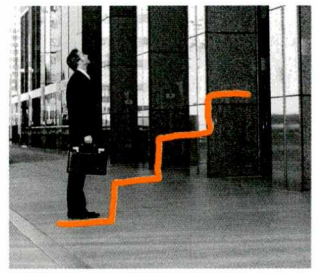


dutch



matters

#4 mensen...  door verantwoordelijkheid te geven **...5**,  echte verbinding aan te gaan **...3**,  talent te herkennen **...10**,  en ruimte te bieden aan persoonlijke kracht **...14**,  ontgin je het potentieel van de organisatie, de mensen **...19**.

dutch

dutch spreekt met **Joseph Kessels**

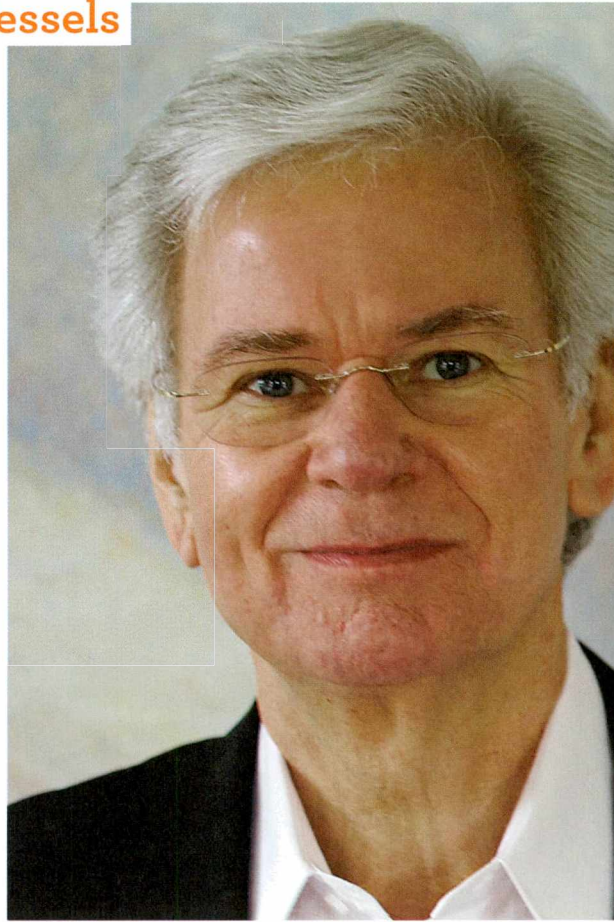
Prof. dr. Joseph Kessels

Joseph Kessels is afgestudeerd andragoloog en gepromoveerd op een studie naar het ontwerpen van succesvolle opleidingsprogramma's.

In 1977 richtte hij samen met Cora Smit Kessels & Smit, *The Learning Company*, op waarin hij aan de professionele ontwikkeling van een nieuw vakgebied werkt.

Sinds 1995 is hij hoogleraar Human Resource Development. Eerst aan de Universiteit Leiden daarna aan de Universiteit Twente. Zijn leeropdracht is opleidingen en leerprocessen in arbeidsorganisaties en bedrijfsopleidingen. Hier legt hij de verbinding tussen praktijk en wetenschap.

Tussen 2006-2008 was hij dean van de TSM Business School (opgericht door de Universiteit Twente). Als gastdocent doceerde hij aan diverse internationale business schools (onder andere in Groot-Brittannië, China en India). Hij publiceerde talrijke boeken en artikelen op het gebied van opleiden, leren, werken en ontwikkelen van een kenniseconomie.



Dutch spreekt met Joseph Kessels, goeroe op het gebied van menselijk kapitaal, werken en leren. We bespreken zijn visie op het koesteren van talent. Ofwel: hoe organisaties het beste uit hun medewerkers kunnen halen en wat daarvoor van medewerkers mag worden verwacht.

Wat is uw visie op menselijk kapitaal in een organisatie?

