

# Leren en werken in een kennismaatschappij

Over de waarde van sociaal kapitaal en de kwaliteit van verbindingen

Joseph W.M. Kessels

Lezing voor de Kring van Andragologen tijdens de Alumnidag van de Universiteit van Amsterdam op 8 november 2008.

## Inleiding

Een vraag die me de laatste jaren sterk bezighoudt is hoe leren en werken vorm zouden moeten krijgen vanuit het perspectief van een zich ontwikkelende kennissamenleving? Bij de beantwoording van die vraag is het van belang om de kenmerken van een kennissamenleving nader te onderzoeken. Bij het verkennen van de implicaties voor het dagelijkse werk in bedrijven en instellingen speelt het begrip Sociaal Kapitaal een interessante rol: de kwaliteit van de verbindingen tussen medewerkers op en rond het werk. Daarbij wil ik ook de context betrekken die steeds meer in het teken komt te staan van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De eisen die een kennissamenleving stelt zijn hoog en de bekwaamheden die we van toekomstige beroepsbeoefenaren vragen zijn complex van aard. Niet alleen hechten we waarde aan een specifieke materiedeskundigheid, maar ook aan het vermogen om zelfstandig te handelen in ongewone probleemsituaties en aan de vaardigheid om met anderen samen te werken en te communiceren. Het zijn belangrijke factoren die iemand aantrekkelijk maken voor het werk in een kennismaatschappij. Het vermogen om steeds slimmer te worden, zet aan tot het opsporen van werkelijke interesses en het gepassioneerd ontwikkelen van talenten. Ontplooiing en economische voorspoed hebben nog nooit zo dicht tegen elkaar aangelegen.

Die sterke belangstelling voor de nieuwe slimheid kan echter ook uitmonden in een verbeterd strijd als het gaat om het zoeken en vinden van getalenteerde medewerkers. Het lijkt alsof "The war for talent" (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) daadwerkelijk is uitgebroken. De onvermijdelijke individuele ratrace van de nieuwe kenniselite vraagt als tegenhanger om een zorgvuldige

opbouw van een sociaal kapitaal dat verbindt tot duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Een dergelijk perspectief brengt lastige vragen met zich mee:

- Kan iedereen deelnemen aan een kennismaatschappij?
- Heeft sociaal kapitaal de kenmerken van een romantisch ideaalbeeld of is het een goed begrepen eigenbelang?
- Hoe kan het streven naar duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen er voor zorgen dat een kennissamenleving ook een aantrekkelijke samenleving wordt.

De motor van de kennisproductiviteit

Kennis speelt een cruciale rol bij het voortdurend verbeteren van bestaande producten en diensten en het doorvoeren van radicale innovaties. Ook in de hiërarchische structuur van organisaties zal deze ontwikkeling zijn weerslag krijgen. Ten tijde van de industriële revolutie lag de macht bij de bezitters van de belangrijkste productiemiddelen: de eigenaars van de machines. In de machines lag de benodigde kennis opgeslagen. In de productiviteitsrevolutie verschoof de macht van eigenaars-aandeelhouders naar de managers: zij waren degenen die kennis toepasten op de organisatie van de arbeid. Het lijkt erop dat nu de macht zal verschuiven naar de kenniswerker, omdat deze het intellectuele productiemiddel bezit: het creëren, overbrengen en manipuleren van gegevens, informatie en kennis. De waarde van een product of dienst neemt immers toe naar mate er meer kennis aan toegevoegd is (Drucker, 1993).

Met het oog op de nieuwe machtstructuur, die gebaseerd is op kennisproductiviteit introduceren Balasco en Stayer (1994) het begrip 'intellectueel kapitalisme', dat uitgeoefend wordt door de kenniswerkers. Lijnmanagers coachen en scheppen gunstige voorwaarden zodat het intellectuele kapitaal van de medewerker tot ontwikkeling kan komen. Diverse organisaties onderzoeken op het ogenblik zelfs hoe zij hun kennishuishouding kunnen uitdrukken in een geldswaarde op de balans in de jaarstukken. Ook deze trend vormt een aanwijzing dat toegepaste kennis het belangrijkste bedrijfsmiddel aan het worden is (Stewart, 1994).

Deze ontwikkeling kan de indruk wekken dat er nu echt gouden tijden gaan aanbreken voor human resources - de kennisdragers - en voor opleiden en leren - de kennisproducerende processen. Dit zal ook zo zijn, maar waarschijnlijk

slechts voor een beperkte groep. Zoals we vroeger onderscheid maakten tussen handarbeiders en hoofdarbeiders, maakt Drucker (1993) onderscheid tussen de ondersteuner en de kenniswerker. De kenniswerker levert de feitelijke bijdrage aan de economische productiviteit, terwijl de ondersteuner zorg draagt dat de kenniswerker zijn kenniswerk kan doen. In aansluiting op de begrippen 'blue collar' en 'white collar worker' introduceert Sadler (1994) de 'gold collar worker': de hoog getalenteerde kenniswerker die het enige schaarse bedrijfsmiddel is in een kenniseconomie. Het is van belang dat een dergelijke constatering de eenzijdige overwaardering van de generalistische managementbekwaamheden doorbreekt, maar tegelijkertijd ligt hier de conflictstof voor een nieuwe klassenstrijd.

