

Inhoud

Inleiding 8

1	Kennis en kennismanagement	10
1.1	Wat is kennis?	11
1.2	Wat is kennismanagement?	13
1.3	Trends in kennismanagement	14
1.4	Kennismanagementstrategieën: personalisatie, codificatie en combinatie	15
1.5	Samenvatting	17
1.6	Vragen en oefeningen	18
1.7	Aanbevolen literatuur	24
2	Basisprincipes van kennismanagement	25
2.1	Strategische verankering	25
2.2	Efficiënte en effectieve kennisprocessen	26
2.3	Kennisvriendelijke organisatiefactoren	26
2.4	Van theorie naar praktijk	27
	2.4.1 Uitgangspunt	28
	2.4.2 Stappenplan	29
2.5	Kennisproductiviteit	33
2.6	Samenvatting	34
2.7	Vragen en oefeningen	35
2.8	Aanbevolen literatuur	36
3	De kenniswerker	37
3.1	Wat is een kenniswerker?	38
3.2	Competenties van de kenniswerker	41
3.3	Kenniswerker worden	46
3.4	Samenvatting	47
3.5	Vragen en oefeningen	48
3.6	Aanbevolen literatuur	48

- 4 **Analyse huidige situatie** 49
 - 4.1 Aspecten die van invloed zijn op de kennisproductiviteit 50
 - 4.1.1 Basisprincipe 1: strategische verankering 51
 - 4.1.2 Basisprincipe 2: efficiënte en effectieve kennisprocessen 53
 - 4.1.3 Basisprincipe 3: kennisvriendelijke organisatieaspecten 57
 - 4.2 Analyse van de huidige situatie 61
 - 4.2.1 De Knowledge Performance Scan 62
 - 4.3 Samenvatting 63
 - 4.4 Vragen en oefeningen 64
 - 4.5 Aanbevolen literatuur 64

- 5 **Instrumenten voor kennismangement** 65
 - 5.1 KM-instrumenten 65
 - 5.1.1 After Action Review 66
 - 5.1.2 Brainstormen 66
 - 5.1.3 Classificeren 67
 - 5.1.4 Critical incidents-methode 68
 - 5.1.5 Intervisie 69
 - 5.1.6 Kenniscentrum 72
 - 5.1.7 Kenniskaart (Yellow Pages) 73
 - 5.1.8 Kennismarkt 74
 - 5.1.9 Kennissteward 74
 - 5.1.10 Mindmap 75
 - 5.1.11 Peer Assist 76
 - 5.1.12 Project(voor)bespreking 77
 - 5.1.13 Zelfreflectie 78
 - 5.2 Samenvatting 79
 - 5.3 Vragen en oefeningen 79
 - 5.4 Aanbevolen literatuur 81

- 6 **Communities of Practice – een combinatiestrategie** 82
 - 6.1 Wat een CoP is 82
 - 6.2 Wat een CoP niet is 85
 - 6.3 Hoe werkt een CoP? 86
 - 6.4 Aansluiting op KM-strategieën 87

6.5	Cultiveren van communities	88
6.6	De rol van ICT	90
6.7	Samenvatting	91
6.8	Vragen en oefeningen	91
6.9	Aanbevolen literatuur	92
7	KM-effectmeting: een redelijk betrouwbare schatting	93
7.1	Focus op de hefboom	94
7.2	Het doel is kennisproductiviteit	94
7.3	Drie stromingen	96
7.4	KM-effectmeter	100
7.5	Het rendement is evident	100
7.6	Samenvatting	101
7.7	Vragen en oefeningen	101
7.8	Aanbevolen literatuur	101
8	Het meten van intellectueel kapitaal	102
8.1	Kapitaal in de kenniseconomie	102
8.2	Einde van het financiële jaarverslag?	106
8.3	Meten van intellectueel kapitaal	107
8.4	Perspectieven	110
8.5	Indicatoren	112
8.6	Aan de slag met het meten van intellectueel kapitaal	112
8.7	Samenvatting	113
8.8	Vragen en oefeningen	115
8.9	Aanbevolen literatuur	115
	Bijlage 1	
	De verkorte vaardigheidstest	116
	Bijlage 2	
	Knowledge Performance Scan	120
	Literatuur	129
	Hoofdstukverantwoording	132
	Register	133
	Over de auteurs	136



Kennis en kennismanage- ment

In dit hoofdstuk werk je aan de volgende leerdoelen:

