

BOEKBESPREKING

Joseph Kessels bespreekt:
 M. Weggeman (2000).
Kennismanagement: de praktijk.
 Schiedam: Scriptum.
 ISBN 90 5594 180 8.
 Prijs: fl. 65,-.

Het plezier van de productiefactor kennis

Het besef groeit dat we zorg moeten besteden aan de inrichting van de kennishouding. De theoretische verhandelingen over kennismanagement wekken de belangstelling van een steeds groter publiek. Hier en daar experimenteren teams en organisaties met elektronische ondersteuningsmiddelen bij hun kenniswerk. Velen zitten echter met de vraag hoe het nu praktisch verder moet. Mathieu Weggeman probeert met het nieuwe boek *Kennismanagement: de praktijk* richtingen aan te geven voor antwoorden. De auteur geeft in het voorwoord gelijk zijn ambitie weer als hij een manager citeert: 'Prachtig allemaal natuurlijk, prima verhaal, interessant ook wel, ik herken veel, maar het zet wéér aan tot nadenken. Ik had zo graag dat u ons nu eens gewoon vertelt wat we moeten *doen*, hoe we er morgen concreet mee aan de slag kunnen gaan. Het moet wat Rotterdamser worden!' (p.7). Het nieuwe boek is dus voor Rotterdamse managers en voor collega's uit andere plaatsen die zich daar verwant mee voelen; managers

die genoeg hebben van de perspectieven, bespiegelingen en woorden, en die in de startblokken staan om met de handen uit de mouwen daden te gaan verzetten. Een boek voor echte managers? Het boek heeft als hoofddoel om aanbevelingen te doen en beschrijvingen te bieden rond de toepassingen op het gebied van kennismanagement, zodanig dat de lezers hun eigen kennismanagementpraktijk kunnen verbeteren (p. 27).

Omdat de literatuur rond kennismanagement ruime raakvlakken heeft met leren en leerprocessen, en omdat Weggeman een groeiende belangstelling aan de dag legt voor de vormgeving van leeromgevingen, werd ik nieuwsgierig naar deze recente publicatie. In deze boekbespreking neem ik mij voor om belangstellenden een helder beeld te schetsen van de opbouw en de inhoud van het boek. Tevens maak ik van de gelegenheid gebruik om enkele actuele knelpunten rond het fenomeen kennismanagement aan de orde te stellen om vervolgens het nieuwe boek te gebruiken bij het formuleren van een voorlopig standpunt. Ik zal afsluiten met enkele persoonlijke opmerkingen over het belang van deze nieuwe publicatie, enkele suggesties die de auteur ter harte zou kunnen nemen bij een herdruk en met een waardering voor de inhoud.

De stand van zaken

De auteur besteedt veel aandacht aan het toelichten en motiveren van de opbouw. De lezer maakt kennis met een beknopte beschrijving van de stand van zaken rond het hoofdthema en krijgt vervol-

gens de keuze voorgelegd om enkele verdiepende hoofdstukken door te werken (hoofdstukken 2 en 3) of direct door te gaan naar hoofdstuk 4 dat een omvangrijke verzameling kennismanagementpraktijken bevat. De meer theoretische hoofdstukken besteden aandacht aan de opvattingen over het begrip 'kennis', het bevorderen van kennisontwikkeling en het organiseren van leertrajecten. Het uitgebreide hoofdstuk 3 is geheel gewijd aan de inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. Het zou mooi passen in een klassieke inleiding in de organisatiekunde. Hoofdstuk 4 is het hoofdstuk voor de Rotterdammers, zoals de auteur aangeeft. De bijna honderd beschreven bedrijven met hun praktijktoepassingen zijn systematisch geordend op basis van de KennisWaardeKeten en een aantal organisatieontwerp variabelen. Dit is ook het hoofdstuk waar de titel van het boek: *de praktijk* het meest concreet naar verwijst. Het afsluitende hoofdstuk 5 geeft een impressie van de toekomstverwachtingen ten aanzien van het leven en werken in een kennis-economie. De Echte Nieuwe Economie (de hoofdletters zijn van de auteur) zal een dramatische vergroting van het speelveld te zien geven, een dramatische versnelling van alle ontwikkelingen en een dramatische toename van de complexiteit van (business) interacties. Daardoor zal er naast ongeken- de voorspoed een nieuwe tweedeling in burgers ontstaan; de beperkte groep die beschikt over geld en technologie en de grote groep die in relatieve welstand slechts amusement con-

