

"kennismanagement is niet van deze tijd"

Op een mistige ochtend rijden wij door de polder richting het dorpje Terschuur. Hier woont prof. dr. Joseph Kessels. Joseph Kessels is sinds 1977 partner bij bureau Kessels & Smit, *The Learning Company*. Daarnaast is hij parttime hoogleraar Human Resource Development-bedrijfsopleidingen aan de Universiteit Twente en de Universiteit Leiden. Wij zijn benieuwd naar zijn visie op kennismanagement.

Midden in Terschuur nemen wij een afslag naar rechts om het dorp vervolgens weer te verlaten. De bebouwing wordt steeds schaarser en uiteindelijk staan wij voor een grote, oude boerderij, midden in de weilanden gelegen en omgeven door hoge bomen.

Joseph Kessels werkt vandaag thuis. Als hij zijn werkkamer binnenkomt, begint hij zich onmiddellijk te verontschuldigen voor de diverse stapels papier die de tafel bedekken. "Ik probeer als het even kan een dag in de week thuis te werken," legt Joseph Kessels uit, "juist om dit soort stapels papier weg te kunnen werken." Hij schenkt koffie in en begint te vertellen.

andragogie in praktijk

"In 1972 ging ik studeren in Amsterdam. Ik was toen 20 jaar en twijfelde of ik andragogie of muziek zou gaan studeren, vertelt Joseph Kessels. "Ik heb toen toch gekozen voor de sociale wetenschappen. Ik had net de pedagogische academie afgerond. Muziek is altijd mijn hobby gebleven. Ik was organist, koordirigent en zong in het koor van het Concertgebouworkest. Tijdens mijn studie kwam ik in aanraking met Chanowski, de maker van onder andere de Fabeltjeskrant. Chanowski Productions was een jonge, enthousiaste club, met een aparte tak die audiovisuele producties maakte voor bedrijven. Daar heb ik in praktijk kennisgemaakt met het ontwikkelen van instructiefilms en leerprogramma's. Naderhand ben ik bij een ander bureau terechtgekomen, waar ik Cora Smit heb leren kennen. Samen hebben wij in 1977 Kessels & Smit opgericht."

leren

"Vanuit Kessels & Smit, *The Learning Company* en mijn werk bij de Universiteit Twente en de Universiteit Leiden, houd ik mij als adviseur en onderzoeker bezig met vraagstukken die betrekking hebben op het ontwerpen van leertrajecten, opleidingsbeleid en de inrichting van de kennishuishouding," legt Joseph Kessels uit. "Ik loop warm voor alles wat met 'leren' en 'ontwikkelen' te maken heeft. In de huidige kennismaatschappij spelen kennis en 'kennisproductiviteit' een steeds belangrijker rol als bepalende en onderscheidende (economische) factoren. Dit gegeven roept bij mij meteen een aantal vragen op, waarnaar ik komende jaren nader onderzoek ga doen. Het gaat hierbij om vragen als 'Als je als organisatie slimmer wilt worden, hoe doe je dat dan?', 'Welke rol spelen opleidingen in de kennishuishouding?' en 'Als het zo belangrijk is dat organisaties leren, bestaat er dan ook zo iets als een leerplan voor organisaties?'. Neem deze laatste vraag bijvoorbeeld. Een belangrijk uitgangspunt voor veel bestaande leertheorieën is, dat als je mensen iets wilt bijbrengen, je onderscheid moet aanbrengen tussen drie verschillende aspecten: kennis, vaardigheden en attitude. Ik vind het onbevredigend om een dergelijke opdeling te maken. Als er dan over kennis wordt gesproken, wordt hiermee meestal het cognitieve aspect bedoeld, en dan ook nog beperkt tot het weten. Bij vaardigheden denkt men vooral aan communicatieve en sociale vaardigheden. We moeten de psychomotorische vaardigheden hierbij niet over het hoofd zien. Er zijn natuurlijk ook nog zo iets als 'beroepsmatige vaardigheden'. En waar valt dit aspect dan onder?"