- Globaal inzicht krijgen in de begrippen kennis en kennismanagement
- Inzicht krijgen in verschillende strategieën voor kennismanagement (KM)
- Vertaling van het begrip kennismanagement naar de eigen situatie

Het toegenomen belang van kennis is evident. Naast de traditionele productiefactoren grond, kapitaal en arbeid is kennis de belangrijkste bron van economische welvaart geworden. Kennis over producten, processen, klanten, medewerkers en kennis opgeslagen in rapporten, documenten, systemen en in de hoofden van de medewerkers vormen voor vrijwel iedere onderneming in de westerse samenleving onontbeerlijke ingrediënten van de bedrijfsvoering.

Steeds meer organisaties erkennen het strategische belang van kennis en gaan over tot de benoeming van een kennismanager, een coördinator kennis of roepen een projectgroep kennismanagement in het leven ter bevordering van de efficiënte en effectieve verwerking en benutting van kennis.

In de praktijk lopen we steeds vaker aan tegen alternatieve aanduidingen voor kennismanagement, zoals kennisproductiviteit, talentmanagement, intellectueel-kapitaalmanagement, human capital management, competence management, Communities of Practice. Kennismanagement is geen panacee gebleken, geen middel tegen alle kwalen. Dit doet echter niets af aan het structureel toegenomen belang van kennis. Of we het nou kennismanagement, sumoworstelen of fietsen noemen, efficiënt en effectief

Functionaanduidingen van Chief Knowledge Officers (CKO's):

- Director Knowledge and Differentiation Programme, IBM Global Services
- Head of Knowledge Creation, Anglian Water
- Head of Support Corporate Functions, Technology and Knowledge Services, ABN-Amro Bank
- Knowledge Management Officer, Hewlett-Packard, Europe
- Knowledge Management Practice Leader, Lotus Consulting EMEA

Kader 1.1

omgaan met kennis is en blijft de grootste uitdaging van deze tijd. Kennismanagement is geen exacte wetenschap. Een eensluidende theorie bestaat niet. Zoveel deskundigen, zoveel theorieën, modellen en methoden. Dit neemt niet weg dat er veel raakvlakken en overeenkomsten zijn tussen de verschillende benaderingen. Doel van dit eerste hoofdstuk is om je inzicht te geven in de basisbegrippen kennis en kennismanagement. Na het behalen van je diploma zal je hoogstwaarschijnlijk als kenniswerker aan de slag gaan. Het is daarom belangrijk om een eigen visie te ontwikkelen op het vakgebied. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het managen van je eigen kennis en die van anderen.

1.1 Wat is kennis?

In het dagelijks gebruik kan kennis van alles betekenen: informatie, bewustzijn, wetenschap, ervaring, vaardigheid, wijsheid, leren et cetera. In de literatuur over kennismanagement krijgt kennis allerlei eigenschappen die de vertaling naar de praktijk in organisaties mogelijk moeten maken: kennis is stilzwijgend of expliciet (Nonaka, 1997); kennis is functioneel, operationeel, contextueel (Den Hertog & Huizenga, 1997); kennis heeft vorm, inhoud, tijd en locatie (Van der Spek & Spijkervet, 1994); kennis bestaat uit ervaring, vaardigheid en attitude (Weggeman, 1997).

In dezelfde literatuur vinden we een grote hoeveelheid verschillende definities van kennis. Ook worden begrippen als 'informatie', 'competenties', 'wijsheid', 'intellectueel kapitaal', en 'kennis' regelmatig door elkaar heen gebruikt. Dit kan tot veel verwarring leiden, hetgeen het slagen van een KM-initiatief kan belemmeren.

Volgens ons is er niet één beste definitie van kennis. Toch is het volgens ons van belang dat kennis binnen een KM-initiatief wordt gedefinieerd. Ten eerste omdat dit de communicatie makkelijker maakt. Dit geldt zowel voor de communicatie onderling (tussen projectgroepleden) als voor de communicatie van projectgroep naar de rest van de organisatie. Ten tweede omdat de definitie richting geeft aan de activiteiten. Zo zullen de maatregelen die worden voorgesteld door een KM-initiatief dat kennis definieert als 'informatie', zeer waarschijnlijk anders zijn dan de maatregelen die worden voorgesteld door een KM-initiatief dat kennis definieert als 'competentie'. De eerste zal de oplossingen waarschijnlijk zoeken in de hoek van systemen, de tweede waarschijnlijk in de hoek van Human Resource Development. Gezien de impact die een definitie van kennis heeft, is het volgens ons van belang dat er aan het begin van een KM-project voldoende tijd wordt genomen om te komen tot een gezamenlijke definitie.

