

Professor Joseph Kessels:

# “Kennis kan niet worden gemanaged”

Kennis wordt een steeds belangrijker voorwaarde voor het bestaan van een onderneming.

En iets dat van zo groot belang is moet, het spreekt haast vanzelf, gemanaged worden.

Maar is kennis eigenlijk wel iets dat zich laat managen? Een gesprek met professor Joseph

Kessels, bijzonder hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de universiteit van Leiden over de

zin én de onzin van kennismanagement. Een man met een geheel eigen visie.

“Aangezien kennis steeds belangrijker is als productiefactor, is een logische reactie dat je die kennis wilt gaan managen. Dat hebben we al eerder gezien want toen klanten belangrijk werden, kreeg je accountmanagers en toen kwaliteit belangrijk werd, zag je kwaliteitsmanagers. Je kunt dan ook wachten op de opkomst van de bijbehorende kennismanager,” aldus Kessels. In zijn rustige werkkamer ten kantore van Kessels & Smit aan de Utrechtse Maliebaan, maakt Joseph Kessels op vriendelijke doch besliste toon korte metten met de ‘traditionele’ opvatting over kennismanagement. Zijn opvatting is dat je kennis niet alleen in een computer kan stoppen en vervol-

gens alleen maar hoeft uit te delen. Kessels: “In de netwerkorganisatie van de toekomst zal aan managers steeds minder behoefte zijn. Misschien is de functie van manager straks een typisch overblijfsel uit de twintigste eeuw toen het kenniswerk nog aan de leiding was voorbehouden.” Vervolgens gaat het gesprek verder over wat Kessels echt bezighoudt: de vraag hoe organisaties eigenlijk leren.

## Mechanisch beeld

Kessels: “Het belangrijkste misverstand van mensen die in kennismanagement geloven, is dat men denkt dat kennis iets is dat los van de mensen bestaat. Iets wat je als een computer-

bestand van iemand kunt losmaken en vervolgens in een andere persoon kunt downloaden.” Dat misverstand levert volgens Kessels een heel mechanisch beeld op van wat kennis is en hoe je die verwerft. Kessels: “In veel bedrijven zie je het volgende proces: eerst stel je vast wat je missie is. Vervolgens bepaal je welke kennis je nodig hebt om die missie te volbrengen. Dan kijk je welke kennis je in huis hebt. Die trek je af van de kennis die je nodig hebt en tenslotte weet je wat je nog moet bijkopen. Vervolgens laad je alle aanwezige kennis in een informatiesysteem zoals Intranet en ziedaar, je bent een kennisorganisatie. Mis”, aldus Kessels: “Negen van de tien

organisaties die zo’n systeem een tijdje hebben weten dat dit niet zo werkt. Waarom niet? Omdat kennis niet bestaat buiten mensen en situaties waarin die kennis nodig is. Iemand die na z’n werk nog even wat gegevens op Intranet moet inkloppen heeft niet het gevoel dat hij iets opsteekt, maar het gevoel van een corvee die nog de laatste afwas moet doen.”

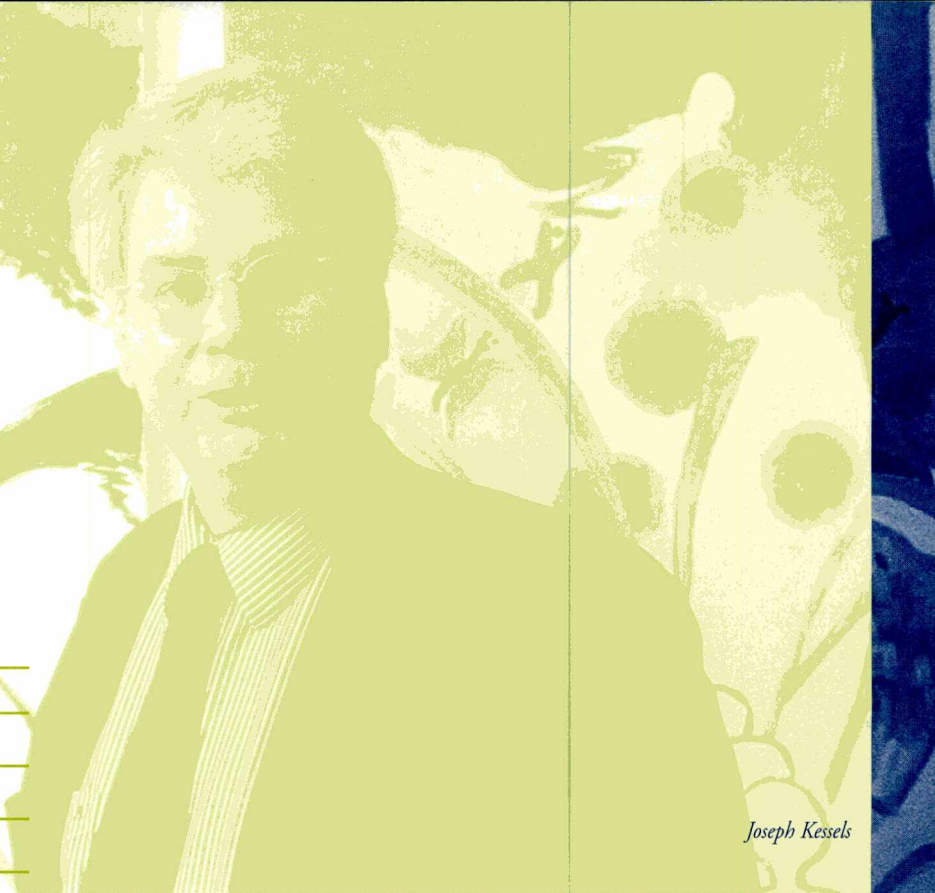
## Bekwaamheid

Het essentiële van kennis is juist de verbinding met de werksituatie. Inmiddels 25 jaar geleden begon Kessels samen met collega Cora Smit het bureau Kessels & Smit met als ‘ondertitel’ *The Learning Company*.