sumeert. Een dergelijke kloof zal onherroepelijk tot sociale spanningen leiden. Opleiden, leren en met name kwalitatief hoogwaardig onderwijs dienen echter het integrerende element te vormen waardoor een kennis-economie en een harmonieuze leefomgeving samen kunnen gaan. Op deze wijze is het wederom het leervermogen dat de dreiging uit het slot-hoofdstuk haalt.

De aandacht voor het leren, de zorg voor leerprocessen en de kwaliteit van leeromgevingen in de context van een kennis-economie zijn aspecten die veel aandacht krijgen in dit boek, waardoor het een aantrekkelijke publicatie is voor HRD-professionals. Door het regelmatig opnemen van verwerkingsopdrachten in de vorm van praktische toepassingen en reflecties krijgt het boek zelf het karakter van een leerboek.

Knelpunten rond het begrip kennis

Sinds Peter Drucker in zijn boek *Post-Capitalist Society* (1993) als opvolger van de industriële en productiviteits-revolutie de kennisrevolutie aankondigde en de opkomst van het begrip kennismanagement bespoedigde, hebben velen zich opnieuw het hoofd gebroken over de betekenis van het begrip kennis. Gaat het om objectieve, wetenschappelijke kennis die los van de hoofden van mensen kan bestaan of om persoonlijke bekwaamheden, die we niet van het individu kunnen vervreemden? Gaat het om expliciete kennis, die we kunnen documenteren, vastleggen in systemen, kopen, verkopen, maken, overdragen en

Prof. dr. J.W.M. Kessels is partner in Kessels & Smit, *The Learning Company*, en hoogleraar HRD en bedrijfsopleidingen aan de Universiteit Twente.

afstoten, of gaat het om impliciete kennis die een individu ontwikkelt op basis van persoonlijke ervaringen, in een specifieke, betekenisvolle context, met een sterke affectieve gebondenheid? Weggeman presenteert een mooi overzicht van de verschillende stromingen rond deze thematiek en komt vervolgens met de volgende omschrijving: '--- Kennis (kan) gedefinieerd worden als het – deels onbewuste – vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Een vermogen dat een metaforische functie is van de Informatie, de Ervaring, de Vaardigheden en de Attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt: $K=f(I,EVA)$ ' (Weggeman, 2000, p. 38). Het is boeiend om te lezen dat hier kennis als een persoonlijk vermogen opgevat wordt, wat leidt tot een bekwaamheid om een taak uit te voeren. Er is dus sprake van een ruime opvatting van het kennisbegrip, waarin naast objectieve elementen de subjectieve binding een belangrijke rol vervult. Een dergelijke opvatting heeft verstrekkende consequenties voor de invulling van het begrip kennismanagement. Kennismanagement is dan niet beperkt tot ICT-management waar het accent ligt op het beheren, opslaan en toegankelijk houden van gegevens in databases: de stockbenadering (p. 14). Weggemans definitie geeft meer ruimte voor de opvatting van kennismanagement als human talent development, met meer aandacht voor impliciete kennis, ervaringen, vaardigheden en attitude; de zogenaamde flowbenadering. Weggeman beschouwt dit echter als

