

Zicht op... Kennis en management

Inhoud

5
**Mensen en organisaties doelbewust laten
omgaan met informatie en kennis**

11
Literatuur

19
Websites

Vooraf

'Ken uzelf' stond in de Griekse oudheid gebeiteld boven de ingang van het orakel van Delphi. 'Ken uw organisatie', of beter nog: 'ken de kennis van uw organisatie' zou het adagium van de moderne generatie managementgoeroes kunnen zijn. Kennismanagement is, als we het aantal recente publicaties, symposia, cursussen en trainingen over dit onderwerp in oogenschouw nemen, een gevleugeld begrip in managementland geworden. Zoek kennismanagement op internet en u vindt maar liefst 2125 treffers. En dat alleen nog maar binnen het Nederlandstalig gebied van het World Wide Web.

Net zo min als we de digitale snelweg kunnen afdoen met *hype* - het toenemend gebruik van dit woord levert al het bewijs - kunnen we kennismanagement in het huidige denken over het managen van organisaties negeren. Toegegeven, veel publicaties over dit onderwerp verhullen zich in, veelal Angelsaksisch, jargon en zijn bovendien moeilijk te doorgronden.

Wat is nu eigenlijk *kennismanagement* en wat kan het voor de organisaties en instellingen die zich met cultuureducatie bezighouden betekenen?

In *Zicht op... kennis en management* willen wij u een handreiking geven. Naast een inleidend artikel, zijn in de literatuurlijst recente publicaties opgenomen over managementtheorieën en organisatiemodellen die in de LOKV-bibliotheek aanwezig zijn. U kunt deze ter plekke raadplegen of lenen. Meer publicaties over management vindt u in onze on line catalogus op internet. (www.lokv.nl)

Daarnaast is in deze *Zicht op...* een aantal Nederlandse websites met veel informatie over kennismanagement beschreven.



Ken uzelf.
Ken uw organisatie.
Ken de kennis van uw organisatie.

Mensen en organisaties doelbewust laten omgaan met informatie en kennis

Kennismanagement: introductie in een nieuwe organisatieontwikkeling



Veel kennis is opgeborgen in het hoofd van de werknemers.

Foto: Frank Dries

Kennis is de vierde productiefactor geworden, naast geld, hulpmiddelen en arbeid. De juiste kennis op het juiste moment helpt een organisatie bij het sneller en beter nemen van besluiten, bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, bij het verfijnder afstemmen op de behoeften en mogelijkheden van de klanten, bij het efficiënt plannen van de bedrijfsprocessen, en niet in de laatste

plaats bij het realiseren van een prettig en professioneel werkklimaat en tevreden medewerkers.

Organisaties onderscheiden zich steeds meer door de kennis en talenten van hun medewerkers. Mensen zijn niet meer, zoals vroeger, onderling uitwisselbaar. En voor met name kennisintensieve professionele organisaties,

zoals ook de centra voor de kunsten en de steunfunctie-instellingen kunstzinnige vorming, zijn de medewerkers en de kennis en ervaringen waarover zij beschikken veruit het belangrijkste organisatiekapitaal.

Veel kennis is echter verborgen; niet opgeslagen in computerbestanden of naslagwerken of in regels en procedures, maar opgeborgen in het hoofd van werknemers. De vraag is dan hoe je weet wie over welke kennis (inclusief ervaringen en talenten) beschikt, welk potentieel dat heeft, hoe je die collega's er toe brengt die kennis bloot te geven en te delen en hoe je die kennis kunt vastleggen en overdragen. Dat proces gericht vorm geven en aansturen is kennismangement.

