

**‘Geloof in eigen
kunnen is alles’**

Als hoogleraar en consultant staat Joseph Kessels al meer dan dertig jaar midden in de hype rond kennismanagement. Maar van het hele begrip moet hij niets weten. 'Kennis valt niet te managen, niemand wordt slimmer tegen zijn zin.'

Tekst Mirjam van Immerzeel

Beeld Marcel Molle

Over twee jaar moet de overheid beter werk leveren met bijna 12.800 medewerkers minder. Met een gemiddeld aantal dienstjaren van circa twaalf jaar gaat er een hoop kennis en ervaring verloren die bij externen wordt ingekocht. De uittocht van oudere ambtenaren sterkt het effect. Tegelijkertijd moet de Nieuwe Ambtenaar worden geboren. Een zelfredzame flexibele ambtenaar die liever netwerkt dan binnen de perken van de hiërarchie blijft. Gewenst gevolg: verjonging en innovatie. De uittocht en functieroulatie binnen de overheid, biedt volgens Joseph Kessels, hoogleraar human resource development aan de Universiteit Twente, zeker kansen. Maar het werkt de opbouw en onderhoud van een *body of knowledge*, zoals hij dat noemt, ook tegen. De overheid moet volgens hem kennis in huis houden om de kwaliteit van het werk van externe adviseurs zelf te kunnen beoordelen. Tegelijk waarschuwt hij degenen die hun heil zoeken in kennismanagement: doe het niet. 'Kennis valt namelijk niet te managen in de ouderwetse zin van controle, productiviteit, *top down*', zegt hij. 'Niemand wordt slimmer tegen zijn zin.'

Toch duurt die hype nu al jaren. Lerende organisaties, education permanente, innovatieplatformen. Ambtenaren die speeddaten om kennis met elkaar te delen...

'Er zijn inderdaad heel veel initiatieven. Vele zullen ook in schoonheid sterven, omdat draagvlak vaak ontbreekt. De gedachte er achter klopt niet omdat men blijft vasthouden aan oude managementstructuren.'

Hoe zou het beter moeten? Geef eens een voorzet.

'Heb de moed om individuele ontwikkeling de vrije loop te geven. Neem belemmeringen weg voor zelfsturing en emancipatie. Geef mensen de ruimte om dingen te ondernemen, zonder last te hebben van hiërarchie en ingesleten patronen. Creëer een aantrekkelijke leer- en werkomgeving.'

Dat klinkt bijna idyllisch.

'Voor mij is duidelijk dat de structuren binnen de overheid moeten worden aangepast om

mensen ruimte te geven voor innovatie. Het zijn vooral ons wantrouwen en de behoefte aan beheersing en controle die onze ontwikkeling op de handrem zetten.'

Bent u daarom ook geen voorstander van klassiek onderwijs? Een klasje en een docent die kennis er over uitstort?

'Je volgt een cursus leiderschap ergens op een mooie plek in de bossen. Je doet er allemaal nieuwe inzichten op en leert allerlei technieken. Vol goede moed en voornemens verschijn je maandag op je werk en wil je het geleerde toepassen. De kans is echter groot dat er weinig van terecht komt. En dat zit 'm volgens mij in de scheiding tussen werkvloer en de leeromgeving. De praktijk is namelijk vaak te weerbarstig. De werkvloer is zelf een zeer krachtige leeromgeving, veel krachtiger dan een cursus van een paar dagen op een vreemde plek. Sociale druk, ongeschreven regels en ingesleten patronen zorgen dat mensen volgens een bepaalde verwachting handelen. Dat hoeft niet eens bewust te gaan. Als je bijvoorbeeld ergens nieuw binnenkomt dan heb je vrij snel door hoe dingen werken en pas je je aan. Het wordt heel vaak onderschat hoe impliciet sterk gewoonten zijn.'

