

door Jelle Vaartjes
foto's Wiep van Apeldoorn

Een interview met Joseph Kessels, naar aanleiding van zijn aantreden als hoogleraar HRD aan de Universiteit Twente. Kessels stelt dat als de nieuwe kenniseconomie om een versnelde kennisontwikkeling vraagt, dat volgens hem die alleen te bereiken is als we de moed hebben om bij medewerkers afzonderlijk na te gaan wat zij graag zouden willen leren.

We moeten het klassieke man

'Met de komst van ICT zal de manier van werken van bedrijven drastisch veranderen. Werknemers krijgen hierdoor de kans om te leren wat ze echt interessant vinden. Het opleggen van leertrajecten heeft weinig zin.' Dat zegt prof. dr. Joseph W.M. Kessels, die onlangs zijn entree hield als hoogleraar Human Resources Development aan de Universiteit Twente. 'Als het proletariaat, in de vorm van kenniswerkers, uiteindelijk de nieuwe machthebber is, dan is het nu de tijd waarop dat bij uitstek kan.'

De kern van de oratie die Joseph Kessels onlangs aan de Universiteit Twente hield, is dat hij mensen ertoe wil bewegen alleen nog die dingen te leren die hun echt interesseren. 'Ik ga daarin heel ver', zegt hij. 'Als het waar is dat we toegroeien naar een kenniseconomie, dat het toevoegen van kennis belangrijker is dan de klassieke factoren als kapitaal, fysieke arbeid en grondstoffen,

alleen een versnelde kennisontwikkeling, als we de moed hebben om bij medewerkers afzonderlijk na te gaan wat zij graag zouden willen leren. Waar liggen de talenten, hoe kunnen we helpen om die talenten te ontwikkelen?' Vroeger als onderwijzer en later als onderzoeker van bedrijfsopleidingen heeft hij ontdekt dat als iemand echt ergens in geïnteresseerd is, het leren dan ook veel makkelijker gaat. Kessels: 'Voor bedrijven betekent dit dat ze moeten aansluiten bij wat iemand zelf graag zou willen. Tegelijkertijd merk je dat veel mensen gewoon niet weten wat ze echt willen. Dat hebben ze afgeleerd, ook uit zelfbescherming. In de meeste bedrijven is het helaas nog steeds zo dat de baas bepaalt wat je moet leren of naar welke cursus je moet.'

THE LEARNING COMPANY

Joseph Kessels werkt als partner bij het bureau Kessels en Smit, the Learning Company, in 1977 gestart met Cora Smit. Het bureau is uitgegroeid tot een club van ongeveer dertig adviseurs op het gebied van leren en ontwikkelen. Kessels zelf heeft zich altijd beziggehouden met de vraag hoe arbeidsorganisaties, bedrijven en instellingen het leren het best kunnen organiseren. In 1993 heeft hij aan de Universiteit Twente daarover zijn proefschrift gepresenteerd. Kort daarna werd hij in Leiden benoemd als hoogleraar bedrijfsopleidingen, de eerste leerstoel in Nederland op dat gebied. Op 1 januari 2000 heeft hij de overstap naar de UT gemaakt.

dan vraag ik me af hoe we dat kunnen bereiken. Dat valt volgens mij niet meer vanuit een beleid of een strategie aan mensen op te leggen. We bereiken

MANAGEMENTDENKEN

'Ik ben opgegroeid in een traditie van managementdenken. Alles moest gemanaged worden. Eerst was er management rond de productie, later de financiën en weer later logistiek en kwaliteit. Op een gegeven moment werd de klant belangrijk, waarna klantmanagement ontstond. Nu vinden we kennis belangrijk, zodat kennismanagement ontstaat. Ik heb me zelf altijd tegen dat managementdenken verzet, omdat dit inhoudt dat andere mensen bepalen wat de medewerker zou moeten kunnen en leren en hoe ze zich zouden moeten ontwikkelen. Maar vanuit het klassieke managementdenken is het op zich wel te begrijpen. Er wordt van de doelstelling van de organisatie

Trefwoorden

E-learning

Kennisproductiviteit

Passie

Managementdenken loslaten



Joseph Kessels

betalen dat we het klas-sieke, strategische managementdenken moeten loslaten. In feite zul je op zoek moeten gaan naar nieuwe coalities en netwerken van mensen die een sterke, gedeelde passie hebben.'

