



DUURZAAMHEID VAN SOCIAAL KAPITAAL

Passie doet kennis zoeken, vinden en delen

'Waar behoefte aan is, is aan een manager die mensen weet te verleiden met vragen als: Wat vind je leuk in het werk en hoe kan ik daarvoor de goede omstandigheden creëren?' Volgens Joseph Kessels gaat het dáár om bij kennismanagement. Een term die overigens maar met moeite over zijn lippen komt.

Désirée Crommelin

Lifelong learning, *éducation permanente*, een leven lang leren tijdens je werk, dát is pas leuk! Om ons fluitend naar ons werk te laten gaan, is er dus een wereld te winnen voor Kennismanagement. Dat zou je zo denken! Prof. dr. Joseph Kessels [1], medeoprichter van Kessels & Smit, the Learning Company, en de huidige Dean van TSM Business School in Enschede, maakt echter direct korte metten met deze illusie over *Kennismanagement*. 'Kennis valt niet te managen! Kennis is een abstract begrip waar je geen grip op krijgt en dus geen macht tot sturing over kunt hebben. Om daar dan productiegericht management op los te laten, is klinkklare onzin!' Kessels spreekt nadrukkelijk over *medewerker* in plaats van *werknemer*, over *benadering* in plaats van *aanpak* en over *kenniswerken* in plaats van *kennismanagement*. Het mag dan een woordenspel lijken, achter Kessels' woordgebruik gaat een zeer principiële wereld schuil. De goede verstaander bespeurt achter het begrip kennismanagement iets van kennis die van buitenaf – als door een *deus ex machina* – wordt aangedragen. Het begrip kenniswerken daarentegen zegt wat over de werker zelf én zijn werk.

Doen we een stapje terug en nemen we afstand van de productie sec, dan zien we dat het gaat om de werker die er écht toe doet in een bedrijf. Eén die goed in zijn kracht én in zijn vel zit. Niet voor niets spreken we steeds vaker van het sociale en intellectuele kapitaal als onontbeerlijk fundament onder een gezond bedrijf. Waarom vragen managers dan niet aan deze onmisbare levende 'bouwstenen' wat hen drijft in hun werk en wat zij daarbij nodig hebben om het bedrijf succesvol te maken? Het zijn dan vragen als: Wat is je passie? Waarom vind je juist dit werk leuk?, die er toe doen. Antwoorden op deze vragen bevatten volgens onderzoek van

Kessels, steeds twee elementen: het relationele en het inhoudelijke.

Bent u met deze visie op werk een roepende in de woestijn?

Dat klinkt wel erg zielig! (luidt lachend het antwoord om vervolgens daarop vol trots uit te roepen:) Nee, ik ben een dissident! Mijn visie is zeker geen gemeengoed. Dat heeft te maken met de klassieke managementopvatting die over macht gaat. In dit bewuste – misschien ook onbewuste – uitgangspunt zit de grondgedachte dat mensen van nature niet te vertrouwen zijn. Daarom moet je greep op ze houden door alles te structureren en goede afspraken met je werknemers te maken; anders belazeren ze je maar! Aansturen, daar draait het om en wel vanuit sterke doelstellingen die gericht zijn op performanceverbeteringen door middel van commando's aan je werknemers. Volgens zogenaamde objectieve criteria stel je vast of je werknemer goed of slecht is in zijn werk. Tegenover deze systematische, wetenschappelijke aanpak staat onze relationele benadering, waarbij kennis datgene is wat je hebt en samen deelt. Dat betekent dat kennis leeft, steeds verandert en anders is, omdat iedereen anders is.

Wat is dan volgens u kennis?

Kennis is wat je samen hebt. Het bevat daarom zowel een sociaal als inhoudelijk element. Ook in je werkomgeving stelt de ander, je collega zijn vragen en plaatst zijn opmerkingen bij het werk. Dat zet jou weer aan het denken. Het omgekeerde geldt natuurlijk ook voor je collega en zo werkt kennis over en weer inspirerend. De onderliggende gedachte hier is, dat als je meer ruimte geeft, er ook meer ruimte ontstaat. Of men het nu wil of niet, ruimte is wat we nodig hebben nu ons

Keerpunt

Kennis is zo oud als de mensheid. Om te overleven leerde de mens door de tijden heen – van vader op zoon en van moeder op dochter – hoe hij aan zijn kostje moest komen. Vanaf de Industriële Revolutie verplaatste het werk zich steeds meer naar buitenshuis, binnen nieuwe gemeenschappen zoals bedrijven, mijnen, ateliers etc. Door rationalisering van het bedrijfsproces werd de productie steeds meer in stukjes geknipt. Dat bracht een steeds grotere een-tonigheid voor de werknemer in zijn werk. Steeds meer werd zijn kennis in machines gestopt en vervangen deze hem als werknemer.

