

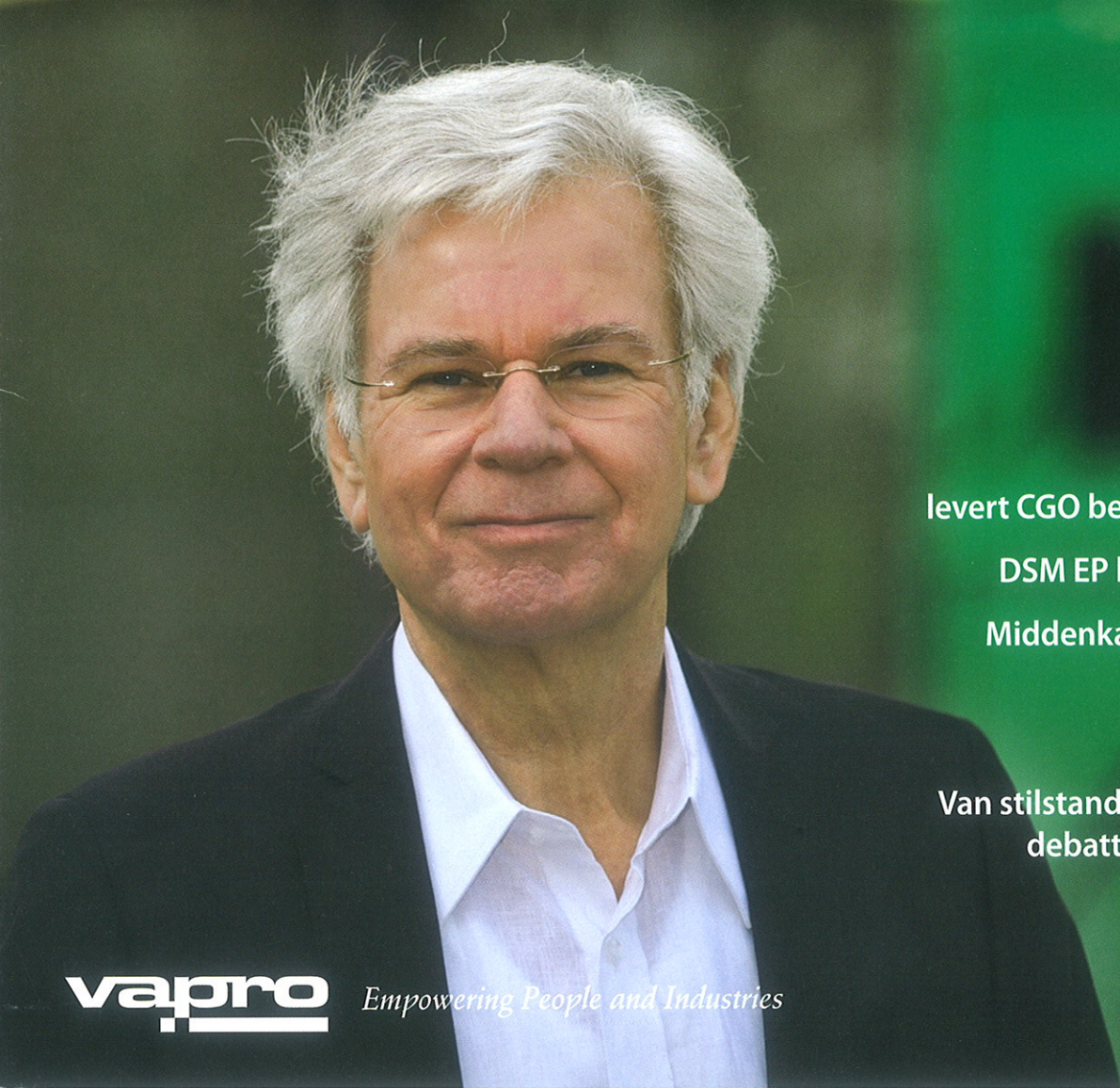
Het magazine voor HRD in de industrie

Mei 2009 ■ Nummer 2

Professional

Joseph Kessels:

'Werken en leren versmelten
in de kennissamenleving'



Tweegesprek:
levert CGO betere operators op?