Een uitdrukking van deze ontwikkeling kunnen we zien in de snelle groei van het aantal zelfstandigen zonder personeel, de ZZP'ers. Naar schatting zijn er op het ogenblik bijna een miljoen mensen die besloten hebben om zich los te maken uit een dienstverband en zich als zelfstandige beroepsbeoefenaar te vestigen. MKB Nederland verwacht dat rond 2010 het aantal ZZP'ers verdubbeld is tot 2 miljoen (ZZP Nederland, 2008). Dat is een substantieel deel van de totale, werkzame beroepsbevolking van 7,5 miljoen deelnemers. Hier gaat hier niet alleen om hoogopgeleide professionals, maar ook om mensen werkzaam in de zorg, de bouw, chauffeurs en kappers.

Het zouden verboden kunnen zijn van een situatie waarbij de belangrijkste spelers in economische activiteiten niet meer de grote ondernemingen zijn, noch het midden- en kleinbedrijf, maar de zelfstandige beroepsbeoefenaars.

#### Implicaties voor opleiden en leren

De opvattingen over opleiden en leren in arbeidsorganisaties zijn aan grote veranderingen onderhevig. Er voltrekt zich een fluwelen revolutie rond de betekenis van kennis, leren en werken. Enerzijds zien denkers over de ontwikkeling van de economie en de inrichting van organisaties het als de belangrijkste managementopgave om zorg te dragen voor de kennisproductiviteit en het vermogen om te leren. Medewerkers zijn de belangrijkste resources en vormen het human capital. Het geheel aan kennis en bekwaamheden vertegenwoordigt meer waarde dan de klassieke vormen van kapitaal zoals financiële middelen en grondstoffen. Anderzijds doet men veel moeite om door middel van herstructurering en business process re-engineering de personeelskosten te verlagen. Automatisering en de export van

werkzaamheden naar goedkope lonenlanden geven haarscherp aan wie tot de schaarse groep kenniswerkers horen en wie niet. Mensen blijken dan ineens geen kapitaal te zijn maar kostenpost. Zo dreigt er een scheiding te ontstaan tussen hoog getalenteerde kenniswerkers en ondersteunende hulpverleners.

Het ziet er naar uit dat het huidige ongunstige beeld - dat de laaggeschoolde medewerkers minder gebruik maakt van opleidingsvoorzieningen - in de kenniseconomie alleen maar scherper wordt. Het lijkt alsof in een kenniseconomie slechts een klein deel van de human resources telt als echte resources.

Medewerkers zullen steeds meer beoordeeld worden op grond van hun bijdrage aan het onderhoud en de ontwikkeling van de kerncompetenties van een onderneming. Medewerkers kunnen zich daarop voorbereiden door een zo hoog mogelijk niveau van materiedeskundigheid te verwerven en vooral het vermogen te ontwikkelen om zelfstandig te leren en zich te bekwamen in het zich aantrekkelijk maken voor een ambivalente en onzeker makende arbeidsmarkt.

Een groot deel van een nieuwe generatie jongeren zal daar uitstekend bij passen. De groep snelle, slimme en sociale jongeren, die met hun sterke internationale belangstelling op zoek zijn naar de beste opleidingen in de wereld, zal goed aansluiting vinden bij een kennismaatschappij die hun talenten zal opsporen en koesteren. De zorg gaat uit naar de voortijdige schoolverlaters, de jaarlijks 60.000 opstappers uit het voorbereidend en middelbaar beroepsonderwijs, die erachter komen dat het onderwijs niet aansluit bij hun wereld. Of naar de grote aantallen studenten in het hoger onderwijs die hun studie nooit afmaken, wat bij sommige opleidingen zelfs op kan lopen tot 50% van de instroom. Het is naïef om te denken dat een een dergelijke grote groep vwo'ers simpelweg de verkeerde opleidingskeuze heeft gemaakt en dat we dat probleem met intensievere studiekeuzebegeleiding kunnen oplossen.

