



BOEKBESPREKING

Herman van Holt & Jolanda Botke bespreken:
 Groot, S.A. de (2003). *Kennis in uitvoering*.
 Werkboek kennismangement. Rotterdam: Essentials,
 175 pp.
 ISBN 90 772 5201 0
 Prijs: € 67,85



De meeste boeken over kennismangement beschrijven een visie, een concept, de reden van aandacht voor het onderwerp, de doelen van kennismangement, enzovoort. Er zijn maar weinig auteurs die organisaties ondersteunen die morgen willen starten met kennismangement en op zoek zijn naar praktische handvatten, instrumenten en tips voor implementatie. Steven de Groot wil met zijn werkboek bijdragen aan de praktische uitvoering van kennismangement door instrumenten, methoden en praktische tips te presenteren. Het werkboek is zo opgebouwd dat een organisatie op elk moment binnen het kennismangementtraject gebruik kan maken van de methoden en (op cd-rom bijgevoegde) instrumenten. Een leeswijzer ondersteunt het gebruik van het werkboek. Er wordt door de auteur ook een indicatie gegeven voor de duur van het kennismangementtraject en het type functionarissen dat nodig is bij de uitvoering ervan. Leidraad van het boek vormt het stappenplan kennismangement.

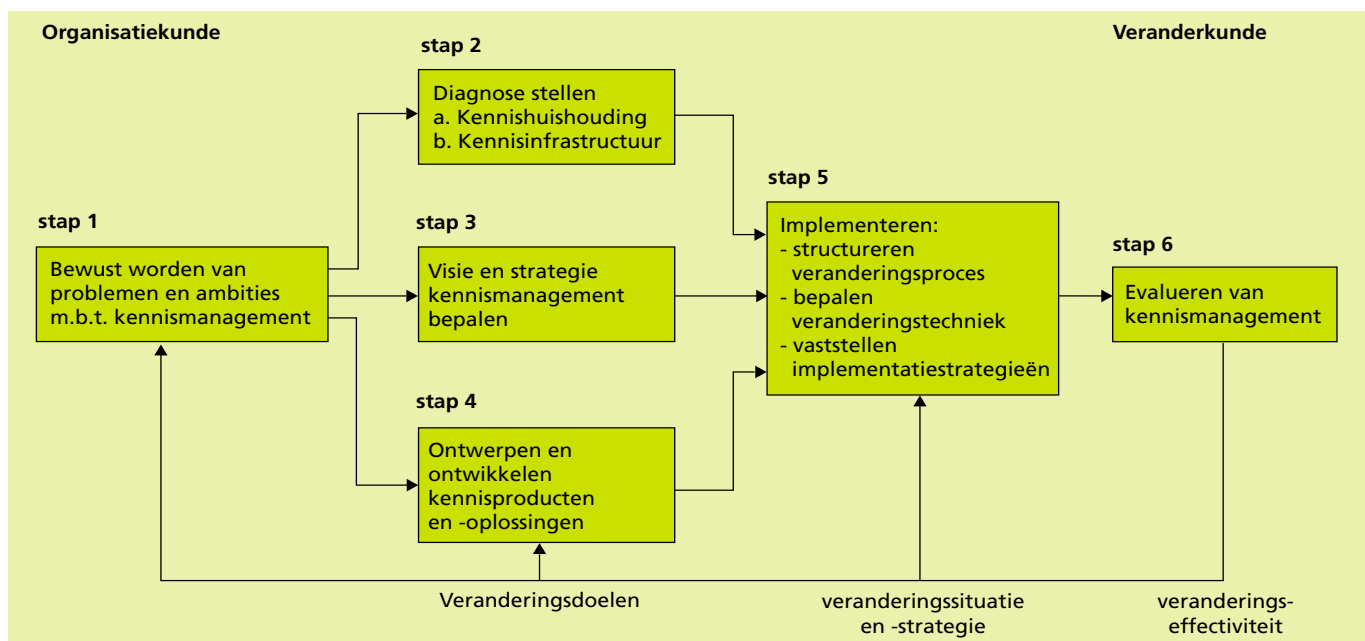
Bewustwording Kennismangement start met bewustwording, nadenken over wat er is en wat er zou kunnen zijn. Als een organisatie start met kennismangement, is eenduidigheid over begrippen essentieel. Verder is het noodzakelijk om antwoord

te krijgen op de volgende vragen:

- Wat betekenen kennis en informatie voor onze organisatie?
- Wat betekent kennismangement voor onze organisatie?
- Wat doen we al aan kennismangement?
- Wat kan kennismangement onze organisatie opleveren?
- Wat kan kennismangement per individu opleveren?

