magazine over scholing en ontwikkeling in de procesindustrie

JAARGANG 1 september 2002

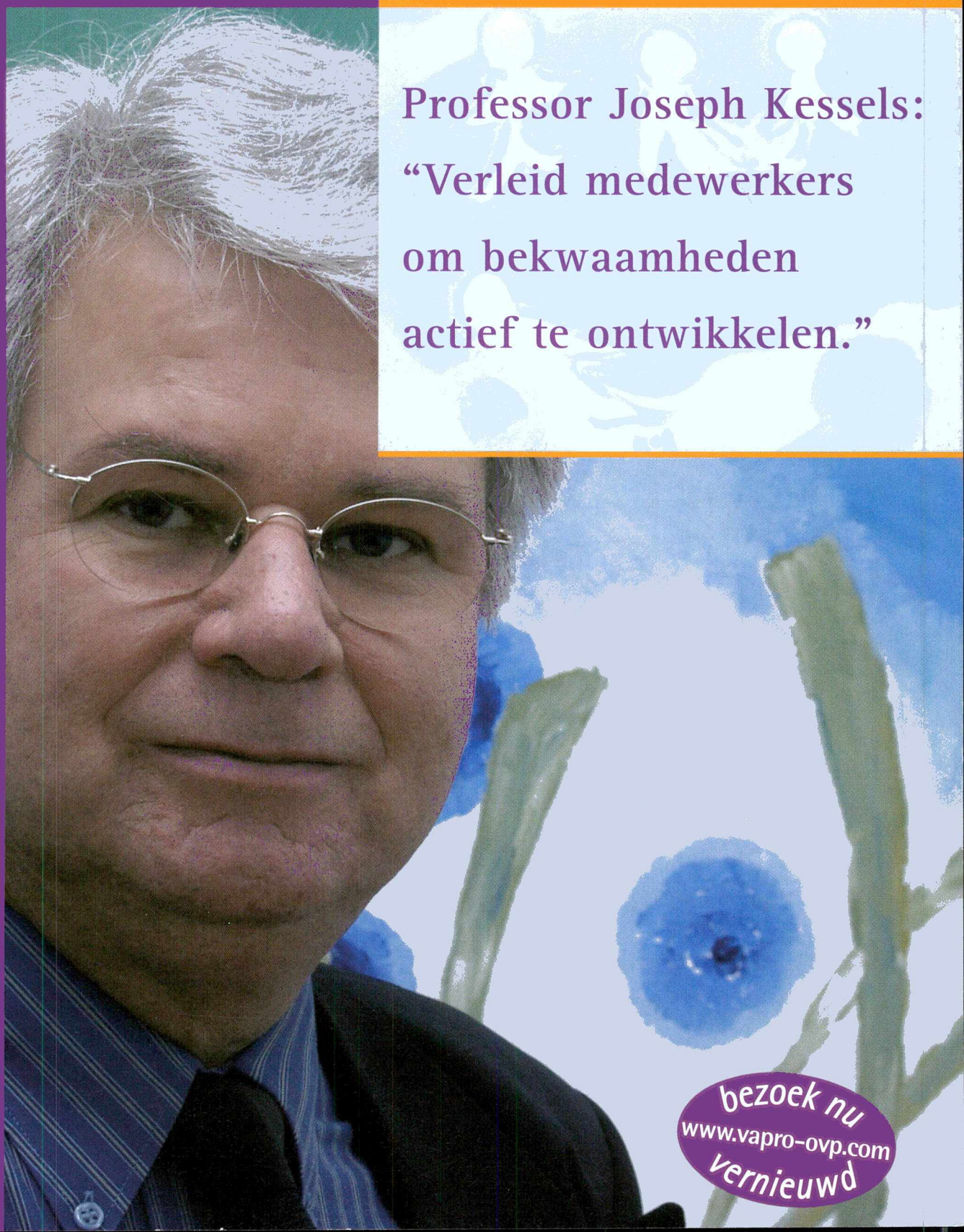
PROCESSIONAL

- Bedrijven en scholen aan zet met competenties
- De praktijk van DSM en Shell Pernis
- Website VAPRO-OVP gelanceerd
- Veel nieuwe activiteiten dit najaar

NUMMER 3

MANAGEMENTEDITIE

Professor Joseph Kessels: "Verleid medewerkers om bekwaamheden actief te ontwikkelen."