pelijk, sociaal, economisch en technologisch opzicht en de antwoorden die zij daar - ook steeds sneller - op dienden te vinden. De veranderende organisatie, verandermanagement, innovatief leiderschap, continue vernieuwing waren de thema's die opgeld deden en overigens nu nog steeds actueel zijn. Human Resource Management (HRM), werd het strategische principe voor veel Personeel & Organisatieafdelingen. De erkenning dat het menselijk kapitaal het meest waardevolle werkkapitaal van veel organisaties is, is daarbij het leitmotiv. Investeren in medewerkers door middel van opleidingsbeleid, loopbaanbegeleiding, motivatieprogramma's e.d. vormt het instrumentarium. Daarna volgde een hausse aan

Veel kennis is echter verborgen; niet opgeslagen in computerbestanden of naslagwerken of in regels en procedures, maar opgeborgen in het hoofd van werknemers.

In de praktijk van onze informatiemaatschappij blijkt dat veel van de aanwezige kennis onzichtbaar en dus ongebruikt blijft of niet altijd gecombineerd wordt met andere informatie en kennis die voor de oplossing van een bepaald vraagstuk eveneens van belang is. Ook blijkt uit onderzoek dat ervaringen niet altijd systematisch worden uitgewisseld en geëvalueerd. Bent u wel eens systematisch nagegaan welke kennis en ervaring er in uw organisatie aanwezig is? Bent u wel eens nagegaan welke kennis uw organisatie nodig heeft?

Plaatsbepaling

Na een periode waarin het accent in bedrijfseconomische processen vooral lag op rationaliteit, technologie en efficiency is er nu een periode aangebroken waarin de menselijke factor meer centraal staat. En dat zie je ook in de titels van publicaties over management, sturing van organisaties en leiderschap.

De aandacht voor de menselijke factor begon ruim 15 jaar geleden, toen steeds meer organisaties zich rekenschap gaven van de steeds sneller veranderende omgeving in maatschap-

literatuur over de 'lerende organisatie' en 'intelligente organisaties'. Centraal daarin staat het vermogen van het collectief aan medewerkers om alle veranderingen bij te benen of er zelfs op te anticiperen (indien concurrentiekracht en -voorsprong vereisten zijn voor de continuïteit) en dat vermogen aan te sturen en te stimuleren. Na de 'lerende organisatie' stond heel even de 'netwerkorganisatie' in het middelpunt van de belangstelling en hoe netwerken en strategische allianties aan te sturen. Logisch: want als organisatie sta je nog sterker als je alle veranderingen niet alleen open tegemoet treedt, maar daarbij strategische partners zoekt die ook antwoorden zoeken op dezelfde soort problemen.

En zo is ook de stap naar kennismangement een logische. Door te leren, binnen organisaties of samen met andere organisaties, door naar oplossingen te zoeken, door veranderingen te implementeren ontwikkel je kennis. Op organisatieniveau en - veelal impliciet - op individueel niveau. Door die kennis systematisch op te sporen, aan te boren, te delen c.q. expliciet te maken, vast te leggen en ter beschikking te

stellen of te gebruiken ontstaan weer nieuwe ervaringen, nieuwe informatie en nieuwe kennis.

Kennismanagement bevindt zich aldus op het snijvlak van P&O en informatiemanagement. Kennismanagement is een manier van managen die kennis, competenties en vaardigheden van mensen centraal stelt. Het is een uniek samenspel van strategie, human resource management, interne communicatie en informatietechnologie. Het is een leerproces, dat zijn waarde ontleent aan het feit dat het leren expliciet en uitwisselbaar gemaakt wordt.

Durven delen; commentaar bij de definities

In zijn boek *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties* geeft auteur Mathieu Weggeman de volgende definitie van kennismanagement: het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de kenniswaarde-keten dat daardoor de realisering van de collectieve ambitie, de doelen en de strategie van de organisatie wordt bevorderd. Hij geeft ook een minder

ontbreekt. Kennis is niet zomaar een materieel goed dat beheerd, beheerd en afgebouwd kan worden. De belangrijkste eigenschap van kennis is nu juist dat het opgeslagen zit in de hoofden van mensen. Om het te benutten zal het eerst expliciet gemaakt moeten worden. En juist in kennisintensieve organisaties, daar waar professionals werkzaam zijn, bestaat vaak niet de houding en gewoonte om je verworven kennis zomaar met anderen te delen. De kennis waarover de professional beschikt maakt hem namelijk uniek en tot waarde voor de organisatie. Die kennis onderscheidt hem, en dat geeft hij dus niet zomaar weg.