Stap-voor-stap wordt de lezer begeleid bij het uitwerken van deze vragen. Per vraag zijn er 'overdenkingen'; opdrachten die op detailniveau zijn uitgewerkt en uitgebreid zijn voorzien van hulpmiddelen en checklists.

Belemmeringen voor kennismangement Het resultaat van de eerste stap (bewustwording) is een notitie waarin de organisatie haar visie op kennismangement beschrijft, waarin de knelpunten en ambities worden verwoord en waarin een *expliciete en onderbouwde* keuze wordt gemaakt om te werken aan kennismangement. Veel organisaties blijken uitstekend in staat om hun knelpunten en ambities voor kennismangement te benoemen. De vraag is dan: waarom geeft de organisatie geen (verdere)



Figuur 1: Stappenplan.



invulling aan kennismanagement? Uit onderzoek van KPMG (KPMG, 1998) blijken de volgende items belemmerend te werken voor de invulling van kennismanagement:

- 1 Kennismanagement heeft geen prioriteit.
- 2 Onvoldoende inzicht in mogelijke opbrengsten van kennismanagement.
- 3 Onvoldoende tijd.
- 4 Onvoldoende commitment van management.
- 5 Geen financiering.
- 6 Met name focus op korte termijn.
- 7 Onvoldoende cultuur voor kennisindeling.
- 8 Hiërarchische organisatiestructuur.
- 9 Gebrek aan kennismanagementtools en -technieken.
- 10 Gebrek aan ict-ondersteuning.
- 11 Onvoldoende teamwork.

Voor een succesvolle implementatie van kennismanagement moet een organisatie invulling geven aan haar eigen unieke visie op kennismanagement en over kennis en vaardigheden met betrekking tot kennismanagement beschikken. De organisatie moet ook de 'pijn' ervaren waarvoor kennismanagement een oplossing kan bieden en vervolgens middelen als tijd en geld, maar ook technologie of een bibliotheek ter beschikking stellen.

Naar een plan van aanpak Het werkboek besteedt veel aandacht aan het in kaart brengen van de kennisinfrastructuur (stap 2 van het stappenplan). De kennisinfrastructuur is volgens De Groot het samenhangend geheel van structuren, middelen en mechanismen die worden ingezet ter ondersteuning van kennisprocessen. Het type werk dat in een organisatie plaatsvindt heeft gevolgen voor de (kennisinfra)structuur van de organisatie. Ook een accent op de *zachte* kant van de infrastructuur (leerprocessen tussen mensen, zie ook leerprocessen van Nonaka & Takeuchi, 1995) of meer op de *harde* kant van de infrastructuur (fysieke infrastructuur van technische systemen en de inrichting

H. van Holt is unitdirecteur van CINOP en bestuurslid van de NVO2.
Drs. J.A. Botke is senior adviseur bij CINOP en voorzitter van HPT Nederland.

van gebouwen) komt voort uit de kenmerken van het werk. Kijk maar eens naar het 'geheugen' van uw organisatie voor 18.00 uur (de medewerkers zijn 'binnen') en na 18.00 uur (de medewerkers zijn 'buiten' de organisatie). Alle kennis (zoals verslagen, procedures, klantnamen, patenten) die is opgeslagen in de harde kant van de kennisinfrastructuur zal na 18.00 uur nog aanwezig zijn. Er is na 18.00 uur geen sprake meer van een zachte kant van de kennisinfrastructuur. De medewerkers, het menselijk kapitaal (de kennis in de hoofden van de mensen, verkregen door interactie, studie, ervaring, et cetera) is naar huis. Veel organisaties hebben in het verleden hun heil gezocht in het zo veel mogelijk expliciet maken van kennis en het onderbrengen van zo veel mogelijk kennis in de harde kant van de kennisinfrastructuur. Deze organisaties hebben echter al snel ervaren dat de kennisontwikkeling en -verspreiding die plaatsvindt in veel gevallen niet of moeilijk te vangen is in systemen of erg veel onderhoud vraagt.