Met al deze gestolde kennis in machines ontvouwde zich een productiviteitsrevolutie, waarin we steeds meer produceerden met steeds minder mensen. Tegelijkertijd werd het productieproces ingewikkelder en dat betekende meer scholing voor de werknemer. Om kennis vast te houden werd in de IT-sector het begrip kennismanagement geïntroduceerd. Het kon juist vanwege de aard van haar product in deze sector een grote vlucht nemen. Later werd kennismanagement met groot bravoure overal met aplomb gearachuteerd.

Professor Kessels kan over zulke overmoed alleen maar lacherig doen. 'Het zijn systemen die vastleggen, vasthouden en conserveren. Het is de dood in de pot! We zijn nu op een keerpunt aangekomen, waarbij het denken in termen van bedenken, vastleggen, voorschrijven of aanleren hoe het moet, niet meer werkt. Systemen lopen altijd achter échte vakmensen aan, dus wordt kenniswerken van levensbelang voor de kenniswerker en zijn bedrijf.'

werk en onze werkomgeving steeds ingewikkelder worden. Het karakter van werken moet wel veranderen als we ons willen aanpassen aan de voortdurende veranderingen hierin. Zo wordt werken leren!

De volgende stap is de vraag: hoe richten we het werk in, opdat dat leren leuker, prettiger, spannender en inspirerend wordt? Zo'n levend proces kun je niet managen, want het heeft te maken met de sterke persoonlijke passie van ieder op zich én met de onderlinge band tussen mensen. Het gaat over netwerken en communities, die gebaseerd zijn op vertrouwen, integriteit, gedeelde opvattingen, transparantie, respect en waardering. In zo'n werkomgeving gedijt kennisontwikkeling.

Dat is niet iedereen gegeven!

Als mensen hun werk belangrijk vinden en ze doen het met passie, dan zijn ze er goed in. Dat maakt hen leergierig om het resultaat voortdurend te verbeteren of het te verbreden. Passie doet zoeken, vinden en delen. Helaas zijn er te veel mensen die zich laten verleiden om de vragen 'Wie ben ik?' en 'Wat kan ik en waar ben ik trots op?' niet meer te stellen. Ze hebben deze vragen, en zeker de antwoorden, weggestopt want anders kunnen ze hun huidige werk niet doen.



Schrikt uw persoonlijke en confronterende benadering niet af? Komt u niet te dichtbij?

Inderdaad zijn werk en thuis zulke gescheiden werelden, dat werk werk is en dat zich thuis het echte leven afspeelt. Nu echter het karakter van het werk steeds gecompliceerder wordt, zal dit meer vragen van onze persoonlijke vermogens en bekwaamheden. Dat wat ons uniek maakt. Zo niet, en we gaan op de oude voet voort en we volgen gedachteloos de instructies van de baas, dan lopen wij en het bedrijf vast. Als je eens wist hoeveel energie er binnen een bedrijf gaat zitten in het omzeilen van de baas, in het bedenken van 'Hoe heb ik zo min mogelijk last van mijn chef?'

Wat een verspilling van energie en vindingrijkheid! Je begrijpt dit des te beter als je een chef van zijn kant hoort verzuchten: 'Ik heb vijftien mensen onder me, vraag me niet wat ze doen!'

Uw benadering past in het ik-tijdperk.

Dat het te ik-gericht is, ben ik ten dele met je eens. Het wij-gevoel zit in het relationele aspect van onze vragen. De persoonlijke vragen zijn nodig om in deze emancipatorische benadering toegang te krijgen tot je talenten, je drijfveren en wat je uniek maakt. Je kunt een waardevol deel van het geheel zijn, als je je eigenwaarde ook kent en eraan werkt.

Dat klinkt wel erg soft in de heersende manlijke managementcultuur.

