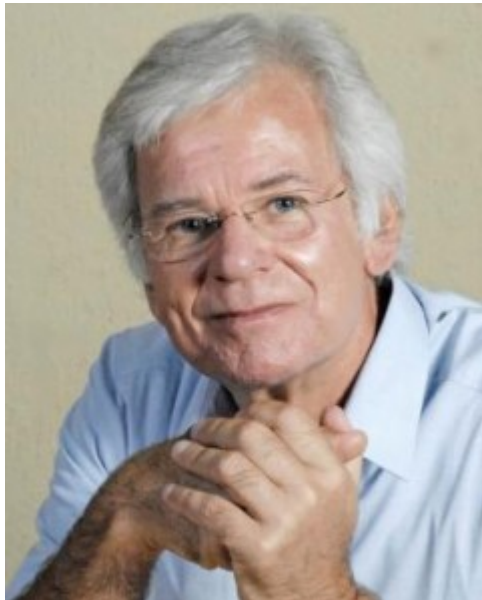


- Vice Versa - http://www.viceversaonline.nl -

Vijf vragen aan... Joseph Kessels

Posted By [Céline Hoeks](#) On 17 oktober 2012 @ 06:00 In [Smart Aid, Week 1: Filosofie en organisatie achter innovatie en technologie](#) | [No Comments](#)

-
- [Tweet](#) [1]
-
- [Tweet](#) [1]



In het kader van het Smart Aid debat spraken wij deze week met hoogleraar Joseph Kessels over de voorwaarden van professioneel leren en innoveren. 'Begin met een gezonde leeromgeving waarin iedere medewerker de ruimte krijgt om zijn persoonlijke gedrevenheid na te streven. En stimuleer tegelijkertijd het sociaal kapitaal om alle medewerkers te verbinden met de bredere missie van de organisatie.'

Hoe kunnen we innovatie in internationale samenwerking nou vormgeven en organiseren? Naast de visie van een inspirerend en ondernemend persoon van buiten de sector en de reacties van mensen uit verschillende professionele hoeken, vraagt deze discussie ook om een meer academische bril! Een goede reden om het gesprek aan te gaan met Joseph Kessels, hoogleraar *Human Resource Development* aan

de Universiteit Twente. Met zijn hoogleraarschap richt hij zich op de ontwikkeling van vakbekwaamheid, ofwel de professionalisering, van medewerkers in arbeidsorganisaties binnen het bedrijfsleven, de industrie, de zorg en de *non-profitsector*. Daarnaast is Kessels hoogleraar Opleidingsdeskundig Leiderschap bij het Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek (LOOK) waarmee hij zich specifiek richt op de leeromgeving en professionalisering van leraren binnen scholen.

Volgens Kessels groeien we in toenemende mate toe naar een moderne kennismaatschappij waarin organisaties constant de druk voelen tot verbeteren en innoveren. Met zijn leerstoel aan de Universiteit Twente onderzoekt hij wat voor een impact deze trend heeft op de medewerkers van kennisintensieve organisaties. En hoe men vanuit het oogpunt van de individuele medewerker innovatie het beste kan stimuleren.

Wat is volgens u innovatie?

'Ik maak onderscheid tussen stapsgewijze verbetering en radicale innovatie. Stapsgewijze verbetering betekent voortbouwen op wat er al is, maar daar verbeteringen, verfraaiingen, versnellingen en versimpelingen in aanbrengen. Hierbij tast je het hoofdconcept van het werk niet aan. Innovatie betekent dat je een doorbraak creëert op grond waarvan je de dingen echt anders gaat doen.'

'Dan doel ik bij innovaties niet alleen op de introductie van nieuwe technologie, maar ook op het denken over de manier van werken en de wijze waarop je een organisatie inricht. Want als een organisatie voortdurend moet verbeteren en innoveren, dan heb je er belang bij om een organisatie in te richten als leeromgeving. Vroeger scheidden wij dat altijd. Je ging naar school om te leren en je ging naar het werk om te werken. Het idee is nu dat een moderne werkomgeving alleen kan bestaan als het ook een aantrekkelijke en veilige leeromgeving is voor haar medewerkers. Dat is betrekkelijk nieuw.'

Wat zijn de karakteristieken van een goede leeromgeving die innovatie stimuleert?

