

Overzicht

Organiseren en leren voor duurzame ontwikkeling

De rol van de autonome professional

Wat zijn de consequenties van economische en maatschappelijke ontwikkelingen voor leren en organiseren? Wat is er voor autonome professionals nodig om tot bijzondere resultaten te komen? Wat is de rol van HRD hierbij?

ARTIKEL

Paul Keursten



Foto: Giselle Wulfson

In onze huidige economie en samenleving is kennis de primaire bron voor innovatie, duurzame waarde en welvaart. Het ontwikkelen en productief maken van kennis wordt steeds meer het centrale proces van waardecreatie in zowel organisaties als samenleving. Dit gegeven verandert het karakter van werk, van organisaties

en van de rol van werkers in organisaties: werk wordt kenniswerk dat gedaan wordt door autonome professionals, die opereren in netwerken op basis van wederzijdse aantrekkelijkheid. Dit betekent dat autonome professionals de drijvende kracht worden voor innovatie en succes. Dat zullen ze alleen krachtig kunnen en willen doen als ze kunnen werken vanuit hun persoonlijke passie en talenten, en zich vrij voelen om initiatief en verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling en voor het creëren van wat ze waardevol vinden, en tevens in staat zijn om voor zichzelf een stimulerende en ondersteunende omgeving te scheppen. Loyaliteit, gehoorzaamheid en conformeren waren de kernwaarden in de industriële economie. In een kenniseconomie leiden deze waarden tot middelmatigheid. Passie, talent, creativiteit, vrijheid en verantwoordelijkheid zijn nodig om tot bijzondere resultaten te komen.

Ik belicht de consequenties hiervan voor organiseren en leren. Maar eerst geef ik een beknopte schets van de economische en maatschappelijke ontwikkelingen die het nodig maken om ons te organiseren met autonome professionals als centrale spelers in organisaties.

Economische en maatschappelijke ontwikkelingen

Ik zie een vijftal fundamentele ontwikkelingen die momenteel gaande zijn in economie en maatschappij:

1. economische en maatschappelijke ontwikkelingen raken onlosmakelijk verbonden;
2. duurzame ontwikkeling vraagt om continue ontwikkeling en vernieuwing;
3. duurzame waarde ligt in het vermogen om te innoveren;
4. het individu wordt vertrekpunt voor de organisatie;
5. individuen opereren in wereldwijde netwerken.

Economische en maatschappelijke ontwikkelingen raken onlosmakelijk verbonden

Onze kijk op welvaart en rijkdom is weer aan het verbreden (e.g. Beinhocker, 2006). Komend vanuit een zeer sterke focus op financiële groei, worden we ons meer en meer ervan bewust dat vraagstukken in economie en samenleving sterk verweven zijn en zich afspelen in een complex en kwetsbaar globaal systeem dat niet te managen is. Dit systeem heeft veel meer aan een sterk ontwikkeld bewustzijn en verantwoordelijkheidsgevoel van individuen en organisaties.

Uit onderzoek (Friedman, 2005) blijkt dat economische groei veelal samengaat met groei in vertrouwen, openheid, verantwoordelijkheid en democratie in de samenleving. Dit vraagt om een verlichte vorm van eigenbelang, waarin individuen en organisaties begrijpen dat hun ontwikkeling en welvaart hand in hand gaan met het stimuleren van een open samenleving die gebaseerd is op vertrouwen en democratische waarden, en met een sterke economie waarin zo veel mogelijk mensen kunnen participeren.

