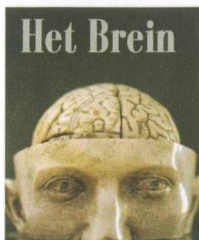


Joseph Kessels: 'Westen en Oosten kunnen veel van elkaar leren'



Wie 'Joseph Kessels' zegt, denkt daarbij aan termen als kennisproductiviteit, het corporate curriculum, kennis als persoonlijke bekwaamheid, social capital en de autonome professional. De redactie van *Leren in Organisaties* was benieuwd hoe Joseph Kessels zijn gedachtegoed plaatst in de huidige mondiale samenleving. Is 'kennis' hetzelfde in Nederland als in India? Leert men in het Westen op andere wijze dan in het Oosten? Hoe zouden internationale organisaties moeten opereren als ze vestigingen opzetten in Dubai of Kaapstad? We vroegen het hem en hij gaf graag antwoord.

Eén van de kernen in je werk is het *Corporate Curriculum met de zeven leerfuncties van organisaties*. Je beschrijft het *Corporate curriculum als een rijk leerlandschap dat mensen ondersteunt en stimuleert om kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen. Hoe past het Corporate Curriculum volgens jou in een internationale leercontext?*

De leerfuncties vormen een analyseraamwerk om te kijken naar de werkplek, en hoe mensen zich op die werkplek kunnen ontwikkelen. Vanuit een beleidsperspectief kun je sturen op deze functies.

Als ik die leerfuncties projecteer op internationale contexten, zie ik dat een aantal van deze functies nog lang niet zo algemeen geaccepteerd zijn als in Nederland. Ik merkte dat de leerfunctie 'het verwerven van vaardigheden die de motivatie, emoties en affecties rond het werken en leren reguleren' in veel centralistische culturen – zoals bijvoorbeeld China – nauwelijks interessant is. Als medewerkers een grote machtsafstand ervaren, als er veel autoriteit gebaseerd is op leeftijd en ervaring, dan is iemand eerder

geneigd om slechts te doen wat je hem of haar opdraagt.

Ook in economieën waar geen hoogconjunctuur heerst en waar mensen veel moeite moeten doen om een baan te krijgen, is zelfmotivatie en zelfregulering van ondergeschikt belang. Je bent dan allang blij dat je een baan hebt, en bereid te doen wat er van je gevraagd wordt, ook al is dat niet datgene wat je zelf graag zou willen doen. Er moet tenslotte brood op de plank! Dan werkt bijvoorbeeld een goed ontwikkeld reflecterend vermogen zelfs belemmerend: je houdt een baan die niet geheel aan je verwachtingen voldoet of die gesitueerd is in een slechte werkomgeving dan alleen maar minder makkelijk vol. Uit zelfbescherming stel je jezelf geen lastige vragen.

De mate waarin leerfuncties toegepast worden heeft dus veel te maken met de cultuur van een land, maar ook met de vaart van de ontwikkeling van economieën. We weten dat China economisch sterk in de lift zit. De overheid stimuleert het bedrijfsleven enorm, en dwingt bijvoorbeeld internationale bedrijven om ook in China te investeren in Research & Development. Maar ja, in R&D-functies zijn zaken als communicatieve vaardigheden, reflectie en het vermogen tot zelfsturing erg belangrijk. Innovatiekracht is echter moeilijk te stimuleren in een omgeving die onder een centralistische en autoritaire leiding staat.

Een ander voorbeeld van een zich snel ontwikkelende economie is Zuid-Afrika. Daar leer ik dat de opvattingen over werk soms heel anders liggen. Het hebben van een baan kan daar betekenen dat de hele familie van de werkende toegang krijgt tot scholing en gezondheidszorg. Het vestigen van internationale bedrijven kan hele gebieden een stuk verder helpen in hun ontwikkeling. Zo zorgde Heineken er met zijn vestiging in diverse Afrikaanse landen ervoor dat hele dorpen de beschikking kregen over schoon drinkwater en toegang tot aidsbestrijding.

Kortom, werk is daar niet alleen een middel tot persoonlijke ontwikkeling, maar vervult wensen en behoeften in een brede kring

Over het Corporate Curriculum

'Het corporate curriculum zouden we moeten opvatten als een rijk landschap waarin medewerkers en teams hun weg leren vinden en kennis kunnen construeren. Zelfregulatie en zelfsturing, en het faciliteren en stimuleren van ontwikkeling zijn daarbij belangrijke aanknopingspunten.

