

# Baak *bericht*



Uitgave van de Baak, Management Centrum VNO-NCW  
oktober/november 1997

150

**Kennismanagers bestaan niet**  
interview met Joseph Kessels

**Zwaluw: de vakpers in vogelvlucht**

**Intern@cetera: internet, multimedia**

# “Kennismanagers bestaan niet”

Interview met Joseph Kessels

“Om over kennismangement te spreken is typisch van deze tijd, waarin we alles wat we belangrijk vinden proberen te managen. Toen we ontdekten dat de financiën een grote rol speelden in de bedrijfsvoering, kregen we financieel management; toen we de grote rol van het personeel ontdekten, kregen we personeelsmanagement; bij de ontdekking van kwaliteitszorg kregen we kwaliteitsmanagers, met het ontdekken van de klant kwamen er accountmanagers, en nu dus kennismanagers”.

MARCEL HANSINK

## *Kennismangement en lerende organisatie, zijn dat twee ideeën die elkaar overlappen?*

“Met het begrip ‘lerende organisatie’, waar we al meer vertrouwd mee zijn, probeer je echt uit te drukken hoe je het leervermogen van een organisatie kunt versterken en verbeteren. Dan ga je er impliciet van uit dat groepen mensen samen kunnen leren en dat leren op de een of andere manier noodzakelijk is voor de kwaliteits- en productiviteitsverbetering en de versterking van de economische positie. Die relatie tussen leren en verbeteren ligt daar in hoge mate aan ten grondslag.

Het begrip ‘kennismangement’ komt eigenlijk uit een andere hoek; het is voornamelijk tot ontwikkeling gekomen in de informatietechnologie, waar men zich bewust is van het feit dat informatie een steeds grotere rol gaat spelen. Om gemakkelijker toegang te krijgen tot informatie en deze informatie te kunnen bewerken, gebruiken we informatiesystemen. Wat aanvankelijk begon met databases en tekstverwerkers, wordt nu steeds meer gebruikt om informatie een grotere rol te geven in bedrijfsprocessen. Op een gegeven moment volgt dan de overstap van het concept ‘informatie’, in de zin van betekenisvolle en geordende gegevens, naar ‘kennis’. Kennis als een soort hogere vorm van informatie. En dan worden informatiesystemen ineens gezien als systemen waarin je kennis zou kunnen opslaan. Dit wordt ook ondersteund door een verandering in het economisch denken. We groeien immers toe naar een kenniseconomie, hetgeen eigenlijk staat voor de

gedachte dat de klassieke, economische factoren zoals kapitaal, grondstoffen en arbeid minder waarde toevoegen in vergelijking met kennis. In producten wordt dat steeds duidelijker, maar in de dienstverlening zijn eigenlijk de factoren kapitaal en grondstoffen al helemaal weggefallen en speelt ook fysieke arbeid geen rol meer; het is alleen nog maar het werken met informatie en het omzetten van informatie naar kennis. Dat proces speelt binnen de informatietechnologie een grote rol. Er zijn een paar stromingen, waaronder die van de artificiële intelligentie (de ontwikkeling van computersystemen naar denkende systemen), waar het vooral zijn oorsprong in heeft gevonden.”

## *Kennismangement is dus iets heel anders?*

“Ja, iets waar ik me zeer tegen verzet is dat we door het belang dat we toekennen aan kennis er ook maar gelijk proberen greep op te krijgen door er kennismangement van te maken. Dat is iets waarover ik bijvoorbeeld ook van mening verschil met Jacobs en Weggeman en andere mensen die zich op het ogenblik in hoge mate bezighouden met kennismangement. Mijn opvatting is namelijk dat je kennis helemaal niet kunt managen. Vanuit dat standpunt is het dan ook onzin om over kennismangement te spreken. Het spreken over kennismangement is typisch van deze tijd waarin we alles, wat we belangrijk vinden, proberen te managen. Toen we ontdekten dat de financiën een grote rol speelden in de bedrijfsvoering, kregen we financieel management; toen



