

Kennismanagement is kennis delen

Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Typologie van kennis
3. Kennis, leren en handelen
4. Organisatorische inbedding
5. Implementatie perikelen
6. Samenvattend

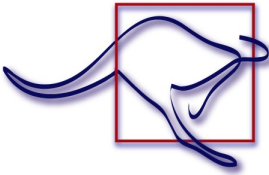
1. Inleiding

Zou het niet geweldig zijn als de kennis van al uw medewerkers en collega's voor iedereen binnen uw organisatie toegankelijk is? Beter zelfs, is het niet wenselijk dat iedereen handelt op basis van al die kennis? Hoeveel slagvaardiger zou een organisatie wel niet worden? Om zo'n situatie te realiseren moet geïnvesteerd worden, met name in een verandering van werk- en denkwijze bij de uitvoering van kennisintensieve activiteiten. Technologie is namelijk zo langzamerhand geen barrière meer.

Kennis is altijd al een cruciaal ingrediënt geweest voor het menselijk handelen. Tot het midden van de twintigste eeuw zat kennis in hoofden en handen van mensen. Kennis werd opgeslagen in boeken. Overdracht van kennis vond veelal mondeling plaats: instructie, onderwijs, training werd mondeling gegeven, ondersteund met boeken.

Door het grootschalig gebruik van computers is beschikbaarheid van informatie sterk veranderd. Vanaf het eind van de twintigste eeuw is een groot deel van alle kennis elektronisch beschikbaar gekomen, zowel als documenten op het internet, als ook in allerlei vormen binnen organisaties. Een probleem hierbij is wel dat niemand meer makkelijk de weg kan vinden in die hoeveelheid informatie. In meer of mindere mate geldt dit ook binnen een organisatie. De documenten die een organisatie produceert kunnen zonder probleem toegankelijk gemaakt worden. Zoeken op zich lukt wel, maar kun je ook vinden wat je zoekt? Het ter beschikking stellen van kennis is één ding, het delen van die kennis is iets heel anders. Dat laatste veronderstelt ook overdracht van informatie over die kennis en dat is meer dan alleen documenten ergens opslaan. Maar behalve die interne documenten komt er ook steeds meer informatie bij die je niet produceert: informatie op het internet.

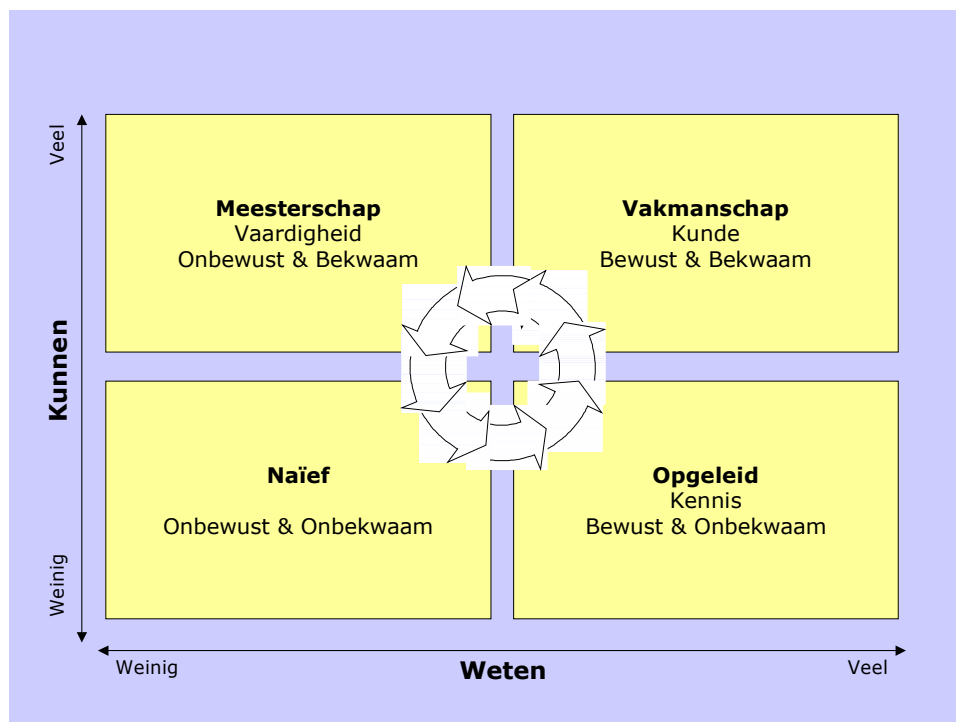
De manier waarop de meeste organisaties nu omgaan met gemeenschappelijke kennis is erg traditioneel. Om toegang te hebben tot die kennis, vertrouwen veel organisaties op het kennen van de juiste mensen. De ontsluiting van de berg documenten lukt door aan anderen te vragen welke documenten interessant zijn

