zijn immers ineens belangrijke voertuigen geworden om mij te brengen waar ik heen wil. Mijn passie doet me zelfs vreemde talen spreken en laat me communiceren zonder gêne of faalangst. Door het zélf willen weten, ga ik op zoek naar de bekwaamheden van anderen. Ik hang aan de lippen van ieder die mij iets te zeggen heeft. Ik heb dan aan een half woord genoeg als ik moeilijke teksten lees.

Wij zijn niet allemaal hetzelfde. Daarom leren we allemaal iets anders. Ook al hebben we uniforme leerstof en bewaken we de kwaliteit op gestandaardiseerde wijze, het lerende individu is niet geschikt voor gelijkheid. Het is een bevrijding voor docenten als zij de coach kunnen zijn van hun studenten: opsporen welke vraagstukken een uitdaging vormen en dan behulpzaam zijn bij het ontwikkelen van het gereedschap waarmee ze ze te lijf kunnen gaan. En dan blijken die jonge gasten ineens enthousiast voor verschijnselen die wij met onze kennis willen overdragen. Het is nu hún eigendom, sterk en zelfbewust, ze zijn trots op wat ze kunnen, het bewijs geleverd in een proeve van bekwaamheid. Maar ieder wil wat anders, en dat kan al heel vroeg. En als dat mag op school, dan wordt het spannend.

Tweedehands kennis

Jaren geleden woonde ik in Zweden een voordracht bij van Edward De Bono. Hij legde ons toen het volgende probleem voor. Op de overheadprojector plaatste hij tien munten in de vorm van een driehoek, die met één punt naar boven wees. Vervolgens stelde hij de vraag: 'Wat is het minimum aantal munten dat ik moet verplaatsen om de driehoek met één punt naar beneden te laten wijzen?'

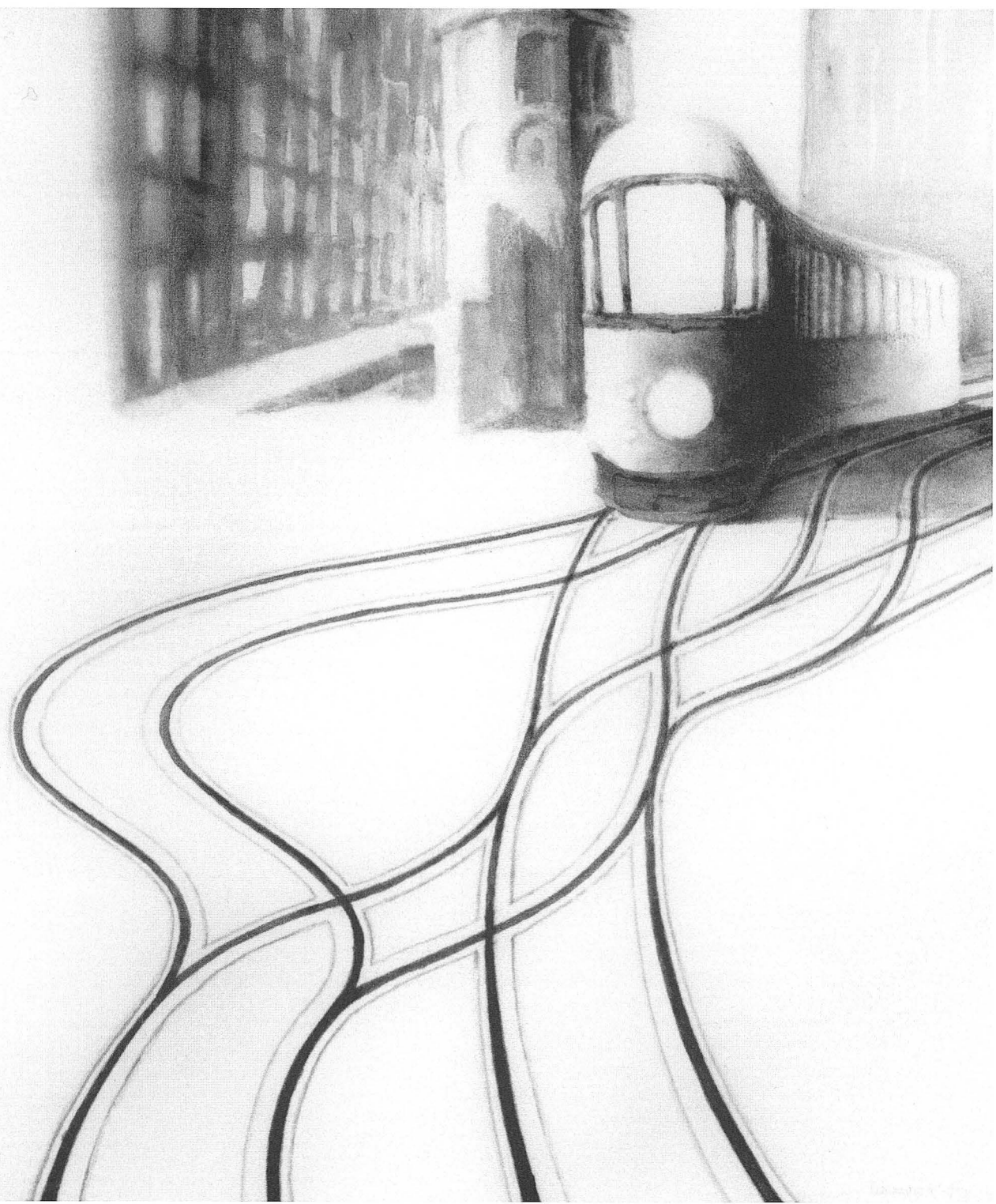
Hoewel het voor de rest van dit stukje niet wezenlijk van belang is, raad ik u toch aan om het vraagstuk op te lossen, alvorens verder te lezen.



Ik heb deze puzzel vaak gebruikt. Hij is leuk om mee te stoeien en ook thuis doet hij het heel aardig. Maar het maakt wel verschil uit of je de oplossing zelf hebt gevonden, of dat je hem hebt opgezocht aan het slot van dit boekje. Je zou kunnen zeggen dat degenen die zelf een oplossing hebben gevonden, een oplossing hebben uit de eerste hand, hun eigen hand. Zij die de oplossing kopiëren kunnen het spelletje ook spelen, maar zij doen dat wel met tweedehands kennis. En maakt dat nu veel uit? Het spelletje zelf verandert er niet door, het blijft even interessant. Hoe staat het met de kwaliteit van de oplossing? Als je zelf de oplossing hebt gevonden, is misschien de kans wat groter geworden dat je een volgende keer weer zelf de goede oplossing vindt. Wellicht lukt het je ook om in vergelijkbare en zelfs moeilijkere puzzels een goede oplossing te vinden. Heb je de oplossing achterin moeten opzoeken, dan ben je er eigenlijk niet wijzer van geworden, ook al kun je het spelletje aan anderen voorleggen en die naar een oplossing laten zoeken.

In de uiterlijke verschijningsvorm is eerstehands kennis dus niet zo goed te onderscheiden van tweedehands kennis. Van belang is of de kennisdrager zijn kennis zelf gecreëerd heeft of gekopieerd. Naarmate iemand vaker zelf oplossingen heeft gevonden voor problemen, zal hij beter in staat zijn om zelf kennis te creëren, waardoor nieuwe problemen makkelijker aan te pakken zijn. Iemand die het moet hebben van tweedehands kennis, is steeds minder in de gelegenheid om nieuwe kennis te creëren, en maakt zich daardoor steeds afhankelijker van andere dragers van eerstehands kennis.

Het is een interessante vraag of organisaties ook werken met eerstehands en tweedehands kennis. Sommige bedrijven leggen hun uitvindingen vast in octrooien en verlenen andere de mogelijkheid om via licenties daar gebruik van te maken. Een octrooi zou je eerstehands kennis kunnen noemen, een licentie tweedehands. Bij lerende organisaties en met name bij de intelligente en hoogbegaafde organisaties gaat het juist om het creëren van eerstehands kennis om zo aan de verdere ontwikkeling van hun kerncompetenties te werken. Het



bekend worden van deze kennis en het gebruik daarvan door anderen in de tweedehands vorm is dan niet zo'n drama. Het vermogen tot kenniscreatie en kennisproductiviteit is immers niet over te dragen en kan alleen met veel aandacht en discipline in een gunstig leerklimaat tot ontwikkeling komen.

Hier ligt ook een uitdagende rol voor opleidingen. Als opleidingen een bijdrage willen leveren aan de verdere ontwikkeling van de lerende organisatie en ondersteuning willen bieden aan de kennisproductiviteit van de onderneming, dan zullen opleiders leersituaties moeten bieden die de mogelijkheid tot het verwerven van eerstehands kennis vergroten. Dat wil niet zeggen dat we cursussen voor uitvinders moeten gaan organiseren. Het is maar zeer de vraag of dat zou kunnen, althans met enige kans op succes (succes in de zin van méér octrooien, niet méér licenties). Waar we wel kritisch naar kunnen kijken, is de wijze waarop we de leeromgeving vormgeven. Bevordert die eerstehands of tweedehands kennis? Moeten cursisten de oplossingen van anderen reproduceren, of liggen er uitdagende problemen die om een nieuwe aanpak vragen, waar de docent misschien ook het antwoord niet op weet? Bij het zoeken naar die originele oplossing mag best een hoop bestaande, tweedehands kennis gebruikt worden. Het actief zoeken en het zelf op het spoor komen van bruikbare informatie is waarschijnlijk een belangrijker activiteit op de weg naar eerstehands kennis dan de juistheid van de oplossing.

Je zou ook kunnen kijken naar hoe opleiders hun cursisten helpen bij het reflecteren op hun zoekproces. Is het proces van kennisverwerving en kenniscreatie een gespreksonderwerp in de opleiding? Leren we cursisten om meer inzicht te verwerven in de wijze waarop ze problemen aanpakken en in de wijze waarop ze informatie verzamelen, herordenen, en opnieuw samenvoegen? Helpen we hen om greep te krijgen op de manier waarop ze

gebruikmaken van de kennis en ervaringen die ze al op een bepaald gebied hebben? En wat dragen de opleidingen bij aan het beïnvloeden van het leerklimaat? Een klimaat dat nieuwsgierigheid aanwakkert, tot gezamenlijk zoeken uitnodigt en reflectie bevordert? En dan bedoel ik niet alleen het leerklimaat in het opleidingscentrum maar juist in de werksituatie. Want daar zal die kennis pas echt productief moeten worden. Is men daar gevoelig voor zaken als het onderscheid tussen eerstehands en tweedehands kennis? Wordt het zoeken naar originele oplossingen aangemoedigd of juist uitbesteed aan een stafafdeling of aan externe adviseurs? Is er wel tijd om te zoeken, of is de bezetting van de afdeling inmiddels zo krap geredesigned dat het samen reflecteren op wat er mogelijk is niet meer tot de opties hoort?

We hebben hier steeds gesproken over eerstehands kennis en tweedehands kennis: het zelf vinden van de oplossing en het kopiëren van de oplossing. Het mooiste blijft natuurlijk om de puzzel zelf te ontwerpen.

Nieuwe oren

Nog even had hij moeite gedaan om zich tegen het middagdutje te verzetten. Met zijn linkerhand ondersteunde hij het voorhoofd en hield de vingers als een zonneklepje boven zijn ogen. Er viel in deze zaal geen verre horizon af te tasten. De elleboog op de tafel moest het knikkebollende hoofd overeind houden.

Wat wil je? Een Nederlandse spreker die in een goedbedoeld Engels het bijzondere leervermogen van zijn vrijwilligersorganisatie staat uit te leggen. Van onder je klepje op zoek naar een visuele prikkel om je oogleden open te houden, krijg je een nieuwe 'slide' te zien die zwart ziet van de kleine lettertjes. Na de lunch ongegeneerd je hoofd op tafel leggen en toegeven aan een korte wegraking is velen gegund, maar niet bij deze bijeenkomst, die bedoeld is als een bijzondere hommage aan jouw persoon en zeker niet als ze je voor het front van de bomvolle zaal op een verhoging hebben gezet. En dan is er ook nog de verwachting dat je dadelijk een slim commentaar levert bij dat voorthobbelend verhaal, waar maar geen eind aan komt.

Dan veert Peter Drucker op, schakelt zijn gehoorapparaat uit, haalt het te voorschijn en begint het energiek met een kleine schroevendraaier uit elkaar te halen. Ik kan het niet heel goed zien vanaf mijn plaats, maar het lijkt erop alsof er na een tijdje uit een andere binnenzak

nieuwe batterijtjes komen. Wat een vondst! Als de klus geklaard is, is ook de spreker klaar en treedt de volgende aan.

Er is hier en daar gemor. Drucker zou te langzaam spreken, zou niets nieuws vertellen, zou tegen zichzelf beschermd moeten worden. Maar ik genoot ervan, zoals je ook kunt genieten van oud geworden Rolling Stones, een gestutte Marlène Dietrich of een mooi gemaakte Tebaldi. Peter Drucker is al voor generaties vóór mij een belangrijk auteur op het gebied van management en organisaties. Zijn productiviteit van erudiete publicaties gaat op zijn 85ste jaar nog steeds door. In 1959 introduceerde hij het begrip 'kenniswerker' in zijn boek *Landmarks of Tomorrow*. In zijn meer recente werk *Post-capitalist Society* geeft hij een huiveringwekkende uitwerking van de implicaties van het groeiende onderscheid tussen kenniswerkers en dienstverleners in een opkomende kennismaatschappij. Zijn werk inspireert en plaatst tal van verschijnselen in een onvermoede, grotere context. Veel problemen die zich voordoen rond opleiden en leren ben ik daardoor beter gaan begrijpen, maar mijn visie is er niet vrolijker op geworden. Collega's en vrienden hebben me gewaarschuwd voor een doemdenken, want zoiets slaat terug op jezelf.

Als Drucker in Amsterdam een beetje onderuitgezakt vertelt over de complexe organisatie van een operagezelschap, over de subtiele verhoudingen tussen musici en hun dirigent en over de rationaliteit van grootschalige maar volslagen nutteloze productie van onbruikbare fietsen in China, ga ik beter begrijpen wat hem bezighoudt.

In mijn ogen zullen opleidingen steeds meer dienen om iemands vermogen te vergroten om kenniswerk te verrichten. Het overdragen van kennis - als dat al mogelijk is - is daarbij minder van belang dan het leren kennis productief toe te passen in producten en diensten. Ieder die deel wil nemen aan het proces van kennisproductiviteit zal daartoe zelf opnieuw het wiel moeten uitvinden. Het is dan wel prettig als er opleiders zijn die je helpen

om daar niet al te lang over te doen. Het zal mij niet verbazen als we ons over een tijdje druk gaan maken over de vernietigende *rat race* van de nieuwe slimmen. Het is allemaal te beluisteren in de vrolijk voortkabbellende anekdotes van Drucker, die geen moeite meer hoeft te doen om aardig gevonden te worden of energie te stoppen in uiterlijk fatsoen en gemakkelijke beleefdheden.

In een moment van sussende gemoedsrust bedenk ik dat het toch wel prettig geregeld is in Nederland, waar ook voor de zwakkeren voorzieningen zijn, met name voor diegenen die nooit aan enige vorm van kenniswerk kunnen deelnemen. Vreemd stond ik te kijken toen ik hoorde dat de sociale werkplaatsen de zwakstbegaafde medewerkers gaan ontslaan omdat de directie er te weinig winst mee kan maken. Wie nog niet weet van de slimmen, heeft nieuwe oren nodig.

Kennis te koop

‘We hebben een mooie slag geslagen.’

‘O ja?’

‘Ja, het is ons gelukt om de exclusieve rechten te verwerven van de Amerikaanse Hyperbits-cursus.’

‘Goh!’

‘Ja joh, je moet er natuurlijk wel even voor in je buidel tasten, maar dan heb je ook wat moois in huis. Stel je voor, Hyperbits gaat het natuurlijk helemaal maken. Alle grote jongens willen ermee aan de slag. En als je zoiets lukt, dan plaats je jezelf toch maar even op de eerste rang.’

‘Hyperbits?’

‘Iets heel nieuws op telematicagebied. Leunt aan tegen artificiële intelligentie, maar dan toch net even anders. Ze gaan het gebruiken bij het koppelen van grote databestanden en dan met epistemologische herkenningstructuren. Lijkt enigszins op superficiële intuïtie, maar dan softwaregegenereerd.’

‘En wat hebben jullie daarvoor betaald?’

‘Nou, je krijgt zoiets niet cadeau. We moesten toch maar even tachtigduizend dollar op tafel leggen. Maar goed, dan weet je ook dat niemand je verder dwars gaat zitten. Zo’n licentie heeft natuurlijk ook een krachtige uitstraling en het zegt wat over je performance in de markt.’

‘Je maakt me wel nieuwsgierig.’

Er daalde een verlamdende dweil van moedeloosheid over me heen. Lange tijd had ik me niet zo dom gevoeld. Onwetend van het feit dat er kennelijk zoveel slimheid verhandeld wordt. Achteraf verbaas ik me nog over de helderheid van geest die ik kon opbrengen om te vragen of ik die bijzondere aankoop mocht bekijken. Met zichtbare trots haalde de geluksvogel een doos te voorschijn die ik herkende aan het merk. Veel opleiders maken gebruik van hetzelfde type beschermhoezen om hun transparanten in op te bergen. En verdorie, het wás ook een pak met sheets! Een keurige map met tachtig transparanten. Zachtblauwe ondergrond, rechtsonder Hyperbits in rood, en verder een variëteit aan schema’s en teksten. Een sheetdeskundige zou er weinig op aan te merken hebben. Duizend dollar per blad. Wat een bofkont!

Octrooien en licenties zijn al heel lang koopwaar, cursussen ook. Over het inkopen van cursussen kun je weer studiedagen volgen om daarna nog slimmer in te kunnen kopen. En wat koop je dan? De opleiderstaal zit er vol van. We dragen kennis over en daarvoor ontwikkelen we overdrachtsvormen. We gaan elders knowhow halen, in de wetenschap dat je wordt afgerekend op de kennis die je te bieden hebt. Bij sommigen gaat dit het ene oor in, het andere weer uit, bij anderen gaat het boven de pet als ze het niet tijdig onder de knie krijgen.

En als er nu eens geen verhandelbare kennis bestaat? Wat moet je, als kennis niet los te maken is van degene die haar verworven heeft? Als kennis niet een product is, maar een persoonlijk vermogen dat een individu met moeite en discipline tot ontwikkeling moet

brengen? Net als ieder ander mens moet je, elke dag opnieuw, je eigen weg vinden in die chaos van omringende gegevens, daaruit zinvolle informatie proberen samen te stellen, en die zo mogelijk omvormen tot betekenisvolle gehelen, waarmee je je wereld kunt begrijpen en misschien een beetje veranderen. Wat koop je voor andermans kennis?