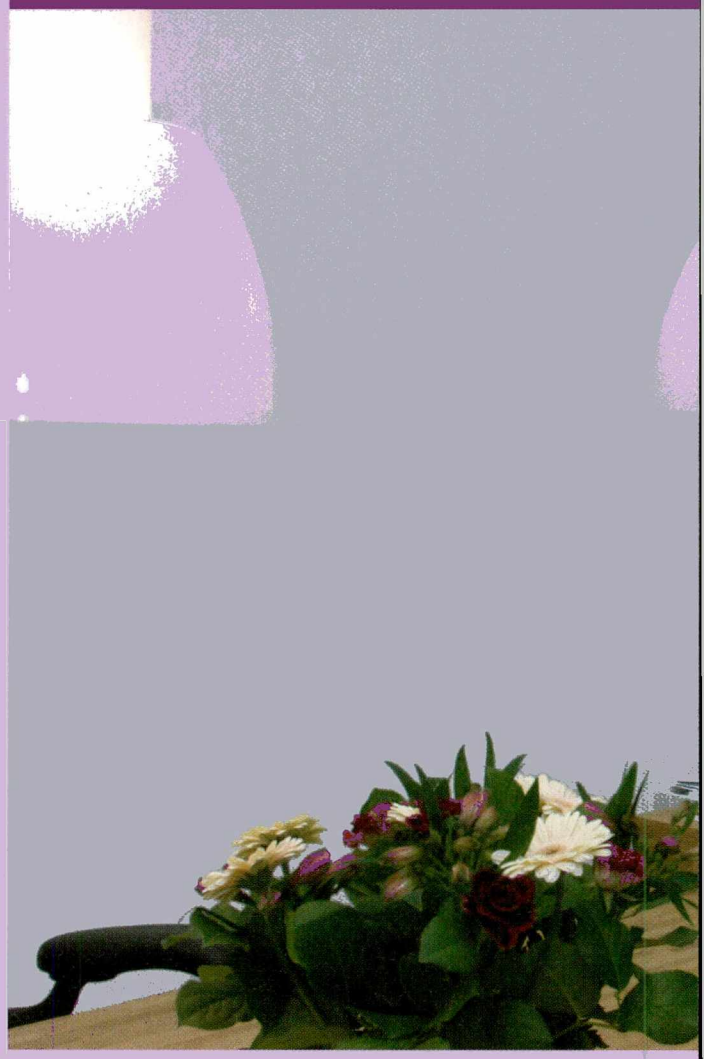
bezoek nu www.vapro-ovp.com vernieuwd

vapro ovp

Gebruik de ener

Interview met prof.dr. Joseph W.M. Kessels

"De invoering van competentiemanagement zou wel eens kunnen leiden tot een nieuwe emancipatiegolf, die het einde inluidt van het strategisch denken en het geloof om alles te kunnen managen wat we belangrijk vinden. Maar ik spreek liever over bekwaamheden in plaats van competenties. Want het draait uiteindelijk vooral om het kunnen. En helaas voor de manager: deze bekwaamheden kun je niet delen." Aan het woord is Joseph Kessels, hoogleraar, adviseur en auteur. Een man met een uitgesproken visie op het terrein van leren, werken en kennis.