DSM EP leidt op in crisistijd

Middenkader op hoger plan
bij Scheuten Glas

Van stilstand naar vooruitgang:
debatteer mee op 24 juni

vapro

Empowering People and Industries

Joseph Kessels

'Werken en leren versmelten in de kennissamenleving'

In een kennissamenleving krijgt het werk steeds meer kenmerken van leerprocessen. De klassieke tegenstellingen tussen theorie en praktijk en tussen denkers en doeners zullen verdwijnen. Daarom moeten leren en werken één worden. Dat is de mening van prof. Joseph Kessels. Processional zocht hem op voor uitleg en een goed gesprek.

We ontmoeten Joseph Kessels in Utrecht, waar zijn adviesbureau Kessels & Smit, The Learning Company aan de statige Maliebaan is gevestigd. Want naast zijn leerstoel Human Resource Development aan de Universiteit van Twente staat de hoogleraar graag met beide voeten in de praktijk.

Authenticiteit wordt belangrijk

We hebben het volgens de hoogleraar in Nederland nog te vaak over kenniseconomie, terwijl we in feite leven in een kennissamenleving. Een samenleving waarin leren productief is en bijdraagt aan zowel de continue ontwikkeling van economieën als aan de kwaliteit en manier van samenleven.

Kessels: "We leven in een maatschappij die een sterk beroep doet op het vermogen van mensen om voortdurend nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen en om die vervolgens toe te passen in processen van stapsgewijze verbetering en radicale vernieuwing. In zo'n samenleving zullen mensen voortdurend moeten leren om economisch aantrekkelijk en employable te blijven. Hier ligt de basis voor een levenlang leren, zonder dat het verwordt tot een levenslange straf. Het leren staat niet alleen in het teken van het verwerven van nieuwe materiedeskundigheid en probleemoplossende vaardigheden. Het gaat vooral om het ontwikkelen van reflectieve, communicatieve en samenwerkingsvaardigheden. Motivatie, emotie en affectie spelen daarbij een steeds grotere rol. In een kennissamenleving draait het allemaal om het vermogen om steeds slimmer te worden. Dat betekent dat het cruciaal wordt om de talenten van

mensen te ontdekken en te ontwikkelen. Als het belangrijker wordt dat we met zijn allen slimmer worden, dan zullen we moeten opsporen waar de werkelijke interesses liggen van mensen en hun talenten in die richting helpen ontwikkelen. Je kunt pas een bijzondere bijdrage aan een bepaald werkdomein leveren als je voor dat domein een authentieke belangstelling en motivatie hebt. Het opsporen van belangstelling, motivatie en passie en daar bewust mee werken, zijn misschien wel de belangrijkste voorwaarden om op een hoog niveau te kunnen deelnemen aan de kennissamenleving."

Kennis kun je niet managen

Een kennissamenleving nodigt uit tot continue verbetering en wakkert nieuwsgierigheid en eigenwijsheid aan. De werkomgeving moet creatief worden en medewerkers uitnodigen zaken beter en anders te doen en dat staat volgens de hoogleraar haaks op het huidige managementdenken, dat in wezen gebaseerd is op gehoorzaamheid en loyaliteit.

