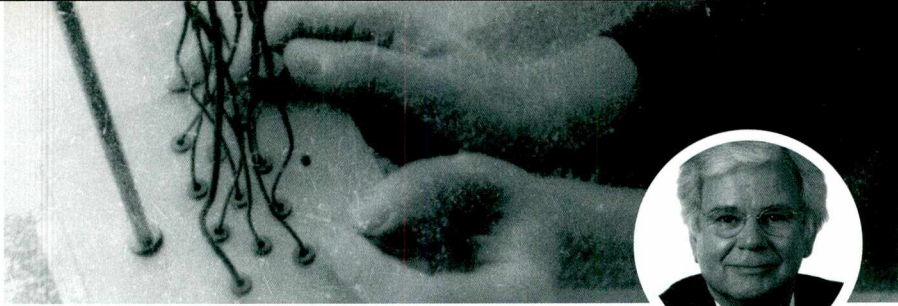


**HET VERMOGEN OM
DUURZAAM TE
ONTWIKKELEN**

NICO VAN DER WOUDE



DE VAKMAN

Vakmanschap is een bijzondere kwaliteit. Mensen die hun vak met grote kennis en kunde beoefenen oogsten veelal bewondering, vooral als het vak met passie wordt beoefend. De ware vakman weet zijn vakmanschap met duurzame ontwikkeling te verbinden.

Kwaliteitskarakteristiek: vakmanschap

Dat het gesprek met professor Joseph Kessels plaatsvindt in de Politie Academie in Apeldoorn is geen toeval. Joseph Kessels is al decennia lang bezig met het onderwerp opleiden en leren en adviseert veel bedrijven en organisaties over het opzetten van leertrajecten. In de jaren 80 van de vorige eeuw was hij een belangrijke inspirator voor de ontwikkeling van bedrijfsopleidingen naar Human Resources Development. Hij deed daarvoor veel onderzoek en promoveerde ook op dat onderwerp aan de Universiteit van Twente. Samen met Cora Smit stichtte hij in 1977 nog tijdens zijn studie, The Learning Company, een organisatie van adviseurs die zich richt op het ontwerpen van leertrajecten en opleidingsprogramma's. Nu, dertig jaar later heeft The Learning Company ook vestigingen in België, Zuid-Afrika, India en China. De rijke en jarenlange ervaring van Kessels met opleiden en leren staat garant voor een boeiend gesprek over vakmanschap en duurzame ontwikkeling.

Joseph Kessels promoveerde cum laude aan de Universiteit van Twente op onderzoek over het ontwerpen van succesvolle opleidingsprogramma's. Sinds 1977 is hij partner bij Kessels & Smit, "The Learning Company". Joseph Kessels is hoogleraar Human Resources Development aan de Universiteit van Twente en was dat van 1995-2000 aan de Universiteit Leiden. Hij publiceerde vele boeken en artikelen over educatie en leren, kennisproductiviteit en de kenniseconomie. In 2006 werd hij benoemd tot Decaan van TSM Business School, opgericht door de Universiteit Twente, waar hij zich inzet voor leiderschap en ondernemerschap ten behoeve van innovatie en duurzame ontwikkeling.

Kessels: "Het thema van duurzame ontwikkeling heeft altijd een belangrijke rol in mijn leven gespeeld, maar dan meer in de betekenis van hoe je verantwoord met je omgeving en mensen om kunt gaan en dat je verantwoording draagt voor toekomstige generaties. Dat ik van de generatie ben die is

opgegroeid met het rapport van de Club van Rome en het Brundtland-rapport heeft daar zeker mee te maken”.

Ondernemen mét mensen in plaats van in competitie

De laatste jaren is duurzame ontwikkeling voor Kessels nog belangrijker geworden: “Als decaan van de Business School heb ik als hoofdthema gekozen dat we ons in willen zetten voor de professionele ontwikkeling van leiderschap en ondernemerschap ten behoeve van innovatie en duurzame ontwikkeling”. *De verantwoordelijke onderneming voor duurzame ontwikkeling* is ook het onderwerp van de jubileumconferentie in 2007 ter gelegenheid van het 40-jarige bestaan van TSM Business School. Kessels wil bewust tegenwicht bieden aan de klassieke business schools die zich de laatste decennia volgens hem veel te veel hebben ingezet voor de aandeelhoudersbelangen, door winst genereren op de korte termijn centraal te stellen. “We moeten inzetten op verantwoordelijk ondernemerschap, ondernemen mét mensen in plaats van in competitie, op een zodanige manier dat er continuïteit is en we niet eenzijdig mensen en milieu belasten op dit moment hier, en we de problemen niet doorschuiven naar de goedkope, nieuwe EU-landen, naar de ontwikkelingslanden en naar toekomstige generaties”.

