



foto: Henk Verbooij

Professor dr. Walter Baets:
**'...we blijven maar in
onze hoeken zitten.'**

In gesprek met...

Walter Baets

IK schrijft over kennismanagement, e-learning, contentmanagement, productiviteit. . . onderwerpen waarover de meningen verdeeld, de opvattingen verschillend, en de invalshoeken divers zijn. Teneinde die verschillende opinies, inzichten, en standpunten zo goed mogelijk aan bod te laten komen, houdt IK in elk nummer een gesprek met een belangrijke vertegenwoordiger uit dit o zo complexe veld.

Henk Verbooy

Het spits wordt afgebeten door prof. dr. Walter Baets, een in Nederland wonende en werkende Belg met een rijk en internationaal getint arbeidsverleden. Na een twaalfal jaren in het bedrijfsleven – Belgacom, financiële wereld – koos hij voor de academische wereld en stapte over naar het management development center aan de Universiteit Leuven. Na enkele jaren zegde hij België vaarwel en vertrok hij naar Rusland, waar hij de eerste business school in dat land oprichtte. Vervolgens kwam hij enkele jaren naar Nyenrode, waarna hij naar Spanje vertrok om daar een virtuele managementschool voor de EU en de Arabische Liga op poten te zetten. ‘Na twee jaar vroeg Neelie Kroes mij weer naar Nyenrode te komen om juist dat soort dingen te doen: kennismanagement en virtueel leren.’

Twee onderwerpen die alles met elkaar te maken hebben.
Kennismanagement IS leren! Alleen hebben we dat nog niet zo goed door. Wat we vandaag de dag doen op het gebied van virtueel leren, van e-learning, is niets anders dan automatiseren wat we al jaren verkeerd doen. In de praktijk is e-learning helaas niks anders dan ingepakte content. In plaats van in een boek zetten we de content nu op een cd of op internet, maar het leermodel is nog altijd hetzelfde. En dat terwijl we met de huidige technologie heel goed in staat zijn

een ánder leermodel te ondersteunen. Ik ben geleidelijk aan heel erg geïnteresseerd geraakt in de kunstmatige intelligentie-kant van kennismanagement. Niet de klassieke kunstmatige intelligentie, maar de neurale netwerken, fuzzy logic, en andere op het complexiteitsprincipe gebaseerde technieken. Met die technieken kunnen zelflerende systemen worden ontwikkeld.

Kunstmatige intelligentie, neurale netwerken, fuzzy logic. . . dat waren populaire onderwerpen in de jaren tachtig. Veel progressie is er nooit in gemaakt.

Dat is het eeuwige probleem van de wetenschap in de maatschappij: het zijn allemaal hokjes. Kunstmatige intelligentie maakt deel uit van de computerwetenschappen, maar die houdt zich niet bezig met de toepassingen. De mensen die de toepassingen bouwen – de pedagogen als het over leren gaat, de management schools als het over kennis gaat – vinden het allemaal te moeilijk. Dat vind ik van ons academisch wereldje heel jammer: we blijven maar in onze hoeken zitten. Maar als je iets wil doen met kennismanagement en leren, op een andere manier dan we al jaren doen, dan moet je over die disciplinaire muurtjes kijken. Dan moet je onderzoeken of de technieken die gebruikt worden in de computer science op een zinnige manier gebruikt kunnen worden binnen pedagogische omgevingen.

Waar moeten we dan aan denken?

Wat interessant is voor een leerder – niet een leerling, maar iemand die wil leren – is dat hij een informatievoorziening, een leeromgeving heeft die continu meeleeft met zijn eigen leren. Naar gelang hij voortschrijdt in een leerproject en dus aan zijn leeromgeving andere dingen gaat vragen, zal ook zijn leeromgeving zich herconstrueren om beter te voldoen aan wat de leerder wil. De leeromgeving leert mee, die leert mee over de leerder. Hier brengt e-learning iets wat de leerder zelf niet kan doen. Hij volgt bijvoorbeeld een cursus over kennismanagement, en hij is een goede leerling dus hij weet na twee minuten dat het ook over e-learning gaat. En jawel hoor, zijn leeromgeving komt al met wat suggesties rond e-learning: heb je dit al eens gelezen, heb je die site al eens bezocht. . . Technisch is dat niet eens zo heel moeilijk.

Houdt alleen de hokjesgeest die ontwikkeling tegen?