Het is moeilijk te begrijpen dat een land als Nederland, dat een prominente rol wil spelen in de kenniseconomie het zo moeilijk vindt om het onderwijs aantrekkelijk genoeg te maken, opdat veel meer jongeren er profijt van hebben. Het verzwaren van de exameneisen en het accent nog meer leggen op lezen, schrijven, rekenen en kennisoverdracht zijn in mijn ogen tekenen dat we het probleem rond opleiden en leren ten behoeve van talentontwikkeling en participatie nog steeds niet goed snappen. Ondanks alle goede bedoelingen

creëren we eerder een onbarmhartig instrument ten behoeve van selectie en uitsluiting dan een vrijplaats voor brede ontwikkeling, sociale cohesie, culturele belangstelling en maatschappelijke betrokkenheid.

#### Integratie van werken en leren

Binnen bedrijven zien we op diverse plaatsen hoe de kunstmatige scheiding tussen werken en leren langzaam aan het verdwijnen is. Het is misschien een voorteken dat leren en werken in een kenniseconomie praktisch volledig integreren. De formele leersituaties buiten het werk zullen daarmee niet verdwijnen. Medewerkers zullen cognitieve, technisch-instrumentele en interactieve vaardigheden nog steeds op een veilige leerplek met adequate leermiddelen onder deskundige leiding verwerven. De relatie met het werk, opgevat als het creëren, verspreiden en productief toepassen van kennis, zal echter veel hechter worden.

In een kenniseconomie zal het nieuwe curriculum jonge mensen in staat moeten stellen zich een plek te veroveren in een uitdagende en inspirerende werkgemeenschap. Voor een groot aantal posities zal de feitelijke studierichting waarschijnlijk niet eens van grote betekenis zijn, wèl het bewijs dat iemand in staat is om gedisciplineerd een zware studie af te ronden aan een gerenommeerd instituut. Het vermogen om in een beperkte studietijd een topprestatie te leveren zal belangrijker zijn dan de vakinhoudelijke expertise die men meebrengt. Een topprestatie in het onderwijssysteem zal de belofte van kennisproductiviteit al in zich dragen. Gehoorzaam het studieprogramma volgen aan een beroepsopleiding of universiteit zal onvoldoende zijn. Het zullen de werkstukken, stages en het onderzoek met een gedurfde vraagstelling, originele aanpak en presentatie in een toegankelijke taal zijn, die het vertrouwen bieden dat iemand beschikt over de bekwaamheden van een kenniswerker.

Om deze bekwaamheden te kunnen verwerven zijn er in het reguliere onderwijs nieuwe arrangementen nodig. Als binnen arbeidsorganisaties de werkplek de authentieke leerplek zal zijn, dan zal de leerplek in de schoolse context meer en meer de kenmerken van een kenniswerkers-omgeving moeten krijgen. Dat wil zeggen dat de leerplek veelvuldige confrontaties met complexe probleemsituaties biedt, die om uitdagende leerstrategieën vragen. De ontwikkeling van inhoudelijke bekwaamheden zal daarbij gepaard moeten gaan aan de ontwikkeling van communicatieve vaardigheden. Het vermogen om op een constructieve manier samen te werken is een belangrijk goed.

Vanuit het perspectief van de kenniseconomie gezien, heeft het vermogen om te leren een nog veel verstrekkender betekenis. Het gaat niet alleen om het zich snel kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden, maar het werken zelf zal meer en meer de kenmerken van een leerproces krijgen: het opsporen van relevante informatie, het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden en deze toepassen op verbeteringen en vernieuwingen. Het belangrijkste kenmerk van een werkproces is dat het een leerproces zal zijn. Opleiden en leidinggeven zijn daarbij niet te scheiden. Om goed te kunnen functioneren, zal de werksituatie aan dezelfde eisen moeten voldoen als een aantrekkelijke leersituatie: een veilige omgeving, die voorzien is van adequate hulpmiddelen en deskundige begeleiding, waarin uitdagende problemen om nieuwe oplossingen vragen, waartoe we de benodigde kennis en bekwaamheden al werkend ontwikkelen en verwerven.

De sleutel tot dit proces, waarbij men toegang krijgt tot de impliciete kennis van mensen, is het bevorderen van de persoonlijke betrokkenheid en het gevoel zich met de werkzaamheden te kunnen identificeren. De gezamenlijke betrokkenheid van medewerkers maakt het mogelijk dat de organisatie een soort collectieve zelfkennis ontwikkelt: een gedeelde opvatting en gezamenlijk begrijpen waar de organisatie voor staat, in welke richting ze zich ontwikkelt, in wat voor wereld ze wil leven en hoe ze die wereld tot werkelijkheid kan maken. Het ontwikkelen van nieuwe kennis is daarom niet een gespecialiseerde activiteit van de research afdeling, van marketing mensen of van strategische planners. Het is een gedragswijze, een manier van zijn, waardoor in principe elke medewerker een kenniswerker kan zijn.

#### Ondersteunende denkrichtingen

De spannende vraag die we proberen te beantwoorden is: hoe zouden leren en werken vorm moeten krijgen vanuit het perspectief van een zich ontwikkelende kennissamenleving?