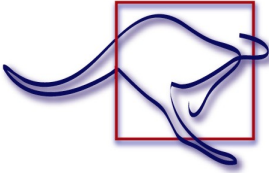


en waar die zijn. Dit gaat goed zolang die mensen beschikbaar en bereikbaar zijn en tijd hebben om die informatie over te dragen. Dit wordt verder beïnvloed door de focus van veel kennisintensieve activiteiten, namelijk op het maken van iets nieuws (of aanpassen van iets bestaands) zoals een nieuw product, een nieuw IT-systeem of een nieuwe reclamecampagne. Bij de uitvoering van de activiteiten ligt de focus vooral op het maken van het gevraagde product, maar is zelden oog voor hergebruik en kennisoverdracht: het oogsten van de ervaringen die tijdens de uitvoering ontstaan. Dat laatste wordt zelden gezien als een belangrijke resultante van de uitvoering. Als er al iets bestaat als kennismanagement dan is dat vaak gericht op de "administratie" van kennis. De impliciete vooronderstelling daarbij is dat kennisdeling "vanzelf" gaat. Dat is helaas niet zo. Om kennis te kunnen delen moet een extra inspanning gedaan worden. Vanuit de context van die activiteiten lijkt dat niet "efficiënt", maar voor de langere termijn levert dat grote voordelen op in slagkracht, reactie- en innovatievermogen van de totale organisatie. Kennismanagement en vooral kennisproductie zonder kennisdeling als uitgangspunt te nemen heeft weinig zin: een papieren tijger.

2. Typologie van kennis

Kennis, *weten*, vormt de basis van doen, *handelen*. Handelen hangt weer samen met het vermogen tot handelen, *kunnen*. Zelfs wanneer je kennis deelt, is dat nog geen garantie voor adequaat handelen door anderen. We zitten hier op het terrein van kennis, kunde en vaardigheden. Om te kunnen handelen moet je op een of andere manier jezelf de kennis eigen maken: internaliseren.





Bijgaande figuur geeft de manier weer waarop dit gebeurt op het niveau van een individu.

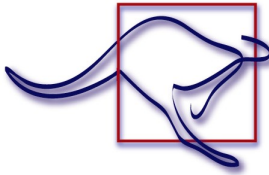
Wanneer je in een nieuw kennisdomein terechtkomt, ben je naïef: op dat terrein weet en kun je weinig. Je weet niet wat je moet doen (onbekwaam), laat staan waarom (onbewust). Door te leren, bouw je kennis op: je raakt **opgeleid**, maar dat wil nog niet zeggen dat je dat ook kunt toepassen (nog niet bekwaam). De volgende stap is dat je ervaring opdoet in het toepassen van die kennis: **kunde**. Op een gegeven moment weet je wat je moet doen en waarom (bewust én bekwaam). Dit noemen we **vakmanschap**. Met toenemende ervaring verdwijnt de theoretische kennis naar de achtergrond en wordt het handelen bijna intuïtief: je bent je onbewust van het feitelijke waarom, terwijl je **bekwaamheid** toeneemt. Je staat 'boven' het vakgebied: **meesterschap** of volledige vaardigheid in het kennisdomein. Kennis en kunde zijn geïnternaliseerd.