Ook mensen die niet overtuigd zijn van de noodzaak van een andere leeraanpak. Kijk naar mijn professie, het onderwijzend personeel, we denken dat we eindeloos belangrijk zijn. Ik ben degene die het weet, jij niet. Maar als je gebruik maakt van een zelflerend model, word ik derderangs; dan ben ik er alleen nog om jou te helpen, ik ben niet degene die het weet, en ik krijg niet de status die ik denk die ik verdien. Eigenlijk zijn er drie remmende factoren: dit conservatisme van docenten, de hokjesgeest, en – mede als gevolg van deze twee – het feit dat een bedrijf alleen maakt wat een klant vraagt. De klant weet niet beter of hoeft nog niet beter te weten. Die is hooguit bang dat zijn docenten ziek worden en vraagt het e-learningbedrijf of hij ze kan inblikken in een video. En zo'n bedrijf zegt natuurlijk ja.

Professor dr. Walter Baets bekleedt de Philips ICT-leerstoel aan de Universiteit van Nyenrode en is directeur van Achmea, Microsoft, Philips en Sara Notion, het Nyenrode Institute for

Knowledge Management and Virtual Education, dat gesponsord wordt door Achmea, Microsoft, Philips en Sara Lee/DE. Hij schreef verschillende boe-

ken over o.a. kennismangement, organizational learning en e-learning.

Is het niet ook een kwestie van generaties? Heeft het niet ook te maken met een manier van denken die kinderen eind basis-begin voortgezet onderwijs wel eigen is, maar ouderen niet?

Dat denk ik niet. Ook in het bedrijfsleven zijn managers meer bereid al doende te leren dan klassikaal. Maar ze zijn zelf niet in staat die innovatie door te denken. Bedrijven zijn – hoewel ze het tegenovergestelde beweren – conservatief en niet gericht op innovatie. Ze beweren aan kennismangement te doen. ‘Kennismangement staat bij ons voorop’, zeggen ze, maar ik zie daar weinig van. Informatiemanagement, ja, dat wel.

Ze kennen blijkbaar het verschil niet tussen kennis en informatie.

Laten we eerst eens naar de definities kijken. Informatie is alles wat je kunt herhalen. Ook een activiteit die je kunt herhalen is informatie. Kennis wordt het wanneer er sprake is van *enacted cognition, action and shaping, an actor enacts a play*; hij spēelt niet Hamlet, hij wórdt Hamlet. Elke avond opnieuw creëert hij Hamlet, en elke avond is dat een andere Hamlet. De manager die jij vandaag bent in je bedrijf, is een andere manager dan die je morgen bent. Kennis is voor mij daarom alleen maar kennis als het creërend is, action and shaping; er moet niet alleen iets gebeuren, er moet ook creatie inzitten. Als je elke dag hetzelfde doet, zoals een lopende-bandwerker, dan heeft dat niets met kennis te maken. Kennis is een capaciteit om morgen een nieuwe straat over te steken. Kennis is niet dat jij mij kunt vertellen hoe je 100 straten hebt overgestoken. Dat noem ik geschiedenis. Kennis is als ik iemand die daar nog nooit is geweest aan de Champs Elysee zet en hij die keurig oversteekt. Hij heeft blijkbaar de kennis om een straat over te steken – en nog niet eens een makkelijke straat – die hij nog nooit heeft gezien. Hij heeft iets ontwikkeld, in zijn eigen neurale netwerk, dat hij kan recreëren. Kennis is dus een activiteit van recreatie en actie.

Als je zo naar kennis kijkt, kun je maar op één manier kennis verwerven, en dat is door te leren. Maar dan moeten we kennis wel goed definiëren. Zolang we, als we het over kennis hebben, eigenlijk informatie bedoelen – en dat is de praktijk – doen we niet aan kennismangement maar aan informatiemanagement. Voor kennismangement is het opslaan van informatie weliswaar noodzakelijk, maar het is niet voldoende. Je moet er wat mee doen, je moet er wat nieuws mee doen. en je moet het op die wijze organiseren of ter beschikking stellen dat iemand er iets nieuws mee kán doen.

Dat besef is in het bedrijfsleven nog niet echt doorgedrongen.