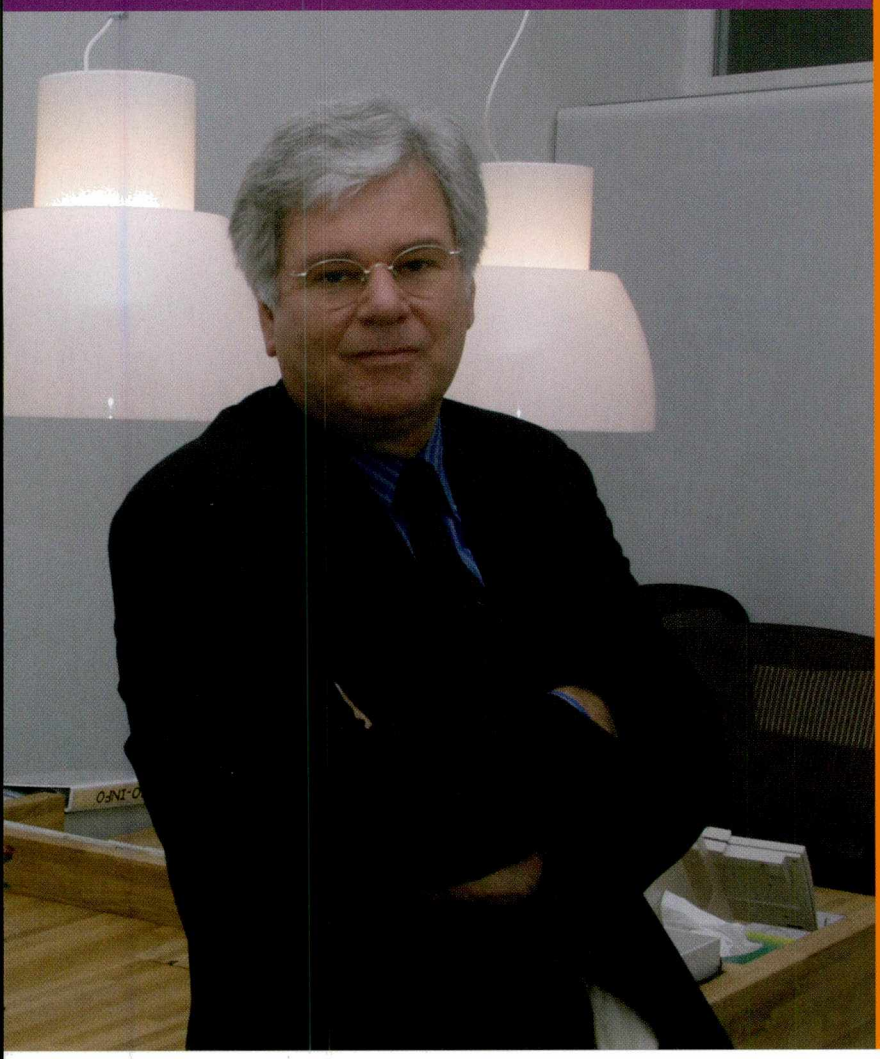
Joseph Kessels werd in 1977 partner bij Kessels & Smit, The Learning Company , een gespecialiseerd adviesbureau op het terrein van opleidingsvraagstukken, human resource development, beroepsopleidingen, competentieontwikkeling en kennisproductiviteit. Kessels is daarnaast part time hoogleraar HRD-bedrijfsopleidingen aan de Universiteit Twente, met als leeropdracht de studie van opleidingen en leerprocessen in arbeidsorganisaties en bedrijfsopleidingen.