gewoon leidinggeven aan kenniswerkers. Als derde stroming onderscheidt de auteur kennismanagement als het inrichten van een kennisvriendelijke organisatie. In feite gaat het hierbij om de operationalisering van de lerende organisatie. Hierover handelt het volgende citaat: 'Tot die operationalisaties behoren onder meer het tot stand brengen van een collectieve ambitie, participatieve strategieontwikkeling, middle-up-down besluitvorming, fuzzy- en 'hypertext' structuren, dual en triple ladder loopbaanlijnen, de aanstelling van (tijdelijke) kennismanagers en knowledge gate keepers, networking, de oprichting van een bureau Lessons Learned, het voorzien in slack resources en redundante capaciteit, outputsturing tenzij ..., hercentralisatie en geografische concentratie, het stimuleren van een synergiezoekende samenwerkingscultuur, het terugdringen van territoriumdrift en competentiestrijd – bijvoorbeeld door het belonen van (afdelings)grensoverschrijdende kennisdeling en knowledge infrastructure engineering: de synergetische combinatie van gebouw- en werkplekinrichting, ICT, kennis- en netwerkmanagement' (einde citaat pagina 17). Bij een dergelijke uitwerking, waarvan een aantal woorden elders in het boek verdere toelichting krijgt, is kennismanagement een verbijzondering van de organisatiekunde.

Knelpunten rond het begrip kennismanagement

Al erkennen we dat het begrip kennis zo'n belangrijke rol gaat spelen in organisaties die deelnemen aan een kennis-economie, is het dan ook zo vanzelf-

sprekend dat kennis gemanaged moet worden? Als de auteur kennis opvat als een functie van informatie, ervaringen, vaardigheden en attitudes, wat valt daar dan aan te managen? Waar komt toch de wens vandaan om alles wat we belangrijk vinden en waar we aandacht aan willen geven tot voorwerp te maken van managers?

Weggeman stelt dat het dominante paradigma van de manager nog steeds planning en control is, maar op het speelveld van de Global Economy heeft het beheersingsparadigma definitief afgedaan (p. 11). 'De manager heeft bijgevolg niet veel andere mogelijkheden dan te vertrouwen op de loyaliteit en de kennis van zijn mensen. Kennis om uit het grote aanbod de relevante data te selecteren en daar inhoudelijk 'de juiste' betekenis aan toe te kennen en loyaliteit om de aldus verkregen informatie om te zetten in real time-acties die een bijdrage leveren aan de realisering van de doelen van de organisatie' (p. 13). Deze opvattingen, die ik onderschrijf, zijn echter moeilijk te rijmen met een pleidooi voor kennismanagement. Weggeman omschrijft kennismanagement als: '--- het zodanig inrichten en besturen van de processen in de KennisWaardeKeten dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis vergroot worden.' (p. 13). De auteur bedoelt met 'rendement' zowel financieel rendement als leerrendement (p. 14).

Welke kennis gaan we maken?

Mijns inziens is één van de implicaties van het afscheid

nemen van het beheersingsparadigma en van een toenemende afhankelijkheid van de kennis en loyaliteit van medewerkers tevens het afscheid nemen van de wens om te managen. Uiteindelijk zal het opgeven van de wens om te plannen, te controleren, te besturen, te monitoren, en te beheersen ook het afscheid inluiden van de manager. In feite bevat Weggemans omschrijving van het begrip kennismanagement elementen die inherent conflictueus zijn. Het concept van de Kennis-WaardeKeten, een begrip dat ik in 1995 voor het eerst tegenkwam (Weggeman en Boekhoff, 1995), gaat immers uit van de gedachte dat het mogelijk is om op basis van een missie, visie, doelen en strategie, vast te stellen welke kennis een organisatie nodig heeft, te inventariseren welke kennis al aanwezig is, en door die twee grootheden van elkaar af te trekken, vast te stellen welke benodigde kennis ontbreekt, zodat je die alsnog kunt maken of creëren. Is het echter mogelijk om bij de productiefactor kennis, zeker zoals Weggeman die omschrijft, uit te gaan van de klassieke doel-middelen rationaliteit, die aan de KennisWaardeKeten ten grondslag ligt? Is het mogelijk om vast te stellen welke kennis je wel en niet bezit? Is het mogelijk om op een instrumentele wijze de ontbrekende kennis te produceren? Komt het geloof in de KennisWaardeKeten niet juist voort uit het beheersingsdenken? Anderzijds heeft de omschrijving van Weggeman het aantrekkelijke aspect dat ze de factor 'plezier' bevat daar waar het gaat om de bevordering van de kennisproductiviteit. Hier ervaar ik een grote

