

Kennisrevolutie dwingt werknemers bij te leren

'Intellectueel kapitaal', noemt prof. Kessels het goede dat een talentrijke werknemer verhandelt aan zijn werkgever.

Wie aantrekkelijk wil blijven voor ondernemers, moet binnen en buiten kantooruren zijn kapitaal op peil zien te houden.

door Ron van Gelderen

NA DE BLAUWE OVERALL RAAKT NU OOK het witte boordje uit de mode, signaleert prof. dr. Joseph Kessels. In opmars zijn de *gold collar workers*. Deze goed opgeleide werknemers bezitten de kennis, denkkraft en creativiteit waarmee een bedrijf zich kan onderscheiden van zijn concurrenten. Hun vaardigheden zijn van levensbelang voor een onderneming.

'Hun intellectuele kapitaal is zelfs het enige bedrijfsmiddel waarmee een onderneming zich nog kan onderscheiden', zegt Kessels, bedrijfsadviseur en parttime hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de Rijksuniversiteit Leiden. Hij constateert dat na de industriële revolutie een kennisrevolutie is aangebroken. 'De traditionele economie van grondstoffen, kapitaal en arbeid verandert langzaam maar zeker in een kennis-economie. Het aantal simpele, routinematige functies loopt sterk terug, terwijl de complexe functies op hoger niveau toenemen.

'Neem bijvoorbeeld een cd-speler van Philips. De materiële grondstoffen en fysieke arbeid zijn te verwaarlozen in vergelijking tot de kennis die in het produkt is samengebracht. Dat geldt ook voor veel andere industriële produkten en al helemaal voor de dienstverlening, waar grondstoffen en fysie-

ke arbeid al praktisch geheel zijn verdwenen.'

Deze ontwikkeling heeft zijns inziens aanzienlijke gevolgen voor de bedrijfsopleidingen. Bedrijfsdirecties moeten af van het idee dat het onderwijs binnen de bedrijfsportalen nauwgezet kan worden uitgestippeld. 'In de kennis-economie zijn bedrijven sterk afhankelijk van het proces van kenniscreatie en kennisoepassing, maar dat valt nauwelijks te plannen en te sturen. Het bedrijfsmanagement kan hoogstens de voorwaarden scheppen waarin het intellectuele kapitaal het beste tot ontwikkeling kan komen.'

De kenniswerker is in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor het onderhouden van zijn vaardigheden. 'Wie aantrekkelijk wil blijven voor zijn werkgever, moet zich blijven scholen. De werknemer is aangenomen vanwege zijn kennis en vaardigheden en van hem mag dan ook worden verwacht dat hij die zelf op peil houdt en het liefst natuurlijk verder uitbreidt.'

De hoogleraar adviseert werknemers na mbo, hbo of universiteit in beweging te blijven. Permanente educatie, luidt het parool. Iedereen zou een persoonlijk leerplan moeten ontwikkelen. Wat zijn mijn sterke en zwakke punten en hoe versterk of verbeter ik die? Let wel, hij adviseert niet alleen func-

tiegerichte opleidingen. 'Persoonlijke ontplooiing is minstens even belangrijk.'

Het klinkt allemaal mooi uit de mond van Kessels, maar eigenlijk zegt hij dus gewoon dat iedere werknemer op eigen initiatief in zijn schaarse vrije tijd moet gaan zitten blokken. En dan niet eens voor de volgende stap in zijn carrière, maar voor het behoud van zijn huidige baan. Het lijkt wat al te veel gevraagd voor de doorsnee-werknemer, die naast zijn werk ook tijd wil overhouden voor hobby's en zorgtaken. 'Het klinkt onacceptabel voor een groot deel van het huidige personeel', beaamt Kessels. 'Maar kijk eens naar de vrije beroepsbeoefenaren. Jij en ik verwachten van artsen, advocaten en architecten dat ze hun expertise voortdurend ontwikkelen. Voor de meeste vaste werknemers is die verantwoordelijkheid altijd uit handen genomen door het bedrijfsmanagement, maar ik ben ervan overtuigd dat dat gaat veranderen.'

