

## REPORTAGE

Aruba krijgt  
nationaal park



## INTERVIEW

Edsel Samson:  
Mondiaal  
gaan denken



Weekend  
Bijlage Amigoe

**KENNIS IS MACHT, ZEGT HET SPREEKWOORD. DAT LIJKT VOORAL VOOR DE SAMENLEVING TE GAAN GELDEN DIE AANGEDUID WORDT ALS KENNISMAATSCHAPPIJ.**

**ALLE ROUTINE WORDT GEAUTOMATISEERD, FYSIEKE ARBEID VERDWIJNT EN WAT ER OVERBlijft IS KENNISWERK. NIET ALLEEN DE KENNIS ZELF, MAAR DE TECHNOLOGIE EN ORGANISATIE VAN KENNIS GAAN EEN GROTE ROL SPELEN. VOOR BEDRIJVEN DIE DE CONCURRENTIE SLIM AF WILLEN ZIJN, IS NIET DE KENNIS VAN EEN INDIVIDUELE WERKNEMER BELANGRIJK, MAAR HET COLLECTIEVE LEERVERMOGEN VAN HET HELE BEDRIJF.**

**CURSUSSEN EN OPLEIDINGEN HEBBEN WEINIG ZIN ALS ZE NIET PASSEN IN DE BEDRIJFSSTRATEGIE. IS KENNISWERK IS TE MANAGEN? DAT IS EEN TERREIN DAT ONDERZOEKT WORDT DOOR SOCIALE WETENSCHAPPERS. MISSCHIEEN WORDT ER STRAKS IN DE KENNISMAATSCHAPPIJ ANDERS GEDACHT OVER DE FUNCTIE VAN MANAGER.**

# Fysieke beroepen gaan verdwijnen De kennismaatschappij komt eraan

= door Theo Dol =

Als consulent bezoekt hij in een week tijds alle overheidsdiensten van Curaçao en als hoogleraar geeft hij ook nog een gastcollege - *Opleiden in een Kennismaatschappij* - aan de Universiteit van de Nederlandse Antillen. Het is een drukke tijd voor prof. dr. Joseph Kessels, hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Leiden.

In de propvolle agenda moet een plaatsje worden ingeruimd voor een interview. Tijdens de lunch dan maar. Drs. Carla Giskus van de afdeling personeelszaken van Curaçao is er ook bij. Zij begeleidt Kessels op zijn tocht over het eiland. De bedoeling is opleidingsplannen te adviseren die de verschillende overheidsdiensten gaan opstellen. Nieuwe opvattingen over opleiden zullen daarbij een grote rol gaan spelen.

Het is duidelijk dat Kessels weinig ziet in wat losse cursussen om mensen verder te bekwalen voor hun werk. Hij bestudeert als wetenschapper hoe leerprocessen zich verhouden tot de ontwikkeling van een organisatie en brengt de resultaten als consulent in de praktijk. De leerstoel Bedrijfsopleidingen die hij bij de faculteit Sociale Wetenschappen in Leiden bekleedt, is nieuw en enig in Nederland. Het vakgebied omvat *opleiden en leren in arbeidsorganisaties*.

"Aan de universiteiten is veel aandacht ontstaan voor opleidingen in organisaties. Leiden is de eerste die daarvoor een Leerstoel gevestigd heeft. In Utrecht is er een in de maak. Er zijn wel faculteiten, zoals die in Twente en Nijmegen, die ook actief zijn op dit gebied. Maar ze hebben het nog niet aandurfd om het op hoogleraarsniveau aan te pakken."

Volgens Kessels krijgt men in elk beroep te maken met een *education permanente*, een voortdurend leerproces. "Als mensen een beroepsopleiding of een academische opleiding hebben afgerond, wordt het leren niet stopgezet, zo is de gedachte. De ontwikkelingen binnen bedrijven en overheidsdiensten, gezondheidszorg en bankwezen gaan zo snel dat medewerkers voortdurend aan hun professionalisering moeten werken."