we de grote rol van het personeel ontdekten, kregen we personeelsmanagement; bij de ontdekking van kwaliteitszorg kregen we kwaliteitsmanagers; met het ontdekken van de klant kwamen er accountmanagers; en nu dus ‘kennismanagers’. Mijn principiële bezwaar tegen het begrip ‘kennismangement’ kan ik illustreren aan de hand van bijvoorbeeld een manager in de klassieke economie die nog wel tegen zijn medewerker kon zeggen: “Joseph, werk eens wat harder” of “Loop eens wat sneller”. In een kenniseconomie kan een baas echter niet tegen mij zeggen: “Joseph, wees eens wat slimmer” of “Werk eens wat creatiever”. Dat zijn paradoxale opdrachten. En die paradox geeft mijn bezwaar tegen het begrip ‘kennismangement’ aan. Kennis is in mijn ogen een individuele, subjectieve vaardigheid die elke medewerker opnieuw moet verwerven. Kennis, in de zin van een objectieve grootheid met algemene geldigheid die je kunt opslaan in boeken en systemen, is slechts informatie. Deze informatie krijgt alleen betekenis als individuen deze informatie weer omzetten in nieuwe vaardigheden. Het zijn deze vaardigheden of competenties die een economische betekenis hebben.”

## *U denkt dus eigenlijk dat de kennis in een organisatie niet te managen valt?*

“Nee. Ik spreek dus ook niet over ‘kennismangement’, maar geef de voorkeur aan de term ‘kennisproductiviteit’. Deze kennisproductiviteit is het vermogen van een organisatie om relevante informatie op te

grote rol. Je probeert een aantal belangrijke leerfuncties te stimuleren die de kennisproductiviteit bevorderen. Deze cruciale leerfuncties heb ik beschreven in *Het Corporate Curriculum*<sup>1</sup> (het intrinsieke leerplan van een organisatie). Eén van die leerfuncties noem ik het bevorderen van de zelfregulatie ten aanzien van motivatie, affecties, emoties en affiniteiten. Daar zit volgens mij ook de bron van die kennisontwikkeling en die nieuwsgierigheid, datgene waar mensen warm voor lopen, de motor van waaruit mensen dingen doen. Die motor bepaalt in belangrijke mate tegen welke interessante informatie je aanloopt en waarom jij dingen opmerkt die een ander niet ziet. Dat zijn processen die je niet centraal kunt managen. Iets dat ik wel kan doen als ik de zorg heb voor een groep medewerkers, is bijvoorbeeld regelmatig over deze dingen praten. Daarbij wordt ingegaan op de vraag waarom het ons elke keer weer lukt om bepaalde problemen zo succesvol aan te pakken en hoe het komt dat we er niets van bakken als zekere factoren een rol spelen. Dit kan helpen verhelderen wat mensen bezighoudt, waar ze warm voor lopen en waar ze een nieuwsgierigheid voor kunnen ontwikkelen. Op dat punt kan men dus ook kennisproductief zijn: kennis ontwikkelen over de wijze van kennisverwerving."

Foto: Vincent Boon

#### *Zou je kunnen zeggen dat managers vooral faciliterend bezig moeten zijn?*

"Als er nog iets overblijft voor managers, dan zou dat het faciliteren kunnen zijn. In een kennisintensieve omgeving zou ik dat het bevorderen van de kwaliteit van de leeromgeving noemen, waarbij vooral zorg is voor de verschillende leerfuncties zoals het verwerven van relevante materiedeskundigheid of domeinspecifieke kennis. In de tweede plaats gaat het erom het vermogen te bevorderen om met de domeinspecifieke kennis nieuwe problemen aan te pakken. In de derde plaats is er zorg voor het bevorderen van onze reflectieve vaardigheden of, zoals we ze noemen, metacognities: het greep krijgen op je eigen denk- en leerprocessen. Hoe komt het dat we op sommige punten gewoon slimmer zijn dan anderen? Wat doen we waardoor ons die zaken gemakkelijker afaan? En wat is er met ons aan de hand dat we er bij bepaalde projecten niets van bakken? Het betreft een reflectie op de manier waarop je de dingen doet. Dit leidt ook tot nieuwe competenties, namelijk de competenties om je denk- en zoekrichtingen beter te sturen, dus eigenlijk een competentie om slimmer te worden.

De vierde leerfunctie is het vermogen om te participeren in kennisnetwerken en daar heb je communicatieve en sociale vaardigheden voor nodig. Daarbij gaat het er op zich niet zozeer om naar elkaar toe, beleefd te zijn, maar meer om de vraag hoe jezelf toegang te verschaffen tot interessante netwerken en je daar aantrekkelijk te maken. Hoe hou je een balans tussen halen en brengen en wat te doen om

zo'n netwerk in leven te houden, zonder dat het door een projectmanager dichtgepland wordt?