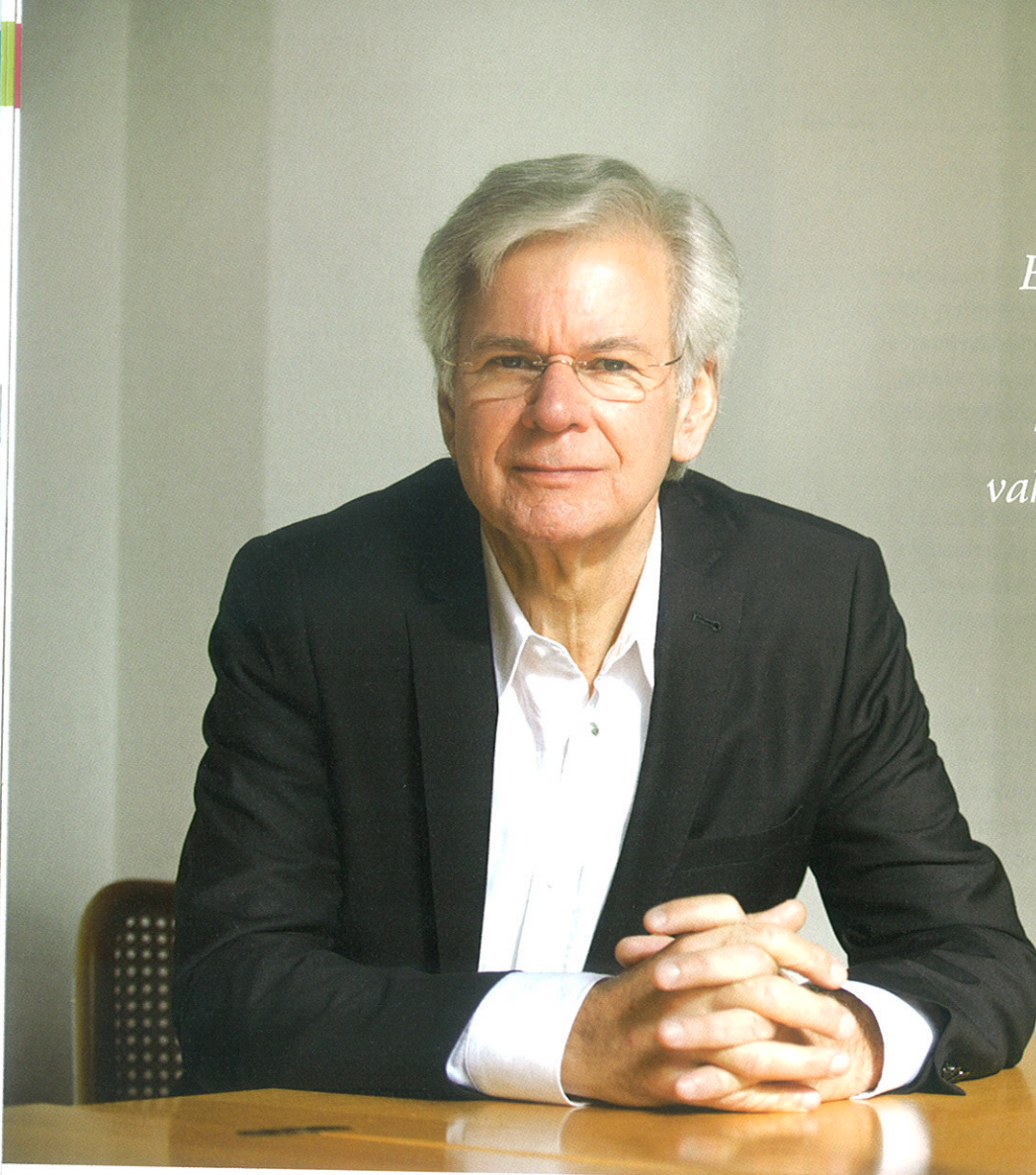
"Ik blijf geloven in de ontwikkeling van professionals, waarbij alertheid, anticipatie en nieuwsgierigheid belangrijke kernwaarden zijn. Als we dat willen blijven combineren met een managementstijl die is gebaseerd op hiërarchische verschillen, op macht en dwang, op gehoorzaamheid en loyaliteit, gaat dat niet werken. Kennis valt niet te managen. Kennis is een persoonlijke bekwaamheid. In de industriële en de productiviteitsrevolutie konden we nog zeggen 'werk of loop eens wat harder', maar het heeft geen zin om tegen mensen te zeggen: wees eens wat slimmer. Het managementdenken is gerelateerd aan het productiviteitsdenken en daar hebben we langzaam de grenzen van bereikt. Jonge mensen zijn bovendien niet meer zo in voor de 'oude' patronen. Zij willen zonder gezagsverhoudingen samen met anderen aan nieuwe oplossingen werken. Als we naar een periode gaan waar we voortdurend willen en moeten vernieuwen, dan zullen we werkplekken moeten inrichten die uitnodigen tot nieuwsgierigheid, samenwerking, betrokkenheid en zingeving."

Werken is leren

Het werk in een kennissamenleving maakt een boeiende transformatie door. Het werken is een vorm van leren aan het worden, van kennisontwikkeling. Het organiseren van werk, gaat steeds meer lijken op het vormgeven van een rijke leersituatie. De grens tussen school en werk vervaagt en onze opvatting over het leren zal langzaam veranderen. Niet alleen in het wetenschappelijk, hoger en beroepsonderwijs, maar ook in het basis- en voorgezet onderwijs zullen leermomenten in de samenleving een steeds belangrijkere plaats in het curriculum gaan innemen.

