



# **KENNISMANAGEMENT**

## **Intelligent omgaan met kennis**

Drs. Rob van der Spek  
Dr. André Spijkervet

**CIBIT**  
ADVISEURS | OPLEIDERS

**Foto voorzijde: Visie en flexibiliteit.**

Kennismanagement heeft tot doel de kennishuishouding in een organisatie optimaal te organiseren. Hierdoor is een organisatie in staat om flexibel om te gaan met de turbulente omgeving zonder daarbij de bedrijfsdoelstellingen uit het oog te verliezen.

# KENNISMANAGEMENT

## Intelligent omgaan met kennis

Drs. Rob van der Spek

Dr. André Spijkervet

CIP - GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

1

Spek, Rob van der

Kennismanagement: intelligent omgaan met kennis/  
Rob van der Spek, André Spijkervet. - Utrecht:  
CIBIT Adviseurs | Opleiders. - (Publicaties / IBIT; nr. 1)  
Uitg. op initiatief van CSC Computer Sciences  
en CIBIT Adviseurs | Opleiders. - Met lit. opg.  
ISBN 90-75709-01-3

NUGI 684

1e druk 1996

2e druk 1997

3e druk 1998

4e druk 2000

5e druk 2005

Trefw.: kennismanagement / organisatie-ontwikkeling /  
kennisoverdracht / bestuurlijke informatiekunde /  
bestuurlijke informatieverzorging.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar  
gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke  
andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming  
van de uitgever.

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	4
<b>1 Inleiding</b>	6
1.1 Kennis is cruciaal	6
1.2 Wat kan er fout gaan?	9
1.3 Hoe kan het beter?	9
<b>2 Kennis in organisaties</b>	12
2.1 Strategisch belang van kennis	14
2.2 Kennis over het bedrijf	16
2.3 Kennis over de markt	17
<b>3 Dimensies van de kennishuishouding</b>	18
3.1 Processen	18
3.2 Structuur	20
3.3 Kennisvoorraden	23
<b>4 Kennismanagement</b>	25
4.1 Doelen van kennismanagement	26
4.2 Ambitieniveaus van kennismanagement	28
4.3 Verschillende benaderingen	28
4.4 Denkmodel voor kennismanagement	30
4.4.1 Probleemgericht	30
4.4.2 Toekomstgericht	32
4.5 Technieken en instrumenten	33
4.6 Kennismanagement als continu leerproces	37
<b>5 Welke organisaties hebben baat bij kennismanagement?</b>	42

<b>Samenvatting</b>	46
<b>Bijlagen</b>	
Activiteiten en producten kennismanagement	48
Meest gestelde vragen over kennismanagement	49
CIBIT Adviseurs   Opleiders	51
<b>Literatuurlijst</b>	53
<b>Over de auteurs</b>	55
<b>Overige publicaties</b>	56

# Voorwoord

## De ontwikkeling van een nieuw management-instrument

Deze uitgave heeft een ontstaansgeschiedenis die teruggaat tot 1989. In dat jaar organiseerden we als Centrum voor Kennistechnologie de eerste workshop in Nederland over een nieuw concept: kennismanagement, ingeleid door Otto Laske. Het initiatief was van Rob van der Spek die, hoewel werkzaam in de kennistechnologie, vanuit zijn sociologische achtergrond een sterke belangstelling had en heeft voor de rol van kennis in organisaties.

### Wat is het belang van kennismanagement?

Waarschijnlijk mede als gevolg van de sterk gegroeide belangstelling voor de economische waarde van 'kennis', stijgt het begrip kennismanagement 'met stip' op de agenda van politici, beleidsmakers en topmanagers. Deze 'stipnotering' blijkt onder meer uit het feit dat het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen in kader van het voorzitterschap van de Europese Unie (1e helft 1997) de kans heeft gegrepen de lidstaten een bijeenkomst over kennismanagement aan te bieden. Vanwege haar expertise is CIBIT Adviseurs | Opleiders gevraagd om het voorzitterschap hiervan op zich te nemen.

Tijdens een driedaagse workshop discussiëren vertegenwoordigers uit de top van het bedrijfsleven, overheidsinstanties en de wetenschap uit de hele Europese Unie met elkaar over kennismanagement en de gevolgen ervan op de kennishuishouding van de Europese Unie.

Enkele jaren geleden werd 'informatie' als belangrijke nieuwe productiefactor toegevoegd aan ons economisch denken en handelen. Naarmate we het begrip hierover ontwikkelen, komen we tot de conclusie dat organisaties zich niet moeten blind staren op de logistiek van informatie. Het is minstens zo noodzakelijk zich te richten op de competentie om met informatie om te gaan. De enige methode om information overload tegen te gaan, is kennis te ontwikkelen! Effectief kennisbeheer wordt dan ook van eminent belang voor elke bedrijfs-

organisatie. Zeker als we ons realiseren dat de westerse landen zich in de wereldeconomie alleen nog kunnen handhaven als kenniseconomieën.

### **Kennismanagement Netwerk**

Sinds de eerste activiteiten van CIBIT Adviseurs | Opleiders op het gebied van kennismanagement is Rob van der Spek samen met André Spijkervet van CSC de motor geweest van vele ontwikkelingen in Nederland en daarbuiten.

Zij schreven artikelen, presenteerden op congressen in binnen- en buitenland, organiseerden een reeks studie-bijeenkomsten, leidden workshops bij diverse ministeries en bedrijven en waren in 1989 initiatiefnemer van het Kennismanagement Netwerk (KMN). In dit kader treden zij regelmatig op als bedrijfsadviseur op het gebied van kennismanagement.

Het KMN netwerk is uitgegroeid tot een succesvol platform voor de ontwikkeling en uitwisseling van ideeën en ervaring over de praktijk van kennismanagement. Het bestaat inmiddels uit enkele honderden managers, management-consultants, organisatie-adviseurs, kennistechnologen en andere belangstellenden.

5

Bij CIBIT Adviseurs | Opleiders zijn we in de afgelopen jaren tot de overtuiging gekomen dat kennismanagement een belangrijke vernieuwing van het management-denken betekent. Wij combineren kennismanagement met innovatieve informatietechnologie om effectieve kennisinfrastructuren te ontwikkelen. Dat is een proces van bedenken, doen, evalueren en bijstellen: precies waar het bij kennismanagement om draait.

Johan den Biggelaar,  
directeur CIBIT Adviseurs | Opleiders

# 1 Inleiding

## 1.1 Kennis is cruciaal

De wereld staat nooit stil. Zeker niet in de afgelopen decennia. Organisaties staan bloot aan een snelle opeenvolging van veranderingen onder invloed van technologie, wetenschap en politiek. Markten veranderen; de internationale concurrentie neemt toe, met name vanuit Azië. Regels verdwijnen en nieuwe treden in werking. Klanten stellen steeds hogere eisen met betrekking tot flexibiliteit, snelheid en kwaliteit. Het valt niet mee om alle ontwikkelingen bij te benen en al helemaal niet om voorop te lopen. Veel organisaties zien zich genoodzaakt de bedrijfsvoering bij te stellen om in de pas te blijven. Er is hier de afgelopen jaren veel over gepubliceerd. Termen als Business Process Reengineering (BPR), procesrationalisatie, Total Quality Management (TQM) en lerende organisaties deden hun intrede.

6



Meer en meer komt men tot de conclusie dat vooral het optimaal genereren en toepassen van kennis de sleutel is tot succes. Hoe kun je immers slagvaardig op de omgeving reageren als je deze niet perfect weet in te schatten? Als een kameleon moeten organisaties zich de telkens veranderende omgeving steeds opnieuw eigen maken. Daar is kennis voor nodig. Kennis die snel opgevraagd en toegepast kan worden. In bestsellers uit de managementliteratuur wordt in dit verband melding gemaakt van o.a. 'The rise of the expert company' (Feigenbaum), 'The knowledge society' (Drücker), 'The intelligent organisation' (Quinn) en 'The knowledge-creating company' (Nonaka).

Kennis is echter geen gemakkelijk begrip. Dit blijkt uit de

vele vragen die managers zich stellen over de rol van kennis in hun organisatie. Deze vragen kunnen variëren van strategische kwesties tot operationele zaken.

Vragen als:

- Wat hebben we eigenlijk in huis aan kennis? Wie beschikt nog meer over deze kennis? Welke kennis zal de komende jaren de markt gaan domineren?
- Welke kennisgebieden moeten we de komende periode uitbouwen? Welke kennis biedt mogelijkheden om op korte termijn nieuwe producten te ontwikkelen?
- Hoe gaan we deze nieuwe kennis ontwikkelen? Wie kan dat binnen het bedrijf doen? Kunnen we ergens opleidingen volgen? Moeten we gaan samenwerken met andere organisaties?
- Hoe kunnen we onze bestaande kennis beter en sneller overdragen aan collega's en nieuwe medewerkers? Hoe kunnen we kennis beter toegankelijk maken? Hoe kan ik mijn eigen kennis beter documenteren zodat ik het weer kan hergebruiken?
- Hoe kunnen we alle beschikbare kennis inzetten voor het leveren van een produkt? Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik snel antwoord krijg op een vraag waar ik mee worstel?

7



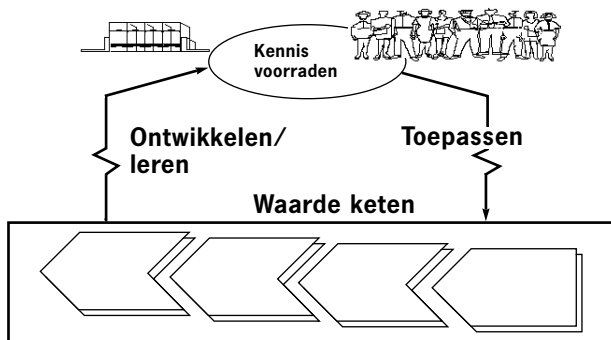
Allemaal vragen die te maken hebben met de wijze waarop we in een organisatie de ontwikkeling en toepassing van kennis organiseren en sturen. Op alle niveaus van een organisatie is management altijd al verantwoordelijk geweest voor het doelmatig inzetten van mensen, resources en hulpmiddelen. In veel organisaties echter is het 'managen' van kennis een centrale plaats gaan innemen in het takenpakket van managers. Een rol die veel vergt van het strategisch inzicht, het probleemoplossend vermogen en de tact van een manager.

Verschillende ontwikkelingen zijn in dit kader relevant:

- De **kennisintensiteit** van produkten en diensten neemt snel toe hetgeen vooral tot uiting komt in de kostenopbouw.
- De kennis die vereist is voor het uitvoeren van bedrijfsprocessen verandert **sneller** onder invloed van technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen en veranderende economische verhoudingen.
- De **tijdsdruk** waaronder beslissingen moeten worden genomen, neemt toe.
- De **mobilititeit van professionals** neemt toe door veranderende arbeidsverhoudingen (zoals toename aantal free-lancers) en technologische mogelijkheden (bijvoorbeeld telewerken); strategische kennis kan daardoor sneller weglekken naar concurrenten. Daarnaast kan in toenemende mate kennis worden ingehuurd op een wereldwijde markt.

Het draait bij de toepassing en ontwikkeling van kennis om snelheid en flexibiliteit in een sterk veranderende omgeving. Tegelijkertijd is efficiëntie van belang vanwege kostenreductie. Het is dus niet alleen zaak om de beste kennis op de juiste plaats en op het juiste tijdstip toe te passen maar ook tegen minimale kosten. Dit is een continu proces. In- en externe leerervaringen worden telkens omgezet tot nieuwe kennisvoorraden en reeds bestaande kennis wordt steeds bijgesteld (zie figuur 1).

Organisaties die daartoe niet in staat zijn, ontwikkelen allerlei knelpunten met vaak verstrekkende gevolgen.