We kunnen een aantal functies beschrijven waarin het rijke landschap van het corporate curriculum dient te voorzien. Het gaat met name om:

- het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct met de beoogde competenties samenhangen;
- het leren oplossen van problemen met

behulp van de verworven materiedeskundigheid;

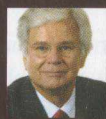
- het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en meta-cognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, hoe deze te verwerven en toepasbaar te maken;
- het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die de toegang verschaffen tot het kennisnetwerk van anderen en die het leerklimaat van een werkomgeving veraangenamen;
- het verwerven van vaardigheden die de motivatie en affecties rond het werken en leren reguleren. Het gaat om vaar-

digheden die het leren betekenis geven en de betrokkenheid versterken;

- het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping en verbetering mogelijk zijn;
- het veroorzaken van creatieve onrust, wat aanzet tot innovatie.

Het corporate curriculum heeft vele verschijningsvormen en alle medewerkers van een onderneming maken er gebruik van. Het corporate curriculum wordt gedragen door de centrale gedachte dat leren noodzakelijk is voor het verrichten van kenniswerk en dat het verrichten van kenniswerk een krachtige vorm van leren is.

Over Joseph Kessels



Prof. Dr. Joseph W.M. Kessels is Dean van TSM Business School en partner bij Kessels & Smit, The Learning Company, een adviesbureau dat zich richt op leervraagstukken in organisaties en onderwijsinstellingen. Kessels promoveerde in 1993, cum laude, aan de Universiteit Twente op een proefschrift over het ontwerpen van bedrijfsopleidingen. In 1995 werd hij bijzonder hoogleraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de Rijksuniversiteit Leiden. Dit professoraat werd in 2000 gevolgd door de leerstoel Human Resource Development aan de Universiteit Twente. De afgelopen twee jaar was hij voorzitter van de Executive Programme Committee en van de Advisory Board van de International HRD Conference.

om de werknemer heen. Internationale organisaties die zich in Afrikaanse landen vestigen moeten daar dus oog voor hebben: om de mensen mee te krijgen is het ontwikkelen van social capital heel belangrijk. Veel multinationals maken de fout om aan de lokale werknemers hun eigen - vaak Westerse - cultuurpatronen op te leggen. Zo is het in Westerse economieën heel gewoon dat een leidinggevende zijn medewerker bepaalde opdrachten geeft, maar tegelijkertijd de verantwoordelijkheid en het initiatief voor de goede vervulling van die opdrachten ook legt bij die medewerker. De medewerker wordt dus ook afgerekend op die verantwoordelijkheid. In niet-westerse landen raken medewerkers in de war van dit soort diffuse verhoudingen van instructie en verantwoordelijkheid.

Dat maakt het thema global learning ook zo boeiend. Er is niet zoiets als één vorm van global learning: ieder land volgt zijn eigen ontwikkelingspad en daar horen eigen leervormen bij. Elk land zal in die zeven leerfuncties van het Corporate Curriculum zijn eigen accenten leggen, maar het helpt wel als organisaties zich bewust zijn van de mogelijkheden die het curriculum kan bieden.

In je publicaties over kennisproductiviteit en kennis als bekwaamheid in de kenniseconomie gaat je uit van zelfsturing bij leerprocessen bij kennisverwerving. Hoe past dat volgens jou in een internationale context als culturen zo verschillend kunnen zijn?

Opvattingen over kennisverwerving verschillen wereldwijd heel erg. Wij in Nederland vinden het niet vreemd om kennis op te vatten als een persoonlijke bekwaamheid. Dat is echter niet overall gemeengoed, zelfs niet in een aantal Westerse landen. Zo wordt in veel Oost-Europese landen kennis nog gezien als louter academische kennis: kennis die mensen 'die ervoor gestudeerd hebben' overdragen. Het werkt dan niet makkelijk als je medewerkers daar probeert te ontwikkelen door middel van interactieve workshops: dat doet veeleer een beroep op zelfsturing en het actief verwerven van kennis door doen, en daar raken mensen dan aanvankelijk van in de war. Het is de kunst om dan een brug te slaan tussen het overdragen van deskundigheid en het samen werken aan het oplossen van problemen, en daarmee heel geleidelijk het vermogen tot zelfsturing bij medewerkers te ontwikkelen. Want, ik blijf van mening dat voor kennisontwikkeling in de context van werk zelfsturend vermogen noodzakelijk is. Leren doe je immers niet in een geïsoleerde leeromgeving, dat doe je bij voorkeur, in samenwerking met anderen op de werkplek. Er ontstaan voor organisaties pas echte kansen tot innovatie als werknemers een grote mate van autonomie hebben in het organiseren van hun werk. Als ze zelf de plek kunnen opzoeken waar ze zich het prettigst voelen en dus het best gemotiveerd zullen zijn om zichzelf en hun werkomgeving verder te ontwikkelen. In het Westen maakt deze gedachtegang aardig opgang, maar in bijvoorbeeld Aziatische landen werkt het gewoon niet zo. Een directieve bestuurscultuur impliceert dat je mensen juist stuurt, en dat je medewerkers niet zichzelf laat sturen. Als arbeidsverhoudingen vooral gestoeld zijn

