

In gesprek met...



fotografie Henk Verbooy

Professor dr. Joseph W.M. Kessels:

'Kennis is een persoonlijke bekwaamheid die je zelf steeds weer moet verwerven.'

Leren en werken zijn bij prof. dr. Joseph Kessels onlosmakelijk met elkaar verbonden. Misschien dat het adviesbureau waar hij werkt daarom wel The Learning Company heet. Daar brengt hij in de praktijk wat hij ook aan de Universiteit van Twente onderzoekt en doceert: het corporate curriculum. Kessels ziet een kenniseconomie ontstaan zonder klassieke managers en met autonome kenniswerkers.

Henk Verbooy

Een goede beroepsbeoefenaar onderscheidt zich niet van een middelmatige door de feitelijke kennis die hij heeft, maar door beter te anticiperen op situaties, door eerder signalen op te vangen, eerder te zien wat relevante informatie is, in staat is deze om te zetten in nieuwe kennis en die te gebruiken voor verbetering en vernieuwing. Dat thema stond centraal toen prof. dr. Joseph Kessels zo'n dertig jaar geleden begon met onderzoek naar het ontwerpen van slimme leertrajecten. De vraag was, en is nog steeds: hoe kun je leertrajecten ontwerpen die juist die aspecten stimuleren? Bij het zoeken naar het antwoord komt Kessels tot heel andere oplossingen dan mensen in klaslokalen stoppen, ze daar met een overheadprojector nieuwe woordjes leren, of overhoren wat ze weten. Sterker, hij vindt dat kennis niet een objectieve grootheid is die je vanuit het ene hoofd naar het andere kunt overdragen, of die je kunt kopen en verkopen. Kennis is een persoonlijke bekwaamheid die je zelf steeds weer moet verwerven. En je kunt dat vergemakkelijken door een zo interessant mogelijke leer- of werkomgeving te creëren. 'Dat heeft steeds aan de basis gelegen van mijn opvattingen over kennisproductiviteit en het leerplan van een organisatie waarin die kennisproductiviteit bevorderd wordt – het corporate curriculum', aldus Kessels over zijn drijfveren.

Hoe is dat idee bij u ontstaan?

In de tijd dat ik aan mijn dissertatie werkte – ik ben in 1993 aan de Universiteit Twente gepromoveerd op het ontwerpen van bedrijfsopleidingen – was er één dominante ontwerp-school, de systematische ontwerpbenadering. Die gaat uit van analyseren, operationaliseren, omzetten in leerdoelen, vervolgens leerstrategieën ontwikkelen, dat ondersteunen

met materialen, uittesten, evalueren, en dan definitief maken. Dat is dus een heel logisch rationele aanpak. Ik kwam er in mijn onderzoek achter dat mensen niet altijd op die manier werken en dat het ook geen garantie is voor interessante programma's. Waar het om gaat is betrokkenen bij elkaar brengen en samen tot ideeën komen over aan welke verbeteringen en vernieuwingen ze willen werken, welke bekwaamheden daar voor nodig zijn, en hoe mensen verleid kunnen worden om die bekwaamheden te verwerven. Dat gaf de aanzet voor mijn latere opvattingen over kennis als een persoonlijke bekwaamheid, die vooral in een sociale context totstandkomt. Dat was toen ook de basis – ik zie dat nu als ik terugkijk – voor bijvoorbeeld de opvatting dat het werk in een zich ontwikkelende kennismaatschappij, steeds meer het karakter van leren krijgt. En dan wordt de vraag relevant hoe zo'n werkomgeving er uit zou moeten zien opdat het leren daar kan plaatsvinden. Later kreeg ik de uitnodiging van de Universiteit van Leiden om de eerste leerstoel vorm te geven rond leren en opleiden in arbeidsorganisaties. Dat leidde ook tot die oratie Corporate Curriculum, het leerplan van een organisatie [1].



Wat is dat corporate curriculum?

