

Werknemers 'op cursus sturen' botst met de filosofie van Joseph Kessels, medeoprichter van Kessels & Smit The Learning Company en hoogleraar Bedrijfsopleidingen aan de Universiteit Leiden. De kenniseconomie vereist een stimulerend leerklimaat op het werk. Dat betekent minder sturen, zegt didacticus Kessels: 'Laat mensen zelf beslissingen nemen.'

EXPERT-INTERVIEW

KENNISONTWIKKELING VOLGENS JOSEPH KESSELS

We geven in Nederland jaarlijks zo'n zevenenhalf miljard gulden uit aan opleiden. Geld dat voor een groot deel via grote bedrijven naar trainings- en opleidingsbureaus stroomt. Joseph Kessels huivert wat bij de enorme bedragen. Hoeveel een bedrijf in opleidingen investeert, boeit hem niet zo: 'Het is veel interessanter om te kijken hoe een organisatie het leren bevordert. We moeten minder opleiden en meer leren.'

Joseph Kessels heeft zich op het leren gestort en op de kenniseconomie waarin dat leren steeds belangrijker wordt: 'Of een bedrijf iets toevoegt aan de economie, hangt niet meer af van de toegang tot kapitaal, grondstoffen of spierkracht.' Kessels ziet het bij de boerenbedrijven rondom zijn landelijk gelegen woning bij Barneveld. Geen boer die zelf nog melkt of eieren raapt: 'Als Klara door het poortje loopt, weet de computer wie zij is en hoeveel melk zij heeft gegeven, en geeft een op maat gesneden maaltijd. Die ontwikkeling is al heel ver.'

Uitvinderschap

Het karakter van het werk is aan het veranderen. 'Vroeger deden veel mensen reproductief, routinematig werk. Maar standaardprocedures en machinebediening zijn makkelijk te automatiseren. Het werk dat overblijft - interactie met klanten en collega's, teamwerk - is ingewikkelder. Veel mensen weten 's ochtends niet wat voor werk ze die dag op hun bord krijgen.'

Het werk van de toekomst stelt vooral hoge eisen aan



ELSIBETH STRUIJK VAN BERGEN/UNIT

'M en meer

kennisontwikkeling, en dus aan het vermogen om te leren. Hierin onderscheiden MKB-bedrijven zich niet van grote organisaties, volgens Kessels. Hij denkt zelfs dat echte innovaties, uitvinderschap en vernieuwende manieren van werken beter tot hun recht komen in een MKB-bedrijf: 'Grote organisaties worden vaak topdown aangestuurd. Een medewerker kan van de ene dag op de andere horen: we gaan reorganiseren, we zijn overgenomen, we hebben bedrijf X gekocht. In een klein bedrijf kunnen mensen beter meegroeien met de nieuwe eisen. Daar sta ik heel positief tegenover.'



nder opleiden eren'

Kessels heeft een geheel eigen kijk op kennisontwikkeling. Dat is geen kennismanagement in de klassieke betekenis dat medewerkers in de computer gaan vastleggen wat ze allemaal weten. 'Impliciete kennis speelt in het werk een belangrijke rol, maar laat zich ook heel lastig benoemen', betoogt Kessels, 'ik heb bijvoorbeeld een collega die steengoed is. Iedereen weet dat die vrouw "het heeft". Maar probeer nu eens precies aan te geven waarom zij zo goed is.'

'Ik vat kennis op als een persoonlijke bekwaamheid. Zoiets kun je niet zomaar overdragen.' Hij hoeft niet

Joseph Kessels: 'Ik kan duizend keer luisteren naar een concertopname, maar daarvan ga ik niet beter spelen. Die bekwaamheid moet ik mezelf verwerven'

Levenslang leren een gevangenis?

Automatisering maakte de afgelopen tien jaar 10 tot 20% van het arbeidsbestand overbodig. Toch spreekt Joseph Kessels van een 'positieve ontwikkeling'. Vooral voor mensen die genieten van hun rol binnen een netwerk en graag uitdagend werk doen, zoals jonge mensen, aldus Kessels: 'Er ontstaan meer ontwikkelmogelijkheden; je komt minder snel in een sleur terecht.'

De noodzaak om te blijven leren hoeft niet tot stress te leiden: 'Als je meer mogelijkheden krijgt om je werk zelf te organiseren, is stress juist minder een probleem. Stress krijg je als je onder druk wordt gezet om dingen te doen, terwijl je geen invloed kunt uitoefenen op de aard en omvang van je werk. Of als het ongewenst is dat je eigen ideeën ontwikkelt over hoe het anders zou kunnen. Dan word je een gevangene.'

▼ *vervolg van pagina 21*

ver te zoeken voor een aansprekend voorbeeld: 'Als enthousiast muzikliefhebber zou ik graag een pianoconcert van Ravel kunnen spelen. Ik kan duizend keer luisteren naar een concertopname – eigenlijk de gedocumenteerde kennis van de pianist – maar daarvan ga ik niet beter spelen. Die bekwaamheid moet ik mezelf verwerven.'