Mijns inziens is nu juist essentieel bij kennismanagement dat een zodanige bedrijfscultuur gecreëerd wordt dat medewerkers zich gestimuleerd en gefaciliteerd weten om kennis te openbaren, uit te wisselen, met anderen te delen en de kennis van anderen zelf te benutten en daarop weer terug te koppelen. Een bedrijfscultuur dus die inzicht, attitude en gedrag bevordert, gericht op uitwisseling. Een cultuur waarin medewerkers zich veilig weten, gerespecteerd voelen - ook als ze meer 'halen' dan

Een cultuur waarin medewerkers hun verworven kennis durven, willen en kunnen delen en gezamenlijk benutten.

Samenwerken dus!

waardevrije variant die eindigt met: dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis bevorderd wordt. Weggeman citeert ook Van der Zwan en Boersma: 'Bij kennismanagement gaat het om het beleidsmatig en planmatig inzetten, beheren, aanmaken, bijstellen, in stand houden en afbouwen van die kennis die voor een organisatie noodzakelijk is om haar taak goed te kunnen uitvoeren'. En H. van der Kroonenberg: 'Kennismanagement is, het er voor zorgen dat de juiste kennis, in de juiste hoeveelheid, op de juiste plek, op het juiste tijdstip aanwezig is'. Hoewel in operationele zin kloppend, zint mij iets niet in deze definities: de menselijke factor

'brengen', want alleen door vragen te stellen kom je verder op de weg naar meer inzicht. Waarin kennis delen beloond wordt en kennis achterhouden gesanctioneerd (in commerciële organisaties kan het zelfs reden zijn tot ontslag!), waarin instrumenten aanwezig zijn en mogelijkheden geboden worden (geld, tijd, technologie) om kennis snel en gemakkelijk vast te leggen en terug te vinden. Een cultuur waarin medewerkers hun verworven kennis durven, willen en kunnen delen en gezamenlijk benutten. Samenwerken dus! Naar mijn idee zou een optimale definitie dan ook elementen in zich moeten dragen die refereren aan: systematisch en structureel traceren, verzame-

len, selecteren, opslaan en terugvindbaar maken van relevante kennis en kennisbronnen, stimuleren en faciliteren van explicitering en uitwisseling van kennis, stimuleren en belonen van het gebruik maken en toepassen van (door anderen aangedragen) kennis (dus sanctioneren van het telkens zelf het wiel willen uitvinden).

Kennis, informatie, data

Het is belangrijk om een onderscheid aan te brengen tussen drie veel door elkaar gebruikte begrippen: data, informatie en kennis.

Onder data wordt verstaan objectieve, nog onsamenhangende feiten of gegevens. Ook wel: symbolische weergaven van getallen, grootheden, hoeveelheden of feiten.

Wanneer de ontvanger van data betekenis toevoegt aan de verkregen gegevens, spreken we over informatie. Dus als gegevens in een bepaalde context geplaatst worden, gebundeld of geanalyseerd zijn, of samengevat of doelbewust gecombineerd met andere data. De menselijke factor wordt nog sterker in het geval van kennis. Kennis is een veranderlijke combinatie van vastgelegde ervaringen, waarden en normen, contextuele informatie en vakkundig

volgens bepaalde normen, selecteerbaar en terugzoekbaar is vastgelegd.

Voor alle duidelijkheid: kennismangement is iets wezenlijk anders dan informatiemanagement of managementinformatie.

