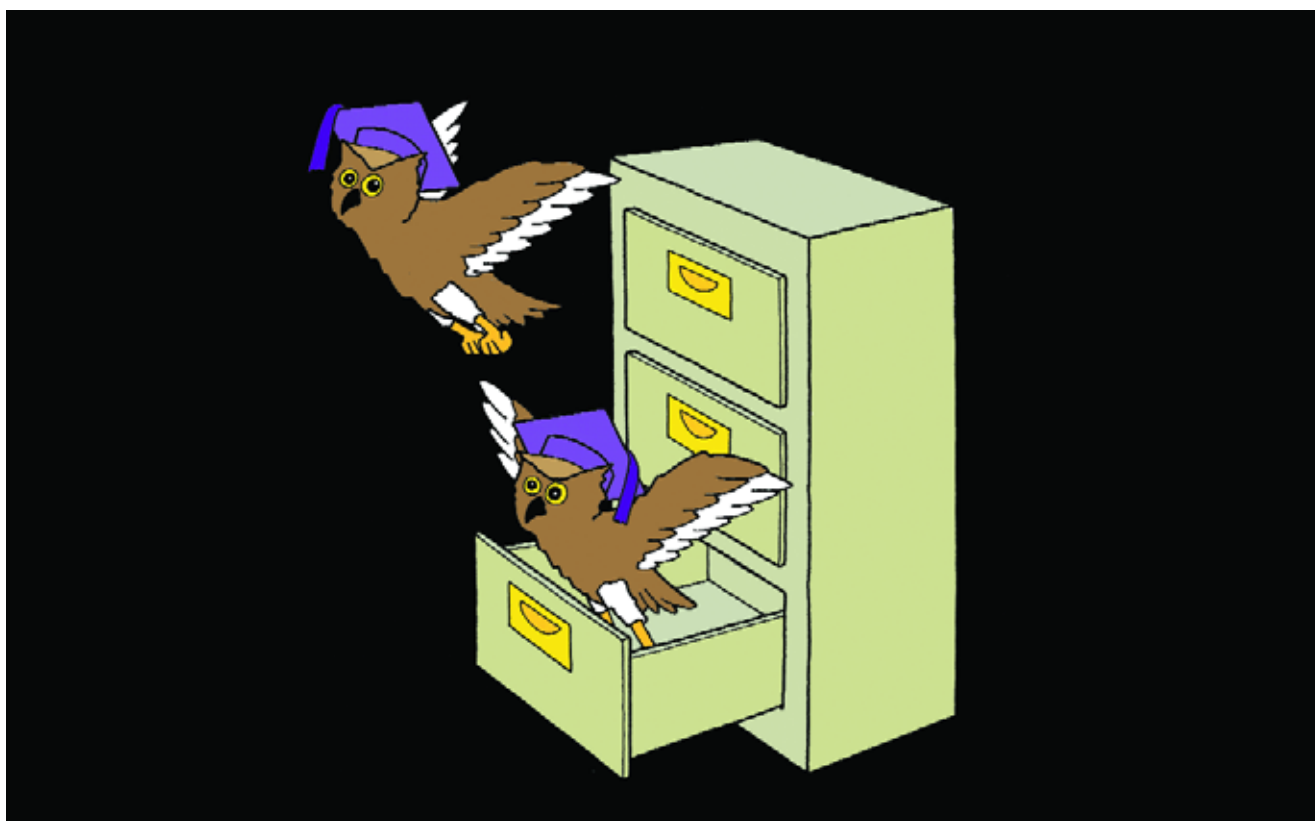


De Kracht van Kennis



©Jfeerd Royards

Tjip de Jong en Giel Kirkels

Kennis is de cruciale bron van welvaart in onze economie, veel meer nog dan traditionele bronnen zoals grondstoffen, arbeid en kapitaal. Organisaties worden zich dan ook meer en meer bewust van het belang van kennisontwikkeling en kennisdeling. De hamvraag blijft echter hoe organisaties deze bron dan moeten gebruiken. Of simpeler: hoe werken we met kennis?

Hoe werken we met kennis? Volgens Laurence Prusak is dat de cruciale vraag waar kennismanagement zich mee bezig moet houden. Een grote uitdaging voor managers in elke organisatie. We spreken met twee grootheden in onderzoek en advies op het gebied van kennismanagement: Laurence Prusak en Don Cohen.