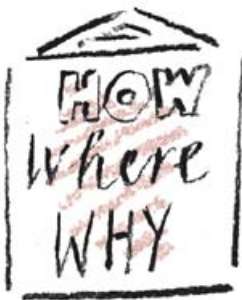


Figuur 1: Kennisvoorraden en de waardeketen

## 1.2 Wat kan er fout gaan?

Bedrijven zijn zich vaak niet bewust dat bepaalde symptomen zoals hoge kosten en lange doorlooptijden voortkomen uit een gebrekkige kennishuishouding. Zonder aandacht voor goed kennisbeheer treden er echter problemen op zoals:

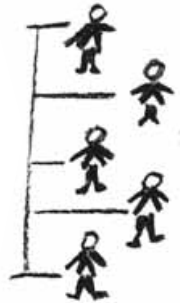
- Het duurt te lang voordat nieuwe kennis door het hele bedrijf optimaal wordt toegepast: er wordt wel geleerd maar in een traag tempo terwijl de omgeving sneller leert.
- Er is een omvangrijk (vaak informeel) netwerk nodig van mensen die elkaar raadplegen om te komen tot een eindproduct.
- Er ontstaat onnodig tijdverlies tijdens de afhandeling omdat kennis niet effectief georganiseerd is; zo is benodigde kennis vaak niet aanwezig daar waar de klant met het bedrijf in contact komt (offerteprocessen, advisering, klantenservice).
- Er vloeit strategische kennis weg door pensionering, reorganisatie, arbeid op projectbasis, jobrotatie en aflossing bij ploegendienst.



“Een goed algemeen ondernemingsklimaat is een vanzelfsprekende voorwaarde voor internationale concurrentiekracht, maar daarnaast wordt technologisch leiderschap steeds meer een voorwaarde. Dat geldt niet alleen voor high-tech producenten. Door het intelligent omgaan met kennis en technologie kunnen wij ook in vele andere sectoren een goed belegde boterham blijven verdienen. We zullen dan wel aan twee onderwerpen prioriteit moeten toekennen. Dat is:

- ten eerste het stimuleren van innovatie binnen ondernemingen en
- ten tweede het verhogen van het rendement van de publieke kennisinfrastructuur.”

dr A.H.G. Rinnooy Kan tijdens zijn inleiding van de manifestatie "Kennistechnologie '95" in het RAI Congressentrum te Amsterdam, 28 november 1995



- Dezelfde kennis wordt opnieuw ontwikkeld omdat kennis niet wordt vastgelegd, omdat niet bekend is welke kennis aanwezig is of omdat niet bekend is wie binnen het bedrijf over de vereiste kennis beschikt.
- Er worden fouten gemaakt door gebrekkige kennis met als gevolg hoge kosten van onderhoud, after sales of vervanging of directe aantasting van de marktpositie.
- Wanneer kennis wordt vastgelegd is dit vaak alleen 'know how' en geen 'know where' of 'know why'.
- Werknemers raken gefrustreerd omdat kennis niet goed toegankelijk is binnen het bedrijf.
- Er wordt onvoldoende geïnvesteerd in kennisgebieden die uiteindelijk nieuwe markten zullen ontwikkelen.

### 1.3 Hoe kan het beter?

Het belang van kennis voor de continuïteit van organisaties is evident. Toch blijkt uit onderzoek dat processen rond kennis in de praktijk nog lang niet optimaal georganiseerd zijn. Natuurlijk zijn er op deelgebieden allerlei activiteiten, sommige al met een lange historie. Denk daarbij maar aan activiteiten van opleidingsfunctionarissen en human resource managers. Het ontbreekt echter vaak aan coördinatie tussen verschillende activiteiten en afdelingen waardoor er weinig synergie optreedt. Het introduceren van het concept kennismanagement is daarom geen luxe maar bittere noodzaak.

**Kennismanagement** beoogt instrumenten aan te reiken om kennis optimaal te sturen en te beheren. KM is sterk *probleemgeoriënteerd* en richt zich op het *voorkomen* van de reeds genoemde knelpunten of het verhelpen ervan. Vanuit *strategisch perspectief* wordt bepaald aan welke eisen de kennishuishouding moet voldoen. Kern van kennismanagement is het *organiseren van processen* waarin

- nieuwe kennis wordt ontwikkeld,
- kennis wordt gedistribueerd naar diegenen die over deze kennis moeten beschikken,
- kennis toegankelijk gemaakt wordt voor toekomstig gebruik én gebruik door het collectief,
- kennisgebieden worden gecombineerd.



In dit boekje kunt u lezen wat kennismanagement voor een organisatie kan betekenen. Om hier goed inzicht in te verkrijgen wordt in hoofdstuk 2 eerst aandacht geschonken aan de rol van kennis in de organisatie. In hoofdstuk 3 komen de dimensies van de kennishuishouding aan de orde. De doelstellingen van kennismanagement en de toegepaste methoden en technieken vindt u in hoofdstuk 4. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 aangegeven welke organisaties baat kunnen hebben bij kennismanagement.

***Enquête bij 60 Nederlandse organisaties en bedrijven***

In 1994 heeft het Kennis Management Netwerk, een samenwerkingsverband van bedrijven en organisaties, een enquête gehouden onder bedrijven en kennisinstellingen. Doel was te onderzoeken hoe managers denken over de rol van kennis als produktiefactor, de effectiviteit van het gevoerde kennisbeleid, de knelpunten rond de toepassing van kennis en de rol van het management bij het vaststellen van doelen en randvoorwaarden voor kennismanagement.

49 respondenten uit 42 geselecteerde profit-organisaties en 31 respondenten uit 18 non-profit organisaties werkten aan de enquête mee.

Uit de enquête bleek dat het merendeel van de organisaties problemen heeft gehad met de beschikbaarheid van vitale kennis en soortgelijke situaties voorziet in de nabije toekomst. Een aantal opmerkelijke resultaten:

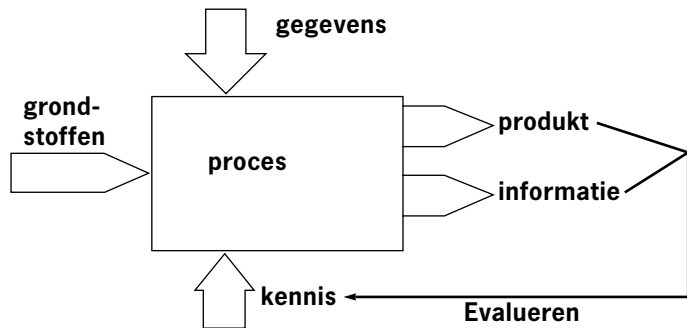
52 % van de bedrijven constateert problemen bij het overdragen van kennis bij het herstructureren van processen en overplaatsing van personeel.

57 % van de respondenten meldt dat kostbare fouten zijn gemaakt vanwege het niet beschikbaar zijn van kennis op de juiste plaats en op het juiste tijdstip

80 % van alle respondenten meldt situaties waarin slechts 1 of 2 personen beschikken over cruciale expertise

## 2 Kennis in organisaties

Bedrijfsprocessen vormen de kern van een bedrijf of organisatie. Op grond van een verwachte of reële klantvraag wordt een produkt of dienst opgeleverd door een keten van processtappen (figuur 2). Binnen elk bedrijfsproces wordt gebruik gemaakt van kennis die aanwezig is bij mensen en in de vorm van andere kennisdragers zoals elektronische media, geautomatiseerde systemen, papieren media en apparaten. De toegevoegde waarde van het uiteindelijke produkt wordt in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit van de toegepaste kennis. Die weer wordt bepaald door de kwaliteit van de betrokken kennisdragers en met name ook hun onderlinge relaties.



*Figuur 2: Processen en kennis*

Een complementaire definitie van kennis is (Gardner 1995):

- weten welke informatie nodig is ('know what'),
- weten hoe informatie moet worden verwerkt ('know how'),
- weten waarom welke informatie nodig is ('know why')
- weten waar informatie te vinden is om een specifiek resultaat te behalen ('know where'),
- weten wanneer welke informatie nodig is ('know when').

**Gegevens** zijn symbolen die nog niet geïnterpreteerd zijn. Gegevens komen dagelijks in verschillende vormen op mensen af. Voorbeelden zijn een rood lampje op een dashboard of een verzameling procesgegevens in een fabriek.

**Informatie** bestaat uit gegevens waaraan een betekenis is toegevoegd. Een chauffeur kent bijvoorbeeld betekenis toe aan het rode lampje en zal stoppen omdat er volgens zijn interpretatie sprake is van oververhitting.

Een grafiek biedt informatie over de relatie tussen aspecten op de horizontale en verticale as van de grafiek waaruit een trend uit op te maken is. Informatie is altijd gekoppeld aan een specifieke situatie en heeft slechts een beperkte geldigheidswaarde.

**Kennis** is datgene dat mensen in staat stelt om betekenis toe te kennen aan gegevens en zodoende informatie te genereren. Het is het geheel van inzichten, ervaringen, procedures die voor juist en waar worden gehouden en die daarom richting geven aan het denken, handelen en communiceren van mensen. Kennis is altijd in meerdere situaties toepasbaar en over een relatief lange tijdsperiode.

Kennis stelt mensen dus in staat om te handelen en op een intelligente wijze om te gaan met alle informatiebronnen die beschikbaar zijn. Een rood lampje op een dashboard kan gebrek aan olie betekenen, een tekort aan benzine of een mededeling dat een rem niet meer functioneert. Kennis over de auto is dus een vereiste om de juiste handeling te kiezen of om de juiste aanvullende informatie op te zoeken!

Deze handelingscomponent is een essentieel aspect van kennis.

Mensen kunnen kennis aanpassen. Door het gebruik ervan bij handelingen kan namelijk een leereffect optreden. Dit leerproces vindt soms bewust, maar vaak onbewust, plaats.

Kennis is bedrijfsspecifiek. Zo zal een transportbedrijf dat zijn klanten zo goedkoop mogelijk wil bedienen, andere kennis opbouwen dan een transportbedrijf dat de nadruk op snelheid legt. De opbouw en toepassing van kennis wordt bepaald door de missie en doelstellingen van het bedrijf.

Kennis is een onderdeel van de competentie van een organisatie. In combinatie met attitudes en vaardigheden leidt het onder invloed van in- en externe factoren tot de actuele prestaties.

## 2.1 Strategisch belang van kennis

Binnen organisaties speelt niet alle kennis een gelijkwaardige rol. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen verschillende kennisgebieden afhankelijk van het strategisch belang voor de organisatie, de groeipotentie en de fase van ontwikkeling waarin kennisgebieden verkeren. Deze benadering is analoog aan de wijze waarop bijvoorbeeld in een portfolio-analyse (o.a. Boston Consulting Group) strategieën worden geformuleerd. De levenscyclus van kennisgebieden beschrijft de opkomst, volwassenheid en neergang van kennisgebieden (figuur 3).

Bijdrage aan kernprocessen Groeipotentie in de markt	<b>Hoge bijdrage</b>	<b>Lage bijdrage</b>
<b>Hoge groei</b>	<b>Sleutel kennisgebieden</b>	<b>Veelbelovende kennisgebieden</b>
<b>Lage groei</b>	<b>Basis kennisgebieden</b>	<b>Verouderde kennisgebieden</b>

Figuur 3: Levenscyclus van kennis

De verschillende kennisgebieden die zo worden onderscheiden zijn :

- **Veelbelovende kennisgebieden.** Deze staan nog in de kinderschoenen maar hebben gedemonstreerd de potentie te hebben om de uitvoering van één of meerdere taken van een organisatie wezenlijk te veranderen.
- **Sleutel ('kern') kennisgebieden.** Deze onderscheiden de organisatie van andere bedrijven. Zij hebben de grootste invloed op de unieke positie van de organisatie. Hamel & Prahalad spreken in deze context over *kerncompetenties*.

- **Basis kennisgebieden.** Deze zijn essentieel voor het uitvoeren van de activiteiten van een organisatie. Die kennis is breed beschikbaar bij alle soortgelijke organisaties.
- **Verouderde kennisgebieden.** Deze worden niet tot nauwelijks meer toegepast in bedrijfsprocessen.

In allerlei situaties doen mensen nieuwe ideeën op en uit sommige ideeën ontstaan veelbelovende kennisgebieden. Daarvan ontwikkelen zich onder gunstige omstandigheden weer de sleutel kennisgebieden van een bedrijf. Door diffusie worden deze na verloop van tijd breed toegepast in een bedrijfstak waardoor het onderscheidend effect afneemt. Uiteindelijk zal kennis verouderen en is het niet meer wenselijk dat deze nog wordt toegepast in de bedrijfsprocessen.

Niet opgenomen in figuur 3 zijn **kritische** kennisgebieden. Dat zijn kennisgebieden die van doorslaggevend belang zijn voor het floreren van het bedrijf nu en in de toekomst. Dit kunnen zowel basis-, kern-, als veelbelovende kennisgebieden zijn. Voorbeelden van kritische kennisgebieden zijn o.a. kennisgebieden waarbinnen de eerstkomende jaren kansen liggen om:

- een significante verbetering in efficiëntie en/of effectiviteit te realiseren,
- nieuwe markten te betreden, of
- vroegtijdig te anticiperen op (mogelijke) gebeurtenissen met grote negatieve gevolgen (zoals het vertrek van de enige expert binnen een belangrijk kennisgebied)

Niet alleen vakinhoudelijke kennis is belangrijk voor het bedrijf. Ook kennis *óver het bedrijf zelf* en kennis *over de markt en relevante externe ontwikkelingen* is van belang.