verwantheid met eigen opvattingen dat je niet slim kunt zijn tegen je zin, en dat een duurzame kennisproductieve werkomgeving vooral gebaseerd is op de wederzijdse aantrekkelijkheid van de deelnemers. Hoewel Weggeman mij geen tobber lijkt, moet hij worstelen met de spanningen in zijn eigen beschrijving van het begrip kennismanagement. Een van die spanningen komt voort uit de wens om de KennisWaardeKeten te beheersen door plezier in het vooruitzicht te stellen; dat moest welhaast onontkoombaar leiden naar het zoeken van een toevlucht bij het labiele houvast van de loyaliteit. Mijns inziens is de hoop op loyaliteit van kenniswerkers net zo ijdel als het kopen van gehoorzaamheid in het beheersingsparadigma.

Ik erken dat in een kennisproductieve werkomgeving het plezier scheppen in de intellectuele uitdaging, de samenwerking, probleemverkenning, het beproeven van onbekende oplossingsstrategieën, en het gezamenlijk ontwerpen en implementeren, de belangrijkste motor is voor verbetering en innovatie. De objectieve, klassieke kennis in een kenniseconomie zal lijden onder een verkorting van de halfwaardetijd. Het vermogen dat aanzet tot verbetering en radicale vernieuwing is echter een bekwaamheid die een lange geldigheidsduur zal behouden. Dit vermogen zal goed gedijen in een omgeving van wederzijdse aantrekkelijkheid. Managers die een beroep doen op loyaliteit en commitment presenteren een zwakgebod, omdat zij niet in staat zijn om een werkomgeving vorm te geven die tevens een aantrekkelijke leeromgeving is.

Hoewel de component 'plezier' een prominente plaats krijgt in Weggemans omschrijving van kennismanagement, zou de uitwerking van dit cruciale element meer aandacht mogen krijgen in de KennisWaardeKeten, in de organisatieontwerpvariabelen en in de voorbeelden van Kennismanagementpraktijken in hoofdstuk 4.

In mijn oratie van 1996 heb ik de behoefte aan kennismanagement vergeleken met het literaire probleem waarbij de romanschrijver zich afvraagt of hij een hoofdpersoon kan creëren die slimmer is dan hijzelf (Kessels, 1996, p. 10). Ditzelfde beeld van de romanschrijver die denkt een hoofdpersoon gecreëerd te hebben die slimmer is dan de auteur zelf, gebruikt Weggeman voor het gevoel dat de ontwerpers van de krachtige schakcomputer Deep Blue kunnen krijgen als ze waarnemen tot welke opmerkelijke prestaties hun product in staat is (Weggeman, 2000, p. 31). Deep Blue is echter niet in staat om relevante data te onderscheiden van irrelevante; hij is ook niet toegerust om betekenis toe te kennen aan gegeven data, op basis waarvan hij kan afwijken van de geprogrammeerde beslissingsregels, zin krijgt om te experimenteren of plezier gaat beleven aan het improviseren. Toch zijn dit de elementen waarvan de romanschrijver hoopt dat zijn creatie die op eigen kracht zou kunnen laten zien. Het is ook de stille wens die schuil gaat onder het fenomeen kennismanagement.