Duurzame ontwikkeling in een kenniseconomie vraagt om continue ontwikkeling en vernieuwing

Er is toenemend bewijs dat innovatie leidt tot meer omzet, marktaandeel en winst (Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2005). Innovatie is tevens nodig voor duurzame ontwikkeling. Het is opvallend dat de klassieke R&D-afdelingen niet langer de primaire bron van innovatie zijn: technologische vernieuwing komt steeds meer voort uit geografisch verspreide netwerken waarin klanten/gebruikers, productiemedewerkers en ontwikkelaars elkaar ontmoeten en samenwerken (zie bijvoorbeeld Linux en Wikipedia). Daarnaast is het belangrijk dat we innovatie zien vanuit een breed perspectief: niet alleen technologisch maar ook sociaal: het ontwikkelen van nieuwe vormen van organiseren en werken is een doorslaggevende factor voor innovatie en duurzame ontwikkeling. Dit wordt ook wel sociale innovatie genoemd (zie bijv. Volberda e.a., 2005).

De duurzame waarde ligt in het vermogen om te innoveren

Elke innovatie op zich heeft een tijdelijke waarde, de duurzame waarde ligt in het vermogen om te innoveren. Een duurzame organisatie is kennisproductief: in staat om relevante informatie te identificeren, verzamelen en interpreteren, deze informatie te gebruiken om nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen en hiermee verbeteringen en radicale vernieuwingen in producten, diensten en werkprocessen te realiseren (Kessels, 2001). Leren is de kern van dit proces. Het organiseren van krachtige leeromgevingen is daarom een voorwaarde voor innovatie en verbetering.

Het individu wordt het vertrekpunt voor de organisatie

Het geïntegreerde proces van leren en innoveren is een creatief proces dat gedreven wordt door menselijke creativiteit, kennis, passie en nieuwsgierigheid. Als individuen deze eigenschappen verbinden via samenwerking ontstaat er een krachtig geheel. Dit betekent dat het individu het vertrekpunt wordt voor organiseren: organisaties worden dan de achtergrond waarin samenwerkende individuen tot bijzondere oplossingen en duurzame ontwikkeling kunnen komen. Dit geldt niet alleen voor een kleine groep hooggetalenteerde mensen in de top. Het aantal creatieve professionals groeit snel: in ontwikkelde landen behoort al meer dan éénderde van de werkende bevolking tot deze groep en ze zorgen voor meer dan 50% van de totale productiviteit (Florida, 2002). Deze creatieve productiviteit vraagt om moed, ondernemerschap, emancipatie en passie. Loyaliteit en gehoorzaamheid brengen ons niet ver in een kenniseconomie.

Individuen opereren in wereldwijde netwerken

Globalisering vindt nu plaats op individueel niveau (Friedman, 2005a): elk individu heeft wereldwijd toegang tot informatie en mensen. Het is daarvoor niet meer nodig deel uit te maken van een multinational. Ruimte en markten zijn niet langer lokaal begrensd. Sociale en economische activiteiten overschrijden landen en regiogrenzen. De markteconomie per land transformeert tot een wereldwijde netwerkeconomie (Rifkin, 2004). In een netwerkeconomie nemen toegang en participatie de plaats in van kopen en verkopen. Coöperatie op basis van wederzijdse aantrekkelijkheid komt in de plaats van competitie en conflict. Gezamenlijk belang komt in de plaats van individueel belang.

Dit wereldwijde netwerk is in potentie heel krachtig maar ook kwetsbaar. We worden ons meer en meer bewust van onze wereldwijde onderlinge afhankelijkheid. Grote verschillen in toegang, ontwikkeling en welvaart zijn bronnen van spanning en vormen een bedreiging voor ontwikkeling, veiligheid en voorspoed. Dit vraagt om bewustzijn, empathie en actieve betrokkenheid van organisaties en individuen gericht op het bevorderen van participatie voor zo veel mogelijk mensen aan duurzame economische en maatschappelijke ontwikkeling. We kunnen het ons gewoonweg niet veroorloven grote groepen hiervan uit te sluiten.