Met name Internet is koren op de molen van Kessels, als het gaat om leren wat je echt interessant vindt. 'ICT wordt nu nog vaak gebruikt op basis van de oude gedachte. Hoe kunnen we kennis via ICT in al die koppies krijgen? Maar ik vind het met name van webbased systemen zo fantastisch dat die echt anarchistisch zijn. Dat ondersteunt in mijn ogen de emancipatie van de kenniswerker. Door die ICT kunnen we eindelijk onze gang gaan.' Hij merkt dit ook aan de studenten, die veel enthousiaster en zelfstandiger werken.

uitgegaan, en om dat doel te bereiken moeten alle afdelingen aan de strategie meewerken. Daar zijn we in de vorige eeuw ook heel groot en rijk mee geworden.'

Door de komst van ICT is het centralistische managementdenken op een dood spoor beland, zegt Kessels. 'Je kunt niet slim zijn tegen je zin. Als het er echt om gaat dat we allemaal een stap verder zetten in de kennisontwikkeling, dan is de prijs die we daarvoor

VUILNISMANNEN ALS BUURTCONCIËRGE

Het principe van Kessels lijkt simpel. Maar stel, een werknemer werkt bij een bedrijf dat flessendoppen maakt, terwijl die persoon vooral geïnteresseerd is in zeevissen. Dan is er toch een probleem? Kessels: 'Ik denk dat als je iemand toestaat zich te verdiepen in zijn passie, hij dan ook met zeevissen zijn brood kan verdienen. Er zullen echter ook mensen zijn die het

We moeten het klassieke managementdenken loslaten

fascinerend vinden om zich over de productie van doppen op flessen te buigen. Zij zouden uitgenodigd kunnen worden om daar vernieuwingen en verbeteringen in aan te brengen. Maar om mij in zo'n fabriek te zetten en te zeggen: "je krijgt goed betaald, wees slim", dat werkt natuurlijk niet.'

Hoe zit het met de banen die helemaal niet leuk zijn, zoals putjesschepper of vuilnisman?

'We moeten oppassen een oordeel te vellen over bepaald werk', zegt Kessels. 'Maar inderdaad, als het werk van een vuilnisman bestaat uit het routinematig legen van containers in een bak, dan is daar voor mij weinig aan. Een oplossing zou kunnen zijn om het werk te verbreden. De gemeente zou de verantwoordelijkheid voor een buurt bij deze mensen kunnen leggen, zoals de zorg voor de daar aanwezige plantsoenen of speeltuinen. Vuilnismannen zouden een soort conciërge van de buurt kunnen worden.'

Maar is iedereen wel in staat om zich daadwerkelijk op een breed vlak in te zetten? Sommige mensen hebben niet zoveel bovenkamer. 'Als het ons niet lukt om deurtjes in de bovenkamer open te krijgen, zullen we ook nooit weten wat erin zit', zegt Kessels. Hij verwijst naar zijn eigen verleden. 'Ik heb zelf een lastige schoolperiode achter de rug. Het leren is mij nooit echt makkelijk afgegaan. Ik kon niet goed lezen en bouwde zo een achterstand op. En er was niemand die zich met me bemoeide. Gelukkig kwam ik op een kostschool terecht. Daar ben ik een paar mensen tegengekomen die geloof in mij hadden. Toen heb ik ontdekt dat ik heel veel plezier beleefde aan muziek. En het bleek dat ik, met een beetje hulp, ook aardig kon schrijven. Als ik die aandacht niet gekregen had, was ik waarschijnlijk ook doorgegaan voor iemand die niet zoveel in zijn bovenkamer had. Wanneer iemand in het bestaande systeem niet mee kan, betekent dat niet per definitie dat hij achterlijk is.'

HET IDEALE HRD-BELEID

Wat verstaat Kessels precies onder Human Resource Development en wat is het ideale HRD-beleid? 'Voor mij is HRD: hoe kunnen we mensen uitnodigen en hun een zodanige omgeving bieden dat de talenten die ze hebben tot volle ontplooiing komen en dat ze daar zelf sturing aan geven?'