Niemand kijkt meer vreemd op als je zegt dat we in een kenniseconomie leven, dat onze maatschappij zich transformeert in een kennismaatschappij en dat we ons zorgen moeten maken over een dreigende tweedeling tussen kenniswerkers en dienstverleners. De kwaliteitszorgmanagers ruimen het veld voor de kennismanagers en het human capital devalueert als het geen rol meer speelt in de interne kennishuishouding. Kennis is synoniem geworden voor het vermogen om waarde toe te voegen aan producten en diensten. Een intelligente organisatie heeft dit vermogen heel sterk ontwikkeld. Een hoogbegaafde organisatie is ook nog in staat om kennis toe te passen op kennis, waardoor zij nieuwe producten en diensten kan maken, sneller en profijtelijker dan anderen, en daar ook nog klanten bij weet te leveren. Maar dát vermogen is niet te koop, dat moet je ontwikkelen door te leren. De accountantsverklaring zou dus eigenlijk niet alleen iets moeten zeggen over de solvabiliteit, de liquiditeiten en de rentabiliteit, maar ook over de kennisproductiviteit: het vermogen om kennis te genereren, te verspreiden en toe te passen op producten en diensten.

En wat doe je dan met een doos vol transparanten? Een boekhandel die een boekje met tachtig pagina's in de etalage legt en daar tachtigduizend dollar voor vraagt, maakt zich volstrekt belachelijk. Zet je het echter op de plank in het cursusarchief en druk je een folder met het label Hyperbits, dan is dat andere koek. Zoiets heet superficiële intuïtie, maar dan softwaregestuurd! Toch mooi, zo'n kennismaatschappij.

Hoogbegaafd

‘Als je twaalf bent, gebeuren er veel dingen. Ik voel me niet veranderd, maar je ziet wel meer en hoort meer als je ouder bent. Je realiseert je alles beter en je hebt minder lege plekken in je hoofd. Ik denk wel eens over de toekomst. De middelbare school zal best wel lukken en daarna wil ik naar de universiteit en word ik tolk. En trouwen en kinderen denk ik, dat wordt het wel. Ik wil een beetje een aardig mens worden, niet te hard anderen afkraken. Alleen in een judowedstrijd, dat doe ik al sinds ik vijf ben. Als ik als kleintje dan een grotere met een schouderworp of een verwurging op de grond krijg, dan begint het te tintelen, net als bij die goede cijfers. Dan is het alsof je de oorlog in jezelf hebt gewonnen.’

Mark, een twaalfjarige hoogbegaafde, is aan het woord. Ik was erdoor getroffen, maar wist aanvankelijk niet waar het in zat. Later dacht ik dat het kwam doordat deze jongen zo prachtig verwoordt wat er in zijn hoofd omgaat en wat hem bezighoudt. Maar ook die gedachte bevredigde niet. Het moest iets zijn wat met mijzelf te maken had. Niet dat ik mij met deze Mark identificeerde: tolk heb ik nooit willen worden, met het stichten van een gezin heb ik me niet zo bewust beziggehouden. Mijn aardigheid is me vaker een last dan dat ik bezorgd ben om anderen te veel af te kraken. Judo is nooit mijn sport geweest. Ik was altijd groter dan mijn



klasgenoten, geen nerveuze sprinter maar wel sterk op de lange afstand: lange adem, afzien en volhouden. Het tintelende gevoel van goede cijfers is mij niet echt vertrouwd. Die goede cijfers kwamen bij mij niet vaak voor. Het beeld van de oorlog winnen is mij vreemd. Ook al heb ik mijn innerlijk niet altijd op orde, er heerst daar geen krijgsstemming.

Het krantenknipsel heb ik opgeborgen en het kwam in mijn geheugen pas weer tevoorschijn bij mijn zoeken naar de betekenis van een kennismaatschappij. De opvattingen over opleiden en leren in arbeidsorganisaties zijn aan grote veranderingen onderhevig. Er voltrekt zich een fluwelen revolutie rond de betekenis van kennis, leren en werken. Enerzijds zien organisatiestrategen de zorg voor de kennisproductiviteit en het vermogen om te leren als de belangrijkste managementopgave. Medewerkers zijn de cruciale resources en vormen het human capital. Tegelijkertijd doet men veel moeite om door middel van herstructurering en business process re-engineering tegen lagere kosten meer werk te kunnen verzetten. Mensen blijken dan ineens géén kapitaal te zijn, maar een lastige kostenpost. Er dreigt een scheiding te ontstaan tussen hooggetalenteerde kenniswerkers en ondersteunende dienstverleners. Medewerkers zullen steeds meer beoordeeld worden op grond van hun bijdrage aan het onderhoud en de ontwikkeling van de kerncompetenties van een onderneming. Medewerkers kunnen zich daarop voorbereiden door een zo hoog mogelijk niveau van deskundigheid te verwerven, het vermogen te ontwikkelen om zelfstandig te leren en zich te bekwamen in zelfmarketing. Ongetwijfeld zullen zich in een kennismaatschappij naast lerende en intelligente organisaties ook hoogbegaafde organisaties ontwikkelen.

En dan is me ineens duidelijk waarom dat stukje in de krant zo'n indruk op me maakte. Die jongen drukt eigenlijk uit wat op het ogenblik voor hoogbegaafde organisaties zo van belang is:

- minder lege plekken hebben in je hoofd: weten waarom je de dingen doet zoals je ze doet;
- nadenken over de toekomst en die bewust creëren;

- een aardig bedrijf worden, en werken aan je integriteit en imago, zodat je bijzondere talenten kunt aantrekken, waardoor je klanten je waarderen;
- maar ook genieten van de spanning van de competitie, niet omdat je de grootste of de rijkste bent, maar omdat je slimmer bent;
- de beloning zit in het tintelen: niet het winnen van de oorlog, waardoor je macht krijgt over de ander. Mark zegt: 'Dan is het alsof je de oorlog in jezelf hebt gewonnen'. Je krijgt beter zicht op je eigen talent.

Hier is een kenniswerker aan het woord die het recht heeft om bij een hoogbegaafde organisatie te gaan werken: een werkomgeving die zijn talent herkent en koestert. Waar hij de rust krijgt voor verdieping en detaillering en waar regelmatig een creatieve onrust heerst die nodig is om te ontdekken en te vernieuwen.

Koning Eenoog

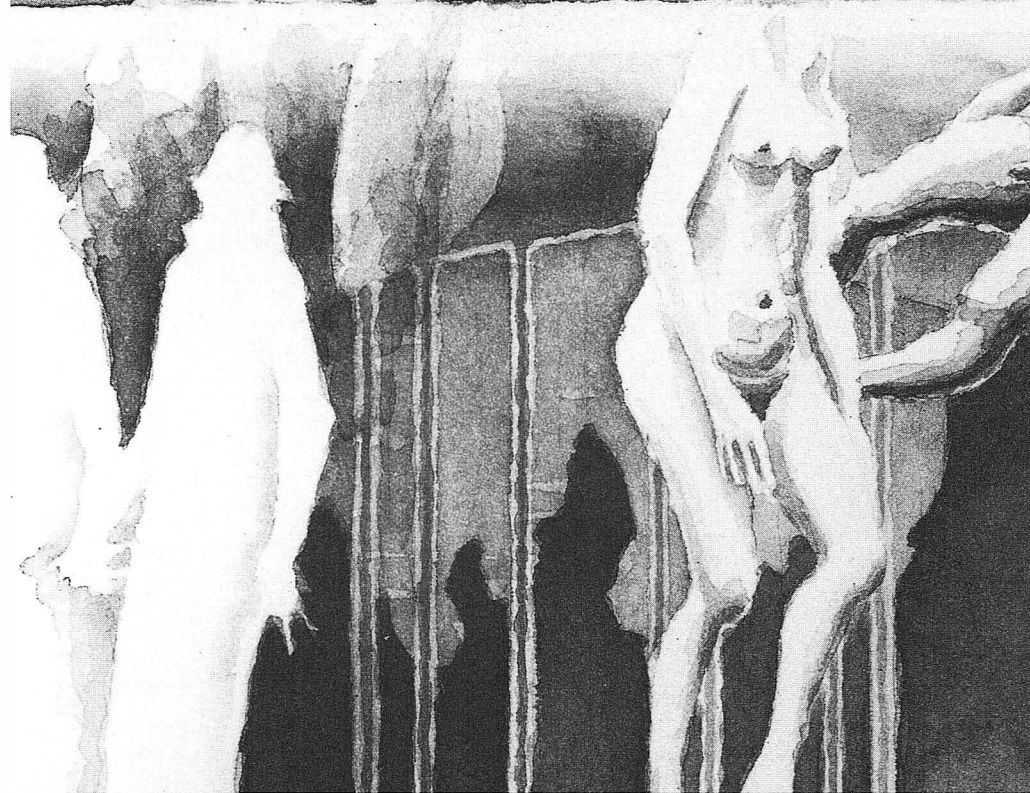
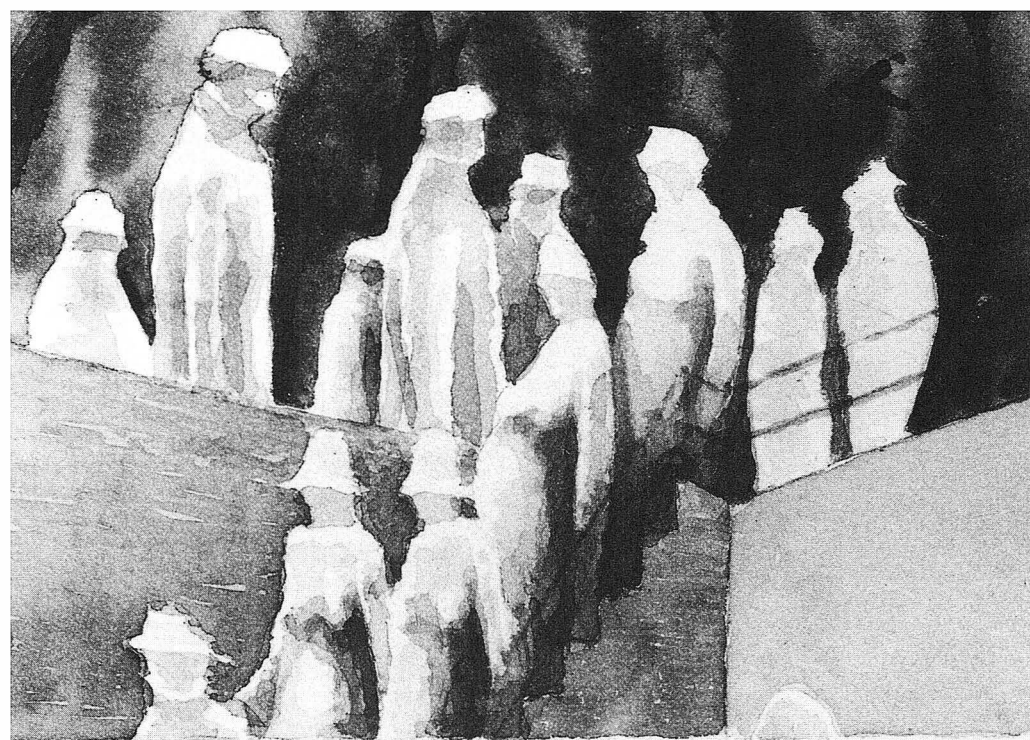
Met enige regelmaat geef ik me over aan het luxe gevoel een cruise te willen maken door een tropisch eilandengebied. Dat lijkt me werkelijk het einde. Rondvaren op een klasse hotel in de warme zon, terwijl azuurblauw water tegen de steven klotst. De weldadige verzorging aan boord doet alle sores van het echte leven vergeten, want die heb je op de kademuur achtergelaten. De medepassagiers denken er precies zo over. Ze genieten van de onbekommerde rust en hebben daartoe hun lawaaiige kinderen uitbesteed. Iedereen komt eindelijk toe aan ongestoord lezen en aan de overpeinzingen die daarbij horen. De dagtochtjes over exotische buitenplaatsen en de overdadige maaltijden lijken me wel passen bij zo'n luxe verwennerij, maar ze zijn niet echt noodzakelijk voor datgene waarnaar ik op zoek ben. Eigenlijk koop je met zo'n cruise het ultieme klantgevoel, waarbij je eindelijk met rust wordt gelaten.

Die klantgerichtheid is meer dan ooit de drijvende kracht in het economische verkeer. De klant bepaalt de gewenste kwaliteit van producten en diensten. De klant komt eerst. Een goede relatie met de klant is doorslaggevend voor ons concurrentievermogen. Medewerkers krijgen steeds meer autonomie om het de klant naar de zin te maken. Het belang om tegemoet te komen aan de wens van de klant mogen we niet verstoren door vertragende bureaucratie

of ingewikkelde autorisatieprocedures. We krijgen steeds beter zicht op de praktische consequenties van echte klantgerichtheid en de klassieke middenstandersuitdrukking ‘de klant is koning’ neemt concrete vormen aan.

Vorige maand werkte ik op het eiland Curaçao en onverwacht stond ik oog in oog met mijn lang gekoesterde cruise-ideaal. Op zondagochtend voer een imposante, witte passagiersboot de Sint Annabaai binnen. De pontjesbrug zwaaide met een uitnodigend gebaar open. Op een paar meter afstand gleed mijn wensdroom met een ontzagwekkende vanzelfsprekendheid naar de aanlegplaats. Korte tijd later zwermde een witte en roze stoet passagiers uit over de souvenirwinkels van Willemstad. Veel oudere heren met keurig gesteven witte pantalons en shirts. De gemakkelijke schoenen waren doorgaans van een duur merk. Bovenop een witte baseballpet. Een *cap* heet dat, geloof ik. Maar die *cap* was dan weer van een soort die zich het liefst laat rondrijden in een elektrisch wagentje op de golf green. Bij de dames zag ik opvallend veel roze. Keurig gecoiffeerd, dun haar schoof door de straten, in zachte tinten, breekbaar als glas. Opmerkelijk hoe goed het in vorm bleef zitten, ondanks de krachtige passaatwind die Curaçao zo aantrekkelijk maakt. Geen kinderen.

Ik houd er ernstig rekening mee dat we het belang van de klantgerichtheid schromelijk overschatten. Het compromisloos inspelen op de wens van de klant kan op den duur niet gezond zijn. Wat heb je aan een klant die alsmaar tevreden is met de wijze waarop je naar zijn pijpen danst? De manager zegt dat een tevreden klant terugkomt. En dat lijkt mij nog het ergste. Ik bedenk dat ik misschien helemaal geen goede dienstverlener ben. Ik ben bereid om ontzettend veel te doen voor een klant, zolang die mij de gelegenheid geeft om op een hoog niveau met mijn vak bezig te zijn. In het land der blinden is echter weinig behoefte aan uitzonderlijke expertise, en aan Koning Eenoog valt niet veel te beleven. Het erge is dat de landen der blinden zich kunnen uitbreiden door onze kritiekloze klantgerichtheid, en het aantal Koningen Eenoog neemt daarmee toe.



Echte klantgerichtheid bestaat volgens mij uit de opvoeding van de klant, zodat die intelligenter vragen kan stellen en de gevraagde professionaliteit beter kan beoordelen. Klantgerichtheid krijgt dan meer de betekenis van klanten en markten creëren die jouw talenten op prijs stellen en die je aanmoedigen om voortdurend op zoek te gaan naar verbeteringen en vernieuwingen. Ik heb meer aan een klant die me uitdaagt om bij te leren dan aan één die mij vraagt om hem als goedbetaalde lakei te dienen.

Gisteravond zag ik een amusante reportage over de Queen Elisabeth 2, het prestigieuze schip dat een lijndienst onderhoudt tussen Southampton en New York. De QE2 maakt de grote oversteek in vijf dagen. De salons en het dek ademen een weldadige rust uit. De verzorgende klantgerichtheid is tot een ongekend niveau opgevoerd. Er is ook een spelletjesmanager aan boord. Zijn taak is om de verveling uit het drijvende rusthuis weg te jagen. En ook dat doet hij heel klantgericht: 'de passagier heeft altijd gelijk'.

De rederij zoekt naar een koper voor het schip. De lijn is onrendabel. De klanten zijn intens tevreden koningen, maar ze sterven uit onder hun verstikkende verzorging.

Het groeipad van de brain trust

‘Fijn dat u nog even tijd voor mij heeft kunnen inruimen.’

‘U had kennelijk haast om op korte termijn een afspraak met mij te maken. Ik heb een uur kunnen vrij plannen voor ons gesprek. Wat kan ik voor u doen?’

‘U heeft veel geschreven over kennisproductiviteit en de rol van opleidingen en leren. En het zijn juist zaken als *employability* en rendement waarin wij geïnteresseerd zijn. Wij willen anticiperen op ontwikkelingen in de toekomst en bieden een trendfocus voor interactief management. Om continu te kunnen leren moeten mensen tot een eigen bibliotheek komen, een soort kennisreservoir, want de toegevoegde waarde van het gehele gebeuren zit in het vermogensbeheer. Dat moet dan wel aangedragen worden. Men moet vertrouwen hebben in het kwaliteitsniveau van de coaches, en dat verloopt via signalering, stellingen en betrokkenheid. We zijn op zoek naar de *competitive minds*. De componenten van de kennisgidsen zitten daarin opgesloten. De doelgroep bestaat uit de lezers van de zogenaamde internationale mediagebruikers. De internationale lezersgroep is immers niet sterk geïnteresseerd in de lokale media. Met informatie en data verzamel je kennis die leidt

tot nieuwe kennis en wijsheid. Alleen als je tevreden bent met je leven, kun je productief zijn. We moeten af van de *highway* en internet. Wat je nu op internet ziet, is eigenlijk alleen maar lineair. Het is nog geen ervaringsfeit. We moeten meer naar visvijvers, de strategische kennisreservoirs.

De communicatie is belangrijk, gaf u aan, en ook de chaos is bij u belangrijk; u benadrukte interactiviteit. *Self-teaching* is ook nodig. En commercieel gezien gaat het toch gauw om 7 miljard, dat is een gigantische markt. Het gaat dus om het denken aan overmorgen, het pro-actief zijn. Dit is het dus eigenlijk in het kort, in een metaforische vergelijking. Met andere woorden: het is aan u om te bepalen aan welke sport je wilt doen, maar denk dan ook eens aan je eigen conditie. Je wordt dik en daarom moet je pro-actief handelen en dat is ook de achtergrond van die slogan van *competitive minds*. Dat is wat we willen: mensen een brugfunctie aanbieden. Vooral door gebruik te maken van nieuwe techniek ten behoeve van de kennisfunctie willen we de mondigheid bevorderen. Inzicht is toch ook een kwestie van begrijpen. En er gebeurt al zoveel. Als je bijvoorbeeld die cover story neemt over *influentials*. Het zijn geen machthebbers, maar het zijn natuurlijk wel belangrijke begrippen. Dat zijn voor de toekomst echt zaken om mee bezig te zijn.