"Dat heeft zich lange tijd op het individuele niveau afgespeeld. Maar er is nu een heel sterke ontwikkeling gaande dat organisaties als geheel zich ook moeten ontwikkelen. Daar sluit het fenomeen bij aan dat op het ogenblik veel aandacht heeft: de lerende organisatie, het interne leervermogen. We spreken zelfs van intelligente en hoogbegaafde organisaties. Dat zijn bedrijven of instellingen die er bij uitstek in slagen om hun kennisproductiviteit op een hoger plan te brengen. Daar ligt de verbinding met de economie: we maken een duidelijke overgang mee van een traditionele economie naar een kennis-economie."

### LEERVERMOGEN

Intern leervermogen is een begrip dat Kessels als volgt omschrijft. "Bedrijven gaan zich steeds meer richten op onderzoek van hun eigen *kerncompetenties*: afasten waar ze goed in zijn, waar hun specifieke expertise ligt, wie de dragers zijn van die competenties, welke strategische betekenis eraan vast zit, welke richting ze uit willen en welke knowhow daarvoor nodig is."

Dat is één stroming die betrekking heeft op de vraag: hoe leren we en hoe leren we bij op de terreinen waar we goed in zijn.

Een andere stroming is dat het karakter van het werk sterk aan het veranderen is. Het krijgt steeds meer de trekken van kenniswerk. De traditionele fysieke arbeid gaat verdwijnen. Routinematige taken kunnen we automatiseren. En je ziet ook dat grote bedrijven en instellingen de laatste jaren heel sterk ingekrompen zijn. Gezondheidszorginstellingen, overheidsbedrijven gaan met minder mensen meer doen. Het werk dat overblijft, krijgt steeds meer het karakter van kenniswerk. Dat houdt in om voor onge-



**'Een onthutsende ervaring', noemt Kessels het dat 80% tot 90% van cursussen eigenlijk niet leidt tot verbetering van het werk, van dienstverlening of betere klantgerichtheid.**

wone problemsituaties adequate oplossingen proberen te vinden. Voor routinematig werk vinden we computertoepassingen of we besteden het uit."

"Het heeft allemaal te maken met een sterkere gerichtheid op die kerncompetenties. Daar wil je als onderneming goed in zijn, eigenlijk de beste in zijn. Omdat dit zo nauw gelieerd is met het vermogen om relevante informatie op te nemen, daarmee nieuwe kennis te creëren, te verspreiden en toe te passen op je producten en diensten, komt opleiden en leren in een heel nieuw daglicht te staan."

"Het is niet meer zo dat de individuele werknemers zich regelmatig bij moet scholen. De vraag is eerder: hoe worden we als organisatie in zijn geheel slimmer? In het aanpassen aan de veranderende omgeving? In het zoeken van nieuwe oplossingen voor problemen van onze klanten? In het beter gebruik van middelen? In het creëren van markten?"

"Het was in de voorige periode vooral een aangelegenheid van een kleine groep managers of topmanagers. Je ziet dat organisaties zich langzaam aan het transformeren zijn naar kennisnetwerken waarin elke medewerker een innovatie-

ve bijdrage moet leveren aan het vormgeven van de uitgestippelde koers. Dat is het collectieve leermogen van een organisatie."

"Dat betekent niet dat je heel slimme mensen in dienst moet hebben. Als die allemaal op een kamertje zitten en niet met elkaar communiceren dan breidt dat kennisnetwerk zich niet uit."

"Omdat ieders bijdrage op het gebied van kennis ligt, kan die niet op grond van gezag, gehoorzaamheid afgedwongen worden. Je kan iemand niet bevelen:

'Wees nu slim'. Dat lukt alleen maar als er een grote betrokkenheid is, als je betekenis ontleent aan het werk, als je je kan identificeren met de doelstellingen, als je een groep collega's hebt die elkaar stimuleren en uitdagen. Dat is eigenlijk het raamwerk waarbinnen een moderne onderneming of overheidsdienst werkt."