Omdat de levenscyclus van producten en diensten steeds korter wordt, veranderen kennisdomeinen ook zeer snel. Wanneer zo'n kennisdomein verandert – en dat gebeurt dus continu – kom je steeds weer in een situatie dat je geconfronteerd wordt met onbekende of veranderde aspecten binnen een kennisdomein of zelfs met geheel nieuwe kennisdomeinen. Je valt daardoor terug naar een zekere vorm van naïviteit. Hierdoor begint, als het goed is, de cyclus opnieuw.

Een vergelijkbare basis bieden Nonaka en Takeuchi in een boekⁱ uit 1995. Vanuit het perspectief van innovatie werken zij kennismanagement en kenniscreatie in detail uit. Zij onderscheiden twee soorten kennis: expliciete kennis en 'intuïtieve' kennis. Die laatste soort kennis noemen zij 'tacit'ⁱⁱ. In tegenstelling tot expliciete kennis is tacit kennis eerder subjectief dan objectief. De vaardigheid c.q. het meesterschap zoals hierboven benoemd is een typisch voorbeeld van tacit kennis. Nonaka en Takeuchi benoemen een aantal manieren waarop kennis overgedragen kan worden. Onderstaand figuur is een variatie op hun model.

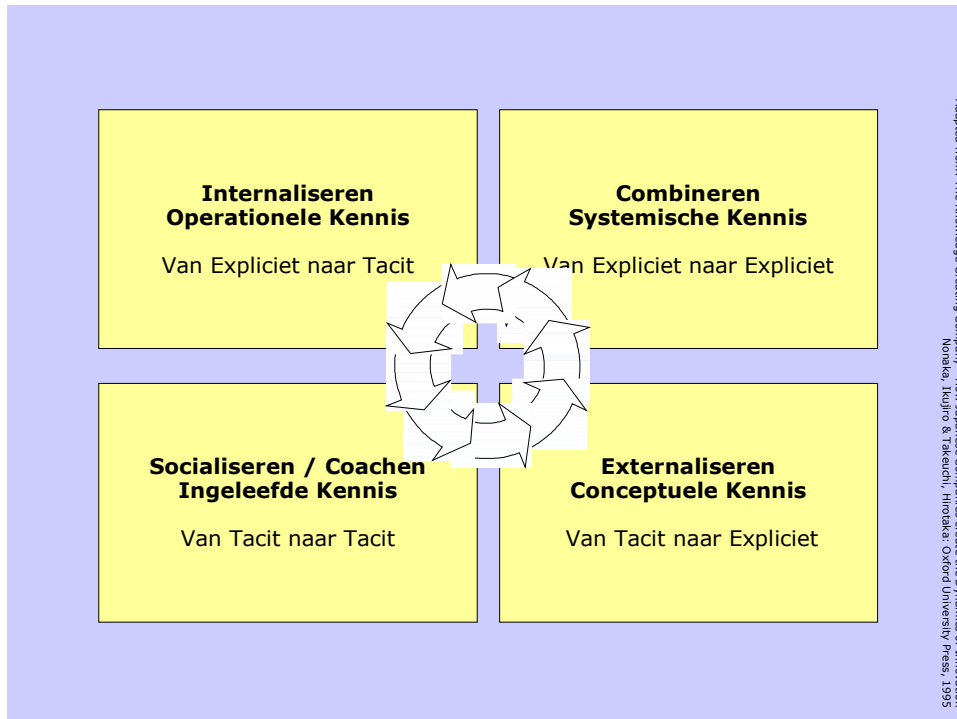
Wanneer tacit kennis wordt overgedragen gebeurt dat in de vorm van coachen (of socialiseren). Nonaka en Takeuchi noemen het resultaat daarvan 'Sympathised Knowledge', vrij vertaald 'Ingeleefde kennis'. Het proces is intermenselijk, namelijk door middel van *afkijken en nadoen*. Het expliciet maken van tacit kennis gebeurt door het verwoorden van de tacit kennis. Dit leidt tot vastgelegde, toetsbare en overdraagbare beschrijvingen, metaforen, analogieën, concepten, hypothesen en modellen. Het resultaat noemen zij 'Conceptuele Kennis'. Hoewel dit vanuit reflectie van een individu start, wordt dit proces aangevuld met discussies, brainstorm- en feedback-sessies, om zeker te zijn dat de bedoelde betekenis ook wordt vastgelegd en gedeeld.