Het belang van deze nieuwe publicatie

De aantrekkelijkheid van het boek 'Kennismanagement: de

praktijk' zit voor mij in de beknopte en erudiete verhandeling over de opvattingen omtrent de betekenis van kennis voor het huidige economische verkeer, voor de inrichting van organisaties, en voor de vormgeving van leeromgevingen. De uitvoerige beschrijving van praktijkvoorbeelden uit tal van bedrijven en instellingen werkt inspirerend. Het is indrukwekkend om te lezen hoeveel organisaties op een of andere wijze bewust bezig zijn om aan hun kennishuishouding zorg en aandacht te besteden. Het is een verdienste een dergelijke hoeveelheid materiaal bij elkaar te brengen. Of het boek een grote hulp is voor de Rotterdamse manager die liever doet dan reflecteert, blijft voor mij een vraag. Niet zozeer omdat het boek niet praktijkgericht zou zijn, integendeel. De meeste voorbeelden zijn voortgekomen uit het bewust afwijken van de gangbare beslissingsregels, zijn het gevolg van de lust om te experimenteren en het plezier om het anders te doen, ook al was de aanleiding vaak uit nood geboren. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat het geen zin heeft om een bepaalde praktische oplossing die goed werkt in organisatie A, onbegrepen toe te passen in organisatie B. Het in kaart brengen van beproefde aanpakken heeft eerder een functie bij het verhelderen van het eigen probleem, dan dat de oplossing erdoor binnen handbereik komt te liggen. Je zou je zelfs kunnen afvragen of kennismanagement wel iets is voor managers die gewoon willen horen wat ze moeten doen.

Suggesties voor een herdruk
Het boek is een degelijke uitgave,

gebonden, met harde koft en mooi papier. Bij een herdruk zouden echter diverse onvolkomenheden in de tekstverzorging aandacht moeten krijgen, zoals bijvoorbeeld het ontbreken van de letters A en B in figuur 2.4 op p. 51, temeer daar de tekst daar regelmatig naar verwijst. Hoewel de auteur op pagina 30 excuses aanbiedt voor het veelvuldig gebruik van Engelse begrippen, maar tegelijkertijd uitgaat van een algemene vertrouwdheid daarmee, blijf ik het jammer vinden dat de stijl van het boek vertroebeld wordt door zinnen als 'Deze BU heeft als taak te fungeren als solutions integrator over de vier value layers heen', p. 196. Het begrip 'emergent market' mag dan wel in Van Dale's Groot Woordenboek der Nederlandse Taal zijn doorgedrongen, maar dat geldt nog niet voor het begrip 'emergente kennis' p. 49. Het moet weinig moeite kosten om deze redactieslag bij een vervolgdruk alsnog te maken.

Waardering

Los van deze laatste suggesties heb ik met waardering dit nieuwe boek over kennismanagement gelezen. Het heeft mij geholpen bij het kritisch beschouwen van begrippen als kennis, kenniswerkers en professionals, kennisintensieve organisaties en de dynamieken die daaraan ten grondslag liggen. Het boek is een logische en waardevolle uitbreiding van de indrukwekkende publicatiereeks die Weggeman gerealiseerd heeft met 'Leidinggeven aan professionals' (1992), 'Collectieve ambitieontwikkeling' (1995), 'Kennismanagement; inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties (1997)'. De Kennis-

WaardeKeten, de I- en de R-professionals, en de Missie-Visie-Doelen-exercitie zijn elementen die weliswaar blijven terugkeren, wat men kan uitlegen als trouw aan een zorgvuldig ontwikkeld gedachtegoed. Het kan echter ook gaan wringen, daar waar het beheersingsdenken rond kennismanagement te lang blijft doorklinken, terwijl de auteur de evidentie van het afscheid nemen van dat dominante paradigma voldoende overtuigend over het voetlicht heeft gebracht.

Literatuur

- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Kessels, J.W.M. (1996). *Het corporate curriculum*. Oratie. Rijksuniversiteit Leiden. Leiden.
- Weggeman, M. (1992). *Leidinggeven aan professionals*. Deventer: Kluwer
- Weggeman, M. (1995). *Collectieve ambitieontwikkeling*. Proefschrift. Tilburg: Tilburg University Press.
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement; inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptorum.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptorum.
- Weggeman, M. & Boekhoff. Th. (1995). Kenniswerkers en kennismanagement. *Holland Management Review*. (42) pp. 80-89.

BOEKBESPREKING

Frank Kwakman en Boudewijn Overduin bespreken: Swanson, R.A. & E.F. Holton (1999). Results. How to Assess Performance, Learning, and Perceptions in Organizations. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc. 282 p., ISBN 1 57675 044 2. Prijs \$ 35.

