

## 1 SITUATIE

Kennis wordt tegenwoordig gezien als de vierde productiefactor van organisaties (naast de traditionele factoren: grondstoffen, kapitaal en arbeid). Geconstateerd kan worden dat kennis inderdaad een steeds grotere rol is gaan spelen in het succes van moderne organisaties. Sommigen gaan zelfs zo ver dat zij beweren dat kennis dé basis vormt voor het behalen van aanzienlijk concurrentievoordeel voor iedere organisatie.

Kennismanagement gaat over het zodanig managen van kennis (zowel expliciete als impliciete kennis) dat de organisatie haar doelen kan bereiken en een concurrentievoordeel weet te creëren. Kennismanagement heeft meer concreet betrekking op vier hoofdactiviteiten, te weten kennis ontwikkelen, delen, toepassen en evalueren. Voorkomen moet worden dat kennismanagement te veel op zich staat en is losgekoppeld van andere organisatieaspecten. Het is belangrijk dat kennismanagement wordt vormgegeven in een goede afstemming met andere belangrijke organisatieaspecten zoals missie, strategie, structuur, managementstijl en sturing, cultuur en operationele processen. Pas dan zal kennismanagement daadwerkelijk zijn beloften kunnen waarmaken.

## 2 TEST

Hieronder staan acht stellingen. Alle stellingen gaan over een ander aspect dat bij kennismanagement van belang is. Kies steeds de stelling die het beste past bij uw organisatie. U kunt uw keuze maken door een kruisje te plaatsen in het hokje achter de betreffende stelling.

(KM = kennismanagement)

		A	B	C
1	KM is zo belangrijk voor onze organisatie dat het expliciet deel uitmaakt van onze missie en strategie		KM is wel belangrijk, maar maakt niet expliciet deel uit van onze missie en strategie	KM is voor ons niet belangrijk genoeg om als apart onderwerp op de agenda te plaatsen
2	Leren en ontwikkeling van onze medewerkers wordt actief gestimuleerd en ondersteund met tijd en middelen		Leren en ontwikkeling van onze medewerkers is belangrijk, maar wordt niet op gestructureerde wijze gefaciliteerd	Met leren en eigen ontwikkeling zijn we niet echt bezig, het dagelijkse werk vraagt alle aandacht van onze medewerkers
3	KM wordt structureel ingezet als basis voor innovatie en verbetering van onze producten en/ of diensten		Innovatie en verbetering komen voort uit toevallige ontdekkingen en plotseling opkomende ideeën	Onze producten en/of diensten zijn goed en behoeven derhalve weinig tot geen verbetering

4	Onderlinge verbanden tussen medewerkers met soortgelijke expertise en interesse worden actief gestimuleerd		Onderlinge uitwisseling op een bepaald expertisegebied kan ontstaan, maar wordt niet actief gestimuleerd		Communicatie verloopt in onze organisatie vooral via de formele gezagslijnen	
5	KM wordt uitdrukkelijk beschouwd als de dagelijkse verantwoordelijkheid van alle managers binnen onze organisatie		KM is ondergebracht bij een verantwoordelijke die het gehele KM binnen de organisatie vormgeeft, met name om onze lijnmanagers er niet mee te belasten		KM kent geen specifiek verantwoordelijke binnen de organisatie; er is geen aparte structurele voorziening voor getroffen	
6	De aanwezige kennis wordt regelmatig geïnventariseerd en getoetst aan de kennis die nodig is om onze organisatiedoelen te halen		Wanneer zich een probleem voordoet, inventariseren wij gericht de aanwezige kennis en de benodigde kennis om tot een oplossing te komen		Bij evaluaties wordt geen expliciete aandacht besteed aan benodigde en aanwezige kennis	
7	Ontwikkeling van nieuwe kennis wordt gemanaged m.b.v. organisatorische voorzieningen zoals onderzoek, (externe) samenwerking en terugkoppeling van praktijkervaringen		Ontwikkeling van nieuwe kennis is belangrijk, maar moet met name bij medewerkers zelf plaatsvinden; er zijn geen speciale organisationele voorzieningen voor getroffen		Aan de ontwikkeling van nieuwe kennis wordt geen expliciete aandacht besteed, mede gezien het belang van de voortgang van de dagelijkse werkzaamheden	
8	Naast ICT worden ook andere instrumenten om kennis te delen ingezet zoals meester-gezelrelaties, 'learning on the job' en stimulering van informele contacten		Kennis/ informatie wordt overwegend gedeeld via een goede ICT-infrastructuur		Er worden niet actief middelen (ICT of anderszins) ingezet om kennis te delen; het stroomt vanzelf naar de goede plaatsen binnen onze organisatie	
	<b>Totaal kolom A =</b>	..	<b>Totaal kolom B =</b>	..	<b>Totaal kolom C =</b>	..