In het kader van dit boek gebruiken wij de volgende definities:

Gegevens of *data* zijn symbolische weergaven van waarnemingen, bijvoorbeeld in getallen: het bedrijf maakt € 100.000 winst. Hoewel data op zichzelf weinig of geen betekenis hebben, zijn ze als grondstof voor *informatie* van groot belang.

Informatie ontstaat wanneer *gegevens* worden geordend en er een betekenis aan wordt toegekend (de oorspronkelijke betekenis van informeren is 'vorm geven aan'). In de meeste gevallen gebeurt dat door het vergelijken van doelgericht geordende data: het bedrijf maakt 25% meer winst dan vorig jaar.

Kennis is het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding et cetera) en vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures et cetera).

Volgens deze definitie is kennis dus opgebouwd uit twee componenten. De eerste component heeft betrekking op kennis die mensen met zich meedragen. Deze component is onlosmakelijk verbonden aan een individu. We hebben het hier bijvoorbeeld over specifieke werkervaring en opgedane vaardigheden. Deze vorm van kennis wordt ook wel 'impliciete', 'stiltzweigende' of 'persoonsgebonden' kennis genoemd. De tweede

component van kennis is gebaseerd op gegevens en informatie en is geborgd voor de organisatie. Deze kennis kan zijn vastgelegd in de vorm van theorieën, formules, procedures, handboeken et cetera. Deze vorm van kennis wordt ook wel ‘expliciete’, ‘geborgde’ of ‘vastgelegde’ kennis genoemd.

Hieronder nog twee definities van kennis waarin we duidelijk de twee verschillende componenten tegenkomen:

- *Kennis is een veranderlijke combinatie van vastgelegde ervaring, waarden, contextuele informatie en vakkundig inzicht dat een kader vormt waarmee nieuwe ervaringen en informatie geëvalueerd en geïntegreerd kunnen worden. Kennis komt voort uit het verstand van bezitters ervan en daar wordt het ook toegepast. Binnen organisaties wordt kennis niet alleen vastgelegd in documenten en in informatiecentra maar ook in de routines, werkwijzen, gewoontes en regels (Davenport & Prusak, 1998).*
- *Kennis is het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren door (externe) gegevens te verbinden en te laten reageren met eigen informatie, ervaringen en attitudes (Weggeman, 1997).*

Een nauw aan kennis gerelateerd begrip is het begrip ‘competentie’. In zekere zin kan gezegd worden dat competentie de human resources-variant is van het begrip kennis, omdat het zich helemaal richt op de menselijke component. Competentie verwijst specifiek naar de kwaliteiten van individuele personen. Competenties worden algemeen gezien als de vertaling van de strategie van de organisatie naar de bijdrage van een individu. Het is ervaring, vaardigheden en attitude die nodig zijn voor het vervullen van een functie in een organisatie. Aangezien wij informatie vastgelegd in systemen en handboeken ook beschouwen als kennis, is kennis in dit boek dus breder dan competenties.

1.2 Wat is kennismanagement?

Kennis gaat wat ons betreft zowel over datgene wat tussen de oren zit als over datgene wat op papier staat of in systemen zit. De consequentie hiervan is dat kennismanagement zich dus zowel bezighoudt met de ontwikkeling en stimulering van vaardigheden van medewerkers, als

met de vastlegging en verspreiding van informatie via geautomatiseerde systemen. In dit boek hanteren wij de volgende definitie van kennismangement:

Kennismangement is het ontwerpen, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding met als doel vergroting van de kennisproductiviteit, zodat de organisatie beter in staat is haar doelen te realiseren.

Wat ons betreft wordt in een ‘goede’ definitie van kennismangement verbinding gelegd met de organisatiedoelstellingen. Kennismangement kan nooit een doel op zich zijn, maar draagt – als het goed is – bij aan de realisatie van de collectieve doelen. In bovenstaande definitie moet ‘vergroting van de kennisproductiviteit’ gelezen worden als de schakel tussen kennismangement en de organisatiedoelstellingen. Anders gezegd, het doel van kennismangement is in eerste instantie vergroting van de kennisproductiviteit. Uitgangspunt is dat door verbetering van de kennisproductiviteit de organisatie beter in staat is haar doelen te realiseren. Meer hierover in het volgende hoofdstuk.

