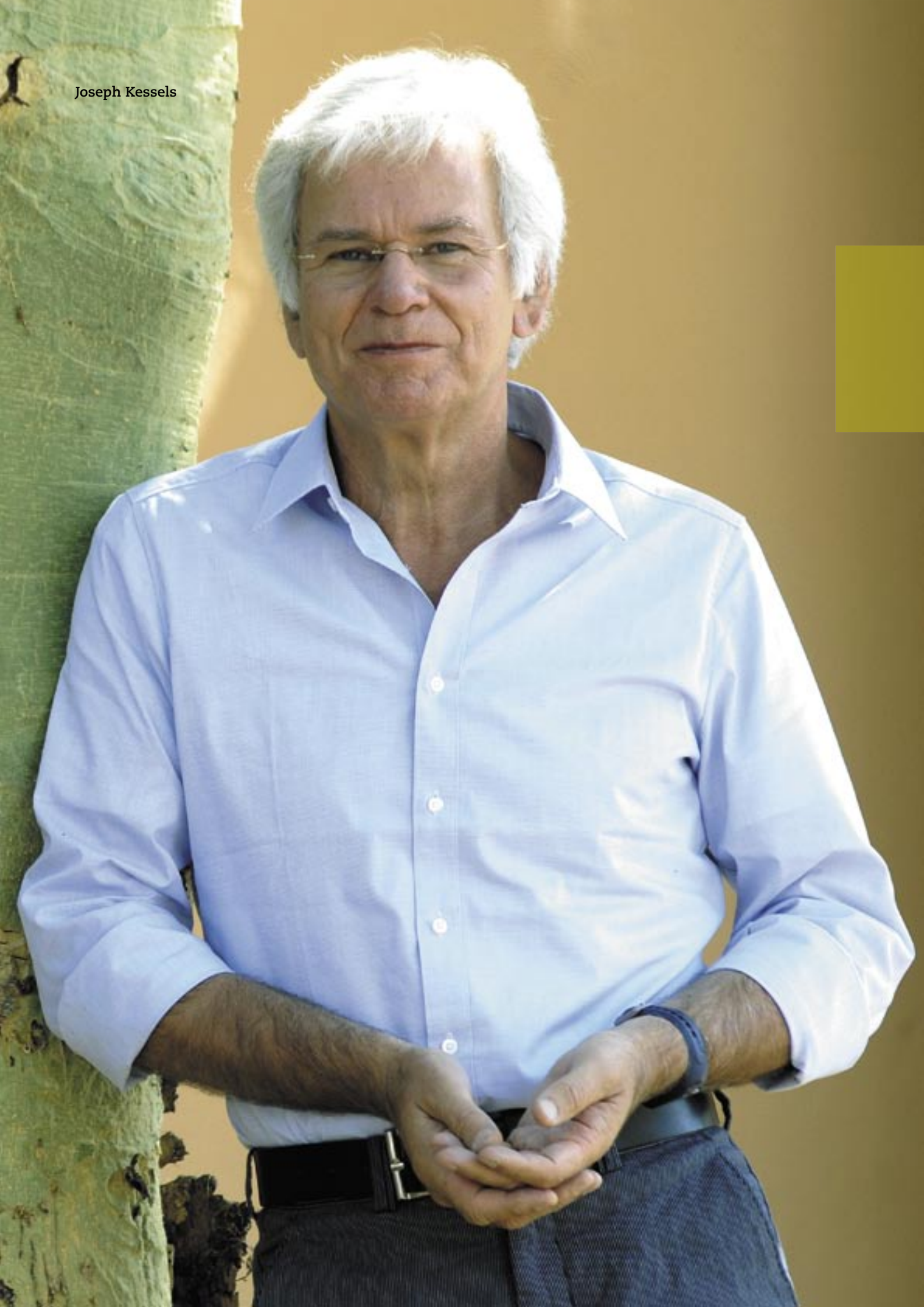


Joseph Kessels



Het beste in kenniswerkers naar boven halen

Niet managen, maar faciliteren

Een lommerrijke entree, een achttiende-eeuwse boerderij met rieten kap, ramen tot op de grond, kasseien, opstapjes, afstapjes. Een hoge werkkamer, licht, uitzicht over de binnenplaats, Afrikaanse beeldjes, schilderijen van Herman Gordijn... en heel veel boeken, ogenschijnlijk slordig opgestapeld, maar zorgvuldig gecategoriseerd naar onderwerp. Een gesprek met Joseph Kessels, specialist in Human Resource Development die, gedreven door nieuwsgierigheid, met passie onderzoekt hoe het beste van de kenniswerker naar boven kan worden gehaald.