*Managementdenken
is gerelateerd aan het
productiviteitsdenken
en daar hebben we de
grenzen van bereikt*



A portrait of Joseph Kessels, an older man with grey hair and glasses, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is sitting at a wooden table with his hands clasped in front of him. The background is a plain, light-colored wall.

*Er bestaat een grote
behoefte aan een
herwaardering van
vakbekwaamheid, op
alle niveaus*

In zijn oratie bij het aanvaarden van het ambt van hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente in 2001 formuleerde Joseph Kessels het als volgt: "Als kennis een dominante rol gaat spelen in de samenleving dan zou de inrichting van het dagelijkse werk het proces van *kennisproductiviteit* moeten ondersteunen. Kennisproductiviteit zal in de komende jaren een steeds kritischere economische factor worden. Het inzicht in hoe kennisproductiviteit tot stand komt en de bekwaamheid om kennisproductiviteit actief te bevorderen nemen dan ook steeds meer aan belang toe."

"Deze veranderende opvattingen over het werk in een kennis-samenleving hebben echter niet alleen consequenties voor de inrichting van werkomgevingen", zo legt de hoogleraar uit. "Het vraagt ook van schoolorganisaties een grotere externe gerichtheid en kennis van de veranderende werkomgevingen. Dagelijks voltrekken zich in het leven thuis, op straat en op en rond het werk leerprocessen die vele malen krachtiger zijn dan de kunstmatig georganiseerde leerprocessen in een klaslokaal, opleiding of cursus. Leraren moeten daar gebruik van maken en het leerplan zodanig vormgeven dat het past bij de wensen, ervaringen en talenten van het individu."

Duaal opleiden

De hoogleraar is een groot voorstander van duaal onderwijs en was in 1998 betrokken bij een reeks experimenten in het universitair onderwijs met duaal opleiden. Er zou meer 'kiemkracht' ontstaan als studenten kennis door ervaring opdoen. Hoewel de resultaten bij diverse wetenschappelijke opleidingen een verrijking voor het curriculum opleverden, blijven de bestuurders sceptisch staan tegenover samenwerking met het werkveld als het om academisch onderwijs gaat.

Kessels: "Wie Japans studeert moet een poosje naar Japan, wie geneeskunde doet werkt in een academisch ziekenhuis en archeologen in spé gaan met een schop het veld in. Maar er zijn nog teveel studies waarbij de kennis alleen wordt vergaard in de collegezaal. Het weten staat hoger aangeschreven dan het kunnen, met als gevolg dat de feitelijke inhoud van de academische opleiding niet meer aansluit bij de praktijk. Werk en leren lopen zover uiteen dat het bachelor- of masterdiploma vaak niet meer, maar ook niet minder is dan een aanwijzing dat iemand in staat is geweest op een gedisciplineerde manier binnen vier of vijf jaar een bepaalde intellectuele inspanning te leveren. Grote werkgevers vangen dat op met interne leertrajecten en een gevarieerde reeks van

werkervaringsplaatsen en bieden nieuwe medewerkers de gelegenheid de benodigde competenties alsnog te verwerven. Het midden- en kleinbedrijf heeft die kostbare faciliteiten niet en klaagt steeds vaker over de gebrekkige aansluiting tussen werk en leren. Er bestaat een grote behoefte aan een herwaardering van vakbekwaamheid, op alle niveaus."

De pilots rond duaal opleiden in het universitair onderwijs kregen een ambivalente ontvangst. De studenten die voor de duale variant kozen, waren zonder uitzondering zeer te spreken. Het bedrijfsleven was positief. Maar de wereld van de universiteiten en het bedrijfsleven lijken zover uit elkaar gegroeid, dat het haast *not done* is om te kiezen voor werkend leren.

Integrale benadering is gewenst

Een van de belangrijkste voorwaarden voor innovatie is het creëren van kennisproductiviteit. Dat betekent dat werken en leren niet meer gescheiden werelden horen te zijn. Het is dan ook des te opmerkelijk dat Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid in 2002 met een rapport kwam waarin vier perspectieven werden onderscheiden in een kennissamenleving, te weten:

- de lerende samenleving
- de argumenterende samenleving
- de producerende samenleving
- de samenhangende samenleving.

Zo'n indeling suggereert dat je moet en kunt kiezen voor een prioritering bij de inrichting van het onderwijs en de manier waarop kennisproductie werkt en dat is volgens de hoogleraar nu juist niet goed.

