

Kennismanagement bestaat helemaal niet

In tegenstelling tot veel van zijn collega's maakt prof dr. Joseph Kessels geen gebruik van de term kennismanagement. Mensen proberen volgens hem tegenwoordig alles wat ze belangrijk vinden te managen. Nu de kennis van een organisatie belangrijker wordt, proberen we ook dit weer te managen. Het is volgens hem echter de vraag of de kennishuishouding te managen valt.

Hij spreekt dan ook liever over de kennisproductiviteit van een organisatie, omdat dit veel beter aangeeft wat er onder de kennis van een organisatie moet worden verstaan en hoe men ermee moet omgaan. De kennis van een organisatie is volgens hem grotendeels afhankelijk van de mate waarin de medewerkers hun competenties kunnen ontwikkelen, en daarbij is het heel belangrijk dat mensen voortdurend uitgedaagd worden in hun werk: je kan niet slim zijn op een gebied dat je niet interesseert.

De reden waarom kennis volgens Kessels niet te managen valt, wordt het beste verduidelijkt aan de hand van een voorbeeld dat hij gebruikte bij zijn rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Leiden. Hierin stelde hij: *"Ook al spreken we over een lerende, een intelligente, of zelfs een hoogbegaafde organisatie, het is zeer de vraag of kennis te managen valt. De bibliothecarissen van de wetenschappelijke bibliotheken zijn geen kennismanagers, ook al beheren ze alle wijsheid die in hun boekenbezit is vastgelegd. Ik omring me met computersystemen waarin grote hoeveelheden vernuft liggen opgeslagen. Mijn Pentium processor kan zelfs de verbazende rijkdom van de faseruimte van chaotische systemen in beeld brengen. Weliswaar ben ik de gebruiker van een dergelijk krachtig gereedschap, maar ik ben daarmee nog geen kennismanager."*

Kessels zelf heeft dus nooit over kennismanagement gesproken. Hij beweert zelfs dat het helemaal niet kan. Als men het over kennismanagement heeft, dan heeft men het meestal niet over kennis als een expliciet vermogen, maar over kennis als product. Kennis wordt dan omschreven als informatie die men kan vastleggen in systemen. Kessels vindt deze omschrijving echter veel te beperkt. Kennis is veel meer dan het vastleggen van relevante informatie in systemen. Zijn opvatting over kennis is dat het een individueel vermogen is, en dan expliciet het vermogen om relevante informatie op

te sporen. *"We worden constant aan informatie blootgesteld en hoe komt het nou dat de één relevante informatie wel oppikt en de ander niet?"*, dat is volgens hem de centrale vraag die we ons moeten stellen. Hiervoor is het noodzakelijk om individueel en in teams regelmatig te reflecteren op de wijze waarop medewerkers hun werk uitoefenen en problemen aanpakken. Kennis gaat verder dan het beheren van de feitelijke informatie. Het is de bedoeling dat er op grond van nieuwe informatie nieuwe bekwaamheden worden ontwikkeld. Kessels duidt dit aan als een kenniscreërend proces: het omzetten van informatie in bekwaamheden.

De vraag die men zich nu kan stellen is hoe dit kenniscreërend proces in zijn werk gaat en hoe men het binnen een organisatie kan doorvoeren. In de definitie van Kessels is kennis een vermogen om problemen sneller op te lossen dan anderen, door ervaringen die men in het verleden heeft opgedaan. De kennis als opgeslagen informatie is wel belangrijk, maar nog belangrijker is de methode van werken die men heeft moeten gebruiken om deze informatie te vergaren. In dit verband noemt Kessels het voorbeeld van een werknemer die een klant moet bezoeken in Antwerpen. *"Stel je moet naar Antwerpen toe. Ik kan je dan vertellen hoe je moet rijden, aangezien ik er zelf al een paar keer ben geweest. Maar als je volgende keer naar Aken moet, kom je weer naar me toe. Als ik je de eerste keer zelf had laten zoeken naar de juiste weg, had je geleerd je weg te vinden op onbekend terrein. Dit voorbeeld maakt duidelijk dat je moet leren hoe je een oplossing moet vinden voor een probleem dat zich voordoet. De wegen die je moet bewandelen bij een ander probleem dat zich in de toekomst voordoet, zijn misschien niet te vergelijken met dit probleem, maar je hebt wel op een bepaalde manier leren denken en dat is hetgeen waar het om draait."*

