

Verschenen in: Opleiding & Ontwikkeling, nr. 12 (december) 1997

Kennismanagement: enkele veelgehoorde reacties

- ▼ Paul Keursten
- ▼ Saskia Tjepkema



De term kennismanagement roept zeer uiteenlopende reacties op. Afhankelijk van de eigen ideeën over 'kennis' en ervaringen met 'management' vult iedereen het begrip anders in. Soms positief, soms negatief. Een aantal vooronderstellingen, vragen en associaties die de term kennismanagement in onze ervaring oproept willen we via dit Persoonlijk met u delen, en ze opnieuw tegen het licht houden: kun je er ook met andere ogen naar kijken? Kennismanagement definiëren we hierbij in de zin van kennisproductiviteit: het vermogen kennis te genereren, verwerven, verspreiden en toe te passen in (verbeterde of vernieuwde) processen, producten of diensten (Kessels, 1995).

Is er wel iets nieuws onder de zon?

Het begrip kennismanagement stuit niet zelden op terughoudendheid: gaat het hier wel om iets nieuws? Of hebben organisatie-adviseurs en management-goeroes weer een nieuw woord bedacht om bekende ideeën aan de man te brengen? Soms valt deze reactie te verklaren uit de 'buzzword'-moehed die steeds meer mensen overvalt. In andere gevallen hebben mensen het idee dat de term kennismanagement simpelweg iets benoemt wat ze al jaren doen, maar alleen niet zo expliciet maakten. Het concept is dan ook niet uit de lucht komen vallen, maar is een reactie op de constatering dat steeds meer organisaties de noodzaak voelen om slimmer en bewuster met hun kennis om te gaan. Met andere woorden: de praktijk was er soms al voordat het concept geformuleerd werd.

Een fenomeen dat hierbij echter ook een rol speelt is dat we bij ieder nieuw begrip vooral datgene herkennen wat we al wisten. De nieuwe invalshoeken en ideeën hebben meer tijd nodig om tot ons door te dringen. Verbindingen met eerdere ervaringen en ideeën over bepaalde begrippen helpen ons dikwijls een nieuw begrip snel te 'plaatsen'. Als we een nieuw woord kunnen aanhaken aan de grote kapstok van ons geheugen, onthouden we het beter en begrijpen we sneller wat er wordt bedoeld. Echter, dezelfde associaties kunnen ons er ook van weerhouden om het 'nieuwe' of 'vernieuwende' van een nieuw concept te ontdekken. Peters en Wetzels (1997) illustreren dit mechanisme heel duidelijk aan de hand van de introductie van de CD. Mensen die deze techniek niet kenden, maar het uitgelegd kregen ('Een schijfje dat je in een apparaat stopt om muziek mee af te spelen') reageerden vaak



met herkenning: 'Oh, een platenspeler bedoel je, die heb ik al'. De vraag 'is het wel iets nieuws?' is eigenlijk ook niet in zijn algemeenheid te beantwoorden. Veel hangt af van de ervaring van degene die de vraag stelt, en van de specifieke invulling die degene die er over schrijft of er mee werkt aan een nieuw concept geeft. Interessanter is daarom de vraag 'Biedt de nieuwe benadering waardevolle inzichten of eye-openers voor mij?' Het concept kennismanagement heeft in dat opzicht veel mensen iets te bieden, al is het alleen al omdat het aanknopingspunten biedt om de rol van kennis in organisaties nader te bezien. En dat is voor vrijwel ieder bedrijf relevant om eens te doen, gezien het groter wordende belang van kennis en de toenemende informatiestroom. Laatst was te lezen dat een weekeditie van de New York Times meer informatie bevat dan een mens uit de 17e eeuw in zijn hele leven tot zich nam. Bezinning op de manier waarop in organisaties met informatie wordt omgegaan, en hoe we die gebruiken om kennis te ontwikkelen en te verspreiden is dus geen luxe. Het begrip kennismanagement biedt voor deze reflectie een kader, doordat het vragen oproept als 'Wat is kennis eigenlijk?' 'Welke kennis is essentieel voor onze onderneming?' Waar (bij wie) ligt die opgeslagen?' 'Zijn we er wel zuinig genoeg op?' 'Hebben we er genoeg van, en ontwikkelen we ons voldoende op deze kennisgebieden?' De antwoorden zijn vaak niet eenduidig, maar het zoeken ernaar is op zich al waardevol in een tijd waarin het zorgvuldig omgaan met kennis een belangrijke rol speelt.