Kessels: "Het grote probleem van het rapport van de AWT is dat men zaken die je integraal moet benaderen uit elkaar gaat halen. We leven in een samenleving waar het individu centraal staat en waar vormgeven aan passie, betekenis geven aan werk, privé en omgeving en een toegevoegde waarde leveren aan de samenleving in balans moeten geraken. Dat is de uitdaging. Richt het werk en leren zo in dat het een natuurlijk geheel wordt. Laat mensen samen werken. Laat ze snel ervaren dat ze er toe doen, belangrijk zijn en verschil kunnen maken. In die zin ben ik een groot voorstander van de herintroductie van 'kinderarbeid'. Dan bedoel ik niet de negatieve associatie met uitbuiting die dit woord heeft. Nee, ik ben een warm voorstander om mensen al op zeer jonge leeftijd te laten participeren in veilige en betekenisvolle werkprocessen en ze de fantastische ervaring geven dat ze iets zinvols kunnen, in samenwerking met anderen. Dan ontstaat er wederzijdse aantrekkelijkheid, passie en worden ze verleid tot kennisproductiviteit."

Kennis als persoonlijke bekwaamheid

Kessels: "Een kennissamenleving vraagt kennis die de vorm aanneemt van een persoonlijke bekwaamheid, het vermo-

gen om morgen nieuwe, ongewone problemen te kunnen identificeren waarvan we vandaag het bestaan nog niet van vermoeden. De opvatting dat kennis een subjectieve bekwaamheid is die je niet kunt overdragen, maar die elk individu zelf opnieuw dient te verwerven, vraagt om een competentiegericht curriculum. Hierbij staat niet een vooraf omschreven leerstof centraal, waarvan we te zijner tijd door middel van toetsen kunnen vaststellen of de overdracht heeft plaatsgevonden. In een competentiegericht curriculum staat de proeve van bekwaamheid centraal. Hoe kan een student het bewijs leveren dat hij of zij relevante vaardigheden heeft verworven? En welke bekwaamheden doen ertoe in de kennissamenleving?"

HRD in de kennissamenleving

Als werken leren wordt en leren werken dan verandert de rol van de HRD-manager. Waar deze in het verleden een organisator van cursussen, makelaar in externe opleidingen en verdeler van het opleidingsgeld was, moet de HRD-manager veel dichterbij de werkplek van de medewerkers gaan opereren.

Kessels: "Geïsoleerde, formele opleidingen en trainingsweken zijn weinig effectief. De HRD-professional zou de werkplek en het individu als vertrekpunt voor zijn werkzaamheden moeten nemen. Doe je dat niet, dan heb je niet alleen een transferprobleem, maar dan ga je ook voorbij aan de belangrijke rol die de bekwaamheidscomponent speelt in het bevorderen van de kennisproductiviteit. Leren vindt bij voorkeur plaats in authentieke situaties. Door gebruik te maken van de werkomgeving is transfer van kennis eenvoudiger te bereiken. Maar ook de bekwaamheden die mensen daadwerkelijk gaan gebruiken construeren zij op een actieve manier op basis van de confrontatie met de werkomgeving. Dat betekent echter ook dat de HRD-professional invloed moet kunnen uitoefenen op de kwaliteit van het leerpotentieel van een werkomgeving."

Kessels: "In de kennissamenleving komen daarnaast roeping en beroep weer heel dicht bij elkaar te liggen. Voor de HRD-manager en de kenniswerker is het van belang de bekwaamheid te ontwikkelen om een weg te vinden in het diffuse gebied van affiniteit, motivatie, passie en ambitie om er vervolgens bewust gebruik van te maken. De wens om te sturen, beheersen, controleren en te monitoren blijkt steeds moeilijker uit te voeren. Kenniswerkers kunnen hun managers missen en regelen zelf de behoefte aan ondersteuning. Zelfsturing vinden we niet alleen terug in de context van de arbeid, maar ook in de context van leren. Kennisproductiviteit is een proces van verleiding. Het komt voort uit de gevoelde noodzaak tot samen werken, samen ontwerpen en samen leren. Het proces legt niets op, het nodigt uit. Het is een bekwaamheid die aanzet tot wederzijdse aantrekkelijkheid en die weloverwogen gebruik maakt van de energie die schuilgaat onder ieders passie." ■