persoonlijke bekwaamheid

"Neem bijvoorbeeld luchtverkeersleiders," vervolgt Joseph Kessels. "Om de vlucht van een vliegtuig goed te laten verlopen, moeten zij heel diverse kennis en vaardigheden combineren. Verkeersleiders moeten procedures goed kunnen toepassen, weersomstandigheden in de gaten houden, alert zijn op de hoeveelheid geluidsoverlast en een bepaalde attitude aannemen in hun communicatie met piloten en andere verkeersleiders. Dan heb je te maken met de regie van een heel complex en spannend proces, dat je niet even stil kunt zetten. Dit proces is niet op te splitsen in aparte kennis, vaardigheden en attitude. Daarom spreek ik liever van kennis als 'persoonlijke bekwaamheid' of 'persoonlijke competentie'. Dit uitgangspunt heeft consequenties voor het inrichten van leertrajecten."

corporate curriculum

"Dat is ook de reden waarom ik het concept van het 'corporate curriculum' van groot belang vind, een model dat weergeeft welke zeven leerfuncties een leeromgeving zou moeten vervullen. In deze leeromgeving leren medewerkers en teams hun weg vinden en kunnen zij kennis construeren en tot bekwaamheden ontwikkelen," legt Joseph Kessels uit. "De eerste leerfunctie heeft betrekking op het verwerven van materiedeskundigheid en domeinspecifieke vak kennis die direct samenhangen met de competenties waarover een individu moet beschikken. De tweede leerfunctie is het intelligent leren toepassen van die vak kennis en het oplossen van problemen op basis van deze kennis. Bij de derde leerfunctie gaat het om het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en meta-cognities die een persoon of team helpen bij het vinden van passende manieren om nieuwe kennis op te sporen, zich eigen te maken en toepasbaar te maken. Deze reflectieve vaardigheden hebben niet alleen betrekking op het persoonlijk niveau,

Prof. dr. Joseph Kessels, met op de achtergrond een schilderij van Herman Gordijn

vervolg op pagina 5

maar waarschijnlijk ook op team- en organisatieniveau. Zo ontstaat er bovendien kennis over de kennisontwikkeling in een organisatie en kun je vaststellen waar je als organisatie wel en niet goed in bent. Ten vierde is er de leerfunctie die betrekking heeft op het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die toegang verschaffen tot kennisnetwerken van anderen. Aandacht voor deze leerfunctie zorgt onder andere voor een aangenaam leerklimaat in de werkomgeving. De vijfde leerfunctie heeft betrekking op het verwerven van de vaardigheid tot 'zelfregulatie' van motivatie, affecties en emoties rond het werken en leren. Hierbij gaat het dus duidelijk om een 'gevoelscomponent'. Je gaat jezelf vragen stellen als 'Waar loop ik warm voor? Waar liggen mijn passie en mijn talenten? Hoe wil ik mij verder ontwikkelen? En wat is daar een geschikte omgeving voor?'. De zesde leerfunctie is gericht op het bevorderen van rust en stabiliteit, waardoor verdieping en verbetering mogelijk zijn. Deze functie houdt sterk verband met de derde leerfunctie, het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden. In een ontzettend dynamische omgeving is er weinig rust om deze vaardigheden te ontwikkelen en om te leren van de dingen die je doet. Tot slot is er de zevende leerfunctie; het veroorzaken van creatieve onrust, iets wat aanzet tot radicale innovatie. In een organisatie moet het gevoel leven 'dat het anders moet'. Er moet als het ware 'een noodzaak' zijn, misschien wel een existentiële bedreiging, om creatief te zijn. Bij wat oudere, gevestigde, rijke organisaties zie je soms een soort 'zelfgenoegzaamheid' ontstaan. Omdat die noodzaak tot verandering om te overleven niet direct meer wordt gevoeld, komt de 'innovatiedrive' ten behoeve van duurzaamheid niet tot ontwikkeling."