Dit is natuurlijk maar een eenvoudig voorbeeld, maar soortgelijke gevallen doen zich voor bij meer

gecompliceerde managementproblemen. Uit dit voorbeeld is goed af te leiden, wat Kessels verstaat onder kennis. Kennis is naast een specifieke kunde op een bepaald deelgebied vooral de manier waarop men deze kunde heeft weten te vergaren. Door het eigen denken te overdenken, komt men erachter hoe men problemen in het algemeen efficiënter en op een andere manier kan oplossen.

Bedrijven weten over het algemeen niet zo goed hoe ze met dit ruime kennisbegrip moeten omgaan. In een artikel in het Financieel Dagblad uit Kessels zijn zorg dat de werkgevers de kennistrend zullen beantwoorden met het opentrekken van 'een blik cursussen', hetgeen volgens hem een dramatische beslissing zal blijken te zijn. Kennis wordt dan immers weer gezien als het vergaren van zoveel mogelijk informatie met betrekking tot een bepaald onderwerp.

Aan de hierboven geschetste bredere betekenis van het begrip kennis wordt door de bedrijven dan in het geheel geen aandacht besteed. Kennis gaat namelijk pas iets betekenen als individuele werknemers deze door studeren, oefenen en toepassen tot competentie ontwikkelen. Cursussen zijn maar een klein onderdeel van dit proces. De impact van cursussen op het dagelijks functioneren in de werkomgeving blijkt daarnaast vaker gering te zijn. Sommige onderzoekers spreken zelfs over een nuttig rendement van slechts 10 à 20 procent. Het ontwikkelen van de kennisintensieve economie is daarom niet zozeer een vraagstuk van voldoende 'kennis' op een bepaald gebied, maar van het vermogen om relevante informatie op te sporen, hiermee nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen en om op basis hiervan (werk)processen, producten en diensten te verbeteren en te vernieuwen.

Bedrijven moeten proberen het leren zodanig vorm te geven dat het niet langer in de vorm van een cursus moet. Werknemers moeten gemotiveerd worden om hun nieuwsgierigheid en creativiteit om te zetten in innovatieve ontwikkelingen. Ze moeten aangesproken worden op de inhoud van hun werk en hun persoonlijke drijfveren. Het is van belang om bij mensen te achterhalen over welke talenten ze beschikken en waar zij nieuwsgierig naar zijn. Kessels zegt hierover het volgende: "Het huidige schoolsysteem is vooral gericht op het overdragen van informatie. Dit gaat uit van de opvatting: er is iemand die bepaalde kennis heeft en die moet dat nou maar gaan verspreiden. Men kan dat doen via een college, een boek of een computersysteem. Bedrijven hebben deze methodiek overgenomen. Men ziet dan ook dat bij veel bedrijven werknemers worden opgeleid en dat men probeert op deze manier kennis in huis te halen.

Bij de opvatting van kennis als competentie ga je echter in eerste instantie onderzoeken over welke competenties een organisatie zou moeten beschikken. Wat willen we eigenlijk en wat is daarvoor nodig? Wat doen we eraan om deze competenties in stand te houden en verder te ontwikkelen? Dan krijg je veel meer interesse in de leerprocessen die nodig zijn om dergelijke competenties te ontwikkelen. Dit gebeurt ook in de vorm van opleidingen, maar het is daarnaast natuurlijk veel interessanter om dat vorm te geven in de dagelijkse werkomgeving, en daar hoort bij dat

mensen voortdurend uitgedaagd worden. Iemand kan niet slim zijn op een gebied dat hem niet interesseert. Om de kennisproductiviteit van een organisatie te bevorderen is het zaak om greep te krijgen op het proces van competentiebevordering."

