

*‘Tacit knowledge’ is de kurk waarop de organisatie drijft*

## DE MEERWAARDE VAN KENNIS

*Het wordt voor bedrijven steeds belangrijker om te anticiperen op de toekomst. Hierin kan het optimaliseren van kennismanagement een rol spelen. Door de kennishuishouding binnen de organisatie goed te organiseren, kan zij beter omgaan met de almaar hogere eisen die aan haar worden gesteld. De auteur legt uit hoe kennismanagement kan helpen bij het verbeteren van de bedrijfsresultaten.*

DOOR RON KIEFT

**E**r wordt steeds meer van organisaties gevraagd. Dat vraagt om het anticiperen op de toekomst en slim organiseren, waarbij relevante kennis wordt ontwikkeld, geborgd, gedistribueerd en toegepast. 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 doelstellingen van de organisatie uit het oog te verliezen. Kennismanagement 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 de organisatie of in een netwerk van organisaties. Daarbij wordt een breed scala aan technieken toegepast, die per situatie en organisatie kunnen verschillen.

Kennismanagement biedt meerwaarde als het aansluit op de strategische doelstellingen van de organisatie en ook op andere aandachtsgebieden, zoals het creëren van de juiste cultuur en het selecteren van de juiste medewerkers en instrumenten. In dit artikel besteed ik dan ook veel aandacht aan de kritische succesfactoren voor het slagen van kennismanagement in een organisatie.

### Inleiding

Veel organisaties zijn tot de conclusie gekomen dat wat ze in het verleden hebben gedaan toen misschien goed genoeg was, maar dat de wereld is veranderd en dat zij mee moeten veranderen. Ze weten dat ze om slagvaardig te kunnen reageren hun organisatie zo moeten inrichten en besturen dat kennis snel opgevraagd en toegepast kan worden. Dit is de centrale vraag waar het bij kennismanagement om draait.

Het ontwikkelen van kennis moet altijd voortkomen uit de behoefte om de strategische doelstellingen en ambities van organisaties te realiseren. Hierdoor is een organisatie in staat om flexibel om te gaan met de turbulente omgeving en om aan de veranderende eisen van klanten te kunnen blijven voldoen.

Kennismanagement richt zich daarom op:

- ~ het formuleren van strategisch beleid op het gebied van kennismanagement ten behoeve van het ontwikkelen en toepassen 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 op het gebied van kennismanagement.

*Kennismanagement moet verankerd en herkenbaar zijn in de strategische doelstellingen van de organisatie*

### Kennismanagement

Kennismanagement is een managementmethode die de rol van kennis in en voor organisaties centraal stelt en zich ten

doel stelt om kenniswerk aan te sturen en te ondersteunen om daarmee de meerwaarde van kennis optimaal te kunnen benutten. Kennismanagement heeft als uitgangspunt dat kennis en kenniswerk kan worden geïdentificeerd en in kaart gebracht, dat er procedures voor het genereren, beheren en toepassen van kennis kunnen worden ontwikkeld en dat kennis daartoe kan worden vastgelegd, bijvoorbeeld in informatiesystemen.

