

Zonder

Het vermogen om kennis toe te voegen: dat is waar het anno 1998 in organisaties om draait, willen ze zich kunnen onderscheiden van andere. Ook de overheid ontkomt niet aan deze ontwikkeling, zo menen de kennisgoeroes Weggeman en Kessels. Waar Weggeman echter spreekt over kennismanagement, heeft Kessels grote problemen met deze term. 'Een onmogelijk begrip. Kennis kun je niet managen', zo luidt zijn stelling.



Kennismanagement: wat is wijsheid?

collectieve ambitie geen kennisproductiviteit

Irene Schoemakers, journalist

Een containerbegrip, zo mogen we kennismanagement inmiddels wel typeren. Te pas en te onpas duikt het woord op in organisaties en vakliteratuur. 'Er doen inderdaad tal van definities de ronde. Dat maakt het erg lastig. Maar grofweg zijn er drie hoofdstromen aan te geven.'

Aan het woord is Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde in het bijzonder innovatiemanagement aan de Technische Universiteit Eindhoven, tevens partner bij Twijnstra Gudde Management Consultants en auteur van het boek *Kennismanagement*.

Hij vervolgt: 'De eerste stroming stelt dat kennismanagement gelijk staat aan informatie- en communicatietechnologie (ICT). Deze groep mensen doet in feite niets anders dan het woord informatie vervangen door kennis. Mijns inziens voer je dan dezelfde discussie onder een andere naam. Verder is er een groep mensen die stelt dat kennis zich wel degelijk onderscheidt van informatie en in de hoofden van mensen zit. Kennismanagement gaat in dit geval dus over het managen van mensen, ofwel 'human talent management'. Een derde stroming beschouwt kennismanagement als een theorie die aangeeft hoe je structuursystemen, cultuur en managementstijl van een kennisintensieve organisatie moet ontwerpen, wil je daarmee je strategie kunnen realiseren.'

Met de twee laatstgenoemde stromingen voelt Weggeman zich het meest verbonden. Het doel van kennismanagement luidt volgens hem: 'Het verhogen van het rendement en het plezier van de productiefactor kennis die zich in de hoofden, handen en harten van mensen bevindt.' Waarbij hij kennis definieert als een persoonlijk vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren, ofwel de som van informatie, ervaring, vaardigheden en attituden.

Hype

Dat het thema een hype is, bestrijdt Weggeman fel. 'Het onderwerp neemt een hoge vlucht. Dat is duidelijk. Maar het is niet van tijdelijke aard. Kennis is immers niet ineens ontdekt, maar is er altijd al geweest. Alleen speelt de het een minder belangrijke rol in de traditionele indu-

striële samenleving. De top dacht, en de medewerkers voerden uit. Inmiddels is de productiefactor kennis neergedaald op de werkvloer. Het aantal kenniswerkers, ofwel die mensen die voor hun functie permanent relatief veel moeten leren, is enorm toegenomen.'

Het managen van kenniswerkers stelt volgens Weggeman echter heel andere eisen aan de leidinggevende dan het managen van bijvoorbeeld productiemedewerkers. 'Je moet kenniswerkers voortdurend in de gelegenheid stellen hun kennis verder te ontwikkelen. Ze moeten kunnen leren om de veranderingen in de omgeving het hoofd te bieden. Een kennisorganisatie vereist dus een bepaalde

'Ambtenaren die meester zijn in hun vak, zouden aanstellingen moeten hebben op twee of drie departementen.'

structuur. Zo horen daar meester-gezel-relaties in. Ook moet je kenniswerkers af en toe op een 'verkeerde' afdeling plaatsen omdat zich juist dan nieuwe ontwikkelingen voordoen. En medewerkers die ergens goed in zijn, moeten niet uitsluitend werken in één functie maar drie parttime aanstellingen hebben. De meeste innovaties en creatieve ideeën komen van mensen die twee en maximaal drie gebieden hebben waar ze zich in thuis voelen. De managementstijl moet bovendien vooral op output sturen. Hoe en wanneer ze hun werk doen, is niet belangrijk.

Het resultaat telt. En het allerbelangrijkste: de organisatie moet een collectieve ambitie creëren en uitspreken.'