Dat het hier niet slechts om een ideologische situatie gaat, blijkt uit de manier waarop bovenstaande filosofie wordt doorgevoerd bij 'The Learning Company', het adviesbureau waarvan Kessels nu ruim twintig jaar partner is. Toen Kessels met dit adviesbureau begon, heeft hij in eerste instantie nagedacht over wat het nu werkelijk was, dat hem interesseerde. Vervolgens heeft hij gezocht naar bedrijven die hem persoonlijk aanspraken en heeft hij nagedacht over de manier waarop hij bepaalde problemen zou aanpakken die zich binnen deze organisaties voordeden. De bedrijven werden vervolgens benaderd en de onafhankelijk ontwikkelde aanpak van de problemen werd aan hen voorgelegd. Ze bleken gevoelig te zijn voor zijn benadering. De stelling dat iemand alleen maar slim kan zijn op een gebied dat hem interesseert, werd hiermee in de praktijk doorgevoerd en is in de loop van jaren zeer succesvol gebleken.

Deze gedachtegang komt ook tot uiting in het personeelsbeleid van 'The Learning Company'. Kessels zegt hierover het volgende: "Als mensen komen solliciteren bij 'The Learning Company' vragen we ze altijd wat ze bij ons willen komen doen. De meeste mensen vinden dat over het algemeen erg vreemd, omdat het gebruikelijker is dat een onderneming aangeeft wat voor vacature er bestaat en wat de vereisten zijn. Als jij echter niet aan kunt geven wat je werkelijk zou willen doen, kunnen wij ook geen interessant werk voor je vinden. We willen duidelijkheid hebben met betrekking tot de vraag op welk gebied jouw kennis zich zou kunnen ontwikkelen. Dan kunnen we kijken of dat past binnen hetgeen wij al doen. Als dat zo is dan kunnen wij jou ook inzetten op projecten die voor jou interessant zijn. Als men uitgaat van een kenniscreërende organisatie gaat men uit van de gedachte dat de mensen die er werken zelf het werk maken."

Werknemers moeten volgens Kessels dus zelf hun werk creëren. Ze moeten constant bezig zijn zichzelf aantrekkelijk te maken voor de organisatie. De employability, oftewel het vermogen van medewerkers om aantrekkelijk te zijn voor de organisatie, moet volgens hem door de werknemer voortdurend geanalyseerd worden. Hij zegt hierover het volgende: "Mensen moeten met andere ogen naar hun werkomgeving kijken. Je beoordeelt de werkomgeving voortdurend in de zin van: welke mogelijkheden biedt deze mij, om aan mijn eigen competentie-ontwikkeling te voldoen. Als mensen dit niet in de gaten hebben, gaan ze hun eigen ondergang tegemoet omdat ze in de toekomst niet meer aan de eisen voldoen die de onderneming op dat moment aan hen stelt. Als je een paar jaar lang hetzelfde werk doet, gebruik je die tijd niet om aan je eigen aantrekkelijkheid te werken."

(Vervolg op pagina 9)

Het gevaar hiervan is natuurlijk dat een heleboel medewerkers erachter komen hoe weinig hun functie inhoudelijk eigenlijk voorstelt. De vraag is echter in hoeverre de medewerker dit zelf in de hand heeft gehad. We komen volgens Kessels daardoor op een heel moeilijk punt met betrekking tot de sociale verhoudingen. Met name oudere werknemers, die altijd gehoorzaam zijn geweest aan hun baas en die nooit hun eigen kennis hebben ontwikkeld, zijn achtergebleven in hun ontwikkeling en niet meer flexibel. Zij betalen de prijs voor hun loyaliteit en gehoorzaamheid terwijl de werkgever eigenlijk verantwoordelijk is voor de situatie waarin zij zich bevinden. Kessels vindt dat als de werkgever heeft toegelaten dat de werknemers zich niet hebben kunnen ontwikkelen, hij ook de verantwoordelijkheid heeft om er iets aan te doen. De werkgever heeft lange tijd kortzichtig over de ontwikkeling van zijn personeel nagedacht. Maar ook de werknemer heeft zich in slaap laten sussen, en heeft niet in de gaten gehouden wat er om hem heen is gebeurd.