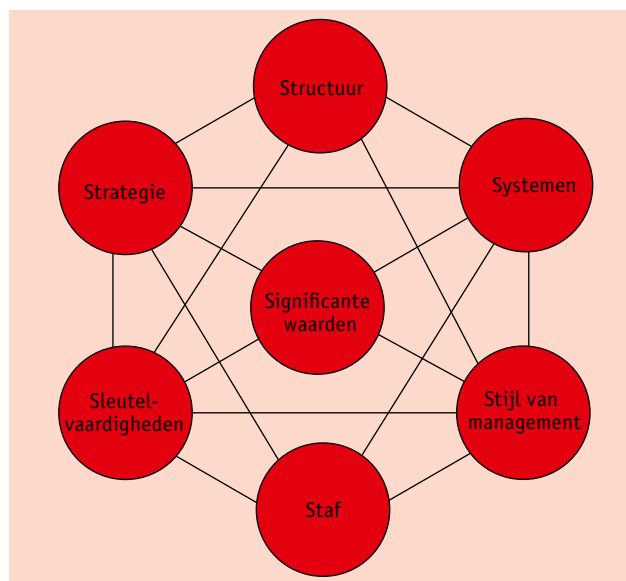
**Kennismanagement in de praktijk**

Bij het ontwikkelen en toepassen van kennis in een sterk veranderende omgeving zijn met name snelheid en flexibiliteit belangrijk. Tegelijkertijd is vanwege kostenreductie ook de efficiëntie van kennismanagement van belang. 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 continue proces, waarbij interne en externe leerervaringen worden omgezet in nieuwe kennis en bestaande kennis wordt bijgesteld. Organisaties die daartoe niet in staat zijn ontwikkelen allerlei knelpunten met vaak verstrekende gevolgen. We kunnen onderscheid maken tussen impliciete kennis, *tacit knowledge*, en expliciete kennis, *explicit knowledge*. Impliciete kennis is kennis waarover een individu beschikt en op basis waarvan hij of zij functioneert. De grote uitdaging van kennismanagement ligt erin om impliciete kennis vast te leggen en toegankelijk te maken voor zo veel mogelijk medewerkers. Dat is moeilijker dan het delen van expliciete kennis en het is ook niet iets wat op korte termijn gerealiseerd kan worden. De potentiële prestatieverbeteringen van organisaties zijn echter groot. Het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis brachten Nonaka en Takeuchi op het idee dat er vier verschillende manieren zijn waarop kenniscreatie kan plaatsvinden (zie figuur 1).

	In impliciete kennis	In expliciete kennis
Van impliciete kennis	1. Socialiseren	2. Externaliseren (expliciteren)
Van expliciete kennis	3. Internaliseren (impliciteren)	4. Combineren

**Figuur 1**  
**Verschiede manieren van kenniscreatie**

Om kennis te creëren moeten deze vier processen van kenniscreatie achtereenvolgens worden doorlopen. Vaak begint het met een groepje mensen dat kennis met elkaar deelt door samen op te trekken en te socialiseren. Daarna komt het expliciteren van deze kennis aan de orde. Uiteindelijk wordt deze kennis gecombineerd met andere kennis. Door deze te



**Figuur 2**  
**Het 7S-model**

internaliseren wordt kennis ook onderdeel van de persoonlijke kennis van anderen. Door deze cyclus te doorlopen ontstaat er een kennispiraal.

**Kritische succesfactoren**

De kritische succesfactoren voor het slagen van kennismanagement kunnen worden geformuleerd vanuit het 7S-model van McKinsey. Inzicht krijgen in de kenmerken van de zeven aandachtsgebieden biedt aanknopingspunten voor het formuleren van verbeteracties (zie figuur 2). Hierna formuleer ik de kritische succesfactoren voor de zeven aandachtsgebieden.

*Kennis verandert snel en moet vaak worden geëvalueerd en geactualiseerd*

**Strategie**

De legitimatie voor kennismanagement ligt in de strategische doelstellingen van de organisatie. Kennismanagement moet verankerd en herkenbaar zijn in de strategische doelstellingen van de organisatie. De organisatie moet een kennismanagementstrategie formuleren die de doelstellingen en het realiseren van de strategie ondersteunt. Een kennismanagementstrategie kan worden geformuleerd door te bepalen welke kennis belangrijk is om de strategie te realiseren en hoe en door wie die gerealiseerd gaat worden. Medewerkers moeten zich kunnen identificeren met deze strategie en weten wat hun rol hierin is. Hoe sterker medewerkers zich kunnen identificeren met de organisatie, hoe meer ze geneigd zullen zijn om hun kennis te delen.