Inspirerende werkplek

De inrichting van het kantoor van Kessels & Smit aan de chique Maliebaan in Utrecht straalt uit wat de hoogleraar voor ogen heeft met wat hij noemt een aantrekkelijke werkomgeving. De medewerkers zijn vrij om de ruimten naar eigen believen in te richten en te gebruiken. "Maar dat is slechts een uiterlijke component", verduidelijkt Kessels, "De nieuwe generatie kenniswerkers beoordeelt een werkomgeving vooral op de geboden ontwikkelingsmogelijkheden en op de uitnodiging tot een inspirerende samenwerking met gelijkgestemden. Te lang blijven rondhangen op een werkplek zonder leerpotentieel brengt de marktwaarde en de economische aantrekkelijkheid van de kenniswerker in gevaar. Een medewerker heeft er belang bij een werkomgeving op te zoeken die de mogelijkheid biedt om voortdurend het repertoire aan bekwaamheden te ontwikkelen, te vernieuwen en uit te breiden. En dat is voor een belangrijk deel een eigen verantwoordelijkheid. Er is geen manager meer die een uitnodigende werksfeer met gelijkgestemden voor je kan organiseren. Die moet je zelf mee helpen creëren. Hiervoor zijn bekwaamheden nodig die een open en constructieve communicatie bevorderen, maar die ook belangstelling, respect, energie en warmte bieden."

Joseph Kessels

gie van passie



"Je kunt niet slim zijn tegen je zin."

Het draait om bekwaamheid

In de economie draait het voortaan om kennis, aldus de hoogleraar. Kennis als bekwaamheid. Competenties vindt hij nog steeds een te vaag begrip. Iedereen vindt competenties belangrijk, dus moet het worden gemanaged, maar wat manage je eigenlijk? Op dit moment vervult het begrip competentie vooral de rol van zoeklicht: wat vinden we belangrijk en hoe krijgen we dat voor elkaar?
Kessels: "Het thema competentieontwikkeling, of eigenlijk competentiemanagement, staat zo in de belangstelling dat je het niet kunt maken om er niets van te vinden. Je plaatst je eigenlijk buiten de actualiteit als je je er afzijdig van houdt. Die angst om niet meer mee te tellen zou best een aannemelijke verklaring kunnen zijn voor de explosieve belangstelling van organisatie- en personeelsontwikkeling inzake competentiemanagement. Ik vervang het woord competenties echter liever door het woord bekwaamheid. Het gaat eigenlijk om de bekwaamheid nieuwe probleemgebieden adequaat aan te pakken. Maar de kreten competentiemanagement en competentieontwikkeling blijven je te pas en te onpas om de oren vliegen, ook al gaat er veelal de oude leerstof onder schuil."
"Als we bijvoorbeeld naar de procesindustrie kijken zien we heel duidelijk dat het werkgebied van de medewerkers steeds breder wordt", vervolgt Kessels. "Door de verregaande automatisering zijn er eigenlijk nog maar weinig mensen nodig om het gehele proces te besturen en te bewaken. De routinematige werkzaamheden zijn veelal door de computer overgenomen en het restant is onder het beheer van een steeds kleiner wordende groep mensen. Echter de taken van deze mensen zijn wel veel complexer geworden. De centrale

vraag van ondernemingen in de procesindustrie is dan ook: hoe ontwikkel je de persoonlijke bekwaamheden die hiervoor nodig zijn."

Geen strategie

Volgens Kessels zijn er twee oplossingsrichtingen. De eerste gaat uit van een strategische functie die bekwaamheden zouden hebben. Als we maar duidelijkheid krijgen over de strategie van de organisatie, dan is het ook mogelijk om daaruit af te leiden welke bekwaamheden noodzakelijk zijn om deze strategie te implementeren. Een zorgvuldige analyse van de bestaande bekwaamheden helpt ons vervolgens vast te stellen welke bekwaamheden nog ontbreken om de gewenste strategische doelen te bereiken. Organisaties kunnen dan twee dingen doen: de ontbrekende bekwaamheden inkopen of ze zelf ontwikkelen. Het inkopen ligt op het terrein van werving en selectie, het ontwikkelen op het terrein van opleiden.
Het geheel van deze gedachtegang kun je competentiemanagement noemen, maar dit lijkt de hoogleraar niet erg aan te spreken hoewel hij het ook niet afwijst. Hij noemt het het 'oude denken'.
Kessels: "Strategische doelen verzinnen is een passie van directies. Maar een organisatie, strategische doelen, en een missie formuleer je niet. De organisatie en de werkwijze moeten een afgeleide zijn van hetgeen klanten willen. Maar wat misschien nog essentiëler is: het denken in bekwaamheden kan je ook heel anders interpreteren. Bekwaamheden hebben weinig van doen met strategische doelen. Een bekwaamheid ontwikkel je als je er een sterke persoonlijke belangstelling voor hebt."