op positie en gehoorzaamheid doe je minder beroep op betrokkenheid en verantwoordelijkheid. In ongunstige situaties kan dat zelfs leiden tot argwaan en wantrouwen.

Je schrijft dat de kern van innovatie is dat je uit bestaande keurslijven breekt en de ruimte creëert om het anders te doen. Hoe kun je daar internationaal goed mee omgaan?

Ik kan daar een mooi voorbeeld van schetsen. Een paar jaar geleden heb ik met een aantal studenten onderzocht hoe een aantal innovatieve projecten opgezet werden, zowel in Westerse landen als in Aziatische landen. Dat waren projecten van Heineken, Unilever en Shell.

Wat we onder andere ontdekten, was dat in het Westen vaker vormen van radicale innovatie voorkomen, terwijl we in de Aziatische landen meer incrementele, stapsgewijze verbetering vonden.

Een ander verschil tussen beide continenten was dat in het Westen de ontwikkelaars meer ruimte werd gegeven om te 'lummelen', niet productief te zijn. Daar had men dus duidelijk minder last van een keurslijf, en creëerde men ruimte om te zoeken naar verbindingen tussen zaken die ogenschijnlijk niets met elkaar te maken hadden, wat een mooie basis is voor radicale innovatie.

In de Aziatische projecten werd vooral gerekend op discipline en gehoorzaamheid: er werd heel veel en heel hard gewerkt. Gekoppeld aan de grote materiedeskundigheid leverde dat ook verbetering op, alleen niet zo spectaculair maar stapsgewijs. Met veel energie en vlijt kom je ook een heel eind.

Een van onze conclusies was, dat als internationale organisaties in Aziatische landen aan onderzoekers en medewerkers meer ruimte geven om te experimenteren, er dan heel veel mogelijk is. Dan levert die vrije ruimte, gekoppeld aan dat enorme uithoudingsvermogen en die gedisciplineerdheid, misschien zelfs nog wel snellere en betere resultaten op dan in het Westen.

Andersom zou men in het Westen het doorbijten en de noeste arbeid meer kunnen stimuleren, waardoor mogelijke innovaties beter doorontwikkeld zouden kunnen worden.

Wat we in elk geval geleerd hebben van dit onderzoek, is dat je innovatieve projecten niet één-op-één neer kunt zetten in een andere internationale setting. Oog voor de context is essentieel voor het welslagen ervan.

Ten slotte: de laatste twee jaar heb je samen met anderen de International HRD Conference voorbereid. Het thema was 'sustain-

nable development'. Hoe heeft global learning voor jou vorm gekregen tijdens de conferentie? Wat waren voor jou daarin succesfactoren?

Global learning heeft voor mij vooral doorgeklonken in de themakeuze van de conferentie. 'The learning society for sustainable development'. Het is best bijzonder dat we groen licht hebben gekregen voor dit thema. De hoofdstroom is op het ogenblik toch vooral strategisch HRD, waarbij alles met geld te maken lijkt te hebben, op performance gericht en het effect meetbaar moet zijn in het volgende kwartaal. Als je dan een thema als duurzaam ontwikkelen voor een conferentie kiest, wil je de deelnemers bloot stellen aan de gedachte dat het niet alleen om de aandeelhouders van de organisatie gaat, maar dat je ook kunt werken aan het respect voor de mensen en hun omgeving. Voor mensen uit Zuid-Afrika en India bijvoorbeeld, klinkt dat helemaal niet vreemd in de oren. Maar Westerlingen (bijvoorbeeld de Britten en Amerikanen) vonden het soms een wat exotische themakeuze. De gedachte dat je in een organisatie niets onderneemt wat de mogelijkheden voor toekomstige generaties beperkt, vind ik zeer inspirerend. Ik vond het in elk geval een verrijking om aan zo'n thema te werken. Ik was zowel voorzitter van de International Advisory Board