TEKST: IRIS BAKKER EN THEO VAN DER VOORDT | FOTO: © GISELE WULFSOHN

De kleurrijke carrière van Joseph Kessels, vanaf 2000 hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente, staat geheel in het teken van de lerende mens. Na de kweekschool studeert hij Andragologie. In 1996 promoveert hij cum laude aan de Universiteit Twente op het proefschrift *Towards design standards for curriculum consistency in corporate education*. In 1977 richt hij samen met Cora Smit het adviesbureau Kessels & Smit op, The Learning Company, gespecialiseerd in opleidingsvraagstukken, human resource development, competentieontwikkeling en kennisproductiviteit. Op 1 januari 2011 neemt hij na 34 jaar afscheid van dit bedrijf. In 1995 wordt Kessels voor vijf jaar bijzonder hoogleraar Bedrijfsopleidingen aan de Universiteit Leiden. Van 2005 tot 2009 is hij Dean van TSM Business School en sinds kort vervult hij ook de parttime leerstoel

Opleidingskundig Leiderschap aan het Ruud de Moor Centrum van de Open Universiteit.

Visie op kennis en kennisproductiviteit

In zijn intrede uit 1996, uitgesproken bij zijn aanstelling als bijzonder hoogleraar in Leiden, focust Joseph Kessels zich op het leren en ontwikkelen van volwassenen in de context van hun werk. Kenmerkend voor het kennistijdperk is volgens

Kessels dat de waardetoevoeging van kennis prevaleert boven die van materiële grondstoffen en fysieke arbeid. De kennisproductiviteit van een organisatie wordt bepaald door haar vermogen om kennis te genereren, te verspreiden en toe te passen voor verbetering en innovatie. Kennisproductiviteit is een dominante economische factor in een kennismaatschappij.

Kennis als strategisch product vraagt om inzicht en gevoel voor dit product. Hoe moeten we met kennis omgaan om ervoor te zorgen dat we hiermee maximale waardetoevoeging creëren? Kennis is veel minder goed te kwantificeren en te sturen, te beheersen en te controleren dan kapitaal, grondstoffen en arbeid. Kennis bevindt zich slechts ten dele in kennissystemen en zit voor een belangrijk deel in de hoofden van mensen. Kennisproductiviteit en innovatie kennen geen geplaveide

Iris Bakker doet promotieonderzoek naar productiviteitsmaximalisatie in de werkomgeving.

Theo van der Voordt is universitair hoofddocent vastgoedbeheer aan de Faculteit Bouwkunde TU Delft en senior onderzoeker bij het Center for People and Buildings in Delft.

weg waarbij duidelijk is welke kennis op welke wijze nodig is. Kennis laat zich lopende het proces ontwikkelen en richting geven. Kennisontwikkeling vraagt daarmee om een nieuwsgierige en onderzoekende attitude van de kenniswerker. Dit vraagt ook om een andere rol van de traditionele 'manager', meer die-nend aan de kenniswerker, zodat diens kennis maximaal tot ontwikkeling kan komen. Het creëren van krachtige leeromgevingen is hierbij van essentieel belang. Leerprocessen in de werkomgeving zelf, met collega's of klanten, zijn volgens Kessels veel krachtiger dan formele opleidingstrajecten: 'In een kennis-economie moeten medewerkers voortdurend blijven leren om economisch aantrekkelijk te blijven en maximale employability te behouden. Leren gaat het beste in de werkomgeving zelf; formele cursussen hebben veel minder effect. Dit wordt versterkt door de attitude van veel werkgevers, die na een cursus eerder zeggen 'Fijn dat je terug bent, dan kun je weer aan het werk' dan 'Laten we samen eens kijken hoe je

het geleerde in de praktijk kan brengen'. Mede daardoor komt vaak maar weinig terecht van het geleerde in formele opleidingstrajecten.'

De kenniswerker als continu lerende participant in kennistrajecten is intrinsiek gemotiveerd om zijn kennisproductiviteit te optimaliseren. Wat vormt daadwerkelijk zijn drive? Kessels: 'Mijn eigen drijfveer vond ik tijdens een reis waarin ik goed in staat was de wereld in te kijken en waardoor ik wakker ben geworden. Het gaat bij de kenniswerker vooral om passie, vonken die overspringen, nieuwsgierigheid, wakker worden. In wezen zijn er (volgens Deci & Ryan, 2000) drie behoeften die de drive van een kenniswerker bepalen:

- behoefte aan bekwaamheidsverbetering; dat zie je ook in de sport, mensen willen steeds beter presteren en leggen de lat steeds hoger,
- behoefte aan autonomievergroting: je wilt invloed uitoefenen op je werkomgeving,
- behoefte aan verbinden: elk mens wil zich verbinden en zoekt naar 'relatedness'.'