Op basis van de probleemanalyse die ik tot nu toe heb geschetst is het niet ondenkbeeldig dat twee denkrichtingen een belangrijke rol zullen gaan spelen. Graag wil ik in deze context het belang van sociaal kapitaal verkennen en de economische noodzaak van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid.

## Sociaal Kapitaal

De kennisontwikkeling die een voorwaarde is voor groei, ontwikkeling en economisch succes, veronderstelt een netwerk van verbindingen tussen individuele medewerkers en tussen teams, zowel binnen een organisatie als tussen organisaties. Juist daar waar we kennis in organisaties gaan opvatten als een 'social process of knowing' (Huemer, Von Krog & Roos, 1998. p.140), vormen de verbindingen tussen mensen de inbedding waarin dergelijke kennisprocessen kunnen gedijen. Het begrip Social Capital is daarbij behulpzaam. We kunnen het opvatten als het netwerk van verbindingen tussen mensen, die gebaseerd zijn op wederzijds respect, waardering, integriteit, vertrouwen, transparantie en gedeelde waarden en opvattingen. In een context met een sterk ontwikkeld sociaal kapitaal is het gemakkelijker om te verkennen waar eenieders persoonlijke belangstelling, gedrevenheid en zelfs passie op gericht zijn. Juist die sterke persoonlijke betrokkenheid zal een gunstig effect hebben op de leermotivatie en de onderzoekende houding die noodzakelijk zijn voor kennisontwikkeling. Is de context niet veilig, dan zullen medewerkers op hun hoede zijn als het gaat om het tonen van persoonlijke betrokkenheid en het uitspreken van voorkeuren voor bepaalde inhoudelijke thema's en samenwerkingspartners.

Er zijn echter meer elementen rond leren en werken waarop sociaal kapitaal een gunstige uitwerking op kan hebben. Kennisontwikkeling kan men actief bevorderen door medewerkers aan te moedigen om het initiatief te nemen bij het aanpakken van urgente vraagstukken, en daarbij andere collega's uitnodigen om daarin gezamenlijk op te trekken. Juist het ruimte bieden voor initiatief, ondernemerschap en het vormen van ad hoc netwerken van gelijkgestemden, zou het proces van kennisontwikkeling kunnen versnellen.

In plaats van de nadruk te leggen op de formele structuur, de taakomschrijving, een toegewezen plek in de hiërarchie, en gehoorzaamheid aan de bovengeplaatste leiding, zal kennisontwikkeling het vooral goed doen in een omgeving waarin medewerkers zich persoonlijk welkom voelen en uitgenodigd om mee te doen. Het is weldadig om in je werkomgeving te mogen zijn wie je bent, te onderzoeken wat je belangrijk vindt, en waardering te ervaren voor de geleverde inbreng.

Het werken in een dergelijke omgeving vereist van medewerkers een hoog niveau van sociale en interactieve bekwaamheden om het stimulerende en

veilige klimaat rond het werk voor elkaar te creëren en te onderhouden. Het is nodig om scherp en kritisch te zijn op de inhoud van het onderwerp, terwijl het respect en de waardering voor individuele verschillen niet in het gedrang mogen komen. Dit veronderstelt een goed ontwikkeld vermogen om terugkoppeling te geven en kritische vragen te stellen die de ander op kan vatten als een uitnodiging tot verdere exploratie en participatie, en niet als berisping en afkeuring.

Vanuit dit perspectief kunnen we sociaal kapitaal opvatten als een integraal onderdeel van een visie op organisaties als lerende netwerken die goed gedijen als de deelnemers zich vrij voelen om betekenisvolle werkrelaties aan te gaan waarin zij hun talenten kunnen verkennen, ontwikkelen en verbinden met die van hun teamgenoten.

Het werken aan Social Capital kan echter ook op weerstand stuiten. Veel organisaties zullen aangeven dat de wereld anders in elkaar zit, en dat werknemers vooral structuur en sturing nodig hebben om te leren en zich te ontwikkelen. Zo vatten managers het streven naar ruimte voor persoonlijke interesses, drijfveren en passie gemakkelijk op als het creëren van een speeltuin waarin iedereen maar kan doen wat hij of zij leuk vindt, wat onherroepelijk zal ontaarden in een grote chaos. Een opvatting is dan in het bijzonder binnen grote organisaties medewerkers behoefte zouden hebben aan aansturing binnen de bestaande strategische en structurele kaders. Deze organisaties zijn vaak voorzien van gedetailleerde leerplannen, functiehandboeken en leercontracten. Hier voeren de rationele en economische principes als controle, efficiëntie en winstmaximalisatie het voortouw en ze worden daarom door sommige auteurs ook wel kengetalgestuurde organisaties genoemd (Peters & Pouw, 2004). De behoefte om te sturen, te controleren en te beteugelen gaat samen met het stellen van duidelijke regels die vragen om handhaving. De controledwang en het afrekenen op targets vraagt om een strakke planning, met duidelijke doelstellingen, begrote opbrengsten, beoordelingscriteria en strafmaatregelen.