Regelneef

Juist dit laatste ontbreekt nogal eens in overheidsorganisaties. Weggeman: 'Kenniswerkers komen tot hun recht in een omgeving die materieel gezien rustig is. 'Geen angst voor baanverlies, onzekerheid over salaris, enzovoorts. Wat dat betreft scoort de overheid hoog. Maar aan taakstellingen is wel degelijk een gebrek. Zelden kom ik visionaire SG's of DG's tegen. Te vaak wordt er alleen gekeken of de medewerkers op tijd binnen zijn, volgens de regels werken, enzovoorts. Dat is dodelijk voor een kenniswerker. Wat ook heel slecht werkt in een kennisorganisatie is: gelijke monniken, gelijke kappen. Er is niets zo ongelijk, zo zei prof. Galjaard al, als de gelijke behandeling van ongelijken. Mensen moeten hun talenten kunnen ontwikkelen en afgerekend worden op datgene waar ze goed in zijn.'

Het gebrek aan de collectieve ambitie bij de overheid is volgens Weggeman een belangrijke reden dat macht juist hier vaak een dominante rol speelt. 'Een afdeling bij de overheid ontleent haar bestaansrecht aan het feit dat ze over bepaalde informatie beschikt die ze monopoliseert. Dat betekent dat er dus geen sprake is van een collectieve ambitie. Want als je samen ergens voor verantwoordelijk bent, deel je ook samen je kennis.'

Een goede ontwikkeling vindt Weggeman het ontstaan van uitwisselingen van functies tussen verschillende ministeries en departementen. 'Ambtenaren die meester zijn in hun vak, zouden eigenlijk aanstellingen moeten hebben op twee of drie departementen. Dan kan de kennis zich in de organisatie verspreiden. Het territoriumdenken remt immers de kennisontwikkeling van mensen en dus ook van de organisatie. Het blijft een beetje incestueus ronddraaien. Voor creatieve mensen zal de overheid dan ook niet snel de eerste keuze zijn. Want als ergens de creativiteit in de

kiem wordt gesmoord, is het wel daar.'

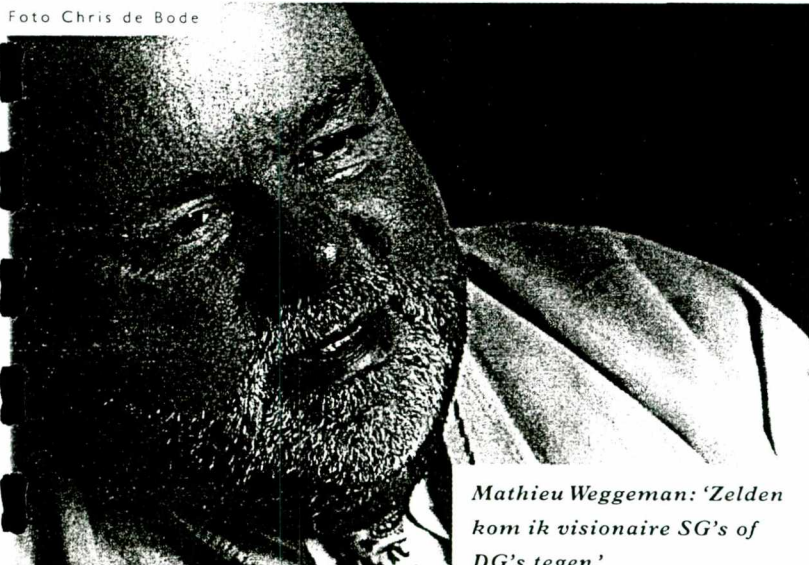
Weggeman plaatst wel een kanttekening bij zijn kritiek op de 'kennisschuwe' overheid. 'De overheid heeft natuurlijk het handicap dat die visie er door de politiek ingebracht moet worden. En als je in een tijd leeft waarin Paars in feite nauwelijks een ideologie kent, dan is er leegte aan twee kanten en kun je als ambtenaar inderdaad niets anders doen dan kijken of de mensen op tijd binnen zijn. Winse-mius zei ooit in zijn tijd bij VROM: daar waar de inhoudsdeskundigheid ontbreekt, ontstaat als vanzelf de regelneef.'