De eerstvolgende stap is dat expliciete kennis met andere expliciete kennis wordt gecombineerd, eventueel in andere kennisdomeinen. Ook hier spelen



discussies een rol, maar ook studie van andere documenten en bronnen. Traditioneel leren, bijvoorbeeld aan een universiteit, is een typisch voorbeeld.

Het resultaat van dit proces noemen Nonaka en Takeuchi 'Systemische Kennis'. De vierde stap in de cyclus is het operationaliseren van de nieuwe kennis, met andere woorden het toepassen in de praktijk. Nonaka en Takeuchi noemen dit 'Operationele Kennis'.

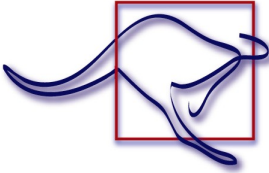


3. Kennis, leren en handelen

Kennis, leren en handelen hangen sterk met elkaar samen, zowel op het niveau van het individu als binnen de organisatie. Nonaka en Takeuchi zien de verschillende typen kennis met de processen die daartoe leiden als een spiraal, en noemen die de 'Kennisspiraal'. Deze kennisspiraal begint bij individuen en aggregeert de kennis vervolgens binnen teams en vanuit die teams stapsgewijs binnen de gehele organisatie of zelfs daarbuiten.ⁱⁱⁱ

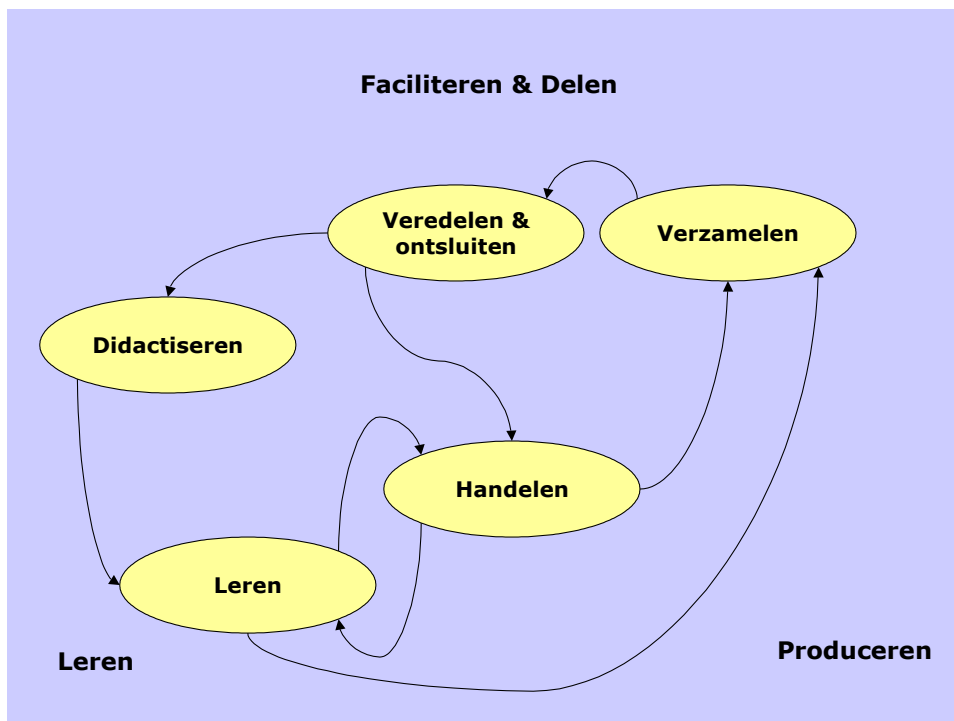
Mooi, maar wat moet je nu doen om dat te operationaliseren?

Onderstaand model geeft een basis hoe je een dergelijk leren, en daarmee organisatiebreed kennismanagement, binnen een organisatie kunt inrichten. Leren leidt tot handelen en handelen leidt tot leren. Samen vormt dit de balans tussen lerend produceren en producerend leren. Het geleerde kan theoretisch of



expliciet zijn wanneer het voortkomt uit een traditionele leeractiviteit, maar ook impliciet, wanneer het voortkomt uit handelen (doen), een werkactiviteit.