In het kader van de kennisproductiviteit van een organisatie spreekt Kessels ook wel over het Corporate Curriculum, het leerplan van bedrijven. Hij stelt zich hierbij de vraag of er zoiets bestaat als een leerplan van organisaties. Hij gaat daarbij uit van de gedachte dat er zich dagelijks op en rond het werk leerprocessen voltrekken die vele malen krachtiger zijn dan de kunstmatig georganiseerde leerprocessen in een opleiding of cursus. In zijn rede bij het aanvaarden van het ambt van bijzonder hoogleraar beschrijft hij dit als volgt: "Met de erkenning dat ondernemingen in een kenniseconomie opereren heeft de kennisproductiviteit een strategische betekenis gekregen. Centraal staat het vermogen om door de toepassing van kennis waarden toe te voegen aan producten en diensten. De ontwikkeling van kerncompetenties is daarbij de cruciale opgave. Hiertoe zal een onderneming kennis moeten verwerven, creëren, verspreiden en toepassen ten behoeve van zowel stapsgewijze verbetering als radicale vernieuwing. Gezien het belang van de leerprocessen die hiermee gemoeid zijn, is het onverstandig om het noodzakelijke leren aan het toeval over te laten. Een planmatige aanpak met een duidelijke doelgerichtheid lijkt dan ook aangewezen.

Tegelijkertijd plaats ik vraagtekens bij de mogelijkheid om dergelijke leerprocessen te managen, laat staan dat we dat zouden doen op de traditionele wijze waarop we leiding geven aan bedrijfsprocessen. Het is niet zo eenvoudig om vast te stellen welke kennis er nodig is voor de ontwikkeling van iemands competenties. Ook al zou je daarin slagen, dan kunnen we de noodzakelijke leerprocessen niet op commando voorbij laten marcheren. Het willen beheersen en controleren van leerprocessen past bij een stijl waarvan het adagium is: 'Ik zal je leren!'. Het Corporate Curriculum zouden we meer moeten opvatten als een rijk landschap waarin medewerkers en teams hun weg leren vinden en kennis kunnen construeren. Zelf-regulatie en zelf-sturing, en het faciliteren en stimuleren van ontwikkeling zijn daarbij belangrijke aanknopingspunten.

Het Corporate Curriculum zal weinig lijken op een geformaliseerde blauwdruk; het heeft vele verschijningsvormen en alle medewerkers van een onderneming maken er gebruik van. Het Corporate Curriculum vormt het kennislandschap van een onderneming. Het is voortdurend in ontwikkeling, mits een onderneming het cultiveert. De opbrengst van de oogst is in hoge mate afhankelijk van het heersende leerklimaat en van de betekenis die medewerkers hechten aan hun werk. De kwaliteit van het Corporate Curriculum is bepalend voor de kennisproductiviteit van een onderneming en daarmee voor haar voorspoed in een kennismaatschappij.

Ondernemingen moeten dus volgens Kessels een cultuur zien te ontwikkelen waarin medewerkers niet leren omdat dat van hogerhand wordt opgelegd, maar omdat ze er zelf lol in hebben. Hierbij is het belangrijk dat de werknemers een functie binnen de organisatie bekleden die hen interesseert. Studenten kunnen hieruit volgens Kessels een wijze les leren. Ze moeten zichzelf afvragen waar hun competenties liggen. Ze kunnen vervolgens een bedrijf zoeken dat het meest in het verlengde ligt van hun interesses en duidelijk maken waarom ze juist voor die onderneming gekozen hebben. En de manier waarop ze dit aan de onderneming duidelijk kunnen maken is door het bedrijf te laten zien met welke gedachte zij hun studie en nevenactiviteiten invulling hebben gegeven. Dit betekent dat je voor jezelf een soort plan moet ontwikkelen met betrekking tot hetgeen je graag zou willen doen: hoe kan ik als student me op weg naar een baan optimaal voorbereiden? Als je daar een duidelijk beeld van hebt, kan je ook veel gericht naar een bedrijf toestappen. Dit is een hele andere benadering dan het reageren op een vacature.

Curriculum Vitae



Prof. Dr. J.W.M. Kessels is partner van het bureau Kessels & Smit, *The Learning Company*. Daarnaast is hij bijzonder hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de Rijksuniversiteit Leiden. Hij publiceerde diverse boeken en artikelen op het gebied van opleiden en leren, kennisproductiviteit en de kenniseconomie.

Joseph Kessels houdt zich actief bezig als adviseur en onderzoeker met vraagstukken die betrekking hebben op leertrajecten, opleidingsbeleid en de inrichting van de kennishuishouding.