Het streven naar gunstige kwartaalcijfers en het uitoefenen van druk om steeds beter te presteren in termen van financiële resultaten roepen echter ook een sfeer op van afstand en wantrouwen, en kunnen gemakkelijk leiden tot slimmigheden om de zaken mooier voor te stellen dan ze zijn, tot en met



fraude om te kunnen voldoen aan de steeds hoger gespannen verwachtingen van anderen. Het eenzijdig sturen op kwartaalcijfers en de invloed daarvan op medewerkers, gaat vaak ten koste van de eerder genoemde noodzakelijke kenmerken voor leren, zoals transparantie, integriteit en vertrouwen. Op deze wijze staat het klassieke denken in termen van command & control management op gespannen voet met de ontwikkeling van duurzaam Social Capital. In dat licht zou het klassieke besturingsmodel van organisaties de ontwikkeling van Social Capital juist belemmeren en daardoor kennisontwikkeling, innovatie en de daarmee samenhangende economische voorspoed in de weg staan.

Bedrijfskundig onderzoek van de laatste jaren concentreert zich in toenemende mate op de rol van Social Capital en het effect op innovatievermogen en prestatievermogen van organisaties (Adler & Kwon, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). Als we echter kijken naar studies op het gebied van Social Capital, dan zijn andere dan economische opbrengsten vaak ook relevant (OECD, 2001). Deze niet-economische opbrengsten verschijnen in de vorm van toegenomen persoonlijk welzijn, persoonlijke kennis, vaardigheden en een grotere sociale cohesie. Deze ontwikkeling is vooral interessant als we ons realiseren dat de wereldeconomie in een snel tempo aan het veranderen is in een kenniseconomie. Individuen, teams en bedrijven moeten de bekwaamheid ontwikkelen om vorm te geven aan een werk- en leeromgeving die voornamelijk ingesteld is op het voortdurend verbeteren en zelfs radicaal vernieuwen van werkprocessen, producten en diensten (Kessels, 2005).

De redenering is gebaseerd op de aanname dat innovaties een belangrijke voorwaarde vormen voor economische groei en voorspoed. In een kenniseconomie zijn deze innovaties vooral het gevolg van de kennisontwikkeling die plaatsvindt binnen organisaties, bij voorkeur in teams op diverse niveaus. Kennisontwikkeling is een vorm van leren. Ik heb geprobeerd aannemelijk te maken dat deze kennisontwikkeling en de leerprocessen die daarmee gemoeid zijn vooral sociale processen zijn en dat daarom het begrip Social Capital steeds meer aan betekenis zal winnen. Een werkomgeving met een sterk ontwikkeld Social Capital heeft tal van kenmerken die het leggen van verbindingen en het onderhouden van sociale netwerken bevorderen, en daardoor gunstig zijn voor kennisproductiviteit. Het

vermogen om te vernieuwen heeft meer betekenis dan het louter sturen op korte termijn, financiële indicatoren.

**Maatschappelijk Verantwoord ondernemen en Duurzame ontwikkeling**  
De laatste vraag die in dit betoog om een antwoord vraagt is, of het streven naar duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) er voor kan zorgen dat een kennissamenleving ook een aantrekkelijke samenleving wordt.

Het is ontegenzeggelijk dat Al Gore's film *An inconvenient truth* een enorme invloed heeft gehad op het brede bewustzijn van de opwarming van de aarde en de noodzaak om duurzaam te produceren. De aandacht voor People, Planet en Prosperity is in korte tijd flink gegroeid. Duurzaamheid is echter niet uitsluitend een technologisch probleem dat ingenieurs voor ons gaan oplossen. Het is op de eerste plaats een leiderschapsvraagstuk dat om innovatieve ondernemers vraagt.

In de aandacht voor duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen verschillende motieven een belangrijke rol. Op de eerste plaats is er natuurlijk het milieu-motief, aangewakkerd door de alarmerende berichten over de klimaatsverandering. Het milieu-motief is inmiddels in veel landen omgezet in dwingende regelgeving met betrekking tot waterhuishouding, luchtkwaliteit, energieverbruik, gevaarlijke stoffen en recent de CO<sub>2</sub> emissies. Een tweede motief vormt het reputatievraagstuk. Na de Brent Spar affaire van Shell zijn bedrijven zich meer dan ooit bewust van het belang van hun reputatie bij het grote publiek. *Greenwashing* mag dan wel voortkomen uit opportunistische redenen om bij het werven van de klant een groene sier te maken, uiteindelijk blijkt dit vaak het begin van een ommekeer in het denken over duurzaam produceren en dienstverlenen. Kenmerkend voor een kenniseconomie is ook het innovatiemotief. Het oplossen van de vraagstukken die MVO met zich meebrengt, vraagt om een onafgebroken keten van slimme vernieuwingen, die een voorwaarde zijn voor het voortbestaan van kennisintensieve organisaties.

