

ESSAY

JE KUNT NIET SLIM ZIJN TEGEN JE ZIN

KENNISONTWIKKELING EN SOCIAAL KAPITAAL IN EEN KENNIS-INTENSIEVE ORGANISATIE. DAT ZIJN DE UITDAGINGEN VOOR EEN OPLEIDINGSINSTITUUT, STELT PROF. DR. JOSEPH W.M. KESSELS.

DOOR PROF. DR. JOSEPH W.M. KESSELS *BEELD MAREN THE OTTEN*



Joseph Kessels is als hoogleraar Human Resource Development verbonden aan de Universiteit Twente. In 1993 promoveerde hij cum laude op een onderzoek naar het ontwerpen van succesvolle opleidingsprogramma's. Samen met Cora Smit stichtte hij in 1977 Kessels & Smit, The Learning Company, een internationaal advies- en onderzoeksbureau op het gebied van opleiden, leren en ontwikkelen van mensen in hun werk. Tot en met 2010 was hij aan dit professionele netwerk verbonden. De Nederlandse Vereniging van HRD-professionals (NVO2) verleende hem de eerste Opleidingsonderscheiding. Van de Twentse studenten kreeg hij in 2000 de Universitaire Onderwijsprijs.

En van de lastige vragen voor een opleidingsinstituut van een kennisintensieve organisatie, zoals een universitair medisch centrum, is hoe je de deelnemers aan programma's in staat kunt stellen om hun talenten tot ontwikkeling te brengen en hen deel te laten nemen aan verschillende vormen van kenniswerk. De klassieke opvatting is dat je dit proces goed moet managen, zeker als het voortbestaan van de organisatie sterk afhankelijk is van kennisontwikkeling. Maar is het wel mogelijk om het leren, de productie en toepassing van kennis en talent te 'managen'?

We weten al langer dat de effectiviteit van traditionele cursussen niet echt groot is. Dat wil niet zeggen dat de cursussen en trainingen van slechte kwaliteit zijn. In tegendeel: de docenten zijn bekwaam, de leerstof is actueel en de gebruikte hulpmiddelen voor kennisoverdracht zijn up to date. Het probleem zit in twee belangrijke aspecten: de transfer naar de dagelijkse werkpraktijk en de leerwensen van professionals.

Transfer-of-training en het corporate curriculum

Hoewel het zo logisch klinkt, is het toch lastig om de verbinding te leggen tussen de formele cursusresultaten en de praktijk van de dagelijkse werkomgeving. Zolang een opleiding gericht is op het behalen van een diploma of een andere formele kwalificatie, is er niet zoveel aan de hand. Op het moment dat we leertrajecten bewust willen inzetten om de kwaliteit van de kennishuishouding

in de instelling of het bedrijf te versterken, is er meer nodig dan het organiseren van cursussen. Je wilt dan dat er op en rond het werk een verandering, verbetering of vernieuwing plaatsvindt. Als dat noodzakelijk is, dan moet de interventie ook daar plaatsvinden en niet uitsluitend in een opleidingsinstituut. Dit vraagt om een intensieve samenwerking tussen opleidingsinstituut en werkplek. Professionals moeten kunnen werken aan thema's en vraagstukken die hen boeien en intrigeren, en die hen uitdagen om nieuwe kennis te ontwikkelen en deze toe te passen. Zo'n omgeving helpt de organisatie om kennisproductief te zijn. Die is dan in staat om werkprocessen, producten en diensten stapsgewijs te verbeteren en radicaal te vernieuwen, via het genereren, delen en toepassen van kennis.

Voor een kennisintensieve organisatie is dit proces van kennisproductiviteit van vitaal belang. Tegelijkertijd is het onverstandig de leerprocessen die daarvoor nodig zijn over te laten aan het toeval. Intussen zijn we ook tot het inzicht gekomen dat we deze processen steeds minder kunnen organiseren en managen op de manier waarop we dat veelal gewend zijn. Kennisproductiviteit ontstaat niet op commando. Van der Waals (2001) heeft in zijn onderzoek aannemelijk gemaakt dat een medewerkersgestuurde aanpak van opleiden en leren meer positieve effecten heeft dan een klassieke managergestuurde werkwijze.

Een alternatieve aanpak is het creëren van een 'corporate curriculum' (Kessels, 2001) dat van ➤