Twijfelt Kessels wel eens aan de praktische haalbaarheid van het moderne HRD-beleid? In veel bedrijven is het nog steeds bedroevend slecht gesteld met HRD-, loopbaan- en competentiebeleid, ondanks de prachtige literatuur daarover. 'Die discrepantie zie ik ook', zegt Kessels. 'Het zal vanzelf ophouden. Als ik

in bedrijven kom, praat ik ook met werknemers.

"Meneer Kessels", zeggen ze dan, "weet u dat ik elke dag als ik hier kom, het gevoel heb dat ik bij de poort mijn hersenen en mijn mond moet inleveren". Dat raakt me echt. Dat ze elke dag acht uur onder de maat leven. En dan praat ik met zo'n man verder en dan blijkt dat die buiten het bedrijf hele leuke dingen doet. Hij organiseert bijvoorbeeld hulptransporten naar Oost-Europa. Daar blijkt hij een enorm coördinatievermogen aan de dag te leggen: mensen bij elkaar brengen, vrachtwagens organiseren. Hij heeft daar een heel netwerk van mensen opgebouwd. Dan denk ik: wat doet zo'n bedrijf zichzelf te kort door een werkomgeving te creëren, waar die man permanent onder zijn mogelijkheden werkt. Ik denk ook: wat is er met die man of vrouw gebeurd dat die daar genoeg mee neemt. Maar het zal vanzelf ophouden, omdat wij het ons straks niet meer kunnen permitteren om het werk zodanig te organiseren dat er zoveel mensen hun licht onder de korenmaat moeten zetten. De bedrijven die dat wel doen, blijven dom, en kunnen het in een kenniseconomie uiteindelijk wel schudden. Je ziet ook dat grote bedrijven, waar we altijd naar opgekeken hebben, het voortdurend moeilijk hebben om zich aan te passen aan nieuwe omgevingen. Jonge, talentvolle mensen willen graag een plek waar ze zelf tot hun recht komen. Ze zijn niet meer met een goed salaris, een dure auto en een secretaresse te paaien. Veel organisaties weten gewoon niet hoe ze daarmee moeten omgaan.'

GEEN MANAGERS MEER

Kessels voorspelt dat er uiteindelijk organisaties ontstaan, die op een heel nieuwe leest geschoeid zijn. 'Er ontstaat een nieuwe generatie mensen die zich niet uit de naad werken om meer geld te verdienen, maar gewoon dingen in hun leven doen die ze belangrijk vinden. En het gekke is dat, als je dat doet, je daar ook nog behoorlijk mee kan verdienen. Als je echt doet wat je wilt, hoef je niet arm te zijn. Het tweede punt is dat, als je je begeeft op een kennisintensief domein, het noodzakelijk is om met andere collega's samen te werken. Want die brengen andere ideeën in. Er moet een ronde tafel zijn waar mensen zitten die gelijkwaardig zijn en elkaar respecteren. Bedrijven worden omgevormd tot diffusere, fluïde netwerken van mensen die tijdelijk met elkaar optrekken. Er is geen manager meer die het voor ze organiseert. En ze zullen zelf de bekwaamheden moeten ontwikkelen om aansluiting te vinden.'

Maar is er dan geen manager nodig om de werkzaamheden op elkaar af te stemmen? Kessels: 'Als

Trefwoorden

E-learning

Kennisproductiviteit

Passie

dat voor een team belangrijk is, dan spreken ze met elkaar af wie dat in de komende tijd coördineert. Maar dat is nog geen reden om iemand tot manager te benoemen en die dan een grotere kamer te geven en een bureau met een duurdere stoel.'

HET EINDE VAN DE PERSONEELSFUNCTONARIS?

Volgens de hoogleraar zijn er in moderne, toekomstige bedrijven ook geen functieprofielen meer. Dit betekent dat er ook geen functioneringsgesprekken meer hoeven worden gehouden op basis waarvan een werknemer al of niet een periodiek erbij krijgt. Betekent dit het einde van de personeelsfunctionaris? 'Als deze zichzelf ziet als een soort uitvoerder van regels, dan hebben we inderdaad geen behoefte meer aan een personeelsfunctionaris. Wel heeft eenieder van ons een persoonlijke coach nodig met wie zaken regelmatig worden besproken, en ook teamoverleg waar je je zorgen over je eigen ontwikkeling kunt voorleggen en waar je hulp krijgt van collega's om daarin een koers te vinden.'

