

## ***Kennis is macht, gedeelde kennis is dubbele macht***

**Bart van der Meij**

*In zijn artikel in Computable van 18 februari 2005 besprak Tom Kooijman een belangrijke drempel voor kennisdelen in organisaties: eigenbelang. Aanpassing van de individuele beoordeling en beloning van medewerkers naar beloning van de bijdrage aan de teamprestatie is volgens hem een belangrijke stap op weg naar kennisvermenigvuldiging. Van der Meij plaatst kanttekeningen en voegt een duurzaam aspect toe aan het inzicht van Kooijman.*

Nu veel organisaties zoals Garter, Delphi en Forrester voorspellen dat investeringen in tools voor kennismanagement de komende jaren zullen toenemen, is het natuurlijk interessant te onderzoeken waarom veel projecten op dit gebied niet tot het voorspelde eindresultaat komen en op welke wijze de resultaten kunnen worden verbeterd. Terecht concludeert Tom Kooijman in zijn artikel dat de angst om kennis te delen, gebaseerd op het adagium 'kennis is macht', de basis vormt van gebrekkige kennisculturen, waarin investeringen in geautomatiseerde oplossingen niet tot de gewenste opbrengst bij die investeringen leiden. De oplossing die Kooijman presenteert is dan ook een oplossing die wordt gezocht in organisatiekundige aspecten in plaats van in verdergaande automatisering en die is gebaseerd op het verschuiven van de beoordeling en beloning van individuele medewerkers naar gelang hun bijdrage aan de teamprestatie, zodat individueel en teambelang aan elkaar gelijk worden. Individuele medewerkers dienen in zijn oplossing hun eigen salaris vast te stellen, dat eventueel door het team kan worden gecorrigeerd.

De angst om kennis te moeten delen is in veel organisaties inderdaad erg groot. Het verliezen van de eigen unieke positie, maar ook het gevoel dat de eigen kennis wordt gewogen en te licht bevonden, maakt dat veel medewerkers 'op hun kennis blijven zitten'. De angst om te delen is zodoende in veel gevallen groter dan het nut van vermenigvuldiging. Een verbetering van kennisdeling door het beter belonen van succesvolle (en mondiger) collega's zou zodoende wel eens niet tot kennisvermenigvuldiging kunnen leiden, maar juist tot een grotere angst en dus averechts kunnen werken. Immers, het schrikbeeld van 'te licht zijn' wordt daarbij juist gevoed door de succesvolle collega. De teamcultuur kan in dit geval juist tot een grotere impliciete afrekencultuur leiden, juist bij teamleden die bijvoorbeeld niet over dezelfde mondigheid als Cruijff beschikken.

Bovendien is de oplossing van Kooijman eenzijdig gericht op het vergroten van een materiële beloning in salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en privileges: externe stimuli, die mijns inziens eerder leiden tot hebberigheid dan tot een grotere voldoening in het bereikte resultaat. Het trekken van parallellen met omzetafhankelijke bestuurdersvergoedingen, verhoogde opbrengsten per aandeel en de ongewenste resultaten die dat een aantal grote beursgenoteerde organisaties heeft gebracht, ligt in dit kader voor de hand. Illustratief met betrekking tot verrijking is wellicht een voorbeeld van een organisatie waar medewerkers werden beloond op het aantal kennisbevattende notities dat zij onder collega's verspreidden. De 'spam' die dit tot



gevolg had leidde meer tot kennisindigestie dan tot vermenigvuldiging, met als resultaat dat veel kennis letterlijk werd weggegooid.

Mijns inziens kan daarom aanvullend, wellicht zelfs beter, worden gekozen voor een meer duurzame en intrinsieke stimulans om kennis te delen. Een belangrijke oplossing om de angst bij kennisdeling weg te nemen kan worden gezocht in het creëren van veiligheid in een organisatie. Dit speelt zich meer af op het gebied van besluitvormingsstructuur, managementstijl en bedrijfscultuur dan op het gebied van beloning en straf. Inmiddels wordt aangenomen dat een bedrijf dat besluitvorming regelt vanuit gelijkwaardigheid van de deelnemers en de kennisstromen zowel top-down als bottom-up kan regelen in haar structuur, haar kennishuishouding als vanzelf effectiever organiseert. Waar iedereen even machtig is, kan kennis immers vrijelijk vloeien.

In het boek 'Duurzame innovatie: organisaties en de dynamiek van kenniscreatie', geschreven onder redactie van René Jorna, Jo van Engelen en Henk Hadders, worden naast bovengenoemde ook nog andere duurzame instrumenten en modellen behandeld voor innovatie (kenniscreatie) en ontwerpen en organiseren (kennismanagement) in organisaties. Voor liefhebbers: het boek is verschenen bij uitgever Van Gorcum (ISBN 90 232 4035 9).

Bart van der Meij is directeur projecten bij Reekx, adviseurs en dienstverleners in informatievoorziening.

*Computable – 11 maart 2005*