*Als ergens de
creativiteit in de
kiem wordt
gesmoord, is het
wel bij de overheid.*

Vioolconcert

'De bibliothecarissen van de wetenschappelijke bibliotheek zijn nog geen kennismanagers, ook al beheren ze alle wijsheid die in hun boekenbezit is vastgelegd', zo sprak Joseph Kessels bij de aanvaarding van het ambt als bijzonder hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de Rijksuniversiteit Leiden. Kessels illustreerde met deze stelling zijn kritische houding ten opzichte van het begrip kennismanagement. 'De stelling dat kennis een belangrijke economische factor is om je te onderscheiden als bedrijf, onderschrijf ik volledig. Ook dat de arbeid die nog overblijft steeds kennisintensiever wordt en steeds hogere eisen stelt aan mensen. Tot zover geen probleem. Maar dat is voor mij nog geen reden om te zeggen dat kennis ook onmiddellijk gemanaged moet worden', aldus Kessels, die tevens partner is van bureau Kessels & Smit, The Learning Company en auteur van diverse boeken op het gebied van opleiden en leren in arbeidsorganisaties. 'Kennis is geen product dat je kunt maken, verkopen, overdragen of managen', vervolgt hij. 'Kennis is een bekwaamheid, een competentie om nieuwe, ongewone problemen aan te pakken en moet vooral niet worden verward met informatie.' Hij legt uit: 'Als ik naar een cd luister van een vioolconcert, kan ik dat concert nog niet spelen. Maar het is wel informatie over de bekwaamheid van een ander. Wil ik die bekwaamheid verwerven, dan moet ik zelf gaan studeren, oefenen enzovoorts.' Een vraag als: hoe kan een organisatie kennis in kaart brengen, opsporen en vervolgens bepalen welke kennis en vaardigheden nog nodig zijn?, is volgens Kessels dan

Foto Chris de Bode



Mathieu Weggeman: 'Zelden kom ik visionaire SG's of DG's tegen.'

ook onjuist. 'Als je kennis beschouwt als bekwaamheid, als competentie, dan horen daar meer vragen bij als: wat kunnen we doen om medewerkers te verleiden om nieuwe bekwaamheden te verwerven? Welke leeromgevingen en -processen zijn er nodig om kennis te ontwikkelen? Dat is heel wat anders dan kennismanagement. Kennis valt nauwelijks te sturen, laat staan te managen. Een organisatie kan hooguit een gunstig klimaat scheppen.'

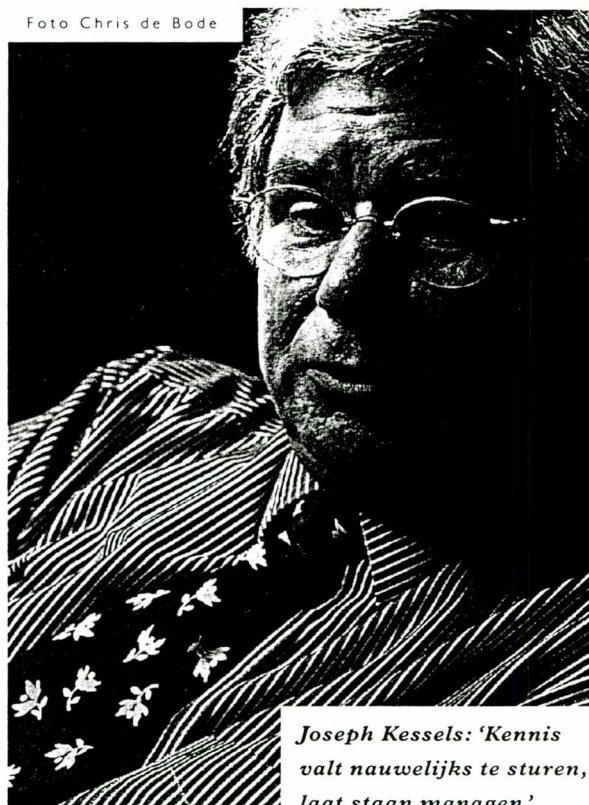
Kessels spreekt liever over kennisproductiviteit, ofwel het vermogen om relevante informatie op het spoor te komen, daarmee voor de organisatie nieuwe kennis te creëren, en die ook toe te passen op de verbetering en vernieuwing van producten en diensten. En die kennisproductiviteit is op haar beurt weer afhankelijk van de mate waarin de medewerkers hun competenties kunnen ontwikkelen. Kessels: 'Daarbij is het van groot belang dat mensen uitgedaagd worden in hun werk, dat ze hun werk boeiend en interessant vinden. Een klassieke managementstijl staat de ontwikkeling van kenniswerkers alleen maar in de weg, omdat kennisontwikkeling juist gebaat is bij ruimte en vrijheid. Mensen kunnen hun eigen werkzaamheden heel goed zelf inrichten. Zo weinig mogelijk belemmeringen dus en zo weinig mogelijk mensen die zeggen wat anderen moeten doen.'