Kessels vindt dat werken aan duurzame ontwikkeling vooral moet voortkomen uit persoonlijke betrokkenheid, waarbij je voortdurend zoekt naar wat je eigen persoonlijke bijdrage kan zijn. Zo reist hij zelf veel met het openbaar vervoer en rijdt hij in een auto met een hybride aandrijving. “In leertrajecten probeer ik ook altijd een emancipatorisch aspect of een duurzaamheidsaspect in te bouwen, omdat ik het belangrijk vind om mensen uit te rusten met een bekwaamheid met een langere levensduur dan één jaar. Je moet je dus afvragen met welke bekwaamheden je een heel leven vooruit kunt”. Zo heeft Kessels veel studie gemaakt van innovatie in bedrijven en hoe werkklimaat innovatie bevordert. Een in het oogspringende innovatie was bijvoorbeeld de samenwerking tussen bedrijven die producten opleverden, zoals de Senseo en de Beertender. “Van dat soort producten neemt na een half jaar de economische waarde al af, omdat het product wordt gekopieerd. Dat is ook niet zo interessant. Wel interessant is wat blijft. Het blijvende, het duurzame is het vermogen om die samenwerking tot stand te brengen en van daaruit te vernieuwen. Dat kan niet worden gekopieerd en niet worden gekocht. Dat is een vorm van duurzaamheid die me interesseert. Hoe je dat duurzame vermogen kunt ontwikkelen”.

“Thema’s als duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn belangrijke gangmakers voor innovatie en voegen betekenisvolle waarde toe”.

Kessels ziet het streven naar duurzame ontwikkeling om de grote problemen in onze maatschappij op te lossen ook als een prikkel voor innovatief gedrag. “Het is een stimulans voor de gedrevenheid om de dingen anders, slimmer, mooier en verantwoord te doen. Het heeft weinig zin om innovatie van bovenaf op te leggen, want dat werkt niet. Innovatief vermogen komt voort uit die persoonlijke gedrevenheid en een gegrepen zijn, soms samen met anderen, door de gedachte een oplossing voor een probleem te bedenken. Dat is de motor van innovatie.”

De jongere generaties willen duurzaam bezig zijn

Kessels ziet dat ook voor de aanstormende generaties duurzame ontwikkeling belangrijk is. Jongeren staan anders in het leven dan de oudere generaties. Ze willen betekenisvol aan het werk. Ze doen de dingen op een andere manier en vinden positie, status, aanzien en hiërarchie minder belangrijk. “Ze willen een punt maken, ze willen waarde toevoegen, iets moois maken, met een netwerk van gelijkgestemden optrekken en plezier maken. Jongeren willen erkenning voor hun talenten. Ze willen mogelijkheden om zich te ontwikkelen en ruimte krijgen om dingen te doen en invloed uit te oefenen. Jonge ingenieurs willen niet meer drie jaar aan de tekentafel om het vak te leren, zoals hun oudere collega’s dat vroeger hebben gedaan”.

Ouderen verwijten jongeren vaak dat ze zich niet kunnen concentreren, geen ambitie hebben om door hard werken iets te bereiken en dat ze het eenvoudige, ambachtelijke werk niet meer willen doen. Kessels deelt die kritiek niet. “Jongeren schuwen het handwerk niet, maar doen het niet vanuit ‘gehoorzaamheid’, of omdat het nodig is om hogerop te komen”. De geschetste houding van jongeren gaat niet ten koste van vakmanschap. Hij ziet juist bij jongeren veel aandacht voor het ambachtelijke, bijvoorbeeld in de schilderkunst waarin jonge kunstenaars weer volgens klassieke methoden willen werken. “Ook in de beeldhouwkunst zie je dat. Of in toegepaste kunst zoals bij een Piet Hein Eek die met sloophout prachtige meubels maakt”. Ook de geweldige bevoegenheid waarmee studenten bezig zijn om de energiezuinigste zonneauto te bouwen, ziet Kessels als een mooie vorm van

geconcentreerd vakmanschap die toch ook voortkomt uit een bewustzijn om zo weinig mogelijk energie te gebruiken. Wat ze doen en hoe ze er mee bezig zijn is sterk 'people' en 'planet' gedreven.

“Voor de jongere generatie is maatschappelijk verantwoord bezig zijn, betekenisvol bezig zijn, een thema wat bijna aan hun lijf gebakken is”

Hebben vakmanschap en duurzame ontwikkeling met elkaar te maken?