Volgens De Groot zou de uitdaging van iedere organisatie moeten liggen in de inrichting van een samenhangend geheel van structuren, middelen en mechanismen ter ondersteuning van kennisprocessen. Voorwaarde hiervoor is dat de organisatie een koppeling heeft gemaakt tussen haar core business en haar kennisprocessen. Van die kennisprocessen onderscheidt De Groot er zeven:

- 1 Kennisdeling: het verspreiden van kennis tussen individuen en (delen van) organisaties.
- 2 Kennisbenutting: het verzamelen, transformeren en benutten van binnen en buiten de organisatie aanwezige kennis en informatie.
- 3 Kennisverwerven: het aanschaffen/binnenhalen van buiten de organisatie beschikbare kennis.
- 4 Kennisexploitatie: het vermarkten van binnen de organisatie aanwezige kennis.
- 5 Kennisborging: het vastleggen (expliciteren) en vasthouden van kennis.
- 6 Kennislering: het evalueren, leren en waarderen van kennisprocessen en kennisacties.
- 7 Kennisdeficiëntie formuleren: het definiëren van de kloof tussen beschikbare kennis en benodigde kennis.

Dit laatste kennisproces vormt de basis voor de eerste zes kennisprocessen, omdat hier volgens De Groot de discussie start over 'welke kennis beschikken we en welke kennis behoeven we?'. Weggeman (2000) splitst dit kennisproces in:

- het vaststellen van de benodigde kennis;
- het inventariseren van beschikbare kennis.

Als de diagnosefase (stap 2) doorlopen is, moet de organisatie haar visie en strategie voor kennismanagement bepalen (stap 3). De Groot presenteert drie modellen voor een integrale benadering van kennismanagement (het ESH-model van Weggeman, het INK-model voor kennismanagement en het contingentiemodel kennismanagement) en raadt organisaties aan een van deze drie modellen te gebruiken. Het resultaat is een notitie kennismanagement. Op basis van deze notitie kan vervolgens een plan van aanpak worden uitgewerkt (stap 4) en geïmplementeerd (stap 5). Ten slotte wijdt De Groot een – in onze ogen – kort hoofdstuk aan evaluatie (stap 6). Hij presenteert verschillende instrumenten om de opbrengst van kennismanagement te meten en vraagt aandacht voor prestatie-indicatoren. De praktische uitwerking is in dit hoofdstuk beperkt en het is jammer dat er niet meer structurele aandacht is voor wat een organisatie wil evalueren, op welk niveau en met welk doel.

Reflectie Het werkboek biedt een eenvoudig, duidelijk en praktisch handvat om aan de slag te gaan met kennismanagement. Soms schiet volgens ons De Groot door in zijn overzicht van modellen en voorbeelden. Dan wordt het boek onoverzichtelijk, rommelig en minder praktisch. Dat is jammer, want in het algemeen is het boek vlot leesbaar en goed bruikbaar. De bijgevoegde cd-rom bevat alle bijlagen en overdenkingen in Word-formaat, zodat je de formulieren eenvoudig voor je eigen organisatie kunt aanpassen en direct kunt gebruiken. Wat we missen zijn de strategische keuzes die een (HRD-)professional maakt en de momenten waarop dit gebeurt. Het is ons inziens wat te makkelijk om aan te nemen dat de beslissing om 'iets' aan kennismanagement te doen genomen is voordat men met het werkboek aan de slag gaat. Verder is het jammer



dat het onderdeel evaluatie zo beperkt is uitgewerkt en dat er weinig aandacht is voor rendement van kennismanagement. In het kader van de huidige discussie over het meten van het rendement van interventies (onder andere beïnvloed door het gedachtegoed van Jack Phillips) zou het aardig zijn eens te kijken wat de investering van een organisatie in kennismanagement nu oplevert en hoe je dat aan kunt tonen. Een laatste opmerking betreft hoofdstuk 9. De titel, 'overige aspecten van kennismanagement', zegt het al een beetje, het is een allegaartje van onderwerpen die in het kader van kennismanagement ook relevant zijn. Maar zo'n allegaartje – veel onderwerpen, weinig diepgang, weinig praktisch – past naar onze mening niet bij zo'n praktisch werkboek. Het zijn wel prima thema's om in een vervolg op dit werkboek uit te werken!