Om menselijk kapitaal echt menselijk kapitaal te laten zijn, moeten organisaties het koesteren. Als het écht kapitaal is, wil je het namelijk niet kwijt! Het is dus telkens het uur van de waarheid, zeker als het economisch wat tegenzit. Het koesteren zit 'm wat mij betreft in het tot volle bloei laten komen van medewerkers. Er zit vaak zoveel meer in mensen dan hun omgeving toestaat te laten zien.

Wat is volgens u dé manier om dit menselijk kapitaal te laten bloeien?

Ik bekijk de ontwikkeling van menselijk kapitaal langs de weg van kennis en leren. Westerse economieën zullen in de toekomst alleen nog overleven als ze zeer hoge toegevoegde waarde blijven bieden. Dat wat organisaties in het Westen doen, moet bijzonder en speciaal zijn om er de kost mee te kunnen blijven verdienen. Hiervoor is kennis nodig. Niet zozeer wetenschappelijke kennis, maar de

slimheid om op een snelle manier problemen te doorgronden en onconventionele oplossingen te verzinnen. Het liefst in combinatie met een hoog niveau van sociale bekwaamheden om in een sociaal netwerk goed te kunnen bewegen.

Is dat niet een heel elitaire gedachte, slechts van toepassing op hoger opgeleiden?

Nee, het betreft alle medewerkers, hoog en laag opgeleid. Iedereen dient waarde toe te voegen, ook de receptionist en de schoonmaker.



‘Er zit zoveel verborgen kennis op de werkvloer. Maak daar gebruik van!’

Ook zij moeten meedenken, anticiperen en eigen verantwoordelijkheid nemen.

Neem het klassieke schoonmaakwerk, waar veel mensen een beetje op neerkijken. Een goedlopend schoonmaakbedrijf behandelt zijn medewerkers als kenniswerkers. Hierdoor hebben mensen plezier in het samen klaren van de klus en het mooi afleveren van werk. Ze denken bijvoorbeeld mee over de schoonmaakspullen die zij het beste kunnen gebruiken of over manieren om het werk slimmer

en sneller aan te pakken.

In dat schoonmaakwerk zitten vormen van kenniswerk. En naarmate het beter lukt om dat te benadrukken, zijn ook schoonmakers trotser op hun werk. Ze spreken elkaar onderling aan op kwaliteit en hebben ook nog plezier samen. Dat is een heel andere vorm van werk organiseren dan het klassieke idee van *‘ik huur een paar goedkope mensen in’*. Zo kun je geen werk meer organiseren. En als je het wel op die manier doet, houd je niemand binnen. Het aansturen

van mensen op basis van duidelijke instructies gaat in mijn ogen verdwijnen, ten faveure van de zelforganisatie van autonome kenniswerkers.

Kan ieder type werknemer zoveel respect en autonomie aan?

Als je een primitievere achtergrond hebt, dan moet je inderdaad veel leren. Maar je kunt je alleen ontwikkelen als je daar gelegenheid en ruimte voor krijgt. Veel organisaties richten hun werk zodanig in dat mensen niet eens

meer de ruimte hebben om te leren. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel die medewerkers dom houdt.

Dat vraagt nogal wat van managers, of zijn die straks overbodig?

De klassieke manager wordt overbodig, die houdt ontwikkelingen als deze alleen maar tegen. Er is juist behoefte aan voortrekkers; mensen die enthousiasmeren, die verrassen met een andere kijk, voor wie het spannend is om op een andere manier te werken. Zij fungeren als een magneet; als ware hotspot (zie ook de rubriek 'gezien, gehoord, gelezen'). Ik heb niet het recept om zulke leidinggevendenden te creëren, maar weet wel dat ze alleen in vrijheid kunnen ontstaan.

Heeft u een voorbeeld van een mismatch in de praktijk?

In een van mijn onderzoeken sprak ik een man van vijftig jaar die zei: *'Als ik 's morgens op mijn werk kom, heb ik het gevoel dat ik m'n mond en hersenen bij de poort moet inleveren'*. Hoe houdt hij het vol? Buiten zijn werk is hij voorzitter van een hele complexe vereniging, lost

hij tal van problemen op en neemt beslissingen over de aankoop van vastgoed. Hoe komt het dat één persoon dit zo kan scheiden? En wat stom van dat bedrijf dat ze niet in de gaten hebben dat ze dit talent in huis hebben.

