

zijn mensen die in deze complexe tijd het op zich nemen om mensen en organoelige golven te leiden. We noemen ze managers en leiders maar nemen van de hiërarchische of statusachtige kleuring die nog steeds aan die benamingen die moeten zorgen dat hun medewerkers zichzelf sturen en zelf moeten beantwoorden om leiderschap en visie. Een bijna onmogelijke opgave in een tijd waarin sturen altijd vergebijverschijnselen en de resultaten zelden echt goed voorspelbaar zijn. Stilstaan om na te nemen geeft meer kans op een verstandige reactie dan blijven rondtollen in de carrousel staan we stil bij het vermogen om in meerdere realiteiten te staan, een essentiële kwaliteit leren. Zonder zelfkennis is de manager ten dode opgeschreven, en wie anderen niet kan beter brugwachter worden. We staan stil bij het kiezen in een pluriforme wereld, bij het wisselen tussen afstand nemen en verbinden, beschouwen en handelen. Veranderen en

lijden, leren en leiden

gedachten over de ontwikkeling van leiders en managers

David Jan van Stolk

Harry Starren

gaan werken aan een vernieuwde code rond leiderschap, waarbij een beter aanwezig is tussen de belangen en wensen van de medewerker en het bedrijf in de macht van een leidinggevende. Empowerment van leidinggevend, nu eens Leren is hetzelfde als veranderen en veranderen doe je niet tijdens een cursus. Verandering gezet om vooruitgang te realiseren, maar in de praktijk blijken ze nogal eens tot schept verbazing. Waarom leidt in dit geval het streven naar verbetering tot een tegenge- Essentieel voor de metafoor van een intelligente organisatie is een paradox die blijkbaar problemen in zijn organisatie moet kunnen begrijpen en moet oplossen, kan de oorzaak organisatie en vormt als zodanig de belangrijkste bottleneck op weg naar een intelligente

deel 2

leren en laten leren

zullen u helpen

Kessels waarschuwt naar analogie van de kloof tussen arm en rijk voor de tweedeling tussen kenniswerkers en hen die laaggeschoold routinewerk doen als gevolg van de scheiding tussen het denken van de leiding en het doen van de lagere medewerker.

Werksituaties die leren bevorderen of belemmeren zijn eerder de verantwoordelijkheid van de manager dan van de

opleider. Maar veelal heeft hij het leren Leren is veeleer het prerogatief in het gedelegeerd aan opleiders. stakeholdersmodel dan in het

60

Door te wijzen op het bestaan van shareholdersmodel. Wat genereert in organisaties die op performance een kenniseconomie de meeste kennis-ingericht zijn in plaats van op leren zet productiviteit en wie is daar verantwoordelijk voor. hij de zaken op scherp. woordelijk voor.

Zijn conclusie is dat de medewerker verantwoordelijk is voor zijn eigen leren en dat de leider verantwoordelijk is voor het creëren van een klimaat en structuur waarin dat mogelijk is.

is werken leren?

arbeid in een kennismaatschappij

Joseph Kessels

Er dreigt een nieuwe maatschappelijke tweedeling te ontstaan. Aan de ene kant de kenniswerkers, en de door automatisering en rationalisering overbodig geworden uitvoerders aan de andere kant. Zelfs voor traditioneel laaggeschoolde functies zijn complexe vaardigheden vereist. Personeelsontwikkeling moet zich daarom niet alleen richten op de hooggevaardeerde functies in het arbeidsproces, maar ook op het minimaliseren van een dreigende maatschappelijke scheiding tussen de 'slimmen' en de 'dommen'. En daarbij hoort het afstemmen van werk op individuele vermogens en talenten. 'Niemand kan immers slim zijn, tegen zijn zin in.' Joseph Kessels over lerend werken in onze kenniseconomie. De samenleving verliest steeds meer kenmerken van een industriële maatschappij en beweegt zich in de richting van een informatie- en kennismaatschappij. Het vermogen om relevante informatie op te sporen zal een grotere rol gaan spelen dan de klassieke economische factoren als kapitaal, grondstoffen en (fysieke) arbeid. Dit vermogen, dat ik ook wel kennisproductiviteit noem (Kessels, 2001), kan nieuwe kennis ontwikkelen en succesvol toepassen, waardoor werkprocessen, producten en diensten kunnen worden verbeterd of vernieuwd. In deze context zijn opleiden, ontwikkelen en leren niet zozeer van belang als instrumenten om (nieuwe) medewerkers aan te passen aan bestaande en nieuwe werkprocessen, maar worden zij de belangrijkste processen die kennisproductiviteit bevorderen.