1.3 Trends in kennismangement

De ontwikkelingen in het vakgebied kennismangement in de afgelopen vijftien jaar kunnen worden samengevat in drie golven. Hoewel in iedere golf de verbetering van de kennishuishouding vooropstond, werd nadruk gelegd op een ander aspect van kennis en werd een andere oplossingsrichting aanbevolen.

Vastleggen van kennis

De eerste golf van KM – midden jaren negentig – was vooral gericht op het vastleggen van kennis. Systeemleveranciers speelden in op het groeiend bewustzijn bij organisaties dat zeer veel kennis is opgeslagen in de hoofden van de medewerkers. Om de continuïteit van de organisatie te waarborgen, kregen organisaties het advies om zo veel mogelijk kennis vast te leggen, zodat men minder afhankelijk zou zijn van de kennis opgeslagen in de hoofden van de mensen.

Ontwikkelen van vaardigheden

De tweede golf van KM – eind jaren negentig – kan worden gezien als een reactie op de eerste golf. Deze tweede benadering richtte zich vooral op de ontwikkeling van ervaringen en vaardigheden van medewerkers (persoonsgebonden kennis). Zoals we zullen zien in hoofdstuk 3 dienen medewerkers in kennisintensieve organisaties te beschikken over specifieke vaardigheden voor verwerking van kennis. De ontwikkeling van deze vaardigheden draagt ook bij aan de verbetering van de kennisproductiviteit.

Creëren van een kennisproductieve omgeving

De afgelopen jaren lijkt de focus van kennismanagement steeds meer te verschuiven van het management (in de zin van beheersen en controleren) naar het faciliteren van een kennisproductieve omgeving. Kennis wordt steeds meer gezien als persoonlijk vermogen en kennismanagement als het creëren van een omgeving waarin kenniswerkers optimaal kunnen functioneren. Een voorbeeld van deze trend is de opkomst van Communities of Practice (CoPs). In hoofdstuk 6 gaan we uitgebreid in op dit verschijnsel.

Samenvattend, de eerste golf benadrukte vooral het belang van informatie en het vastleggen van kennis. De tweede golf benadrukte vooral het belang van persoonsgebonden kennis en het ontwikkelen van de competenties van de kenniswerkers. De derde golf kan worden gezien als een combinatie van de eerste en tweede: kennis wordt vastgelegd om mensen met elkaar in contact te brengen. Deze drie golven weerspiegelen in zekere zin drie verschillende strategieën voor KM. Meer hierover in de volgende paragraaf.

1.4 Kennismanagementstrategieën: personalisatie, codificatie en combinatie

In een veel geciteerd artikel van Hansen, Nohria en Tierney (1999), *What is your strategy for managing knowledge?*, zijn diverse kennismanagement-initiatieven bestudeerd binnen verschillende organisaties. Uitkomst van dit onderzoek was dat onderscheid kan worden gemaakt tussen twee totaal verschillende strategieën om kennisuitwisseling en hergebruik te stimuleren.

- In sommige organisaties draait kennismangement om de computer. Kennis wordt gecodificeerd en opgeslagen in databases, zodat kennis gemakkelijk toegankelijk is en kan worden hergebruikt door anderen in de organisatie. Deze *κM*-benadering wordt de *codificatiestrategie* genoemd.
- In andere organisaties wordt kennis gezien als iets dat tot de medewerker behoort die het heeft ontwikkeld. In deze organisaties wordt kennis vooral uitgewisseld door direct contact tussen de medewerkers. Het hoofddoel van computers in deze organisaties is om kennis uit te wisselen en niet om op te slaan. Deze *κM*-benadering wordt de *personalisatiestrategie* genoemd.