## 2.2 Kennis over het bedrijf

Op de eerste plaats is kennis over het bedrijf essentieel voor een juiste coördinatie tussen de primaire activiteiten. Zo zal een verkoper bijvoorbeeld kennis moeten hebben over het productieproces om realistische leveringsafspraken te maken. Daarnaast is kennis over het bedrijf noodzakelijk voor het uitvoeren van ondersteunende processen en managementactiviteiten. Stelt u zichzelf als leidinggevende de volgende vragen maar eens:

- Wat is de missie van het bedrijf?
- Zijn de doelstellingen bekend en geoperationaliseerd tot op het laagste niveau?
- Wat is de structuur van het bedrijf?
- Waarom produceren we eigenlijk op deze wijze?
- Wie is wie in het bedrijf?
- Wat zijn de informele relaties tussen de medewerkers?
- Hoe leren we eigenlijk in dit bedrijf?
- Hoe zit onze kennishuishouding in elkaar?

16



Het gaat hier om kennis die alleen kan worden opgebouwd tijdens het werken in het bedrijf. U zult zich waarschijnlijk realiseren dat het gaat om cruciale kennis voor zowel het nemen van beleidsbeslissingen als het oplossen van de dagelijkse problemen. Kennis die overigens niet alleen van belang is voor de leidinggevenden maar ook voor de medewerkers op de werkvloer! Hoe belangrijk is het niet dat bij het optreden van productieproblemen, de betrokkenen weten wie ingeschakeld moet worden om de problemen adequaat te verhelpen? Nieuwe medewerkers beschikken vaak wel over vakinhoudelijke kennis maar missen nog deze bedrijfsspecifieke kennis.

## 2.3 Kennis over de markt

Naast vakinhoudelijke kennis en kennis over het bedrijf zelf, moet een bedrijf natuurlijk ook veel weten over de markten waarop de produkten worden afgezet: huidige en potentiële markten, klantprofielen, eigenschappen van klanten, concurrenten, externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn (b.v. veranderingen in wet- en regelgeving, demografische ontwikkelingen, politiek-economische factoren). Deze kennis is zowel van belang voor marketingactiviteiten als voor het bepalen van het strategisch beleid.

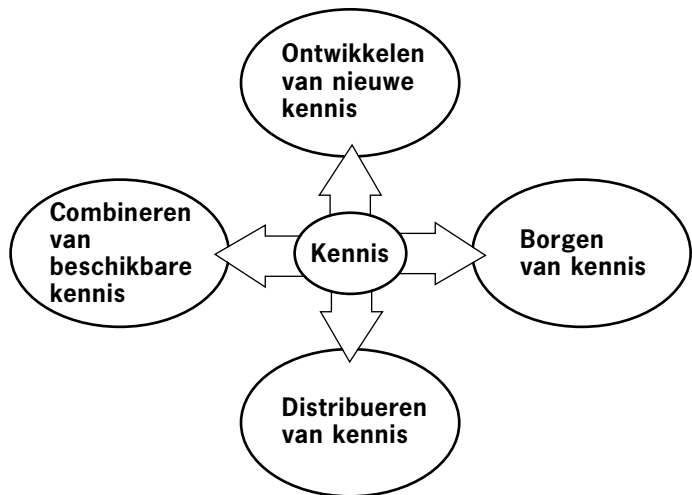
De afgelopen periode is veel aandacht besteed aan het fenomeen 'Business Intelligence'. Dit omvat met name de competentie van een bedrijf om de markt te analyseren en zachte en harde informatie om te zetten in kennis over de eigen concurrentiepositie. In een turbulente omgeving is een dergelijk vermogen van levensbelang.

## 3 Dimensies van de kennishuishouding

De kennishuishouding heeft twee dimensies. Ten eerste zijn er de **processen** waarin de beheersactiviteiten rond kennis worden uitgevoerd. Daarnaast is er de **structuur** van de kennishuishouding, bestaande uit de dragers van kennis, hun specifieke eigenschappen en hun onderlinge relaties.

### 3.1 Processen

In de literatuur worden vier processen onderscheiden waarin basisoperaties ten behoeve van kennisbeheer worden gerealiseerd (Wiig 1991, Nonaka 1992, van den Broeck 1994). Deze processen zijn weergegeven in figuur 4.



*Figuur 4: Vier basisprocessen van kennisbeheer*

Deze basisprocessen kunnen als volgt worden omschreven:

- **Ontwikkelen van nieuwe kennis:** Bedrijven overleven bij gratie van het ontwikkelen van nieuwe kennis op grond van creatieve invallen, de analyse van fouten, dagelijkse ervaringen en hard werken in R & D afdelingen.

*Knelpunten in de basisprocessen van kennisbeheer*

- **Ontwikkelen van nieuwe kennis:** Er wordt onvoldoende geleerd van de ontwikkeling in de markt. Er wordt niet structureel kennis opgebouwd over potentiële markten, huidige markten en bestaande of nieuwe concurrenten.

Er vindt geen structurele ontwikkeling plaats van nieuwe ideeën tot marktrijpe producten. Vaak doordat onvoldoende geduld en commitment aanwezig is om nieuwe ideeën een kans te geven.

Daarnaast mist in veel gevallen een toekomstvisie zodat het eigenlijk helemaal onmogelijk is om te bepalen welke ideeën moeten worden uitgewerkt.

- **Borgen van nieuwe en bestaande kennis:** Impliciete kennis wordt niet tot nauwelijks vastgelegd en individuele leerprocessen worden niet omgezet naar een collectief leerproces.

Kennis die wel wordt vastgelegd is vaak niet traceerbaar en slecht toegankelijk.

Individuele interpretaties leiden tot een afname in kwaliteit van het product.

- **Distribueren van kennis:** Het duurt te lang voordat nieuwe kennis ook daadwerkelijk wordt toegepast op alle plaatsen waar dit gewenst is.

Het duurt te lang voordat nieuwe medewerkers voldoende kennis hebben opgebouwd.

Kennis die op de werkvloer wordt opgedaan, wordt vaak niet doorgegeven aan collega's (b.v. in geval van ploegendiensten, projectmedewerkers).

- **Combineren van beschikbare kennis:** Kennis wordt niet gecombineerd omdat mensen vaak helemaal niet weten wie over welke kennis beschikt.

Mensen weten vaak niet welke kennis nodig is voor het produceren van een perfect product of optimale dienst.

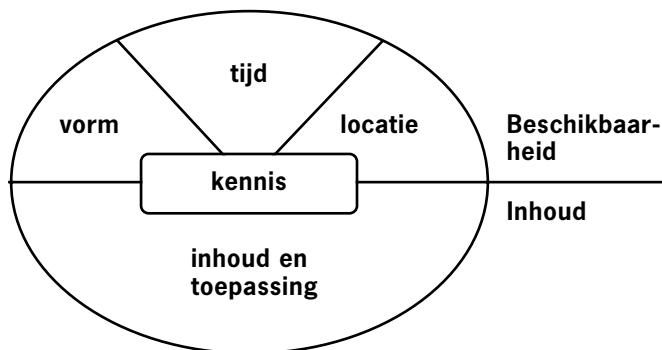
Mensen uit verschillende kennisgebieden communiceren vaak niet goed met elkaar door een gebrek aan een gezamenlijk begrippenapparaat.

- **Borgen van nieuwe en bestaande kennis:** Kennis die op individuele basis wordt opgedaan moet zoveel mogelijk toegankelijk zijn voor het collectief en voor gebruik op de plaats en op het tijdstip wanneer dat van belang is voor het bedrijf.

- **Distribueren van kennis:** Kennis moet bewust worden verspreid naar diegenen die daar van gebruik moeten maken. De omloopsnelheid van kennis in een bedrijf wordt steeds crucialer voor de bedrijfsvoering. Distributie van kennis kan natuurlijk via allerlei instrumenten worden nagestreefd. Door mensen over te plaatsen, door cursussen te organiseren, door presentaties te maken of door een intern video-journaal.
- **Combineren van beschikbare kennis:** Een bedrijf kan alleen optimaal presteren wanneer alle beschikbare kennisgebieden worden gecombineerd. Producten en diensten worden in toenemende mate ontwikkeld met behulp van multi-disciplinaire teams.

### 3.2 Structuur

Kennis heeft een aantal kenmerken (figuur 5) die de structuur van de kennishuishouding bepalen.



Figuur 5: Vier kenmerken van kennis

De **vorm** van kennis is het medium of de drager waarin kennis is opgeslagen. Op de eerste plaats zijn dit natuurlijk mensen. Als actieve dragers van kennis zijn zij in staat kennis toe te passen, te ontwikkelen en te vermeerderen gedurende hun dagelijkse ervaringen. Kenmerkend voor kennis is dat deze niet afneemt maar juist in omvang toeneemt! Mensen zijn zich in veel gevallen niet bewust van de kennis die zij toepassen. Er wordt in deze context wel een onderscheid gemaakt tussen ‘tacit’ en ‘explicit’ kennis.

Kennis is ook aanwezig in boeken, memo’s, handleidingen en andere documentatiematerialen. Kenmerkend voor deze kennisdraggers is dat ze passief

zijn. Dat wil zeggen dat ze niet in staat zijn zelfstandig kennis toe te passen dan wel te ontwikkelen. Kennis in geschreven vorm moet altijd worden toegepast en vernieuwd door mensen. Dit brengt velen er toe om te spreken van informatiedragers in plaats van kennisdragers.



Technologie, en dan met name computertechnologie, neemt een tussenpositie in. Apparaten en geautomatiseerde systemen zijn in staat om zelfstandig taken uit te voeren door middel van de kennis en informatie die intern is opgeslagen. Met behulp van software wordt gedrag van systemen voorgeprogrammeerd op basis van de kennis die makers daarvoor noodzakelijk achten. De opkomst van 'intelligente software' speelt hierbij een belangrijke rol. Computersystemen worden in toenemende mate actieve dragers van kennis die zelfstandig deze kennis kunnen toepassen. Bijvoorbeeld voor het stellen van een diagnose of het samenstellen van een advies. In toenemende mate zijn computersystemen ook in staat om kennis te genereren op grond van ingevoerde gegevens. Vandaar dat we ook wel spreken van kennissystemen.

21

De **lokatie** van kennis beschrijft de positie van de kennisdragers binnen het bedrijf of organisatie. Zo kan kennis gelokaliseerd zijn in de front- of back-office maar ook aan de andere kant van de wereld. Papieren dragers kunnen centraal ter beschikking staan in een bibliotheek of bij de medewerkers in de kamers.

De **tijd** beschrijft aspecten die samenhangen met het gebruik van kennis in de tijd. Zo kan bepaalde kennis slechts tijdelijk beschikbaar zijn of alleen op bepaalde momenten. Mensen kunnen 24 uur per dag oproepbaar zijn of slechts een bepaald deel van de dag. In sommige

werkvelden kan de mens niet snel genoeg meer reageren op de hoeveelheid gegevens en de snelheid waarmee situaties kunnen veranderen, waardoor het noodzakelijk wordt computers in te zetten. Dit geldt bijvoorbeeld voor oorlogvoering maar ook bij het detecteren van fraude bij credit card transacties.

De **inhoud** tenslotte beschrijft zowel de procedures en ervaringen in een werkveld als de wijze waarop deze kunnen worden toegepast. Hierbij gaat het dus om de concrete invulling van kennisgebieden (protocollen in de medische sector, acceptatieregels in de verzekeringsbranche, methoden voor portfolio-analyse in de bankwereld).

### ***Knelpunten in de structuur van kennisbeheer***

Ook de vier dimensies van kennis zijn een hulpmiddel om oorzaken van bepaalde problemen te groeperen. Overigens zullen knelpunten in werkelijkheid vaak gecombineerde oorzaken hebben.

- **Vorm:** Kennis is niet in de meest optimale vorm aanwezig; het is b.v. alleen bij één persoon aanwezig of verstopt in dikke handboeken.

De vorm waarin kennis is opgeslagen leent zich niet goed voor onderhoud waardoor kennis niet wordt onderhouden of slechts tegen zeer hoge prijs.

- **Inhoud:** Kennis is niet volledig; b.v. omdat kennis slechts vanuit één discipline wordt toegepast.

