

Organisaties moeten een leerplan voor kenniswerk opstellen

"Je kunt iemand niet opdragen om slimmer en creatiever te zijn"

In de kenniseconomie bepaalt de kennisproductiviteit de slagkracht van een organisatie. Hoogleraar Joseph Kessels zet vraagtekens bij de wijze waarop organisaties zich voorbereiden op de nieuwe uitdagingen.

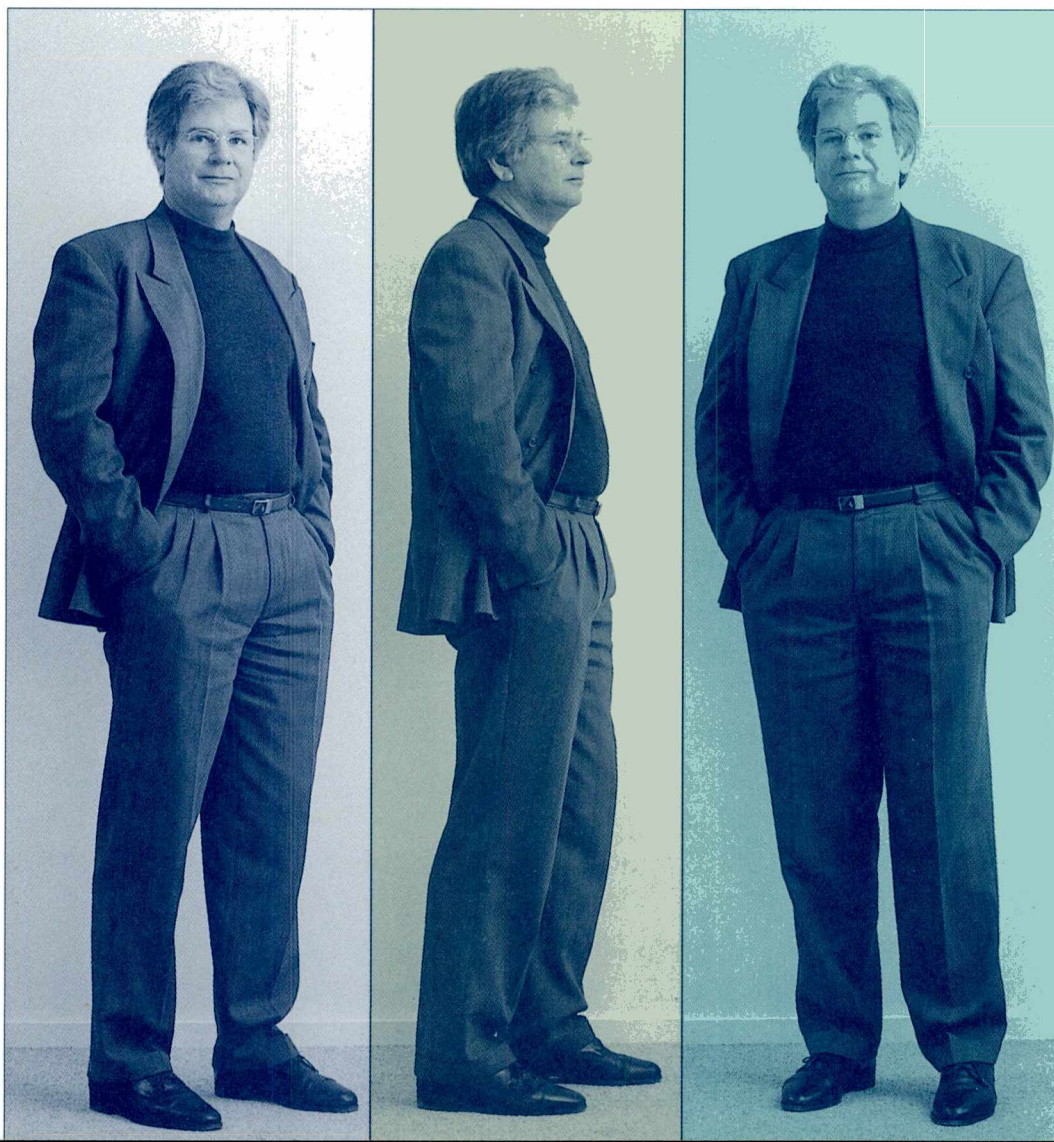
Een nieuw begrip zal de komende decennia de discussies over de concurrentiekracht van organisaties beheersen.

Kennisproductiviteit. In de definitie van prof.dr. Joseph Kessels, bijzonder hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de Rijksuniversiteit Leiden en bedrijfsadviseur op het gebied van kennisverwerving en -distributie; 'het vermogen van organisaties om informatie te absorberen en nieuwe kennis toe te passen bij de verbetering en vernieuwing van processen, producten en diensten'.