### 3 DIAGNOSE

Door de kruisjes in de drie kolommen op te tellen krijgt u onderaan de tabel het totaal voor respectievelijk kolom A, B en C. Vermenigvuldig het aantal kruisjes voor kolom A met 3 punten, voor kolom B met 2 punten en voor kolom C met 1 punt. Door dit vervolgens op te tellen krijgt u uw totaal aantal punten.

*Bijvoorbeeld:* u scoorde 5 maal in kolom A, tweemaal in kolom B en eenmaal in kolom C.

Uw totaal score is dan  $(5 \times 3) + (2 \times 2) + (1 \times 1) = 20$ .

## 4 ADVIES

Indien u scoort van 19 tot en met 24 punten hebt u een goed tot uitstekend geheel aan maatregelen en activiteiten getroffen om vorm te geven aan kennismanagement binnen uw organisatie. In uw geval gaat het er met name om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen op dit gebied teneinde uw kennismanagement nader te kunnen verfijnen en de constante verbetering en dynamiek in uw organisatie te bewaren.

Indien u scoort van 14 tot en met 18 punten hebt u al een aantal zaken op orde. Uw uitdaging ligt er met name in te zorgen dat uw organisatie doorontwikkelt en een omvattend kennismanagement hanteert dat bestaat uit een goede invulling van alle belangrijke aspecten. Een indicatie voor de aspecten die u nog onvoldoende hebt ingevuld kunnen gevonden worden door de stellingen waar u B of C gekozen hebt nader te bekijken. Meer concreet zou bestudering van de genoemde literatuur of een gericht advies van een deskundige u kunnen helpen inzicht te krijgen in die aspecten van uw kennismanagement die u nog onvoldoende hebt ingevuld. Op deze manier kan de basis worden gelegd voor een verbetering van het kennismanagement binnen uw organisatie.

Indien u scoort van 8 tot en met 13 punten, dan hebt u geen of onvoldoende invulling gegeven aan kennismanagement. Om verscheidene redenen kan dit echter voor alle soorten organisaties (zowel dienstverlenende organisaties als productiebedrijven) van belang zijn. Om te onderzoeken wat kennismanagement voor uw organisatie kan betekenen en hoe u dit het beste kunt invullen, kunt u een aantal van de hieronder genoemde boeken en websites raadplegen. Bij het daadwerkelijk vormgeven van kennismanagement binnen uw organisatie is het daarnaast aan te bevelen u te laten ondersteunen door een ter zake deskundige.

## 5 VERWIJZINGEN

### *Boeken*

*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, I. Nonaka, H. Takeuchi, 1995

In boeken over kennismanagement wordt vaak aandacht besteed aan expliciete kennis (ook wel informatie genoemd). Deze auteurs bepleiten naar Japans voorbeeld dat het minstens even belangrijk is de zogenaamde 'tacit knowledge' te managen. Deze stilzwijgende kennis is vaak moeilijk zichtbaar en laat zich lastig onder woorden brengen. Het is sterk persoonsgebonden en soms is men zich er nauwelijks van bewust. Concrete aanknopingspunten worden verschaft over hoe leerprocessen hierop kunnen worden ingericht en welke organisationele consequenties dit heeft.

*Kennismanagement: Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, M. Weggeman, 1997

Deze Nederlandse uitgave gaat niet alleen in op het belang van kennismanagement, maar besteedt ook veel aandacht aan de vormgeving c.q. concrete invulling ervan. Zo wordt een kenniswaardeketen geïntroduceerd en worden handvatten aangereikt om zowel expliciete als impliciete kennis te managen. Daarbij wordt tevens gewezen op het belang van een goede aansluiting van kennismanagement op andere aspecten van de organisatie zoals de missie en strategie. Tot slot staat er ook een aardige kennismanagement-scan in dit boek. Als u de resultaten hiervan opstuurt naar de auteur, krijgt u bovendien referentiewaarden retour om uw organisatie aan te toetsen.

*Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, T. Stewart, 1997

Dit boek beschrijft onder andere de opvatting van de auteur dat kennis (brainpower) de belangrijkste concurrentiefactor voor organisaties is geworden. Om dit belang van kennis te onderstrepen gaat het boek in op zaken als de netwerk- en kenniseconomie, de kenniswerker en hoe vorm te geven aan kennismanagement binnen de organisatie. In de bijlage is ook een aantal kennisindicatoren opgenomen.

### *Websites*

[www.managementsite.net](http://www.managementsite.net)

Op deze site is een apart gedeelte over kennismanagement te vinden. De aanwezige artikelen en verwijzingen naar boeken en websites vormen een goed startpunt voor uw internetroute op het gebied van kennismanagement.

[www.brint.com](http://www.brint.com)

Een Engelstalige site geheel gewijd aan kennismanagement.

<http://kennismanagement.pagina.nl> - <http://lerende-organisaties.pagina.nl>

De inmiddels bekende startpagina's hebben ook een plaats ingeruimd voor het onderwerp kennismanagement. Via deze sites kunt u weer op allerlei andere sites over kennismanagement terecht komen.