Uitgangspunten van markten en netwerken

Markten	Netwerken
Wantrouwen	Vertrouwen
Eigenbelang	Gemeenschappelijke belangen
Afstandelijke transacties	Hechte banden
Competitief	Coöperatief

(afkomstig uit Rifkin, 2005, p. 209)

De uitdaging

De geschetste ontwikkelingen roepen prangende vragen op:

- Hoe kunnen we ondernemen op een manier die slimmer werken bevordert en kennisproductiviteit vergroot, zonder het sociale welzijn van de werkenden daaraan op te offeren en dit juist te versterken (een sterke economie gecombineerd met sociale en economische rechtvaardigheid)?
- Hoe kunnen we participatie in deze ondernemingen vergroten en daarmee voorkomen dat we een groeiende groep mensen daarvan uitsluiten?
- Hoe kunnen we krachtige verbindingen en netwerken stimule-

Voorwaarde voor innovatie en verbetering:

‘Organiseer een krachtige leeromgeving.’

- ren, die bevorderend zijn voor veiligheid, vrijheid en welzijn?
 - Hoe benutten we persoonlijke autonomie, diversiteit, verschillen en netwerken, om tot duurzame oplossingen te komen voor maatschappelijke vraagstukken?
 - Hoe ondersteunen we ondernemerschap en ontwikkeling van een grote groep mensen, die nu nog aan de kant staan, zodat ze in staat zijn deel te nemen aan economische en maatschappelijke groei?
- En onderliggend, misschien voor ieder van ons nog wel de belangrijkste vraag:
- In welke maatschappij wil ik leven en aan welke maatschappelijke en economische ontwikkelingen wil ik bijdragen en hoe ga ik daar verantwoordelijkheid voor nemen?

Welke rol spelen leerprocessen in deze brede vraagstukken?

Het is natuurlijk onzin om te stellen dat leerprocessen de oplossing vormen. Je kunt wel de vraag stellen: hoe kunnen we leren deze economische en maatschappelijke ontwikkelingen van nieuwe antwoorden te voorzien?

Voor professionals in het organiseren van leren, innoveren en ondernemingen, volgen hieruit de volgende uitdagingen:

- Hoe kunnen we de kennisproductiviteit bevorderen die leidt tot duurzame economische en maatschappelijke ontwikkeling?
- Welke leeromgeving helpt autonome professionals (economische en maatschappelijke ondernemers) om hun passie, talent en energie te benutten voor economische en maatschappelijke verbetering en innovatie?

In het licht van de geschetste ontwikkelingen is duidelijk dat brede participatie en het breed ontwikkelen van talent nodig is. We kunnen het ons niet meer veroorloven om de oplossing van dergelijke fundamentele vraagstukken te beleggen bij kleine groepen politici, wetenschappers, leidinggevenden in organisaties of specialistische adviseurs. Het vraagt om breed bevorderen van de kennisproductiviteit in samenleving en economie.

Dit is geen gemakkelijke uitdaging en een eenvoudige alomvattende strategie met gegarandeerd succes is niet voorhanden. Maar als we in deze richting moeten gaan, waar kunnen we dan beginnen? Hoe kunnen we deze ontwikkeling beïnvloeden en versterken? Een goed vertrekpunt voor professionals in ons vak is mogelijk de dagelijkse werkpraktijk en de manier waarop individuen en organisaties dit werk organiseren.

Het veranderende karakter van werk

Als we nader kijken naar hoe het werk en de eisen aan werk veranderen, ontstaat het volgende beeld (gebaseerd op een eerdere analyse van Kessels & Keursten, 2002):

Veel routinematig werk is geautomatiseerd of uitbesteed. Kenniswerk, waarin werkenden informatie moeten combineren en interpreteren om nieuwe oplossingen te ontwikkelen voor de »

vraagstukken in hun dagelijks werk neemt de plaats in van routinewerk. Kenniswerk heeft het karakter van leren: een kenniswerker kan zijn werk niet doen zonder in het werk te leren. Werken en leren vallen dan samen; het organiseren van het werk en het organiseren van leren zijn niet meer te scheiden.