(Hoe) krijg je professionals zo ver?

Met name in organisaties met professionals bestaat vaak twijfel over de haalbaarheid van een concept als kennismanagement: 'Krijgen we ze wel zo ver dat ze hun kennis gaan delen, professionals ontlene hun status toch vaak aan die kennis?'; 'Ze nemen niet zo snel iets aan van een ander'; 'Het hergebruiken van kennis van anderen remt de professional in zijn originaliteit', zijn twijfels die snel geuit worden. Belangrijk om te onderkennen is dat belemmeringen in het delen van kennis slechts voor een (klein?) deel het gevolg zijn van de persoonlijkheidsstructuur van de professional. Dit soort gewoontes worden vooral veroorzaakt, in stand gehouden, bevestigd en



versterkt door de wijze waarop de organisatie is ingericht (beloningssysteem bijvoorbeeld). Er zijn wel degelijk manieren te bedenken om professionals ertoe te bewegen hun kennis wèl met elkaar te delen. Een herverzekeraar liet zijn professionals bijvoorbeeld samen een boek schrijven, een proces waarbij het uitwisselen van en voortbouwen op elkaars kennis cruciaal was. Dit ging vrijwel vanzelfsprekend, en de professionals beleefden er veel plezier aan. Een IT-adviesbureau beloont zijn medewerkers voor het beschikbaar stellen van hun kennis. Als ze hun ideeën uitwerken in voor anderen opvraagbare 'brokjes software', papers schrijven over bruikbare concepten en methoden, of anderen coachen, krijgen ze als tegenprestatie op hun beurt weer extra faciliteiten voor hun eigen professionele ontwikkeling.

Overigens spelen reserves ten aanzien van het delen van kennis niet alleen bij professionals een rol, hoewel het daar soms wel iets sneller wordt uitgesproken. Mensen uit alle soorten functies ervaren het delen van hun eigen kennis vaak (impliciet) als bedreigend voor de eigen positie. Soms speelt het gevoel mee dat men zichzelf daarmee overbodig maakt, in andere gevallen gaat het om angst voor verlies aan status. Het is daarom de moeite waard te verkennen hoe het delen van kennis wèl aantrekkelijk gemaakt kan worden. Voor de organisatie, maar ook voor de medewerkers zelf: samenwerken met anderen en het delen van kennis is dikwijls heel inspirerend en lonend. Vooral omdat het delen van kennis vaak leidt tot het creëren van nieuwe kennis: door het combineren ontstaan nieuwe inzichten en invalshoeken voor degenen die daaraan actief meedoen.

Kenniswerkers zijn vast vooral hoger opgeleiden?

Waarschijnlijk doordat 'kennis' en 'scholing' in onze gedachtenwereld vaak zo dicht bij elkaar liggen, ontstaat soms het idee dat kenniswerkers vooral hooggeschoolde medewerkers zijn. Medewerkers van de werkvloer kunnen echter wel degelijk gezien worden als kenniswerkers, het is zelfs belangrijk ze als zodanig te beschouwen. Kenniswerkers definiëren we als mensen die over relevante kennis beschikken, bovendien continu nieuwe kennis verwerven en deze aanwenden ten behoeve van



