

Weg met verkoking

Cultuur als struikelblok voor kennismangement



Kennis is macht. Wie wil dat nog met een ander delen? Maar een geoliede organisatie staat of valt bij een goede samenwerking. Bij veel organisaties – zeker bij de overheid – komt kennis niet goed tot haar recht. Over nut en noodzaak van een kenniscultuur.

door Rita van Dijk en Alex Straathof

Binnen veel organisaties geldt: het delen van kennis ondergraaft je eigen zorgvuldig opgebouwde machtspositie. Samenwerken en snel kennis kunnen delen, blijken echter steeds noodzakelijker voor goed functioneren. Vooral overheidsorganisaties werken vaak langs elkaar heen. Voor ons boek *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* interviewden we acht overheidsmanagers over belangrijke knelpunten in hun organisaties. Zij noemen vaak: gerichtheid naar binnen, verkoking en traag in verandering.

Autisme

Kennis uitwisselen is een bepaalde vorm van samenwerking. Niet ieder organisatieonderdeel is tot samenwerking geneigd. Sommige geïnterviewde overheidsmanagers zijn daar zeer uitgesproken over. Rob Boeren, directeur Bureau Rotterdam Interim Management (BRIM) spreekt van een verregaande vorm van autisme: “Organisaties gaan zich na verloop van tijd vooral bezighouden met zichzelf. Onderdelen worden dan eilanden met de blik naar binnen gericht. Uitwisseling van kennis komt nauwelijks van de grond.”

Toch is samenwerking noodzaak, zeker bij de overheid. De maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een aanpak waarbij veel integraler wordt gedacht: geen prioriteiten stellen vanuit

een beleidsterrein, maar de zaken bekijken vanuit het grote geheel, de onderlinge samenhang. Dit zegt Marjanne Sint, secretaris-generaal van het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu. Zij stelt dat maatschappelijke problemen zich simpelweg niet aan de indeling naar bestuurslaag, overheidsdienst of afdeling houden. Oplossingen vragen om een gecoördineerde aanpak. En coördinatie blijkt lastig. De culturen van de verschillende overheidsonderdelen zijn niet gericht op samenwerking.

Ontkoking

Bij de gemeente Amsterdam spreken Eric Gerritsen en Eric ten Hulsen over de noodzaak van systeemdenken. Het doel daarvan is overstijgen van de verkoking. Verkoking zorgt voor deeloplossingen, stellen Gerritsen en Ten Hulsen. Maar dat systeemdenken komt er niet zomaar. Het is niet een kwestie van een knop omdraaien. Martin van Rijn, voormalig directeur-generaal van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, noemt ‘ontkoking’ een van de belangrijkste thema’s van de komende jaren, maar plaatst dit wel in de context van de veranderingen waarvoor de overheid staat en de gewijzigde rol van kennis en informatie hierin. Overheidsmanagers werden in het verleden vooral inhoudelijk aangesproken: de inhoudelijk

specialist als manager. In de toekomst moet de overheid zich meer richten op het stroomlijnen van processen. Het makelen van kennis en vaardigheden die steeds meer los komen te staan van bestaande organisaties, wordt dan belangrijk. Het gaat om gedeeltelijk andere kennis maar ook andere vaardigheden. Dat vraagt volgens Van Rijn om een nieuwe manier van kijken en het betekent een enorme cultuuromslag.

Geheime kennis

Om te komen tot de nieuwe ambtenaar die Martin van Rijn voorstaat – processen in goede banen leiden – is kennisdelen essentieel. Daarvoor kunnen allerlei kennismanagementsystemen worden ontwikkeld. Maar zonder cultuur die kennismangement ondersteunt levert dat weinig op.

Bij cultuur is het lastig dat je alleen de buitenkant ziet: gedrag. Gedrag patronen zijn veranderd in de minder zichtbare gedeelten van de cultuur: het denken (de mindset) en de groepsarena (de onderlinge verhoudingen).

