

Een artikel gepubliceerd in [Tekst]blad, een tijdschrift voor communicatiedeskundigen. De stelling is dat kennismanagement een theoretisch misleidende en in de praktijk sterk beperkende term is. Een term die het nadenken over waar het echt om gaat inzake kennisontwikkeling in de weg staat...

Kennismanagement... bestaat niet!

Pierre Winkler

Kennismanagement is een van de recentere modetermen in het jargon van managementgoeroes en consultants. Kennismanagement, dat wil zeggen het vaststellen, meten van de aanwezige kennis en het coördineren, aansturen en faciliteren van kennisdeling en –ontwikkeling, zou leiden tot meer uitdaging voor werknemers, grotere betrokkenheid bij de organisatie, verhoging van teamgeest en betere en snellere productinnovaties. We leven immers in een kenniseconomie, kennis is dus kapitaal – *Intellectual Capital* is een andere modeterm in dit verband – en kennisdeling en -ontwikkeling zijn derhalve van levensbelang voor elke organisatie.

Tegelijkertijd roept alleen al het eerste deel van het woord, ‘kennis’, allerlei complexe vragen op, zoals: Wat is kennis en hoe meten we die eigenlijk? Zijn er verschillende soorten van kennis – bijvoorbeeld theoretische kennis, ervaringskennis, ‘emotionele’ kennis, kennis als overtuiging/geloof/mentaal model - en wat is dan hun respectievelijke relevantie? Welke interactiemogelijkheden zijn er tussen deze vormen van kennis en welke mogelijkheden zijn er om deze kennis expliciet te maken? In welke bedrijfscultuur is kennismanagement succesvol? Hoe kunnen we intranettechnologie echt succesvol toepassen voor kennisdeling en -ontplooiing?

De problemen die deze vragen oproepen zijn enorm complex, met name omdat het begrip ‘kennis’ direct gekoppeld kan worden aan een ander, minstens zo complex begrip: waarheid. “Niets is waar en zelfs dat niet”, schreef Multatuli en hij was met die constatering zeker niet de laatste en al helemaal niet de eerste. De pre-Hindoeïstische denkers in India hadden al 3000 jaar geleden geconstateerd dat waarheid een subjectief begrip is en na hen zie je dezelfde relativering van het begrip waarheid door de eeuwen heen in vrijwel alle culturen vormgegeven in literaire of filosofische uitspraken. En zelfs in de wetenschap van de wis- en natuurkunde, van oudsher een bolwerk van rechtlijnige denkers die geen twee antwoorden op dezelfde vraag accepteerden, wordt al geruime tijd erkend dat absolute waarheid niet bestaat. De verklaring van hoe de wereld in elkaar zit is afhankelijk van hoe je naar de wereld kijkt, en wat dat betreft zijn er vele perspectieven mogelijk, en dus ook vele waarheden. Al onze ‘waarheden’ zijn derhalve niet meer dan afspraken, die we gemaakt hebben over wat we waarnemen en geloven, bedoeld om het samen leven in eenzelfde wereld mogelijk te maken.

Maar hoe zit het dan met ons weten, onze kennis? Als er geen waarheid is, zou er immers ook niet sprake kunnen zijn van kennis, althans niet in die zin dat je kunt zeggen: “ik weet hoe het zit” of “ik heb gelijk en jij niet”. En zelfs niet: “ik weet dat deze boom groene bladeren heeft”. Moeten we dan, analoog aan de uitspraak van Multatuli, tot de conclusie komen: “wij weten niets, en zelfs dat niet”? En, om terug te komen op het begrip ‘kennismanagement’, moeten

we wat dat betreft niet constateren dat, als er geen kennis bestaat, er ook wel erg weinig te meten en te managen valt?

Tegen deze, wellicht enigszins deprimerende conclusie is gelukkig wel wat in te brengen. Ten eerste zou je kunnen zeggen dat we op zijn minst onze afgesproken waarheden, onze door afspraken tot stand gekomen kennis, kunnen vastleggen en ordenen. En dat gebeurt ook al sinds jaar en dag. Vroeger op papier in grote archieven, hedentendage met behulp van databases. Belangrijker echter is het gegeven dat kennis bestaat bij afspraak. Kennis bestaat en ontstaat derhalve niet in de hoofden van mensen, noch op papier, noch op computerschijven, maar louter en alleen in interactie, kortom in het proces dat wij communicatie noemen. En de in dat proces ontstane kennis kan wellicht opgeslagen en gearhiveerd worden, maar wordt dan, op papier of op schijf, betekenisloos, tot het moment dat iemand die 'dode' kennis tot zich neemt en er weer een proces ontstaat van kenniscreatie. De gangbare definitie van het woord 'kennis', namelijk 'datgene wat wij weten', is dus enigszins misleidend. Bij die definitie denk je immers al gauw aan een concreet object of tenminste iets dat je kunt ordenen, rubriceren. Dat geldt echter alleen voor 'dode' kennis, of beter gezegd, onze afspraken. Echte kennis bestaat en ontstaat louter en alleen in een communicatieproces, dat wil zeggen tijdens het proces van praten, lezen, waarnemen, enzovoort.

