



van een paar dagen in schoolbanken zitten - discussiëren over, en luisteren naar hoe het allemaal eigenlijk moet. Ieder individu moet steeds zelf nieuwe kennis verwerven op een actieve manier: doorgronden, naar de eigen praktijk vertalen, toepassen, en aan de hand van de opgedane kennis oplossingen bedenken voor nieuwe problemen die zich voordoen. Cursussen kunnen daaraan een positieve bijdrage leveren, maar zijn beslist niet voldoende. Want wat er op de eerste plaats voor nodig is, is een dagelijkse omgeving die mensen stimuleert om de wenselijk geachte kennis tot ont-

gen, innovatieprojecten of wat dan ook - er zijn tal van activiteiten denkbaar die geschikt zijn om aan competentieverbetering te doen.'

Het grote belang van dit binnen de organisatie van elkaar leren, zit 'm niet in een of ander kostenbesparend effect. Kessels: 'Nee, de crux is de kwaliteit van de leeromgeving: de dagelijkse werkomgeving. Omdat die het uitgangspunt vormt, ligt de nadruk op het verwerven en toepassen van vaardigheden die werkelijk relevant zijn; er worden methoden aangereikt om oplossingen te bedenken voor zaken die medewerkers écht als knelpunt in hun dagelijks functioneren ervaren. En die kennis kunnen ze direct in de praktijk toepassen. Verder speelt hierbij een belangrijke rol dat de medewerkers die hun kennis ter beschikking stellen, waardering krijgen - professionele erkenning. Onderschat de positieve werking van waardering niet, iedereen heeft er behoefte aan. Het samenspel van dit soort factoren maakt van de werkomgeving een uiterst effectieve, krachtige leeromgeving.'

Hoe efficiënt illustreert Kessels aan de hand van een *negatief* voorbeeld - 'omdat het zo'n herkenbare situatie is'.

Kessels: 'Iedereen kent wel een organisatie of een bedrijf waar zo'n klimaat heerst dat gekenmerkt wordt door eindeloos gewartepiet. Waar iedereen, hoog en laag, zich voortdurend indekt om maar vooral geen verantwoordelijkheid te hoeven nemen. Waar men uitermate bedreven is in het opbouwen van redeneringen die de schuldvraag steeds weer naar een ander verplaatsen. Stel dat u mensen deze vaardigheid door middel van scholing zou moeten bijbrengen. Ik verzeker u: dat zou heel wat moeite kosten. Maar in een omgeving waar deze omgangsvorm gebruikelijk is, heeft iedereen 't zó in de vingers. Het effect van de omgeving op het lerend vermogen is enorm. Die kracht moet je in positieve zin zien te benutten - voor opbouwende zaken, dus.'

Joseph Kessels over kennisproductiviteit:

'Werkvloer is meest krachtige leeromgeving'

Het denken over opleiding en scholing is in de sfeer gekomen van cursussen en trainingen volgen, zegt de Leidse hoogleraar Joseph Kessels. 'Oftewel: het consumeren van een extern opleidingsaanbod.'

Maar de praktijk wijst uit dat dit tot weinig resultaat op de werkplek leidt.

Kessels: 'Je ziet doorgaans maar weinig van het geleerde terug. Hoe dat komt? Daar zijn verscheidene, heel verschillende oorzaken voor. Eén daarvan is de volgende: de opvatting heerst dat leren ongeveer hetzelfde is als het inkopen van objectieve kennis van buitenaf. *Stuur medewerkers naar een cursus, en alles komt vanzelf goed.* Maar kennis opdoen is méér dan louter overdracht, méér dan een kwestie

wikkeling te laten komen. En die leer-cultuur op en rond het werk ontbreekt nogal eens.'

Bovendien, meent Kessels, blijkt veel kennis die medewerkers zouden moeten verwerven vaak al ergens in de instelling aanwezig te zijn. Dus waarom zou je medewerkers naar een cursus sturen? Spoor liever de kennisdragers binnen de eigen organisatie op, zegt Kessels, en geef ze de mogelijkheid de kennis te verspreiden. 'Zodat collega's er ook van kunnen profiteren. Voor die kennisoverdracht kun je gebruik maken van formele en informele leersituaties: mentor-coachsystemen, werkoverleggen, super- en intervisie, functioneringsgesprekken, interne trainin-