Noem het maar een rijk leerlandschap dat mensen ondersteunt en stimuleert om kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen. De zeven leerfuncties (zie kader – red.) zijn gedeeltelijk een systematisering van wat er al was. Dat een werkomgeving aandacht besteedt aan domeinspecifieke kennis is niet revolutionair. En dat je een werkomgeving zodanig inricht dat de bekwaamheid om problemen op te lossen toeneemt, is ook niet ongewoon. Maar de leerfunctie dat je een werkomgeving zodanig inricht dat hij uitnodigt tot het ontwikkelen van reflectieve vaardigheid, die is wel nieuw. De leerfunctie over communicatieve vaardigheden is natuurlijk

- 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 metacognities 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 kennisnet-

- werk van anderen en die het leerklimaat van een werkomgeving veraangename.
- Het verwerven van vaardigheden die de motivatie en affecties rond het werken en leren reguleren. Het gaat om vaardigheden 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.

ook niet revolutionair, maar dat die steeds meer het voertuig worden om toegang te krijgen tot interessante kennisnetwerken, weer wel. Net als het beschouwen van communicatieve vaardigheden als een hulpmiddel om een interessante werkomgeving te creëren. Dit moet eigenlijk een bekwaamheid zijn van elke medewerker en niet het exclusieve voorrecht van de manager.

Zelf was ik verbaasd over die vijfde leerfunctie, die gaat over de zelfregulatie van motivatie, affecties, emoties en affiniteit – dus over passie.

Later heb ik dat het verleiden tot kennisproductiviteit [2] genoemd. Het was heel ongewoon dat ik dat opnam als leerfunctie van een werkomgeving, want dat stelt de persoonlijke belangstelling van mensen boven het bedrijfsbelang. Het is gebaseerd op het idee dat als je mensen wilt aanzetten tot kennisontwikkeling, tot vernieuwing, tot innovatie, tot verbetering, dat niet tegen hun zin kan.

Waarom intrigeerde de vraag over het onderscheid tussen de bijzondere en de middelmatige beroepsbeoefenaar u zo?

Een heel oprechte nieuwsgierigheid, ik wilde het gewoon weten. Het was duidelijk dat het niet zat in de feitelijke kennis; beide soorten beroepsbeoefenaren konden keurige cijfers op hun lijst hebben. Ik had het vermoeden dat het te maken had met de omgeving waarin iemand terecht komt. Dan kom je toch op een wat lastig begrip als het leerklimaat in een



werkomgeving. Is dat een werkomgeving die uitnodigt tot verbetering, die nieuwsgierigheid en eigenwijsheid aanwakkert, of moet je het vooral hebben van gehoorzaamheid en loyaliteit op basis van hiërarchie, macht, dwang, positie?

Wat u bepleit is een creatieve omgeving.

Ja, en dan niet creatief in de zin van artistieke creativiteit, maar de uitnodiging om iets beter en anders te doen. Dat staat op gespannen voet met onze arbeidswaarde in de zin

van op gehoorzaamheid gebaseerde arbeidscontracten: 'ik kom bij jou in dienst en je geeft me een goed salaris mits ik gehoorzaam ben aan datgene wat je van me vraagt, bovendien verwacht je dat ik niet alleen gehoorzaam ben maar ook loyaal aan de rest'. Daar is ons denken over arbeid nog steeds sterk op gebaseerd; het is ook in de wet vastgelegd. En ik betwijfel of dat bevorderlijk is voor kennisontwikkeling.

Kun je wel slim zijn op basis van gehoorzaamheid en loyaliteit? De consequentie is dus ook dat als je volgens die principes – gehoorzaamheid en loyaliteit – een werkomgeving inricht, het welhaast per definitie een domme werkomgeving moet zijn. Wat natuurlijk een heel nieuwe betekenis krijgt in een zich ontwikkelende kennismaatschappij.