Kennis is niet actueel; b.v. kennis wordt niet aangepast aan de veranderende omstandigheden ('er wordt niet geleerd').

Kennis is niet uniform; b.v. beslissers hanteren persoonlijke interpretaties hetgeen leidt tot verschillende uitkomsten.

- **Tijd:** Kennis is niet beschikbaar op het tijdstip dat het nodig is; b.v. omdat de expert alleen tussen 10.00 en 11.00 op kantoor aanwezig is.

- **Lokatie:** Kennis is niet aanwezig op de plaats waar het bedrijfsproces wordt uitgevoerd; b.v. kennis is alleen op het hoofdkantoor aanwezig maar is met name nodig op filialen. Kennis kan echter ook versplinterd zijn over een organisatie waardoor er geen synergie optreedt.

**Beschikbaarheid van kennis**

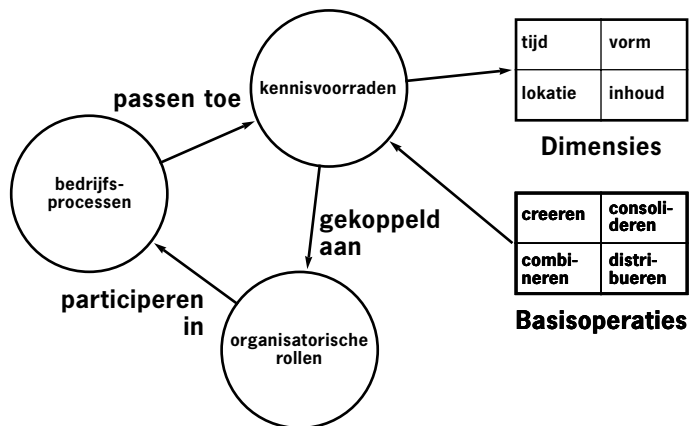
Een van de vuistregels van de goeroe van de Business Process Re-engineering beweging, Michael Hammer, luidt: *Maak volledige afhandeling van het bedrijfsproces mogelijk daar waar de klant in contact komt met het bedrijf.*

Michael Hammer, in: Bedrijfsprocessen herstructureren: zet het mes erin. In Harvard Holland Review, nr. 27, pag. 7 t/m 15 (1991)

Daadwerkelijke realisatie van deze vuistregel kan alleen wanneer ook alle kennis daar beschikbaar is op de plaats waar het bedrijfsproces moet worden afgehandeld. Indien dit niet gerealiseerd kan worden, leidt dit onherroepelijk tot vertraging.

**3.3 Kennisvoorraden**

Kennisvoorraden in een organisatie worden toegepast in bedrijfsprocessen en zijn functioneel gebonden aan organisatorische rollen die door mensen (en in toenemende mate door computers) worden vervuld. Deze rollen kunnen formeel gedefinieerd zijn in de vorm van functiebeschrijvingen (docent, consultant, help-desk medewerker, programmeur) maar zijn vaak ook informeel (expert, vraagbaak, mentor, innovator). Figuur 6 geeft de samenhang tussen bedrijfsprocessen, kennisvoorraden en rollen weer.



Figuur 6: Kennisvoorraden in samenhang met andere factoren

De eisen die gesteld worden vanuit de bedrijfsprocessen en de wijze waarop de organisatorische rollen zijn ingericht bepalen hoe de kennisvoorraden dienen te zijn geconfigureerd langs de vier dimensies. Daarnaast moet worden bepaald en hoe de verschillende basisprocessen moeten worden ingericht om zorg te dragen voor een efficiënte en effectieve uitvoering van de bedrijfsprocessen.

## 4 Kennismanagement

Uit de vorige hoofdstukken heeft u al kunnen opmaken dat kennis steeds belangrijker wordt voor het overleven van organisaties. Meer dan ooit worden deze geconfronteerd met ingrijpende ontwikkelingen die zich in een hoog tempo voordoen. Om een sterke concurrentiepositie te houden, moet een organisatie adaptief op veranderingen kunnen inspelen. Kennis is daarbij onontbeerlijk. Evenals het juist beheren en toepassen ervan. Kennismanagement richt zich daarom op:

- het formuleren van een strategisch beleid ten behoeve van de ontwikkeling en toepassing van kennis
- het uitvoeren van het kennisbeleid met behulp van alle partijen binnen de organisatie
- het verbeteren van de organisatie daar waar kennis niet optimaal wordt benut of niet aangepast wordt aan veranderende omstandigheden
- het monitoren en evalueren van de prestaties van kennisvoorraden en beheersactiviteiten op kennis.

25



Het concept van kennismanagement heeft een meerwaarde omdat het verbeteringen zoekt over de grenzen van de 'traditionele' beheersfuncties van kennisdragers zoals personeelszaken, opleidingen en documentatiebeheer. Kennismanagement richt zich op het verbeteren van de performance van processen, organisaties en systemen in het algemeen vanuit het perspectief dat kennis daarbij de cruciale productiefactor is.

Bovendien streeft kennismanagement naar integratie van strategievorming en uitvoering waarbij leren over de

toepassing en ontwikkeling van kennis centraal staat. Het sturen en beheren van de levenscycli van kennisgebieden in organisaties vormt een essentieel aspect van strategisch beleid in organisaties. Structurele innovatie is alleen mogelijk wanneer een bedrijf in staat is verschillende levenscycli van kennisgebieden op elkaar af te stemmen en mensen en hulpmiddelen zodanig in te zetten dat levenscycli elkaar versterken.



Voor kennismanagement bestaat geen kant-en-klare aanpak. Per organisatie verschilt de aanpak, de gebruikte methoden en technieken. Uiteindelijk is niet van belang hoe kennismanagement gestalte wordt gegeven, als het maar gebeurt. In dit hoofdstuk bespreken we de doelen die gesteld worden binnen kennismanagement (paragraaf 4.1) en op welke niveaus deze gericht kunnen zijn (paragraaf 4.2). Eveneens wordt er aandacht geschonken aan de verschillende benaderingen van kennismanagement (paragraaf 4.3). Kennismanagement werkt vanuit de meer algemene probleem-oploscyclus. Dit denkmodel komt in paragraaf 4.4. aan de orde, gevolgd door de verschillende instrumenten die bij kennismanagement ingezet kunnen worden (paragraaf 4.5). Tot slot bekijken we in paragraaf 4.6 kennismanagement als continu leerproces.

#### 4.1 Doelen van kennismanagement

In de doelstellingen van kennismanagement vinden we de dimensies processen en structuur (zie hoofdstuk 3) weer terug. In termen van de processen van kennisbeheer kunnen de volgende doelen worden nagestreefd:

- zorg dragen voor een effectieve en efficiënte **ontwikkeling van nieuwe kennis** en verbetering van bestaande kennis met het oog op de strategie van de

organisatie en de individuele doelstellingen van de medewerkers

- zorg dragen voor een **gerichte distributie van nieuwe kennis** naar andere bedrijfsonderdelen en het **delen** ervan tussen medewerkers



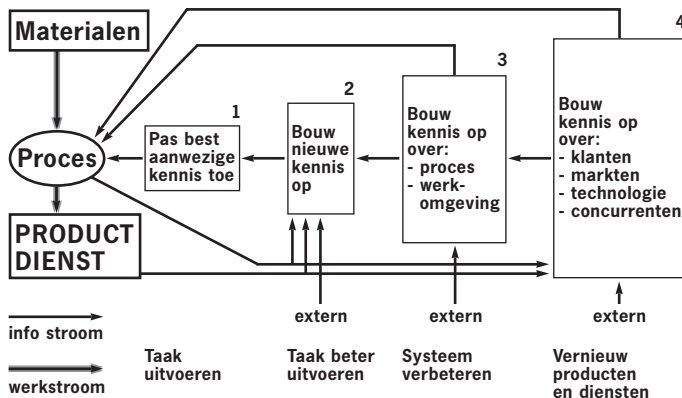
- zorg dragen voor een **doelmatige borging van kennis** zodat deze makkelijk toegankelijk wordt voor het collectief en hergebruik mogelijk is
- zorg dragen voor het **effectief en efficiënt combineren** van de best beschikbare kennis binnen een bedrijf of netwerk van bedrijven

Met betrekking tot de structuur van de kennishuishouding kunnen de volgende doelen nagestreefd worden:

- de **inhoud** van kennisdragers actueel en juist laten zijn onder veranderende omstandigheden; de beste kennis toepassen
- de **lokatie** van kennisdragers optimaal laten zijn in het kader van bedrijfsprocessen; kennis op de beste plaats toepassen
- de **vorm** van kennisdragers verbeteren in relatie tot de gebruikers en het verwachte gebruik ervan; kennis in de beste vorm toepassen
- de **beschikbaarheid** van kennis afstemmen op de tijden waarop de kennis nodig kan zijn; hierbij moet b.v. gedacht worden aan de beschikbaarheid van kennis wanneer deze kennis noodzakelijk is in het kader van een bedrijfsproces; kennis kunnen toepassen wanneer nodig.

## 4.2 Ambitieniveaus van kennismanagement

Gebaseerd op het werk van Deming op het terrein van het kwaliteitsmanagement, onderscheidt Wiig vier ambitieniveaus waarop het verbeteren van kennis aangepakt kan worden (zie figuur 7).



Figuur 7: Ambitieniveaus van kennismanagement

Op niveau 1 is de focus gericht op het toepassen van de beste beschikbare kennis om een taak uit te voeren. Op niveau 2 wordt nieuwe kennis opgebouwd met als doelstelling om een taak beter uit te voeren. Niveau 1 en 2 vertonen veel overeenkomsten met het 'single loop learning' zoals door Argyris wordt onderscheiden. Op niveau 3 wordt kennis over het proces en haar eigenschappen opgebouwd om zodoende het systeem te verbeteren. Dit niveau komt sterk overeen met wat Argyris 'double loop learning' noemt. Op niveau 4 tenslotte wordt kennis opgebouwd over de markt, de concurrenten en de positie van het bedrijf in haar omgeving. Het doel is dan het vernieuwen van de producten en wellicht zelfs de markt.

## 4.3 Verschillende benaderingen

In publicaties over kennismanagement wordt een breed scala van invalshoeken gepresenteerd, die ieder een andere nadruk leggen op problemen en oplossingsrichtingen. Het meest in het oog springen daarbij twee op het eerste gezicht 'concurrerende' benaderingen.

Eenzijds is er de **stysteemgerichte benadering** die door middel van het in kaart brengen van processen, actoren, kennisdragers, kennisgebieden en de dynamiek in het werkveld, streeft naar beter zicht op vraag en aanbod van kennis en de kwaliteit van de organisatie als 'kennissysteem'. Op grond van een dergelijke analyse worden knelpunten en consequenties geïdentificeerd. Kenmerkend voor deze benadering is dat kennis wordt beschouwd als een productiefactor die los geanalyseerd kan worden van de huidige dragers van de kennis. Diverse oplossingsrichtingen zijn vervolgens mogelijk om te komen tot verbeteringen. Deze benadering vertoont overeenkomsten te vertonen met theorieën als Business Process Re-engineering en kwaliteitsmanagement maar ook met de 'soft systems' benadering die ten grondslag ligt aan theorieën over lerende organisaties.

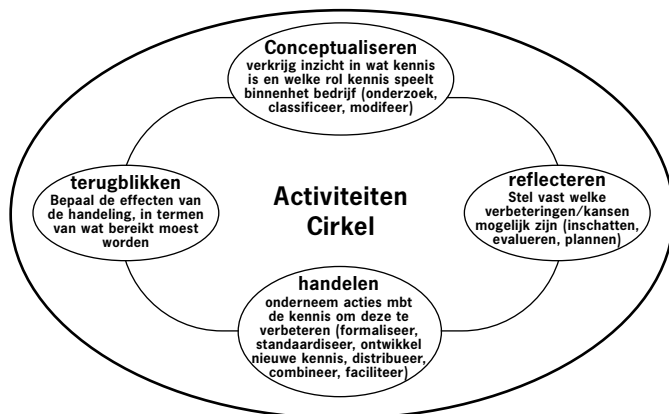


Daartegenover staat een benadering die zich richt op de verbetering van professionele organisaties op basis van **gedragscriteria van mensen** en de culturele inbedding daarvan. De zelfstandige professional staat daarbij centraal. Verbeteracties worden niet zozeer gebaseerd op een analyse van de kennis als abstract begrip. Nadruk ligt eerder op het faciliteren van professionals zodat zij hun kennis in het voordeel van de organisatie aanwenden. Bovendien dienen zij hun kennis telkens te vernieuwen zodat ook in de toekomst de organisatie er haar voordeel mee doet. Kennis wordt in deze visie beschouwd als onlosmakelijk verbonden met de mens. Een extreem standpunt vanuit deze benadering behelst dat het expliciet maken van kennisdragers en kennisgebieden zal leiden tot verstarring. Het zou met name een middel zijn voor het management om meer 'grip' te krijgen op de werknemers. Ook in deze benadering zijn verschillende oplossingsrichtingen denkbaar.