61

arbeidsmarkt

De dynamiek in het economisch verkeer stimuleert een beweeglijke arbeidsmarkt. De vanzelfsprekende baan voor het leven verdwijnt en medewerkers krijgen een steeds grotere verantwoordelijkheid om economisch aantrekkelijk te blijven. De aantrekkelijkheid van de medewerker zal vooral afhangen van bekwaamheden op een bepaald vakgebied, probleemoplossende vaardigheden, reflectieve vaardigheden, interactieve vaardigheden en het vermogen tot zelfregulatie van motivatie, affiniteiten en emoties. Dit evenwichtig opgebouwde geheel van bekwaamheden is bepalend voor de employability van een medewerker. Personeelsontwikkeling is daarmee een belangrijk instrument voor de individuele medewerker om te kunnen blijven participeren in zinvol werk.

Inherent aan de beweging in de richting van een kenniseconomie is de dreiging van een nieuwe maatschappelijke tweedeling: de kenniswerkers enerzijds en de door automatisering en rationalisering overbodig geworden uitvoerders anderzijds. Zelfs voor traditioneel laaggeschoolde functies zijn complexe vaardigheden vereist, die communicatie, klantgerichtheid en zelfstandigheid bevorderen. De aandacht van personeelsontwikkeling zal zich daarom niet alleen moeten richten op de hooggevaardeerde functies in het arbeidsproces, maar juist ook op het voorkomen of minimaliseren van een dreigende scheiding tussen de 'slimmen' en de 'dommen'. De consequenties van deze maatschappelijk scheiding zullen in een kenniseconomie dramatischer zijn dan in een klassieke, industriële economie.

sturen of aanpassen?

Bij het inrichten van organisaties spelen traditionele functies en hiërarchische structuren een steeds minder belangrijke rol. Er groeit een bewustzijn dat een medewerker, team, afdeling of unit aantoonbaar moet bijdragen aan het bereiken van overeengekomen doelen. Performance en resultaat zijn belangrijkere graadmeters voor succes dan het aantal medewerkers van een afdeling of de titel van een functie. Competentie-management vervult niet alleen een cruciale rol bij het analyseren van de relevante resultaatgebieden, maar ook in de vertaling ervan in vereiste competenties en in het scheppen van gunstige condities voor de ontwikkeling van die competenties. Bij een op leren gerichte organisatie is het van groot belang hoe we naar de medewerkers kijken. Zijn zij leveranciers van arbeid, inzetbaar volgens een zorgvuldig uitgedacht plan, passend in de strategie van de organisatie, of zien we medewerkers als probleemoplossers, communicators, potentiële verbeteraars of vernieuwers?

Het ontwerpen, uitvoeren en besturen van formele leertrajecten blijven belangrijke Human Resource Development-functies. Naast de formele leertrajecten in de vorm van cursussen, on- en off-the-job-trainingen, opleidingen, workshops, seminars en conferenties ontstaat veel belangstelling voor informele leersituaties en leerprocessen in de dagelijkse werkomgeving. Opleiders zullen zich derhalve niet alleen richten op opleidingsinterventies, maar ook op aspecten als leerklimaat, inrichting van de werkomgeving, organisatie van het werk en de toepassing van informatie- en communicatietechnologie. Het gaat dan vooral om de aandacht voor het brede spectrum van factoren die het leren op en rond het werk bevorderen en belemmeren.

62

Het is van groot belang hoe we daarbij naar medewerkers in een organisatie kijken. Zijn het leveranciers van arbeid, inzetbaar volgens een zorgvuldig uitgedacht plan, passend in de strategie van de organisatie, of zien we medewerkers als probleemoplossers, communicators, potentiële verbeteraars of vernieuwers? Deze perspectieven zijn van belang voor onze opvatting over het vormgeven aan een op leren gerichte organisatie. Niet elke organisatie zal daar hetzelfde over denken, en niet elke type werk zal gediend zijn met dezelfde opvatting.