Het mag dan wel soft en niet-manlijk zijn deze vragen te stellen, je komt er wel verder mee. De manager krijgt een facilitaire rol. Een gegronde reden om hier te pleiten voor meer vrouwen op nieuwe managementposities! Vrouwen hebben

van nature meer overzicht en gevoel voor faciliteren. Ervaring leert dat je het positieve resultaat van deze faciliterende benadering in de harde jaarcijfers terugvindt. Het is jammer dat managers uit de traditionele school die deze winst zien, daar dan weer op gaan aansturen. Nog steeds niet omdat ze geïnteresseerd zijn hoe de kenniswerker werkt, maar uit winstbejag. Met deze kortzichtigheid verstoren ze opnieuw de vrije creatieve kennisontwikkeling.

Wie neemt nou wie niet serieus?

Het is voor alle betrokkenen een gemiste kans en dus voor het bedrijf. Met herstructureringsprocessen, redesign-trajecten, lean&mean-maatregelen kan het bedrijf nog proberen te redden wat er te redden valt, maar het ontdoet zich tegelijkertijd van haar onschatbare waarde, namelijk haar kennis, haar expertise! De werknemer werkt in de geherstructureerde situatie te solitair, de verbindingen met collega's vallen weg en hij heeft het nu te druk om zichzelf vragen te stellen over zijn vakmanschap. Dan stopt het leren en daarmee de kennisontwikkeling en slaat anorexia in de organisatie toe.

Als kennis zoeken, vinden en delen is, leidt dat dan niet tot doelgerichte, kortstondige kennis?

Je hebt als motor voor duurzaamheid geen bedrijfsdoelen, businessplannen of kwartaalprognoses nodig. De medewerkers zijn de motor, die het werk samen doen. Je hoeft voor hen niet vast te leggen wat het eindproduct moet zijn. Dat weten ze heus wel. De clou is dat ze er plezier aan beleven om het goed, beter en slimmer te produceren. Het gaat dus niet om een rationeel traject; ik zie het meer als een toevallig sociaal traject. Naarmate je een grote zorg voor het product

Joseph Kessels: 'De clou is dat ze er plezier aan beleven om het goed, beter en slimmer te produceren. Het gaat dus niet om een rationeel traject; ik zie het meer als een toevallig sociaal traject.'

draagt, ben je er intensiever bij betrokken en weet je binnen de kortste keren alles van het product. Dat is kenniswerken! Als de teams zich daadwerkelijke ontfermen over de productie en samen de uitdaging aangaan die te verbeteren en vernieuwen, zit er leven in de brouwerij. Zij verbeteren of ont-

'Passie doet kennis zoeken, vinden en delen.'

werpen nieuwe programmatuur, hebben contact met de leverancier, die hen als een deskundige partner ziet, etc.

Kennis is macht! Komt de macht nu elders te liggen? Maakt kenniswerken de manager – en in ieder geval de kennismanager – overbodig?

De traditionele hiërarchie, gebaseerd op macht met al die managementschijven, valt weg. Managers zijn door hun afstand van de werkvloer steeds minder vakkundig competent en dat maakt veel van hen overbodig. Waar behoefte aan is, is aan een manager die mensen weet te verleiden met vragen als: 'Wat vind je leuk in het werk en hoe kan ik daarvoor de goede omstandigheden creëren?' Dus uitgaan van iemands sterke kant in plaats van zijn falen. Het is aan een manager het werk samen te vergemakkelijken door netwerken en com-

Kernvragen in kenniswerken

1. Waar ben je als medewerker goed in? Waar heb je plezier in? Waar ben je trots op?
2. Hoe zou je daarin beter willen worden en hoe kan ik als manager je daarbij helpen?
3. Hoe zou je anderen het bewijs willen leveren dat je goed bent?
4. Hoe maak je jezelf aantrekkelijk voor het werk dat je graag wilt doen?

Kernbegrippen bij kenniswerken

- Vertrouwen
- Integriteit
- Gedeelde opvattingen
- Transparantie,
- Respect
- Waardering

munities te stimuleren. Zo geeft hij de ruimte op zoek te gaan naar wat de kenniswerkers daarvoor nodig hebben. In onderling vertrouwen zet hij, na hun goed beargumenteerde plannen, zijn handtekening eronder.

Is kennisontwikkeling niet erg tijdrovend, wanneer je het vergelijkt met kennismanagement?

Vanuit het efficiencydenken op korte termijn wel! Maar ga je uit van het ontwikkelen van het leervermogen van een werkgemeenschap, dan investeer je duurzaam in het sociale kapitaal van de organisatie. Wat tijdrovend is, is het in stand houden door het traditionele management van de te zware administratieve belasting bij de werkzaamheden. Dat wordt als controle gevoeld en als inperking van de vrijheid om vakkundige kwaliteit te leveren. Je hoort deze klachten veel onder frontlinewerkers zoals politicagenten, verpleegkundigen of leraren.