Kessels meent dat de rol van de personeelsfunctionaris in ieder geval drastisch zal veranderen. 'Laat hem of haar ook een plek zoeken waar hij of zij belangstelling voor heeft. Je hoeft de functie van personeelsfunctionaris ook niet af te schaffen, want die verdwijnt toch. De klassieke personeelsfunctionaris kan ervoor kiezen deze beweging actief te bevorderen, aan te zwengelen en mensen erbij te helpen, of hij kan afwachten en gewoon merken dat er niemand meer bij zijn deur komt aankloppen.'

Als voorbeeld van zo'n moderne, toekomstige organisatie noemt Kessels zijn eigen bedrijf: The Learning Company. 'We hebben geen werkplekken, we hebben geen managers, we hebben geen functieprofielen. Medewerkers bepalen zelf op welke thema's ze werkzaam zijn en hoe zij zich daarin willen ontwikkelen.'

Kessels vertelt ook dat mensen hun eigen salaris vaststellen. Willen mensen niet liefst zoveel mogelijk verdienen?

Kessels: 'Niemand zegt zomaar uit het luchtledige "ik wil tienduizend per maand". Iemand heeft bijvoorbeeld net een huis gekocht en heeft veel extra kosten. Anderen vinden het belangrijker om een paar dagen thuis bij de kinderen te zijn. Weer anderen willen studeren.' 'Ik merk dat, zeker in de groep waarin ik verkeer, eigenlijk niemand het in zijn hoofd haalt om egocentrisch een heleboel materiële dingen te vergaren ten koste van anderen. Deze collega valt

dan uit het netwerk, maakt zich onaantrekkelijk en kan in zo'n omgeving dan ook niet meer functioneren.'

Opvallend is verder dat de Learning Company geen vaste arbeidstijden kent. 'We werken wanneer we dat willen. Sommigen doen het 's nachts, anderen doen het overdag en sommigen geven de voorkeur aan het weekeinde.' Hoe weet je dan of een werknemer succesvol is? 'Iemand is succesvol als hij plezier in het werk heeft, als het lukt om de dingen die hij of zij zich heeft voorgenomen, te realiseren. Dit betekent ook dat de hiërarchie weg is. The Learning Company kent geen directeur. Er zijn zelfs medewerkers die meer verdienen dan ikzelf.'

Kessels vertelt dat hij oprecht probeert de ideeën



'Je kunt niet slim zijn tegen je zin'

waarover hij schrijft en waarmee hij bezig is, in zijn eigen werkomgeving in praktijk te brengen. 'Het is gewoon leuk om te zien dat het kan, dat het werkt, dat je met een minimum aan regels en afspraken een maximum aan plezier en ook economisch succes kunt krijgen. Maar het werkt alleen als het economisch succes rechtstreeks aan de medewerkers ten goede komt. Dat ze daar zelf zeggenschap over hebben.'

Kortom: het traditionele kapitalisme kan niet samengaan met de toekomstige kenniseconomie. Is dit dan niet een nieuwe vorm van communisme? 'Begrippen als kapitalisme en communisme passen niet meer in deze tijd. Maar elementen van het communisme vind je wel in mijn betoog terug. Ik heb Marx bestudeerd en een aantal ideeën die me daarin aanspreken, probeer ik ook in de context van de nieuwe kenniseconomie toe te passen. Als het proletariaat uiteindelijk de nieuwe machthebber is, dan is het nu de tijd waarin dat bij uitstek kan. Want medewerkers vertegenwoordigen de brains van een bedrijf, nog veel meer dan in de tijd dat we de productie met machines deden.' ✱

Jelle Vaartjes is freelance journalist

LEZERSERVICE

Binnenkort verschijnt: Human Resource Development: Organiseren van het leren

Het handboek *Human Resource Development: Organiseren van het leren* onder redactie van Joseph Kessels en Rob Poell brengt in 500 pagina's de belangrijkste ontwikkelingen rond leren en opleiden in arbeidsorganisaties aan het begin van de 21ste eeuw in kaart. In 27 hoofdstukken biedt het handboek een veelzijdig overzicht van de actuele denkwijzen, theorieën, perspectieven en praktijken rond HRD in het Nederlandse taalgebied. Het vormt een basisuitgave binnen de gevarieerde HRD-publicatiereeks, waartoe ook het tijdschrift HRD Magazine, de katernenreeks HRD Thema en de nieuwsbrief HRD Review horen.