De oude managementtechnieken zullen volgens Kessels spoedig verdwijnen. 'Daarvoor in de plaats komt de bekwaamheid die mensen moeten ontwikkelen om in een arbeidsorganisatie voor elkaar aantrekkelijk te zijn. Dat vormt de motivatie en inspiratie om het werk goed te doen.'

Paradox

Het belang van kennisproductiviteit beperkt zich volgens Kessels niet alleen tot de marktsector. 'De output van de overheid bestaat voornamelijk uit dienstverlening. En dienstverlening staat of valt met bekwaamheden van medewerkers. Kennis zou dus heel belangrijk moeten zijn. Tegelijkertijd zie je dat de overheid een heel stelsel van regels en wetten kent om te garanderen dat de burger te maken heeft met een rechtvaardige overheid. En juist

Foto Chris de Bode



Joseph Kessels: 'Kennis valt nauwelijks te sturen, laat staan managen.'

deze bureaucratisering staat de kennisontwikkeling in de weg. Een spannende paradox, dat wel.'

Een manier om aan deze paradox te ontkomen is volgens Kessels 'deregulering'. 'De burger moet vrijer worden gemaakt van de overheid, maar ook het overheidsapparaat zelf moet opener worden, zodat medewerkers verder kunnen kijken dan hun eigen afdeling. Wat eveneens frustrerend is voor de kennisontwikkeling, is het feit dat ambtenaren vaak niet de erkenning krijgen voor de prestaties die ze leveren. Veel vindt immers uit naam van de minister plaats. Het gaat er intern vaak niet om wie wat goed heeft gedaan, maar wie zijn handtekening mag zetten. Dat belemmert de kennisproductiviteit. En deze is broodnodig. Want aan de ontwikkeling dat kennis de belangrijkste toegevoegde waarde wordt in het economisch verkeer, kan ook een overheid zich niet onttrekken. De burgers zullen straks niet langer genoeg nemen met ambtenaren die op een zeer formele manier proberen de zaken af te handelen. Daar zullen ze in de toekomst tegen in verzet komen, omdat ze in hun eigen werkomgeving gaan zien dat het anders kan. Je ziet nu al dat jonge ambtenaren die inhoudelijk geïnteresseerd zijn in een thema, vaak afknappen op de starheid en bureaucratie van de overheid. Ook worden heel veel interessante vernieuwingsprojecten momenteel niet door ambtenaren uitgevoerd, maar uitbesteed aan externe bureaus. Wat er voor sommige departementen overblijft, zijn slechts werkzaamheden voor regelaars en makelaars. Met als gevolg dat de kennisontwikkeling binnen de overheid stopt, terwijl deze buiten alleen maar verder bloeit en groeit.'

Henk Verbooy, hoofdredacteur WGM, vakblad over kennismanagement: Kennismanagement is het totaal van middelen, methoden en technieken die nodig zijn om de kennis in de organisatie - opgeslagen in systemen, documenten en de hoofden van de mensen - op te sporen en vast te leggen en ten behoeve van die organisatie te gebruiken. Kennismanagement is vooral het onderschatten van de waarde van werknemers.

Marcel Bullinga, senior adviseur bij VROM: Kennismanagement is het organiseren van het delen van kennis. Digitaal natuurlijk: papier is dood, want moeilijk deelbaar. Grootste uitdaging met delen van kennis is de culturele kant. Welke premie kan je op 'delen' zetten, zodat niet alleen ideëel aangelegde enthousiastelingen openheid willen betrachten?