Ik blijf heel veel belangstelling hebben voor de ontwikkeling van met name die professional, want dat is toch straks de nieuwe kenniswerker waarvan we bij uitstek verlangen dat hij alert, anticiperend en nieuwsgierig is en bijdraagt aan verbeteringen en vernieuwingen. Maar als we tegelijkertijd een omgeving creëren die nog gebaseerd is op hiërarchische verschillen, op macht en dwang, op gehoorzaamheid en loyaliteit, dan werkt dat tegen. En dat is voor mij ook een belangrijk vertrekpunt geweest bij de kritische vragen die ik stel bij begrippen als kennismanagement.

Kennismanagement bestaat niet?

Nee, het is een dwaze verbinding van twee tegengestelde begrippen; kennis valt niet te managen. Kennis is een persoonlijke bekwaamheid en het managementdenken zie ik als kenmerkend voor een periode die zo langzamerhand voorbij is, een periode waarin het denkwerk voorbehouden was aan een nieuwe kaste bestuurders, managers, en de medewerkers die dat uitvoeren. Het onderscheid tussen denken en uitvoeren is aan het vervagen. Nou hebben we daar iets op verzonnen door te zeggen 'elke medewerker zijn eigen manager' maar daarmee verliest het begrip 'management' natuurlijk ook zijn betekenis.

Is de kenniswerker daarmee een soort vrijgestelde, iemand zonder bazen?

Ik bedoel dat niet subversief of op een anarchistische manier. Eigenlijk is het een uiterste consequentie van de redenering: 'ik kan niet slim zijn tegen mijn zin'. In het industriële tijdperk kon je tegen mij zeggen 'Joseph, werk eens wat harder', in de productiviteitsrevolutie kon je tegen mij zeggen 'loop

eens wat sneller'. Maar in een kennisrevolutie, een kennis-economie, heeft het geen zin om tegen mij te zeggen 'wees eens wat slimmer'. Ik kan dat niet op bevel doen. Het interessante aan deze tijd is dat je ziet dat het hele managementdenken zo verschrikkelijk hoort bij dat productiviteitsdenken waarvan we langzamerhand de grenzen hebben bereikt.

Is de door u veel gebruikte term kennisproductiviteit dan niet ook een dwaze verbinding?

Ik bedoel productiviteit dan niet in de zin van opbrengst, maar van vermogen. Het vermogen om relevante informatie op te sporen, daar nieuwe bekwaamheden of kennis mee te ontwikkelen, en die vervolgens toe te passen op verbeteringen en vernieuwingen. Ik druk dat dus uit in het vermogen om te verbeteren, te vernieuwen, te innoveren. Welke economische waarde dat heeft, laat ik aan anderen over. Ik kan dat niet uitrekenen, het is ook mijn domein niet.

Ik heb wel iets te melden over het belang van voortdurend verbeteren en radicaal vernieuwen. Dat kan ik beschrijven in termen van leerprocessen. Over hoe zo'n werkomgeving waar dat allemaal kan gebeuren eruit zou moeten zien, heb ik ook ideeën, maar ik kan het niet sturen, ik kan het niet voorschrijven. Het heeft geen zin om te zeggen 'bedenk dit product' of 'bedenk die vernieuwing'. Wat ik wel kan is mensen uitnodigen die het spannend vinden met elkaar een lastig proces te verbeteren of te vernieuwen. Niet omdat ze elkaar er leuk uit vinden zien, maar omdat ze in die ander ook gedrevenheid herkennen.

Het gaat om wat ik noem wederzijdse aantrekkelijkheid. En niet omdat er een grote financiële beloning tegenover staat, of omdat ik gedwongen wordt door mijn baas hieraan mee te doen, of omdat het in mijn arbeidscontract staat. Dat zijn allemaal irrelevante zaken.

Je moet zelf vinden dat het nodig is?