De vraag is natuurlijk of vakmanschap en duurzame ontwikkeling nauw met elkaar zijn verbonden. Kessels: "Gesteld dat je over de 'ware' vakman kan spreken, dan schept die er genoeg in iets moois te maken. Als dat esthetische ook nog gekoppeld is aan 'relevantie' kom je dicht bij duurzame ontwikkeling". Hoewel Kessels vindt dat vakmanschap en duurzame ontwikkeling niet 'onlosmakelijk' met elkaar zijn verbonden, zijn er wel raakvlakken. "Een vakman schept er genoeg in om zijn producten te verbeteren, het mooier, slimmer, sneller, eenvoudiger, minder belastend te maken. Dat komt dichtbij duurzaamheid, want het gaat om een vermogen dat niet ophoudt en dat leidt tot een progressie in ontwikkeling".

Hoe kun je mensen stimuleren om hun vakmaatschap in te zetten voor duurzame ontwikkeling?

Kessels: "Wat natuurlijk wel kan gebeuren en ook daadwerkelijk veel gebeurt is dat mensen met het thema duurzaamheid in aanraking komen en hun vakmanschap daarvoor in gaan zetten. 'In aanraking komen met' kan op vele manieren, bijvoorbeeld door zo'n documentaire van Al Gore (*An inconvenient truth*). Heel veel mensen komen daardoor in één keer in aanraking met een vorm van denken die niet gemeengoed was". Kessels is ervan overtuigd dat het bij duurzame ontwikkeling gaat om een levenshouding, een bepaalde attitude waarmee je in het leven staat. Inspiratiebronnen kunnen dan een belangrijke rol spelen. "Voor mij is bijvoorbeeld iemand als Herman Wijffels een inspiratiebron of Jeremy Rifkin. Wijffels is iemand die posities bekleedt in de zakenwereld als bestuurder en die toch spreekt over zaken als leren, onderwijs, duurzame ontwikkeling en maatschappelijke relevantie. Het is boeiend dat iemand op die plek over die thema's spreekt en zijn positie gebruikt om daarover ideeën te verspreiden". Wel is er een bepaalde affiniteit tussen inspiratiebron en 'geïnspireerde' nodig om geïnspireerd te kunnen worden.

“Ik heb weinig met popmuziek, maar ik kan me voorstellen dat jongeren geïnspireerd raken door Bob Geldof die zich ook inzet voor duurzame ontwikkeling of dat jonge voetballers er iets van mee krijgen als Ruud Gullit bij Mandela op bezoek gaat”. Rolmodellen, mensen aan wie je je kunt spiegelen of die een vonk over kunnen brengen, zijn erg belangrijk.

In de praktijk zijn er veel voorbeelden van geïnspireerd vakmanschap

Kessels is in de praktijk van bedrijven en organisaties veel voorbeelden tegengekomen van bevlogen vakmanschap dat voor duurzame ontwikkeling werd ingezet. Kessels: “Zo rond 1975, toen ik met mijn professionele leven begon kwam er veel milieuwetgeving en zag ik dat bedrijven zich aan gingen passen om daaraan te voldoen. Later vond er een verschuiving plaats. Het ging niet meer om aanpassen vanwege de wet, maar om vakmanschap met plezier in te zetten om verbeteringen in gang te zetten, bijvoorbeeld minder water gebruiken of minder elektriciteit. In de papierindustrie heb ik daar prachtige voorbeelden van gezien. De papierindustrie stond erom bekend veel water en energie te gebruiken. Toen ik er werkte aan een opdracht om een opleidingsprogramma te maken voor een nieuwe papiermachine, zag ik hoe er een sfeer ontstond van plezier beleven aan het voortdurend vernieuwen van productieprocessen om minder water te gebruiken of om dat water opnieuw te gaan gebruiken. Ook aanstekelijk was de trots waarmee de operators de warmtekrachtcentrale lieten zien, één van de eerste in die tijd, waarmee zelfs energie terug werd geleverd aan het elektriciteitsnet. Je merkte dat meer dan alleen economische motieven een rol speelden. Het ging om plezier beleven aan het steeds verder verfijnen en verbeteren”.

Maar hoe zit het dan in een overheidsomgeving? Kun je ook als ambtenaar of als beleidsmedewerker vakmanschap en duurzame ontwikkeling met elkaar verbinden? “Zeker”, zegt Kessels, “Als het om de overheid gaat moet je die verbinding zoeken in zaken als integer handelen en transparantie.