Kessels: “Wij werken vanuit de ervaring dat opleidingen zelden aansluiten bij wat mensen als moeilijk ervaren in hun werk. Een verpleegkundige in opleiding bijvoorbeeld die voor het eerst een bejaarde vrouw moet wassen, leert dat de blauwe washand en handdoek voor het onderlijf bestemd zijn en de witte voor het bovenlijf. Maar wat ze niet heeft geleerd is hoe ze met zo’n situatie moet omgaan. Daarom koppelen wij het leren aan mensen in hun werksituatie.”

## Vier elementen

Het kennisbegrip dat Kessels & Smit hanteren is gebaseerd op bekwaamheid. Kessels: “Dat



Joseph Kessels





begrip geeft al aan dat kennis is gekoppeld aan het vermogen om er iets mee te doen, aan de persoon dus." Bekwaamheid valt uiteen in vier elementen. Het eerste is materiedeskundigheid, zeg maar vakkennis, het tweede is het vermogen om die kennis te gebruiken, om nieuwe oplossingen voor problemen te vinden. Het derde is het vermogen tot reflectie, het kunnen nadenken over wat je wel en niet weet en kunt. Een vierde element is communicatieve vaardigheid, het vermogen om toegang te krijgen tot het kennisnetwerk van collega's en klanten. Kessels: "Als kennis niet los bestaat van personen, dan betekent dat dat die personen telkens aan elkaar moeten laten zien

wat zij bij te dragen hebben aan de oplossing van een bepaald probleem. Ze moeten daarin voor elkaar een zekere aantrekkelijkheid bezitten. Wederzijdse aantrekkelijkheid is een term waar wij heel veel mee werken. Op die wederzijdse aantrekkelijkheid zullen netwerken en teams in de toekomst gebaseerd zijn. Al we kennis opvatten als een persoonlijke bekwaamheid valt daar door een ander niets aan te managen. Het is ook lastig om bekwaamheid op te slaan in een systeem. Wat we wel opslaan is de informatie over de bekwaamheid van een ander. En dat wordt vaak kennis genoemd." Volgens Kessels gaat de dagelijkse werksituatie zich ontwikkelen naar een leersi-

tuatie. Een leersituatie waarin medewerkers bekwaamheden kunnen verwerven. De ontwikkeling van zelfsturende teams wijst in die richting. Kessels: "Managers zijn dan alleen nog mensen die voorwaarden scheppen: eigenlijk gewoon één van de functies die een team zelf ook kan uitoefenen." Bij Kessels lopen dan ook geen managers rond. Kessels: "Wij werken in teams die we vormen met het principe van wederzijdse aantrekkelijkheid. Afhankelijk van het probleem zoeken mensen elkaar op."

#### Infrastructuur

Hoe verhoudt Kessels visie op leren zich nu

tot de positie van flexwerkers? Kessels: "In mijn opvatting is het belangrijk dat mensen iets delen, op een bepaalde manier aantrekkelijk voor elkaar zijn. Dan moet je dus een team, een omgeving hebben waarin dat kan. Bij sterk wisselende werkomgevingen is dat natuurlijk moeilijk. Maar dan kan een organisatie als Start zelf een plek zijn en een infrastructuur bieden waar mensen iets met elkaar kunnen delen. Start als basisorganisatie die een aantrekkelijke omgeving biedt om van elkaar te leren. Of het nu organisatieadviseurs zijn of onderhoudsploegen, daar kan een aardige kwaliteitsimpuls van uitgaan."

## Start en kennismanagement

Een instrument dat bij Start wordt ingezet voor kennismanagement is het Intranet. In de nabije toekomst moet iedere Start-medewerker zo toegang krijgen tot alle kennis die in de loop der jaren binnen Start is opgebouwd. Dat varieert van standaardpresentaties tot informatie in de uitgebreide bibliotheek. Daarnaast zal ook een productendatabank via Intranet toegankelijk worden. Daarin zullen in de toekomst alle projecten en producten die ooit binnen de organisatie ontwikkeld zijn, terug te vinden zijn. Medewerkers kunnen dan van elkaars kennis profiteren en daardoor sneller en efficiënter werken en communiceren. Een andere stap is het opzetten van een integraal stagebeleid. Via stages worden veel onderzoeksactiviteiten verricht en observaties gedaan, die voor een deel zijn vastgelegd in de scripties en stage-verslagen. Start wil deze kennis op een structurele wijze verzamelen en inzetten om haar bedrijfsprocessen te verbeteren, bijvoorbeeld via persoonlijke netwerken en Intranet. Op die manier kan de door stagiaires opgebouwde kennis ook daadwerkelijk van nut zijn voor de organisatie. Deze manier van werken heeft ook de nodige voordelen voor de onderwijsinstellingen en de (ex-) stagiaires. Een 'scriptie-bank' op het Intranet zorgt er in de toekomst bijvoorbeeld voor dat nieuwe stagiaires makkelijk toegang hebben tot eerder geschreven scripties. Zo kan daadwerkelijk worden voortgebouwd op bestaande kennis.