De 'nieuwe' discipline kennismangement is derhalve niets anders dan communicatiemanagement. De term kennismangement suggereert een nieuwe discipline, terwijl de onderwerpen die bij deze term genoemd worden al eeuwenlang, feitelijk al sinds de klassieke oudheid, bestudeerd worden. Vragen die in het kader van kennismangement centraal staan, zoals: 'Hoe maak ik de kennis expliciet?' of 'Hoe zorg ik ervoor, omdat kennis macht geeft, dat men vrijwillig bereid is zijn kennis over te dragen?' zijn communicatievraagstukken. En oplossingen als: 'bied de geëxpliciteerde kennis zo overzichtelijk en toegankelijk mogelijk aan', 'implementeer een slimme zoekmachine op het intranet', of 'maak links van de ene tekst naar andere verwante teksten' zijn feitelijk niet meer dan klassieke en elementaire adviezen die je in elk communicatiehandboek kunt vinden. De redenaars uit de Griekse en Romeinse oudheid bepleitten al dat je je hoorders en lezers alleen voor je kan winnen als je de informatie goed gestructureerd en aantrekkelijk vormgeeft.

Misleidend is de term ook omdat het woord kennismangement, anders dan communicatiemanagement, de focus legt op een resultaat, een product, terwijl het in feite gaat om het managen van processen. Sterker nog, het managen van producten of resultaten is, omdat ze nu eenmaal zijn zoals ze zijn, zelfs onmogelijk en onzinnig en in die zin is de term kennismangement dat ook. Die focus op resultaat zie je bij de centrale vragen in de vorige alinea en zie je ook terug in de gegeven oplossingen. Bij het overzichtelijk aanbieden van kennis en het leggen van links gaat het immers niet om het managen van de onderliggende processen, maar om het structureren van de resultaten, afspraken. En dat is meer het werk van de archivaris en de databaseontwerper dan het werk van een manager. En het goed ordenen van resultaten is weliswaar een zeer nuttige ondersteuning voor daaropvolgende processen van kennisontwikkeling, maar in de enorme psychologische en sociale complexiteit van het managen van communicatieprocessen is de ordening van resultaten een relatief klein en eenvoudig probleem.

In het licht van die laatste stelling kun je tenslotte ook concluderen dat de term kennismangement beperkend is, omdat, mede door die onterechte focus op een product, allerlei aspecten, zoals de psychologische, sociale en taalkundige dimensies van het

communicatieproces, die binnen de studie communicatie al door de eeuwen heen geïntegreerd zijn, onderbelicht blijven. In organisaties die beweren bezig te zijn met kennismanagement zie je dan ook dat men in de praktijk vooral allerlei afspraken gerubriceerd heeft in databases en elektronisch dataverkeer geïmplementeerd heeft. In sommige van deze organisaties zie je ook dat men zich gestort heeft op het meten van kennis. Welke kennis of competenties – of ‘intellectual capital’ - heeft de organisatie in huis en welke economische waarde kun je daar aan toekennen? Maar ook daarbij focust men ten onrechte op het simpele product, terwijl het oneindig veel relevanter is – zij het ook oneindig veel gecompliceerder - om centrale aandacht te geven aan de kwaliteit van de processen. Alleen dan immers ben je echt bezig met vraagstukken van kennisontwikkeling en kennisontplooiing.

Kennismanagement, kortom, bestaat niet, niet in de activiteiten die onder die term uitgevoerd worden, omdat daarbij geen kennis, maar alleen resultaten ‘gemanaged’ worden. Kennismanagement bestaat evenmin in andere vormen waarbij wel de aandacht gegeven wordt aan de processen, omdat het daar niet gaat om het managen van kennis, maar het managen van communicatie. Laten we daarom proberen de term kennismanagement zo snel mogelijk weer te vergeten, of op z’n minst beseffen dat er met de introductie van deze nieuwe modeterm, net zoals zo vaak bij mode in het algemeen, weer niets nieuws onder de zon is.