“Informatie verandert geen gedrag”, aldus Laurence Prusak, “daar moet je mensen voor bij elkaar brengen.” Respect, vertrouwen, autonomie en beslissingsbevoegdheid zijn essentieel om als bedrijf succesvol te ondernemen in een kenniseconomie, schrijft Cohen. Het is een terugkerend thema in het werk van Prusak en Cohen. Tegelijkertijd worden bedrijven geleid door managers die klassiek zijn opgevoed en dus ook zo kijken naar bedrijfsprocessen. Onderzoek naar kennisma-

nagement houdt zich in dat perspectief bezig met een nauwe betekenis van kennis: ‘als een meetbare en overdraagbare bron van menselijk kapitaal’. Een tendens in organisaties is dan ook om kennismanagement letterlijk op te vatten. Miljarden dollars worden geïnvesteerd in technologische systemen om kennis op te slaan en beschikbaar te maken voor andere partijen. Kennis, en de overdracht van kennis, bestaat volgens Prusak en Cohen vooral in sociale relaties. Door op plekken waar kennis zichtbaar wordt interactie tussen personen te stimuleren, is het mogelijk om inzicht te krijgen in hoe iets werkt en anderen te verleiden deel te nemen aan het proces waar de kennis tot zijn recht komt. Dat zijn kennisgebaseerde activiteiten die veel welvaart voor organisaties opleveren. Activiteiten waar kennis meer een actief onderwerp is in plaats van een lijdend voorwerp van een systeem van informa-

tieverzameling, vraagt om een bredere kijk op kennis. De gigantische investeringen in systemen waarin kennis wordt verzameld of waarin getracht wordt kennis toepasbaar te maken voor nieuwe ontvangers blijken vaak een minimaal effect te hebben. Maar wat is er dan nodig om dit proces wél effectief op gang te brengen?

Hiërarchie van kennis

Aandacht voor kennisontwikkeling en kennisdeling krijgt binnen het merendeel van organisaties geen prioriteit. Voor managers, die een dominante positie hebben binnen veel van deze organisaties, staat kennismanagement los van de kern van activiteiten die een bedrijf gezond moeten houden. De oorsprong hiervan ligt in het gegeven dat managers niet wor-



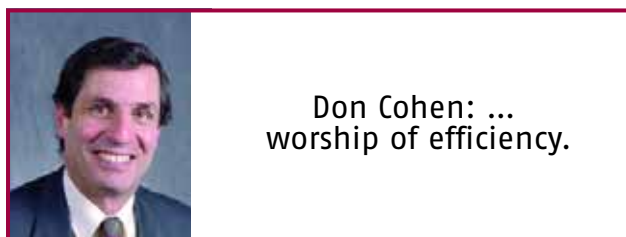
den opgeleid om te kijken naar kennis als een actief proces. Hierin kunnen we een tweedeling onderscheiden. Enerzijds het klassieke paradigma dat traditioneel denkt over bedrijfsvoering, processen en kennissystemen, en anderzijds het paradigma van kennisontwikkeling en kennisdeling dat betekenis krijgt in sociale relaties.

Het geven van prioriteit aan deze onderwerpen kent zijn wortels in het schoolsysteem. In het onderwijs wordt kennis nog te vaak beschouwd als iets dat in iemands hoofd zit, wat impliceert dat je het ook kunt 'aftappen'. Deze kennis wordt getoetst in allerlei gestandaardiseerde testen, wat (volgens Prusak en Cohen in ieder geval in de V.S.) resulteert in gestandaardiseerde schoolsystemen. In dit systeem is een hiërarchie in kennis ontstaan, waarin kennis uit bijvoorbeeld bètavakken fier bovenaan staat. Dit leidt tot een dominante positie van analytische kennis in de bedrijfsvoering, wat resulteert in een visie op kennis waarin kennis door managers wordt gezien als een objectief product, dat dus opgeslagen kan worden in bijvoorbeeld een database. Laurence Prusak stelt in dit perspectief de opleidingsinhoud van het Amerikaanse voortgezet onderwijs aan de kaak. In de eerste jaren wordt veel tijd besteed aan vakken als wis- en natuurkunde, terwijl het begrip wetenschap op zich geen aandacht

krijgt. De vraag die het onderwijs zich zou moeten stellen is: "Wat moet iemand weten als hij de wereld in gaat?". Een scholier moet weten hoe de wereld werkt: Hoe werken cultuurverschillen? Hoe werken sociale relaties? En hoe ontwikkel je en deel je kennis die aan de basis staat van elke ontwikkeling? De non-actieve visie op kennis is deels verklaarbaar door het woord dat we ervoor gebruiken. Kennis is een zelfstandig naamwoord. Het zou eigenlijk een actief *werkwoord* moeten zijn, aldus Prusak.