Na de grote aandacht voor het milieu, staan organisaties nu voor de uitdaging om een stap verder te gaan en thema's meer aandacht te geven zoals het verhogen van integriteit en transparantie, het bevorderen van gelijke kansen, en het tegengaan van discriminatie op basis van leeftijd, geslacht, seksuele

geaardheid of religie. Aangezien veel organisaties werken met internationale partners in een diversiteit van culturen, komen ook de dilemma's op het gebied van omkoping, afpersing, dwangarbeid, kinderarbeid en slavernij hoger op de agenda te staan (Cramer, 2005). Dit zijn thema's die onlosmakelijk tot de MVO-doelstellingen horen en veel verder gaan dan het verminderen van de broeikasgassen. Het leidt tot een helder inzicht dat in een mondiale marktplaats de manieren van zaken doen, met het milieu omgaan en samenleven elkaar sterker beïnvloeden dan ooit gedacht werd.

Er zijn ondernemers die volledig om zijn en al hun activiteiten in dienst stellen van het MVO-denken. Zij ervaren grote voordelen, boeken aanmerkelijke voorsprongen, besparen aanzienlijk op hun bedrijfskosten, bouwen aan een sterke reputatie en laten een gestage groei zien in hun winstcijfers. Het kost hen weinig moeite om nieuwe mogelijkheden te zien en ervaren het MVO-denken als een basisvoorwaarde om mee te mogen doen in het economische verkeer. Het lijkt alsof zij een grondhouding ontwikkeld hebben die volledig ingesteld is op innovatie, waarbij hun diepgevoelde duurzaamheidstreven als een permanente ideeëngenerator werkt.

Tegelijkertijd zijn er managers die zo gebukt gaan onder de druk van de korte termijn doelstellingen en opgelegde kwartaalcijfers dat geen enkel initiatief op het gebied van duurzaamheid, laat staan MVO, een kans van slagen maakt. Elke stap die afwijkt van de gebaande paden werkt in hun ogen kostenverhogend, gecombineerd met een zeer onzeker uitzicht op resultaat.

Een lastig punt is dat je maatschappelijke verantwoordelijkheid niet kunt faken. Kritische medewerkers, studenten en opdrachtgevers prikken *windowdressing* en *greenwashing* onmiddellijk door. Je krijgt ook geen innovatieve ideeën hoe deze thema's in de praktijk aan te pakken door louter en alleen te concluderen dat het een interessante trend is die je wel moet volgen. Om echte vorderingen op dit terrein te kunnen maken is er een vorm van creatieve onrust nodig: een diepgevoeld urgent probleem in combinatie met een gepassioneerde nieuwsgierigheid naar hoe het anders kan. Je kunt immers niet slim zijn tegen je zin.

Het gaat niet alleen om hebben van goede ideeën, maar vooral ook om de bekwaamheid om persoonlijke groei op dit terrein te faciliteren en belangentegenstellingen te helpen overbruggen. Het vraagt om een specifieke

ontwerperskwaliteit om leertrajecten zodanig vorm te geven dat die niet alleen ruimte bieden voor persoonlijke ontwikkeling, maar ook uitdagen om nieuwe inzichten en leerervaringen om te zetten in daadwerkelijke innovatieprojecten binnen de eigen organisatie. Een organisatie die ernaar streeft om maatschappelijk verantwoord te ondernemen combineert expertise op het gebied van duurzaamheid met de bekwaamheid om een levenlang leren op een aantrekkelijke manier in de dagelijkse werkpraktijk vorm te geven.

Het reputatie-motief om duurzaam te ondernemen heeft recent nog een nieuwe implicatie gekregen. Er valt een kentering waar te nemen in de ambities van jonge professionals die kiezen voor de aansluiting bij een bedrijf of instelling. Voor hen zijn de kwartaalcijfers van een ander niet langer een vanzelfsprekende drijfveer om zich uit de naad te werken. Velen willen uitdrukkelijk werk maken van een baan die zich rekenschap geeft van duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er dient zich een nieuwe generatie aan die verschil wil maken, betekenisvol werk wil verrichten en daarbij nadrukkelijk kijkt naar de reputatie van een bedrijf of instelling op het gebied van MVO. In de strijd om schaars talent gaat de reputatie op het gebied van duurzaamheid een cruciale rol spelen bij het aantrekken van een nieuwe generatie professionals. Opmerkelijk is ook dat deze kritische doelgroep opportunistische *greenwashing* praktijken snel doorprikt en vooral op zoek is naar aantrekkelijke partners en gelijkgestemden die verantwoord willen ondernemen vanuit een intrinsieke motivatie. Vanuit dit perspectief is de actuele crisis in de financiële wereld misschien wel een welkome aanjager voor het stellen van orde op zaken in een verraderlijke fantasiewereld en voor het weer werk maken van verantwoordelijkheid en duurzaamheid.