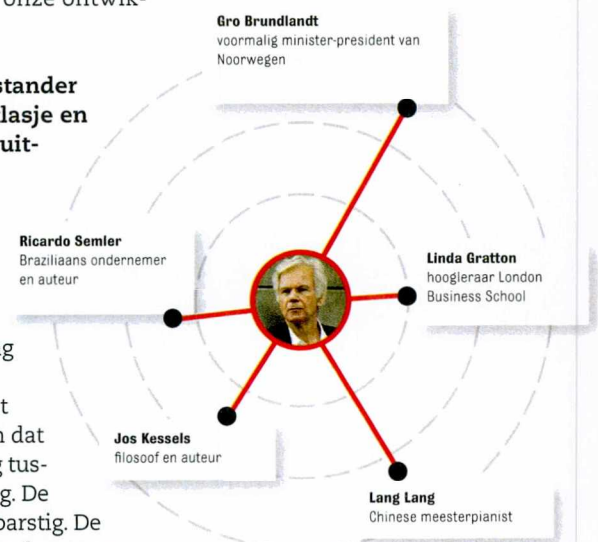
Daar sta je dan met je leerstof...

'Hoe vaak gebeurt het niet dat je tijdens een vergadering wordt gevraagd om input te leveren om een probleem op te lossen. Leuk, goed idee. Maar dan is er nog de praktijk en hiërarchie: het past hier niet; hebben we al eens geprobeerd; is geen budget voor. Als die praktijk dwingend is dan laat je de volgende keer je inbreng achterwege.'

Wat zijn de gevolgen daarvan?

'Het houdt in de eerste plaats de ineffectiviteit van leren in stand. Zonde van talent en geld. Met name jonge werknemers trekken dit mechanisme niet. Die gaan weg. Dat is vooral schrijnend bij de overheid. Ik zie jongeren bewust voor een loopbaan bij de overheid kiezen. Ze zitten vol ideeën, maar merken dat het allemaal dood slaat. Ze worden uitgenodigd

Het netwerk van Joseph Kessels



Na een wat moeilijke onderwijscarrière staat de loopbaan van hoogleraar Joseph Kessels in het teken van een vrije en autonome ontwikkeling. Van hemzelf en anderen, zowel binnen organisaties als individueel. 'Er zit meer in mensen dan hun omgeving toestaat om te laten zien.'

WIE Joseph Kessels, 57, woont al meer dan dertig jaar samen met zijn partner Herman Gordijn, kunst-schilder.

OPLEIDING Pedagogische Academie te Roermond. Studie andragologie en proefschrift, respectievelijk Universiteit van Amsterdam en Universiteit Twente.

LOOPBAAN In 1977 richtte Joseph Kessels samen met Cora Smit adviesbureau Kessels & Smit The Learning Company op. Vanaf 1995 is hij als hoogle- raar Human Resource Development verbonden aan, eerst de Universiteit Leiden en sinds 2000 de Uni- versiteit Twente.

een nota te schrijven en vervolgens gaat hun werk het hele departement door naar boven en komen er steeds meer parafen bij. Hun inbreng raakt verloren.'

Als iedere individuele ambtenaar moet worden gehoord en zijn of haar inbreng gehonoreerd dan schiet het weer niet op met de doelmatigheid, om niet te spreken van de democratische spelregels....

'Tja, van oudsher zijn de deugden van ambte- naar gehoorzaamheid en dienstbaarheid. Dat hoort bij de democratische rolverdeling tussen overheid en politiek. Maar ze wringen ook met de aard van de jongere generatie. Ik weet niet hoe dat zich gaat verhouden in de toekomst. Ik kom bij organisaties waar niemand jonger is dan 35 jaar. De jongeren die binnenkomen, krijgen de beginnersklussen, alleen maar omdat de oudgedienden zelf ook zo zijn begonnen. Dat trekt die generatie niet meer.'

Je zou ook kunnen zeggen dat ze verwend zijn...