verbeteringen en vernieuwingen in werkprocessen, producten of diensten (Drucker, 1993; Kessels, 1995; Keursten, 1995; Weggeman & Boekhoff, 1995). Deze omschrijving gaat op voor steeds meer soorten medewerkers, ook laaggeschoolde. In toenemende mate wordt van mensen verwacht (door managers, klanten, opdrachtgevers) dat zij in hun werk continu streven naar verbetering en vernieuwing. Leren en werken gaan dus steeds meer samen. Leren is niet (meer) een activiteit die nodig is om bij te blijven of goed voorbereid te zijn op een volgende functie, het wordt een onderdeel van het dagelijks werk (Zuboff, 1988). Veel fabrieken benadrukken dat ook door te zeggen dat het oude idee dat de medewerker zijn hersens kon achterlaten bij de poort (omdat alleen zijn spierkracht nodig was) niet meer opgaat. Van 'hired hand' is de fabrieksmedewerker steeds meer 'hired head' geworden. De automatisering heeft hierin een grote rol gespeeld, veel routinematige taken worden niet meer door mensen gedaan, hun werk verschuift meer naar het terrein van procesbewaking (monitoren, ingrijpen bij procesverstoringen) en kwaliteitsverbetering. Ook een ontwikkeling als zelfsturende teams zorgt ervoor dat medewerkers niet meer zuiver uitvoerend bezig zijn, maar zich eveneens bezighouden met zaken als coördinatie, planning en optimalisatie van het procesverloop. Er wordt een beroep gedaan op hun vermogen om kennis te ontwikkelen, hun creativiteit, procesinzicht, probleemoplossings-vaardigheden en leervermogen. De (ervarings)kennis, know-how en inzichten van medewerkers worden daardoor veel beter benut, en het ontwikkelen van nieuwe kennis continu gestimuleerd. Omdat de rol van de medewerker zo verandert is het de moeite waard te bekijken of de ondersteuning voor het uitvoeren van die rol wel optimaal is: is hun werk (o.a. werkplek, faciliteiten) wel zodanig ingericht dat kennisontwikkeling ondersteund en gestimuleerd wordt? Beschikken ze over voldoende vaardigheden om te leren als onderdeel van het werk? Worden ze beloond voor het ontwikkelen of toepassen van nieuwe kennis?



Als dit maar geen extra tijd gaat kosten...

Kennismanagement roept echter ook wel eens de associatie op met extra taken. Gezien de hoge werkdruk in veel organisaties is het terecht om hier terughoudend in te zijn. Als mensen denken aan 'meer werk', gaat het vaak met name om het werk dat is verbonden met het delen van kennis: het vastleggen van procedures en leerervaringen zodat ze voor anderen bruikbaar worden. Het is echter zeer de vraag of dit een efficiënte en inspirerende weg is om kennis te delen: organisaties kunnen er ook voor kiezen niet het aanbieden van, maar het vragen naar kennis te stimuleren. Mensen die kennis willen hergebruiken (de 'vragers') hebben immers vaak meer belang bij de overdracht dan degenen die de kennis overdragen (de 'aanbieders'). Voor de aanbieders is het vastleggen extra werk, waarvan niet eens duidelijk is of het wel nodig is: handboeken worden over het algemeen slecht geraadpleegd. De vragers hebben meer te winnen: door de kennis van de ander kunnen zij hun werk sneller of beter doen. Ze hoeven niet meer helemaal opnieuw het wiel uit te vinden, hun collega's kunnen hen helpen dat op een snellere manier te doen (een zekere mate van 'heruitvinding' van het wiel is wel nodig, om de kennis eigen te maken, je kunt leerervaringen niet zonder meer overplanten in andermans hoofd). Ook voor experts is het leuker bevraagd te worden door gemotiveerde en nieuwsgierige collega's, dan om achter een bureau te gaan zitten opschrijven wat ze weten, ten behoeve van een mogelijke toekomstige gebruiker van die informatie. Goede vragen helpen de expert bovendien diens kennis te verwoorden: het is immers niet gemakkelijk ingedikte ervaringskennis zodanig te 'ontrafelen' en formuleren dat deze voor anderen hanteerbaar wordt.

Dit proces van 'vragen' om andermans kennis en ervaring kan op diverse manieren op gang gebracht worden. Bijvoorbeeld door een goed systeem te ontwerpen waarbij mensen die een nieuw project beginnen, of met een bepaalde vraag zitten een oproep aan collega's kunnen doen; door er een gewoonte van te maken nieuwe producten of nieuwe aanpakken in de hele organisatie bekend te maken (zodat geïnteresseerden navraag kunnen doen); en door het geven van inspirerende en uitdagende opdrachten



aan medewerkers, die op het snijvlak van binnen het bedrijf aanwezige expertisegebieden liggen.