In kenniswerk is het individu de eigenaar van de belangrijkste productiemiddelen: het vermogen om waarde toe te voegen door het ontwikkelen en toepassen van kennis. Duurzaam participeren, leren en ontwikkelen in dit type werk is gebaseerd op intrinsieke motivatie en nieuwsgierigheid. Zonder dit is het niet vol te houden.

Bijzondere organisatieprestaties zijn afhankelijk van individuele professionaliteit, verantwoordelijkheid en passie. Anders wordt het middelmatig.

Synergie ontstaat via netwerken waarin individuen samenwerken op basis van wederkerige relaties. Zonder deze netwerken blijven initiatieven steken op het individuele niveau. Klassieke 'planning & control'-mechanismen werken niet in zo'n omgeving.

De centrale rol van individueel ondernemerschap

De laatste tien jaar heeft maatschappelijk ondernemerschap steeds meer aandacht gekregen (de rubriek Brein in dit nummer bevat een interview met Johan Wempe waarin dit verder uitgewerkt wordt). In het begin ging het vooral om verantwoord ondernemen. Organisaties werden aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en gestimuleerd of uitgedaagd zich meer rekenschap te geven van hun rol in de maatschappij. Het had vooral de betekenis van 'netjes' ondernemen, niet te veel negatieve effecten hebben op milieu en samenleving.

In de creatieve kenniseconomie, waar landen en gevestigde instituties steeds machtelozer worden om echte antwoorden te vinden op de maatschappelijke vraagstukken, krijgt maatschappelijk ondernemen een nieuwe betekenis. Nu komt het aan op echt ondernemen, dat wil zeggen ondernemen met maatschappelijk vraagstukken en het inzetten van ondernemerschap om hieraan een betekenisvolle bijdrage te leveren. Het start niet bij verantwoordelijkheid van organisaties, maar bij initiatief en ondernemerschap van individuen; het gaat niet om het beperken van de nadelige gevolgen van het ondernemen, maar om het inzetten van creatief vermogen om nieuwe wegen te vinden om met maatschappelijke vraagstukken om te gaan (maatschappelijke innovatie); het gaat niet om liefdadigheid, maar om produceren van nieuwe diensten.

Een bekend en aansprekend voorbeeld is het werk van Muhammad Yunus, professor in de economie, die in zijn vaderland Bangladesh in 1974 armoede als gevolg van hongersnood probeerde te bestrijden. Yunus ontdekte dat de kleine leningen een groot verschil maakten in de mogelijkheden van arme mensen om te overleven. In 1976 richtte Yunus de Grameen Bank op om zulke microkredieten te verschaffen. Sindsdien hebben kleine banken in veel landen dit voorbeeld gevolgd. De Wereldbank schat dat er tegenwoordig meer dan 7.000 instituties zijn die zo'n 16 miljoen arme mensen in ontwikkelingslanden als klant hebben. Yunus ontving voor zijn werk de Nobelprijs voor de Vrede, een erkenning voor deze ondernemende bijdrage aan armoedebestrijding en toenemende participatie aan vrede en stabiliteit.

Organiseren rond autonome professionals

Als we erkennen dat het belang van kenniswerk toeneemt en dat individuele passie, talent, creativiteit en relaties de drijvende krachten zijn om in dit werk tot bijzondere prestaties te komen

(Florida, 2002), dan wordt het helder dat we in organisaties de focus moeten verleggen van systeem naar persoon. Het is dan niet meer de organisatie als systeem, met haar harkjes, processen en procedures, die centraal staat en die mensen daarbinnen nodig heeft om dit systeem geolied te laten verlopen. Het systeem is nodig om autonome professionals en hun netwerken centraal te stellen en van daaruit sterke en duurzame organisaties vorm te geven. Het zijn dan niet meer de werkers die het systeem faciliteren, maar het systeem dat de werkers faciliteert datgene te doen



Microkrediet in Bangladesh:

‘Kleine leningen
kunnen groot
verschil maken.’

waar ze het best in zijn, sterke en productieve samenwerkingsrelaties aan te gaan, en op basis hiervan bijzondere producten of diensten te verlenen die duurzame waarde hebben.