Geef mij maar een *knowledge agent*, de kennisgids, het expertniveau en dan via het groeppad tot een vorm van *network*, wat op zich weer tijdbesparend werkt. Er is toch een enorm gat aan het ontstaan tussen het zittend management en zij die gaan komen. Die kennisrevolutie heeft dus ook een keerzijde: de spanning tussen de *haves* en de *have-nots*.'

'U spreekt steeds over wij. Wie bedoelt u daarmee, behalve uzelf?'

'Ja. Nou ja, wij zijn een groep aan het vormen van mensen die geïnteresseerd zijn in dezelfde zaken als waar u mee bezig bent. Er zitten echt hele grote namen bij. Ook



internationaal. In dit stadium kan ik nog niet de namen bekendmaken, maar het zal straks echt een enorme impact hebben.'

'Ik vroeg u aan het begin van ons gesprek wat ik voor u kon doen.'

'Ik wil u dus vragen om in het kennisplatform zitting te nemen. Wat ik praktisch wil doen, is in het najaar een conferentie organiseren met een speciaal instrument, met een mogelijke follow-up. Je krijgt wat voorgeschoteld en daar moet je op reageren, met een grote *spin-off* zoals *research and development* en innovatie.'

'Als ik zou deelnemen aan uw kennisplatform, wat zou ik daaraan beleven?'

'Het geeft u toegang tot andere bronnen dan tot nu toe. U maakt dan deel uit van een expertgroep, de *brain trust*. Uw bijdrage kan aan de programma's van het kennisplatform een belangrijke invulling geven. Zie het als een *trendfocus*, een scheppende kracht. Het kwaliteitsniveau van de *brain trust* bestaat uit hoogleraren en topadviseurs die over een *bank of information* beschikken. Als je dat conceptidee van kennisrendement hebt, dan wil je ook dat het sportveld gebruikt wordt. We willen een groeipad aanbieden met als onderdeel een selectief team van kennisexperts die als coaches optreden.'

'Het spijt me, maar ik ben bang dat ik niet geschikt ben als coach op het sportveld van de *brain trust*.'

‘Nen ascenseur drinkt geen bier’

Het had me al geïrriteerd dat ik alles moest herhalen. Ja, één persoon, voor één nacht. De weerbarstige mannenstem aan de telefoon vroeg me mijn naam zelfs drie keer. Bij het spellen onderbrak hij me steeds, zodat ik telkens opnieuw moest beginnen. En dan te bedenken dat bij mijn verste reizen mijn naam nooit voor problemen heeft gezorgd.

Hoe laat ik aan zou komen?

Ik was tot zeker zes uur bezig op mijn werk. Daarna in de avondspits met de auto door Leiden, langs Den Haag, Rotterdam, Antwerpen en een heel eind voorbij Brussel, ik zou zeker niet voor negen uur in het hotel kunnen zijn.

Dat was veel te laat! Als ik niet zou komen opdagen kon mijn kamer niet meer verhuurd worden.

Het geheel werd zelfs voor mijn karakter een beetje veel. De volgende ochtend vroeg had ik een werkafspraak op het hoofdkantoor van de bank. Ik had geen keus wel of niet te komen. Een aardige kamer in het oude centrum kwam mij goed uit, maar als ik niet welkom was, nam ik net zo lief mijn intrek ergens aan de stadsring.

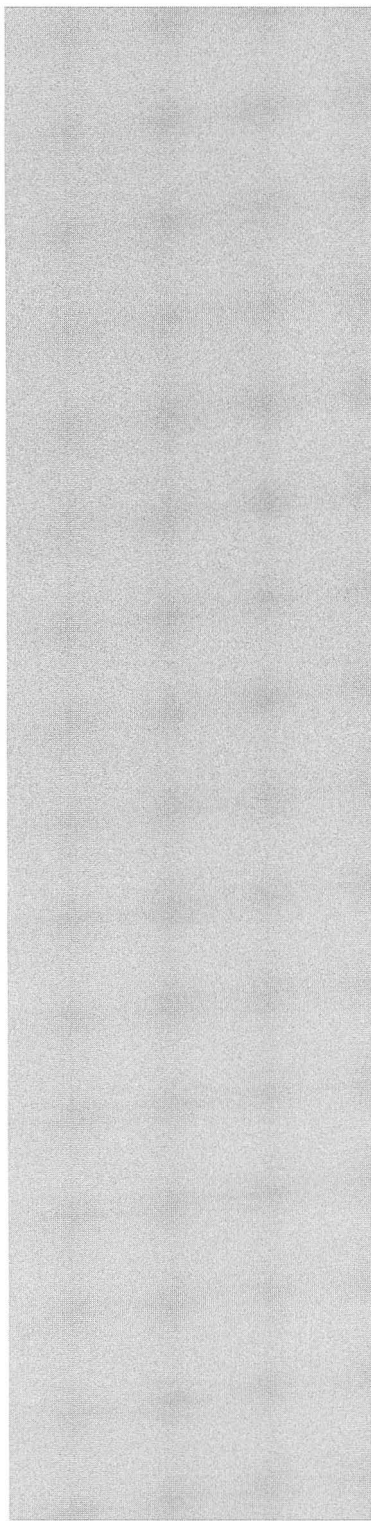
Dat kwam kennelijk steekhoudend over, want de reservering ging, al was het mokkend, door.

Het gesprek bij de bank zou gaan over de vraag hoe we de klantgerichtheid van een organisatie door middel van leertrajecten kunnen ondersteunen. Tal van bespiegelingen dienen zich dan aan. Is klantgerichtheid het tegemoetkomen aan de wensen en behoeften van de klant? Dat klinkt plausibel, maar is ook weer erg conservatief. Misschien gaat het juist om het bieden van iets extra's, iets wat de klant juist niet verwacht? Je kunt ook de opvatting verdedigen dat je bij echte klantgerichtheid de klant wijst op onbewuste behoeften en zo in feite nieuwe wensen creëert. Het kenmerk van echte innovatie is toch dat je de ander vóór bent. Ben je dan klantgericht als je de ander kunt overtuigen dat het nieuwe beter is?

Om kwart voor negen stap ik het hotel binnen. Een groot bord wijst de weg naar de lift en naar de receptie op de eerste verdieping. De weerbarstige mannenstem hoort bij een hoogbejaarde vrouw. Er liggen weinig haartjes op de kale schedel. Het lijkt even alsof ze het spijtig vindt dat ik toch gekomen ben, al was het maar om haar geuite wantrouwen te kunnen rechtvaardigen. Alles schrijft ze op, naam, adres, de hele santenkraam, zelfs het kenteken van mijn auto. Ook al staat die ergens veilig opgeborgen in de nieuwe ondergrondse parkeergarage bij de kathedraal. En het gaat allemaal zo langzaam. Ik heb nog niet gegeten en wil graag even de stad in. De vingers, dik en scheef van de reumatiek, maken het schrijven heel lastig. Ook moet ze mijn paspoort hebben. Dit nieuwe Nederlandse exemplaar heeft ze nog niet eerder gezien. Ik bereid me al voor op een uitleg. Dat is niet nodig. Ze vindt het zelfs mooi. En dan zegt ze: 'U bent morgen jarig'.

Ik word nieuwsgierig naar deze vrouw die in haar eentje een herberg drijft. Al éérentachtig jaar woont ze er. Haar ouders zijn hier met de zaak begonnen en het pand is eigendom van de brouwerij. 'In de Eerste Wereldoorlog is het centrum van de stad platgegooid. De boel was helemaal kapot en het ganse gezin woonde een tijd in een kamertje daar op de trap, waar nu de toiletten zijn'. Bij de wederopbouw in 1918 hadden ze om een





lift gevraagd. ‘Nen ascenseur drinkt geen bier’ zei de directie; geen lift. Nu alweer bijna vijftig jaar geleden liep haar man bij een bezoek aan de horecavakbeurs in Amsterdam onder de bus. Hij kwam wel weer op de been, maar kon niet meer meewerken in het bedrijf en ging kort daarna dood. ‘Ik heb opnieuw om een lift gevraagd, en die is toen ook gekomen. Het huis hiernaast stond leeg, en daar kon een stukje uit voor de schacht.’

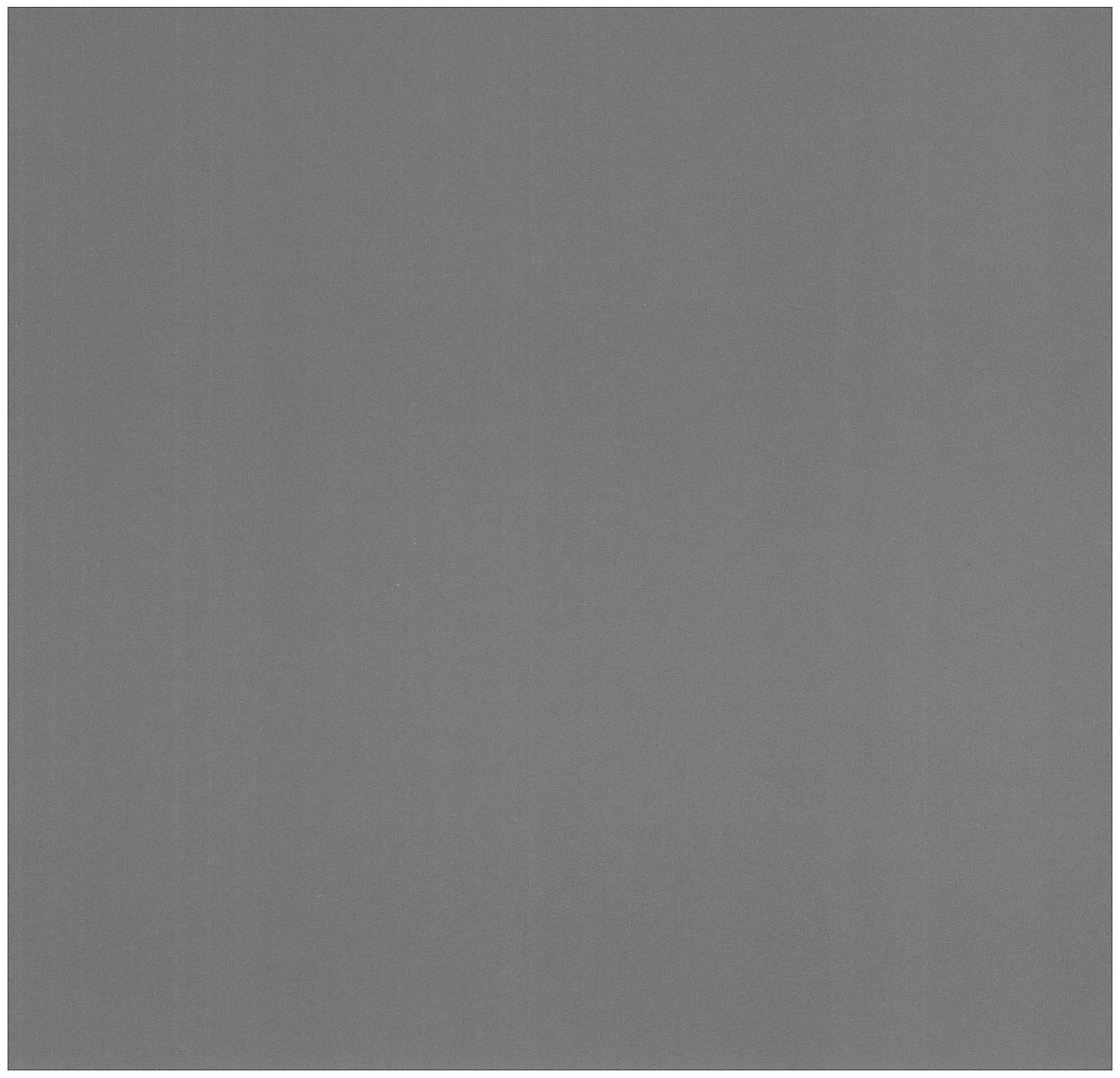
In discussies over kerncompetenties kun je ook het accent leggen op het vermogen om bewust markten te creëren voor de producten en diensten waar je goed in bent. Het gaat dan vooral om het opvoeden van je klanten zodat ze intelligentere vragen gaan stellen, die voorlopig jij alleen kunt beantwoorden. Dat zijn interessante leertrajecten: uitvinden waar je goed in bent, dat verbeteren en vervolgens anderen leren om daar gebruik van te willen maken.

De markante kop van gisteravond zat verstopt onder een veel te grote pruik. Vreemd hoe zo’n ondernemende tante dan tot een gewoon oud vrouwtje wordt. In de ontbijtzaal had ze één tafel gedekt. Met een bloemetje erbij, voor mijn verjaardag.

TINA

Ze had duidelijk haar naam ingesproken op het antwoordapparaat, maar het zei me eerst niet veel. Toen ik terugbelde nam ze met enthousiasme de telefoon aan en meldde zich met haar meisjesnaam de Boer. Die had ik nooit gehoord. Ik woonde pas in Amsterdam toen ik Tina en haar man Carlo leerde kennen. Dat is nu ruim dertig jaar geleden. Tina was een nuchtere, Amsterdamse jongedame, die heel goed haar eigen boontjes kon doppen. Carlo was slim, snel, een beetje nerveus, mooi, heel makkelijk en goed met vrouwen. *Just do it!* Hij hield er, net als Don Giovanni, een nauwkeurige boekhouding van bij. Ik voelde me bij hem een onhandige stoethaspel; een uit de klei getrokken provinciaal die van niks wist. Carlo was niet alleen op het mondaine vlak goed ingevoerd, hij kon ook spits discussiëren over moderne literatuur en klassieke films. Hij had in Italië op dure internaten gezeten, een zogenaamde goede opvoeding. Behalve de zorg voor de kostschoolrekeningen van de zusters en de paters had zijn moeder zich weinig aan hem gelegen laten liggen. Ondanks zijn grilligheid mocht ik hem wel, al was het maar om iets te kunnen stelen van wat ik niet had. Hij leidde een onduidelijk bestaan en Tina verdiende de kost.

Tina vertelde dat zij ruim tien jaar geleden gescheiden waren. Carlo maakte het toch te bont voor een serieus huwelijk en week uit naar Scandinavië. Hij verdiende daar opeens





veel geld met de import en verkoop van stijlmeubelen. Zoveel, dat hij een aantal jaren in Rio de Janeiro kon doorbrengen op het strand van Copacabana. En nu zat hij alweer een paar maanden bij haar in huis in Purmerend, depressief en aan de grond. Via via had ze me opgespoord.

De financiële redactie van de NRC schrijft over een wereldwijd economisch systeem vol vrijhandel, voortgedreven door innovatie en opgezweept door concurrentie. *Just do it* staat daar voor een snel reagerende individualistische ondernemersgeest. Het kan ook anders. Een onderneming die investeert in relaties en die vertrouwen weet op te bouwen, is misschien niet zo goed in het grijpen van de snelle kansen op de korte termijn, maar zij stevent wel af op langetermijnsuccessen. De sociale groep is belangrijk en het individu is daarin opgenomen: *Da Wo*. De nadruk ligt op hoge kwaliteit en minder verspilling. Loyaliteit is het bindend element.

Carlo steekt de ene sigaret na de andere op. Ondanks zijn astma rookte hij altijd al veel. Een eind in de vijftig en hij heeft nog steeds een goed figuur, maar zijn trekken zijn toch scherp geworden. Hij bekent dat hij nu even grijs is als ik, maar dat heeft hij goed weggewerkt. Hij wordt niet mooi oud. Hij voelt zich als een zigeuner. Is nergens thuis, en wil er graag vandoor. Hij heeft veel gezien en meegemaakt. Onvermijdelijk zijn het de kerstdagen die zijn jaar bederven. Een hoop pathetiek en valse romantiek, maar het is moeilijk te verloochenen dat je hartstikke alleen bent. Opgesloten in een keurig huis in een keurige buurt in Noord-Holland. Tina wordt er gek van. Wil hem het liefst het huis uit zetten. Ze hoopt dat ik iets kan betekenen. Ik ben een van de weinigen in Nederland die hij zich nog kon herinneren en waarmee hij Italiaans kon praten. Van sommige goede vrienden in het buitenland had hij toch alleen maar het kantooradres. Hij weet dat hij in een onmogelijke situatie zit. De vindingrijkheid waarmee hij snel fortuin maakte, laat hem in de steek. Het strandleven heeft hem een bruine kop bezorgd, maar het contact met zijn werk is hij kwijtgeraakt. Klanten en

leveranciers kennen hem niet meer. Ik geloof niet dat hij onverantwoord geld over de balk smeedt. Hij hield van mooie kleren, dat luisterde nauw in zijn wereld. Als hij nauwkeurig uitrekent hoeveel het kost om met de trein van Purmerend naar Amsterdam te gaan, besef ik dat hij dat bedrag niet meer heeft. Een zigeuner zonder familie begint niet veel.

De Shell-topman uit het NRC-stukje is vertrouwd met *Just do it* en ook met *Da Wo*. Het zijn metaforen voor het ondernemen in de nabije toekomst. Shell gebruikt ze voor de ontwikkeling van scenario's. De president-directeur heeft het met zijn staf onderzocht en spreekt over *There Is No Alternative*. Maar hij geeft aan niet welke keuze zijn bedrijf zal maken. **TINA**, daar zit Tina mee.

Papegaaitulpen

Het Dordrechts Museum heeft een mooie collectie zeventiende-eeuwse schilderijen van Dordtse schilders. Velen van hen studeerden in beroemde ateliers in Amsterdam en keerden later naar hun stad terug om zich daar permanent te vestigen. Van Jacob Gerritsz. Cuyp bezit het museum een mooi paneeltje met witte tulpen met rode rand. In die tijd was dat een bijzonder kostbare, exotische soort. Cuyp heeft deze papegaaitulpen afgebeeld, bloeiend in de volle grond. Meer gebruikelijk waren de bloemstillevens in een vaas. Het schilderij is gedateerd in 1638. In het jaar daarvoor was de tulpenhandel gecrasht. In de hoogtijdagen van deze speculatieve handel bracht een beetje bijzondere tulpenbol duizenden guldens op, vele malen de waarde van een modaal jaarinkomen. Een collega van Jacob Cuyp, Jan van Goyen, ging zelfs failliet aan zijn aankopen in deze windhandel. De dominees trokken fel van leer tegen deze onhollandse verspilling van geld. In hun preken figureerde de tulp als metafoor voor dwaasheid en hebzucht.

Je vraagt je af waarom je oog opeens blijft hangen achter zo'n aandoenlijk schilderijtje. Als je door een museum loopt, stel je je bloot aan honderden voorstellingen. Sommige herken je van vorige bezoeken of van afbeeldingen in een boek, andere registreer je niet eens. Maar waarom sta je uitvoerig stil bij zo'n paneel dat niet groter is dan 38 bij 76 centimeter?