Omdat kennismangement te breed, te moeilijk is. Bedrijven zijn heel goed in spreadsheet management. Maar daar gaat het bij kennismangement natuurlijk niet om. Het is veel

breder: het gaat om de integratie van informatiemanagement, kunstmatige intelligentie, organizational learning, en human resources. Je moet je afvragen wat het wezen van het bedrijf is. Is een bedrijf het bedrijfsproces, of is het bedrijf de onderliggende kennisinfrastructuur? De echte structuur van een bedrijf is natuurlijk de kennisinfrastructuur, het intellectuele kapitaal. Met kennismangement raak je dan ook aan het fundament van het bedrijf. Bij kennismangement gaat het om wat wil ik met dit bedrijf, wat levert dit bedrijf, waar zit mijn toegevoegde waarde. En dat zijn in het bedrijfsleven moeilijke vragen. We zijn gewend te praten in shareholder value, opties en dat soort dingen. Daar kan iedereen over meepraten, de rest is te moeilijk.

We hebben het nu wel over het bedrijfsleven, maar is kennismangement een belangrijk issue voor Nyenrode-studenten?

Goeie vraag, ja en nee. We zijn niet beter of slechter dan het bedrijfsleven. Net als in het bedrijfsleven is de mentaliteit van business schools, Nyenrode dus niet uitgesloten, gericht op het denken in supply chains. We praten nog altijd over de industriële economie, we hebben het over economie alsof we in een industrieel tijdperk leven. Onze economische theorie is honderd jaar oud. Ons logistiek management is veertig jaar oud. Ons informatiemanagement is dikwijls twintig jaar oud. We hebben het over optimalisering, operations research, kwantitatieve methoden, over ketens optimaliseren, waardeketens. . . Wij zitten ook in die ketenhoek, en die ketenhoek levert voor mij niet zoveel toegevoegde waarde. Kennis is een netwerkconcept. Wij doen als business schools, en als bedrijfsleven, heel weinig aan dat netwerkidee. We praten er wel over, maar we weten er niets van. Wie heeft nou inzicht in hoe een dynamisch complex netwerk werkt?

Maar is het niet gek dat kennismangement ook in MBA-opleidingen niet aan bod komt?

We hebben het weleens geprobeerd, als keuzevak, maar men vond het te filosofisch. Niet verrassend, want MBA-studenten zijn niet altijd degenen met de meeste diepgang. Een MBA-opleiding is dan financieel gezien wel een zeer gewaardeerde studie – het heeft een hoge return on investment – maar ik vind dat je een studie op andere punten moet waarderen dan alleen op ROI. En op die andere punten scoren MBA-ers niet zo vreselijk hoog. MBA is in feite niet meer dan *quick and dirty* bijscholing: ‘ik ben jurist, of ingenieur, en leer me nou even in een jaar of anderhalf de trucjes en het vocabulaire en hop, ik ben weer weg.’ Dat was ook het idee van het MBA. Dus ik verwacht ook niet van een MBA-student dat hij in een concept als kennismangement geïnteresseerd is. Wat ik wél zou willen, is dat we naast een industrië-

le MBA – de huidige MBA – een MBA voor de kenniseconomie zouden hebben. Die zou maar één onderwerp moeten hebben: kennis.

Wat verstaat u onder kenniseconomie?

Alle ontwikkelingen, producten en diensten die gebaseerd zijn op kennis en niet op fysieke dingen. Dat onderscheid is nodig, omdat kennis essentieel andere productiekwaliteiten heeft dan fysieke materie. Kennis wordt rijker door te delen. Delen wordt vermenigvuldigen in de kenniseconomie. In de indus-



Walter Baets:
'Kennis
is een
netwerkconcept.'

triële economie is delen delen en vermenigvuldigen vermenigvuldigen. Als je in een kenniseconomie kennis deelt, kunnen meer mensen er iets mee doen. En als delen vermenigvuldigen wordt, dan zit je in een andere economie. Het eerste product kost een fortuin, het volgende vrijwel niets: de law of increasing returns, dat is typisch voor een kenniseconomie.

Veronderstelt een kenniseconomie niet ook dat je waarde toekent aan kennis?

Ja, of aan de uitkomst van kennis. Niet noodzakelijk aan de kennis zelf. Als een via e-learning aangeleverde Masters degree het eindproduct is, dan zal daar een berg kennis aan te pas zijn gekomen; die zal wel keurig zijn doorverkocht en ingekocht, maar de uiteindelijke toegevoegde waarde zit vooral in het eindproduct. . . dáár zie je uiteindelijk de toegevoegde waarde.

Het is vooral de overheid die het over de kenniseconomie heeft, daar onderzoek naar doet, en er rapporten over schrijft. Maar kun je het wel aan de overheid overlaten?