Ja, en dat heeft enorme consequenties. Als dit de kern voor kennisontwikkeling is, dan kan een organisatie met zijn strategisch plan ook de boom in. Je kan aan de top niet voorschrijven dat je de beste wilt zijn op een specifiek kennisgebied. Maar dat is een gedachte die in het managementdenken nog onaantastbaar is. Het strategisch plan is een van de weinige richtlijnen die een organisatie heeft, en daar zet ik vraagtekens bij. Een strategisch plan is de concretisering van wat een groepje mensen aan de top graag zou willen.

Maar het is toch goed dat ze één keer per jaar gezamenlijk en gestructureerd nadenken over waar het met de organisatie naartoe moet?

Het zal voor hen een belangrijke bindende factor zijn. Een buitenstaander zal misschien zeggen 'hebben jullie daarvoor nou zoveel dagen op de hei gezeten' of 'had je voor die paar velletjes nou zo'n dure consultant nodig'. Het proces dat ze hebben doorgemaakt is heel belangrijk, maar voor de kenniswerkers die daar niet aan hebben deelgenomen heeft het weinig betekenis. Die zouden iets dergelijks moeten doen. De



**machtsdenken is ongewenst
gedrag voor
kennisontwikkeling**

kans is dan wel groot dat het niet altijd parallel loopt. En wat moet je dan doen? Ik denk dat we er langzamerhand naar toe groeien dat communities van gelijkgestemden uiteindelijk de feitelijke strategie van een organisatie bepalen, achteraf. Dus dat achteraf blijkt in welke richting de organisatie zich heeft ontwikkeld; niet gestuurd, niet gepland, niet georganiseerd, niet gemanaged.

Maar daar is wel iets voor nodig, die organisatie moet het wel toestaan.

Ik denk dat er heel veel belemmerende factoren zijn. Arbeidsvoorwaardenbeleid, beloningsstructuur, sterke gezagsposities, mensen die de manager spelen – er is niets wat een professional zo erg vindt als iemand die niet materiedeskundig is en toch iets over hem te zeggen wil hebben; dat is niet te verdragen. Veel van de officiële managers zijn niet meer dan de administrateur van de groep, het feitelijke intellectuele leiderschap ligt bij iemand anders. Dat zijn echt knelpunten waar we de komende tijd een oplossing voor moeten vinden. Die oplossingen dienen zich ook al aan. De free agents of vrijgestelden, de groepjes collega's die zich aan elkaar verbinden; niet op grond van economische redenen maar op grond van een gedeelde passie voor een thema. Het zou me dus niet verbazen wanneer we aan de ene kant een

dominante bovenstroom hebben die nog keurig in de pas loopt met datgene waarmee we in de vorige eeuw zo succesvol zijn geweest, en dat zich tegelijkertijd een diffuse onderstroom ontwikkelt waar de interessante ontwikkelingen zich voordoen. Laat de bovenstroom zich maar druk maken over de beloning van bestuurders, daar zit het 'm helemaal niet meer in. De echte kennisontwikkeling is daar niet van afhankelijk.

Nee, maar de maatschappij ergert er zich natuurlijk wel aan. De Code Tabaksblat komt niet uit de lucht vallen.

De kenniswerkers die straks echt gezichtsbepalend zijn ergeren zich daar ook aan, en willen daar dus niet bijhoren. Geleidelijk ontstaat hier en daar een soort economische noodzaak om van het klassieke management af te komen. Machtsdenken is dan ongewenst gedrag voor kennisontwikkeling en dus voor economische ontwikkeling. Kenniswerkers hebben geen zin zich daaraan te onderwerpen; wat betekent dat de mensen die zich daar wel aan onderwerpen niet de slimsten zullen zijn.

Dus weg met de manager?

Nee, maar wel een andere rol voor de manager. We hebben al coachend leiderschap als eufemisme voor managers, of de ondersteunende manager, de begeleidende manager, of de faciliterende manager. Het is dus helemaal niet zo gek wat ik roep. Managers worden steeds minder baas in de traditionele zin, maar veel meer schepper van voorwaarden. Het is een rol die eigenlijk iedereen zou moeten vervullen en geeft in ieder geval niet het recht op een hoger salaris en een duurdere auto.