## 4.4 Denkmodel voor kennismanagement

### 4.4.1 Probleemgericht

Kennismanagement onderscheidt zich van andere managementactiviteiten doordat het zich richt op het facet kennis. Toch is er in de praktijk sprake van activiteiten die passen binnen een meer algemene probleemoploscyclus (Argyris). Specifieke invulling van dit model voor KM-activiteiten levert het denkmodel op zoals is weergegeven in figuur 8.



Figuur 8: Denkmodel voor kennismanagement activiteiten

De kennismanagement activiteiten sturen uiteindelijk de basisprocessen van de kennishuishouding en leveren de volgende producten:

- **Doelen** voor kennisontwikkeling en toepassing
- **Inschatting van risico's** van verbeteracties
- **Randvoorwaarden** voor verbeteracties
- **Instrumenten** voor het bereiken van de gestelde doelen
- **Criteria** voor het meten van de performance van bedrijfsprocessen en concrete kennisdragers

Dit denkmodel is uitstekend bruikbaar voor het KM-concept omdat:

- **KM een leerproces is zoals alle management-activiteiten.** Het leerproces wordt in dit denkmodel expliciet gemaakt. Door een herhaling van conceptualiseren, reflecteren, handelen en terugblikken is het mogelijk de resultaten van KM activiteiten aan te

passen aan veranderingen in de omgeving, veranderende inzichten en de veranderingen die KM activiteiten in de organisatie teweeg brengen (bedoeld maar zeker ook onbedoeld!). Motto daarbij is: veranderingen gebeuren toch; de kunst is deze niet te negeren maar er juist op te anticiperen.



- **Het houvast geeft bij het structureren van de activiteiten en de vereiste methoden en technieken.** Zo zijn modelleringstechnieken specifiek inzetbaar in de conceptualisatiefase terwijl concrete aanpakken voor de realisatie van verbeteringen specifiek toepasbaar zijn in de handelingsfase.
- **Het toepasbaar is op alle niveaus van de organisatie.** KM is een managementactiviteit die op alle niveaus van een organisatie een specifieke invulling krijgt.  
Op **strategisch** niveau worden randvoorwaarden voor het kennisbeleid vastgesteld en globale doelen die op langere termijn nagestreefd moeten worden.  
Op **tactisch** niveau wordt invulling gegeven aan concrete verbeteracties op middellange termijn. Doelen worden verder geconcretiseerd en de inzet van instrumenten verder vormgegeven.  
Uiteindelijk wordt op **operationeel** niveau concreet uitvoering gegeven aan verbeteracties.  
Op elk niveau komen echter **alle** activiteiten in de probleemoploscyclus terug.
- **Het toepasbaar is voor verschillende situaties.** Zo kan KM zich richten op de performance van één enkel werkproces, het functioneren van een afdeling of groep. Daarnaast is kennismanagement niet alleen toepasbaar in het kader van gehele organisatie maar tevens over organisaties heen.

Aan de hand van de fasen van bovengenoemd model, kunnen specifieke technieken en instrumenten ingezet worden. Het voert te ver om op deze plaats hierover een uitgebreide verhandeling te geven. In bijlage 1 is per fase een globaal overzicht gegeven van de mogelijke activiteiten en producten.

#### **Kennisaudits om conditie te peilen.**

Tijdens een 'kennisaudit' gaat men na hoe de verschillende dimensies van kennis van invloed is op de kritieke klanteisen, tijd, kosten, kwaliteit en flexibiliteit. Dit kan bijvoorbeeld door een keten van bedrijfsprocessen te doorlopen en te analyseren hoe de toepassing en kwaliteit van kennis van invloed is op het uiteindelijke resultaat. Zo organiseerde het InnovatieCentrum Midden-Nederland een workshop waarin 12 middelgrote bedrijven onder begeleiding van het Kennismanagement Netwerk zelfstandig een audit doen op de kwaliteit van de kennishuishouding. Daarvoor zijn een aantal checklists ontwikkeld. Het invullen van de checklist is daarbij eigenlijk alleen maar een hulpmiddel. Het gaat om het systematisch aan de orde stellen van een aantal zaken waardoor binnen bedrijven een discussie ontstaat.

#### **4.4.2 Toekomstgericht**

We hebben al aangegeven dat kennismanagement zowel reactief als proactief is. Dat houdt in dat het niet voldoende is te weten wat we **nu** willen bereiken maar tevens wat we in de toekomst willen bereiken. Een proactieve houding van KM vergt dat we een visie ontwikkelen over welke kennisgebieden onderzocht en ontwikkeld moeten gaan worden. Daartoe moeten bijvoorbeeld veelbelovende kennisgebieden opgespoord worden. Ook moet er bepaald worden welke basis-kennisgebieden onderhouden moeten worden of zelfs afgestoten.

Een cruciale vraag hierbij is hoe organisaties de levenscyclus van kennisgebieden kunnen voorspellen. Het zoeken van oplossingen in de richting van scenariodenken ligt hierbij voor de hand. Daarbij moeten we ons ook goed realiseren dat de moderne maatschappij dermate snel verandert dat voorspellingen vaak alleen slagen in het duister zijn. Een interessante ontwikkeling

in dit kader is dat kennismanagement ook wordt toegepast op kennis die ten grondslag ligt aan voorspellingen.

**Kennis over de toekomst.**

Eén van de meest gerenommeerde scenariodenkers, Peter Schwartz, zegt hierover:

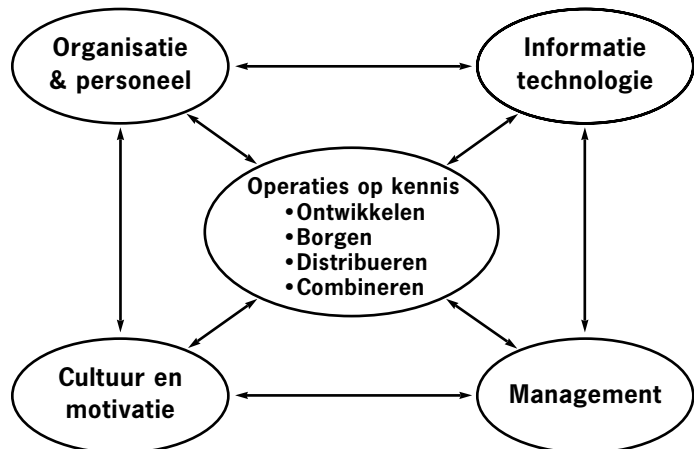
*“Articulating your Mind-set, People often do not realize that their decision agendas are usually unconscious. Thus, the first step of the scenario process is making it conscious. (..)*

*You begin by examining the mind sets which you personally use-consciously or unconsciously- to make judgments about the future. Think of this process as a form of research. Instead of gathering information out in the world, you gather information from within yourself.”*

Peter Schwartz: The long view, pagina 53.

### 4.5 Technieken en instrumenten

KM heeft een breed scala van instrumenten tot haar beschikking die ingezet kunnen worden tijdens verbeteracties. De inrichting van het kennisbeheer wordt met name vorm gegeven door componenten als cultuur, motivatie van medewerkers, organisatie, management en informatietechnologie (figuur 9).



Figuur 9: Verschillende componenten van de inrichting van operaties op kennis

Er kunnen over het algemeen 3 groepen instrumenten onderscheiden worden:

**Management, cultuur en personeel**

- Strategie-ontwikkeling
- Opleidingen en trainingen
- Werving en selectie
- Beloningsmodellen
- Aanpassen managementstijl

**Organisatorische aanpassingen**

- Herontwerp van bedrijfsprocessen
- Aanpassen sturingsmodel
- Fuseren
- ‘Outsourcing’
- Werken op projectbasis waarin verschillende disciplines vertegenwoordigd zijn
- Bureau lessons learned
- Introductie van een Buddy Systeem

**Informatietechnologie**

- Documentatietechnologie
- Informatiesystemen
- Systemen t.b.v. het samenwerken van personen/afdelingen (Groupware)
- Telematica
- Workflowmanagement systemen
- Personeelsinformatiesysteem waarin kennisprofielen zijn opgeslagen
- Datamining
- Kennissystemen
- Intranets (interne kennisservers inrichten m.b.v. WWW-technologie)

Welke instrumenten het meest geschikt zijn hangt af van een complex van factoren waaronder de kenmerken van de betrokken kennisdragers, de concrete knelpunten en de omgeving waarin het bedrijf zich bevindt.

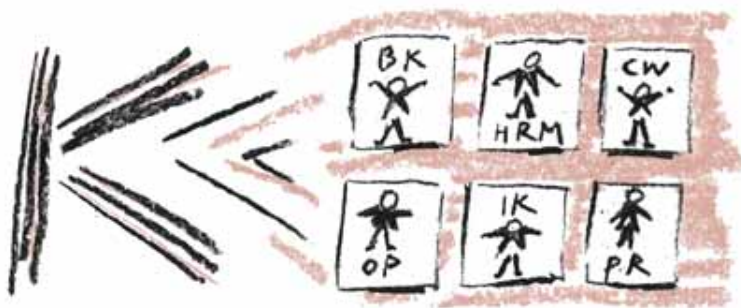
Meest bepalend is echter de bedrijfsfilosofie die doelen en randvoorwaarden stelt met betrekking tot de inzet van instrumenten. Daarbij moet worden gedacht aan de omgang met werknemers, de visie met betrekking tot technologie, de maatschappelijke verantwoordelijkheden etc.

### Belonen van het delen van kennis

Hoeveel organisaties zijn er eigenlijk waarin het delen van kennis daadwerkelijk wordt beloond? Medewerkers worden ofwel beloond zonder enige evaluatie van hun functioneren ofwel op grond van de bereikte individuele resultaten. De nadruk op resultaatsverplichtingen dwingen medewerkers en business units er juist toe om kennis af te schermen om zo hun concurrentiepositie in stand te houden. Geen goed uitgangspunt dus voor een betere organisatie van de kennishuishouding.

### Multi-disciplinaire aanpak.

De aard van de beoogde activiteiten maakt duidelijk dat kennismanagement een sterk multi-disciplinaire benadering is. Verschillende disciplines als bedrijfskunde, human resource management, organisatie-psychologie, communicatiewetenschappen, informatiekunde en operations research kunnen daaraan een bijdrage leveren. Daarbij gaat het niet alleen om instrumenten om verbeteracties mee uit te voeren maar ook om methoden en technieken voor het inzichtelijk maken van kennisintensieve werkprocessen en het vinden van oorzaken voor knelpunten. Uit projecten blijkt ook dat de meerwaarde van kennismanagement voor organisaties met name ligt in het feit dat de focus gericht is op kennis en niet zozeer op specifieke methoden en technieken vanuit één discipline.



Kennismanagement moet op de eerste plaats worden beschouwd als een integraal onderdeel van management taken. De verwachting is dat er geen ‘kennismanagers’ zullen ontstaan. In principe zal iedere manager als onderdeel van zijn/haar dagelijkse taken het facet kennis moeten besturen en beheren.

### Interfaces tussen kennisintensieve bedrijfsprocessen

Een belangrijk aandachtspunt voor het identificeren van oorzaken van knelpunten in de kennishuishouding zijn de **interfaces** tussen kennisdragers. In bedrijfsprocessen werken verschillende personen, afdelingen of zelfs organisaties samen om tot een produkt te komen. Slechte resultaten zijn in veel gevallen terug te voeren tot een gebrekkige uitwisseling van informatie waardoor aanwezige kennis niet optimaal kan worden toegepast en nieuwe kennis niet wordt opgebouwd. Een beter inzicht in de kennis die binnen samenwerkingsprocessen aanwezig is of moet zijn, maakt het mogelijk de communicatie tussen actoren te verbeteren. Centraal uitgangspunt is dus optimale toepassing en ontwikkeling dat richting geeft aan de wijze waarop informatie wordt uitgewisseld en opgeslagen. **Informatiebeleid is in deze benadering dan ook een afgeleide van kennisbeleid.**

### Meetinstrumenten zijn noodzakelijk.

In het kader van kennismanagement-activiteiten is er een directe behoefte aan meetinstrumenten voor de performance van kennisintensieve werkprocessen zowel voor de analyse van de huidige situatie ('Hoe goed doen we het?') als voor de evaluatie van verbeteracties ('Hoe goed doen we het nu in vergelijking met voorheen?'). Het ligt voor de hand dat kennismanagement hiervoor gebruik maakt van benaderingen die opgang gemaakt hebben in de kwaliteitszorg.