Ik denk dat we reageren op indrukken die op de een of andere manier iets te maken hebben met bekende of vertrouwde zaken die in ons geheugen liggen opgeslagen of waarmee we actief bezig zijn. Een van de eerste didactische regels die ik op de kweekschool leerde, was: sluit aan bij het bekende. Is het dan ook zo dat zaken waar we niets mee van doen hebben gehad in het verleden voor ons onopgemerkt blijven? Het valt me op dat mijn vriend de vogeltjeskenner tijdens onze wandelingen veel meer vogeltjes ziet en hoort dan ik. In de boekhandel grijpen we naar heel verschillende boeken, ook al liggen ze naast elkaar. Ik merk zijn voorkeur niet eens op, totdat hij mij iets nieuws laat zien en daarover een verhaaltje vertelt wat me interesseert. Dan ontstaat belangstelling en nieuwsgierigheid. Zijn er voldoende ingrediënten in mijn geheugensoep die affiniteit hebben met het nieuwe, dan kan het iets worden wat langer stand houdt dan dat ene ogenblik.

Informatietechnologen zijn druk bezig met het ontwerpen van kennissystemen: slimme computertoepassingen die tal van informatie-eenheden opslaan, combineren en daarna zelfstandig voorstellen kunnen doen voor beslissingen en oplossingen bij moeilijke vragen en problemen. De ontwerpers van die systemen moeten de kennis eerst 'aftappen' bij experts en dan opnieuw 'opslaan'. Het opsporen van relevante informatie bij ervaren beroepsbeoefenaren is op zich al een hele kunst. De expert is zich meestal niet bewust om welke kennis het precies gaat: de geheugensoep is niet zo helder als we zouden willen. De ondervrager is misschien onvoldoende ingevoerd in het betreffende expertisedomein en kan daardoor moeilijk alle te berde gebrachte informatie opmerken, laat staan interpreteren. Je herkent de mus, de merel en het roodborstje omdat je ze al kent. Met geduld en aandachtig oefenen kun je het kwikstaartje en het winterkoninkje aan het rijtje toevoegen. Het bekijken van een plaatje uit een vogelboek is daarvoor onvoldoende.

Het opnemen, herkennen en gebruiken van kennis is een vaardigheid, en die moet je oefenen. Maar stel dat de 'aftapper' en 'vuller' van het kennissysteem heel begaafd is in het opsporen, expliciteren en opslaan van verborgen expertkennis, wie kan dan gebruikmaken

van dat nieuwe kennissysteem? Misschien is de 'oude' expert de enige die met het nieuwe kennissysteem kan werken. Hij kent immers de vogeltjes die erin fluiten.

Naast de bron van jeugd en schoonheid is de bron van kennis en wijsheid de meest begeerde in de menselijke geschiedenis. De bouw van intelligente kennissystemen is de actuele episode in het opsporen van die bron, zo fel begeerd dat er weer een nieuwe windhandel zal ontstaan. Misschien is het teleurstellend dat ik de kennis en wijsheid waarmee ik moet werken eerst zelf moet maken. Er is waarschijnlijk geen systeem waaraan ik de vaardigheid kan uitbesteden om mijn geheugensoep te bereiden. Misschien is dat ook wel zo geruststellend.

Dit voorjaar komt een groepje buitenlandse collega's naar Nederland om samen de invloed van leersystemen op de kennisproductiviteit verder te onderzoeken. Enkele Amerikaanse gasten hebben de wens uitgesproken om het bezoek te combineren met een uitstapje naar de Keukenhof. Eén van hen wil zo graag de papegaaitulpen in het echt zien.

Het voorjaar komt met gebreken

‘Zijn er nog zaken die we in ons gesprek vergeten zijn?’

‘Ja, één ding, zeg tegen ze dat ze met ons moeten praten, ...’

De onderneming draait goed. De winsten zijn heel bevredigend, zeker als je het vergelijkt met andere bedrijven in de branche. De accountant geeft geen signalen dat er een existentiële bedreiging bestaat en toch is er dat onbestemde gevoel van onzekerheid. Veel uiterlijke rust en stabiliteit, maar je voelt een gemis aan creatieve onrust.

De klant is tevreden en het kostenniveau is onder controle. De medewerkers zijn efficiënt geïnstrueerd voor hun taken. Het is opmerkelijk stil en uitzonderlijk schoon op de werkplek, ondanks dat het productieproces voornamelijk bestaat uit het buigen en lassen van metalen buizen. Het ‘Steeds Beter’-programma heeft de werkomgeving tot een van de veiligste in de regio gemaakt. Er kan eigenlijk niks meer misgaan.

De werkgelegenheid voor metaalbewerkers is niet echt gunstig. Wel voor mensen met specialistische expertise, instrumentmakers, operators van computergestuurde draibanken en ontwerpers: dat talent is schaars. Maar lassen en buigen niet, die bewerkingen kun je eigenlijk volledig automatiseren. En iedereen weet dat. Niet over praten.

Afnemers hadden al vaker gevraagd waarom ze geen research & development-afdeling hadden. Innovatie is belangrijk. Je moet voortdurend op zoek zijn naar vernieuwing. Verbetering alleen is niet voldoende. Nieuwe product-marktcombinaties bepalen de voorspoed in de toekomst. Gelukkig was er geld beschikbaar. Het reorganisatieproces sneed flink in de overtolligheid en leverde direct een enorme besparing op. De jonge R&D-afdeling biedt nu onderdak aan een clubje energieke ingenieurs en denkt diep na over productinnovatie. Het bedrijf wil een nieuwe lente.

Schoon, veilig en financieel gezond, en toch zijn de mensen die er werken bang. Het werk vormt geen probleem. De verbeterteams zijn ontbonden. Alles is nu immers verbeterd en na de reorganisatie heeft niemand meer tijd om in groepjes te overleggen over de voortgang rond het werk. De R&D-ers zijn daarvoor in de plaats gekomen. Die zijn ook beter opgeleid voor dat soort denkwerk.

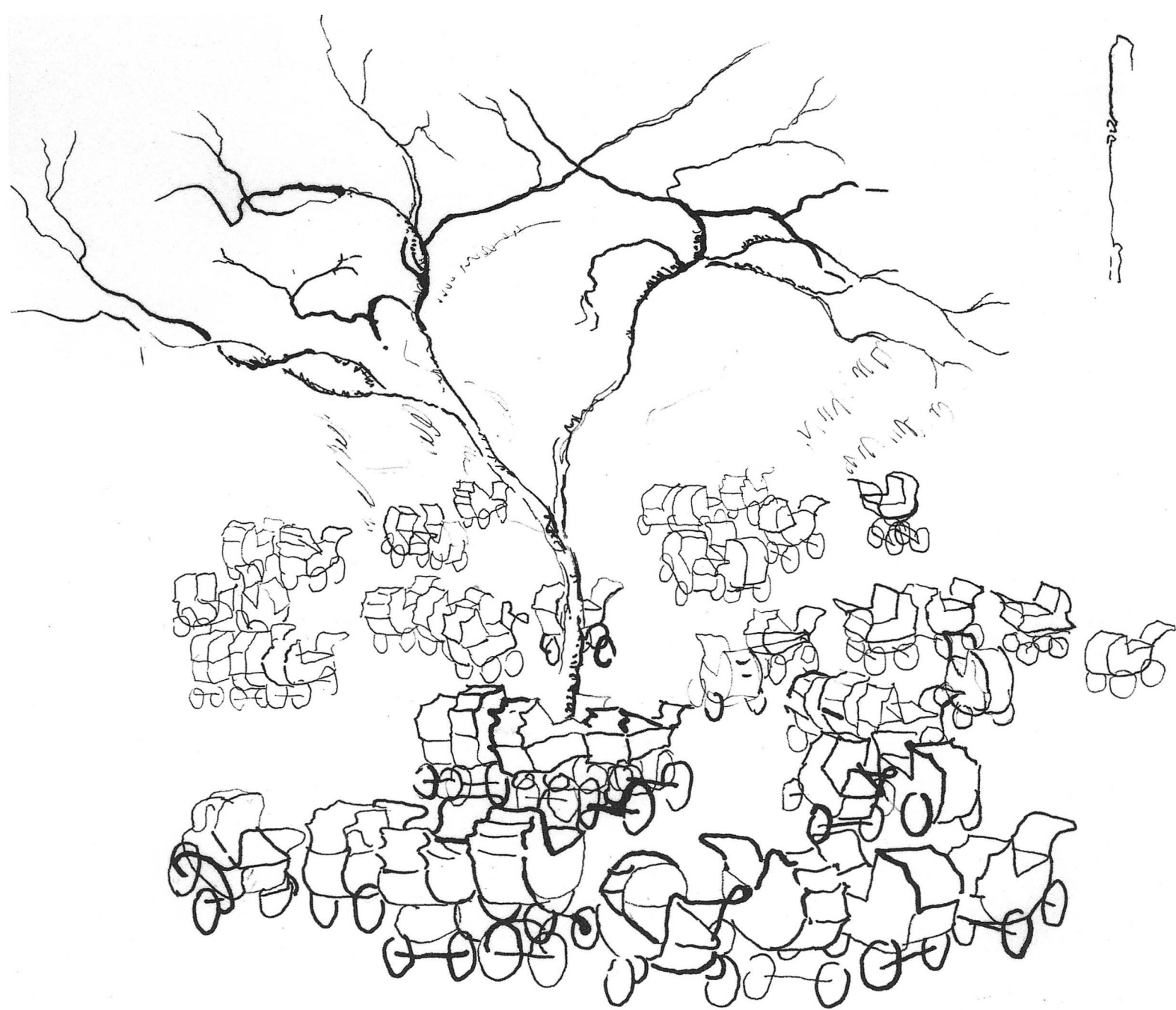
Die nieuwe afdeling heeft een eigen toegangscontrole. Je komt daar niet zomaar in. Er is een apart pasje voor nodig. Ze werken aan belangrijke bedrijfsgeheimen, die niet zomaar op straat mogen liggen. De rups bouwt in beschermde rust aan haar cocon om straks als een prachtige vlinder te voorschijn te komen.

‘Ik doe het werk op mijn routine. Vorige week heb ik de instructie afgerond voor de afmontage. Ik ben nu flexibel inzetbaar op drie units.’

‘Als je de slag eenmaal onder de knie hebt, is er niks aan. We hebben alles zo goed beveiligd dat zelfs een blind paard hier geen kwaad kan.’

‘Je bent gestresst door het tempo, maar het is eigenlijk doodsaai geworden. Ik heb wel ideeën over een automaat, maar dan vlieg ik er zelf uit.’

‘Je zit gevangen in dit werk. Het betaalt goed, maar je leert er niet van. Alles om je heen



verandert en wordt ingewikkelder. Door slimme oplossingen hebben we de afgelopen jaren alles eenvoudiger gemaakt.'

'Vroeger was je nieuwsgierig en geïnteresseerd. Nu heb ik ruimte om aan andere dingen te denken. Ik werk in mijn hoofd hele computerprogramma's uit, die ik 's avonds thuis invoer.'

'Het bedrijf heeft geen behoefte meer aan mijn hersenen. Ze hebben nieuwe brains gekocht en veilig opgeborgen in de gesloten afdeling. Ze denken slim te zijn, maar we lijken wel dement.'

'Zeg tegen ze dat ze met ons moeten praten, want het voorjaar komt met gebreken.'

Strandlunch

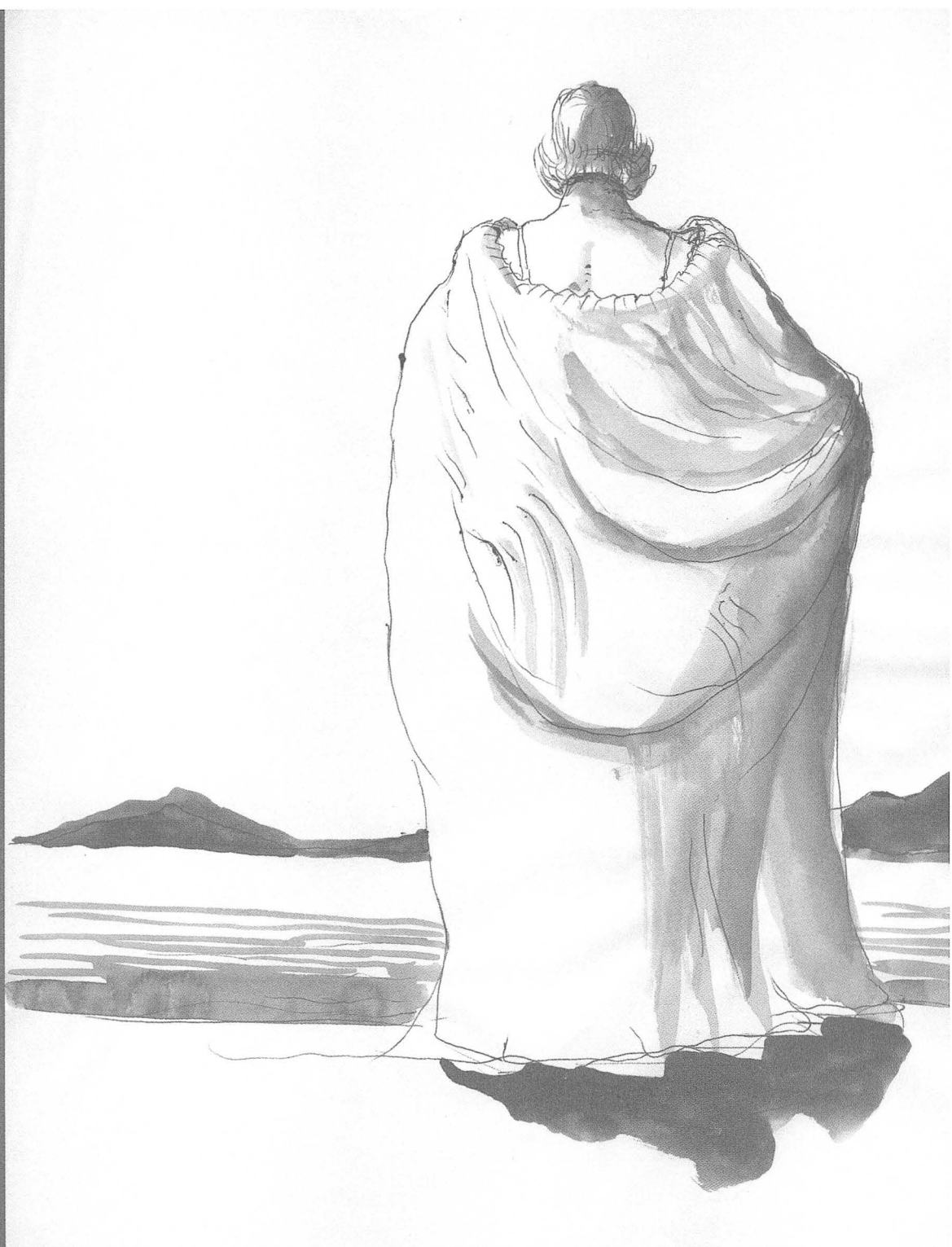
Als je de strandweg afrijdt en dan links het fietspad neemt, langs het broedgebied door de lage duinen, dan kom je uiteindelijk na stevig doortrappen tegen de noordwestenwind bij een stil strandpaviljoen. Ik krijg trek van zo'n fietstocht. En wat is aantrekkelijker dan neerstrijken voor een drankje en een hapje bij een uitspanning aan zee. Ik bestel een glas fris en vraag naar de kaart. De wind rukt stevig aan het windscherm. Achter het glas schijnt de zon en het geluid van de branding maakt mijn vakantiegevoel compleet. Na geruime tijd komt mijn cola en een geplastificeerde kaart.

'Dat is twee vijfenzeventig'.

'Oké', zeg ik, en zoek de kaart af voor iets passends bij mijn trek.

'Wilt u het drankje alvast afrekenen?'

'Ik denk dat ik het al gezien heb. Geeft u mij maar een Strandlunch (verse sla met een bolletjes huzarensalade en zalmzalade en een paar sneetjes brood met beleg).'



Ik wil graag snel bestellen, want misschien moet ik weer een tijd wachten voordat er iemand komt. Vreemd, want ik zit hier in mijn eentje. De drukte kan het niet zijn.

‘U moet eerst het drankje afrekenen.’

‘Wat is daar de logica van?’

‘Dat is de regel van het huis. Het komt regelmatig voor dat gasten weglopen zonder te betalen.’

Het aandringen op het voortijdig afrekenen en mijn eigen onnozele reactie daarop roepen een stroom van complexe gevoelens op. Ik zit hier heerlijk beschut in de zon, maar eigenlijk wil ik direct weg. Hoewel ik kleingeld genoeg heb, wil ik betalen met een briefje van honderd euro. De onzekerheid over mijn voorkomen steekt ineens weer de kop op. Zie ik er dan toch zo onbetrouwbaar uit? De douane op het vliegveld heeft me de laatste tijd ook al verschillende keren uit de rij gehaald. Er is verder niemand op het terras. Ik kan de algemene afrekenregel van dit etablissement niet toetsen op een consistente toepassing. Het kwetsende in dit voorval is natuurlijk dat ze mij niet vertrouwen. Als later een lekker bordje komt, bedenk ik dat het natuurlijk niet op mij persoonlijk is gericht. Ik ben gewoon een klant en in het verleden hebben ze hier geleerd dat klanten weglopen zonder te betalen. Ik reken mijn strandlunch af met een briefje van twintig euro.

De zon schijnt steeds sterker en mijn plekje achter het glas geeft voldoende beschutting om even weg te doezelen. In deze sluimertoestand voel ik hoe diep ik geraakt ben door het standrechtelijke afrekenregime van dit strandpaviljoen. De tussenpozen tussen bestellen en brengen zijn heel lang. Het personeel verdwijnt en komt tijden niet meer tevoorschijn. Ongeduldige klanten zouden hier haast gedwongen worden om zonder af te rekenen te

vertrekken. Ik begin de eerste aantekeningen te maken voor dit verhaaltje. Ik bestel nog een cola en reken af met een briefje van vijftig euro.

Vertrouwen speelt een grote rol in de omgang tussen mensen. Niet alleen in de privé-sfeer, maar ook in het zakelijke verkeer. Contracten zijn niet de uitdrukking van wantrouwen, maar het resultaat van het zoekproces naar vertrouwen. Alle partijen hebben er juist belang bij dat het goed gaat en dat de ontbindende voorwaarden en de sancties bij het uitblijven van de overeengekomen samenwerking niet in werking hoeven te treden. Bij het leveren van goederen of materialen kan het voor de ene partij verleidelijk zijn om de afgesproken specificaties eenzijdig uit te leggen in het voordeel van de leverancier. Maar dat werkt alleen als de ontvanger er niet achter komt. Komt die er wel achter, dan is het ook gedaan met het vertrouwen. Het kortstondige gewin van oplichterij weegt niet op tegen de langdurige verstoring van een profijtelijke relatie met de markt.