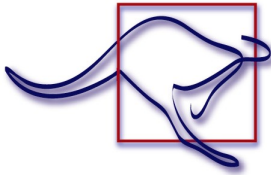
Door informatie over de inhoudelijke leer- en werkactiviteiten te verzamelen kun je kennis expliciteren. Vervolgens kun je die kennis veredelen en beschikbaar stellen binnen proces, team of organisatie. Dit levert de input om het werkproces te verbeteren. Door die kennis ook in didactische vormen uit te drukken kun je vervolgens ook het expliciete leerproces verbeteren. Wat daaraan vooraf gaat is de noodzaak om bij het ontstaan van kennis, die kennis direct te 'vangen'. In het Engels spreekt men van 'Knowledge Capture'. Hoe dichterbij de 'Capture' zit op de 'Knowledge Creation', hoe effectiever de kennisprocessen die daarop volgen.



Een ander aspect is dat kennis niet alleen passief gedeeld kan worden, maar actief. De effecten daarvan worden beschreven in het artikel 'Door Kennisdeling kortere inwerktijd van (nieuwe) medewerkers'.

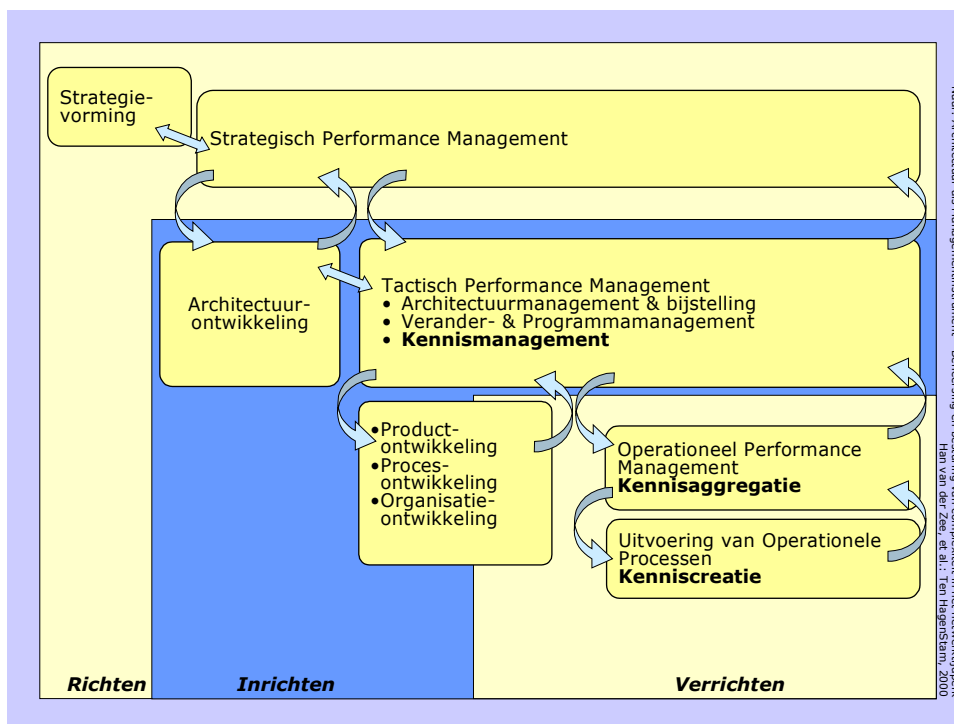
4. Organisatorische inbedding

Het vermogen van een organisatie om bij het ontstaan de kennis direct te 'vangen' is ongeveer de belangrijkste randvoorwaarde voor effectieve implementatie van kennismanagement. Performance Management is ook gestoeld op het verzamelen van kennis over de procesuitvoering. Het ligt daarom voor de hand om Kennismanagement te koppelen aan Performance Management.



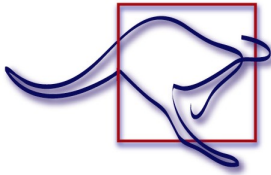
Onderstaand figuur^{iv} geeft aan hoe Kennismanagement op tactisch niveau in de organisatie geïntegreerd wordt en wat de samenhang is met andere organisatorische functies op dat niveau. Op tactisch niveau worden veranderprogramma's op grond van input vanuit Tactisch Performance Management.