Ergo: een organisatie moet zichzelf vooral afvragen hoe zij een leerklimaat kan creëren waarin het voor medewerkers aantrekkelijk is om nieuwe vaardigheden op te doen. 'Dan moet je je budget niet gebruiken om Joseph deze cursus te laten doen en Trudie naar die cursus te sturen', zegt Kessels. Provoocerend: 'Hét grote voordeel van MKB-bedrijven is hun bescheiden opleidingsbudget. Dat nodigt uit tot creatieve vormen van leren.'

Leerklimaat

Wat wil Kessels dan wel? 'Laten we eens kijken naar de kwaliteit van het leerklimaat in organisaties. Hoe reageer je als collega of leidinggevende, op het moment dat iemand nieuwsgierig is naar hoe zaken werken? Wat gebeurt er als mensen ideeën aandragen voor verbeteringen?' Kessels somt enkele reacties op die vaak worden gedebiteerd: 'Daar kunnen we hier niet aan beginnen. Geen tijd, te duur.' Of: 'Je kunt wel merken dat jij hier nieuw bent.' Of: 'Dat hebben we al geprobeerd, lukt niet.' Zo droogt de kiem voor het leren snel op!

Persoonlijk Ontwikkel Plan

The Learning Company maakt gebruik van een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP), waarvan maatwerkvarianten denkbaar zijn. Zo'n POP bevat een aantal kernvragen rond 'persoonlijke ontwikkeling'. Als medewerker wordt van je gevraagd na te denken over:

- je ambities (werk/privé);
- de manier waarop je wilt leren (intern/extern) wat nodig is voor het realiseren van deze ambities, én
- de mensen (kennissenetwerk) die je hierbij kunnen helpen;
- projecten met voorkeur;
- jouw bijdrage aan de realisatie van ontwikkelplannen van collega's.

'Al lijkt het ontwikkelplan erg op de individuele persoon gericht, het bevordert de wederzijdse aantrekkelijkheid van collega's', aldus Kessels. Bij Kessels & Smit beheert elke medewerker daarnaast een persoonlijk ontwikkelbudget. 'Je bepaalt dus zelf wat je wilt leren en hoe je dit doet', zegt Kessels, 'leren kun je immers alleen op basis van je eigen interesses, ambitie en motivatie. Het voordeel van een eigen budget is ook dat je kritischer afweegt waar je het aan opmaakt.'

Kessels pleit ervoor om zo vroeg mogelijk te beginnen met het bevorderen van zelfstandig denken. 'Leg in de selectieprocedure veel nadruk op vragen als: wat zou je bij ons willen doen, hoe kun jij ons helpen? Vervolgens moet je iemand de eerste dagen, weken en maanden aan de gang laten gaan met zijn eigen plannen en ideeën voor de organisatie.' De makke is vaak dat organisaties de inwerktijd vooral gebruiken om te vertellen wie zij zijn, wat zij willen en kunnen. De nieuweling luistert toe, als een schoolkind: 'Wat straalt een bedrijf hiermee uit? Wij hebben het voor het zeggen, en jij moet gehoorzaam zijn. De vorm van een inwerkprogramma heeft vaak een sterkere uitwerking dan de inhoud.' Ook een gebrek aan ruimte om zelf dingen te regelen kan een tijdbom leggen onder het leerklimaat. Stel dat je voor elk wisselstuk toestemming moet vragen aan je baas! Kessels erkent dat het toekennen van autonomie lastig is, maar: 'Alleen zo leren mensen zelf nadenken. Je ziet het bij zelfsturende teams: hier worden mensen enorm gestimuleerd om grote verantwoordelijkheid te nemen. En het gekke is: er wordt minder leidinggegeven.' Omgekeerd ziet Kessels dat leidinggevend vaak een sta-in-de-weg zijn voor het leren. Geen wonder dat nieuwsgierige mensen die bij werkgevers een slechte leercontext aantreffen, soms van lieverlee voor zichzelf beginnen.

Feest

De naam The Learning Company drukt treffend uit waar Kessels' bedrijf mee bezig is. Extern én intern, want het is zelf ook een lerend gezelschap. 'Hoever je daarin kunt gaan? Dat hangt af van hoeveel vertrouwen je hebt in jezelf.' Kessels & Smit gaat heel ver met het bevorderen van eigen initiatief: 'Een stagiaire zocht voor ons uit welk groupwareprogramma het beste bij onze organisatie en manier van werken past. Vervolgens hebben we haar - als jongste medewerker! - gevraagd te bedenken hoe wij ermee konden leren werken. Nadat ze zelf op cursus was geweest met een collega, organiseerde ze binnen ons bedrijf kleine workshops waarin wij onder haar leiding het systeem onder de knie kregen. Alle medewerkers konden hun eigen vragen en behoeften inbrengen.' Toen het hele project werd afgerond, was het feest. Want daar gaat het ook om, vindt Kessels: 'Elk stapje vooruit moet gevierd.'

Lot Knoop



FEMME HEENSTRA