De vijfde leerfunctie is de zojuist genoemde zelfregulatie van motivatie en affectie, het toegang krijgen tot echte drijfveren en ambities. Dit kan heel bedreigend zijn, maar bij succes staat er ook veel tegenover, namelijk het aanboren van echte talenten en nieuwe bronnen.

De vraag is echter, heb je daar managers voor nodig? Het werken aan een productief leerklimaat is een taak van elke medewerker. Je kunt dat niet tot een exclusieve managementtaak rekenen."

#### *Zijn er trends gaande op dit terrein, leren bedrijven, worden ze wijzer in dit opzicht?*

"Ik zie wel dat er in het algemeen een grotere belangstelling voor leren ontstaat. Ik merk ook in onze projecten dat we steeds vaker samenwerken met IT-specialisten. Juist omdat ook zij erachter komen dat die hardware en systemen het probleem van de kennisontwikkeling niet oplossen. Ze lopen ook gewoon tegen de eigenaardigheden van mensen aan, waarvan de kennisontwikkeling zich niet door systemen laat reguleren. Ze zijn daar vaak erg in ont-hand. En dat is nou net iets waar wij belangstelling voor hebben. Ik zie dat er in de IT-hoek veel meer belangstelling voor het leren aan het ontstaan is.

Ik zie dat ook bijvoorbeeld na de hausse van BPR: het slanker en efficiënter maken van een organisatie. De enorme kick van BPR-processen is natuurlijk dat het op de korte termijn sterk kostenreducerend werkt. De neveneffecten, als je het vanuit het gezichtspunt van de kennisproductiviteit bekijkt, zijn dat je dus ook de redundantie of overtolligheid uit een organisatie snijdt. Daar bespaar je dan op, maar die overtolligheid is voor een gedeelte weer nodig om aandacht te kunnen besteden aan reflectie, reflectieve vaardigheden, rust en stabiliteit. Voorwaarden die op hun beurt weer nodig zijn voor verdieping, coherentie en synergie. Als de overblijvende mensen na een BPR-proces alleen nog maar hard bezig zijn om de ballen in de lucht te houden, komen ze niet meer toe aan reflectie en kennisontwikkeling, en dat is in een kenniseconomie het ergste wat je kan gebeuren. Dit besef begint door te dringen, waardoor de vraag ontstaat hoe we de werkomgeving als een leeromgeving kunnen opvatten en hoe we dit moeten aanpakken. En dat is precies waar het allemaal om draait: het bevorderen van kennisproductiviteit.

*prof. dr. J.W.M. Kessels is partner in het adviesbureau Kessels & Smit, The Learning Company, waarin hij zich gespecialiseerd heeft in de opleidingsproblematiek en kennisproductiviteit van arbeidsorganisaties. Tevens is hij part-time hoogleraar Bedrijfsopleidingen aan de Rijksuniversiteit Leiden.*

<sup>1</sup>Kessels, J.W.M. (1996). *Het Corporate Curriculum*. Oratie, 26 februari 1996. Rijksuniversiteit Leiden.

sporen, deze te verwerken en er nieuwe kennis mee te genereren, dus er nieuwe competenties mee te ontwikkelen. Deze competenties dienen intern verspreid te worden om zo meerdere mensen de gelegenheid te bieden ze te verwerven en vervolgens toe te passen ten behoeve van de verbetering en de vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten. Daarmee omschrijf ik kennisproductiviteit dus ook als een vermogen van een organisatie en zodanig is de verbinding naar de lerende organisatie zeer wel te maken. Daarmee doel ik op het vermogen informatie te signaleren, te ontwikkelen en te verwerken, het daarmee genereren van nieuwe kennis, alsook de interne verspreiding en toepassing daarvan. Dit alles steunt op leerprocessen. Kennisontwikkeling en kennisproductiviteit zijn in feite ketens van leerprocessen die informatie omzetten in nieuwe competenties. Op die manier breng je de lerende organisatie en kennisproductiviteit veel dicht bij elkaar."

#### *Maar suggereert die logische definitie van kennismanagement - binnenhalen, verspreiden, toepassen van kennis - niet dat je het wél kunt managen?*

"Door die woorden als een soort fasegewijze opeenvolging achter elkaar te zetten, zou je kunnen suggereren dat je de processen van kennisontwikkeling kunt managen. Maar die genoemde processen voltrekken zich tegelijkertijd. Behalve objectieve informatie spelen in die processen ook persoonlijke betrokkenheid, motivatie, affiniteiten en sociale vaardigheden een