Kenniswerkers aansturen in de lerende organisatie

Volgens Kessels zoeken kenniswerkers en organisaties elkaar op vanwege wederzijdse aantrekkelijkheid. Ze zijn samen vanuit een goed begrepen eigen belang op zoek naar hun passie. De lerende organisatie bestaat uit lerende individuen en lerende groepen, en alle lerende processen bij elkaar bepalen gezamenlijk het lerende vermogen van die organisatie en geven daarmee aan of een organisatie in meer of mindere mate slim is. De lerende organisatie vraagt om een nieuwe wijze van aansturing: van managen op kwantitatieve indicatoren naar het ondersteunen om niet-kwantificeerbare kennis te exploreren, te verdiepen en te vertalen naar toegevoegde waarden. 'We zien veel traditionele managers', zegt Kessels. 'Het is sterk de vraag of het exploreren van talenten van kenniswerkers wel te managen is. Je kunt niet slim zijn tegen je zin.' Het is heel lastig om kennisontwikkeling te 'managen', te sturen en te beheersen. Kennishuishouding laat zich slechts ondersteunen. Lei-

advertentie

dinggeven is misschien wel een vorm van verleiden tot kennisproductiviteit (Kessels, 2001).

Volgens Kessels is de term 'manager' verouderd. Hij spreekt liever van 'facilitator' of 'ondersteuner' en doelt hiermee op mensen die samenwerking bevorderen en de werkomgeving optimaal uitrusten met ondersteunende middelen. Het gaat om het creëren van mogelijkheden om daarmee zo aantrekkelijk mogelijk te zijn voor allerlei relaties in netwerken. Frappant is het grote verschil tussen de visionaire blik van Kessels op enerzijds de kennisintensieve onderneming en zelfsturende teams en anderzijds de bestaande traditioneel georganiseerde onderneming met een hiërarchie in lagen van hoger en middenmanagement. Is het niet merkwaardig dat beide fenomenen naast elkaar bestaan?

Kessels: 'Een deel van de economie is al opgeschoven richting kennis-economie en is al een heel eind op streek. Tegelijkertijd blijft veel leiderschap steken in Tayloriaans denken. Dit soort managers sterft op den duur waarschijnlijk vanzelf uit. We zien nu al een miljoen zzp'ers en dit aantal zal over twee jaar zijn verdubbeld. Op een beroepsbevolking van zeven miljoen mensen is dit een hoog percentage. De zzp'er kiest uitdrukkelijk voor de inhoud van het werk, maar hoeft de klasieke organisatie er niet meer bij. De opdracht die de manager geeft is niet meer: 'Ik zal je leren', maar hij zal als ondersteuner vragen stellen aan de kenniswerker vanuit een dienende attitude, bijvoorbeeld: 'Wat heb je nodig om goed je werk te kunnen doen?'

Is in de toekomst de rol van de manager dan nog wel nodig? Kessels: 'Zelfsturende teams hebben helemaal geen aparte ondersteuner nodig: zij regelen en sturen als volkomen autonome eenheden. Innovatieve teams ontstaan waar mensen met ideeën op zoek gaan naar plekken waar ze geen last van managers hebben. Eerst was er een manager nodig om het denken en het doen aan te sturen. Nu 'doen' een vorm van denken is geworden, hoeft dit proces niet meer te worden aangestuurd. Twitter is hier een voorbeeld van; Twitter heeft

geen directeur, maar er zijn wel spelregels, met een ondersteunende architectuur voor de leeromgeving.'

Onderwijs

De lerende organisatie kan niet los worden gezien van scholen en onderwijsinstellingen. Kessels: 'We concentreren ons nu vooral op schooluitval bij een beperkte groep drop-outs die relatief veel aandacht krijgt, maar daarnaast is er een groep van 35.000 jonge mensen aan wie aanvankelijk weinig te merken is, maar die met hun opleiding ophouden omdat ze in de school niet vinden wat ze zoeken. In deze rijke virtuele wereld

'Het gaat bij de kenniswerker vooral om passie, vonken die overspringen'

voelt de school alsof je tijdelijk offline bent. Toen ik jong was zat ik in een klaslokaal met aan de onderkant matglas, zodat je niet naar buiten kon kijken. Ik voelde me afgesloten van het echte leven. Het onderwijs zou zich moeten verbinden met de gedrevenheid en passie van de student.'