Een kennisnetwerk is een computernetwerk

Het woord kennismanagement doet veel mensen direct denken aan geavanceerde IT-netwerken, waarin procedures en evaluatiegegevens gemakkelijk kunnen worden opgeslagen, en teruggehaald voor (her)gebruik. Een kennisnetwerk is in onze optiek echter primair een mensennetwerk. Computers kunnen een uitstekende ondersteuning bieden bij het opslaan en uitwisselen van informatie. Op basis daarvan kunnen individuen vervolgens kennis ontwikkelen. Dat gaat niet ineens. Je kunt lezen hoe een collega heel vernuftig een lastig probleem heeft aangepakt, maar daarmee kun je het zelf nog niet. Daarvoor is leren nodig, het ontwikkelen van inzicht en vaardigheden waarmee je nieuwe vraagstukken in je werk kunt oppakken. Kennis kunnen we in die zin opvatten als een vermogen dat zich niet in een database laat vangen, hoe geavanceerd die misschien ook is.

Bovendien zijn computernetwerken niet geschikt voor het verspreiden van onze 'tacit knowledge': moeilijk te verwoorden ervaringskennis. Deze kennis maakt verreweg het grootste deel van het menselijk kennis'reservoir' uit, maar is per definitie gebonden aan onze hoofden en handen (know-how), en niet in computers op te slaan. Het delen en verspreiden van dat soort kennis vraagt andere processen. Nonaka & Takeuchi (1995) noemen als voorbeelden 'socialization' (wat ze uitleggen als de kunst bij een ander afkijken, door te proberen na te doen wat de expert doet) en het werken met beelden en metaforen, die kunnen uitdrukken wat niet in gewone woorden is te vatten. Elkaar ondervragen is ook een bruikbare werkwijze. Persoonlijk contact en fantasie zijn dus onmisbaar voor het delen van dit soort kennis. Diezelfde zaken zijn ook essentieel voor het maken van nieuwe kennis, en het bedenken van slimme toepassingen daarvan.

Al met al zien we informatiemanagement daarom als een voorwaarde voor kennismanagement, maar het is er niet aan gelijk. En kennisnetwerken zien wij vooral als netwerken van personen, die gebruik maken van computers. Deze netwerken zijn



niet statisch, maar veranderen continu. De vaardigheid van het 'kunnen netwerken', in de zin van het zoeken van interessante collega's om kennis mee te delen, te ontwikkelen of toe te passen, is dan ook steeds belangrijker aan het worden. Een interessante vraag is of het niet veel meer de moeite waard is om te investeren in dat soort vermogens van mensen dan om energie te steken in het ontwikkelen van hoogwaardige systemen om informatie vast te leggen en op een gecontroleerde manier te verspreiden. Al is het alleen maar omdat dat laatste een haast onmogelijke taak is. In een verslag over de geschiedenis van encyclopedieën vertelt journalist Roelof van Gelder dat pogingen van Franse koningen uit de 12e en 13e eeuw om alle bestaande kennis vast te leggen in één grote bibliotheek mislukten. Er was gewoon te veel. Terwijl de wetenschap toen nog in de kinderschoenen stond, de boekdrukkunst nog niet was uitgevonden en alle wetenschappelijke publicaties in één taal werden opgesteld, het Latijn.

Aha: de oplossing!

Naast de nodige reserves tegen het begrip kom je soms ook groot enthousiasme tegen, kennismanagement lijkt wel eens opgevat te worden als een mogelijk wondermiddel voor de hedendaagse organisatieproblemen, een echte 'smart drug'. Dat kennis als productiefactor voor de economie als geheel belangrijker wordt, wil echter niet zeggen dat dat voor iedere individuele onderneming het geval is. Er zijn branches waar de ontwikkeling van kennis niet dermate snel gaat, dat het voortbestaan van organisaties afhangt van hun vermogen om slim met kennis om te gaan.

Reflectie op de eigen kennishuishouding levert echter voor bijna ieder bedrijf wel mogelijkheden op voor optimalisatie. Eigenlijk is het daarom voor iedere organisatie wel de moeite waard zichzelf eens door de 'kennismanagement-bril' te bekijken: hoe zit het met onze kennishuishouding? Loopt hij soepel genoeg om de huidige uitdagingen aan te kunnen? Stimuleren de mechanismen in ons bedrijf het ontwikkelen en delen van kennis, of juist niet? Benutten we de nieuwe ideeën wel altijd voldoende om onze processen en producten te optimaliseren?