Opereren met oog voor duurzaamheid begint ook hier met een sterke persoonlijke betrokkenheid. Het gaat om verder kijken en vooruitkijken. Als je als ambtenaar een wet voorbereidt, moet je kijken naar het geheel, naar uitvoerbaarheid, oog hebben voor mogelijke averechtse effecten. Het gaat ook om buiten je grenzen kijken, contact zoeken met andere overheden, je laten inspireren door anderen en verbindingen willen leggen. Dat gebeurt ook al veel. Je ziet al veel samenwerkingsverbanden tussen rijksoverheid en regionale overheden en tussen nationale overheden en Brussel. Je ziet dat ook bij de overheid steeds meer jonge mensen aantreden die dat niet doen vanwege de zogenaamde zekerheden van een ambtenarenbaan, maar omdat ze de publieke zaak willen dienen, iets tot stand willen brengen. Ze willen ‘er toe doen’ en ‘verschil maken’. Ook dat vind ik vakmanschap in dienst stellen van duurzame ontwikkeling.”

Oog hebben voor mens en omgeving in de werksituatie is ook een vorm van duurzaam vakmanschap

Management dat oog heeft voor duurzaamheid in de zin van aandacht en zorg voor mens en omgeving, maakt positieve krachten los. Bij een recent onderzoek naar supermarkten kwam Kessels een voorbeeld tegen van een zeer goedlopende winkel. Vooral de manier waarop die winkel zich in de wijk positioneerde was daar verantwoordelijk voor. 'Zorgzaamheid' was daarin een bepalende karakteristiek. "Jongeren uit de wijk werkten graag in de winkel. Er werd goed gewerkt, maar ze vonden het er ook gezellig. Dat had een aantrekkingskracht. De jongeren wilden er werken om erbij te horen. Er was dus een sterke verbinding tussen het personeel, de wijk en de klanten. De winkel fungeerde eigenlijk als een soort katalysator in de wijk. Binnen dezelfde keten waren er totaal andere voorbeelden te zien: rommelige schappen, lange rijen bij de kassa, veel ziekteverzuim, moeite om aan personeel te komen". De goede voorbeelden vind je volgens Kessels daar waar nog sprake is van een menselijke maat. "Waar sprake is van zorgzaamheid die niet romantisch en idealistisch is, maar waarbij het wel gaat om op een prettige manier te werken met elkaar en het samen waarde toevoegen. Dat is belangrijker, in eerste instantie, dan de kwartaalcijfers. Een groep mensen die zo werkt, beseft wel degelijk dat kwartaalcijfers belangrijk zijn, omdat hun werk ervan afhangt. Kleinschaligheid is ook belangrijk, omdat mensen het niet kunnen opbrengen om hard en geïnspireerd te werken voor een 'abstract, ver weg' management of voor een beleidsplan.

Voor duurzame ontwikkeling zijn vrijplaatsen nodig

Ook innovatie is sterk afhankelijk van hechte samenwerking tussen een kleine groep mensen die elkaar inspireren. Kessels: "Die ontstaat daar waar ruimte is, waar een vrijplaats is, waar je dingen kunt doen die normaal niet kunnen. Je ziet dat bijvoorbeeld bij 'communities of practice', waarbij vakmensen elkaar opzoeken, omdat ze geïnteresseerd zijn in elkaars' expertise en samen nieuwe dingen willen doen. Niet gestuurd door een baas, maar omdat ze affiniteit met elkaars' vakgebied hebben". Het gaat mis als managers daar weer grip op proberen te krijgen. "Ze spreken bijvoorbeeld over: 'daar zetten we een community op'. Vervolgens moet er een begroting komen en een plan met een begin en een eindpunt en je ziet dan dat het initiatief binnen de kortste keren morsdood is en er geen innovatie uit voortkomt. Organisaties moeten ruimte geven, stimuleren en niet willen proberen het proces te controleren". Kessels vindt zelfs dat je dergelijke vrijplaatsen niet alleen binnen een organisatie zou moeten hebben, maar dat de hele organisatie een vrijplaats zou moeten zijn. "De voortdurende nadruk op de cijfers, de terreur van de spreadsheets, leidt alleen maar tot gefrustreerde mensen. Het is niet voor niets dat getalenteerde mensen weglopen en voor zichzelf beginnen. En

dat niet zozeer omdat ze een onderneming willen starten, maar om een netwerk op te zetten, interessante dingen te doen en zo hun vakmanschap te ontwikkelen”. Wat deze mensen doen is volgens Kessels ook een vorm van duurzaam ontwikkelen. Ze werken toekomstgericht en beseffen dat ze een goed product of dienst moeten leveren, want als ze dat niet doen bedreigt dat hun eigen positie.

“De strijd om de jonge generatie is losgebarsten. Als je als werkgever niets te melden hebt over duurzame ontwikkeling kun je het wel vergeten. Een club die zich daar wel voor inzet, zal bij die generatie een enorme voorsprong hebben”.