In interactie daarmee vindt bijstelling plaats van de bedrijfsarchitectuur. Door Kennismanagement in diezelfde context te verankeren kun je borgen dat kennisveredeling over afdelingen en divisies heen plaats kan vinden, terwijl kenniscreatie en -aggregatie plaatsvindt binnen de operationele processen. Zowel bedrijfsarchitectuur als de opzet en uitvoering van (grootschalige) veranderprogramma's hebben baat bij zo'n inrichting.



Natuurlijk is het zo dat bij kleinere organisaties een inbedding zoals hierboven beschreven helemaal niet nodig of zelfs niet gewenst is. Dit wordt pas noodzakelijk wanneer de 'span of control' binnen de organisatie je dwingt om dit soort functies in te richten.

Los van deze overwegingen heeft het wel degelijk zin om bij kleinere bedrijven kennismanagement in te richten: het ondersteunt namelijk het 'organisatiegeheugen' en zorgt daarmee voor de continuïteit van de kennis, kunde en vaardigheid van de organisatie op zich. Hierdoor wordt een (middelgrote) organisatie minder afhankelijk van de directe en continue



beschikbaarheid van mensen. Bij bedrijfsoverdracht kan dit een factor zijn die de *waarde van een bedrijf vergroot*.

5. Implementatie perikelen

Het is niet eenvoudig om op de geschetste manier kennismanagement en organisatorisch leren in een organisatie in te bedden. Een aantal aspecten is hiervoor bepalend.

Een belangrijk cluster van aspecten is cultureel en heeft te maken met de manier waarop wij processen inrichten, namelijk op basis van het model waarop industriële processen gestoeld zijn. Dat model gaat uit van specialisatie en standaardisatie, is vooral gericht op efficiency en op *effectiviteit op de korte termijn*. Met name die aspecten zorgen ervoor dat activiteiten die niet direct bijdragen aan de efficiency en/of effectiviteit op de korte termijn niet worden uitgevoerd.

Een tweede - verwant - aspect is dat kennisintensieve processen (zie ook het artikel 'Kennismanagement: Gevens, Informatie en Kennis') niet zonder meer als industriële processen ingericht kunnen worden. Een gevolg daarvan is dat standaardisatie maar tot op zekere hoogte mogelijk is en dus dat specialisatie van medewerkers op specifieke processtappen niet altijd het gewenste resultaat oplevert. Ook dit is niet 'efficiënt', vanuit het perspectief van de industriële bedrijfsvoering.

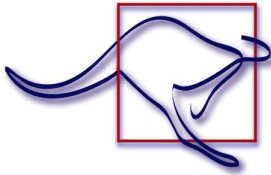
Een derde aspect is misschien wel het meest belemmerend, namelijk de fixatie op het nut (of de waarde) voor de aandeelhouder. Dit is – in nagenoeg alle gevallen – per definitie een korte termijn perspectief en is gericht op de waarde van een onderneming nu. Dit aspect versterkt de eerder genoemde en is misschien zelfs wel de bron daarvoor.

De hier geschetste opzet van kennismanagement is een activiteit die juist noodzakelijk is voor het functioneren van de organisatie op lange(re) termijn en vergt daarom een bedrijfscultuur die wél daarop is gericht. Visie en daadkracht van het management zijn daarom een vereiste om zo'n op de lange termijn gerichte cultuur mogelijk te maken.

Andere, meer inhoudelijke aspecten hebben te maken met de middelen, het instrumentarium, waarmee kennismanagement wordt ondersteund.

6. Samenvattend

Vrijwel alle expliciete kennis heeft een neerslag in de vorm van tekst^v. Het structureren (of voorstructureren) van tekst is een uitermate tijdrovende aangelegenheid (zie ook: 'Voorstructurene of juist niet'). Hieruit volgt dat effectieve ontsluiting en beheer – op basis van voorgedefinieerde structuren –

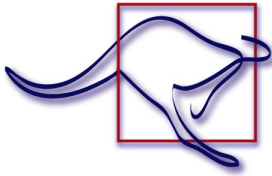


kostbaar is. Het nut ervan is alleen op lange(re) termijn echt merkbaar. Het gevolg daarvan is dat alleen wanneer de kosten van het ontsluiten van die tekst significant lager worden kennismanagement en organisatorisch leren praktisch toegepast zullen worden.