Kennismangement gaat ook niet over kennisontwikkeling, maar in de eerste plaats over het traceerbaar maken en gebruik maken van reeds bestaande kennis.

Instrumenten om kennis expliciet te maken

De vraag hoe op een goede manier informatie te structureren en beschikbare kennis vast te leggen en toe te passen, begint met de vraag hoe kennis te traceren en expliciet te maken. Het is een misvatting dat dat alleen nuttig is en is weggelegd voor grote organisaties met grote aantallen medewerkers en forse budgetten. Er zijn genoeg instrumenten die nauwelijks geld kosten en weinig tijd vereisen om kennis expliciet te maken. En al zou het kosten of verlies van productieve arbeidstijd met zich meebrengen? Wat levert het op? Daar gaat het om. U hebt zich vast en zeker al eens afgevraagd of een genomen besluit wel de best mogelijke

Voor alle duidelijkheid: kennismangement is iets wezenlijk anders dan informatiemanagement of managementinformatie.

inzicht dat een kader vormt waarmee nieuwe ervaringen en informatie gevormd kunnen worden. Het is als het ware het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te (gaan) voeren door informatie van elders te laten reageren met eigen informatie, vaardigheden, ervaringen en attitudes. Onder een kennissysteem wordt verstaan de verzameling procedures en richtlijnen waarmee de dagelijkse taakuitoefening en samenwerking en de planning & control van professionals in kennisintensieve organisaties geregeld, gestimuleerd en gefaciliteerd wordt. De kennisbank is dan het materiële goed (hard- en software, maar kan ook op papier) waarin de kennis

optie was of dat er toch nog informatie ontbrak die tot een andere keuze zou hebben geleid. Zeker weten dat u projectvoorstellen krijgt waarvan u denkt, heeft iemand anders datzelfde al niet eerder hier in huis gedaan? Al eens gekapitaliseerd wat dat kost: niet optimale besluiten, voor de zoveelste keer het wiel uitvinden, piekeren tot je een ons weegt en later pas beseffen dat een collega een zelfde soort probleem al vaker succesvol aangepakt heeft, worstelen met het opstellen van een beleidsnotitie en veel te laat te horen krijgen 'had dat eerder verteld, ik had je er zo verder mee kunnen helpen'? Het is gerechtvaardigd de stelling te poneren dat deze voorbeelden een



Hoe kennis te traceren en expliciet te maken? Een belangrijk onderdeel van goed kennismanagement. Foto: Frank Dries

organisatie vele malen meer kosten dan een kennismanagement dat op de schaalgrootte van de organisatie is afgestemd en gerelateerd is aan het belang van kennis voor die organisatie.

Grotere organisaties zijn bij machte te kiezen voor een strategisch instrumentarium: bijvoorbeeld zelfsturende teams, of de inrichting van een voor alle medewerkers vrij toegankelijk Intranet. Of jobrotation en interne stages. Maar ook op kleinschaliger niveau zijn er volop manieren om kennis te vinden, aan te boren en vast te leggen. Voorwaarde vooraf is altijd de bedrijfscultuur die kennis delen als norm moet hebben.

De volgende opsomming aan middelen is zeker niet volledig: functioneringsgesprekken; exit gesprekken met vertrekkende collega's; project- of productpresentaties door medewerkers waarin juist ook het ontstaansproces en de overwonnen problemen centraal gesteld worden; voortgangspresentaties; interne debatten of studiedagen; rapportages en verslagen maken; uitnodigen ervaringen in artikelvorm vast te leggen; presentaties door en kennis-makingsprogramma's voor nieuw personeel; opstellen van een kenniskaart per medewerker

met daarin de kennis en vaardigheden, de talenten en competenties van de betreffende persoon; klantprofielen maken en die laten aanvullen door de medewerkers die daar ook contact mee hebben; interne consultatie- en intervisiebijeenkomsten; handboeken, instructies en protocollen (laten) opstellen en aanvullen; vraaggesprekken, interviews en enquêtes houden; gecombineerde afdelingsvergaderingen; interne klantenpanels houden; werkplekrotatie; bewust laten samenwerken van verschillende deskundigheden binnen de organisatie; gezamenlijke evaluaties van activiteiten en producten.