IN HET NEDERLANDSE BEDRIJFSLEVEN gonst inderdaad al enige tijd het Amerikaanse toverwoord *employability*, een samentrekking van *employee* en *adaptability*. Werknemers moeten er zelf voor zorgen dat ze interessant genoeg blijven voor hun huidige werkgever of een potentiële nieuwe werkgever, is de achterliggende gedachte. Het chemieconcern Akzo Nobel zet de toon met zijn nieuwe, brede opleidingsbeleid voor werknemers die hun arbeidskansen binnen maar ook buiten de onderneming willen vergroten.

'Werknemers worden meer en meer afge-rekend op de kennis die ze inbrengen', zegt Kessels. 'Het uitzicht op langdurige zekerheid biedende arbeidscontracten verdwijnt. Medewerkers maken niet langer meer als vanzelfsprekend promotie door maar te blij-

ven zitten waar ze zitten. Ze moeten voortdurend blijven werken aan hun eigen *employability*. Voor de één is dat een aanhoudende zorg, voor de ander een permanente uitdaging.' De roep om eigen initiatief van werknemers wordt mede ingegeven door frustraties over het falende opleidingsbeleid van de afgelopen jaren. De resultaten van de bestaande bedrijfsopleidingen zijn ronduit bedroevend, erkent Kessels, zelf al twintig jaar opleidingsadviseur en volgens zijn collega's in het bedrijfsleven de Nederlandse autoriteit op hun vakgebied.

Van de bedrijfsopleidingen is naar schatting 50 tot 70 procent gericht op problemen waarvoor geen opleidingsnoodzaak bestaat en slechts 10 procent van de opleidingen leidt tot merkbare veranderingen in het werkgedrag van de werknemers. En dat voor een opleidingstak die in Nederland met een totale begroting van ruim zeven miljard gulden groter is dan het wetenschappelijk onderwijs. De bedrijfsopleiders hebben te lang gedacht dat werknemers gedurende twee dagen op de hei met behulp van een schoolbord en een lesmap wat kan worden bijgebracht, stelt Kessels.

'Onze belangrijkste fout is dat we lange tijd mensen in een klaslokaal hebben gejaagd zonder dat ze zelf enige inbreng hadden. Een slecht functionerende chef werd naar het opleidingscentrum De Baak in Noordwijk gestuurd, met de boodschap dat-ie daar misschien nog iets kon leren. Negen van de tien keer kwam hij terug met de boodschap dat hij zich zeer had vermaakt, maar dat hij de lesstof eerlijk gezegd al jaren in de praktijk toepastte. Verloren energie dus.'

De tweede fout van de bedrijfsopleiders is hun geringe aandacht voor de werkplek. 'Door de schoolse aanpak staan veel oplei-

dingen te ver af van de praktijk. Bedrijfsopleiders hebben over het hoofd gezien dat de werkplek vaak een veel betere leeromgeving is dan het klaslokaal. Het heeft veel meer effect als de bedrijfsopleiders het interne leerproces en met name de communicatie tussen collega's verbeteren dan dat ze de zoveelste cursusmap samenstellen.'

DE DERDE FOUT WORDT NAAR ZIJN oordeel gemaakt door het reguliere onderwijs. 'Leren te leren' is een van zijn stokpaardjes. Zijn eigen studenten krijgen onderrecht in de wijze waarop ze zich kennis eigen kunnen maken. Volgens hem gebeurt dat veel te weinig. 'Studenten moeten beter worden voorbereid op het proces van permanente educatie. Voor het bedrijfsleven is het vermogen tot het genereren, verspreiden en produktief toepassen van kennis belangrijker dan de vakinhoudelijke expertise die studenten tijdens hun studie hebben opgedaan.'

Kessels spreekt met enthousiasme over de uitdagingen van de kennis-economie. Toch ziet hij ook de keerzijde. Hij spreekt zelfs over 'de conflictstof voor een nieuwe klasstrijd'. Zoals vroeger onderscheid werd gemaakt tussen hand- en hoofdarbeiders, dreigt nu een kloof tussen kenniswerkers en dienstverleners. De kenniswerker doet het leuke werk, volgt de juiste opleidingen en verdient het grote geld, terwijl de dienstverlener voor weinig geld flexibele arbeid moet verrichten.

'Nobel-prijswinnaar Milton Friedman heeft daarover al eerder zijn zorg uitgesproken, maar ik ben bang dat nog niemand een adequate oplossing heeft gevonden. Bedrijven spreken wel zo fraai over human resources, maar het lijkt wel alsof in de kennis-economie alleen een kleine groep hooggetalenteerde medewerkers telt als echte resources.'