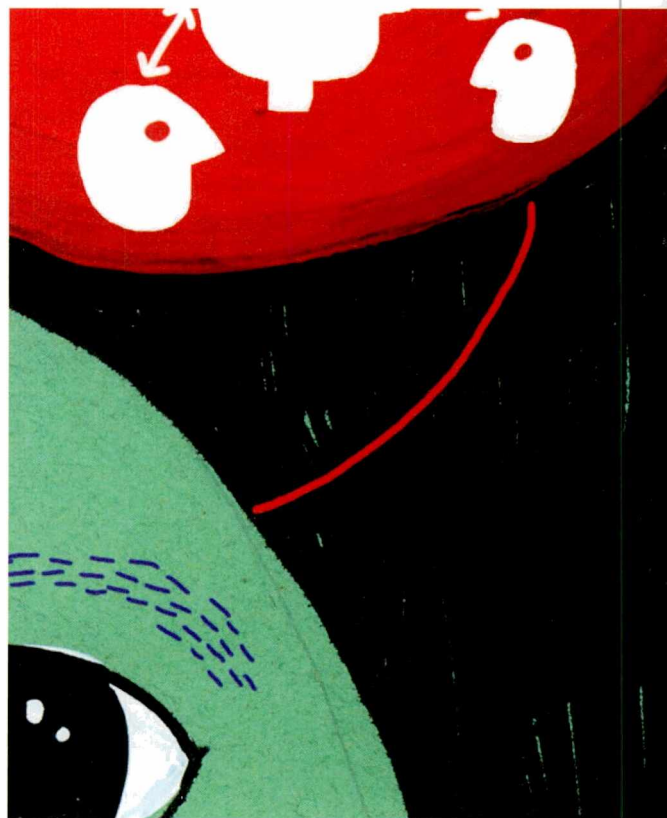
de dagelijkse werkomgeving een krachtige leeromgeving maakt. Een corporate curriculum is geen leerplan in de traditionele zin van het woord, met vooraf bepaalde doelen en inhoud die in een vaste volgorde en via een vooraf bepaalde werkwijze overgedragen worden. Het is veel meer een rijk landschap, waarin individuen en teams hun weg zoeken en kennis construeren. Het vormgeven van een corporate curriculum kun je opvatten als het inrichten van een leeromgeving in directe verbinding met het werk. Dat doe je door leerprogramma's te ontwerpen die aansluiten bij urgente vraagstukken op en rond het werk en waarvoor de deelnemers op zoek gaan naar nieuwe aanpakken, gebruikmakend van hun gezamenlijke talenten en de deskundigheid van anderen.

In de context van een kenniseconomie is dit van groot belang. Alleen het uitgaan van zo'n aanpak heeft wel grote consequenties voor de organisatie van het dagelijkse werk: werken en leren zijn daarin haast niet meer te scheiden.

De leerbehoeften van autonome professionals

Naast een betekenisvolle integratie van de leer- en werkomgeving blijken ook persoonlijke factoren een belangrijke rol te spelen. In het bijzonder moeten we daarbij denken aan persoonlijke gedrevenheid, ambitie en de eerdere ervaringen van medewerkers. In de race om sneller en slimmer processen, producten en diensten te verbeteren en te vernieuwen, blijkt dat het onmogelijk is om de daarvoor benodigde kennis vanuit de traditionele top te bedenken, te sturen, te coördineren, te beheersen en te controleren. Ook al lukt het om grote hoeveelheden informatie, door middel van geavanceerde kennissystemen, op veel werkplaatsen tegelijkertijd beschikbaar te stellen, het betekent niet dat mensen daar automatisch enthousiast gebruik van zullen maken.

Een nieuwe generatie medewerkers zal de werkomgeving vooral beoordelen op de geboden ontwikkelingsmogelijkheden en de mate waarin deze uitnodigt tot een inspirerende samenwerking met gelijkgestemden. Hier spelen niet alleen nieuwsgierigheid, persoonlijke interesse en passie een grote rol (Verdonschot, 2009), maar ook zaken als vertrouwen, transparantie, respect, gedeelde waarden en integriteit. Het zijn deze elementen die de kwaliteit van het sociale kapitaal in een organisatie bepalen (De Jong, 2010). Het leren in netwerken, uitgenodigd worden om aan een urgent vraagstuk te werken en in grote mate zelfsturend naar een oplossing kunnen zoeken, lijken belangrijke voorwaarden te zijn voor een nieuwe generatie professionals om aan hun kennisontwikkeling te werken.



Je bekwaamheid kunnen verbeteren in betekenisvol werk, waarbij je autonomie gerespecteerd wordt, terwijl je deel uitmaakt van een aantrekkelijk gezelschap, zijn de belangrijkste ingrediënten voor de motivatie om te leren (Ryan & Deci, 2000).

De relatie tussen werken en leren verandert hiermee fundamenteel: daar waar we gewend zijn opleiden en leren te zien als voorbereiding op bestaand werk of als aanpassing aan nieuw werk, is leren steeds meer een direct gevolg en onderdeel van het werk. Toegang hebben tot zinvol werk betekent dan toegang hebben tot krachtige leeromgevingen. Participeren in betekenisvol werk biedt de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen en om in economische zin aantrekkelijk te blijven.