Het is echter evident dat we door de veranderende opvatting over de rol van medewerkers ook meer aandacht gaan besteden aan zaken als zelfsturing, persoonlijke ontwikkeling en coaching. Dat is ook noodzakelijk omdat de routinematige taken steeds meer verdwijnen door toenemende automatisering. Het werk dat overblijft vraagt van medewerkers dat ze alert processen bewaken en op eigen gezag ingrijpen bij verstoringen. Hiervoor is van belang dat de klassieke scheiding vervaagt tussen het denken van de leidinggevende en doen van de uitvoerende. Als gevolg daarvan stelt een organisatie hoge eisen aan de samenwerking van medewerkers onderling en de omgang met hun klanten. Niet alleen het uitvoeren van het dagelijkse werk is belangrijk, maar juist het bijdragen aan verbetering en vernieuwing krijgen steeds meer waardering. Dit vereist echter ook dat medewerkers bestaande gewoonten en waarden kritisch analyseren en indien nodig veranderen.

performance en passie

De bijdrage die we van medewerkers vragen formuleren we steeds vaker in termen van competenties of bekwaamheden. In het bijzonder zijn we dan geïnteresseerd in de combinatie van materie-deskundigheid, probleemoplossing, reflectie, samenwerking, het vermogen om een eigen koers te zoeken en het vermogen tot zelf-

standige oordeelsvorming. Dit rijke landschap van bekwaamheden kan zich verder ontwikkelen als medewerkers een toenemende autonomie verwerven bij het omgaan met complexe taakeisen. Lukt dat niet, dan zal het werk steeds meer tot stress leiden (Karasek & Theorell, 1990). De wijze van plannen, sturen, beheersen en controleren, waarmee we in de vorige eeuw zo groot en rijk zijn geworden, passen waarschijnlijk niet zo goed meer bij het type werk en de medewerkers die werkzaam zijn in kennisintensieve organisaties en in de dienstverlening.

Bij het ontwerpen van een op leren gerichte organisatie rijst een belangrijke vraag: moeten we uitgaan van het gewenste functioneren of van de persoonlijke en collectieve passie? Het sturen op performance veronderstelt dat we weten welk soort functioneren we willen, dat we functioneringsproblemen kunnen opsporen en analyseren, en dat we passende maatregelen kunnen nemen. Een performance gerichte benadering betreft niet alleen de medewerkers, maar ook hun werkuitrusting en de ondersteunende systemen. Het vraagt van managers een grote bekwaamheid in het sturen en regelen. In ruil voor het betaalde salaris mogen ze immers van medewerkers gehoorzaamheid en loyaliteit verwachten bij het verbeteren van de arbeidsprestatie. Een organisatie die op leren is ingesteld, gaat waarschijnlijk uit van het principe dat je vooral moet doen waar je goed in bent. Dit veronderstelt een werkomgeving die ruimte biedt aan de samenwerking van gelijkgestemden. Als zaken niet prettig gaan, kan dit een belemmering zijn voor het goed uitoefenen van je werk. Het is daarom van belang dat er een atmosfeer is, waarin je kunt aangeven wat je dwars zit, zonder dat dit lijkt op kwaadspreken of mopperen. Met name in organisaties die het moeten hebben van waardetoevoeging door middel van kennis, is het van belang dat de kenniswerkers kunnen werken op een manier die past bij hun vermogens en talenten. Je kunt immers niet tegen je zin in, slim zijn.

In een kenniseconomie of informatiemaatschappij gaat het vooral om het ontwikkelen van het vermogen om kennisproductief te zijn: het vermogen van een organisatie om relevante informatie op te sporen, hiermee nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen, en deze toe te passen op de verbetering en radicale vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten. Kortom, kennisproductie bestaat uit een reeks leerprocessen. In een kenniseconomie heeft werken het karakter van leren gekregen. Je zou zelfs kunnen spreken over 'de didactiek van het werk' omdat de werkomgeving een leeromgeving is.

ontwikkelen van kennisproductiviteit

Kennisproductiviteit ontstaat waarschijnlijk niet vanzelf. Je kunt je afvragen of het mogelijk is om op basis van de klassieke principes van strategisch denken, operationele plannen en concrete tactieken mensen in beweging te krijgen om een slimme, originele, vernieuwende bijdrage te laten leveren aan een abstract organisatiedoel. De wijze van plannen, sturen, beheersen en controleren, waarmee we in de vorige eeuw zo groot en rijk zijn geworden, passen waarschijnlijk niet zo goed meer bij het type werk en de medewerkers die straks werkzaam zullen zijn in kennisintensieve organisaties en in de dienstverlening. Veel van het routinematige en standaardwerk zal zijn geautomatiseerd. Wat overblijft is werk dat bestaat uit tal van onverwachte probleemsituaties, waarvan we gisteren het bestaan nog nauwelijks konden vermoeden. Zodoende is het dan ook niet meer mogelijk om op een gestandaardiseerde wijze op te leiden. We zullen op zoek moeten gaan naar aanpakken die niet gericht zijn op een einddoel, maar die voorbereiden op het kunnen participeren in een permanente leeromgeving.