'Mensen leren op en rond de organisatie als ze te maken krijgen met interessant en betekenisvol werk. Werk waar zij een persoonlijke gedrevenheid voor voelen. Want je kan niet slim zijn tegen je zin in en alleen iets betekenen op een domein dat echt van jou is. Daarom is het van belang dat medewerkers zelf invloed, autonomie, kunnen uitoefenen op de keuze en inrichting van het werk. Ten tweede leren mensen als zij een sterke verbondenheid voelen. En dan niet alleen met hun collega's, maar ook een verbondenheid met de organisatie als geheel. Ten derde hebben mensen in de regel een sterke behoefte om zichzelf persoonlijk te ontwikkelen. Mensen beleven er plezier aan om nieuwe en moeilijke zaken aan te pakken. Maar alleen als de organisatie hen daarin vrij laat en als zij dit in een sterke verbondenheid met anderen kunnen doen.'

'Mijn grote pleidooi voor persoonlijke gedrevenheid en autonomie leidt misschien in de ogen van veel mensen regelrecht tot chaos en anarchie. Een ongecontroleerde situatie waarin iedereen zijn eigen ding kan doen. Daarom zijn we vaak ook zo huiverig om mensen meer ruimte en autonomie te geven. Het gevolg is dat medewerkers in klassieke organisaties dan verleren om zelfsturend te zijn. En als je niet zelfsturend bent, dan kun je ook niet slimmer worden. Organisaties die het niet lukt om vorm te geven aan de drie pijlers van innovatie, die blijven onherroepelijk dom en kunnen radicale vernieuwing wel vergeten.'

In hoeverre rust innovatie op de kracht van het individu en op samenwerking?

'Ik zie innovatie echt als een resultaat van leerprocessen waarin mensen samenwerken. Het is de opbrengst van een gezamenlijk leren op en rond het werk. Hierin is een zekere mate van competitie helemaal niet gek. Het spelelement iets beter en slimmer kunnen dan een ander, is eigen aan de mens en daar zit ook een enorme kracht in. In die zin ben ik een groot voorstander van diversiteit en zou ik binnen organisaties vormen van competitie aanmoedigen. Hierin is het heel goed mogelijk om over gemeenschappelijke thema's samen te overleggen, terwijl je op eigen thema's toch probeert sneller voortgang te maken.'

'Maar uit onze vele onderzoeken naar innovatieprojecten in de afgelopen jaren, zien wij ook dat er altijd één persoon is die duidelijk de initiatiefnemer is. Een initiatiefnemer die een hele sterke persoonlijke affectieve gedrevenheid heeft voor een inhoudelijk thema. En die verzamelt dan gelijkgestemden om zich heen. Want iemand die graag iets wil, daar sluiten andere mensen zich graag bij aan. Op basis van die intrinsieke motivatie en gedrevenheid voor een vraagstuk ontstaat meestal een vorm van zelfsturing. En daar schuilt een uitdaging. Want die autonomie is voor leidinggevendenden lastig en zij bekijken die vaak met argwaan. Met als gevolg dat innovatieve teams vaak de neiging hebben om zich nog meer weg te trekken van die argwanende manager.'

'Daarom is het essentieel dat leidinggevendenden het innovatieproces niet centraal voorstellen, controleren en sturen. Integendeel, innovatie vraagt een leiderschap dat uitnodigt, faciliteert, erkent en verbindt. Zo moet je als directeur of manager ervoor zorgen dat een team je uitnodigt mee te denken in het innovatieproces. Op deze manier kan je als leidinggevende bovendien het netwerk van het team versterken met het eigen netwerk. Want een team op zich kan best door hun energie, gedrevenheid en kennis tot belangrijke verbeteringen komen. Maar een team komt zelden tot echte doorbraken. Voor die doorbraken zijn verbindingen met andere organisaties, met andere teams of met

andersoortige disciplines noodzakelijk.'

'Het leggen van verbindingen buiten de organisatie en daar je eigen collega's binnen de organisatie bij betrekken, versterkt daarnaast het duurzame kennisnetwerk. Dat denken in verbindingen en netwerken is natuurlijk al een tijd aan de gang. Het is het bestaansrecht van Twitter, LinkedIn en Facebook. En die kennen geen leidinggevende die invloed uitoefent op wat er op het platform gebeurt. Het is slechts een vorm van faciliteren. En je ziet hoe levendig dat is. Hoe actief mensen daarin participeren. Dat is zuurstof voor kennisontwikkeling. Helaas weten klassieke organisaties daar vaak niet goed raad mee.'