Een zwak punt in de kennismanagement benadering is de analyse van financiële kenmerken van kennis. Er zijn eigenlijk geen methoden beschikbaar waarmee kennis gewaardeerd kan worden in financieel-economische zin. Als kennis echter beschouwd wordt als productiefactor,

dan ligt voor de hand dat kennis op de één of andere manier terug te vinden moet zijn op de balans. Een in het oog springende ontwikkeling in dit kader is de zogenaamde 'techno-lease' constructie zoals Philips en Fokker hebben afgesloten met de RABO-bank.



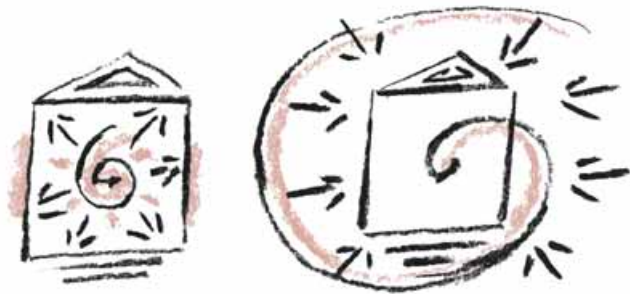
In het tijdschrift Fortune van oktober 1994 is een coverstory gewijd aan bedrijven als Canadian Imperial Bank of Commerce, DOW Chemical, Hughes Space & Communications en Skandia, die trachten economische waarde toe te kennen aan kennis. Belangrijkste conclusie is eigenlijk dat niemand nog weet hoe het moet, maar dat iedereen er van overtuigd is dat het belangrijk is. Bedrijven blijken daarnaast niet geneigd te zijn informatie over een dermate cruciale bedrijfsfactor openbaar te maken waardoor onderzoek op dit terrein niet goed van de grond komt. Een eerlijke conclusie moet dan ook zijn dat hier nog veel werk te doen valt.

37

#### 4.6 Kennismanagement als continu leerproces

In veel publicaties wordt melding gemaakt van het ideaal-type organisatie: de lerende organisatie. In feite is een lerende organisatie een organisatie die structureel in staat is de resultaten van kennisintensieve werkprocessen te evalueren, bestaande kennis aan te passen en nieuwe kennis versneld toe te passen. Het leren in een intelligente organisatie vindt bewust plaats. Het is in hoge mate gericht op collectief leren en het bewust verbeteren van het leervermogen. Dat betekent concreet dat niet alleen nieuwe kennis wordt ontwikkeld maar tevens dat nagedacht wordt over de manier waarop deze ontwikkeling plaatsvindt, hoe de nieuwe kennis wordt verspreid, welke (tijds)aspecten daarbij een rol spelen etc. De organisatie van het leerproces zelf is dus onderwerp van managementactiviteiten!

Kennismanagement ondersteunt daarmee het verbeteren van het leervermogen van organisaties en is daarom nauw gekoppeld aan het principe van lerende organisaties. Het organiseren van het leerproces is een belangrijk onderdeel van kennismanagement. Conceptualiseren, beoordelen, handelen en evalueren wisselen elkaar cyclisch af. Elke keer opnieuw moeten de vaak turbulente in- en externe ontwikkelingen geanalyseerd worden. Telkens moet het beleid teruggekoppeld worden en, indien nodig, bijgesteld. Figuur 9 illustreert op welke wijze er een continue uitwisseling plaatsvindt met de omgeving. In het schema zijn de belangrijkste processen en fasen van kennismanagement geïntegreerd. Hierbij is uitgegaan van de probleemoploscyclus uit paragraaf 4.4.1.



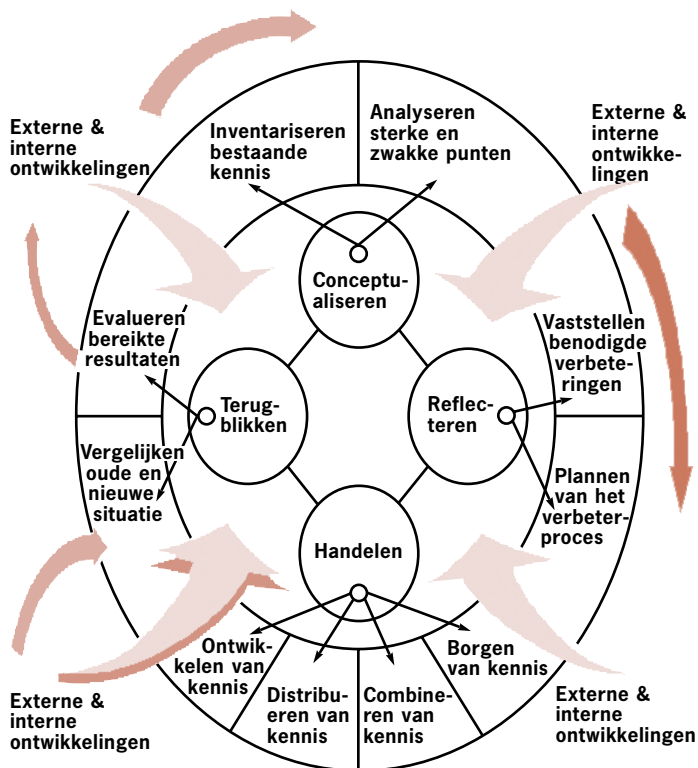
Elke fase van het leerproces past specifieke instrumenten toe om de gewenste doelstellingen te bereiken. Deze doelstellingen en de wijze waarop deze kunnen worden gerealiseerd, kunnen in feite worden beschouwd als de kennisgebieden van kennismanagement. Het geven van recepten voor uitvoering van de activiteiten in elke fase is zo goed als onmogelijk. Per situatie wordt het beleid bepaald door unieke in- en externe factoren. Zo kan tijdens de conceptualisatiefase gevraagd worden of het wel wenselijk is om eerst de aanwezige kennis te inventariseren alvorens te bepalen welke kennis nodig is. Wellicht zijn middelen en tijd slechts beperkt beschikbaar. Daarnaast dient de concurrent niet uit het oog verloren te worden: is die niet allang bezig met het ontwikkelen van nieuwe kennis als wij net klaar zijn met inventariseren? In bijgevoegd kader worden een aantal interne blokkades genoemd die in de praktijk van invloed blijken op de effectiviteit van kennismanagement.

### Interne invloeden

- Mensen (te weinig, te weinig goede)
- Tijdgebrek (waan van de dag)
- Attitude m.b.t. kwaliteit
- Onvoldoende bekrachtiging van kennisontwikkeling, deling en vastlegging
- Bedrijfscultuur m.b.t. informatieoverdracht
- Onvoldoende inzicht in noodzaak om collectief te leren
- Gebrekkige hulpmiddelen
- Niemand voelt zich verantwoordelijk

### Externe invloeden

- Arbeidsmarkt
- Concurrentie
- Wet- en regelgeving
- Technologische ontwikkelingen (snelheid, complexiteit)
- Onzekerheid
- Veranderende klant-eisen



Figuur 10: Raamwerk voor kennismanagement

### **Voorbeeld van een specifieke aanpak van kennisonwikkeling.**

Nedap bevordert zoveel mogelijk de onderlinge uitwisseling van kennis tussen de 430 werknemers.

Directeur Westendorp:

“Het is belangrijk dat mensen zich niet beperken tot de grenzen van hun functie, maar het geheel overzien. Dat bevordert de creativiteit. Om die reden werken in de vijf produktgroepen de verkoop-, en ontwikkel- en produktmensen intensief met elkaar samen. Wie een idee heeft, of op een bepaald terrein meer kennis wil ontwikkelen, krijgt daarvoor alle ruimte. Wat op dit moment wel of niet tot onze kernactiviteiten behoort, doet daarbij niet terzake. Het enige uitgangspunt is dat je het gevoel hebt dat de maatschappij er behoefte aan zou kunnen hebben. Het kennisonwikkelingsproces van NEDAP beschrijft Westendorp dan ook als gestuurd toeval: “Het gebeurt vanuit het gevoel, maar wordt wel praktisch gestuurd door je eigen achtergrond, de beurzen die je bezoekt, de klanten die je spreekt.”

Directeur Westendorp van Nedap in Management team 4-4-94.

### **Bureau Lessons Learned bij de Koninklijke Landmacht.**

In Juni 1993 heeft de KL een Bureau Lessons Learned opgericht. Majoor Rondel over het doel van dit bureau:

“Het Bureau Lessons Learned probeert te voorkomen dat bij iedere vredesbewaking weer opnieuw het wiel uitgevonden moet worden. Zo zit bijvoorbeeld overal in het land, bij diverse eenheden, een hoop ervaring.

Deze ervaring is onder meer opgedaan bij de evaluaties van oefeningen die de eenheden hebben gedraaid.

Helaas bleef deze informatie vaak op bataljons- of brigadeniveau hangen, waardoor andere eenheden daar niet van mee konden profiteren. Tegenwoordig worden deze ervaringen door ons bureau geanalyseerd en wij proberen daar vervolgens ‘Lessons Learned’ uit te halen: Praktische feiten die aangeven hoe iets beter kan of juist niet zou moeten.”

Bron: LLC Courant, maart 1994.

Uiteindelijk zal het leerproces in hoge mate beïnvloed worden door externe ontwikkelingen, kansen en bedreigingen, die zich op elk moment van het leerproces aandienen. Het feit dat we net enthousiast aan het inventariseren zijn, wil niet zeggen dat de buitenwereld stil zit en netjes wacht tot we klaar zijn. Maar wie heeft gezegd dat kennismanagement makkelijk is?

## 5 Welke organisaties hebben baat bij kennismanagement?

Uit ervaring blijkt dat er verschillende motieven zijn voor bedrijven en organisaties om serieus met kennismanagement aan de slag te gaan. Daarbij zijn een aantal globale groepen te onderscheiden:

### **Bedrijven die door allerlei omstandigheden moeten herstructureren of geherstructureerd zijn.**

Dit kan gaan om industriële bedrijven waarvan de concurrentiepositie danig is verzwakt, maar ook om bijvoorbeeld delen van de overheid die moeten bezuinigen of verzelfstandigen. Kennismanagement is voor dergelijke bedrijven een middel om meer zicht te krijgen op de kritische kennisgebieden en de medewerkers die over deze kennis beschikken.

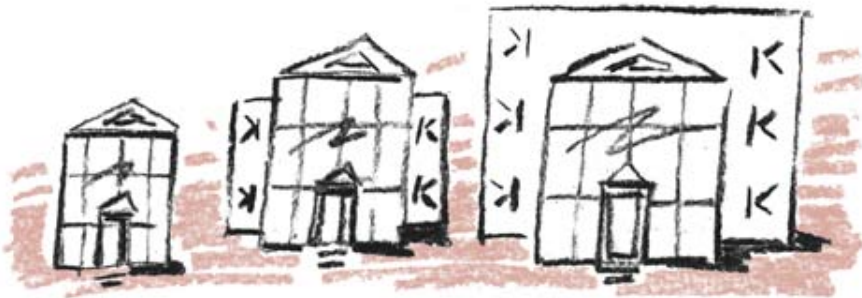
De behoefte om zich terug te trekken op de kerncompetenties is voor veel organisaties een aanleiding om te onderzoeken in hoeverre kennismanagement daaraan kan bijdragen.



### **Van product gedreven naar markt gedreven.**

Veel bedrijven hebben de afgelopen jaren de omslag gemaakt van product-georiënteerd naar markt-georiënteerd. Business units werden ingericht op grond van markten om zodoende de aansluiting met de markt beter in te richten. Daar waar deze bedrijven voorheen gegroepeerd waren rond produkten en de daarbij horende technologieën en kennisgebieden, is nu de kennis vaak versnipperd aanwezig over de verschillende business units. Dit brengt ook met zich mee dat kennis

niet meer vanzelf onderhouden wordt zoals dat eerst wel gebeurde. Daar waar dus winst geboekt is in het combineren van marktkennis, is nu juist een extra inspanning nodig om de vakinhoudelijke kennis te sturen en te beheren.