#### Tot slot

Het ziet er naar uit dat de kenniseconomie een oud gekoesterd ideaal van zelfontplooiing in en door het werk een stap dichterbij brengt. De belangrijkste opgave is dat we de toegang tot dergelijk werk voor zoveel mogelijk jongeren open maken. Dat vraagt om onderwijs en opleidingen die uitnodigen tot groei, ontwikkeling en participatie, en die niet aanzetten tot selectie en uitsluiting. Anderzijds zullen steeds meer talentvolle jongeren kiezen voor werkzaamheden die betekenis toevoegen en er echt toe doen. De aantrekkelijkheid van een werkomgeving met een sterk ontwikkeld sociaal kapitaal, waarin duurzaamheid

en maatschappelijk verantwoord ondernemen vanzelfsprekende uitgangspunten zijn, zal daarbij een belangrijke rol spelen. Dat werken in een kenniseconomie een vorm van leren wordt is zeer aannemelijk. Een samenleving waarin zoveel mogelijk mensen in dergelijk lerend werk kunnen participeren is een aantrekkelijk perspectief.

### Discussie:

In de discussie naar aanleiding van deze presentatie op 8 november tijdens de jaarlijkse alumnidag van de Universiteit van Amsterdam, bracht mijn co-referent Elly Mathijssen een drietal dilemma's in waarop ik hier kort wil reageren.

Ad 1: De 'nieuwe' klassenstrijd tussen bestuur/management enerzijds en de professionele kenniswerkers anderzijds. Zij ziet vaak een grote kloof tussen visies en overtuigingen van besturen en management – vastgelegd in mooie mission statements, visiedocumenten en instellingsplannen - en de strategieën en methoden om daar te komen. Deze visies zijn dan wel vaak gericht op emancipatie, maar de gebruikte methoden zijn vrijwel uitsluitend gericht op beheersing en op disciplineren. Het kan leiden tot vervreemding over en weer, waarbij professionals afhaken en zich terugtrekken op een eigen domein zonder zich nog verantwoordelijk te voelen voor het grote geheel. Dit staat haaks op de gedachte van een aantrekkelijke werkomgeving waarin leren, werken en kennisontwikkeling op een natuurlijke manier geïntegreerd zijn. Het groeiende aantal ZZP'ers, is dan misschien wel een indicatie dat steeds meer werkenden zich losmaken uit dergelijke onproductieve dienstverbanden, het is echter de vraag of hun stem - ook al groeit het volume - veel gewicht in de schaal legt vanwege hun betrekkelijk machteloze positie.

De vraag is echter of die positie wel zo machteloos is. De afhankelijkheid van het grote aantal ZZP'ers, dat een substantieel deel van de kenniswerkers vertegenwoordigt, groeit natuurlijk wel. En in een kenniseconomie doet dat er zeer toe. Misschien is juist dit groeiend aantal zelfstandige kenniswerkers wel de hefboom die ervoor kan zorgen dat de aantrekkelijkheid van de werkomgeving weer meer aandacht krijgt en managers aanzet tot het faciliteren van een uitnodigende leeromgeving, in plaats van te blijven sturen, controleren en afrekenen.

Ad 2. Het werkend leren en lerend werken in het reguliere onderwijs en binnen arbeidsorganisaties.

Het intensief zoeken naar leerarrangementen die de intrinsieke motivatie van participanten aansporen en die gericht zijn op duurzaam leren in het perspectief van life-long learning, is een proces van lange adem.

Vernieuwingen hebben het zwaar, omdat procedures en systemen de neiging hebben achter de innovaties aan te lopen. Men wil iets monitoren, controleren en beheersen vanuit verouderde doelstellingen of met verouderde middelen. Mathijssen houdt een krachtig pleidooi voor consistent configureren.

Hier ben ik het helemaal mee eens. Volgens mij ligt hier ook de uitdaging om te zoeken naar vormen van leiderschap en ondersteunend management, die juist niet gericht zijn op sturen en beheersen, maar uitnodigen tot zelfsturing en emancipatie. Het is volgens mij een van de kernopgaven die Drucker (1993) beschrijft in de overgang van een productiviteitsrevolutie naar een kennisrevolutie.

Ad 3. Social capital vraagt een veilige context.