oplossingsdenken

"Op dit moment is er erg veel belangstelling voor kennisvraagstukken en is er een groot aanbod van kennismanagement-cursussen. Veel organisaties hebben dan ook de neiging lastige problemen te herleiden tot 'kennisproblemen,' legt Joseph Kessels uit. "Gewoon omdat dat op dit moment voor de hand ligt. Nader onderzoek kan dan uitwijzen dat het in praktijk helemaal niet gaat om een kennisprobleem, maar bijvoorbeeld om een communicatieprobleem of affectief probleem. Het aanbieden van bepaalde cursussen is in zo'n geval geen handige manier om diffuse problemen, met haken en ogen, helder te krijgen. Eigenlijk een voorbeeld van 'oplossingsdenken'. Een voorbeeld; stel, iemand kampt met maagklachten en gaat naar de internist. Deze zal iets zeggen over de te hoge zuurgraad van het maagzuur en hiervoor wellicht medicijnen meegeven. De chirurg vindt vast een zweertje dat moet worden weggehaald. Gaat de patiënt naar de sportleraar, dan volgt gewis een fitnessprogramma om de conditie te verbeteren. De fysiotherapeut constateert misschien dat zijn maagspieren wat gespannen zijn en biedt een warme paraffinepakking aan. De psychotherapeut stelt voor om de levensstijl ingrijpend te veranderen en wat assertiever op de omgeving te reageren. Oftewel, de keuze van de behandelaar indiceert de aard van de oplossing. De probleemdefinitie zegt iets over de normen, waarden, opvattingen en deskundigheid van degene die de oplossing aanbiedt. Trainingen zijn een aantrekkelijk alternatief voor lastige problemen: niemand is er echt tegen, een goede training is nooit weg, baadt het niet, het schaadt ook niet, en je kunt de oplossing uitbesteden."

kennismanagement?

"Maar goed, laten we terugkeren naar het onderwerp 'kennismanagement,' zegt Joseph Kessels met een glimlach. "De term 'kennismanagement' zet ons eigenlijk op het verkeerde been. Kennismanagement bestaat niet. Het proces van kennis productief maken vraagt niet om management in de zin van 'doelgericht plannen, systematisch inrichten, sturen, budgetteren, monitoren en controleren'. Managers kunnen wel meewerken aan een gunstig leerklimaat, de samenwerking tussen medewerkers bevorderen, de werkomgeving zo goed mogelijk voorzien van ondersteunende hulpmiddelen en actief de kwaliteit van het leerklimaat bevorderen. Maar zelfsturende teams en autonome taakgroepen hebben weinig behoefte aan leidinggevendendie uitsluitend faciliteren. Managers die zelf geen bijdrage leveren aan het kennisverwervingsproces zullen in veel gevallen dan ook verworden tot 'administratief regelaar'. Wat dat betreft is de functie van manager en de suprematie van het managementdenken een typisch overblijfsel uit de twintigste eeuw. Dit past niet meer in het corporate curriculum. Bovendien maakt technologie de klassieke rol van manager meer en meer overbodig. ICT zal hierin een cruciale rol vervullen. Het vormt het gereedschap van de kenniswerker. Dit wil niet zeggen dat we kennis in systemen kunnen opslaan. Kennis, opgevat als een persoonlijke bekwaamheid, is niet vast te leggen in een databank met behulp van groupware. Je kunt de nieuwe technologie wel gebruiken om je eigen bekwaamheden sneller te ontwikkelen en toe te passen op nieuwe vraagstukken. Als ik naar de nieuwe cd luister van Cecilia Bartoli, luister ik wel naar haar bekwaamheid, maar haar bekwaamheid ligt niet vast op de cd. De cd is weliswaar in mijn bezit, maar haar bekwaamheid niet. Het begrip kennismanagement geeft aan dat we ons bevinden in een overgangperiode; van een situatie waarin 'management' een belangrijke rol speelde, naar een nieuwe economische orde, met nieuwe organisatievormen, waarin de dagelijkse werksituatie een authentieke leersituatie is waarin de lerende centraal staat en niet de 'docent' of 'manager'. Eigenlijk is het begrip kennismanagement een anachronisme; het is niet van deze tijd. Het begrip management verwijst naar een successtrategie uit de productiviteitsrevolutie, die achter ons ligt. Het klakkeloos aan elkaar verbinden van de begrippen management aan kennis, duidt op het zoeken van een oude oplossing voor een nieuw probleem. De kennisrevolutie vraagt om nieuwe aanpakken, waarbij managers niet automatisch kenniswerkers zijn."

kennisproductiviteit

"Daarom spreek ik liever over 'kennisproductiviteit' in plaats van 'kennismanagement'. Als een organisatie werkt aan de kwaliteit van het corporate curriculum en zorgdraagt voor een hoge kennisproductiviteit, dan betekent dit dat een organisatie beschikt over het vermogen om snel relevante informatie op te sporen, nieuwe kennis te genereren en om die bekwaamheden toe te passen op de verbetering en radicale vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten. Zo is een organisatie in staat om zich continu te verbeteren, te innoveren en zich duurzaam te onderscheiden van concurrenten."

♦

infolook
e'office'