### **Bedrijven die juist een grote groei hebben doorgemaakt.**

In tegenstelling tot de startfase waarin alles informeel en op kleine schaal werd georganiseerd, verliest men in deze bedrijven door schaalvergroting en tijdgebrek vaak het overzicht over de activiteiten van collega's en de organisatie als geheel. Daardoor ontstaat in veel gevallen bij het management maar ook bij de medewerkers een idee dat er pas op de plaats gemaakt moet worden en dat een inventarisatie nodig is van de beschikbare kennis. Daarnaast verlopen allerlei beheersprocessen vaak niet efficiënt waardoor frustraties optreden of kansen gemist worden.

43

### **Industriële bedrijven die zich op markten willen begeven waarvoor de benodigde kennisgebieden sterk versnipperd zijn over de totale organisatie.**

Voor een aparte business unit kan het erg duur zijn om alle kennis in eigen huis te ontwikkelen.

Daardoor ontstaat de noodzaak om goed gebruik te maken van de deskundigheden van andere business units. Daarvoor moet het dan wel mogelijk zijn te inventariseren welke kennis nodig is en waar deze kennis aanwezig is.

### **Bedrijven die een re-engineeringsslag achter de rug hebben.**

Veel bedrijven blijken vaak na de implementatiefase van een BPR-traject een terugval te vertonen in effectiviteit die net zo drastisch is als de voordelen die werden beoogd. Ervaringen uit met name Amerikaanse bedrijven

leert dat dit o.a. te wijten is aan een gebrekkige organisatie van de processen die zorg moeten dragen voor de ontwikkeling, borging en distributie van kennis binnen het bedrijf. In veel gevallen is de nadruk alleen gelegd op het zo slank mogelijk inrichten van de primaire processen. Dit blijkt echter averechts te werken op kennishuishouding. Achteraf gezien blijkt de middle-manager vaak toch van grote waarde voor goed kennisbeheer!

#### **‘Profit with safety’**

In Polen bedraagt de schade t.g.v. bedrijfsongevallen 2-6 % van het BNP. Om de totale schade t.g.v. bedrijfsongevallen drastisch terug te dringen wordt op initiatief van het Poolse Ministerie van Sociale Zaken, door CSC en de vakgroep Veiligheidskunde het project ARA (Accident Registration and Analysis) uitgevoerd.

Binnen het ARA project wordt:

- kennis m.b.t. het vastleggen, analyseren en leren van (bijna-) ongevallen vanuit Nederland naar Polen gebracht
- deze kennis geïntegreerd met bestaande Poolse kennis
- de kennis gedistribueerd naar Poolse bedrijven
- de bedrijven geleerd hoe de nieuwe kennis kan worden gebruikt om te leren van de (bijna-) ongevallen binnen de eigen organisatie
- op nationaal niveau een ‘kenniscirkel’ opgezet waarbinnen bedrijven van elkaar leren en nieuwe kennis ontwikkelen
- voorzieningen getroffen om deze nieuwe kennis weer te distribueren onder de bedrijven
- een zodanige kennisinfrastructuur opgezet zodat Polen op korte termijn ‘self-supporting’ kan zijn.

De deelnemende organisaties zijn: bedrijven, vakbonden, arbeidsinspectie, technologische instituten, universiteiten en het ministerie van Sociale Zaken. De eerste fase is kortgeleden met succes afgerond.

#### **Netwerken waarin verschillende bedrijven en organisaties participeren.**

Binnen een netwerk werken meerdere bedrijven en organisaties samen om een gezamenlijk doel te bereiken. Het op de juiste wijze combineren van kennis speelt

daarbij een cruciale rol naast het gezamenlijk investeren in de ontwikkeling van nieuwe kennis.

Dergelijke samenwerking wordt echter in veel gevallen gefrusteerd door een gebrekkige communicatie tussen de verschillende betrokkenen. Er is geen beeld van de beschikbare kennis, er is geen gemeenschappelijke taal, er zijn bedrijfsmatige en culturele barrières etc.

Expliciete en bewuste sturing van processen die daarbij een rol spelen kan een belangrijke bijdrage leveren aan verbetering van de kennisinfrastructuur van netwerken.

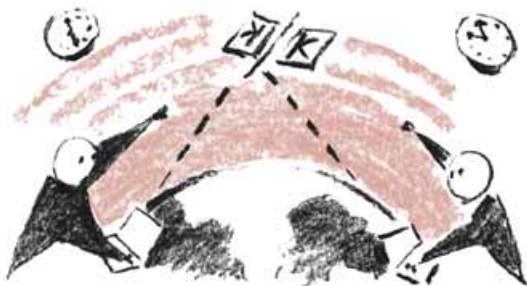
### **Body of knowledge in de sportwereld**

In de Telegraaf werd melding gemaakt van het volgende: “De bondscoaches van de wielrenners missen de kennis die noodzakelijk is om de oranje-ploegen de ideale voorbereiding te geven die broodnodig is voor wedstrijden op een dergelijke hoogte” en: “Dankzij een initiatief van de NOC\*NSF werd vorig jaar de zogeheten Body of Knowledge (BOK) opgericht, waarin de aanwezige sportwetenschappelijke begeleiding gebundeld, uitgebreid en toegankelijk werd gemaakt voor coaches en sporters.”

## Samenvatting

De wereld wordt steeds kleiner en sneller. Nieuwe technologieën doen hun intrede, politieke situaties veranderen met de dag en de concurrentie wordt harder. Dit alles heeft ingrijpende gevolgen voor bedrijven, instellingen en andere organisaties. Bedrijfsvoeringen moeten aangepast worden om concurrentieposities te behouden.

**Kennis** speelt daarin een centrale rol. Zonder de juiste kennis op het juiste moment en de juiste plaats, is een organisatie niet in staat slagvaardig op in- en externe ontwikkelingen te reageren. Beslissingen kunnen bijvoorbeeld niet tijdig worden genomen omdat de nodige kennis niet beschikbaar is. Of een bedrijf verliest de helft van haar marktaandeel omdat de concurrent met behulp van de nieuwste technologie een beter product op de markt heeft gebracht. In de huidige turbulente omgeving is kennis van enorm strategisch belang. Dit geldt zowel voor kennis van het bedrijf (zoals we weet wat in het bedrijf, waar liggen prioriteiten) als kennis van de markt (bijvoorbeeld welke kennis is in de toekomst cruciaal voor productontwikkeling, over welke kennis beschikt de concurrent).



**Kennismanagement** stelt kennis als cruciale productiefactor centraal. Het streeft naar een optimale benutting en ontwikkeling van kennis, nu en in de toekomst. Bepaald wordt welke kennis in welke vorm, wanneer en waar aanwezig moet zijn in het bedrijf of een netwerk van organisaties. Daarbij wordt een breed scala van technieken toegepast die per situatie en organisatie kunnen verschillen.

Kern van kennismanagement is het organiseren van processen waarin

- nieuwe kennis wordt ontwikkeld,
- kennis wordt gedistribueerd naar diegenen die over deze kennis moeten beschikken,
- kennis toegankelijk gemaakt wordt voor toekomstig gebruik én gebruik door het collectief,
- kennisgebieden worden gecombineerd.

Een goede afstemming van vraag en aanbod van kennis maakt het mogelijk de doorlooptijd van cruciale bedrijfsprocessen te verkorten en kosten te reduceren. Daarnaast zal de flexibiliteit van de organisatie toenemen evenals de kwaliteit van producten en diensten.

Kennismanagement wordt gestuurd door de strategische keuzes die binnen een organisatie gemaakt worden. Centraal staat de vraag welke deskundigheden het bedrijf in de toekomst concurrentievoordeel zullen verschaffen. Dit gaat alle managers in de organisatie aan. Kennismanagement is bij uitstek **multidisciplinair** omdat er kennis nodig is vanuit verschillende invalshoeken zoals politicologie, communicatie-wetenschappen, informatica en management-wetenschappen. Op deze manier krijgt een organisatie inzicht in de samenhang tussen bedrijfsprocessen, kennis, mensen, cultuur en technologie.

Een belangrijk aandachtspunt van kennismanagement is het verbeteren van het **leervermogen** van organisaties. Kennismanagement is een continu proces van ontwikkelen, evalueren, terugkoppelen, en bijstellen. Uiteindelijk zal het bij verbeteringen altijd gaan om verandering van werkwijze en gedrag van personeel. Doel is immers om hen slagvaardiger te doen optreden in de sterk veranderende omgeving. De organisatiecultuur en bestaande coalities hebben vergaande consequenties voor de haalbaarheid van verbeteracties. Kennis alleen is immers niet voldoende: het zijn mensen die er wat mee doen.

## Bijlage 1: Activiteiten en producten kennismanagement

Fase denkmodel	Mogelijke activiteiten	Producten
<b>Conceptualiseren 'Inzicht verkrijgen'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificeren kritische kennisintensieve processen en kennisdragers en hun onderlinge samenhang</li> <li>- Beschrijven kenmerken van kritische kennisgebieden en kennisdragers</li> <li>- Beschrijven interactie van kennisdragers</li> <li>- Cultuuranalyse gericht op kennistoepassing en ontwikkeling</li> <li>- Onderzoek naar communicatiegewoontes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overzicht kritische kennisgebieden</li> <li>- Overzicht kennis per actor</li> <li>- Samenhang tussen kennisintensieve werkprocessen</li> <li>- Samenhang tussen kennisdragers</li> </ul>
<b>Reflecteren 'Beoordeel kwaliteit en plan verbeteringen'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnose kwaliteit kennisdragers</li> <li>- Analyse fitheid kritische kennisgebieden</li> <li>- Vaststellen waarde van kennis</li> <li>- Simulatie van huidige/gewenste situatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteitsmodel kennis in relatie tot kritische eisen</li> <li>- Identificatie van nieuwe markten op grond van bestaande kennis</li> <li>- Sterke/zwakke punten</li> <li>- Verbeterplan</li> </ul>
<b>Handelen 'Verbeter daadwerkelijk'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbeteren performance kennisdragers</li> <li>- Ontwikkelen van nieuwe kennisdragers</li> <li>- Ontwikkelen van nieuwe kennis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwe/betere interfaces tussen kennisdragers</li> <li>- Verandering van gedrag van medewerkers</li> <li>- Nieuwe kennisdragers</li> <li>- Infrastructuur voor kennisdeling</li> <li>- Vastlegging van expertise</li> <li>- Betere indexering van kennis</li> </ul>
<b>Evaluatie 'Terugblik' maar ook start van een kennismanagement cyclus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meten performance van nieuwe of huidige situatie</li> <li>- Bepalen van knelpunten en opportuniteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventarisatie prestaties kennisintensieve werkprocessen</li> <li>- Terugkoppeling effectiviteit en efficiëntie verbeteracties</li> </ul>

## Bijlage 2: Meest gestelde vragen over kennismanagement

Op grond van ervaringen van de afgelopen jaren hebben we de meest gestelde vragen m.b.t. kennismanagement opgenomen, aangevuld met een korte reactie.

### Is kennismanagement niet hetzelfde als informatiemanagement?

Nee, informatiemanagement richt zich in het algemeen op het uiteindelijke produkt van kennisintensieve werkprocessen. Het bestuurt processen die richten op het opslaan, ter beschikking stellen en distribueren van gegevens.

Kennismanagement richt zich op de competentie van organisaties, namelijk datgene dat het mogelijk maakt gegevens te interpreteren en een waarde toe te voegen. Daarnaast richt kennismanagement zich op een ander essentieel produkt van kennisintensieve werkprocessen, namelijk nieuwe kennis. Informatie management is overigens wel een belangrijk instrument voor kennismanagement daar waar het gaat om het aanleveren van de grondstoffen voor kennistoepassing en ontwikkeling. Informatiebeleid is daarom ook een afgeleide van kennisbeleid.

49



### Beogen theorieën rond lerende organisaties hetzelfde als kennismanagement?

Inderdaad. Kennismanagement is echter een voorwaarde voor het creëren en handhaven van een lerende organisatie. Lerende organisaties ontstaan soms vanzelf, bijvoorbeeld in het geval van startende bedrijven.

In de praktijk blijkt het echter veel moeilijker te zijn een lerende organisatie te blijven. Leren is het aanpassen, vergroten en verdiepen van kennis, een proces dat **juist** bestuurd kan worden vanuit een kennismanagement

benadering. In onze optiek is kennismanagement datgene dat een lerende organisatie concreet mogelijk maakt.