(die probeerde mensen uit zoveel mogelijk landen te betrekken bij de conferentie), als lid van de programmacommissie. In die laatste rol heb ik intensief meegewerkt aan het realiseren van een zo breed mogelijk aanbod van onderwerpen en werkvormen. Elk lid van de programmacommissie had zo een eigen specialiteit, en werkte vanuit een eigen autonomie een deel van het programma uit. We voelden een grote verantwoordelijkheid voor het eigen domein, en daaruit ontstonden vele mooie bijdragen. Een leerproces was het voor mij en voor de anderen, dat zeker. Maar het kostte niet veel moeite, vooral omdat het geen opgelegd karwei was, en vooral geen 'baan'. Met de motivatie zat het wel snor! We hebben heel veel waardering als beloning ontvangen; geroemd werden de prettige, collegiale sfeer, de goede locatie (waarin de centrale hal van het Koninklijk Instituut voor de Tropen als een smeltkroes voor alle internationale congresgangers fungeerde) en de diversiteit van de bijdragen. Kortom, een groot succes.



Robert Dollevoet is Learning & Development Manager Operations bij Coca-Cola Enterprises Nederland BV en tevens redacteur bij Leren in Organisaties. Olga Koppenhagen is eindredacteur van Leren in Organisaties.



Hoe leren mensen in...

Nederland/USA (leer)cultuur... een blik op Nederland en Amerika

WERELDBOL OF LEERBOL?

De cultuur van een land beïnvloedt veel in het leven... zeker ook hoe mensen leren. In Amerika zijn de Amerikaanse normen en waarden erg zichtbaar in hoe wij leren. Voornamelijk de bekende waarden van optimisme en competitie. Vanaf een jonge leeftijd zijn wij Amerikanen allemaal op jacht naar 'The American Dream'. We zeggen: 'Johnny, Mary, if you work hard enough, you can be anything you want to be!' Optimisme en competitie zijn essentieel in het halen van 'The American Dream'. Daarom zijn deze twee waarden overal terug te vinden in leertrajecten - op school, op universiteit, in praktijkopleidingen, en ook persoonlijke ontwikkeltrajecten op kantoor.

Optimisme - in Amerika leren we om groot te denken en mogelijkheden niet uit te sluiten, in feite nog andersom - we leren 'niets is onmogelijk'. We leren kinderen op school over President Kennedy's droom van een man op de maan terwijl ruimtevaart in de kinderschoenen stond. In de bedrijfswereld maken we helden van mensen die hun American Dream hebben waargemaakt met soms maar één goed idee en héél veel hard werk - een Bill Gates bijvoorbeeld. Zoals Amerikanen dromen van maanreizen, willen Nederlanders vooral dicht bij de aarde blijven. De dagelijkse problemen aanwijzen en oplossen. Als iemand met een nieuw idee komt, is de reactie vaak: 'Ja, maar...', en dan beginnen ze allerlei obstakels en problemen te noemen. Nederlanders proberen alles realistisch te bekijken. Competitie - het geloof in de American Dream betekent keihard werken en ook tegen de concurrentie in. Het con-

curreren in Amerika is ook vanaf een vroege leeftijd in allerlei activiteiten ingebouwd. Dus ook in het leren. Differentiatie in Amerikaanse scholen is gewoon en wordt gezien als gezond voor leerlingen. Kinderen die buitengewoon presteren, worden beloond met prijzen en dit succes wordt publiekelijk gevierd. Ouders met kinderen die topprestaties op school of in sport leveren, laten het ook aan iedereen merken. Letterlijk, met een 'bumpersticker' op de familie-SUV 'Proud Parent of a National Honor Society Student' of met een bordje in hun voortuin 'Proud Parent of a Lincoln High School Varsity Football Player!' In mijn belevenis wordt competitie en de ambitie om succesvol te zijn in Nederland heel anders gezien. De Calvinistische achtergrond van het land is duidelijk zichtbaar - je mag niet té succesvol worden. Als het gebeurt, moet je onmiddellijk jouw bijdrage verkleinen en gebak voor je medeleerlingen of collega's gaan kopen. In Amerika is dat nu juist precies andersom!

Natuurlijk zijn de bovenstaande stereotypen en ik mag geen uitspraak doen voor meer dan 300 miljoen Amerikanen en 16 miljoen Nederlanders! Feit is echter dat leren persoonlijk is en mede bepaald wordt door de cultuur waarin iemand zich beweegt. Daar rekening mee houden is de kunst.



Sarah Keizer, Organization Development Manager bij Coca-Cola Enterprises Nederland B.V. en leeft sinds 1998 in Europa