Laten we kijken naar de mogelijkheden. Hoe kunnen wij dit tijt keren?

Ik zie een gedeelde verantwoordelijkheid: hoe kan het dat de medewerker uit mijn voorbeeld deze rollen zo in zich verenigt en hoe kan het dat de werkgever dit niet ziet? Beide partijen moeten dit leren herkennen.

Organisatieadviseurs, zoals die van dutch en mijn adviesbureau, kunnen hier een belangrijke rol in spelen. Wij komen overal binnen en binnen vijf minuten vallen ons zoveel dingen op. Op elke plek waar we komen, kunnen we aandacht geven aan mensen die niet uit de verf komen. Het is aan ons om zaken bespreekbaar te maken, invloed uit te oefenen. Stel bijvoorbeeld een paar treffende vragen of nodig mensen uit bij een project die in de bestaande organisatie niet snel de kans zouden krijgen.

En bovenal: spreek geloof en waardering uit. Dat doet wonderen. Er zit zoveel verborgen kennis op de werkvloer; maak daar gebruik van!

Is de langste tijd van het werken op basis van een standaard arbeidscontract voorbij in uw ogen?

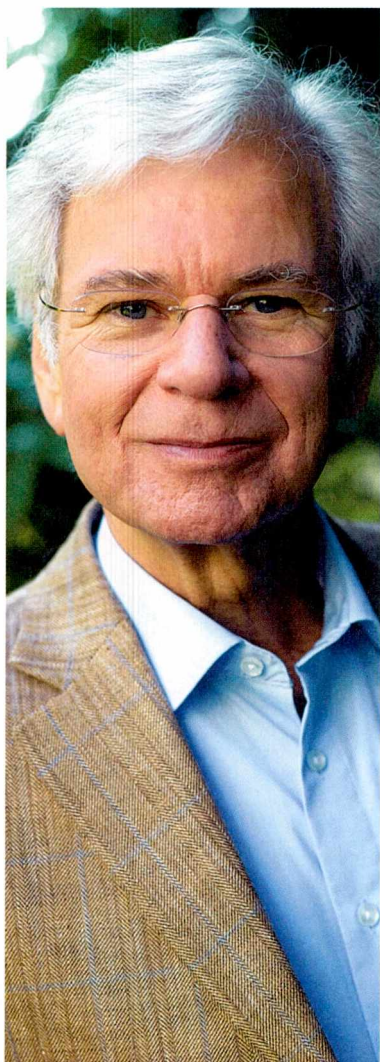
Ouderwetse contracten stammen nog uit een tijd dat menselijk kapitaal vooral bestond uit beperkt inzetbare spierkracht. Ik voorzie dat we steeds meer toe gaan naar een werkrelatie die echt gebaseerd is op vraag en aanbod. Waarin een vraagstuk of probleem centraal staat in plaats van het aantal uren in een contract. Opdrachtgever en opdrachtnemer bereiken overeenstemming over het te leveren resultaat en hangen daar een bedrag aan. Deze werkwijze passen we toe bij ons bureau (zie kader *'The Learning Company'*).

Is ons huidige arbeidsbestel nog houdbaar?

Vergeet niet dat er inmiddels een miljoen zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) zijn in Nederland. Een miljoen mensen die zeggen 'ik wil graag het werk doen, maar ik hoef die baan niet meer en ik hoef die organisatie met alles wat er aan vast zit niet meer'. Dat zijn inderdaad symptomen dat het huidige arbeidsbestel z'n langste tijd gehad heeft. De verwachting is dat er over twee jaar twee miljoen zzp'ers zijn op een beroepsbevolking van krap zeven miljoen. Dat zijn twee miljoen mensen die andere eisen stellen aan werk, die best willen werken, maar wel betekenisvol werk willen doen. Die invloed willen uitoefenen, verschil willen maken en een hekel hebben aan een mannetje dat zegt wat ze moeten doen en hoe laat zij moeten starten en stoppen met werken. Deze groep wil zelf kiezen in welk clubje mensen ze terecht-

