

Slim zijn op bevel

Hoe zouden gedachten en opvattingen ontstaan? Bedenk je alles zelf, of neem je ideeën van anderen over? Is dat stelen, lenen of hergebruiken, interpreteren of je laten inspireren? Misschien kun je met die gedachten pas echt werken als ze deel van jezelf zijn. Ze krijgen betekenis in een concrete situatie, waar je ze kunt gebruiken als gereedschap om een lastig vraagstuk aan te pakken. Maar kun je slim zijn op bevel?

Joseph Kessels

Het is opmerkelijk hoe snel mensen de ideeën over de komende kenniseconomie overnemen en proberen toe te passen. Mijn boekenkast heeft nu al weer een omvangrijke verzameling met werken waarin het thema kennis centraal staat. Kennismanagement is niet alleen vertegenwoordigd in de literatuur. Belangstellenden komen samen op seminars, volgen collegereeksen en zoeken naar mogelijkheden om zich vertrouwd te maken met de ideeën die eraan ten grondslag liggen en de competenties die er een rol bij spelen. Het is goed om te zien dat er een brede groep mensen geïnteresseerd is in het onderwerp.

Tegenstellingen

Ik had een paar jaar geleden die snelle vlucht niet voorzien. In 1993 verwerkte ik mijn jonge opvattingen over de kennisrevolutie in een lezing voor opleidingsprofessionals en P&O-managers. De reacties op mijn bijdrage waren toen ronduit onthutsend. De voorzichtige implicaties dat het vermogen om kennis toe te voegen aan werkprocessen, producten en diensten hoger gewaardeerd zou gaan worden dan het ijverig vervullen van je taak binnen het overeengekomen aantal uren op de daarvoor aangewezen plaats, stuitten op ongelof en weerstand. Mij werd een doemscenario aangerekend, waarbij ik een oude tweedeling in de samenleving – tussen de slimmen en de dommen – wilde aanscherpen. We maakten toch zulke mooie vorderingen met het *human resources* denken.

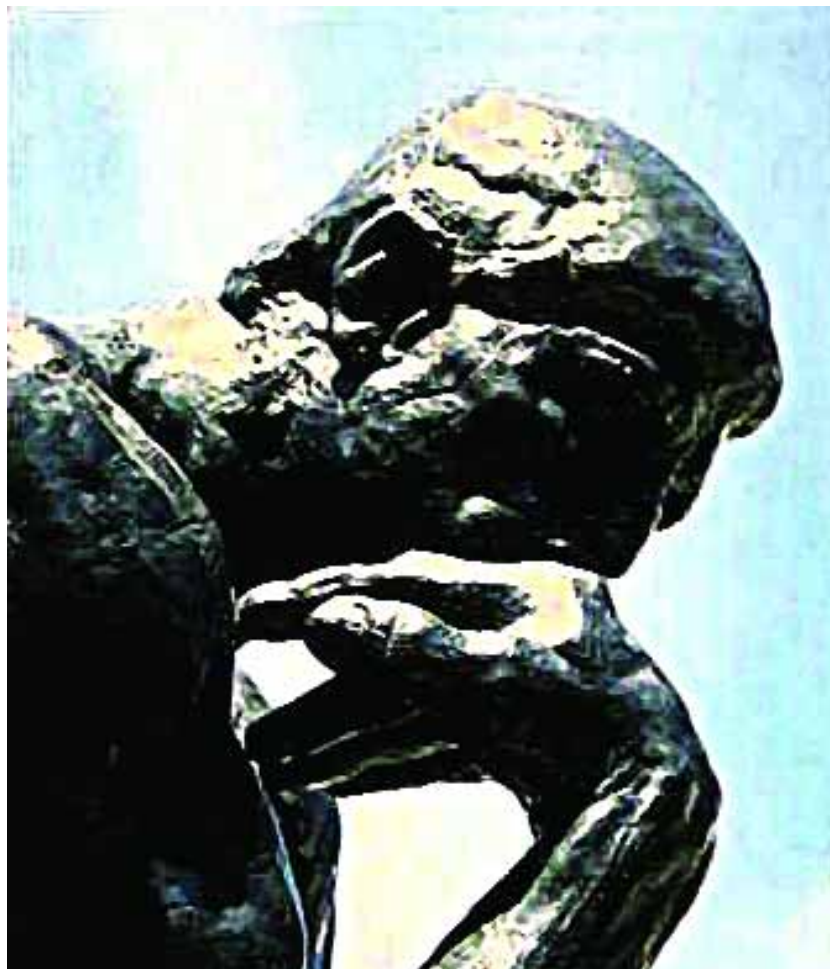
Aan het begin van de jaren negentig bevond de sociologisch georiënteerde discussie over de informatiemaatschappij zich op een hoogtepunt. De alom beschikbare informatie voor iedereen, zou juist een ondersteuning zijn van een oud gelijkheidsideaal. De informatie- en communicatietechnologie

ging echt een doorbraak maken. Mijn opvatting dat alleen diegenen een rol van betekenis kunnen spelen die de competenties ontwikkeld hebben om relevante informatie op te sporen, die zinvol te verwerken en daarmee nieuwe competentie kunnen ontwikkelen, en die ook weten toe te passen op verbeteringen en vernieuwingen, werd door velen als sociaal en elitair gezien.