Een goede verslaglegging én opslag daarvan zijn essentieel: de openbaar gemaakte kennis moet terugvindbaar zijn en herleidbaar naar zijn bron. Het kan zijn dat volledige verslaglegging te tijdrovend bevonden wordt. In dat geval is het belangrijk dat goed is vastgelegd welke kennisbronnen er in het bedrijf aanwezig zijn. 'Wie is op de hoogte van...?', 'Wie heeft ervaringen met ...?'. 'Wie heeft zo'n probleem al eens aan de hand gehad'. Probleem hierbij is dat als een vrager zich bij de kennisbron vervoegt, deze op dat moment in staat en bereid moet zijn zijn kennis (wederom) te delen

en dat de kennis natuurlijk echt verdwijnt zo gauw de betreffende medewerker de organisatie verlaat.

Niet te onderschatten bij het expliciet maken van kennis zijn verder informele contacten: een wekelijkse gezamenlijke lunch bijvoorbeeld, personeelsbijeenkomsten.

Eveneens essentieel is de vraagstelling die in gesprekken en bijeenkomsten gehanteerd wordt om verborgen kennis naar boven te halen. Vragen die dieper gaan dan wat men waarom en hoe gedaan heeft. Vraag door naar drijfveren, overwonnen problemen en de gehanteerde strategie daarachter, kritische succesfactoren, geraadpleegde bronnen en literatuur, netwerken en de sterke en zwakke schakels daarin, risico's en faalfactoren. Maar bovenal: stel open vragen en wees geïnteresseerd en nieuwsgierig.

Kennismanagement voor instellingen voor kunsteducatie

Kennismanagement in instellingen voor kunsteducatie. Is daar reden toe en is daar nut uit te halen? Zeer zeker! Ook centra voor de kunsten zijn kennisintensieve organisaties waarin het product (cursussen, projecten, onderwijsactiviteiten) ontwikkeld én geproduceerd wordt door professionals. Alleen dat is al een goede reden. Een reden is ook de turbulente periode en omgeving waarin de centra zich bevinden, die telkens om slimme oplossingen vraagt. Bij schaalvergroting bijvoorbeeld, het bereik van politiek gewenste doelgroepen, netwerkvorming, diversificatie van aanbod en vraag. En een andere, minstens zo belangrijke reden, ligt in de organisatiestructuur en het kortcyclische activiteitenpatroon van de centra. De centra werken veelal met parttime docenten, die korte dienstverbanden kennen, die weinig binding hebben met de instelling en het management ervan (ze werken veelal in de avonduren) en die weinig onderling contact hebben (vaak zijn de verschillende disciplines ook nog eens op andere locaties ondergebracht). Toch is het voor het management en alle docenten van het grootste belang goed zicht te hebben op en te leren over de als sterk en zwak beleefde kanten van het aanbod, de problemen die docenten

tijdens hun cursuswerk zijn tegengekomen en hoe ze daar mee om zijn gegaan, ervaringen met specifieke doelgroepen en het bereik ervan en de wijze van participatie bijvoorbeeld.

Systematisch en planmatig organiseren dat opgedane kennis en ervaringen gedeeld worden en gebruikt worden is voor de centra voor de kunsten niet alleen nuttig, maar zelfs noodzakelijk.

Ap de Vries

Manager Bureau Informatiebemiddeling LOKV

Bij het schrijven van dit artikel werd dankbaar gebruik gemaakt van een interne notitie over de inrichting van een kennissysteem, van de hand van LOKV-medewerker Michiel van 't Hof.

[Link naar literatuur en websites Zicht op... kennis en management](#)