De keuze voor één van beide strategieën is verre van arbitrair. Het hangt af van de manier waarop klanten worden geholpen, de aard van de bedrijfsvoering en het type medewerkers dat wordt aangesteld en ook hoe je naar kennis kijkt. Volgens de auteurs dient een onderneming een duidelijke keuze te maken voor één van beide strategieën aangezien beide

Tabel 1.1 *Verbanden tussen strategie van de onderneming en kennismangementstrategie*

Strategie van onderneming	Codificatiestrategie	Personalisatiestrategie
Economisch model	– hergebruik van kennis: grote massa en lage prijs.	– expertkennis: lage massa en hoge prijs.
Kennismangementfocus	– people-to-document-strategie om kennis te expliciteren.	– person-to-person-strategie om impliciete kennis uit te wisselen.
Informatietechnologie	– grote IT-investeringen om mensen te koppelen aan herbruikbare gecodificeerde kennis.	– gemiddelde IT-uitgaven om communicatie en uitwisselen van impliciete kennis mogelijk te maken.
Human resources	– medewerkers worden ingezet voor hergebruik van kennis en de implementatie van oplossingen; – medewerkers worden in groepen op afstand getraind; – medewerkers worden beloond voor hergebruik en bijdragen aan documentdatabases.	– medewerkers houden van probleemoplossing en kunnen tegen ambiguïteit; – medewerkers worden getraind door een-op-een coaching; – medewerkers worden beloond voor het uitwisselen van kennis met anderen.
Voorbeelden	– Andersen Consulting, Ernst & Young	– McKinsey & Company, Bain & Company

strategieën navolgen verspilling van energie is en door het ontbreken van de benodigde focus vrijwel nooit tot resultaten leidt. Tabel 1.1, sterk gebaseerd op die van Hansen, Nohria en Tierney (1999), schetst de verbanden tussen de strategie van een onderneming en de strategie waarmee kennismanagement het beste kan worden gestimuleerd.

Een combinatiestrategie

In het eerste hoofdstuk hebben we kennis gedefinieerd als het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding et cetera) en vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures et cetera). Als het waar is dat kennis zowel een mensgebonden als een niet-mensgebonden component heeft, dan lijkt het logisch dat kennismanagement niet alleen aandacht besteedt aan één van beide, maar aan allebei. Daarom zien wij naast de codificatie- en personalisatiestrategie ook nog de mogelijkheid van een combinatiestrategie waarin personalisatie en codificatie worden gecombineerd.

Een goed voorbeeld van deze combinatiestrategie is een Community of Practice. *Een Community of Practice, of CoP, is een groep van mensen die hun kennis en ervaring rond een bepaald thema of vakgebied delen en met elkaar leren om beter met de problemen en uitdagingen in de praktijk om te gaan* (Bood en Coenders, 2004). In een CoP delen mensen kennis met elkaar om nieuwe en complexe problemen op te lossen, of nieuwe producten te bedenken. Meestal wordt deze nieuwe kennis vastgelegd in processen of producten en kan dus hergebruikt worden. En, CoPs worden meestal ondersteund door ICT. ICT wordt gebruikt voor kennisuitwisseling, maar ook voor opslaan van de kennis. Dus, een CoP is een combinatie van de twee strategieën. Je leert meer over CoPs in hoofdstuk 6.

1.5 Samenvatting

- Kennis is een belangrijk productiemiddel geworden.
- Kennis is het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding et cetera) en vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures et cetera).
- Kennismanagement is het ontwerpen, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding met als doel vergroting van de kennisproductiviteit, zodat de organisatie beter in staat is haar doelen te realiseren.

- We kunnen drie strategieën voor KM onderscheiden: codificatie, personalisatie en combinatie.
- De focus van KM lijkt te verschuiven naar het faciliteren van een kennisproductieve omgeving.

1.6 Vragen en oefeningen

- 1 Doet jouw organisatie aan kennismangement? Zo ja, probeer dan onderstaande vragen te beantwoorden:
 - a Hoe wordt kennis gedefinieerd?
 - b Wat wordt verstaan onder KM?
 - c Welke maatregelen worden genomen om de kennisproductiviteit te bevorderen?
 - d Welke KM-strategie wordt gevolgd?
 - e Op welke manier wordt het effect van KM gemeten?
- 2 Lees de Yacht-case in kader 1.2 en de DLG-case in kader 1.3 en probeer de bovenstaande vragen te beantwoorden.