Tenslotte

Afhankelijk van het eigen referentiekader kijkt iedereen anders aan tegen het idee van kennismanagement. Ieder geeft een eigen invulling aan het begrip en legt andere accenten. Met dit Persoonlijk hebben we willen verhelderen hoe we zelf tegen kennismanagement (kennisproductiviteit) aankijken, vanuit de context van ons werk en onze specifieke ervaringen. Uitgangspunt bij onze manier van kijken is het idee dat je kennis (in principe een 'vermogen') alleen kunt verwerven door te leren. Dit nodigt uit om in het kader van kennismanagement te investeren in zaken als:

- ▼ het stimuleren van kenniscreatie, in plaats van in kennis'-overdacht' of '-documentatie';
- ▼ kennisnetwerken, opgevat als netwerken van mensen. Informatie- en communicatie-systemen kunnen ingezet worden om deze netwerken te ondersteunen;
- ▼ het ontwikkelen van vaardigheden om toegang te kunnen krijgen tot de kennis van anderen, zoals het kunnen stellen van de goede vragen.

Aansluiten bij persoonlijke ambities en voorkeuren zien we als voorwaarde voor een proces van voortdurende en inspirerende kenniscreatie. Het is de motor voor het proces, als je deze niet aanzwengelt gaat het proces nooit vanzelf 'draaien'. Daarom gaat het bij kennismanagement volgens ons ook om het zoeken naar:

- ▼ waar lopen mensen warm voor en hoe kun je daarbij aansluiten?
- ▼ waar zit de energie (bijvoorbeeld van enthousiasme) en hoe kan die benut worden?
- ▼ hoe kun je mensen 'verleiden' om actief bij te dragen aan kenniscreatie (een verleidings-strategie in plaats van een beheers-strategie)?
- ▼ hoe kunnen mensen hun vermogen ontwikkelen om te herkennen waar hun eigen motivatie ligt en hoe ze deze kunnen benutten?



We hopen dat onze 'kennismanagement-bril' die we in dit Persoonlijk hebben willen aanreiken u inspireert bij het vinden van invalshoeken en aanpakken om te werken aan de kennishuishouding van uw organisatie.

Referenties

Drucker, P.F. (1993) Post-capitalist society. Oxford: Butterworth.

Keursten, P. (1995) De opkomende kennis-economie: vragen en kansen voor opleidingsprofessionals. In: Opleiding & Ontwikkeling, nr. 6.

Kessels (1995) Opleiden en leren in arbeidsorganisaties: het ambivalente perspectief van de kennisproductiviteit. In: Comenius, nr. 15, nr. 3.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: University Press.

Peters & Wetzels (1997)

Weggeman, M. & Boekhoff, T. (1995) Kenniswerkers en kennismanagement. In: Holland Management Review, nr. 42.

Zuboff, S. (1988) In the age of the smart machine. New York: Basic Books.

Samenvatting

De term kennismanagement roept zeer uiteenlopende reacties op. Afhankelijk van de eigen ideeën over 'kennis' en ervaringen met 'management' vult iedereen het begrip anders in en legt andere accenten.



De auteurs noemen een aantal vooronderstellingen, vragen en associaties die de term kennismanagement in hun ervaring oproept, zoals:

- ▼ Is er wel iets nieuws onder de zon?
- ▼ (Hoe) krijg je professionals zo ver?
- ▼ Kenniswerkers zijn vast vooral hoger opgeleiden?
- ▼ Als dit maar geen extra tijd gaat kosten...
- ▼ Een kennisnetwerk is een computernetwerk
- ▼ Aha: kennismanagement is de oplossing!

In het Persoonlijk houden de auteurs deze uitspraken opnieuw tegen het licht en bezien of je er ook met andere ogen naar kunt kijken. Kennismanagement wordt daarbij door hen gedefinieerd in de zin van kennisproductiviteit: het vermogen kennis te genereren, verwerven, verspreiden en toe te passen in (verbeterde of vernieuwde) processen, producten of diensten (Kessels, 1995). Het Persoonlijk is een weergave van de manier waarop de auteurs zelf tegen het concept aankijken. Kernpunten daarbij zijn: het idee dat je kennis (in principe een 'vermogen') alleen kunt verwerven door te leren, en het aansluiten bij persoonlijke ambities en voorkeuren als voorwaarde voor een proces van voortdurende en inspirerende kenniscreatie.