The Learning Company

Joseph Kessels is medeoprichter van het advies- en onderzoeksbureau Kessels & Smit, The Learning Company. The Learning Company is een netwerk van professionals met een passie voor leren en ontwikkeling. Bijzonder aan The Learning Company is dat het van jonge medewerkers na drie jaar zelfstandig ondernemers maakt. Deze werkwijze start met tenminste drie collega's die een nieuwe medewerker onder hun hoede nemen. Zij zijn ook verantwoordelijk voor het betalen van het salaris in de eerste drie jaar. Dit maakt enerzijds dat collega's kritisch zijn op wie ze uitnodigen om mee samen te werken. Anderzijds heeft men er ook belang bij te zorgen voor mooie projecten voor die collega. Dit is een leuke en succesvolle manier van aandacht en echte betrokkenheid organiseren en een alternatief voor afwenteling van zorg op het collectief!



komt, zoekt gelijkgestemden die serieus met hun vak bezig zijn en waar ze van kunnen leren. Een verregaande vorm van emancipatie dus. Deze houding van zelfsturing, een sterk geloof hebben in eigen kunnen, en het op basis van persoonlijke keuze willen inzetten van relevante activiteiten, zie ik als de toekomst voor het Nederlandse bedrijfsleven.

Waar kan een organisatie morgen al mee starten om zich gereed te maken voor de toekomst als 'nieuwe werkgever'?

Vraag mensen wat ze graag willen doen en neem ze daarin serieus. Ook als ze met ideeën komen die afwijken van wat ze nu doen. Wees bereid dat te ondersteunen. Kom niet met argumenten als 'dat kan bij onze organisatie niet' of 'onze processen vragen nu eenmaal dit'. De filosofie is dat iemand alleen maar slim kan zijn op een domein waar ie echt belangstelling voor heeft. En het gaat om slimmer worden; daar worden we in de toekomst voor betaald. De basis is dus het creëren van condities waar- onder iemand zijn slimheid kan opsporen, ontwikkelen en inzetten,

en daar is ruimte voor nodig, bewegings- en keuzevrijheid. Medewerkers op hun beurt moeten helder krijgen wat voor soort werk ze willen doen, met wie ze willen werken en wat écht betekenis geeft. Komt daar geen antwoord op, dan is het risico groot dat men in oude patronen terugvalt. Centraal staat het consequent invulling geven aan dat wat je belangrijk vindt. Dit leidt tot die geëmancipeerde, zelfstandige, autonome professional die zelf invloed uitoefent op de inrichting van het werk, op de beloning en de manier waarop hij wil samenwerken met anderen. Maar nogmaals, dit moet geleerd worden. En dat leren kan alleen maar in een vertrouwenwekkende, transparante en veilige omgeving.

Dat wordt vast geen gemakkelijk avontuur...

Natuurlijk is dit lastig. We moeten van ver komen en een hoop bijleren voor dit lukt. Maar het kan wel degelijk veranderen, door vandaag nog een start te maken en invulling te geven aan 'toverwoorden' als: respect, keuzevrijheid, autonomie, passie voor de inhoud, vertrouwen en transparantie!

Semco

Een mooi voorbeeld ter illustratie van het gedachtegoed van Joseph Kessels is het bedrijf Semco. Een industrieel concern van ondernemer Ricardo Semler. Semco is in Brazilië al sinds de jaren tachtig het meest geliefde bedrijf om voor te werken. Bij Semco heerst volledige democratie; de zeggenschap is verdeeld over de vierduizend medewerkers. Er zijn geen vaste werktijden en medewerkers kiezen en beoordelen hun baas. Velen bepalen zelf hoeveel ze verdienen en financiële informatie is beschikbaar voor iedereen. En met succes: er wordt (veel) winst gemaakt.

Semco staat voor een nieuwe manier van werken; een menselijke, transparante en stimulerende stijl die inspireert en uitdaagt. Lees meer in het boek *Semco stijl*, door Ricardo Semler.