Als de geleverde koopwaar bestaat uit denkwerk, is het nog veel belangrijker om te kunnen werken op een basis van wederzijds vertrouwen. Ik merk dat het mij moeilijk afgaat om een onderzoek uit te voeren of een dienst te ontwikkelen als mijn opdrachtgever mij wil opzadelen met al zijn eigen onzekerheid, liefst in een knellend contract. Vooral als die dienst te maken heeft met leren en met leerprocessen. Je maakt niet een stukje papier of een boekje, maar je helpt mensen bij het verwerven van nieuwe competenties. De leverancier heeft die competenties niet in een doosje zitten, waaruit hij naar believen kan ronddelen, al naar gelang het bedrag dat daarvoor op tafel is gelegd. De opdrachtgever betaalt om met jouw hulp te kunnen leren. Hij maakt die competenties zelf; de cliënt moet de begeerde kennis zelf construeren.

Wat koop je dan en welke bescherming kan een contract bieden? Vertrouwen is daarbij de sleutel. En om het vertrouwen van de opdrachtgever te winnen, is het van belang dat die

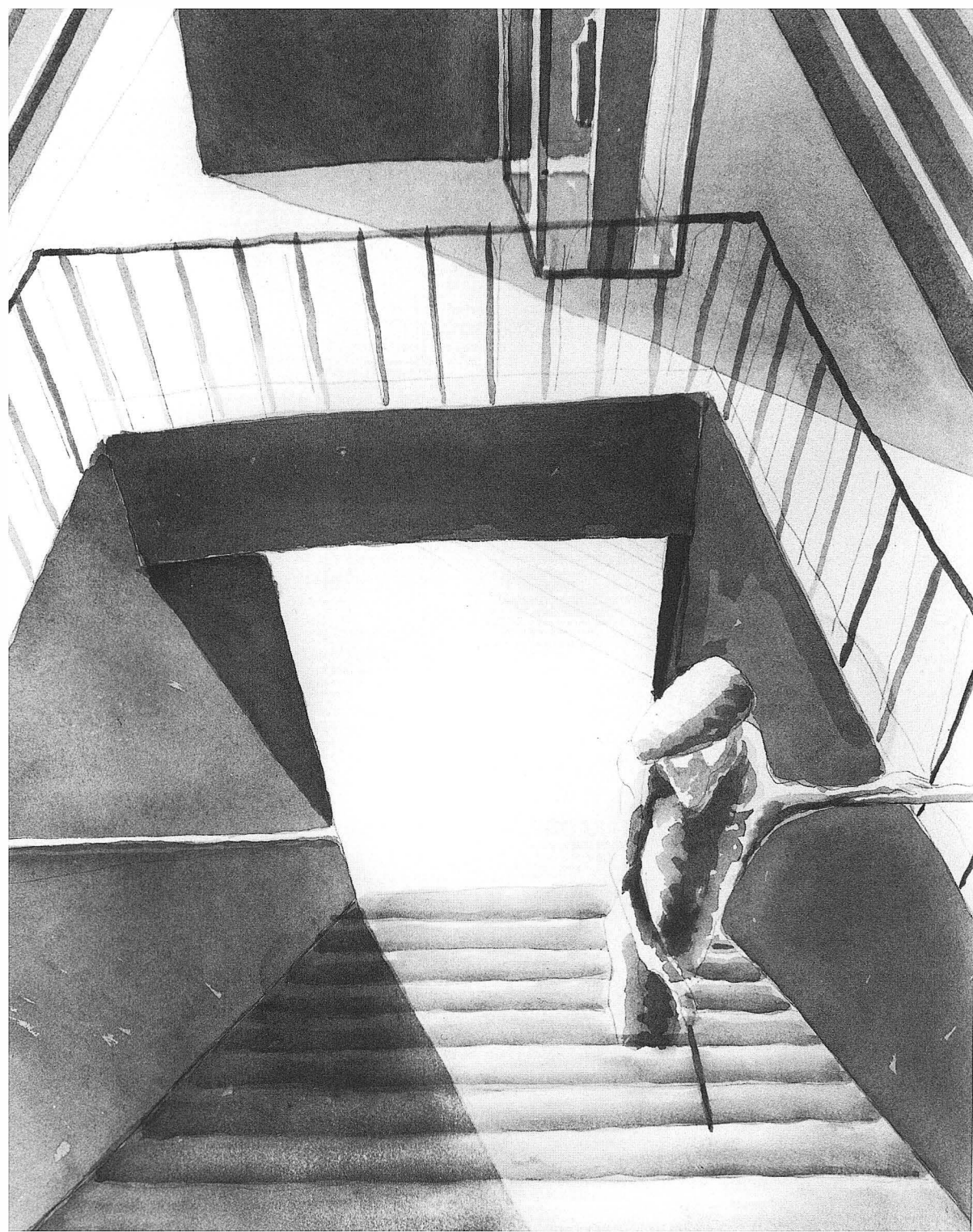
opdrachtgever goed begrijpt hoe het werkt. Naarmate het leerproces ingewikkelder is, zal de opdrachtgever er ook meer van moeten begrijpen. Zonder begrip van de zaak is vertrouwen slechts een naïeve uitlevering op grond van goedgelovigheid. Samenwerking op het gebied van kenniswerk verdraagt geen grote niveauverschillen.

De afwezigheid van badgasten, de straffe wind, de weldadige zon en het opdringende geluid van het wassende water doen mij besluiten het vervolg van mijn fietstocht door de duinen nog even uit te stellen en dit stukje helemaal af te maken. De ober heeft zijn dienst overgedragen. Bij de verse zaakwaarnemer bestel ik nog een kopje koffie. Ik zou er een enorm genoegen in scheppen te betalen met een briefje van honderd. Maar daar heb ik mijzelf mee. Mijn gekwetste vertrouwen heeft me al opgescheept met een broekzak zwaar van het wisselgeld. Ik geneer me voor het kinderachtige spelletje waartoe ik me heb laten verleiden door deze belachelijke omstandigheid. Hoe ging het gezegde ook weer: zoals de waard is vertrouwt hij zijn gasten?

Wat vind je van: zoals de waard is maakt hij zijn gasten?

Ontbijtbarok

Voor treinen heb ik een zwak. Nooit had ik een modelbaan. Nooit behoefte aan gehad. Voor het knutselen met rails of het in elkaar zetten van een miniatuurdienstregeling had ik niet de geschikte aanleg en vaardigheden. Ik heb iets romantisch met treinen. Meer nog dan een vliegtuig geeft een trein het gevoel van ver weg gaan. Als kind wist ik al dat de trein die vanuit Maastricht naar Zandvoort aan Zee vertrok minder spannend was dan de trein vanuit Maastricht naar Luik. Zandvoort aan Zee was wel ver, maar daar hield het dan ook op. De richting Luik daarentegen was onbegrensd, daarachter hield het nooit op. Je kon steeds verder. Vanuit België kon je door naar Frankrijk of naar Luxemburg, en dan werden de mogelijkheden steeds groter. Ik was al in de twintig toen ik voor het eerst een trein zag vertrekken naar Moskou. Ik stond er gewoon bij te janken, terwijl er toch niemand in zat die ik kende. Het verdwijnen van de rode achterlichtjes in de verte is genoeg om mij sentimenteel te maken. Nu ik in Terschuur woon, is het reizen per trein wat omslachtig geworden. Eerst moet ik met de auto een eindje rijden naar het station van Barneveld Centrum. De parkeerplaats is daar al vroeg vol. Het is de enige plek in het dorp waar je de hele dag vrij kunt parkeren. Verschillende keren miste ik de trein omdat ik mijn auto niet kwijt kon. Op zich heb ik geen bezwaar tegen betaald parkeren, maar het is lastig om elk uur de meter bij te



vullen als je met de trein op stap gaat. In Amersfoort overstappen. Als ik naar Leiden ga, moet ik ook in Utrecht overstappen. 's Ochtends is dat niet zo'n probleem, hoewel ik veel tijd verdoe met wachten. 's Avonds loop ik het risico dat ik in Amersfoort bijna een uur zoek moet brengen voordat het boemeltje over de kippenlijn naar Barneveld gaat. En dat zijn dan lange dagen.

Nu ga ik steeds vaker met de auto naar Leiden. De route loopt via Amersfoort, de ring rond Amsterdam, dan langs Schiphol, richting Wassenaar en bij Leiden eraf. Om de files voor te blijven vertrek ik 's ochtends steeds vroeger. Een tijd lang was zeven uur van huis een veilig moment. Het is opgeschoven naar half zeven en op het moment is kwart over zes een redelijke garantie op een filevrije doortocht.

Het oprukken van de tijd en het je sneller willen verplaatsen uit angst vast te komen zitten in de file beangstigt mij. Ik heb steeds minder zin om me te verplaatsen. Het is een nare plicht geworden omdat te laat opstaan betekent stil blijven zitten. Stil blijven zitten is in deze snelle tijd een beetje doodgaan. Als dat verhaal van de halfwaarde tijd van kennis waar is, wanneer gaat die dan door de denkbarrière? De snelheid van het geluid heeft nog altijd de snelheid van het licht om zich aan te spiegelen. Maar de snelheid van de kennisontwikkeling, kan die sneller dan het denken? En als kennis nu eens niet die objectieve grootheid is die je kunt opslaan in boeken of kennissystemen, maar een vaardigheid blijkt te zijn die ieder individu opnieuw moet verwerven, hoe snel moet je dan oefenen om niet in de file terecht te komen?

Besluitvaardigheid is een van de competenties die zowel managers als hun medewerkers heel belangrijk vinden. Maar die managers moeten steeds vaker besluiten nemen over zaken waarover ze minder kennis hebben dan hun medewerkers. Medewerkers voelen zich gehinderd door hun managers die maar geen besluiten nemen. Moeten managers nu leren om hun besluitvaardigheid te versnellen? Hoe zou dat moeten? Kunnen zij die vaardigheid

oefenen zonder te weten waarover het gaat? Of moeten medewerkers maar zelf de besluiten nemen over zaken waarin zijzelf het meest competent zijn? Als zij daartoe niet de bevoegdheid hebben, komt de kennisontwikkeling in de file terecht.

Een voordeel van de auto is dat ik 's morgens naar de radio kan luisteren. Ik doe dan wonderlijke ontdekkingen. Zoals je 's avonds romantische zelmuziek hebt bij het oplezen van een liefdesrijmpje, zo heb je op een klassieke zender muziek met nieuwe namen zoals 'de ochtendaria'. Een volledig nieuw genre is de ontbijtbarok, speciaal uitgevonden voor de file-automobilist zodat die niet ongelukkig wordt van het stilstaan. Je komt er helemaal bij tot rust. Niks geen behoefte aan versnelde besluitvaardigheid. Wat mij het einde lijkt, is een hogesnelheidstrein met ontbijtbarok. Een romantische belevenis van snelle vooruitgang in onbegrensde verten, terwijl een aangenaam behang van geluid je het prettige bewustzijn geeft dat je zelf stil zit.

Goed voor smid

Mijn vader was op bezoek gegaan bij de school- en beroepskeuzeadviseur. Ik had op school tal van testen gemaakt, puzzels opgelost en vragen beantwoord. Ik was elf jaar oud en zou in de loop van dit schooljaar een keuze moeten maken voor het voortgezet onderwijs. Wat mij ergerde was dat hij bij thuiskomst zijn mond dicht hield. Ik vroeg wat ze gezegd hadden, welke school ik moest kiezen en voor welk werk ik geschikt was. Mijn vader liet niets los. Nou was hij nooit erg spraakzaam, maar als het er echt toe deed, kon hij heel goed onder woorden brengen hoe de zaken ervoor stonden. Mijn ongedurig aandringen ging hem kennelijk op de zenuwen werken: 'Jij bent goed voor smid.' Dat is het enige wat ik over dat hele bezoek heb kunnen lospeuteren. Voor mij was dat heel onbevredigend en voor hem waarschijnlijk net zo. Hij had hij zich vast een heel andere loopbaan voor zijn jongste zoon voorgesteld. Was hij teleurgesteld in hoe ik mij gepresenteerd had tijdens het onderzoek? Of vond hij de hele gang van zaken een belachelijke vertoning, waar hij niets mee opschoot? Misschien probeerde hij met zijn zwijgen het aanzien van het officiële gezag voor mij nog enigszins hoog te houden. Smid was nu zo ongeveer het laatste beroep waar mijn hart naar uitging. Ik kon best aardig met hout overweg, maar had een sterke afkeer van metaal. De geur van een timmerwerkplaats kon iets exotisch hebben en het was er meestal warm en zacht. Metaal in een draaibank is scherp en hard.

Velazquez heeft een prachtig schilderij gemaakt van een groep mannen in de smidse van Vulcanus, en ook Rubens liet op een van zijn doeken een wulpse Venus een bezoek brengen aan diezelfde smederij. Een vrij onbekende Russische componist, waarvan de naam mij nu ook niet te binnen schiet, hoorde werkelijk opzweepende muziek in het meedogenloze gehamer op het aambeeld (heel andere koek dan die salonpolka van Johann Strauss, waarin het aambeeld als een alternatieve metronoom dienst doet). Nee, een smidse heeft in mij nooit enige artistieke aanvechting losgemaakt.

Opmerkelijk is dat ik zo'n sterke afkeer van het beroep smid voelde, terwijl ik er eigenlijk nauwelijks een beeld van had. In het begin van de jaren zestig liepen er bijna geen paarden meer op hoefijzers en wagenwielen met een omknellende metalen band kwamen nauwelijks meer op straat. Eigenlijk was toen het beroep van smid al verdwenen, maar als begrip stond het je nog levendig voor de geest. Het was bij uitstek een vak dat niet tot mijn levensthema hoorde. En toch kreeg mijn vader te horen dat ik dat moest gaan doen.

Wat moet het nu in deze tijd betekenen voor kinderen op de basisschool als ze zouden moeten kiezen tussen PR-functionaris of accountmanager, logistiek medewerker of documentalist, relatiebeheerder of opbouwwerker? Het is net of beroepen steeds minder zichtbaar zijn geworden. Waar kun je je als jongvolwassene mee identificeren? Verpleegkundige, piloot en veearts hebben misschien nog een duidelijk herkenbaar beeld. Maar klopt dat beeld nog met wat de beroepsbeoefenaar werkelijk doet? Komen de verzorgende taken die ik in mijn hoofd heb overeen met de administratieve procedures en technisch-instrumentele bekwaamheden waarmee een moderne verpleegkundige zich bezighoudt? De romantiek van de avontuurlijke vliegenier ligt volgens mij ver weg van het routinematige systeembeheer dat zich in de cockpit voltrekt. En die veearts op het platteland? Waar is dat overigens? Een kliniek voor kleine huisdieren, daar kan ik me nog wel iets bij voorstellen, maar wat de veedokter doet in die massale fok- en mestbedrijven onttrekt zich volledig aan mijn gezichtsveld.

En als ik naar mijn eigen werkkamer kijk, zie ik een schrijftafel, een computer met printer en een fax, stapels papier en een onduidelijke verzameling boeken. Wat moet dat allemaal betekenen voor een onbekende? En verschilt mijn werkplek van die van honderdduizenden die ook in zo'n kamer zitten, ergens op de zoveelste verdieping in een kantoorblok? Ik herken mijn eigen werkkamer aan de schilderijen en grafiek die ik aan de muur heb hangen, en die hebben niets met mijn beroep te maken.

Hoe zou je moeten opleiden voor die diffuse beroepen en die diffuse werkzaamheden in die weinig herkenbare werkplekken? Kun je aan het leslokaal van een HBO-opleiding zien of je hier op een economisch, een technisch of een verzorgend beroep wordt voorbereid? En die vraag kun je ook stellen bij de collegezalen en werkgroep ruimtes in het universiteitsgebouw. Soms heb ik zelfs het idee dat het beeld dat er bestaat van een beroep in de beroepsopleiding er heel anders uitziet dan de beroepsuitoefening in het werkveld. En als ik probeer om die twee beelden wat dichter bij elkaar te brengen, stel ik mij bloot aan heftige kritiek die erop neer komt dat een beroep iets heel anders is dan het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden in de praktijk.

Waar bestaat dat beroep? Kunnen we eigenlijk nog wel spreken van duidelijk herkenbare beroepen? En wat er dan wel is, hoe zou je daar dan voor moeten opleiden?

Toen ik als jongetje te horen kreeg dat ik goed was voor smid, verzette alles in mij zich tegen die gedachte. Op dat moment kwam er iets op gang wat me aanzette tot het actief ontlopen van dat schrikbeeld. Ik beseftte dat ik kost wat kost mijn school en loopbaan in eigen hand moest houden, anders liep het volkomen fout. Later zijn dat belangrijke vaardigheden gebleken.

Brief aan mijn zuster

Met veel plezier kijk ik terug op ons gesprek van vorige week. We doen dat eigenlijk veel te weinig. Je realiseert je nauwelijks hoe veel je elkaar te vertellen hebt. Er is ook nooit tijd voor. Het dagelijkse werk krijgt altijd voorrang en als we elkaar op een familiefestje tegenkomen, is de aandacht verspreid en oppervlakkig. Eigenlijk vind ik het ontzettend goed dat je die benoeming geaccepteerd hebt. Je doet wel een beetje alsof het je plicht was en dat er niemand anders beschikbaar was, maar zonder plezier kun je van die nieuwe functie natuurlijk niks maken. Het is me nogal wat om nu de leiding te hebben over alle vestigingen. Ik kan me voorstellen dat je het lastig vindt om dadelijk met collega's om te gaan waarvan je weet dat ze graag jouw plek hadden willen innemen. Natuurlijk had je ze dat graag gegund, want jouw ambities op dit terrein lopen niet echt over.

Je beseft ook heel goed dat de organisatie een spannende periode doormaakt, wat vraagt om visie, takt en vernuft. Die combinatie van bekwaamheden komt niet vaak voor. Je weet heel goed van jezelf dat je van deze talenten flink wat hebt meegekregen. Misschien ben je soms een beetje lui om er handig gebruik van te maken. Je verdraagt het natuurlijk ook niet dat iemand anders, met duidelijk minder begaafdheden, over jou de baas gaat spelen. En zo zit



er natuurlijk niets anders op dan maar zelf aan het roer te gaan staan. Als ik er op deze manier naar kijk, kun je het echt wel als een vorm van plichtsbesef opvatten dat je het voorzitterschap van jullie raad van bestuur hebt opgepakt.

Je radicale plannen met betrekking tot het hoofdkantoor spreken mij wel aan. Je zult er wel een hoop aan moeten uitleggen, want jouw voorstel gaat tegen alle gangbare conventies in. Als je de topstructuur inderdaad zo slank wilt maken als je me uitlegde, is een apart en indrukwekkend hoofdkantoor volkomen ongepast. Praktisch gezien kun je met je staf best onderdak vinden bij een van de vestigingen. Ik vind het ook heerlijk om te zien dat je absoluut niet hecht aan uiterlijkheden die de positie van het topmanagement moeten ondersteunen. Daar zijn genoeg smakeloze voorbeelden van. Je moet er wel sterk voor zijn. Een imposant gebouw met marmer, glas en hoge lege ruimtes, trappartijen die de tocht naar boven eerder bemoeilijken dan ondersteunen, vaak ingericht met postmoderne lelijkheid. Ik begrijp heel goed dat je daarvan niets in je directe werkomgeving wilt hebben. Je vindt het ook niet passen bij een moderne organisatie die licht en wendbaar ondersteunend wil zijn aan haar medewerkers.