Een goed voorbeeld: In een project bij de politie om het vertrouwen tussen burger en politie te herstellen, zoeken agenten manieren om hiertoe bij te dragen. Het zijn onder andere korte filmpjes geworden, waarin teams hun collega's laten zien wat ze meemaken tijdens hun diensten en welke oplossingen ze voor bepaalde situaties hebben gevonden. Het mes snijdt hier aan twee kanten: aan de ene kant moet het presenterende team tot de essentie van probleem en oplossing komen. Dat is op zich al een leerproces. Aan de andere kant leren hun kijkende collega's van het filmpje en het oogst onderlinge waardering voor de gevonden oplossing. Om dit zo te doen ontstaat een zeker sneeuwbaaleffect: steeds meer teams zoeken hun eigen manier om ervaringen en oplossingen te verbeelden om ze zo te kunnen delen. Het is aan hun leidinggevende om deze manier van kenniswerken te faciliteren.

Betekent deze kleinschaligheid het einde van grote organisaties of bedrijven?

Je ziet al enige tijd dat grote bedrijven uiteenvallen in kleine eenheden met een eigen core business. Die eenheden doen vervolgens weer zaken met oud-werknemers, die uit onvrede van de te grote maat voor zichzelf zijn begonnen. Zo ontstaan de grensoverschrijdende communities.

Wat heb je nodig om kenniswerker te zijn of te worden? Heeft het iets met opleiding te maken?

Het wordt te vaak geassocieerd met een hoog opleidingsniveau. Begin jaren 90, bij mijn oratie in Leiden, leek dat nog vooral daar zichtbaar. Nu ga ik verder en het is fascinerend te zien hoe die relationele en inhoudelijke kenmerken van kenniswerken zich op alle niveaus openbaren. Wij denken bij-

voorbeeld, dat jongeren het 'vakken vullen' alleen maar voor het geld doen. In het onderzoek dat we onder jongeren deden die bij een supermarkt werken, noemt niet één van hen dit als zijn of haar belangrijkste motief. Antwoorden als: 'Ik werk hier omdat ik het hier gezellig vind met mijn collega's' of 'Het is leuk om na te denken het groentevak zó in te richten, dat het voor de klant werkt!' Het toppunt als illustratie van mijn benadering was de uitspraak van één van hen, die zei: 'Hier ben ik iemand en waarderen ze me; op school zit niemand op me te wachten!'. Zo'n jongen reikt me al mijn kernbegrippen in één zin aan. Het gaat voor hem om plezier beleven aan het doen en daar invloed op kunnen uitoefenen. Dat is zijn waarde en dus het kapitaal van zo'n winkel!

Wat is de rol van het onderwijs in kennisontwikkeling of kenniswerken?

Niet met een Cito-toets die het afgaan test! Dat is niet goed voor het zelfrespect en geloof in eigen kunnen, zeker op zo'n jonge leeftijd. De school heeft als gemeenschap de functie het kind met een zo breed mogelijk palet van prikkels in aanraking te brengen. Dat maakt hem nieuwsgierig om over iets wat hem echt treft meer te leren. Op school leren kinderen te leven en te leren in een gemeenschapje waar ze een aantal gezamenlijke activiteiten hebben, maar soms ook dingen voor zichzelf moeten doen. Daar leg je de basis voor kenniswerken.

Welke rol speelt internet in het algemeen en een toepassing als Second Life in het bijzonder bij kenniswerken?

Internet is het middel bij uitstek om mensen te verbinden. Het is niet de bron voor kennis, maar slechts een hulpmiddel om toegang te krijgen tot kennis! Met Second Life heb ik nog geen ervaring. Wel ben ik er erg nieuwsgierig naar. Ik denk dat we er veel van kunnen leren over wat we als mensen echt graag willen. We projecteren op onze avatar wat ons in het leven van alledag niet lukt. Als het ons zou lukken om in het reële leven meer ruimte te scheppen voor datgene wat ons tot nu toe nog alleen op Second Life lukt, dan zou onze wereld er een stuk leuker uitzien! **IK**

[1] Prof. dr. Joseph Kessels is een van de sprekers op het congres Kennismanagement en Gedragsverandering op 23 mei. Zie voor meer informatie www.essentials-media.nl

Désirée Crommelin is freelance journalist
– crommelin@het-interview.nl