Het ligt dan voor de hand te denken dat de ideale wereld voor kenniswerkers de academische wereld is.

Nou, die is ook heel hiërarchisch ingericht. Daar hebben de managers zelfs nog een eigen uniform, zoals we onlangs weer hebben kunnen zien bij de opening van het Academisch jaar.

Zijn de universiteiten dan wel belangrijke spelers in de kenniseconomie?

Voor de klassieke universiteiten zal die rol steeds kleiner worden. Als je kennis als een persoonlijke bekwaamheid ziet, kennis als een sociaal construct ... daar is de universiteit helemaal niet goed in. De universiteit is goed in één bepaald soort kennis: de objectieve, wetenschappelijk getoetste kennis. Dat is niet de dominante kennis waar het in de kenniseconomie

om gaat. Bovendien ontwikkelen zich op andere plaatsen ook kennisinstellingen. Als het werken op zich kennisintensiever wordt, dan vervagen de grenzen tussen universiteit en kennisintensieve organisatie. Het verschil is nu nog heel sterk gebaseerd op het fundamentele onderzoek en de fundamentele kennis die aan de universiteiten ontwikkeld wordt, en de afgeleide toegepaste kennis die elders ontstaat. Op het moment dat je vraagtekens gaat plaatsen bij de geldigheid van dat onderscheid, of moet constateren dat de toegepaste kennis meer zoden aan de dijk zet in de economische ontwikkeling, dan krijgen we ook een andere verhouding.

Die discussie is – net als de discussie over meer samenwerking tussen universiteiten en bedrijfsleven – heel actueel.

Balkenende houdt daar een sterk pleidooi voor, en je ziet dat al tot uiting komen in het Innovatieplatform [3]. In een kennismaatschappij moeten universiteiten, bedrijfsleven en overheid samen optrekken.

Zou de rol van de overheid dan niet groter moeten zijn? Wie in Nederland een goed idee heeft moet dat op eigen kosten uitontwikkelen tot en met de bouw van eventuele machines en producten aan toe. Pas achteraf kan hij in aanmerking komen voor subsidie, en dan nog vaak in de vorm van een prijs. In Amerika wordt de realisatie van een goed idee vooraf gesubsidieerd. Mocht het idee achteraf niet goed blijken te zijn, dan hoeven gemaakte kosten niet te worden terugbetaald. Voor een kenniseconomie lijkt me een dergelijke actieve overheid een zegen.

Lijkt me heel mooi, ja. Maar we zijn niet zo goed in het herkennen van goede ideeën; we zijn eerder geneigd het idee van iemand met een goede reputatie als een goed idee te beschouwen. Want wie gooit bij de financiering van zogenaamd innovatief onderzoek de hoogste ogen? Dat zijn de personen en organisaties die in het verleden al bewezen hebben goede dingen te hebben gedaan. We zouden vanuit de kenniseconomie moeten leren beter en sneller de kwaliteit van de ideeën als zodanig te beoordelen. Daar zijn we gewoon niet goed in. Dat is ook begrijpelijk, want het op brede schaal denken in termen van innovatie, vernieuwing en verbetering is betrekkelijk nieuw. Daarentegen is het vooral gericht op uniformering, standaardisering en voorspellen.

Waar de overheid een belangrijke rol in kan spelen, is het met een grotere doeltreffendheid creëren van omgevingen waarin goede ideeën kunnen ontstaan.

Zoals?

Ik doe met studenten onderzoek naar innovaties in bedrijven. Daar sporen we interessante ideeën, verbeteringen of vernieuwingen op en we reconstrueren de context waarin dat heeft kunnen plaatsvinden. Daarmee willen we beter begrijpen wat gunstige condities zijn voor het laten ontstaan van innovaties. We willen leren hoe dat bij die mensen op dat moment in die context kon gebeuren. Over die gunstige condities weten we heel weinig. Daarom kunnen we ze ook niet actief bevorderen.