Hoe kunnen we innovatief zijn en tegelijkertijd chaos en anarchie voorkomen?

'Om autonomie en persoonlijke gedrevenheid te stimuleren, is een grote mate van vertrouwen nodig. Het enige wat helpt om chaos en anarchie te voorkomen, is door te investeren in datgene wat de medewerkers gemeenschappelijk hebben. Een gemeenschappelijke taal en gedeelde waarden en opvattingen over hoe we de komende jaren ontwikkelingssamenwerking zullen vormgeven. Het is belangrijk dat medewerkers binnen een organisatie in grote mate gemeenschappelijke ideeën koesteren over deze visie. Dat noemen we ook wel het sociaal kapitaal van organisaties.'

'Deze kwaliteit van verbindingen tussen organisatieleden kunnen we natuurlijk ook actief bevorderen. Het is belangrijk om mensen in de gelegenheid te stellen om over en weer verbindingen te kunnen maken, ook als daar in het werk geen directe aanleiding toe is. Dit zit hem vaak al in kleine dingen. Het begint met waardering uitspreken voor de dingen die goed gebeuren en erkennen dat mensen bijzondere dingen doen in moeilijke omstandigheden. Een simpel voorbeeld is een succes behaald door een individu of team gezamenlijk te vieren. Bijvoorbeeld door een bericht te plaatsen op de organisatiewebsite of het geboekte succes te vieren op de vrijdagmiddagborrel. Vaak zijn organisaties hartstikke goed om regels uit te zetten nadat er dingen fout zijn gegaan. Maar dit verbindt niet en geeft werknemers het gevoel dat er beperkte mogelijkheden zijn binnen de organisatie.'

'In het geval dat meerdere bedrijven of organisaties besluiten samen te werken, dan moet dat sociaal kapitaal weer opnieuw opgebouwd worden. Ook dit kan je als leidinggevende niet voorschrijven of afdwingen. Daar moet je mensen toe verleiden door te zorgen dat zij elkaar tegenkomen.'

Bent u het eens met het idee van een OS-campus om innovatie te stimuleren?

'Zo'n campus, een groot expertisecentrum op het gebied van ontwikkelingssamenwerking in Nederland, zou ik helemaal geen gek idee vinden. Want daar waar verschillende vormen van expertise en een sterke gedrevenheid voor een inhoudelijk thema zich concentreert, ontstaat innovatie. Maar al die kleinere ontwikkelingssamenwerkingsorganisaties die hun eigen ideële doelen nastreven en zich juist willen onderscheiden van anderen, dat is een beeld wat daar tegengesteld aan is. In die zin kunnen zulke organisaties zich ook niet in professionele en innovatieve zin ontwikkelen.'

'Maar zo'n campus waarin de grote huidige spelers binnen ontwikkelingssamenwerking zich verenigen hoeft niet direct tot een bestuurlijke fusie te leiden. Dat resulteert enkel in een groot en log apparaat. Bovendien hebben al die instellingen natuurlijk hun eigen historie, hun eigen expertise en hun eigen gebieden waar zij werkzaam zijn. Maar hoe je omgaat met tegengestelde politieke belangen in een ontwikkelingsland dat is een overkoepelend thema. Daar moet je als ontwikkelingsorganisaties juist samenwerken en kennis uitwisselen.'

'Als er al een leidend figuur is binnen zo'n campus, dan zou dat een soort huisbaas of makelaar moeten zijn. Iemand die zorgt dat mensen elkaar tegenkomen, die zorgt voor een goede infrastructuur, informatie-uitwisseling en dat het aantrekkelijk is voor organisaties om zich op de campus te vestigen. Maar zo een huisbaas of campusdecaan

moet niet zelf de leiding nemen over het inhoudelijke werk. Hij of zij is meer een verbinder, die gevoelige antennes heeft voor wat er op dit terrein speelt en wie er iets voor elkaar zouden kunnen betekenen.'

Iedere woensdag stellen wij vijf vragen aan een inspirerend persoon van buiten of binnen de sector over het thema van de week.

Article printed from Vice Versa: <http://www.viceversaonline.nl>

URL to article: <http://www.viceversaonline.nl/2012/10/vijf-vragen-aan-joseph-kessels/>

URLs in this post:

[1] Tweet: <http://twitter.com/share>

Copyright © 2010 Vice Versa - vakblad over ontwikkelingssamenwerking. All rights reserved.