Corporate Curriculum

In zijn introreede uit 1996 introduceert Kessels het begrip Corporate Curriculum. Hij wijst op de strategische waarde van kennisproductiviteit. Kennisontwikkeling mag daarom niet aan het toeval worden overgelaten. Omdat het zo belangrijk is dat organisaties kunnen leren, zou er een leerplan moeten zijn. Kessels pleit voor een 'Corporate Curriculum', een rijk leerlandschap dat mensen uitnodigt om actief vorm te geven aan hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Begrippen als autonomie, zelfsturing en zelfontwikkeling zijn de wezenlijke doelen waar dit leerlandschap de voedingsbodem voor vormt. Het Corporate Curriculum bestaat uit zeven samenhangende leerfuncties:

- Verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct samenhangen met de kerncompetenties en ingezet worden bij het vinden van nieuwe oplossingsvormen.
- Leren opsporen en aanpakken van nieuwe problemen.

- Ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities waarbij kenniswerkers reflecteren op hun eigen werkzaamheden en de wijze waarop zij kennis tot zich nemen, verwerken, verdiepen en toepassen en daarmee toegevoegde waarde creëren.
- Verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden, die kenniswerkers helpen toegang te krijgen tot netwerken van collega's en andere kenniswerkers. Deze vaardigheden zijn voorwaarden voor verschillende vormen van samenwerking en dragen bij aan een aantrekkelijke werksfeer.

- Zelf reguleren van motivatie, affiniteiten, emoties en affecties. Als zelfregulerend individu staat de kenniswerker zelf, vanuit zijn eigen intrinsieke motivatie en drive, garant voor een eigen bijdrage, die aantrekkelijk is voor anderen.
- Bevorderen van rust en stabiliteit. De kenniswerker heeft rust nodig om diepere denklagen te kunnen bereiken.
- Veroorzaken van een creatieve onrust, die aanzet tot radicale innovatie. De kenniswerker heeft een vorm van sensitiviteit voor het opnemen van stimuli uit zijn omgeving om kritisch en met open blik waar te kunnen nemen wat er gebeurt en te onderkennen wat beter kan, wat slimmer kan en waar kansen liggen.

Practice what you preach

Op onze vraag hoe Kessels dit Corporate Curriculum vertaalt naar zijn eigen praktijk vertelt hij enthousiast en vol overtuiging over de wijze waarop hij samen met Cora Smit hun adviespraktijk heeft vormgegeven: 'Kessels en Smit is een onderneming met zestig professionals. Niemand heeft een eigen werkplek. Bij de start had niemand behoefte aan een kantoor. Vaak is een kantoor nodig om een identiteit uit te stralen. Een bank wil bijvoorbeeld veiligheid, status en macht uitstralen. Maar wij waren óf bij een opdrachtgever óf werkten

vanuit huis. Er was geen reden om naar een kantoor te gaan omdat daar toevallig een naamplaatje van het bedrijf hangt. Nu hebben we wel een kantoor waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en inspireren. De mooiste kamers worden gebruikt door de mensen van de ondersteuning, omdat zij er altijd zijn. Ik heb zelf geen sleutel en bel aan. Ik ben er te gast. Eens in de vijf tot zes weken organiseren we kennisbijeenkomsten. Verder viereen hebben we het begin van de lente en hebben we elk jaar een zomer-picknick. Aan het begin van het jaar beginnen de kinderen al te vragen wanneer de picknick is. Na de zomervakantie starten we het nieuwe werkseizoen met enkele intensieve werkdagen, waarin we de koers voor de komende tijd verkennen. Toen de bovenverdieping vrij kwam, hebben we deze erbij gehoord, ook al hadden we geen extra ruimte nodig. Maar we wilden geen bovenburen die niet passen bij ons bedrijf. We verhuuren de ruimte aan mensen uit ons netwerk of groepen mensen met wie wij affiniteit hebben, zoals het Socratisch café van Utrecht. Mensen kunnen een abonnement nemen om onze ruimte te benutten. Verbindingen leggen binnen de organisatie is belangrijk. Alle adviestaken doen we in principe met z'n tweeën of meer. Dat doen we consequent, ook al is het soms inefficiënt om dingen zoals eerste gesprekken met een opdrachtgever met z'n tweeën te doen. Daarnaast hebben we als uitgangspunt dat elke medewerker jaarlijks met een derde van de andere collega's iets samen heeft gedaan. Dit wordt ook jaarlijks besproken. Gesprekken met medewerkers in het kader van HRD zijn gericht op vragen aan de medewerker. Wat heb je nodig om je werk goed te kunnen doen? Hoe kun je beter werken? Een