Autonome professionals zijn individuen die bijdragen aan continue verbetering en radicale innovatie, die zich bewust zijn van hun talenten en deze voortdurend verder ontwikkelen, die weten wat ze bijdragen en kunnen bijdragen en daarvoor verantwoordelijkheid willen nemen, die daartoe vragen om vrijheid en invloed, en die hoge eisen stellen aan hun werkomgeving. De term autonomie verwijst zowel naar de ruimte om invloed te nemen op de doelen van de organisatie en de manier waarop het werk is ingericht, als ook naar het vermogen om productief gebruik »

te maken van deze ruimte. Ruimte en verantwoordelijkheid gaan hierin gelijk op: keuzevrijheid gaat gepaard met de verantwoordelijkheid voor de consequenties van die keuzes.

Autonomie stoelt enerzijds op een sterke mate van eigenaarschap, zelfregulatie, zelfbewustzijn, geloof in eigen kunnen en emancipatie, en anderzijds op een werkomgeving die uitnodigt tot kritische reflectie op het werk, de methoden, de doelen, en de onderliggende overtuigingen en principes (Kessels, 2005). De uitdaging is om organisaties zodanig vorm te geven dat deze elementen sterk tot hun recht kunnen komen en voortdurend ontwikkeld en gefaciliteerd worden: een organisatie die ondernemen, netwerken, verbeteren en vernieuwen stimuleert, een organisatie waar leerprocessen dagelijks werk zijn.

Autonome professionals zijn meer ondernemers van hun eigen talent, netwerk en werk, dan dat ze werknemers zijn die opdrachten krijgen van hun meerderen. Zij bezitten immers de meest waardevolle productiemiddelen: hun talenten, hun leervermogen en hun vermogen om waarde toe te voegen door het ontwikkelen en toepassen van kennis. In deze zin is elke persoon per definitie een ondernemer: je bepaalt altijd zelf wat je met je talent doet. Iemand kan heel actief of heel passief zijn als ondernemer, maar kan nooit tegen zijn baas zeggen: 'Wees een ondernemer van mijn talent.' Als individueel ondernemer heb je verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen werk en je ontwikkeling, en voor het opbouwen van relaties en netwerken die nodig zijn voor productieve samenwerking. De verbonden initiatieven van deze individuele professionals zijn de bron van innovatie en waardecreatie. De autonome professionals die zich bewust zijn van de samenhang tussen economische en maatschappelijke ontwikkeling, en tussen individuele en collectieve welvaart, zullen een sleutelrol spelen in het tot stand brengen van duurzame individuele, organisatie- en maatschappelijke waarde.

De veranderende relatie tussen werkenden en organisaties

Het centrale belang van kenniswerk dat gedaan wordt door autonome professionals heeft belangrijke consequenties voor individuen, organisaties, leiders en HRD-professionals.

- Het aantal autonome professionals groeit (in westerse landen is inmiddels al meer dan éénderde van de beroepsbevolking aan het werk zonder in dienst te zijn) en zij stellen hoge eisen aan hun werkomgeving. Zij kiezen omgevingen waarin leren en werken samenvallen, waarin ze kunnen werken aan vraagstukken en thema's die hun belangstelling hebben en die hen intrigeren, waarin ze de vrijheid en verantwoordelijkheid hebben om keuzes te maken, en waarin ze uitgedaagd worden zich voortdurend te ontwikkelen. Zo'n omgeving is aantrekkelijk voor autonome professionals en stimuleert hen hun volle potentieel in te zetten in het werk.
- De uitdaging voor organisaties is om deze verleidelijke werkomgevingen te creëren en om nieuwe en aantrekkelijke manieren van organiseren te vinden, gebaseerd op het principe van wederzijdse aantrekkelijkheid. Dit is een voorwaarde voor innovatie en duurzame oplossingen. De uitdaging voor individuen is om zichzelf aantrekkelijk te maken en te houden voor zo'n werkomgeving door verantwoordelijkheid te nemen voor het ontwikkelen en productief inzetten van hun talenten en door het opbouwen van sterke samenwerkingsrelaties en netwerken. Als dat niet lukt, krijgen ze geen toegang tot het werk waarin ze willen participeren.
- Leiders en professionals moeten samen een werkomgeving ma-