Je plannen zullen wel veel weerstand oproepen. Het decorum waar je van af wilt, vervult voor veel mensen toch ook een belangrijke functie. Zij kunnen er een identiteit aan ontlene, in elk geval vertrouwen en veiligheid. In de Middeleeuwen klonterden aan de kerken en kathedralen ook tal van optrekjes vast. Dat bood mensen beschutting. In de negentiende eeuw bouwden we stations en postkantoren alsof het instituties waren die rechtstreeks met God in verbinding stonden. We vinden de bereikbaarheid van de brievenbus en de geldautomaat natuurlijk veel belangrijker. De stationsarchitectuur van nu verdoezelt dat er treinen rijden. Een pompeus bankgebouw dat opdringerig de ruimte inneemt, is toch ook geen voorbeeld van dienstverlening. Iemand heeft mij eens proberen uit te leggen dat het gebruik van veel marmer en pilaren in een financiële instelling de belegger een gevoel van zekerheid geeft. Het

gebouw moet ogen als een kluis: ongenaakbaar en ontzagwekkend. Kun je je nog herinneren dat oom Willem daar niet van onder de indruk was? Die zag direct dat er teveel op zijn spaargeld verdiend werd.

Je moet je wel realiseren dat je best een bedreiging bent voor de vestigingsdirecteur waar je bij intrekt. Ook al heb je met je staf een eigen afdeling, je bent vanaf nu de grote baas. Ik heb wel eens gehoord van een regering die het portret van de regerend vorst uit haar vergaderzaal liet verwijderen, omdat de bewindspersonen zich op de vingers gekeken voelden. Jouw functionele manier van denken is best logisch, maar gaat voor velen voorbij aan het sprookje. Je verwerft niet alleen het gezag dat nodig is voor je functie omdat je als zodanig benoemd bent, maar omdat je de rituelen en het vertoon, hoe subtiel ook, in stand houdt en cultiveert. Dat zou voor jou nog wel eens heel moeilijk kunnen zijn. Het volk vindt een koningin prachtig omdat ze zo gewoon is, net een echt mens. Maar als de koningin een gewone vrouw was, zou het volk er niks aan vinden. Bij elke positie hoort een mythe. Als je de ober van een chique restaurant na diensttijd tegenkomt in zijn polohemd en spijkerbroek, kun je niet geloven dat hij je eerder zo gedienschtig terzijde stond.

Mimi en Lola leven weer in onmin met elkaar. Ik schreef je eerder dat ik voor Mimi een aparte slaapruijnte heb afgescheiden in het grote hok. Als Lola naar haar bijt, kan ze toch rustig op haar eigen plek liggen. Lola is echter zo dominant geworden dat ze Mimi overal achterna zit. Het beest zit weer onder de schrammen en de beten. Je zou zeggen dat als varkens de ruimte hebben, ze elkaar ook met rust laten. De natuur is soms onlogisch en wreed. Daar moet je met je plannen voor je hoofdkantoor wel rekening mee houden.

Gekochte zekerheid

Mijn opwinding over mijn nieuwe auto blijft me verbazen. De gave metallic lak, het smetteloze interieur, een dashboard met veel knopjes en lampjes, en de lucht van nieuw: ook al doe ik nog zo mijn best om mijn glimmend vervoersmiddel neutraal te benaderen, de sensatie van een luxe aanwinst kan ik niet onderdrukken.

De aankoopbeslissing is me door overmacht opgedrongen. Mijn oude auto heeft me ruim zeven jaar trouw gediend en bijna 250.000 km met me afgelegd. Midden in de nacht stakte de aandrijving en met luid geraas hobbelde ik, ongewis over het volbrengen van de laatste meters, het erf op. Een defecte brandstofpomp veroorzaakte motorschade. De afweging van de reparatiekosten tegen de dagwaarde veroorzaakte een abrupt afscheid.

De fabriek geeft een jaar garantie op de nieuwe auto, voor zover het onderdelen betreft die niet aan normale slijtage onderhevig zijn. Als de ruitenwissers na een maand op hun tandvlees schuiven, moet ik dat zelf betalen. Begeeft de motor van de ruitenwischer het over ruim elf maanden, dan komt dat voor rekening van de fabriek. Op de lak is zelfs een garantie van vijf of zes jaar, wat ik nog steeds een moedige daad vind van dit Franse merk.

En om wat voor zekerheid gaat het? Duurbetaalde zekerheid voor zolang het duurt! Wil de markt de kunstwerken niet meer, of is de vraag naar suikerbieten voorbij, dan houdt de zekerheid ook op. Werkzekerheid zonder goed ontwikkeld talent bestaat niet in een kenniseconomie. Zelfs met zorgvuldig verworven competenties kun je geen garantie op betaald werk afdwingen.

Het is elke dag een kwestie van bewust werken aan je eigen aantrekkelijkheid: wat gebeurt er in mijn omgeving en hoe kan ik daarin een interessante rol spelen? Welke bekwaamheden moet ik ontwikkelen om betekenisvol aan de slag te kunnen?

Met een dergelijke instelling ga je kritisch kijken naar je eigen werksituatie. Zijn daar mogelijkheden voor ontwikkeling, of blijft alles bij hetzelfde? Het oude vertrouwde biedt rust en zekerheid, maar het ontnemt mij tegelijkertijd de kans om te groeien. Rust roest. Met gegarandeerd werk, waarin niks gebeurt, teer ik in op mijn marktwaarde. Zonder marktwaarde verspeel ik mijn werkgarantie. Als ondernemer van mijn eigen talent moet ik dus op zoek naar een werkomgeving die mijn competenties uitdaagt en voortdurend op de proef stelt, wat aanzet tot ontwikkeling. Dat is heel spannend en weinig zeker. Als mijn baas daar niet voor zorgt en vooral gesteld is op meer van hetzelfde, dan moet ik er iets aan doen. Als de noodzakelijke beweging in het bedrijf niet te vinden is, dan moet ik hier snel weg. Elke dag dat ik langer blijf, is verspilling van de energie waarmee ik de toekomst naar mijn hand kan zetten.

De beslissing over het verlengde garantieplan van mijn nieuwe auto hoef ik pas over elf maanden en 29 dagen te nemen. Ik besef dat die aanvullende dekking mij sowieso vijftienhonderd euro gaat kosten. Maar zij bespaart mij niet de rompslomp van eventuele technische gebreken. Nu koester ik mijn nieuwe cockpit op wielen nog. Maar hoe zal die gekochte zekerheid mijn rijgedrag beïnvloeden, als straks de lucht van prettige opwindning is vervlogen?

Het is opmerkelijk hoe snel mensen de ideeën over de komende kenniseconomie overnemen en proberen toe te passen. Mijn boekenkast heeft nu al weer een omvangrijke verzameling met werken waarin het thema kennis centraal staat. Kennismanagement is niet alleen vertegenwoordigd in de literatuur. Belangstellenden komen samen op seminars, volgen collegereeksen en zoeken naar mogelijkheden om zich vertrouwd te maken met de ideeën die eraan ten grondslag liggen en de competenties die er een rol bij spelen. Het is goed om te zien dat er een brede groep mensen geïnteresseerd is in het onderwerp.

Ik had een paar jaar geleden die snelle vlucht niet voorzien. In 1993 verwerkte ik mijn jonge opvattingen over de kennisrevolutie in een lezing voor opleidingsprofessionals en P&O-managers. De reacties op mijn bijdrage waren toen ronduit onthutsend. De voorzichtige implicaties dat het vermogen om kennis toe te voegen aan werkprocessen, producten en diensten hoger gewaardeerd zou gaan worden dan het ijverig vervullen van je taak binnen het overeengekomen aantal uren op de daarvoor aangewezen plaats, stuitten op ongeloof en weerstand. Mij werd een doemscenario aangerekend, waarbij ik een oude tweedeling in de samenleving tussen de slimmen en de dommen wilde aanscherpen. We maakten toch zulke mooie vorderingen met het human resources denken.

Aan het begin van de jaren negentig bevond de sociologisch georiënteerde discussie over de informatiemaatschappij zich op een hoogtepunt. De alom beschikbare informatie voor iedereen zou juist een ondersteuning zijn van een oud gelijkheidsideaal. De informatie- en communicatietechnologie ging echt een doorbraak maken. Mijn opvatting dat alleen diegenen een rol van betekenis kunnen spelen die de competenties ontwikkeld hebben om relevante informatie op te sporen, die zinvol te verwerken en daarmee nieuwe competenties kunnen ontwikkelen, en die ook weten toe te passen op verbeteringen en vernieuwingen, werd door velen als asociaal en elitair gezien.

De informatietechnologie is doorgebroken: we organiseren ons werk via internet. Als mijn e-mail het begeeft, ervaar ik dat als ernstiger dan een stagnatie op de postkamer. Ieder gezinslid heeft zijn eigen tv. Een mobiele telefoon hoort net zo bij de standaarduitrusting als de Nikes en het petje-achterstevoren. Collectief verdienen we in de informatiemaatschappij zo veel dat we de uitkeringen kunnen blijven bekostigen en werken aan algemene lastenverlichting voor de burger. De informatiemaatschappij legt ons geen windeieren.

Is de grote shake-out van de kenniseconomie daarmee bezworen? De kennismanagers komen er aan. Rotterdam ziet de beperkingen van de nijvere goederenoverslag in de haven: Rotterdam wordt kennisstad. Intelligente kennisystemen zijn in aantocht, en als je geen Lotus Notes gebruikt, ben je dom. Wat het gsmmetje voor de informatiewerker is, is de zelfdenkende software voor de kenniswerker. Klassieke universiteiten staan in academische schoonheid te verstoffen, blindgestaard op hun eigen kwaliteit, terwijl de corporate universities een eigen weg forceren uit de verschoolste kennisoverdracht. Ondernemende hogescholen, die niets hebben te verliezen, alleen maar te winnen, staan verteld van hun eigen koopmansgeest en veroveren het werkveld van de competentieontwikkeling.

Ik denk dat het een misvatting is dat kenniswerk voorbehouden is aan de hoger opgeleiden. Kenniswerk heeft waarschijnlijk meer te maken met de manier waarop de aanwezige kennis georganiseerd is en de wijze waarop we er affectief bij betrokken zijn. De vaardigheid die ontstaat door het doen, heeft meer betekenis dan de reproductie van wat er

geschreven staat. De affiniteit met het onderwerp neemt barrières weg en versnelt het leren. Het zelf kunnen sturen van het leerproces geeft autonomie bij de kennisverwerving. Ook mensen met een minder uitgebreide schoolopleiding lopen warm voor gewone en ongewone zaken. Als het geloof in eigen kunnen niet te veel beschadigd is, kan de dagelijkse praktijk een rijke leeromgeving zijn.

Kennis is een vaardigheid. We mogen weliswaar omkomen in de hoeveelheid informatie, maar het is lastig om te bepalen wat daarvan relevant is. Die bekwaamheid is moeizaam te verwerven. Het geven van betekenis aan de feiten vraagt niet alleen om scherpe analyse, maar juist ook om toetsing aan wat er al was.

Autoriteit is niet gebaseerd op positie of uniform, maar op de ervaren hulp bij het leren. Het is gemakkelijker om vanuit een machtspositie onaantastbaar te krenken en stuk te maken, dan met gezag mensen te bewegen tot constructieve samenwerking en vernieuwing. Gehoorzaamheid is prima voor het denkloze werk. Het is dan ook minder moeilijk om vol te houden. Nieuwsgierigheid gaat verloren door de straf. Je moet een beetje om iemand geven, wil je belangstelling kunnen opbrengen voor wat hij zegt, tenzij uit argwaan of bedreiging. Maar dan bouwen we aan de verdediging en zoeken een tijdige vluchtweg. Gedrevenheid zit niet in een formatieplaats. Slimheid volgt het hart, en is ongevoelig voor bevel.

Is management milleniumproof?

Mijn bank stuurt een bericht dat mijn telebankierpakket na 1 januari 2000 niet meer geschikt is. Ik zal een nieuwe versie moeten installeren die wel bestand is tegen de eeuwwisseling. Het is nu al een groot aantal jaren dat ik op afstand mijn betalingen doe. Indertijd was ik een van de eerste gebruikers. Het bezorgde mij veel gewenningsproblemen, en ongeloof en bezorgdheid in mijn directe omgeving. Het zadelde mij - in de ogen van nu – op met vaak klungelige toepassingen. Toch had ik toen het gevoel aan iets heel bijzonders begonnen te zijn. Nu heeft deze generatie software zijn tijd gehad en verdwijnt waardeloos in de elektronische prullenbak.

In het vakblad voor Human Resource Development lees ik de mening van de vice-president van Unisource: 'Mensen zijn net batterijen, je koopt ze opgeladen, gebruikt ze en gooit ze weer weg als ze leeg zijn.'

Een manager die op de drempel van de nieuwe eeuw naar medewerkers kijkt als batterijen die je weggooit als ze zijn verbruikt, leeft waarschijnlijk nog in een tijd met een eenduidige scheiding tussen een denkende managementlaag en een uitvoerende werkerslaag. Als kennisproductiviteit in de nieuwe eeuw centraal staat, is het zaak om de dagelijkse

werkomgeving te transformeren tot een leeromgeving waar collega's elkaar inspireren tot het voortdurend verbeteren en vernieuwen van werkprocessen, producten en diensten. Het beeld van weggoobatterijen hoort daar niet bij. Het druist in tegen alles wat nodig is voor kennisontwikkeling. Het gaat bij kennisproductiviteit eerder om duurzaamheid, groei, respect, belangstelling, wederzijdse aantrekkelijkheid en nieuwsgierigheid.

Oppervlakkig gezien mag deze tijd de kenmerken hebben van cascatische versnellingen die kennis rap doen verouderen, productcycli verkorten, marktmechanismen verhitten en goedszakken over de kling jagen. Op de ondergrond voltrekt zich waarschijnlijk een zeer traag, maar krachtig stuwend proces dat nauwelijks waar te nemen valt omdat het overschreeuwd wordt door de hectiek van de dag. Dit trage proces is het vermogen om kennis te ontwikkelen en toe te passen, dat ons helpt bij het aanpassen aan de onvermijdelijke veranderingen en dat ons in staat stelt om de richting naar onze hand te zetten.

De vraag is of het management van de afgelopen eeuw geschikt is om toegang te krijgen tot die onderstroom. In een kennismaatschappij zal een eind komen aan het optimisme dat we alles en nog wat kunnen en moeten managen. Het managementdenken is immers een typisch kenmerk van een periode die we langzaam maar zeker achter ons aan het laten zijn. Na de industriële revolutie, waarin het eigendom van de productiemiddelen van doorslaggevende betekenis was voor economisch succes, hebben we tijdens de productiviteitsrevolutie - die zo kenmerkend is voor de twintigste eeuw - de opkomst van de manager kunnen waarnemen.

De alomvattende betekenis van het managementvermogen belemmert echter het zicht op nieuwe ontwikkelingen die zich langzaam aan het aftekenen zijn. Als het in de zich aankondigende kennisrevolutie vooral gaat om het vermogen om kennis toe te passen op de dynamiek van kennis- en competentieontwikkeling, dan is het de vraag of we daarop, op een managementachtige wijze, invloed kunnen uitoefenen.



Op de vraag of het managementconcept na de twintigste eeuw nog kansen heeft, krijgen we geen antwoord op 1 januari 2000. Sommigen, die er antennes voor hebben, zullen in de komende tijd echter verbaasd staan hoe links en rechts gerenommeerde organisaties verkruismelen, hun anders zo vlot gegenereerde snelle winsten uitblijven, en hoe de managementsterren hun glans verliezen. De geëmancipeerde kenniswerkers zijn straks de aandelen in het bedrijfsvermogen. Zij zullen de managers uit de vorige eeuw opvatten als milieubelastende batterijen, waar je maar beter niet meer aan kunt beginnen. Als het waar is dat de nieuwe eeuw gedomineerd wordt door een kenniseconomie, en als het waar is dat kennis niet valt te managen, dan is het managementconcept niet millenniumproof.

Het zorgwekkende succes

Geachte mevrouw Raining,

Met belangstelling heb ik uw verzoek ontvangen om mee te denken over de des kundigheidsbevordering van de accountmanagers van uw instituut. Het is inderdaad zo dat de inkopers steeds beter weten wat ze willen en zich daardoor kritisch opstellen tegenover aanbieders. Veel opleidingsmanagers hebben de afgelopen jaren een belangrijke professionaliseringsslag gemaakt en zijn zeer goed op de hoogte van de verschillende opvattingen over hoe om te gaan met opleidingsproblematiek. Uw accountmanagers zullen daarom steeds vaker lastige vragen te beantwoorden krijgen omtrent de principes die aan een cursus ten grondslag liggen en de leerstrategieën waarop de werkvormen gebaseerd zijn.

De vraag naar de praktische toepasbaarheid van uw opleidingen is echter slechts te dele te beantwoorden met verkoopvaardigheden en een algemene inleiding in de moderne

opleidingskunde. Het gaat natuurlijk vooral om een kritische analyse van de vraag en de problemen die aan opleidingsvragen ten grondslag liggen. Vaak is het in het geheel niet duidelijk of medewerkers een gebrek aan kennis en vaardigheden hebben, maar zijn het de condities in de werkomgeving die het functioneren ernstig belemmeren.

Ik kan me voorstellen dat u het zonde vindt dat er zoveel opleidingsvragen blijven liggen, terwijl het voor bedrijven en instellingen op het moment zo aantrekkelijk is om medewerkers naar cursussen te sturen. De fiscale voordelen rond opleidingsactiviteiten zijn gunstig. Het lijkt voor de hand te liggen dat de roep om geschoold personeel, de ontwikkeling van een kenniseconomie en de erkenning dat medewerkers het belangrijkste kapitaal van een onderneming vormen, automatisch leiden tot een verhoogde scholingsbehoefte. Ik merk dat u ontevreden bent over het feit dat uw accountmanagers niet meer vragen uit de markt weten te halen, terwijl het werk zo voor het oprapen ligt. De opmerkingen die u maakt over de cao-bepalingen, die medewerkers recht geven op een bepaald aantal scholingsdagen per jaar, en die de vraag om cursussen nog verder zouden moeten aanwakkeren, stemmen inderdaad tot nadenken.

Voor veel opdrachtgevers is het gemakkelijker om een slecht functionerende chef een dure cursus leidinggeven te laten volgen dan om zijn disfunctioneren aan de orde te stellen en plannen te maken voor verbetering.