Dat is een politiek debat. Je kan alles aan de overheid overlaten, of niks – dat is gewoon een politieke keuze. Je gelooft dat de overheid iets kan of niet. Ik persoonlijk denk dat iedereen alles kan, dus ik vind dat hele debat onzinnig. Er zijn goede overheidsmanagers en slechte, en goede en slechte privémanagers. Er is voor mij absoluut geen verschil. Die logica van kapitaal en eigendom is er een die allang niet meer bestaat. Eigendom zit op de beurs, en op de beurs vinden we geen eigenaars maar alleen speculanten. Dus er is allang geen eigendom meer. We blijven echter in dat soort verouderde theorieën denken. Als je dus kijkt naar de echte kennisinfrastructuur, dan heb je het over telecommunicatienetwerken, over databases die je ter beschikking stelt, over leerplatformen voor scholen. Het concept dat de overheid, de gemeenschap, instaat voor de wegeaanleg, voor de communicatie, dat vind ik wel voor de hand liggen. Dus breedbandnetwerken, zo nodig satellietverbindingen, zo nodig mobiele communicatie, maar ook het leveren van basiscontent zou een taak van de overheid kunnen zijn. Die is voor alle scholen

immers dezelfde. Alleen hoe ermee wordt omgegaan is anders – als je het verhaal van de Palestijnen niet in je geschiedenisles wil en alleen het verhaal van de Israëli's, dan vind ik dat walgelijk maar dat is een keuze. Als overheid moet je wel het hele verhaal aanbieden. De overheid zegt wat wij als gemeenschap vinden dat een kind ter beschikking zou moeten hebben voor zijn ontwikkeling en levert die informatie in de vorm van databases. Zo modulair mogelijk, want als je het aan elkaar hangt zit er al een verhaal in. Maar de leraar moet dat verhaal maken. Geef ze de *bits and pieces of information* en de eindtermen, de scholen moeten de rest doen.

Betekent kenniseconomie ook niet dat we de waarde van kennis zichtbaar moeten maken door die bijvoorbeeld op de balans te zetten?

Kennis op de balans vind ik een debat in de zijlijn. Het is géén debat in de zijlijn als je zegt dat de essentie van veel bedrijven het intellectuele kapitaal is. Maar om de veronderstelde waarde van dat intellectuele kapitaal op de balans te krijgen, moet je kunstgrepen toepassen. De balans zoals we die kennen, is daar eigenlijk niet voor geschikt. Dat het pro memorie – maar daar hebben boekhouders problemen mee – op een balans moet, daar ben ik het helemaal mee eens. Maar alleen pro memorie, want waar het mis gaat met allerlei berekeningen is dat eeuwige geëmmer over ROI. Zeg me welke ROI je wil en je krijgt hem van mij. We spelen dat spel al jaren; we noemen dat budgettering en vinden het belangrijk.

Zou kennis op de balans geen manier zijn bedrijven wat eerder aan kennismanagement te laten doen? Je kunt er als bedrijf bijvoorbeeld fiscaal van profiteren.

Dan gaan we dus aan kennismanagement doen om onze cijfers op te poetsen? Maar dat werkt niet; het kan ook niet werken. Als je intellectueel kapitaal op de balans zet, ben je gewoon met Enron-praktijken bezig: 'we hebben er belang bij het kapitaal dit jaar \$ 2 miljard hoger te maken', dat soort dingen krijg je dan. Het is vergelijkbaar met wat Lernout & Hauspie deed toen het zei dat het zoveel miljoen omzet verwachtte. Laten we nou eens aannemen dat het kopje intellectueel kapitaal wel bestaat, en Lernout & Hauspie had die miljoenen niet onder het kopje verwachte verkopen gezet maar onder intellectueel kapitaal, wat is het verschil? Helemaal niks. Het gaat er niet om dat intellectueel kapitaal geen waarde zou hebben – integendeel zelfs – maar het gaat mis als we het in cijfers willen uitdrukken. Dat er gepraat wordt over intellectueel kapitaal – dit bedrijf is voor 80% afhankelijk van intellectueel kapitaal – vind ik interessant als manager. Ik moet daar dus veel aandacht aan schenken, want het is blijkbaar alles wat ik heb. Alleen daarom al zou ik het pro memorie op de balans willen zetten. En ik zou daar bij aangeven of ik het heel belangrijk, belangrijk, of weinig belangrijk vind. Maar laten we er nou geen energie aan verspillen dat in cijfers uit te drukken, want dan hebben we weer accountants nodig om het te controleren, en voor je het weet hebben we weer een parlementaire enquête. En ondertussen doen we niks met kennis. **IK**

verbooy@essentials.demon.nl