### CURSUSSEN

Zomaar een cursus volgen heeft weinig zin, vindt Kessels. "Als je een slimme organisatie wilt opbouwen, hoe kun je dat op een actieve manier steunen door opleidingen en leerprocessen? Want dat leren gaat niet vanzelf. Het zal dus op een beleidsmatige en planmatige manier moeten gebeuren."

"Het klassieke middel is om mensen de gelegenheid te geven om aanvullende opleidingen en cursussen te volgen. Maar de effecten daarvan op het functioneren van mensen zijn heel klein, ondanks de kwaliteit van de opleiding. Er zijn zelfs schattingen uit onderzoeken dat misschien maar 10% tot 20% van de opleidingsinspanningen in de vorm van geïsoleerde cursussen effect zou hebben op het werk."

"Een onthutsende ervaring", noemt Kessels het dat 80% tot 90% van cur-

iegroepen waarbij groepen medewerkers zichzelf een leertaak of een onderzoekstaak stellen, waarbij ieder volgens afspraak een deel van die taak op zich neemt. Dat zijn ook vormen om het leren te bevorderen. Daar willen we ons vooral voor inzetten; die voor de hand liggende vormen van leerprocessen bevorderen. Daar is de meeste winst te behalen."

Om de kenniseconomie te introduceren, moet volgens Kessels moet de directie of het management de noodzaak ervan inzien. "Men moet op strategisch niveau inzien dat niet alleen maar heil te verwachten is van beschikbaarheid van kapitaal, aanwezigheid van grondstoffen of fysieke arbeid. In de kenniseconomie hebben die drie klassieke factoren een ondergeschikte positie ten aanzien van het vermogen om door toepassing van kennis waarde toe te voegen aan producten en diensten."

"Dat moet eigenlijk een centraal uitgangspunt zijn. En het opmerkelijke is dat bij vooruitstrevende bedrijven en overheidsdiensten dat besef aan de top heel duidelijk aanwezig is. Maar men weet ook wel dat je niet vanuit een centrale regie kan voorschrijven hoe dat leren er op al die werplekken uit moet gaan zien. Om daar vorm aan te geven, zal je van onderop die gedachte moeten uitdragen en naar mogelijkheden daarvoor zoeken. Een sterk hiërarchische organisatie bijvoorbeeld waar mensen iets doen omdat het hen is opgedragen of omdat ze anders een berisping krijgen, waar iedereen probeert zo min mogelijk op te vallen, zo'n organisatie is een belemmerende factor."

Kessels noemt het voorbeeld van een manager die om nieuwe initiatieven en ideeën vraagt en klaagt dat er zo weinig uit de mensen naar voren komt. "Als ik dan bij zo'n bedrijf komt en zie hoe het in de praktijk gaat, merk ik dat de manager alle ideeën op de een of andere manier afwijst met opmerkingen als 'Dat hebben we vorig jaar al geprobeerd', of 'Daar is het nu nog te vroeg voor', of 'Daar is het geld niet voor'. In zijn feitelijke gedrag laat hij zien dat hij die ideeën eigenlijk niet op prijs stelt. Op het opsporen van dit soort belemmerende factoren gaan we veel aandacht besteden."

"Je kan ook kijken naar andere *personeelsinstrumenten*, bij voorbeeld het systeem van functioneringsgesprekken. Medewerkers moeten te horen krijgen of ze het goed doen of niet en in welke richting ze zich moeten ontwikkelen. Als dit systeem gebrekkig functioneert, gaan ze houvast zoeken in opleidingen of cursussen."