Wel motivatie en nieuwsgierigheid

Kessels: "Als je constateert dat het hedendaagse werk steeds complexer wordt en alleen nog kan worden uitgevoerd door mensen die er sterke affiniteit mee hebben, komt er een heel andere oplossingsrichting boven tafel. Motivatie en nieuwsgierigheid spelen dan een grotere rol dan de formele strategie van de organisatie. Als het waar is dat een organisatie beter presteert als zij de individuele en collectieve competenties voortdurend weet te ontwikkelen, dan is het van belang persoonlijke, individuele bekwaamheden in kaart te brengen en medewerkers in de gelegenheid te stellen deze bekwaamheden verder te ontplooien en te koesteren. Daartoe is het van belang om als medewerker te kunnen participeren in netwerken die dergelijke bekwaamheden erkennen en respecteren en uitnodigen tot verdieping en verbreding. Passie is hierbij het nieuwe sleutelwoord. Op basis van wederzijdse aantrekkelijkheid zullen de deelnemers aan deze netwerken hun bekwaamheden verder ontwikkelen. Als die netwerken ook nog het vermogen tot zelfsturing versterken, valt er weinig meer te managen. In die zin zou je kunnen spreken van een nieuwe emancipatiegolf die het einde inluidt van strategisch denken door de top en het geloof om alles te kunnen managen wat we belangrijk vinden."

Bekwaamheid is niet te delen

Op dit ogenblik wordt de betekenis van impliciete kennis of tacit knowledge algemeen erkend. Een verschijningsvorm van kennis die je kunt opvatten als een persoonsgebonden bekwaamheid. Het is deze kennis die uiteindelijk het handelen bepaalt en wat je als bedrijf dan ook zou willen behou-

"Motivatie en nieuwsgierigheid spelen een grotere rol dan de formele strategie van de organisatie."

den en willen delen. Echter hier gaat het mis aldus de hoogleraar. "Deze kennis valt namelijk niet te delen. Als we kennis zien als een persoonlijke bekwaamheid, dan levert de beschrijving, explicitering en codering van kennis niet meer en niet minder op dan informatie over de bekwaamheid van een ander. Die informatie is niet de bekwaamheid zelf. De bekwaamheid kun je niet delen, overdragen, kopen of verkopen. Bedrijven die denken op deze manier kennis te kunnen behouden, slaan de plank volledig mis."

Vasthouden aan functies

"Ik zie daarnaast ook dat organisaties nog te veel vasthouden aan functies. Dat maakt het moeilijk om technologische vernieuwingen te implementeren. De levensvatbaarheid en duurzaamheid van organisaties is gestoeld op de mogelijkheid om stapsgewijze verbeteringen en radicale innovaties te kunnen herkennen en door te kunnen voeren. Hiervoor heb je nieuwe kennis nodig en de vraag is wie deze moet vergaren. Is dat het management? Of zijn dat de medewerkers? De ervaring leert dat het beter is de verantwoordelijk te leggen bij de medewerkers zelf. Op individueel- en teamniveau moet er een bekwaamheid worden ontwikkeld om dergelijke verbeteringen en vernieuwingen door te voeren. Niet alleen op technologisch gebied, maar ook op de wijze waarop het werk wordt georganiseerd."