Stel: in een organisatie is het adagium ‘kennis is macht’ als waarde diep verankerd in het denken. Denk bijvoorbeeld aan de politie of defensie. In zo’n organisatie zal veel kennis dan geheim zijn en hoogstwaarschijnlijk bestaat er een soort ruilhandel. Als ik jou iets waardevols vertel, dan wil ik daarvoor iets in de plaats, iets wat anderen nog

niet weten. In de groepsarena zullen de formele leiders kennis afschermen. Juist het feit dat zij meer kennis hebben, bepaalt hun plaats in de hiërarchie. Informele leiders zullen vaak hun rol te danken hebben aan de geheimen waarover zij beschikken, de netwerken die hen voeden.

Diepgeworteld

In zo’n cultuur struikelt elk initiatief tot kennismangement. Informatieoverdacht is meestal onvoldoende om te komen tot kennismangement. Wanneer diepgewortelde overtuigingen haaks staan op het delen van kennis, zullen

mensen geen kennis delen. Als de groepsarena, die wordt gedomineerd door interne verhoudingen en verborgen regels, niet verandert, blijft alles bij het oude.

Invoering van een ander systeem van kennismangement heeft meer slaagkans als de bestaande cultuur dit ondersteunt. Hiervoor zijn cultuurinterventies nodig op de drie lagen van cultuur: mindset, groepsarena en het gedrag.

Passende groepsverhoudingen zullen om nieuwe cultuurdragers vragen, die een voorbeeld betekenen op gebieden als samenwerking en kennisuitwisseling. ■

Rita van Dijk is oprichter van Wending, organisatieadviesbureau gericht op cultuurverandering. Alex Straathof is zelfstandig adviseur op het gebied van cultuurverandering. Samen schreven ze het boek *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* (Lemma/de Baak, isbn 9059311736).

In de periode oktober - december 2003 organiseert de Baak samen met de auteurs een serie masterclasses over dit onderwerp. Informatie: Desirée de Graaff, T 06 51 09 68 83, d.degraaff@debaak.nl

Column

Het nut van MUD

Stilteconomie

Bezweet sta ik voor de deur bij mijn oma. Snel frommel ik de headset uit mijn oor. De deur gaat langzaam open. Ze is zichtbaar blij me te zien. Een natte zoen is het gevolg. Verheugd gaat ze naar haar kleine keukentje om thee voor me te zetten. Ik plof neer in de stoel waarin ik altijd neerplof. De stilte overvalt me. Alleen het getik van de klok is te horen met op de achtergrond de keukengeluiden. Verder niks. Haar man, mijn opa lacht mij stilletjes toe vanaf het dressoir.

Op haar pantoffels schuifelt ze met een dienblad met een rinkelend kopje richting mijn stoel. Zodra mijn kopje staat, haal ik snel het theezakje eruit. Te laat. De thee is al donkerder dan wekenoude koffie. Ik dompel mijn biscuitje in het kopje zodat mijn thee tenminste nog iets lichter wordt.

“Wat voor werk doe je nou ook al weer precies?” vraagt mijn oma belangstellend. Ik schrik van het woord precies. Ik begin een onsamenhangend verhaal over organische organisaties, declarabele competenties, professionele netwerkborrels en interactief

kennismangement. Ik hoor mezelf deze gebakken lucht vertellen en zucht. Oma zucht ook. Ze heeft al jaren geleden haar laatste kennissen verloren. Haar netwerk is nu gekrompen tot de dementerende buurman en de postbode, die ook steeds minder vaak komt. En oh ja, ik kom af en toe.

Ik probeer mijn oma verder uit te leggen dat ik mij primair bezighoud met innovatie. Terwijl ik zoek naar de woorden, kijk ik rond in de kamer en zie dat die al in tien jaar geen spat veranderd is, of het moet zijn dat de foto’s op het dressoir verder vergeeld zijn. De tijd staat hier stil. Wat nou het nut van innovatie... mijn vergeelde opa lacht mij nog steeds toe vanaf het dressoir, al lijkt zijn lach nu een ironische lading te hebben. De hoogste tijd weer eens in mijn leasebak te kruijen.

Iets minder bezweet doe ik de deur achter me dicht. Oma zwaait nog lang naar me, terwijl ik allang de hoek om ben. Ik stap de kenniseconomie weer in. Mijn mobieltje trilt al ongeduldig in mijn jas; ik heb drie oproepen gemist.