We moeten echter terughoudend zijn om opdrachtgevers te verleiden hun medewerkers naar cursussen te sturen. Voor de duurzame ontwikkeling van uw instituut zou het misschien interessant zijn als uw accountmanagers opdrachtgevers zouden wijzen op alternatieve vormen die het leren bevorderen. Als zij in staat zouden zijn om samen met de opdrachtgever een analyse uit te voeren naar factoren die het leren op en rond de werkplek bevorderen dan wel belemmeren, zou dat de opbrengst van de cursussen, waar een echte opleidingsnoodzaak

voor bestaat, zeker ten goede komen. Het is ook een overweging om ervaren collega's van de cursisten en hun managers een belangrijk aandeel te laten leveren in het ontwerp en de uitvoering van de leerprogramma's die u aanbiedt. We doen op het ogenblik ook goede ervaringen op met het stimuleren van de zelforganisatie van medewerkers. Je biedt dan geen cursus aan, maar je ondersteunt de vorming van een leernetwerk, waarin de deelnemers hun vragen expliciteren en samen op zoek gaan naar informatie, werkvormen en naar experts die aan het oplossen van die vragen een bijdrage kunnen leveren. Je bevordert daarmee ook een dynamiek die uiteindelijk een positieve uitwerking heeft op het leervermogen van de organisatie als geheel.

U gaf aan dat uw klanten niet bereid zijn om extra geld te betalen voor een vooronderzoek. Uw instituut staat immers bekend als een gedegen vakspecialist; opdrachtgevers vinden het dan vreemd als u eerst nog eens wilt uitzoeken wat er precies geleerd moet worden. U heeft natuurlijk veel ervaring opgedaan in tal van organisaties rond soortgelijke vragen, waardoor een nadere probleemanalyse overbodig lijkt. Als het echter niet lukt om een betaald voortraject uit te voeren, zal het voor uw accountmanagers ook moeilijk zijn om toegang te krijgen tot de dagelijkse werkomgeving van uw potentiële cursisten. Zonder die toegang is het ook heel lastig om een programma op maat te maken en zorg te dragen voor een verhoogde praktische toepasbaarheid van het geleerde. Ook voor uw docenten is het waarschijnlijk een gemis dat zij de werkomgeving van hun cursisten niet kennen. Ik zou me niet te veel zorgen maken over het gebrek aan commerciële instelling van uw docenten. U kunt ze gerust op pad sturen om bij uw opdrachtgevers gesprekken te voeren over de specifieke invulling van het programma. Ook voor hen is het plezierig om opnieuw naar hun cursussen te kijken door de bril van een medewerker in een concrete werksituatie. Ook al krijgen uw trainers elke week weer andere deelnemers in hun groep, een klaslokaal blijft toch maar een schrale werk- en leeromgeving.

Op het ogenblik gaan er stemmen op die het opleidersvak helemaal op zijn kop zetten. Zij beweren dat je kennis helemaal niet kunt overdragen. Kennis zou je actief moeten verwerven door in een concrete context problemen aan te pakken en hierover met collega's van gedachten te wisselen. Juist door zelf het initiatief te nemen om passende informatie op te sporen en deze toe te passen in het dagelijkse werk zou de kennisontwikkeling pas goed op gang komen. Wat nodig is, maar ook best moeilijk, is het bewust aandacht besteden aan het proces van kennisverwerving. Kennis ligt dan niet zozeer opgeslagen in syllabi en boeken of in het hoofd van de docent, maar is een persoonlijke bekwaamheid die ieder individu zelf zou moeten verwerven. Dergelijke opvattingen maken het voor ons wel heel erg ingewikkeld om enthousiast cursussen te moeten verkopen, die een bepaalde kennis garanderen.

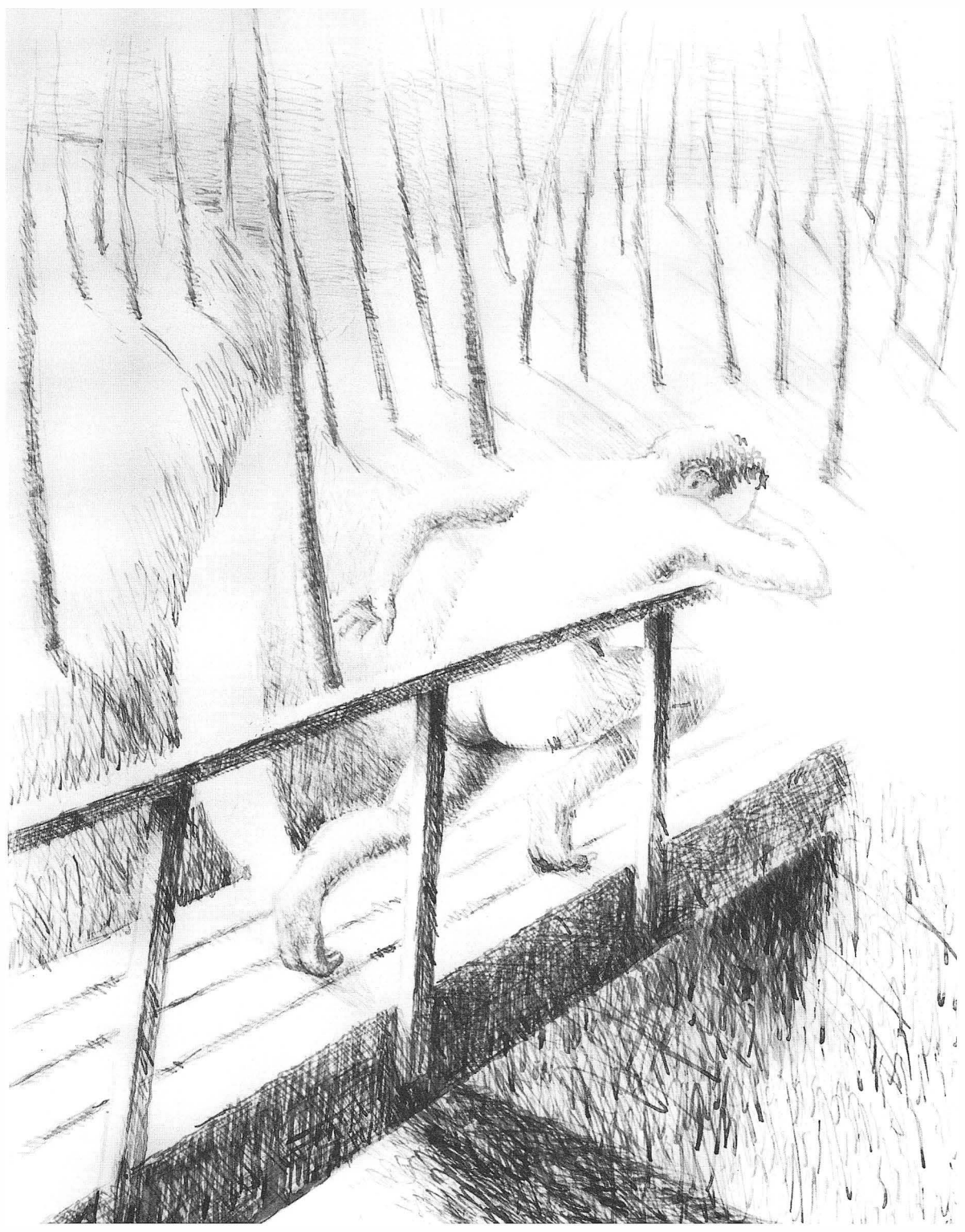
Ik besef dat het een geen dankbare taak is om een tegenstroom te vormen in de opleidingshause, maar het is een noodzaak om na het huidige zorgwekkende succes te kunnen overleven. Misschien herinnert u zich nog dat ik in mijn brief van juli 1988 dezelfde opmerking heb gemaakt. De belangstelling voor opleidingen en cursussen is in die vijftien jaar echter nog niet afgenomen. Dat moet een hele geruststelling zijn. Daarom raad ik u aan om ook niet al te zwaar aan mijn overwegingen te tillen.

Vriendelijke groet,

Joseph Kessels

Willem is het toetje

Als ik in de winter terugdenk aan de zomervakantie zie ik steevast de helblauwe lucht, voel de zinderende hitte en onderga opnieuw de verkoeling van de platanenallee. Wat is er genoeglijker dan daar op een terras de krant te lezen, te praten, eten en te drinken? Hoe mooi zijn die herinneringen als de herfstbladeren je om de oren gieren. Hoe snel vergeet je het knetterende geluid van de opgefokte brommertjes die langs scheuren, en de uitlaatgassen van teveel verkeer op een verkeerde plek. Zo'n vrolijk gezinnetje dat wegens plaatsgebrek te dicht tegen jouw tafeltje aanzit. Je beleeft hun toeristische uitstapjes van de dag opnieuw met ze mee. Vol van verhalen zijn ze teruggekeerd van een uitstapje naar onderaardse grotten. Vooral de gekleurde verlichting op de druipsteen heeft indruk gemaakt. Met veel belangstelling begroeten ze ondertussen het voorgerecht. Het meisje vertelt over de Romeinse brug. Ook bij dit bouwwerk schijnt de architect het op een akkoordje met de duivel te hebben gegooid, wat natuurlijk mis ging. De brug heet nog steeds de pont de diable. De zoon voert echter het hoogste woord. Als een echte wijsneus repeteert hij vooral de zinnen die hij die dag in de reisgids gelezen heeft. Een oud klooster, gesticht door een neef van Karel de Grote. Hij schijnt nog gevochten te hebben tegen de Saracenen in Spanje.



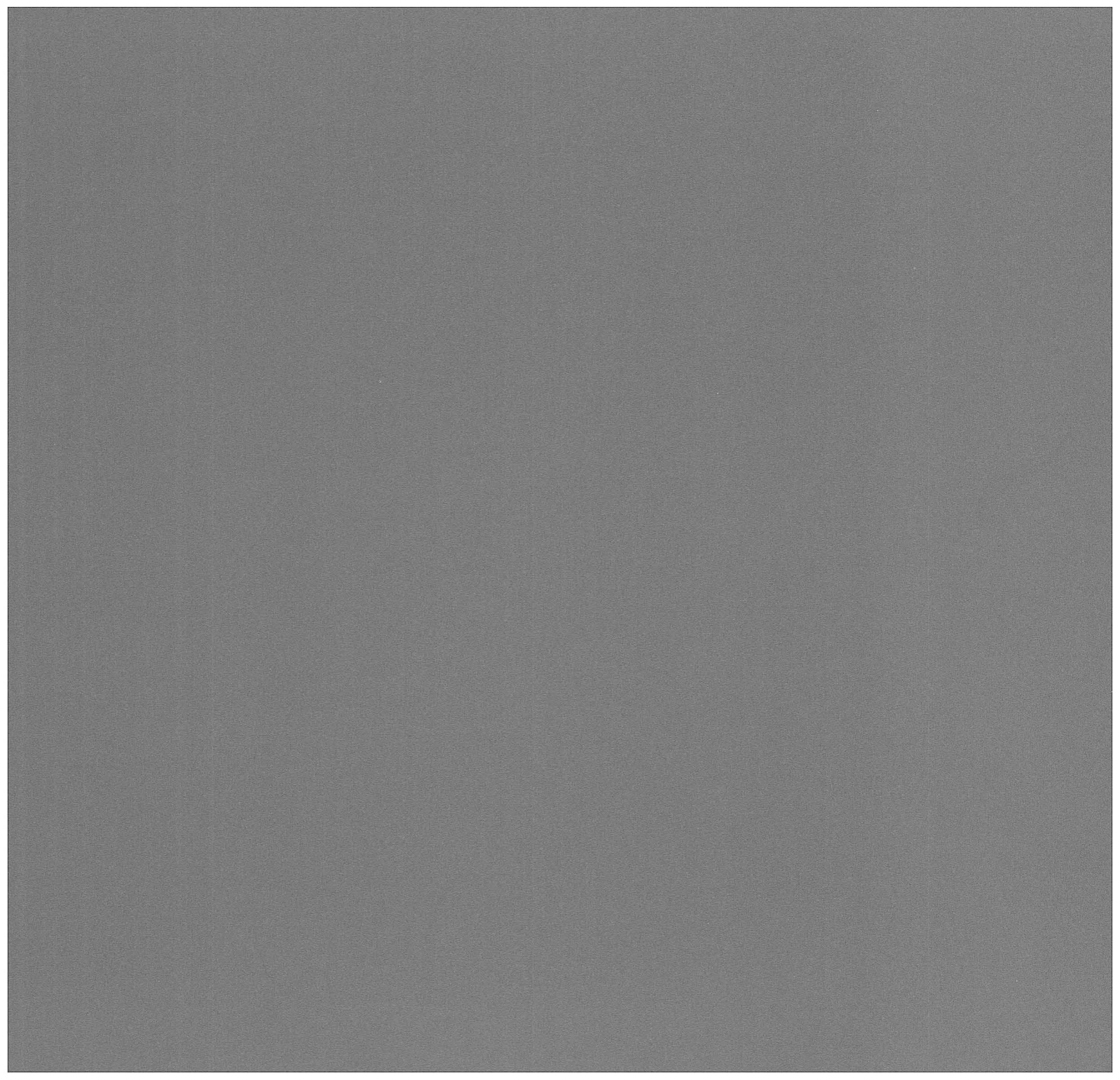
Het is inderdaad een mooie plek, ik ken het. Het dorpje bij de religieuze nederzetting is eigenlijk niet meer dan één lange straat. Zoals wij de veenkoloniën hebben, die zich als een lint langs een afvoerkanaal ontwikkelden, zo ligt dit Zuid-Franse dorpje ingeklemd tussen de rotswanden van de Gellone-vallei. Indrukwekkend is de meer dan honderdjarige plataan die op een ruimere plek het dorpsplein domineert. Hier hebben vast heel wat bedevaartgangers op weg naar Compostella hun blaren laten verzorgen.

Bij het hoofdgerecht orakelt zoonlief verder over de verschillende bouwstijlen, het Romaanse schip en de latere toevoegingen. Hij heeft het over de absides, het kloosterpand met een refectorium en een kapittelzaal. Elk met kenmerken uit een andere tijd. Zoveel kennis en o zo saai. Vreemd dat hij niet op de hoogte is van het feit dat indertijd een gedeelte van het klooster met een groot aantal van de prachtige beeldhouwwerken verkocht is aan New York. Het werd steen voor steen afgebroken, ingepakt en verscheept en is nu in het Cloisters Museum terug te vinden in een middeleeuwse nieuwbouw.

Je vraagt je af of zoveel kennis over de kunsthistorie, de architectuur en de ontwikkeling van de pelgrimstochten naar Sint Jacob in Compostella echt iets bijdraagt aan een beter begrip van een abdijleven in de negende en tiende eeuw. Is het mogelijk om je iets voor te stellen bij een voorbij leven in een ver en moeilijk toegankelijk gebied? Dat de klokkentoren eigenlijk een noodzakelijk verdedigingswerk was tegen roofbenden? Hoe het kon dat een vechtjas uit de familie van Karel Martel besluit om in 806 het harnas in te ruilen voor een monnikskap om twaalf jaar later als een heilige in zijn eigen klooster te sterven. Deze Guilhelm, held uit de chansons de gestes, trok zich op een onherbergzame plek terug uit de wereld. Het dorpje dat nog steeds zijn naam draagt is nu opnieuw een trekpleister. Er komen over de brede nieuwe asfaltweg zoveel toeristen, dat de gemeenteraad denkt over het uithakken van een parkeergarage in de rotsen.

Als je nu langs het snelstromende riviertje een wandeling maakt door het ruige landschap, is een dergelijke plaats dan in je beleving interessanter omdat je weet dat hier heel vroeger avontuurlijke pelgrims voorbijgetrokken zijn? Is een omgeving die weinig veranderd is sinds de eerste levende wezens haar hebben waargenomen, spectaculairder dan een nieuwbouwwijk, enkel omdat je kennis hebt van de schaarste aan ongereptheid? Maakt een Romaanse zuilversiering meer indruk omdat de beeldhouwer religieus geïnspireerd was, of bestaat de intrinsieke artistieke waarde volledig onafhankelijk van de geloofsovertuiging van de kunstenaar en die van de beschouwer?

Ma bestudeert de menukaart voor het nagerecht. Pa maakt de balans op van een volle dag en komt tot de overtuiging dat het bezoek aan Saint-Guilhelm-Le-Désert toch wel het hoogtepunt vormde op deze culturele verkenningstocht. De dochter doet nog een poging om ook de kleine architectuur van de waterbouwkundige kunstwerken onder de aandacht te brengen. Ma neemt een Charlotte met peer. Frikkerig corrigeert zoon zijn vader op de uitspraak van de Franse taal: het is le désert, met een zachte s, van wildernis of woestijn, en niet le dessert, met een harde s, wat met eten te maken heeft. Hij giert over het terras: 'Pa neemt Willem als toetje.'



Verantwoording

Vervreemd Vermogen

Philippe en Ramon hebben zich in hun overeenkomst laten inspireren door de *technolease*constructie die bekend is geworden naar aanleiding van de leaseconstructie die de Rabobank voor het eerst met Philips in praktijk heeft gebracht en later ook bij Fokker heeft toegepast. Philips verkocht technische kennis aan de Rabobank, wat een flink bedrag opleverde. Vervolgens kon Philips de benodigde kennis weer terug leasen. Rabo genoot fiscale voordelen door de afschrijving van het aankoopbedrag. Philips voerde de leasekosten op als bedrijfsonkosten. Het betreft een inmiddels door de Belastingdienst niet meer aanvaarde variant op de voor kapitaalgoederen bekende sale en lease back-overeenkomst. In geval van een *techno lease* is echter sprake van sale en lease back van immateriële activa. In 1996 concludeert de Algemene Rekenkamer in het rapport 'Financiële relaties met grote ondernemingen' (25 080, pag. 50) dat een *technolease*constructie tussen Fokker en de Rabobank resulteerde in een financiële injectie van 412 miljoen gulden en dat die de Staat een disproportioneel bedrag zou gaan kosten. De Algemene Rekenkamer zag het als een verliesfinanciering met geen ander doel dan het voorkomen van een faillissement van Fokker. In 1999 onderzocht Eurocommissaris Van Miert deze vernuftige constructie tussen Rabo en Philips, en keurde deze goed.

Spannend op school

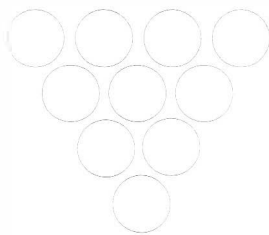
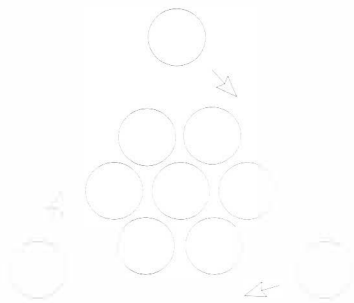
De oorspronkelijke versie van *Spannend op school* is op verzoek van Peter Boshuizen onder de titel *Kennis als bekwaamheid* in 2000 verschenen in *Designs VMBO: De kracht van de verbeelding. De verbeelding van de kracht.* pag. 17. Het is een poging om greep te krijgen op enkele constructivistische principes en deze toe te passen bij het vormgeven van onderwijs. Gerard van Miltenburg, voormalig directeur van het Terra College in Den Haag – waar in 2004 conrector Hans Wieren werd doodgeschoten – zegt in de Volkskrant van 24 december 2004: 'Het gros van de docenten op zwarte scholen voor voortgezet onderwijs is niet geschikt voor zijn taak. Zij zijn niet in staat een fundamentele relatie aan te gaan met hun leerlingen. Het gevolg is dat de leerlingen zich afzetten en zonder diploma de school verlaten.' En verder: 'Ik weet precies waar leerlingen het over hebben. Ze vervelen zich kapot in ons onderwijs. Deed ik ook. Wat ik heb geleerd,

heb ik mezelf aangeleerd of in de praktijk opgestoken. ... Het onderwijs in Nederland is docentgericht, leerboekgericht, roostergericht. En de ouders vreten dat; dat is misschien nog wel het ergste. Niet het examen en het schoolboek moeten dwingend zijn, maar de capaciteiten van de leerling.'