Praktijkvoorbeeld: kennismangement bij Yacht

The Engine

Yacht is onderdeel van Randstad Holding en opgericht in 2000 na samenvoeging van Randstad Interim Kader, Randstad Automatiseringsdiensten en Randstad Polytechniek. Deze bedrijven zijn voortgekomen uit de toenemende vraag naar hooggekwalificeerd personeel. De aanvragen van klanten variëren van specifieke projecten tot interim-management, piek- of seizoenswerk en werving van vast personeel. De dienstverlening van Yacht richt zich op de volgende

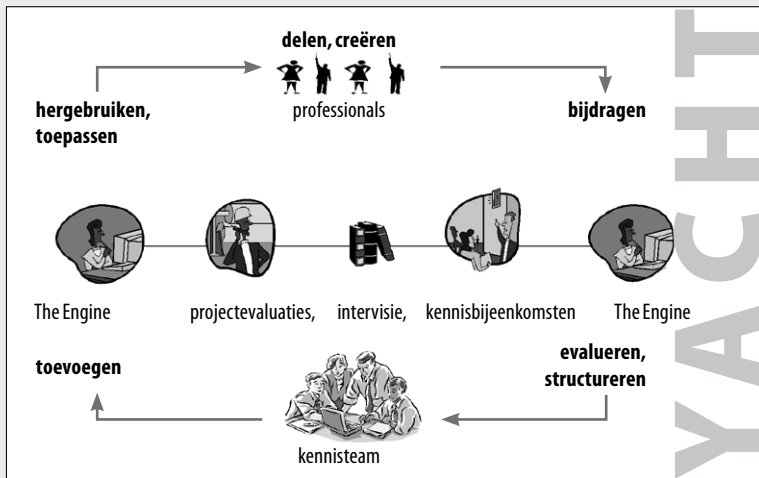
sectoren: ICT, Technology, Finance, Legal, Logistics & Purchasing, HRM en Marketing & Communications. Sinds de oprichting in 2000 heeft Yacht veel geïnvesteerd in kennismangement. Yacht had hoge verwachtingen van dit managementinstrument. Het zou bijdragen aan een betere productiviteit van de kennis van de medewerker en van de organisatie als geheel. Dit zou leiden tot een betere kwaliteit van de dienstverlening en een betere marktpositie.

Vervolg: Yacht

Kennisnetwerkorganisatie Yachtgroup Nederland

Yacht is opgedeeld in dertien inhoudelijke kennisnetwerken: ICT Management & Process Integration – System Development – System en Network Administration – Quality Management – Finance – HRM & Management – Legal – Logistics & Purchasing – Marketing & Communications – Bouwkunde – Civiele Techniek – Elektrotechniek – Werktuigbouwkunde. De vraag is natuurlijk hoe de professionals (die op allerlei verschillende locaties bij verschil-

lende klanten werken) hun kennis en ervaringen met elkaar kunnen delen. Als oplossing is gekozen voor een kennismanagementsysteem: The Engine. Hoewel The Engine hier centraal staat, is het slechts een onderdeel van een breder pakket aan maatregelen gericht op het delen van kennis. Andere activiteiten gericht op kennisdeling zijn onder andere projectevaluaties en kennisbijeenkomsten. In de figuur zie je hoe de totale kennisinfrastructuur bij Yacht er ongeveer uitziet.



Figuur 1.1 Kennisnetwerkorganisatie Yachtgroup Nederland

The Engine: integraal kennismanagementsysteem

Het kennismanagementsysteem The Engine is gebouwd in een Lotus No-

tes-ontwikkelomgeving en is web-enabled. The Engine bevat meerdere functies die tot één systeem met vijf modules zijn geïntegreerd:

Vervolg: Yacht

- 1 *News*: deze module voorziet de gebruikers dagelijks van nieuws: actueel, vakinhoudelijk en relevante marktontwikkelingen.
- 2 *Forum*: in het Forum kunnen professionals praktijkvragen stellen en discussiëren over vakinhoudelijke of maatschappelijke thema's. De kennisteams zien erop toe dat praktijkvragen binnen drie dagen beantwoord worden.
- 3 *Communities*: een community is een virtueel kennisnetwerk waarin gebruikers documenten kunnen beheren, onderling kennis kunnen uitwisselen of een gezamenlijke agenda kunnen hebben. De deelnemers hebben een specifieke gemeenschappelijke kennisbehoefte. Een community kan open of gesloten zijn. Aan een open community kan iedere gebruiker ongevraagd deelnemen. Een gesloten community laat alleen deelnemers toe die daarvoor zijn uitgenodigd. Iedere gebruiker kan naar eigen inzicht een community inrichten. De kennisteams zien erop toe dat er geen wildgroei ontstaat.
- 4 *Professional pages*: deze module is te vergelijken met een 'smoelenboek'. Iedere medewerker beschikt over een eigen 'Professional page' met zowel persoonlijke als professionele informatie.