Het management-denken is echter zo sterk doorgedrongen in het vormgeven van werkverbanden dat kennisintensieve organisaties zelfs begrippen als 'kennismanagement' en het meer recente 'talentmanagement', kritiekloos adopteren. In het slechtste

geval treffen we traditionele managers aan die de ontwikkeling van de noodzakelijke kennisnetwerken in de weg staan, omdat ze het werk organiseren op basis van macht en positie, gehoorzaamheid en bureaucratische regels. Veel energie van kenniswerkers gaat dan zitten in het opzoeken van vrijplaatsen, waar zij zich kunnen onttrekken aan het formele management dat het leren eerder belemmert dan stimuleert.

Nieuwe uitdagingen voor een modern opleidingsinstituut

Als we bovenstaande verkenningen overzien dan staat een modern opleidingsinstituut voor tal van nieuwe uitdagingen: hoe organiseer je uitdagende leerervaringen voor jonge professionals in de context van een kennisintensieve organisatie? De leeromgeving moet immers betekenisvol zijn, tegemoet komen aan de leerwensen van de professional, geïntegreerd zijn in de dagelijkse werkomgeving, zelfsturing mogelijk maken, en dat liefst in een sociaal netwerk van gelijkgestemden. Recente onderzoeken van Verdonschot (2009) en De Jong (2010) hebben aanwijzingen opgeleverd die behulpzaam zijn bij het ontwerpen van leertrajecten die passen bij deze ontwerpeisen. Hieronder volgen kort de belangrijkste.

Ontwerpprincipe 1:

Het formuleren van een urgent en intrigerend vraagstuk

Een urgent en intrigerend vraagstuk is een voorwaarde om tot kennisproductiviteit te komen, het zorgt voor de noodzakelijke creatieve onrust. Het gaat niet alleen om een rationele noodzaak, maar ook om een persoonlijk gevoelde urgentie. Het wordt intrigerend als de vraag appelleert aan de ambities, nieuwsgierigheid en persoonlijke drijfveren van de deelnemers.

Ontwerpprincipe 2:

Werken vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid

Voor het gezamenlijk komen tot vernieuwend leren is een omgeving nodig met een hoge mate van wederzijdse aantrekkelijkheid: krachtige en constructieve relaties tussen mensen waarin opbouwende maar ook confronterende interacties mogelijk zijn. Openheid en creatieve communicatie zijn hierin erg belangrijk. Het gaat om voortbouwen en aanvullen, in plaats van elkaars inbreng bekritisieren en bestrijden. De kwaliteit van de verbindingen, op basis van vertrouwen,

respect, transparantie en gedeelde waarden – het sociale kapitaal –, maakt een snelle toegang tot en uitwisseling van kennis en ervaringen mogelijk.

Ontwerpprincipe 3:

Werken vanuit kracht

Je kunt een leerproces versnellen door juist te werken met wat er al aan sterke punten en talent aanwezig is, in plaats van analytisch de zwakke punten bloot te leggen en uit te gaan van gebrek en tekorten. Het bevordert ook het vertrouwen en de energie die nodig zijn om door te gaan: het versterkt het geloof in eigen kunnen, wat een van de belangrijkste voorspellers is voor succesvol leren.

Ontwerpprincipe 4:

Creërend leren

Het samen iets maken stimuleert de ontwikkeling van nieuwe kennis. Het noodzaakt tot het expliciteren en verbinden van ervaringen, competenties, het concretiseren daarvan in nieuwe voorstellen, en het uitwerken en beproeven van deze voorstellen. Samen iets maken, is een alternatief voor het maar blijven praten, wat de energie doet weglekken.

Ontwerpprincipe 5:

Werken aan een sociaal communicatief proces

Kennisontwikkeling is een sociaal proces waarin communicatieve en sociale vaardigheden belangrijke voertuigen zijn. Het vraagt om het organiseren van ontmoetingen, uitwisseling en constructieve confrontaties. Het vraagt om luisteren, nieuwsgierig onderzoeken, oordeel uitstellen, spelen met taal en perspectieven, verbinden van je eigen inbreng met die van anderen, wat leidt tot een generatieve dialoog.

Deze ontwerpprincipes zijn anders georganiseerd dan het selecteren, overdragen en tentamineren van leerstof. Zij doen een beroep op de krachtige motor van de intrinsieke motivatie, gebruikmakend van het sociale kapitaal in de werk- en leeromgeving. Het is uitdagend voor een modern opleidingsinstituut om zich in deze ontwerpprincipes te bekwamen; zeker als we erkennen dat je niet slim kunt zijn tegen je zin! 

REFERENTIES

- JONG, T. DE** (2010). Linking social capital to knowledge productivity. An explorative study on the relationship between social capital and learning in knowledge productive networks. Academisch Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- KESSELS, J.W.M.** (2001). Verleiden tot kennisproductiviteit. Oratie. Enschede: Universiteit Twente.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L.** (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **AMERICAN PSYCHOLOGIST**, 55 (1) 68-78.
- VERDONSCHOT, S.** (2009). Learning to innovate. A series of studies to explore and enable Learning in Innovation Practices. Academisch Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- WAALS, J. VAN DER** (2005). Van managersgestuurd naar medewerkersgestuurd opleiden. Academisch Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.