De informatietechnologie is doorgebroken: we organiseren ons werk via internet. Als mijn e-mail het begeeft, ervaar ik dat als ernstiger dan een stagnatie op de postkamer. Ieder gezinlid heeft zijn eigen tv. Een mobiele telefoon hoort net zo bij de standaarduitrusting als de Nikes en het petje-achterstevoren. Collectief verdienen we in de informatiemaatschappij zo veel dat we de uitkeringen kunnen blijven bekostigen en kunnen werken aan algemene lastenverlichting voor de burger. De informatiemaatschappij legt ons geen windeieren.

Ondernemend

Is de grote shake-out van de kenniseconomie daarmee bezworen? De kennismanagers komen er aan. Rotterdam ziet de beperkingen van de nijvere goederenoverslag in de haven: Rotterdam wordt kennisstad. Intelligente kennissystemen zijn in aantocht, en als je geen Lotus Notes gebruikt, ben je dom. Wat het gsm'tje voor de informatiewerker is, is de zelfdenkende software voor de kenniswerker. Klassieke universiteiten staan in academische schoonheid te verstoffen, blindgestaard op hun eigen kwaliteit, terwijl de *corporate universities* een eigen weg forceren uit de schoolse wijze van kennisoverdracht. Ondernemende hogescholen, die niets hebben te verliezen, alleen maar te winnen, staan versteld van hun eigen



koopmansgeest en veroveren het werkveld van de competentieontwikkeling.

Ik denk dat het een misvatting is dat kenniswerk voorbehouden is aan de hoger opgeleiden. Kenniswerk heeft waarschijnlijk meer te maken met de manier waarop de aanwezige kennis georganiseerd is en de wijze waarop we er affectief bij betrokken zijn. De vaardigheid die ontstaat door het doen, heeft meer betekenis dan de reproductie van wat er geschreven staat. De affiniteit met het onderwerp neemt barrières weg en versnelt het leren.

Eigen kunnen

Het zelf kunnen sturen van het leerproces geeft autonomie bij de kennisverwerving. Ook mensen met een minder uitgebreide schoolopleiding lopen warm voor gewone en ongewone zaken. Als het geloof in eigen kunnen niet te veel beschadigd is, kan de dagelijkse praktijk een rijke leeromgeving zijn.

Kennis is een bekwaamheid. We mogen weliswaar omkomen in de hoeveelheid informatie, maar het is lastig om te bepalen wat daarvan relevant is. Die vaardigheid is moeizaam te verwerven. Het geven van betekenis aan de feiten vraagt niet alleen om scherpe analyse, maar juist ook om toetsing aan wat er al was.

Autoriteit is niet gebaseerd op positie of uniform, maar op de

hulp die men heeft ervaren bij het leren. Het is gemakkelijker om vanuit een machtspositie onaantastbaar te krenken en stuk te maken, dan met gezag mensen te bewegen tot constructieve samenwerking en vernieuwing. Gehoorzaamheid aan gezag is prima voor het uitvoeren van taken die geen denkwerk vereisen.

Het denkloze werk is zo ook makkelijker vol te houden. Nieuwsgierigheid gaat verloren als je het bestraft. Je moet een beetje om iemand geven, wil je belangstelling kunnen opbrengen voor wat iemand zegt, en dan niet uit argwaan of angst voor gezagsverlies.

Want dan bouwen we aan een defensief of zoeken een tijds vluchtweg. Gedrevenheid zit niet in een formatieplaats. Slimheid volgt het hart, en is ongevoelig voor bevel. **IK**

'Slim zijn op bevel' is een bewerking van de tekst met dezelfde titel uit het boek: *Tweedehands Kennis* (2005) met teksten van Joseph Kessels en tekeningen van Herman Gordijn, uitgegeven in het HRD-fonds van Performa.

Prof. dr. Joseph W. M. Kessels – kessels@kessels-smit.nl – is dean van TSM Business School van de Universiteit Twente en adviseur bij Kessels & Smit *The Learning Company*.