**Is kennismanagement hetzelfde als kennistechnologie?**

Beslist niet. Kennistechnologie (KT) als specialisme binnen de informatietechnologie richt zich op het verzamelen, structureren en programmeren van zgn. kennissystemen. KT kan een instrument zijn waarmee de organisatie van de kennishuishouding verbeterd kan worden maar levert slechts één van de vele technologieën die kunnen worden toegepast.

**Is kennismanagement altijd een langdurig en tijdrovend proces?**

Nee, kennismanagement vertoont veel overeenkomsten met kwaliteitszorg. Op verschillende ambitieniveaus kunnen verbeteracties worden geïmplementeerd. Via het beschreven denkmodel is het mogelijk te kiezen voor een specifieke benadering die past bij het ambitieniveau.

**Is kennismanagement hetzelfde als 'business intelligence'?**

Nee, 'business intelligence' betekent over het algemeen de competentie om gegevens uit de omgeving om te zetten tot waardevolle strategische informatie en kennis. Kennismanagement kan zich richten op het bevorderen van deze 'business intelligence' of het verbeteren van het gebruik van deze functie maar is breder dan het concept 'business intelligence'.

## **Bijlage 4: CIBIT Adviseurs | Opleiders**

### **Slim organiseren van organisaties, bedrijven en netwerken**

Er wordt steeds meer gevraagd van uw organisatie, bedrijf, netwerk of keten. Dat vraagt om anticiperen op de toekomst en slim organiseren waarbij alle relevante expertise wordt gemobiliseerd, gebundeld en zonder fricties wordt toegepast waar de klant dat verwacht.

#### **Specialisaties**

Waarin is CIBIT Adviseurs | Opleiders gespecialiseerd? Wij hebben ons sinds 1988 bezig gehouden met vraagstukken op het terrein van:

- kennisstrategie
- kennismanagement
- kenniscentra
- scenario denken
- kennisuitwisseling en leren in programma's

Wij mogen ons met recht specialisten op deze onderwerpen noemen.

#### **Welke vraagstukken pakken wij aan?**

Onze activiteiten hebben altijd iets te maken met slim omgaan met kennis en leren want daar hebben wij nu eenmaal verstand van. Maar deze facetten kunnen nooit worden geïsoleerd in de organisatie en daarom zijn veel van onze activiteiten nauw gekoppeld aan vraagstukken op het vlak van bijvoorbeeld strategie, organisatieontwikkeling, HRM-beleid, product- en dienstontwikkeling, kwaliteit en risico management. Bijgaand een overzicht van de belangrijkste concrete vraagstukken waar wij samen met klanten aan werken, inclusief de top 100 van de meest gestelde vragen met antwoorden uit de praktijk.

#### **Referenties**

Voor wie werken wij? Onze klanten komen zowel uit de profit als non-profit sector. Wij werken voor middelgrote bedrijven maar ook voor multinationals, voor gemeenten, provincies en rijksoverheden en in toenemende mate voor tijdelijke projectorganisaties en kenniscentra. Wij zijn niet alleen actief in Nederland maar ook internationaal en beschikken over een netwerk van partners die het mogelijk maken relevante expertise te bundelen en ook projecten en uitdagingen van omvang aan te gaan.

Tot onze klanten behoren onder andere Achmea, Ballast Nedam International, Dienst Landelijk Gebied (DLG), DSM, FIAT, KIWA, KLM, KPN Telecom, NOC-NSF, Opta,

Philips, Telecom Italia, SaraLee/DE, Siemens AG, Unilever en het Wereld Natuurfonds.

### **Adviseur en opleider**

Welke rol kunnen wij voor u vervullen? Bij elke klant is onze rol weer anders ingevuld maar 1 uitgangspunt staat bij ons voorop. De klant moet het uiteindelijk zelf kunnen! Wij maken ons graag overbodig. Daarom treden wij vaak op als coach, als aanjager, als expert, als (interim) projectleider of regisseur maar dat alles met het doel voor ogen om competenties bij de klant te ontwikkelen.

Dat wil niet zeggen dat wij vies zijn van implementatie vraagstukken, integendeel! Maar wel graag samen met de klant en gericht op het integreren van kennis- en leerprocessen in de dagelijkse praktijk. Het grootste compliment dat u ons kan maken is het opheffen van kennismanagement project omdat het niet meer nodig is maar tegelijkertijd vaststellen dat er wel iets veranderd is!

Daarbij bieden we een aantal specifieke kennismanagement opleidingen en zelfs KM Quest, een interactieve KM simulatie aan. Klik op het bijgaande logo van KM Quest voor meer informatie.

### **Informatie**

Wij zijn gaarne bereid om in een persoonlijk gesprek met u van gedachten te wisselen over slimme organisaties. Meer informatie vindt u op onze website [www.cibit.nl](http://www.cibit.nl) maar u kunt ook contact opnemen met Managing consultant kennismanagement Rob van der Spek via e-mail [rvdspek@cibit.nl](mailto:rvdspek@cibit.nl) of telefoonnummer 030-2308900.

# Literatuurlijst

- Anoniem.* (najaar 1995). Wijsheid ligt op de werkvloer. Bankblad.
- Argyris, C.* (1992). On organizational learning. Blackwell.
- Boer, André de,* (april 1994). Kennis is goud waard. Personeelswerk.
- Van den Broeck, H.* (1994). Lerend management; verborgen krachten van managers en organisaties. Lannoo Scriptum, Tiel.
- Danko, Quinty.* (september 1994). Concurrentiewapen kennismanagement: Hoe verschillende bedrijven het besturen en beheren van kennis aanpakken. FEM.
- Delden, P. J. van.* (1993/3). Professionalisering als organisatiestrategie. M&O.
- Drücker, Peter F.* (1989). The new realities. Harper & Row, New York.
- Feigenbaum, Edward A, Mc Corduck, Pamela.* (1988). The rise of the Expert company. Times books, New York.
- Gardner, Karen.* (1995). Position paper for the International Knowledge management.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K,* (1994). De strijd om de toekomst. Scriptum management.
- Kratochvíl, M.* (1994). Developing a Know-how Strategy. In: *J. Liebowitz* (Ed), Moving towards expert systems globally in the 21st century. Cognizant Communication Corporation, p.1378-1381.
- Laske, O.E.* (1990). Managerial thinking and knowledge management: a look in the future. WIC Seminar on Knowledge Management, Frankfurt.
- Leenen, Hanni.* (1995). Opleiden en kennismanagement, Magazine Opleidingsmanagement. Samson. 8-1995.
- Nonaka, I.* (1991). The knowledge creating company. Harvard Business Review, 69, November-December, 96-104.
- Nonaka, I, en Takeuchi, H.* (1995). The Knowledge creating company; how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York.
- Nouwen, Pieter.* (1994). Het concern van de toekomst: slank en slim. Elan, juli/augustus.
- Quinn, James Brian.* (1992). Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry. The free press, New York.
- Schwartz, Peter.* (1991). The art of the long view. Doubleday, New York.
- Senge, Peter, M.* (1990). The fifth discipline; the art & practice of the learning organization. Doubleday, New York.
- Spek, R. van der.* (1992). Knowledge management: a multi-disciplinary approach to knowledge in organizations. In: Proceedings IAKE 1992, p.225-241. MD, Software Engineering Press, Kensington.

*Spek, R. van der. Spijkervet, A.L. (1994). Kennismanagement; een integrale aanpak voor prestatieverbetering van kennisintensieve werkprocessen. Nederland Studie Centrum.*

*Spijkervet, A.L., van der Spek, R. van der. (1994). Resultaten van een onderzoek naar kennismanagement in 80 bedrijven in Nederland. Rapport Kennismanagement Netwerk.*

*Spek, R. van der, De Hoog, R. (1994). Towards a methodology for knowledge management. First version is presented on the ISMICK, Compiègne (October 1994). Second version is published as a technical report by the knowledge management network (december 1994).*

*Stewart, T.A. (1994). Your companys most valuable asset: intellectual capital. Fortune, october 3, 1994.*

*Stewart, T.A. (1995). Mapping corporate brainpower. Fortune, october 30, 1995.*

*Weggeman, M.C.D.P. en Boekhoff, E.J.M. (1995). Kenniswerkers en kennismanagement. Holland Management Review nr 42, 1995.*

*Wiig, Karl M. (1988). Managing knowledge; a survey of executive perspectives. TX: The Wiig Group, Arlington.*

*Wiig, Karl M. (1993). Knowledge management foundations: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge. Schema Press, Arlington, Texas.*

*Wiig, Karl M. (1994). A knowledge management framework. Practical approaches to managing knowledge. Schema Press, Arlington, Texas.*

*Wikström, Solveig en Normann, Richard. (1994). Knowledge and value. Routledge, New York.*

*Zwaan, prof. dr. A. H. van der & Boersma, dr. S. K. Th. Kennismanagement, Bedrijfskunde, jrg. 65.1993/4.*

# Over de auteurs

## **Drs. Rob van der Spek, CIBIT Adviseurs | Opleiders**

Rob van der Spek is managing partner van CIBIT en tevens senior adviseur in de CIBIT adviesgroep 'kennismanagement'. Hij studeerde Politieke en Sociale Wetenschappen aan de universiteiten van Utrecht en Amsterdam met als aandachtsgebieden scenario-technieken en 'technology assessment'. De afgelopen vijftien jaar werkte hij als adviseur op het gebied van kennismanagement voor diverse bedrijven en organisaties zoals Siemens, Sara Lee/DE, FIAT, Telecom Italia, Unilever, Wereld Natuur Fonds, Gemeente Utrecht en DSM. Sinds 2002 is hij adviseur van Angel Universal Net, een adviesbureau op het vlak van kennismanagement in Taipei (Taiwan) dat werkt voor diverse ondernemingen en organisaties in Taiwan en China.

In 1998 ontwikkelde hij samen met collega's de masterclass kennismanagement die nu samen met de Baak wordt uitgevoerd en waaraan in de loop der jaren 400 personen deelnamen.

In 1997 was Rob van der Spek inhoudelijk verantwoordelijk voor de studie 'European best practices on Knowledge Management' uitgevoerd door de European Foundation for Quality Management (EFQM). Deze studie is in 2001 onder zijn leiding herhaald.

Sinds 1991 publiceert hij bovendien over kennismanagement in diverse media en verzorgt hij presentaties in zowel binnen- als buitenland.

CIBIT Adviseurs | Opleiders

Postbus 2, 3720 AA Bilthoven

Tel: 030-230 89 00, fax: 030-230 89 99

E-mail: rvdspek@cibit.nl

## **Dr. A.L. Spijkervet**

is senior consultant bij CSC. Hij studeerde wis-en natuurkunde en econometrie. In 1978 promoveerde hij op een experimenteel fysisch onderzoek. Vanaf 1978 werkt hij, zowel in nationaal als internationaal verband op het snijvlak van management science/organisatie advies, engineering en geavanceerde informatie-technologie. Kennismanagement en het verbeteren van kennisintensieve processen en systemen speelden daarbij steeds een belangrijke rol. Eerder werkgevers waren het Nationaal Lucht- en Ruimtevaart Laboratorium (NLR) en Pandata. Bij het NLR was hij hoofd van de Operations Research groep. Bij Pandata heeft hij de Artificial Intelligence groep opgezet en geleid. In 1989 was hij mede-initiatiefnemer van het Kennis Management Netwerk (KMN).

CSC Europe BV, Postbus 12451, 1100 EB Amsterdam Zuid-Oost,  
Telefoon 020-430 71 00, fax: 020-430 71 90.

# Overige publicaties

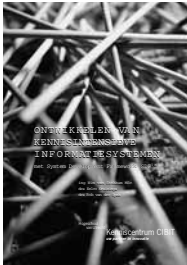
In dezelfde reeks zijn verschenen:



Kennisinfratructuur, de ruggengraat van lerende organisaties



Groupware - Het group 'aware' maken van organisaties



Ontwikkelen van kennisintensieve informatiesystemen, met System Development Framework SDF™



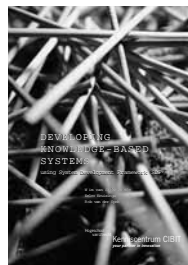
Gids voor het toepassen van mobiele communicatie

56

Ook zijn er twee Engelse vertalingen uitgebracht:



Knowledge Management, Dealing Intelligently with Knowledge



Developing Knowledge-based Systems using System Development Framework SDF™

**Colofon:**

Fotograaf: Wim van Est

Vormgeving en illustraties: Theo van Oosterhout

Redactie: H  l  ne Kraan