vraag als 'Aan wie wil je laten zien dat je jouw vak verstaat?' stuurt op de intrinsieke motivatie.' Kessels ziet ook in andere organisaties de meerwaarde van een vernieuwende manier om een organisatie in te richten. 'Bij instellingen in de geestelijke gehandicaptenzorg zag je grote huizen waarin alle cliënten bij elkaar woonden. Die verdwenen en bewoners werden overgebracht naar kleinschalige wooneenheden in samenwerking met woningcorporaties, met als doel dat mensen met een verstandelijke beperking als medeburgers een onderdeel vormen van de maatschappij. Deze mensen

wonen nu op vele plekken verspreid in Nederland, in groepjes met vier tot vijf begeleiders. In een andere organisatie werd geconstateerd dat de gemiddelde leeftijd te hoog werd. Om de verouderde cultuur te doorbreken is hier een team jongeren, net afgestudeerde ingenieurs, uitgenodigd om het bedrijf te vernieuwen, op een manier die bij hun generatie past.'

Belang van de fysieke omgeving
Volgens Kessels is het vooral belangrijk dat een werkomgeving goed voelt. Over zijn eigen werkomgeving zegt hij: 'Er is groen, je kunt hier in alle rust werken, en je hoeft je niet te verantwoorden of je wel netjes bent. Er is van alles om me heen wat met mij te maken heeft. Het gaat om mensenwerk. Ik ben volkomen onaangepast. Daarom leef ik alleen op het land. Als ik met mensen echt verdiepende gesprekken heb, ga ik

met ze naar het natuurpark van Paleis het Loo, hier vlak in de buurt. Daar kun je uren wandelen zonder iemand tegen te komen. Autonomie is belangrijk, evenals relaties met andere mensen om verbindingen mee te leggen. Als de plek bij je past, kun je in een flow raken, waardoor werken je geen energie kost, maar energie oplevert. Lichtheid is ook belangrijk, humor. Een solide gevel van marmer en staal van een bank zegt niets, omdat je weet dat achter de eerste de beste deur dingen gebeuren die niet solide zijn. Als je een doordacht gebouw maakt, en je komt binnen en je meldt je bij de receptie

Het is heel lastig om kennisontwikkeling te 'managen', te sturen en te beheersen

en daar kijken ze je niet aan, en je verstaat ze niet, dan is het hele effect van het gebouw weg. De huisvestingsfilosofie is vaak: Hoeveel kippen passen er in een hok? Maar daar gaat het niet om! 'Seats2meet' als derde werkplek, dat spreekt mij aan. Voor de kenniswerker zijn aantrekkelijke plekken de plekken waar veel gebeurt, waar veel stimuli zijn, netwerken die op een of andere manier aantrekkelijk kunnen zijn. Dat zie je ook bij het Bell lab. Het succes van het Bell lab was dat er echt een vrijplaats was, een speeltuin. Een speeltuin die je elke kenniswerker gunt.'

Literatuur

- *Het Corporate Curriculum*, rede door Joseph Kessels uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de Rijksuniversiteit van Leiden in 1996.
- *Andragologie en Human Resource Management*, Joseph W.M. Kessels, februari 2008 (www.kessels-smit.com).
- Kessels, J.W.M. (2001), *Verleiden tot kennisproductiviteit*, rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Human Resource Development, aan de Universiteit Twente.
- Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (Eds.) (2011), *Handboek Human Resource Development. Organiseren van het leren*, Houten, Bohn Stafleu van Loghum.

Samenvatting

Hoe kan het beste van een kenniswerker naar boven worden gehaald? We praten hierover met Joseph Kessels, specialist in Human Resource Development. Kenmerkend voor het kennistijdperk is volgens Kessels dat de waardetoevoeging van kennis prevaleert boven die van materiële grondstoffen en fysieke arbeid. Kennisontwikkeling vraagt om een nieuwsgierige en onderzoekende attitude van de kenniswerker. Ook vraagt het om een andere rol van de traditionele 'manager'. Meer dienend aan de kenniswerker, zodat diens kennis maximaal tot ontwikkeling komt. Het creëren van een krachtige leeromgeving is hierbij van essentieel belang.