'Goed, het is niet altijd feest. Maar wat voor een toekomst heb je als jonge mensen afha- ken? Als ik een groep oudere werknemers vraag of ze doen waarvan ze droomden toen ze afstudeerden, dan blijft het heel vaak stil. Sommigen verstikken zelfs omdat zij zich rea- liseren dat ze in een stroom zijn beland die ze heeft meegevoerd, weg van hun ideaal. Een deel komt voort uit realisme, volwassen wor- den en zelfbescherming. Maar ik vind vooral dat het mensen minder aantrekkelijk maakt.'

Minder aantrekkelijk? Als wat? Als werknemer?
'In de eerste plaats als mens, maar ook als werknemer.'

U bent een idealist.

'Als ik anders zou denken dan zou ik weinig reden meer hebben om elke ochtend op te staan. Ik heb zelf een moeizame onderwijsloopbaan gehad. Ik ben ooit begonnen als leraar in het lager voortgezet onderwijs in Limburg. Van de leerlingen daar heb ik geleerd dat geloof in eigen kunnen het allerbelangrijkste is voor suc- ces. Zonder dat loop je je hele leven tegen faal- ervaringen op. Funest. Na een lezing vertelden twee kleuterleidsters mij eens over de grote ver- schillen in capaciteiten tussen leerlingen. Dan gaat het om zelfredzaamheid: veters strikken en jasje aantrekken. Ze vertelden dat sommige kin- deren na een jaar op de basisschool die vaardig-

heden alweer hebben verleerd en afhankelijk zijn geworden. Die terugval wordt gestimuleerd door de schoolomgeving. Ze gaan zichzelf onderschatten door faalervaringen. Als dat zich tijdens hun leerloopbaan opstapelt, lopen ze grote kans op uitval.'

Wilt u dan het Nederlandse onderwijs op de schop nemen en iedereen een persoonlijke talentcoach geven?

'Wat ik weet is dat we elke vierkante meter kennis en talent nodig hebben om ons te handhaven als samenleving. Laten we in ieder geval proberen iedereen naar vermogen en talent zich te laten ontwikkelen. Dat kan met meer autonomie, zelfsturing en door de uni- formiteit te doorbreken. Ja, dat kost geld. We hebben met ons onderwijs een mooi systeem gebouwd, met alle goede intenties en doelen. Het is doelmatig en bureaucratisch geleid en dat is logisch. Maar we raken daardoor ook aardige dingen kwijt. Bijna alle onderwijs is nu gericht op het collectief en niet op het indi- vidu. Een groep mensen in een hokje stoppen en vervolgens een uur lang proberen vol te proppen met kennis, werkt niet. Het zorgt voor teleurstelling en uitval, en dat kost ook heel veel geld. Misschien nog wel meer.'

Oké, u stelt dat werknemers zich moeten kun- nen ontwikkelen naar hun volledige potentie. Maar wat als je niet goed weet wat je wilt?

'Een paar mensen weet al jong wat ze later wil- len gaan doen. Dat moet je vroeg spotten en stimuleren. Veel meer mensen komen pas op hun veertigste of vijftigste te weten dat ze nog niet hun draai hebben gevonden in hun loop- baan. Dat kan frustreren en zorgen voor uitval. Ze hebben zichzelf de vraag niet gesteld wat ze nou precies willen zónder sociale druk en verwachtingen van anderen. In het onderwijs, maar ook in organisaties zou daar meer aan- dacht voor moeten zijn. Tijdens functione- ringsgesprekken, maar ook al eerder bij het sollicitatiegesprek, moet dit bespreekbaar zijn. Sommige mensen moeten van alles eerst uit- proberen voordat ze weten wat ze willen en kunnen. Daarvoor bieden bijvoorbeeld die tweejarige traineeships bij de overheid goede kansen. Als dan ook nog uittredende ambte- naren worden ingezet bij de begeleiding, als mentor of iets dergelijks, dan borg je ook nog eens kennis en ervaring in je organisatie'. ●

'Als ik oudere werknemers vraag of ze doen waarvan ze droomden toen ze afstudeerden, blijft het vaak stil'

Meer informatie:



www.josephkessels.com
www.kessels-smit.nl