Medewerkers worden geacht hun Professional page zelf te onderhouden.

- 5 *Knowledge Base*: deze bevat een verzameling kennisbijdragen en is te vergelijken met een bibliotheek. De kennisbijdragen sluiten aan bij de dagelijkse kennisbehoefte van de professional. De Knowledge Base bevat: project-evaluaties, websites, tijdschrift-artikelen, boeken, organisaties, instrumenten, checklists en methoden. Ze voldoet aan strenge kwaliteitseisen en wordt onderhouden door de kennisteams.

Drie succesverhalen

Ter onderbouwing van het succes van The Engine is onder andere gekozen voor het verzamelen en verspreiden van succesverhalen. Vooral de successen waarbij duidelijk sprake is van een kostenbesparing bij de klant blijken bijzonder overtuigend te zijn. Enkele voorbeelden:

- 1 *Inkoopcontract* Een professional uit Amsterdam – pas in dienst bij Yacht – was net gestart met haar eerste opdracht als juriste. Hoewel dat niet tot haar taak behoorde, kreeg zij de vraag voorgelegd om een inkoopcontract op te stellen. Omdat dit voor haar onbekende materie was, ging zij te rade

Vervolg: Yacht

bij studiegenoten en collega's. Toen dat niets opleverde, nam zij een kijkje op The Engine. In de Knowledge Base vond zij tot haar verrassing een voorbeeld van een inkoopcontract met bijbehorende checklist. Met deze hulpmiddelen heeft zij een inkoopcontract kunnen opstellen waarmee de klant uiterst tevreden was.

2 *Besparing op vacuümpomp*

Een klant overwoog de aanschaf – tegen hoge kosten – van een nieuwe vacuümpomp nadat de oude defect bleek. De Yacht-professional die bij deze klant werkzaam was, twijfelde aan de noodzaak van deze vervanging. Hij deed navraag bij collega's op The Engine. Al gauw bleek er een eenvoudige oplossing te bestaan voor het defect. Niet de

hele pomp, maar een klein deel hoefde te worden vervangen.

3 *Kostencalculatie CCTV-project*

Een bouwkundige van Yacht was werkzaam bij een gemeentelijk vervoersbedrijf. Als onderdeel van een groter bouwkundig project kreeg hij te maken met een deelproject CCTV (Closed Circuit tv). Voor dit deelproject moest hij een kostencalculatie opstellen. Deze Yacht-professional beschikte als bouwkundige niet over de daarvoor benodigde kennis. Via The Engine kwam hij echter op het spoor van een ervaren elektrotechnicus die expert bleek op het gebied van CCTV. Ook al viel dat buiten zijn eigen vakgebied, dankzij de hulp van deze collega was hij in staat om een betrouwbare calculatie te maken.

Bron: Baggerman, M. en Bosch, D. (2004).

Praktijkvoorbeeld: KM bij Dienst Landelijk Gebied (DLG)

Kennismangement is in de mode. Velen praten erover, maar wat betekent het in de praktijk? In de korte brochure *Deskundigheid als kracht* geeft de Dienst Landelijk Gebied, onderdeel van het ministerie van VROM, toelichting op de praktische invulling van het concept bij deze dienst.

Wat wordt verstaan onder kennis?

Kennis is deskundigheid. Kennis is het geheel van inzichten en verworven ervaringen die iemand in staat stellen om zijn werk goed te doen. Kennis staat gelijk aan wat veel DLG'ers deskundigheid noemen. DLG is deskundig in allerlei aspecten

Vervolg: DLG

van uitvoeren van projecten in het landelijk gebied.

Kennis zit voor een belangrijk deel in de hoofden van mensen. Het is de neerslag van allerlei leerervaringen. Maar kennis is ook opgeslagen in documenten, bestanden, boeken, procedures, werkwijzen enzovoort. Beide soorten kennis moeten goed worden verzorgd om DLG goed te laten functioneren. Daarvoor is kennismanagement nodig.

Wat wordt verstaan onder KM?