Dit nieuwe handboek kent vier onderdelen:

- I Perspectieven op leren, werken en opleiden
- II Het organiseren van het leren
- III Leren in verschillende beroepscontexten
- IV Het ondersteunen van het leren

Met de gekozen indeling is de expliciete aandacht voor formele opleidingen, de inrichting van opleidingsafdelingen en de ontwikkeling van cursusmaterialen naar de achtergrond geschoven. Het ontwerpproces van opleidingstrajecten is nu vooral interessant als een leerproces voor alle betrokkenen. Opleiden en leren maken nu integraal deel uit van ontwikkelingen en vernieuwingen in een organisatiecontext. Het karakter van werk laat zich steeds beter beschrijven in termen van leerprocessen, advisering en coaching zijn tot volle ontwikkeling gekomen. Kortom: de belangstelling voor leer-netwerken, leertrajecten en kennisontwikkeling is in de nieuwe uitgave overduidelijk.

Het boek *Human Resource Development: Organiseren van het leren* biedt een breed overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen die dit vakgebied in de afgelopen twintig jaar heeft door-gemaakt. Daarnaast komen diepgaand de meest relevante HRD-thema's van het heden en de nabije toekomst aan de orde. De dominante trend van opleiden naar leren is nog niet eerder zo samenhangend inzichtelijk gemaakt.

Abonnees op het pakket HRD Review en HRD Thema ontvangen dit boek als onderdeel van hun pakket.

Human Resource Development: Organiseren van het leren

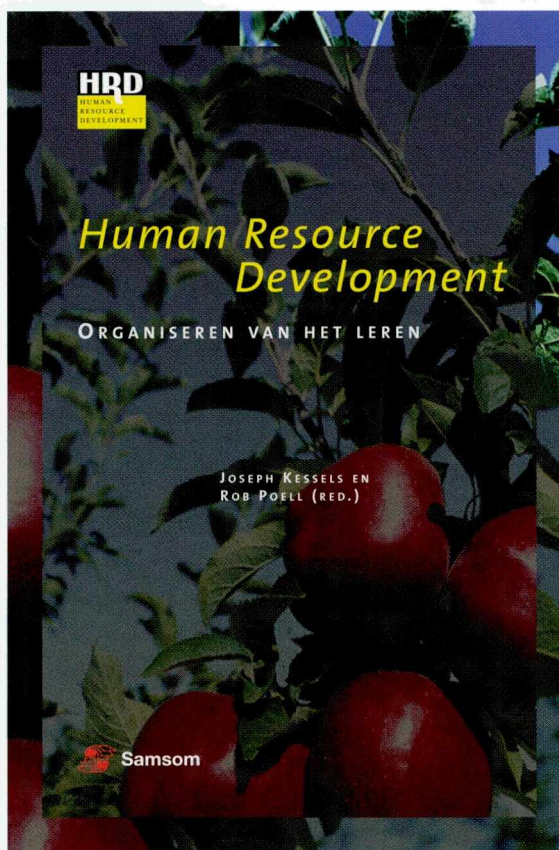
ISBN 90 14 074980

Prijs: fl. 149,-

Studentenprijs: fl. 99,-

ca. 500 pagina's

Verschijnt medio mei



Antwoordcoupon lezerservice

- ☐ Ik bestelexemplaren van *Human Resource Development: Organiseren van het leren* à fl 149,-
- ☐ Ik bestelexemplaren van *Human Resource Development: Organiseren van het leren* à fl 99,- (studentenprijs) en voeg een kopie van mijn studentenkaart bij.
- ☐ Ik ben werkzaam bij een onderwijsinstelling en ontvang graag een presentie-exemplaar, zodra van *Human Resource Development: Organiseren van het leren* is verschenen.

Bedrijfsnaam:

Naam: m/v

Adres:

postcode/plaats:

tel:

Stuur of fax deze coupon naar Samsom,
Antwoordnummer 10156, 2400 VB, Alphen aan den Rijn.
Fax: 0172-422856 Tel: 0172-466848.

hrd05