Tweedehands kennis

De oplossing van de De Bono driehoek is als volgt:

Het is van belang om de driehoek te zien als een rozet, bestaande uit zeven munten, met drie losse munten. Deze drie munten vormen de hoeken van de driehoek. Door de drie losse munten te verplaatsen naar een andere positie ten opzichte van het rozet, ontstaat een driehoek die met de punt naar beneden wijst. Het minimum aantal munten dat ik moet verplaatsen om de driehoek met één punt naar beneden te laten wijzen is dus drie.



Nieuwe oren

Peter Drucker was op 16 juni 1996 in het Okura Hotel te Amsterdam de gast van het Nederlands Studie Centrum en Focus tijdens een congres dat de naam droeg: 'A Tribute to Peter Drucker'. Garath Morgan was de dagvoorzitter en in het middagprogramma namen de heren Bolkenstein, De Milliano en Driessen deel aan een paneldiscussie.

De literatuurverwijzingen betreffen:

Drucker, P. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Brothers.

Drucker, P. (1993). *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Peter Drucker overleed op 11 november 2005, acht dagen voordat hij 96 jaar zou worden.

Kennis te koop

Het is bemoedigend om te lezen dat tien jaar later Dorothy Leonard en Walter Swap schrijven: 'Your best employees' deepest knowledge can't be transferred onto a series of PowerPoint slides or downloaded into a data repository. It has to be passed on in person – slowly, patiently, and systematically.'

Leonard, D., & Swap, W. (2004). *Deep smarts*. Harvard Business Review September. Reprint R0409F.

Hoogbegaafd

Ik las het stukje van Mark in de NRC van 12 augustus 1995, opgetekend door Wubby Luyendijk.

Het groeipad van de *brain trust*

De notities van dit gesprek zijn opgetekend na een onderhoud met een gast op mijn werkkamer aan de Universiteit Leiden.

'Nen ascenseur drinkt geen bier'

De auto stond in de ondergrondse parkeergarage van het Ladeuzeplein in Leuven. Herman Gordijn maakte aanvankelijk enkele tekeningen van de herbergierster. Uiteindelijk werden het twee etsen die hij voor het eerst exposeerde bij Galerie Petit in Amsterdam, november 2004.

Het verhaal *Nen ascenseur drinkt geen bier* is ook opgenomen in het boek: *De vrouwen van Herman Gordijn* (2005), Uitgeverij Waanders.

TINA

De NRC schreef op 16 november en 19 december 1996 artikelen over de nieuwe scenario's van Shell: TINA, There Is No Alternative; Da Wo en Just do it!

Acht jaar later, op 24 december 2004, zegt de nieuwe Shell topman Van der Veer in een interview met de Volkskrant over het 'verschrikkelijke jaar 2004': 'Er was ook een overdreven zelfpositionering van managers en te weinig waardering voor teamwork. ... Ik had sterk het gevoel dat Shell te veel een ik-cultuur was geworden. Daar wilde ik hard afscheid van nemen. Een wij-cultuur heeft ook zijn zwakke kanten.' Zou daaruit blijken dat zijn voorgangers in 1996 ten onrechte hebben gekozen voor Just do it! in plaats van het Da Wo-scenario?

Papegaaitulpen

Een uitvoerige beschrijving van Cuyps schilderij 'Bloeiende papegaaitulpen' is te lezen in het boek De Zichtbaere Werelt. Schilderkunst uit de Gouden Eeuw in Hollands oudste stad (pag. 153) van John Loughman e.a. (1992). Zwolle. De 17de-eeuwse windhandel in tulpenbollen is uitvoerig beschreven in Schama, S. (1987). The Embarrassment of Riches. (pag 350-365) New York.

Het voorjaar komt met gebreken

Deze tekst is niet eerder gepubliceerd. Hij haalde de deadline niet. In 1995 kreeg hij wel een plaats in een toespraak bij het 20-jarig jubileum van NVO2.

Ontbijtbarok

Van november 1994 tot en met juni 2000 reed ik één keer per week per auto van Terschuur naar de Universiteit Leiden.

Is management millenniumproof?

Deze column verscheen in 2000 in Baak! 1(1) pag. 30. Baak Management Centrum VNO-NCW.

Het citaat van de manager van Uni source is te vinden in Opleiding & Ontwikkeling (1999) 12 jrg., nr. 10, pag 11.

Het zorgwekkende succes van opleidingen

De brief van juli 1988 verwijst naar mijn bijdrage: Het zorgwekkende succes van opleidingen in de Gastrubriek van de Gids voor Personeelsmanagement jaargang 67, nr. 7/8, 1988. Hierin beschreef ik voor het eerst dat het bij de besluitvorming rond opleidingen gemakkelijker is om een vaag gevoelde opleidingsbehoefte van motieven te voorzien, dan een reëel probleem te omschrijven dat je door middel van opleidingen kunt oplossen. In de tweede helft van de jaren tachtig namen de budgetten voor opleidingen sterk toe. Elk jaar trad een groot aantal nieuwe opleidingsinstituten toe tot de markt van cursusaanbieders. Je kon echter de eerste kritische vragen horen naar de werkelijke bijdrage van een opleidingsinspanning aan het beter functioneren van de organisatie. Voor serieuze antwoorden was het toen nog te vroeg. In die tijd ontstaat de behoefte om vage opleidingsbehoeften te vervangen door een tastbare opleidingsnoodzaak. Een volgende fase zou zijn om de aandacht voor het leren in een geïsoleerde cursussituatie te verbreden tot het leren in de dagelijkse werkomgeving.



Joseph Kessels

Joseph Kessels (1952) studeerde aan de kweekschool van Roermond en later andragologie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij promoveerde in 1993 cum laude aan de Universiteit Twente op een studie naar het ontwerpen van succesvolle opleidingsprogramma's.

Hij werkt sinds 1977 als adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*, een gespecialiseerd adviesbureau op het gebied van opleiden, leren en ontwikkeling.

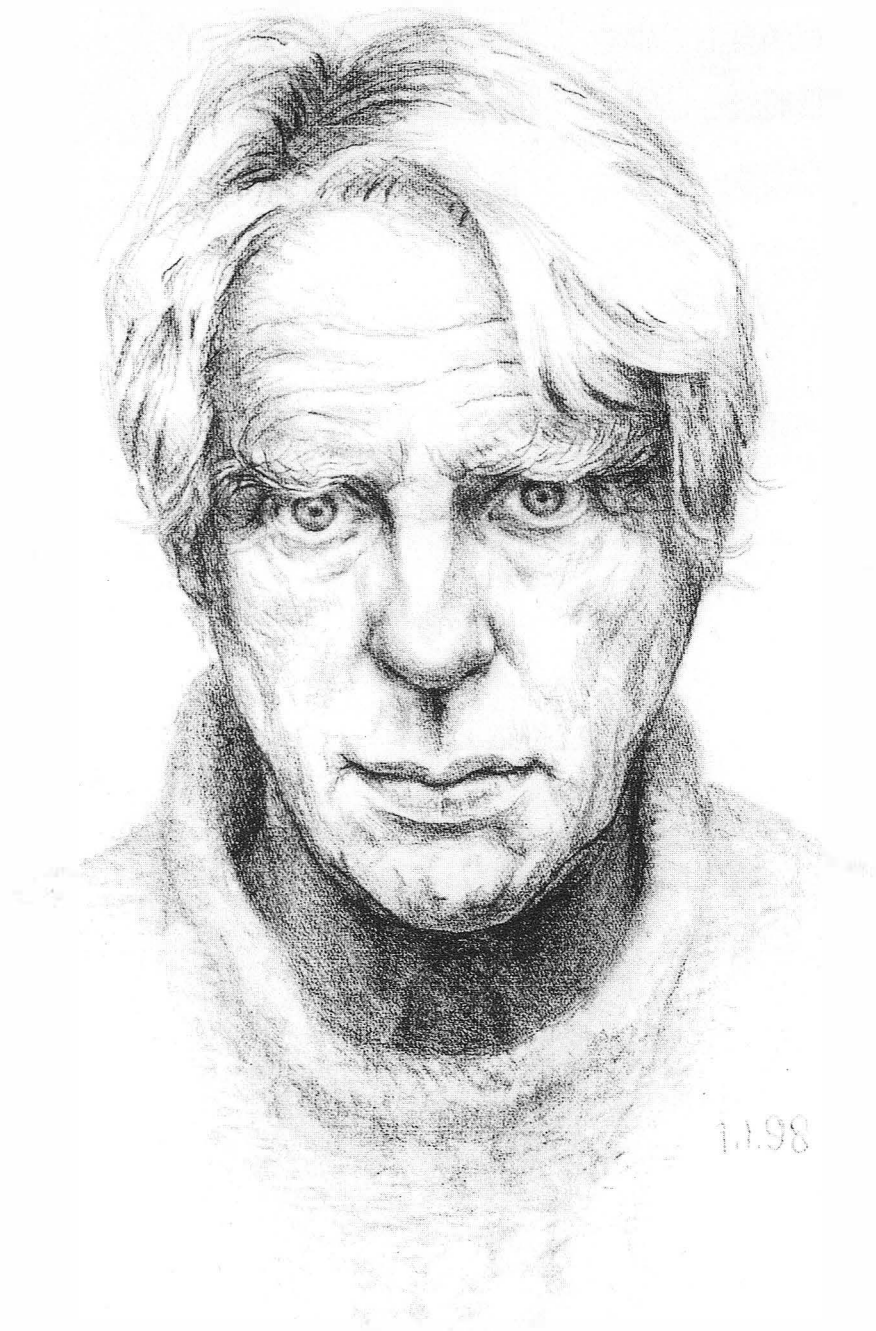
Naast zijn adviespraktijk was hij hoogleraar op het gebied van Human Resource Development en Bedrijfsopleidingen. Van 1995 tot 2000 bezette hij een leerstoel aan de Universiteit Leiden. Vanaf 2000 is hij als hoogleraar verbonden aan de Faculteit Gedragwetenschappen van de Universiteit Twente.

Als adviseur en onderzoeker richt hij zich op vraagstukken die betrekking hebben op het ontwerpen van leertrajecten, opleidingsbeleid en de inrichting van de kennishuishouding. Hij voert opdrachten uit voor productiebedrijven, de gezondheidszorg, instellingen in de zakelijke en financiële dienstverlening en voor de overheid. Zijn belangstelling voor de integratie van het hoger onderwijs in een kennisintensieve beroepspraktijk kwam tot uitdrukking in zijn voorzitterschap van de VSNU-werkgroep Duaal Wetenschappelijk Onderwijs.

Hij publiceerde diverse boeken en artikelen op het gebied van opleiden en leren, kennisproductiviteit en de kenniseconomie, onder andere: *Opleidingskunde, een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen* (1989), (i.s.m. Cora Smit); *Handboek Opleiders in Organisaties* (1989), (redactie i.s.m. Cora Smit); *Succesvol Ontwerpen: Curriculum consistentie in opleidingen* (1996); *Het Corporate Curriculum* (1996); *Verleiden tot Kennisproductiviteit* (2001); *Human Resource Development: Organiseren van het leren* (2001), (redactie i.s.m. Rob Poell) en *Human Resource Development in a knowledge economy* (2004), (i.s.m. Rosemary Harrison). In 2005 is in Beijing de Chinese vertaling van deze uitgave verschenen.

In 1989 ontving hij van de Nederlandse Vereniging van Opleidingsfunctionarissen (NVvO, nu NVO2) de eerste Opleidingsonderscheiding. In 2000 gaven de studenten van de Universiteit Twente hem de Universitaire Onderwijsprijs voor zijn inzet ten behoeve van de samenwerking tussen academisch onderwijs en het werkveld.

Zijn recente onderzoek richt zich op de kennisproductiviteit en het leervermogen van organisaties. Hij vat kennis op als een persoonlijke bekwaamheid die je moeilijk kunt overdragen, delen en opslaan. In zijn visie hangt het leervermogen van organisaties dan ook sterk samen met de lokale mogelijkheden om nieuwe bekwaamheden te verwerven. De leerfuncties die een organisatie daartoe kan ontwikkelen vat hij samen in het concept van het corporate curriculum.



11.98

Herman Gordijn

Herman Gordijn (1932) volgde zijn opleiding aan de Koninklijke Academie en de Vrije Academie in Den Haag. Hij verwerft als schilder en graficus grote bekendheid met zijn vaak confronterende schilderijen waarop mensen en vooral vrouwen een belangrijke rol spelen.

Naast zijn werk als schilder en graficus was hij in de jaren 1960-70 zeer productief als decor- en kostuumontwerper voor praktisch alle grote toneelgezelschappen van Nederland.

Van 1969 tot 1987 is hij docent aan de Gerrit Rietveld Academie in Amsterdam. Een van zijn modellen van de Rietveld Academie speelt een grote rol in schilderijen als *Mona met Kussen* (1977, Rijkscollectie), *Biljart* (1978), *Mona met step* (1980, Museum voor Moderne Kunst Arnhem). Een andere bekende Amsterdamse persoonlijkheid, de journaliste en actrice Lida Lobo Polak, staat model voor een reeks schilderijen, tekeningen en grafiek waaronder *Bloemen plukken* (1963), *Uitje* (1970), *Lida met Stippentram* (1975), *Lida in Interieur* (1984, houtsnede), *Lida aan Clavecimbel* (1984), *Lida op rolschaatsen* (1995, tekening).

De reeks monumentale portretten, waarvan *Charlotte Köhler* (1969) het begin vormde, zet hij voort met onder andere *Mr. Ivo Samkalden* (1979, Stadhuis Amsterdam), *H.M. de Koningin* (1982, Raad van State), *Ton Lutz* (1985, Stadschouwburg Amsterdam) en *Miep en Loek Brons* (1988). Zijn grote betrokkenheid bij de stad Amsterdam resulteerde in 1997 in een grote overzichtstentoonstelling in het Amsterdams Historisch Museum met elf nieuwe olieverfschilderijen en een groot drieluik, dat de titel droeg: *Het Amsterdam van Herman Gordijn* (1997).

Recent werk van Herman Gordijn was te zien in het Stedelijk Museum van Amsterdam in de winter van 2002-2003, met de grote nieuwe doeken *Bijlandt Rust II* (2002, Collectie Stedelijk Museum Amsterdam), *Kinderwagen* (2002), *Vrouw in stoel* (2002) en *Wandeling* (2002). In 2005 was werk van Gordijn te zien in het Stedelijk Museum Zutphen en in De Buitenplaats, Museum voor figuratieve kunst te Eelde.

Herman Gordijn is benoemd tot Ridder in de Orde van Nederlandse Leeuw.

Over het werk van Herman Gordijn zijn de volgende publicaties en films verschenen:

Door het oog van Herman Gordijn (1988), filmdocumentaire van Trix Betlem en Joop Scheltens.

Herman Gordijn (1988), boek met bijdragen van Gerrit Komrij en Judith Herzberg, Dick Adelaar, Michiel Roding en Joseph Kessels (Amsterdam: Landshoff).

Het Amsterdam van Herman Gordijn (1997),

Televisiedocumentaire in de regie van Heddavan Gennep.

Het Amsterdam van Herman Gordijn (1997), boek met bijdragen van Hans Sizoo en Annemarie de Wildt (Haarlem: Becht).

De vrouwen van Herman Gordijn (2005), boek met bijdragen van Rudi Fuchs, Feico Hoekstra en fragmenten uit de Nederlandse literatuur (Zwolle: Waanders).

Lijst met afgebeelde werken van Herman Gordijn

	<i>op het omslag achterzijde</i>				<i>bij TINA</i>
	Vondelpark , (1995), 48 x 41 cm, pentekening	51			Modelstudie , (1999), 33 x 24 cm, potloodschets
	<i>op het omslag voorzijde</i>				<i>bij Het voorjaar komt met gebreken</i>
	Munt , (1992), 68 x 50 cm, penseeltekening	59			Vondelpark , (1995), 48 x 41 cm, pentekening
	<i>bij Vervreemd vermogen</i>				<i>bij Strandlunch</i>
7	Lida op rolschaatsen , (1995), 66 x 50 cm, penseeltekening	62			Cagnes sur Mer , (1963), 29,7 x 21 cm, penseeltekening
	<i>bij Haast u langzaam</i>				<i>bij Ontbijtbarok</i>
11	Dam , (1995), 50 x 65 cm, pentekening met penseel	67			Centraal Station , (1995), 65,5 x 50 cm, penseeltekening
	<i>bij Mimi en Lola</i>				<i>bij Brief aan mijn zuster</i>
14	Leidsestraat , (1995), 70 x 50 cm, penseeltekening	74			Voorstudie voor Drieluik Amsterdam , (1996), 29,7 x 21 cm, pentekening
	<i>bij Spannend op school</i>				<i>bij Gekochte zekerheid</i>
19	Eemnes , (1990), 68 x 50 cm, penseeltekening	79			Kinderwagen , (2003), 65 x 50 cm, potloodtekening
	<i>bij Tweedehands kennis</i>				<i>bij Is management milleniumproof?</i>
23	Munt , (1992), 68 x 50 cm, penseeltekening	86			Amstel , (1994), 76 x 56 cm, penseeltekening
	<i>bij Hoogbegaafd</i>				<i>bij Willem is het toetje</i>
33	Pijl , (1998), 65 x 50 cm, potloodtekening	93			Bijlandt Rust , (1989), 65 x 50 cm, pentekening
	<i>bij Koning Eenoog</i>				<i>bij Biografie Joseph Kessels</i>
38	Gracht , (1995), 55,5 x 64,5 cm, penseeltekening	100			Joseph , (1988), 65 x 50 cm, penseeltekening
	<i>bij Het groeipad van de brain trust</i>				<i>bij Biografie Herman Gordijn</i>
42	Malou , (1987), 63 x 49 cm, houtskooltekening	102			Zelfportret , (1998), 63 x 49 cm, houtskooltekening
	<i>bij 'Nen ascenseur drinkt geen bier</i>				
46	Leuven I , (2003), 65 x 50 cm, potloodtekening				
47	Leuven II , (2004), 65 x 50 cm, ets				