KM houdt in: ervoor zorgen dat de juiste kennis op de juiste tijd en plaats terechtkomt. Het doel hiervan is efficiënt te werken en innovatief te reageren op voortdurend veranderende maatschappelijke vragen. Het managen van kennis gebeurt deels in het dagelijks werk, bijvoorbeeld bij het maken van een projectplan, het inhuren van ingenieursbureaus of het volgen van themadagen. Op deze manier is KM iets waar iedereen bij DLG mee bezig is. Voor een ander deel is KM gericht op maatregelen die het dagelijkse KM ondersteunen en verbeteren: personeel, cultuur, organisatie, hardware, software, procedures, regels, afspraken, enzovoort.

Waarom KM voor DLG?

DLG heeft twee argumenten om KM serieus te nemen:

- 1 DLG is niet voor niets een landelijke dienst. Eén landelijke organisatie kan de deskundigheid over inrichting en beheer van het landelijk gebied beter overeind houden. DLG is ook verantwoordelijk om deze deskundigheid in stand te houden.
- 2 DLG is een gedecentraliseerde projectorganisatie. Om te voorkomen dat het leren van ervaringen beperkt blijft tot het eigen project of de eigen provincie, is het belangrijk om kennis met elkaar te delen.

Wie zijn de kennismangers?

Iedereen doet in zijn dagelijks werk nieuwe kennis op. Ieder is verantwoordelijk om deze kennis aan collega's over te dragen. In die zin draagt ieder eraan bij dat de juiste kennis op de juiste plaats en tijd beschikbaar komt. Daarnaast hebben in de provinciale afdelingen met name de adjunct-hoofden KM als taak. Zij zijn verantwoordelijk voor KM in hun afdeling. Dit sluit goed aan bij hun andere taken op het gebied van peoplemanagement. Op landelijk niveau zijn kenniscoördinatoren verantwoordelijk voor het werk in de kenniskringen van DLG. De kennismanager zorgt voor dwarsverbanden, gezamenlijke projecten, vernieuwingen in het kennismangement, enzovoort.

Vervolg: DLG

Wat zijn de aandachtsgebieden van KM binnen DLG?

Kennismanagement omvat de volgende aandachtsgebieden:

- kennis richten en evalueren: zorgen dat binnen DLG duidelijk is welke kennis essentieel is voor nu en voor de toekomst;
- kennis halen en vernieuwen: zorgen voor adequate kennis tegen lage kosten; waar nodig zelf kennis creëren;
- kennis delen en borgen: zorgen dat DLG leert van allerlei ervaringen die in het dagelijkse werk worden opgedaan; zorgen dat kennis niet verloren gaat;
- kennis toepassen en benutten: zorgen dat de beschikbare kennis wordt toegepast, inspelt op de behoefte en voldoet aan duidelijke kwaliteitseisen.

Al deze activiteiten houden verband met elkaar: het gaat om een cyclus waarin het toepassen van kennis vaak weer leidt tot vernieuwing van kennis.

Wat zijn de resultaten van KM?

- Strategische kennisvelden gekozen: water, milieu, ecologie, landbouw en plattelandsvernieuwing, planvormings- en sturingsvraagstukken, uitvoerings- en financieringsvraagstukken, geo-

informatievoorziening. Dit zijn de kennisvelden waarin DLG goed wil zijn.

- Kenniskringen ingesteld: kenniskringen zijn interne netwerken voor elk van de acht strategische kennisvelden. Binnen kenniskringen worden kennis en ervaringen gedeeld, worden voorzieningen getroffen om kennis te borgen, worden voorstellen voor innovaties gegenereerd en wordt de kwaliteit van de kennis in de gaten gehouden.
- Kenniscoördinatoren benoemd: kenniscoördinatoren zijn de netwerkactivisten die de kenniskringen levend houden.
- Kennisscan ontwikkeld: evaluatie-instrument voor het kennismanagement in kenniskringen en afdelingen. Gemeten worden tevredenheid over activiteiten, bereik van activiteiten, opbrengst voor dagelijks werk, vergroting leervermogen van DLG.
- Intranet verder ontwikkeld: het bestaande intranet meer geschikt maken voor het delen van kennis bij heel DLG. Voorbeeld: aan het smoelenboek is de mogelijkheid toegevoegd om kennis en ervaringen te beschrijven en daarop andere mensen te zoeken.

Bron: *Deskundigheid als kracht*, DLG, 2001.

1.7 Aanbevolen literatuur

Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.

Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Kennismanagement in de praktijk*. Amsterdam: Business Contact.