Anders kijken naar kennismanagement

Kennis vindt zijn betekenis in hoe mensen ermee werken en niet hoe het is vastgelegd in systemen. Wat je in een document vastlegt is geen kennis, hoogstens waardevolle informatie. De waarde van kennis ligt in de subtiliteiten. De omgeving waarin je werkt of hoe mensen zich gedragen maken geen deel uit van een systeem. De systemen waarin informatie is opgeslagen zijn vooral waardevol voor nieuwkomers in organisaties omdat ze nog een beperkt netwerk hebben om echte kennis aan te boren. Dat is dus overleven, omdat het even niet anders kan. De kennis zit uiteindelijk in het netwerk dat medewerkers hebben. Een dergelijk netwerk kan je als (kennis)manager ondersteunen. Cohen: "We hebben onlangs samen met Babson College een uitgebreid onderzoek gedaan naar werkende principes in kennismanagement. Ik heb toen veel kennismanagers geïnterviewd en de resultaten zijn nog steeds opmerkelijk: Besteed maximaal 25 procent van je budget aan technologie om informatie in op te slaan en 75 procent aan gedrag, netwerken en communicatie." Daarmee benadrukt het onderzoek van Cohen opnieuw het sociale karakter van kennis. Wat groepen of individuen weten, wordt bevestigd en ontwikkeld door interactie. Ervaringen en geheugen zijn daarmee idiosyncratisch. Kennis



wordt door individuen gestructureerd in sociale relaties. Die relaties kan je stimuleren, maar niet managen. Indirect kan je daarmee ook kennisontwikkeling en kennisuitwisseling bevorderen.



Vanuit dit sociale perspectief kan kennisontwikkeling wel gekatalyseerd worden door forceerbare sociale normen. Als een organisatie graag wil dat de medewerkers kennis delen, maar slechts personen op individuele basis promoveert, komt het belang van kennisdeling niet terug in het persoonlijke belang van de medewerker. Als de bijbehorende sociale normen niet structureel terugkomen in het beleid van de organisatie, wordt individualisme gestimuleerd in plaats van een sociale kennisdeling. Daarmee wordt het voor mensen aantrekkelijker om individueel en opportunistisch te handelen.

Lessons learned

Uit het gesprek met Prusak en Cohen blijkt dat de behoefte aan een nieuwe visie van organisaties op kennismanagement van groot belang is. Kennisontwikkeling en kennisdeling is gelardeerd met sociale relaties. Het is daarom belangrijk dat kennismanagement zich richt op het organiseren van initiatieven die deze relaties op passende wijze ondersteunen. Dat betekent ook dat kennismanagement verder gaat dan het opzetten van systemen waarin informatie kan worden opgeslagen. Deze systemen zijn hooguit ondersteunend aan de werkelijke relaties waarin de kennisontwikkeling plaatsvindt. Cohen noemt in dit licht de 'worship of efficiency'. Op het moment dat efficiëntie een doel wordt in plaats van een middel, forceert het mensen om bijvoorbeeld alleen nog te communiceren door middel van korte e-mails in plaats van fysieke ontmoetingen. Dit reduceert de kansen voor communicatie en leren en kennisontwikkeling.

Hieraan gerelateerd is de invloed van de definitie van wat *werk* eigenlijk is. Als je achter je bureau zit en rapportages

Over Laurence Prusak en Don Cohen

Laurence Prusak is Executive Director van het IBM Institute for Knowledge Management en co-auteur van *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Don Cohen is schrijver, consultant en editor van *Knowledge Directions*. Samen schreven zij het boek *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Ook zijn ze beiden verbonden aan Babson College, waar onder andere de tweejaarlijkse conferentie *Working Knowledge* wordt georganiseerd.

verstuurt en antwoorden typt op e-mails van je manager, ben je aan het werk. Als je in een café een kop koffie drinkt met een collega, of je leest op een mooie plek een boek dat direct gerelateerd is met je werkzaamheden, verspil je tijd. De lust naar efficiëntie impliceert daarmee dat werk bestaat uit smal geformuleerde en vaak onplezierige activiteiten. Leren wordt daarmee een vervelende, weinig waarde creërende activiteit voor organisaties. Het is aan kennismanagers om hun omgeving daarvoor te behoeden. **IK**

Tjip de Jong MSc en Giel Kirkels zijn als onderzoeker en adviseur verbonden aan Kessels & Smit *The Learning Company*
– tdejong@kessels-smit.nl