Een praktisch punt is dat je *alle* kennis die ontstaat bij uitvoering van processen moet kunnen 'vangen'. Bij geautomatiseerde processen lukt dat wel, maar wat doe je bij processen die niet zo ondersteund worden? In die gevallen is het essentieel dat de organisatie middelen ter beschikking stelt om kennis over uitzonderingen en bijzondere situaties vast te leggen. Vervolgens moet ook de dialoog tussen deelnemers aan die processen gestimuleerd worden. Daarnaast zul je als organisatie moeten stimuleren dat uitzonderingen, bijzondere situaties en discussie daarover worden vastgelegd en dat daar structureel iets mee wordt gedaan. Belangrijk is daarom ook dat je dit proces van stimulering zo inricht dat het bijdragen aan de 'Knowledge Capture' de deelnemers motiveert om daarmee door te blijven gaan (intrinsieke motivatie).

Pas wanneer ICT-systemen beschikbaar komen die – tegen lage kosten – echt om kunnen gaan met ongestructureerde kennis en informatie zal deze vorm van kennismanagement breed toegepast kunnen worden. Gelukkig is de laatste jaren dit soort technologie op de markt gekomen. Sommige van die systemen zijn zeer kostbaar, maar er zijn er ook die veel functionaliteit voor betrekkelijk lage kosten bieden. Integratie is hierbij een belangrijk aspect. Om de organisatorische kennis te kunnen ontsluiten moet je niet alleen de ongestructureerde tekst (documenten) kunnen ontsluiten, maar die juist ook kunnen relateren aan gestructureerde informatie die is opgeslagen in applicaties en gegevensbestanden.^{vi} Ook deze trend wordt door de moderne tekst-extractie systemen ondersteund, door sommige aanbieders ook nog voor een redelijke prijs. Wel is hierbij de informatie-architectuur van groot belang.

Toepassing van dit soort technologie, gekoppeld aan een bewuste en zorgvuldige planning van de integratie van de verschillende informatiebronnen, biedt mogelijkheden om te komen tot een integrale, bedrijfsomvattende kennisinfrastructuur die echt geld oplevert.



Digital Knowledge
Mient 42
2141 TC Vijfhuizen
Telefoon 023 5583249
Mobiel 06 51327485
Fax 023 5581836

Email info@digital-knowledge.com

ⁱ Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka: *The Knowledge Creating Company - How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation*: Oxford University Press, 1995

ⁱⁱ Feitelijk lenen Nonaka en Takeuchi de term 'tacit' van Michael Polanyi uit een boek, *'The Tacit Dimension'*: Routledge & Kegan Paul, 1966.

NB: Omdat de vertaling van 'Tacit' naar het Nederlands lastig (lees gekunsteld) is, wordt in dit document geen poging gedaan om de term te vertalen. Impliciet heeft namelijk een andere connotatie dan tacit.

ⁱⁱⁱ Een ander model dat hier ook betrekking op heeft is dat van Kolb. Kolb gaat echter nog sterker in op de stijl van leren en is om die reden hier niet verder genoemd. Zie <http://www.cop.hva.nl/artefact-188-nl.html> voor een samenvatting en verdere referenties voor de 'Leercyclus van Kolb'.

^{iv} Naar *'Architectuur als managementinstrument – beheersing en besturing van complexiteit in het netwerktijdperk'*, van der Zee, et al, TenHagenStam, 2000. De auteur van dit artikel maakte deel uit van de studie waar dit boek uit voort is gekomen.

^v Een uitzondering daarop is bijvoorbeeld een instructiefilm.

^{vi} Zie *Kennis oogsten: kennistechnologie in een service-organisatie als een voorbeeld hoe kennistechnologie in een organisatorische context kennismanagement operationaliseert*.