U leert en passant natuurlijk ook wat ongunstige condities zijn om innovaties te laten ontstaan. Kunt u een paar voorbeelden geven?

Als ik een idee heb dat ik graag met jou wil uitwerken omdat ik vermoed dat jij daar een bijdrage aan kunt leveren maar je werkt op een andere afdeling, dan kan ik alleen met jou samenwerken indien onze beide bazen daarin toestemmen. Maar die weten niet waar wij mee bezig zijn en zijn daar nog trots op ook: 'ik heb 15 mensen onder me, vraag me niet wat ze doen, maar ze zijn de knapsten van de wereld'. Die bazen snappen ons niet en het komt dus niet van de grond. Dus wij doen het óf illegaal, óf niet. Een andere factor kan zijn dat mijn baas met de eer gaat strijken als wij iets leuks hebben gedaan. Dat gebeurt me één keer en daarna zorg ik dat ik weg kom of ik doe het gewoon niet meer. Een derde belemmerende factor kan zijn dat ik geen invloed kan uitoefenen op het domein waarin ik actief wil zijn. Bijvoorbeeld omdat het strategisch plan daar niet in voorziet of het geen doelstelling is van de afdeling.

Wanneer is dat onderzoek afgerond?

Nooit. Het is een soort levensthema. We zullen nooit het ultieme antwoord vinden. We zullen ook nooit de bron van de eeuwige jeugd vinden, maar we leren wel steeds beter hoe je gezond kunt leven en hoe je het daardoor een beetje langer kunt uitzingen.

Hoe past u die principes in uw eigen bedrijf toe?

Door heel consequent mensen hun eigen werk te laten creëren. Als het maar enigszins een relatie heeft met leren in de context van werk – een van de weinige dingen die ons echt bindt – dan moet daar ruimte voor zijn. Wanneer dat als consequentie zou hebben dat The Learning Company een ande-

re richting opgaat of dat er een afsplitsing komt van mensen die elkaar anders kwijt raken, dan soedah. En het betekent dat de mensen die hier werken in grote mate kunnen bepalen welke beloning ze daar voor krijgen, en in welke vorm. We hebben hier geen arbeidscontracten voor bepaalde uren; 40 uur kenniswerker zijn is natuurlijk een absurd idee. Voor sommigen geldt een CAO, dat zijn nou eenmaal de wettelijke verplichtingen, maar we weten dan allemaal dat het niet meer is dan een administratieve maatregel.

Dit is nu echt een periode die uitnodigt om diepgewortelde opvattingen als niet meer vanzelfsprekend te zien. Daar gaat het mij om, anders kun je geen vorderingen maken. De kern van innovatie is juist dat je uit bestaande keurslijven breekt en de ruimte creëert om het anders te doen. **IK**

Referenties

- [1] Joseph W.M. Kessels: *Het Corporate Curriculum*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleeraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de Rijksuniversiteit Leiden.
- [2] Joseph W.M. Kessels: *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Rede uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van hoogleeraar Human Resource Development aan de Faculteit Gedragswetenschappen Universiteit Twente.
- [3] Innovatieplatform, zie www.regering.nl/actueel/nieuwsarchief

Prof. dr. Joseph W.M. Kessels is partner bij Kessels & Smit, The Learning Company, een adviesbureau dat zich richt op leer-vraagstukken in organisaties en onderwijsinstellingen. Kessels promoveerde in 1993 aan de Universiteit Twente op een proefschrift over het ontwerpen van bedrijfsopleidingen. In 1995 werd hij bijzonder hoogleeraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de Rijksuniversiteit Leiden. Dit professoraat werd in 2000 gevolgd door het hoogleeraarschap Human Resource Development aan de Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde Universiteit Twente.