De vormen van sturing en controle creëren onbedoeld en ongewild eerder afstand en soms wantrouwen. Mathijssen vraagt zich af of we de sociale processen waaraan de meeste professionals behoefte hebben dan maar moeten negeren en laten rusten? Zij ziet mogelijkheden om in de marge van organisaties de noodzakelijke ruimte te creëren in de vorm van bijvoorbeeld pitstops, communicatieplatforms, clubs en communities of practice. Het gaat dan vooral om het faciliteren van netwerken, waarbij het accent ligt op stimuleren, zorg dragen voor logistieke en technische ondersteuning en het vervullen van een brugfunctie naar andere netwerken en naar de organisatie.

Ook ik erken het belang van dergelijke 'vrijplaatsen' waarin professionals aan hun ontwikkeling kunnen werken, zeker als daar binnen de organisatie geen ruimte voor is en het klimaat daartoe niet uitnodigt. De kern van mijn pleidooi is echter dat een organisatie die voor haar voortbestaan afhankelijk is van kennisproductiviteit geen andere keuze heeft dan voorzieningen te treffen voor dergelijke vrijplaatsen binnen de eigen structuur: de organisatie als een veilig en aantrekkelijk leernetwerk. Hoewel het vanuit een conventioneel organisatieprincipe moeilijk voor te stellen is, is het volgens mij een

voorwaarde om aan leren en werken in een kennismaatschappij duurzaam vorm te geven.

Ten slotte plaatste De Zeeuw in de discussie vraagtekens bij de bewering dat er in een kennissamenleving een ratrace zou plaatsvinden binnen de hoogopgeleide kenniselite en dat er een tweedeling zou ontstaan tussen de kenniswerkers en de ondersteunende dienstverleners.

De gedachte van de ratrace is ingegeven door het toenemende belang van kennis en het vermogen om kennisproductief te zijn. Dit vermogen is in de eerste plaats een individueel vermogen en veelal zeer ongelijk verdeeld. Dit vermogen zal echter steeds meer aan belang toenemen en vormt daarmee ook de basis voor een nieuwe machtsontwikkeling. Als toegepaste kennis het belangrijkste bedrijfsmiddel is (Stewart, 1994) en er zich vervolgens een 'war for talent' (Michaels, e.a., 2001) ontwikkelt waarbij kenniswerkers een nieuwe vorm van 'intellectueel kapitalisme' uitoefenen (Balasco & Stayer, 1994) dan is het niet ondenkbeeldig dat dit niet onbelangrijk neveneffect van een kennissamenleving tot nieuwe spanningen zal leiden binnen werkverbanden en het werkklimaat binnen organisaties nadelig beïnvloedt. Dat is ook een belangrijke reden voor mij om een krachtig pleidooi te houden voor de ontwikkeling van het sociale kapitaal, en thema's als duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen als krachtige referentiepunten te kiezen. Volgens mij biedt een dergelijke ontwikkeling kansen voor individuele ontwikkelmogelijkheden in een omgeving met gedeelde belangen en waarden.

#### Referenties:

Adler, P.S. & Kwon, S.W. (2002) Social capital: prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27 (1), 17-40.

Balasco, J. A. & Stayer, R. C. (1994). Why empowerment doesn't empower: The bankruptcy of current paradigms. *Business Horizons*, 37, (2) 29-41.

Cramer, J. (2005). *Duurzaam ondernemen, uit en thuis*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann

Huemer, L., von Krogh, G. & Roos, J. (1998) . Knowledge and the concept of trust. In G. von Krogh, J. Roos, & D. Kleine (eds) *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. London: Sage, p. 123–145.

Kessels, J.W.M. (2005). De kenniseconomie: uitdagingen voor HRD. *Develop. Kwartaaltijdschrift over Human Resources Development*. 1 (1) p. 6-17.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organisational advantage. *Academy of Management Review*. 23 (2), p. 242-266.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2001.) *The Well-being of Nations. The role of human and social capital*. Paris: OECD

Peters, J. & Pouw, J. (2004). *Intensieve Menshouderij, Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Scriptum Management. Schiedam.

Sadler, P. (1994). Gold collar workers: what makes them play at their best? In: *Personnel Management*. 26, (4) 28-31.

Stewart, Th. A. (1994). Your company's most valuable asset: intellectual capital. In: *Fortune* (3) 28-33.

Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, (4) 464-476.

ZZP Nederland (2008). <http://www.zzp-nederland.nl/nieuws/84435-zzpers-verdubbelen-aantal-over> (17 oktober 2008).

Over de auteur:

Prof. dr. Joseph W.M. Kessels is sinds 2000 hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente. Van 1995 tot 2000 bezette hij een



vergelijkbare leerstoel aan de Universiteit Leiden. Van 2006-2008 was hij Dean van TSM Business school. Sinds 1977 is hij lid van Kessels & Smit, *The Learning Company*, een gespecialiseerd bureau voor onderzoek en advies op het gebied van bedrijfsopleidingen en kennisproductiviteit.