Het zal waarschijnlijk makkelijker zijn om een bijdrage te kunnen leveren aan kennisproductie in een omgeving waarin kenniswerkers bewust werken aan hun wederzijdse aantrekkelijkheid. Het klinkt misschien wat vaag, zeker in een context van gestaalde managementtaal, maar vreemd is het niet. We zijn al tijden vertrouwd met het belang van een prettige werksfeer, waarin we openheid en vertrouwen hoog waarderen. Als de centrale strategie minder van belang wordt en de collectieve richting van hoogopgeleide medewerkers er meer toe doet, dan wint ook het principe van wederzijdse aantrekkelijkheid aan belang. Het is een welbegrepen eigenbelang. Waarschijnlijk is het makkelijker om in een omgeving van wederzijdse aantrekkelijkheid je talenten te ontwikkelen en aan gemeenschappelijke doelen te werken, dan in een strak geleid systeem waarin vooral opgelegde targets en aandeelhouders er toe doen (Kessels & Tjepkema, 2002).

Het is verbazingwekkend om te zien hoeveel mensen hebben afgeleerd zich vragen stellen als: Wat zou ik echt graag willen doen? Waar loop ik warm voor? Doe ik de dingen die bij mij horen? Als je niet meer in staat bent om deze vragen te stellen, er geen goed antwoord op krijgt, of ze te laat stelt, is de kans groot dat je te lang blijft hangen in middelmatigheid. Dat is voor de organisatie en voor betrokkenen geen bevredigend perspectief. Passie kan die impasse doorbreken. Alleen wanneer je echt gemotiveerd bent kun je het geestelijk lastige kenniswerk verrichten. Nogmaals, je kunt niet slim zijn tegen je zin in.

Als leren en werken zo nauw met elkaar gaan samenhangen, is het van belang om actief te werken aan een werkomgeving met een gunstig leerklimaat. Het vermogen om bewust aan de kwaliteit van de leeromgeving te werken zou wel eens een bekwaamheid kunnen zijn waardoor slimme organisaties zich gaan onderscheiden van de rest. Dat veronderstelt dat we op zoek gaan naar kenmerken van een dergelijk gunstig leerklimaat en ontdekken hoe we het bewust kunnen bevorderen. De kwaliteit van het leerklimaat bepaalt immers of het mogelijk is om te werken aan wederzijdse aantrekkelijkheid en om op zoek te gaan naar een passie.

64

welke taak heeft een manager hier?

Misschien moeten we het idee van de exclusieve managementsturing wel gaan herzien. We zijn zo vertrouwd met het denken in termen van visie, missie, strategie, beleid en de bijbehorende performance indicatoren, maar zijn dat nu geëigende begrippen om ruimte te geven aan verbetering, vernieuwing en ontwikkeling van talent? Kun je de kwaliteit van het leerklimaat centraal aansturen? Het is evident dat werk dat steeds meer de kenmerken van leren krijgt, vraagt om een omgeving waarin reflectie, leren van fouten, delen van een kritische mening, uitdagen van groepsdenken, vragen van feedback, experimenteren en het delen van kennis ruim baan krijgen (Van Woerkom, 2003). Het vraagt ook van de medewerker om een sterk bewustzijn te ontwikkelen van de eigen loopbaanmogelijkheden en het verwerven van een helder zicht op de eigen economische aantrekkelijkheid. In een kennismaatschappij kunnen de organisatie en de manager niet langer deze zorgen van de medewerker overnemen. En zodoende heeft de medewerker geen andere keus dan zich te ontwikkelen tot een autonome professional, die baat heeft bij een kritische reflectie op de eigen bekwaamheden en de leermogelijkheden die het werk biedt. De integratie van werken en leren leidt in feite tot een krachtig pleidooi voor emancipatie.

Dit artikel verscheen eerder in *Loopbaan: tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders*, 2003 nr 5, p. 18-21.

literatuur

Karesek, R. & Theorell, R. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kessels, J.W.M. (2001). *Leeromgevingen voor kennisproductiviteit*. Opleiding en Ontwikkeling, jrg. 14, nr. 6, pag. 19-23.

Kessels, J. en Tjepkema, S. (2002) *Een economische grondslag voor leren en ontwikkelen. Over de 'harde' achtergronden van een 'zachte' aanpak*. In **M. Rondeel en S. Wagenaar** (red.) *Kennis maken. Leren in gezelschap*. Schiedam: Scriptum pag. 21-39

Woerkom, M. van (2003). *Critical reflection at work. Bridging individual and organisational learning*. Enschede: Universiteit Twente.