"Een ander instrument is beoordeling van het beloningssysteem. Als het voor medewerkers alleen maar mogelijk is een salarisverhoging te krijgen door een opleiding te volgen, gaat men allerlei cursussen doen zonder dat het zinvol is voor het werk. Zulke culturen belemmeren heel erg het werken in de richting van kennisproductiviteit. Managers moeten juist een gunstig leerklimaat bevorderen."

In zijn boek *Opleiden in Arbeidsorganisaties* (1995) geeft Kessels aan dat kennisproductiviteit moeilijk te managen is. Het is geen kwestie van doelgericht plannen, sturen en controleren. Hij maakt een vergelijking met de werking van de hersenen waar de verbindingen tussen de neuronen min of meer toevallig tot stand komen en waar hersen-

cellen die afbreken als ze niet gevoed worden door bruikbare informatie. De informatie van de kenniswerker zou dan belangrijker zijn dan de rol van de manager. "Het feitelijk leiderschap zal liggen bij degene die de relaties in een netwerk van mensen op de meest aantrekkelijke wijze weet te voeren. (-) Misschien is de functie van manager straks een overblijfsel uit de twintigste eeuw toen kenniswerk was voorbehouden aan de leiding."

### OVERLEVING

"Door toenemende automatisering is het werk dat overblijft te karakteriseren als kenniswerk. Dat leidt er toe dat een organisatie in de toekomst alleen kan overleven als ze haar kenniswerk goed georganiseerd heeft."

"Dat betekent dat ze op de markt waar zij actief is, in staat is nieuwe kennis te creëren. Als je afhankelijk bent van tweedehands kennis, kennis die ergens anders is bedacht, ben je altijd te laat. De echte innovatieve bedrijven zijn juist heel goed in het creëren van eerstehands kennis."

"Je staat er soms verbaasd van hoe goed ze het doen terwijl ze niet groot zijn en niet uitzonderlijk hoog opgeleide mensen in dienst hebben. Er is dus kennelijk een leervermogen ontwikkeld om dit voor elkaar te krijgen. Als je aan dit soort leren denkt, heb je echt niet de traditionele cursus-catalogus voor ogen."

In zijn gastcollege haalt Kessels Peter Drucker aan met zijn boek *Post capitalist Society* uit 1993. 'Een van de meest toonaangevende denkers op dit gebied'.

"Hij heeft het onderscheid aangegeven tussen de oorspronkelijke industriële revolutie, toen kennis werd toegepast op machines, de overgang naar de produktiviteitsrevolutie waar we kennis gingen toepassen op werkmethoden en managementsystemen. Hij heeft het idee geïntroduceerd van de kennisrevolutie waar we steeds meer kennis toe gaan passen op kennis."

"Bij kenniseconomie denken veel mensen aan *hi tech*-achtige dingen, zoals biogenetische manipulatie, terwijl het ook voor een snack hier op het eiland kan gelden. Hoe meer kenniswerk daarin gestopt wordt, des te beter toeristisch product het kan worden. Met kennisproductiviteit zou je het eiland ook tot een internationaal knooppunt kunnen maken in het Caribisch gebied op het gebied van verkeer van personen, goederen en informatie. Dat zou je kunnen aanzetten om veel werk te maken van telecom of van telecom-infrastructuur. En de sector financiën. Hoe zou je die tot een kerncompetentie kunnen maken?"

"Het zou mooi zijn als de Nederlandse Antillen met de hulp van telecommunicatie en nieuwe media een systematiek vinden om de belemmeringen door de grote fysieke afstand tussen de eilanden weg te werken. Dat is iets wat ze niet van Nederland kunnen leren. Daar gaat men er in de bestuurlijke organisatie van uit dat je in één dag het hele land door kan." Dat afstand geen belemmering hoeft te zijn, bewijst Kessels met zijn medewerkers. "We hebben geen kantoor. We houden contact via E-mail en een elektronische krant en houden op die manier ook een agenda bij. Die communicatie ging tijdens mijn verblijf op Curaçao gewoon door. De fysieke afstand is daar kennelijk geen belemmering voor."