Richard Swanson is, naast Stolovitch, Dean, Gilbert, Robinson & Robinson en Rummeler & Brache, een van de toonaangevende auteurs op het gebied van Human Performance Improvement (HPI). HPI is een systeembenadering waarin 'performance' en de verbetering daarvan op organisatie-, proces- en individueel niveau centraal staat om organisatieresultaten te behalen. Vanaf het moment dat ook in Nederland aandacht ontstond voor HPI, zeg vanaf 1993, zijn in Opleiding & Ontwikkeling ook de belangrijkste boeken van Amerikaanse auteurs besproken. Een eerder boek van Swanson, *Analysis for Improving Performance* (1994), werd in 1994 besproken.

Vijf jaar na 'Analysis for Improving Performance' schrijft Swanson, samen met Elwood Holton, het boek 'Results'. Dit

Dr. F.E. Kwakman is zelfstandig management consultant. Drs. B.R. Overduin is algemeen directeur van Vergouwen Overduin, bureau voor training en advies. Beiden houden zich bezig met de toepassing van HPI bij veranderingsprocessen en zijn initiatiefnemers van het Instituut voor Human Performance Improvement (IHPI).

boek bouwt voort op de ideeën van Swanson over diagnose van performance en expertise, maar plaatst deze diagnose in een breder perspectief, namelijk dat van 'organizational results'. De auteurs werken dit uit voor drie domeinen: performance, learning en perceptions. Nieuw is daarnaast de onderwijskundige optiek die Holton inbrengt, waarbij met name wordt teruggegrepen op curriculumtechnologie en testmethodologie.

Swanson en Holton vragen met hun boek aandacht voor het meten van de resultaten van HRD-interventies. Zij vinden dat dit te weinig wordt gedaan en dat dat een slechte uitwerking heeft op het imago van HRD. Met het boek bieden zij HRD-professionals een 'Results Assessment System' om de door hen geïnitieerde of begeleide interventies te kunnen onderbouwen en relateren aan organisatiedoelen. Het boek is opgebouwd uit vier delen:

- Assessing Results (Het meten van resultaten)
- Developing Measures of Results (Ontwikkeling van maatstaven voor resultaatmeting)
- Results Assessment Practices (Resultaatmeting in de praktijk)
- Implementing the Results Assessment System (Invoering van resultaatmeting)

Het meten van resultaten

De auteurs nemen direct in het begin van hun boek afstand van de term 'evaluatie' en ruilen deze in voor 'assessment'. Evaluatie associëren zij met schoolse denkbeelden, met het gedateerde vierlagenmodel van Kirkpatrick (1998) en met het eenzijdig verzamelen van reacties van cursisten ('smile

sheets'). Zij vinden dat het model van Kirkpatrick, maar met name het inventariseren van reacties, ver verwijderd staat van een systematische analyse en meting van de performance die voor de organisatie essentieel is. Daarvoor reserveren zij de term 'resultaatmeting als sleutelproces in organisaties'. Een proces waarmee ook de HRD-professional een serieuze 'performance partner' in organisaties kan worden, een proces ook dat aansluit bij het HRD-proces dat Swanson en Holton beschrijven aan de hand van de vijf stappen in figuur 1.

Ook alle andere processen in organisaties hebben eenzelfde verloop, volgens de auteurs. En er is grote overeenkomst met modellen voor verbetering, verandering en ontwikkeling, zoals dat van Lewin. Dus waarom zou HRD, dat immers als belangrijkste doel heeft de organisatie te ondersteunen bij het zo effectief mogelijk produceren van 'results', niet van zo'n procesmodel gebruik maken?

De volgende vraag die zich direct daarna aandient is: over welke resultaten praten we dan eigenlijk? Swanson en Holton werken in hun boek drie soorten 'results' uit:

- performance resultaten, met daarin een onderscheid tussen geleverde goederen en diensten ('system') en de vertaling daarvan in financiële termen ('financial');
- leerresultaten, onderverdeeld in door studie en ervaring verworven kennis ('knowledge') en doelgerichte handelingen op een specifiek gebied ('expertise');
- resultaten in termen van beeldvorming, bij personen