**Structuur**

Om kennis optimaal te benutten moet een organisatie een goede kennisinfrastructuur hebben. Een kennisinfrastructuur is het geheel van organisatorische structuren, richtlijnen, technische en niet-technische hulpmiddelen waarover een organisatie beschikt om leerprocessen te ondersteunen om de doelstellingen van een organisatie zo efficiënt mogelijk te realiseren. De structuur van de organisatie moet bijdragen aan een goede communicatie, samenwerking en kennisdeling. Door verschillende inzichten met elkaar te delen, kunnen nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkeld worden. Dit kan het beste plaatsvinden in een decentrale structuur met korte lijnen, waarin medewerkers elkaar snel kunnen vinden. In een organisatie die serieus werk wil maken van kenniscreatie moeten medewerkers met verschillende inzichten en disciplines veel kunnen samenwerken, bijvoorbeeld in multidisciplinaire teams. In de werksituatie is het van belang dat er sprake is van variatie, bijvoorbeeld door *job rotation* en een wisselende samenstelling van teams.

## Het leren in een intelligente organisatie vindt bewust plaats

**Systemen**

Een organisatie moet de aanwezige kennis van medewerkers transparant maken om het delen van kennis, het uitwisselen van informatie en het toegankelijk maken en beschikbaar stellen van informatie mogelijk te maken om kennis te kunnen ontwikkelen.

Het borgen van kennis als onderdeel van kennismanagement is van groot belang. Kennis verandert snel en moet vaak worden geëvalueerd en geactualiseerd. Bij het vastleggen gaat het daarom niet alleen om feitelijke gegevens (*know how*), maar ook om de veronderstellingen, die op basis daarvan gehanteerd worden (*know why*) en waar de informatie vandaan komt (*know where*).

**Significante waarden**

Met significante waarden wordt tot uitdrukking gebracht dat de organisatiecultuur het fundament van de organisatie is, maar ook de basis voor het slagen van kennismanagement. De organisatiecultuur bepaalt de manier waarop medewerkers zich intern gedragen en hoe met externe belanghebbenden wordt omgegaan. Cruciaal daarbij is dat het delen van kennis niet kan worden afgedwongen, maar dat alleen door het stimuleren van de meest geschikte condities een omgeving kan worden gecreëerd die dit faciliteert. Het evenwichtige samenspel van de kenniscultuur, kennisorganisatie en techniek leidt tot een concrete verbetering

van de omgang door medewerkers met kennis en met elkaar. Het creatieve vermogen van mensen om met innovatieve uitdagingen om te gaan, hangt nauw samen met de vrijheid die de organisatie daarvoor biedt. Toch is vrijheid nog geen voldoende voorwaarde om succes te garanderen. Er moet sprake zijn van 'vrijheid in gebondenheid', van authentieke binding aan de doelstellingen van een organisatie. Dus een 'vrijheid in doelgerichtheid' is nodig wil de organisatie volledig profijt hebben van de wisselwerking tussen het creatieve vermogen van de medewerkers en de innovatieve mogelijkheden in de organisatie. Het actief geven van dit soort vrijheid aan medewerkers wordt *empowering people* genoemd. Daartoe creëert de organisatie een cultuur en een sfeer waarin het proces van onderwijzen, leren en ontwikkelen tot zijn recht kan komen.

**Stijl van management**

Het implementeren van kennismanagement slaagt niet als het management er maar geringe belangstelling voor toont. De medewerkers moeten zich door het management van een organisatie gestimuleerd voelen om hun kennis te delen. Het management moet een klimaat creëren en ondersteunen waarin het delen van kennis wordt gestimuleerd. Daarnaast heeft het management een voorbeeldfunctie in het uitdragen van gewenst gedrag. Het management moet barrières om te leren en kennis te delen wegnemen, het creëren, delen en toepassen van kennis stimuleren en zelf een bron van waardevolle kennis zijn.