Sociale context cruciaal

De leerprocessen die hiervoor nodig zijn kun je niet van boven opleggen, sturen, beheersen en controleren. Naast de inhoudelijke interesse is het de sociale context die uitnodigt tot leren. Het plezier van samenwerken, het optrekken met elkaar, de gezelligheid en het deel uitmaken van een gemeenschap zijn steeds vaker de drijfveren om zich in te zetten voor een collectieve ambitie. Voor anderen bestaan de belangrijkste energiebronnen voor het leren uit de inhoudelijke interesse, de gedrevenheid om een probleem op te lossen, de passie voor het vakgebied, het vervullen van een persoonlijk levensthema en andere meer inhoudelijke zaken. Een leeromgeving moet rekening houden met deze motieven. Ook al komt de leerstof voort uit eindtermen van een opleiding of uit zorgvuldige analyse van een visie, missie of strategie van een organisatie. Als mensen er niet warm voor lopen is alles voor niets. Leerstof die niet bruikbaar is in de sociale context bederft de zin in leren. Een kennisproductieve leerpraktijk schrijft geen leerstof voor, maar moedigt aan tot zelfonderzoek naar de motieven en faciliteert het gekozen ontwikkeltraject."

Teer punt

Welke rol spelen opleidingen in een kennisproductieve leerpraktijk? Kessels noemt een teer punt: "We horen steeds vaker geluiden dat opleidingen niet meer wezenlijk bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van het werk. Dat is vooral waar als opleiders er niet in slagen de relatie tussen de opleiding en het werk te leggen. Als opleiders hun relaties met het professionele netwerk niet kunnen voeden, sterven de relaties vanzelf af. Opleidingsinstituten waar zich dat voordoet, raken geïsoleerd en maken dientengevolge geen deel meer uit van de kennishuishouding op hun vakgebied. En dat laatste is juist een randvoorwaarde voor een voortdurende kennisontwikkeling. Aan de andere kant zien we ook dat er zich dagelijks op en rond het werk leerprocessen voltrekken die vele malen krachtiger zijn dan die in een formele leersituatie. Leeractiviteiten uit de formele opleidingen zullen hierop moeten inhaken willen zij nog invloed hebben. We zien gelukkig een toenemende belangstelling voor diverse vormen van on-the-job-training en werkplekleren. Managers, directe medewerkers, mentoren en coaches nemen daarbij een deel van de educatieve functie over."

Nieuwe kennisproductiviteit

Opleidingsinstituten en managers die hier rekening mee houden, kunnen samenwerken aan een nieuwe kennisproductiviteit, meent Kessels. De wens om te sturen, beheersen en monitoren zal steeds moeilijker uit te voeren blijken. Veel kenniswerkers kunnen hun managers missen en regelen zelf de behoefte aan ondersteuning. De groeiende belangstelling voor zelfsturing vindt men niet alleen terug in de context van arbeid maar ook in de context van leren. Medewerkers zijn zich in toenemende mate bewust van het feit dat hun economische aantrekkelijkheid vooral afhankelijk is van hun vermogen tot kennisproductiviteit. Zij zullen daarvoor op zoek gaan naar een omgeving die vol is van verleiding om nieuwe bekwaamheden actief te ontwikkelen. Kessels: "Het proces van verleiding legt niets op. Het nodigt uit en maakt gebruik van de energie die schuil gaat onder ieders passie."

> *"Passie is het nieuwe sleutelwoord."*

Lummeltijd

Joseph Kessels is een groot voorstander van zogeheten 'lummeltijd'. Personen en organisatie moeten wat meer tijd krijgen om na te denken over zaken die ogenschijnlijk niet meteen een directe relatie hebben met de core business. We zien dat er in sommige organisaties alleen nog maar aandacht is voor opgelegde proces- en organisatieverbetering. Business-process-redesign is natuurlijk hartstikke interessant, echter je moet niet alle vet uit je organisatie willen halen. Een 'anorexia-organisatie' valt bij de minste tegenwind zo om.