We bevinden ons in het voorportaal van de kenniseconomie. De traditionele economie die gestuurd werd door de combinatie van arbeid, kapitaal en grondstoffen ligt achter ons. Het aantal routinematige handelingen in de productie- en werkprocessen loopt steeds verder terug. De toegevoegde waarde wordt in steeds hogere mate bepaald door de mate van creativiteit en technologische innovativiteit van een produkt of dienst. "Het intellectuele kapitaal is het enige bedrijfsmiddel waarmee organisaties zich nog kunnen onderscheiden," gelooft Joseph Kessels.

Bewustwording De bewustwording van de kennisrevolutie is inmiddels een feit, stelt ook Kessels vast. Desondanks zet hij een aantal kritische kanttekeningen bij de wijze waarop de meeste ondernemingen en instellingen zich prepareren op de nieuwe uitdagingen.

Zo is er de snel gegroeide populariteit van het begrip kennismanagement. Ten onrechte, vindt Kessels. "Op zich is het natuurlijk heel goed dat er een verhoogde belangstelling is voor kenniscreatie, maar in het woord management zit een misconceptie besloten. Altijd als we iets belangwekkend vinden plakken we dat woord erachter; het staat voor de wil om iets te plannen, te besturen en te contro-



leren. Maar juist leerprocessen en processen van kennisverwerving kun je niet van bovenaf managen. Je kunt wel tegen iemand zeggen: werk eens een beetje harder. Maar hem of haar opdragen om eens een beetje slimmer of creatiever te zijn, lukt niet.”

Kennis gedijt alleen in een omgeving die kennisdragers uitdaagt en inspireert. Een beleid dat een optimale uitwisseling en creatie van kennis voorstaat kan dan ook alleen maar voorwaardenscheppend zijn, vindt Kessels. “Je moet je sterk maken voor een omgeving waarin mensen nieuwsgierig willen zijn, die aansluit bij hun persoonlijke interesses. Organisaties moeten dus nog duidelijker zijn over hun normen en waarden, over welk beeld ze van zichzelf hebben en welk type organisatie ze willen zijn. Op die manier schep je een band waardoor de kans ook kleiner wordt dat je vitale kennisdragers al te snel bij je weg gaan.”

Daarvoor moet het management eerst inzicht krijgen in de wijze waarop leerprocessen verlopen en zich ontwikkelen in de organisatie. “Over welke know how beschikken we en over welke kennis willen we beschikken? Waar kunnen we deze halen en hoe implementeren

we de nieuwe kennis? Zulke vragen dient het management zich te stellen.”

Corporate Curriculum Het opstellen van een dergelijk leerplan voor organisaties, door Kessels in zijn oratie bij het aanvaarden van zijn leerstoel het corporate curriculum genoemd, moet ook ten grondslag liggen aan de keuze voor ondersteunende bedrijfsopleidingen.

Serieuze schattingen in de VS geven aan dat slechts tien procent van de daar gevolgde bedrijfsopleidingen een merkbare gedragsverandering bij de medewerkers tot gevolg hebben. Een teleurstellend resultaat, temeer daar de roep om employability van zowel de individuele medewerker als van de organisatie een voortdurend kennisonderhoud vereist. “Opleidingen moeten erop gericht zijn het vermogen om kennis op te nemen en over te dragen te laten toenemen. Kennis veroudert snel, en het nut van specifiek taakgerichte oplei-

Leerplan voor kennisintensieve organisaties

- Welke materie-deskundigheid heb ik nodig en hoe verwerf ik die?
- Hoe kan ik problemen met de aldus vergaarde kennis oplossen?
- Hoe ontwikkel ik reflectieve vaardigheden en meta-cognities, nodig om nieuwe kennis op het spoor te komen, deze te verwerven en toepasbaar te maken?
- Welke sociale en communicatieve vaardigheden zijn nodig om toegang tot het kennisnetwerk van anderen te krijgen?
- Hoe kan ik de betrokkenheid van mijn medewerkers vergroten zodat blijvend leren voor hen een zinvolle betekenis krijgt?
- Hoe bevorder ik rust en stabiliteit in mijn organisatie, zodat verdieping en verbetering mogelijk zijn?
- Hoe schep ik daarnaast een omgeving van creatieve onrust, nodig om tot innovaties te komen?

dingen is dus maar beperkt.”

Met enige wrevel stelt Kessels vast dat aanvullende bedrijfsopleidingen vooralsnog veelal inzet zijn van arbeidsvoorwaardenoverleg. “Dan is ooit bedongen dat er vijf dagen per jaar zal worden getraind, en dan worden er tegen het eind van het jaar in allerijl nog een reeks cursussen geboekt. Dat is natuurlijk geen verrijking van je intellectuele kapitaal.”

Topics Trend

Concurrentiekracht wordt bepaald door kennisproductiviteit

- **het kunnen absorberen en innovatief toepassen van kennis is een kerncompetentie**
- **het creëren van een uitdagende en inspirerende omgeving: kennis moet je niet van bovenaf willen managen**
- **duidelijkheid scheppen over normen, waarden, zelfbeeld en ambitie**
- **inzicht verkrijgen in de vraag hoe leerprocessen verlopen**
- **een corporate curriculum ontwikkelen**