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 van de organisatie. Dat betekent concreet dat niet alleen nieuwe kennis wordt ontwikkeld, maar dat ook wordt nagedacht over de manier waarop het ontwikkelen van kennis plaatsvindt, hoe de nieuwe kennis wordt verspreid en welke aspecten daarbij een rol spelen. 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.

**Staf**

Kennismanagement is pas mogelijk met de medewerking en betrokkenheid van alle medewerkers. Medewerkers moeten bereid zijn en zich gestimuleerd voelen om hun kennis en vaardigheden op peil te houden en te vergroten en hun kennis met andere medewerkers te delen. Een lerende houding vergt een flexibele instelling. Daarnaast moeten medewerkers openstaan voor feedback. De organisatie moet medewerkers daar de mogelijkheden voor geven.

Organisaties moeten door middel van personeelsplanning in kaart brengen wanneer personeel met cruciale kennis uitstroomt. Op deze manier kan hier tijdig op worden ingespeeld door actie te ondernemen om deze kennis te delen of over te dragen of nieuwe kennis aan te trekken, waardoor de kennis voor de organisatie behouden blijft. Cruciale kennis wordt daarbij omschreven als: die kennis die bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Organisaties moeten op de hoogte zijn van de kennis en ervaring van medewerkers. Mogelijkheden om te leren en kennis te delen moeten aangegrepen worden of worden gecreëerd, bijvoorbeeld in de vorm van personeelsuitwisseling. Ook het toepassen van kennis en ervaring bij andere organisaties door organisatieoverstijgende netwerken komt steeds vaker voor. De opkomst van kenniscentra is daar een goed voorbeeld van.

### Conclusie

De laatste jaren mag het vakgebied kennismangement zich in een steeds grotere aandacht verheugen. Waar in het verleden materiële activa de belangrijkste middelen van organisaties waren, is dat in veel organisaties veranderd. Voor veel hedendaagse organisaties ligt de bron van hun concurrentiekracht in de mensen die voor de organisatie werken. Het is de kennis

van de medewerkers die ervoor zorgt dat organisaties goed presteren. Kennismangement probeert het rendement op de kennis van medewerkers te maximaliseren. Kennismangement is een managementdiscipline die uitgaat van de betekenis van kennis voor een organisatie en een visie op de inrichting van organisaties die daaruit voortvloeit. Verder ontstaat er vanuit de wereld van kennismangement een toolbox van methoden en technieken, strategieën, modellen, werkwijzen en dergelijke. In die zin is kennismangement een aanpak die relevant is voor iedere organisatie waarin intelligent en kennisintensief werk wordt uitgevoerd. De kern van kennismangement is het organiseren van processen waarin:

- ~ nieuwe kennis van strategisch belang voor de organisatie wordt ontwikkeld;
- ~ kennis wordt gedistribueerd naar diegenen die over deze kennis moeten beschikken;
- ~ kennis toegankelijk wordt gemaakt voor (toekomstig) gebruik;
- ~ kennisgebieden worden gecombineerd.

*Drs. R.M. Kieft RA (backbv@hetnet.nl), is directeur/eigenaar van Bureau voor Administratie en Controle Kieft (BACK) B.V.*

**ISA**  
GROUP  
Finance  
Consultancy  
Training

*Inspire Share Aspire*  
**Speelt u de bal?**

**Delen is grenzen verleggen**

Bent u een financial die vanuit uw eigen onderneming werkt? Wilt u als professional leren, grenzen verleggen en veranderen? Dan past het ISA membership bij u.

Als member van ISA bundelt u uw krachten op het gebied van kennis, kwaliteit en netwerk. U genereert samen met ISA en haar members business, staat garant voor permanente oplossingen en ontwikkelt uzelf aan de ISA Academy. In uw membership groeit u als ondernemer, een investering in uzelf en anderen.

Wilt u inspireren, delen en groeien? Beleef onze visie en wordt member van ISA Group.

Kijk op [www.isagroup.nl](http://www.isagroup.nl)