ken waarin leren en werken niet gescheiden maar geïntegreerd zijn. Ze werken dan aan een krachtige leeromgeving die kennisproductiviteit stimuleert. Kennisproductiviteit is immers de basis voor innovatie en duurzame ontwikkeling en leerprocessen vormen de motor hiervoor.

- Een organisatie kan nooit eigenaar zijn van de belangrijkste middelen om kennisproductief te zijn; die behoren toe aan de personen. Organisaties kunnen geen mensen kopen. Ze kunnen een individu wel een vaste aanstelling bieden, het individu heeft altijd de vrijheid om te vertrekken (na de opzegtermijn). Dit creëert een verschuiving in de machtsbalans tussen werkenden en organisaties. Al gevolg van de emancipatie van werknemers tot autonome professionals wordt de organisatie steeds meer een omgeving die als functie heeft het individuele en gezamenlijke potentieel van werkers krachtig te ontwikkelen en benutten, in plaats van een systeem waarin individuele medewerkers een vooraf voor hen gedefinieerde rol moeten vervullen op een planmatige en controleerbare manier. Organisaties worden de achtergrond voor vrij en creatief werk, gedaan door individuen die samenwerken in netwerken.
- Als de ondernemende professional eigenaarschap neemt van zijn werk en eigenaar is van de belangrijkste productiemiddelen, roept dat de vraag op: wie is eigenaar van de organisatie? Zullen deze professionals nog steeds managers accepteren die als eigenaar en controleur van het werk en de werkomgeving optreden? Zijn ze nog wel bereid zich in te zetten voor anonieme, externe aandeelhouders, die bovendien vooral uit zijn op winst door de verkoop hiervan? Het is zeer wel mogelijk dat het dominante denken met managers en aandeelhouders als bepaalde sleutelspelers aan zijn grenzen is gekomen. Een eerste signaal is dat in de afgelopen jaren meer en meer ondernemers hun bedrijven hebben teruggetrokken van de beurs. Hun doel daarmee is veelal om weer meer ruimte te maken voor ondernemerschap, wat moeilijk is in de context van aandelenbeurzen met hun focus op kwartaalrapportages en de waarde van het aandeel.

Paul Keursten is mede-oprichter van Kessels & Smit, The Learning Company, en van SETrust, een maatschappelijke onderneming voor wijkontwikkeling in Zuid Afrika. Paul's passie ligt bij vraagstukken waar leren, ondernemen, vernieuwen en duurzaamheid samenkomen. Hij geniet ervan inzichten te laten ontstaan door het stellen van onderzoekende en scherpe vragen. keursten@kessels-smit.com

Literatuur

- Beinhocker, E.D. (2006). *The origin of wealth: Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics*. Boston: Harvard Business School Press.
- Florida (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Friedman, B.M. (2005a). *The moral consequences of economic growth*. Knopf Publishers.
- Friedman, T.L. (2005b). *The World Is Flat: The Globalized World in the Twenty-first Century*. London: Allen Lane publishers.
- Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit [tempting towards knowledge productivity]*. Inaugural Lecture University of Twente, Enschede.
- Kessels, J.W.M. (2005). *De kenniseconomie: uitdagingen voor HRD*. Develop 1 (1) 6-17.
- Rifkin, J. (2004). *The European dream: How Europe's vision of the future is quietly eclipsing the American dream*. Cambridge: Polity Press.
- Volberda, H.W., Bosch F.A.J. van den & Jansen, J.J.P. (2005). *Slim managen en innovatief organiseren*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.