Literatuur

- KPMG (1998). *KPMG-Report Knowledge management: Common sense, but is it also common practice?* (interne publicatie)
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Weggeman, M.C.D.P. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.

PROEFSCHRIFT

Prins, F. J. (2002). *Search and see: The roles of meta-cognitive skillfulness and intellectual ability during novice inductive learning in a complex computer-simulated environment*. *Academisch proefschrift, Universiteit Leiden*.

ISBN 90 901 6305 0. Te bestellen bij de auteur: e-mail: Frans.Prins@ou.nl

Dr. F. Prins is onderwijstechnoloog bij de Open Universiteit Nederland. Hij doet op dit moment onderzoek naar het gebruik van peer-assessment in e-learning. Daarnaast ontwikkelt hij voor het Ruud de Moorcentrum van de Open Universiteit instrumenten voor formatieve competentie-assessment van zij-instromers en docenten. E-mail: Frans.Prins@ou.nl



Zoeken en zien; karakteristieken van ontdekkend leren

Er zijn vele momenten in het leven dat er iets nieuws moet worden geleerd. Soms is het mogelijk een boek (of een proefschrift) te pakken of om te surfen naar een pagina op internet voor het verkrijgen van de juiste verklaringen, een adequate uitleg of een goede instructie. Andere keren moet je, zoals wetenschappers, experimenten uitvoeren en regels afleiden (induceren) uit de resultaten van deze experimenten. Deze laatste manier van leren heet *inductief leren of ontdekkend leren*. Ontdekkend leren is de laatste jaren een populaire manier van leren geworden. Wanneer je kennis opdoet via ontdekkend leren in plaats van via het bestuderen van tekstboeken, dan zou de kennis beter blijven hangen, is de hedendaagse opvatting. De keerzijde is dat ontdekkend leren een behoorlijk complexe taak is en daarom voor bepaalde groepen leerlingen een ongeschikte manier kan zijn om kennis op te doen. In deze bijdrage wordt ingegaan op karakteristieken van ontdekkend leren en de complexiteit ervan. Daarnaast wordt bekeken welke kennis wordt opgedaan en welke vaardigheden iemand nodig heeft om succesvol ontdekkend te leren. Vervolgens wordt aan de hand van een aantal studies het samenspel tussen

de opgedane kennis en de vaardigheden uiteengezet. Ten slotte wordt beschreven op welke wijze we deze vorm van leren zouden kunnen gebruiken in de onderwijspraktijk. De bevindingen in dit artikel zijn gebaseerd op mijn vorig jaar verschenen proefschrift (Prins, 2002).

Karakteristieken Ontdekkend leren kan worden omschreven als het *afleiden van regels uit voorbeelden*. Deze voorbeelden kunnen door de lerende zelf worden verzameld of door anderen aan de lerende worden verstrekt. Wanneer lerenden hun eigen gegevens moeten verzamelen zullen ze zelf moeten beslissen over de aard van de experimenten die ze doen, de volgorde van experimenten en de hoeveelheid experimenten. Meer concreet, in het onderzoek beschreven in mijn proefschrift werd aan studenten gevraagd regels af te leiden over de geometrische optica. Zij konden deze regels afleiden door experimenten uit te voeren in een via de computer gesimuleerd Opticalaboratorium. In dit complexe laboratorium konden lerenden verschillende situaties creëren door met lampen en lenzen te schuiven. Bovendien konden ze allerlei metingen verrichten zoals bijvoorbeeld het meten van de afstand tussen een lens en een snijpunt van lichtstralen. Welke experimenten ze uitvoerden en hoe vaak ze metingen verrichtten mochten ze zelf bepalen. Dat maakte de taak behoorlijk complex.

Ontdekkend leren met een computersimulatie kan gekarakteriseerd worden als een zoekproces. Lerenden kunnen zoeken in twee ruimten, te weten een experimentruimte, bestaande uit alle experimenten die kunnen worden uitgevoerd, en een hypotheseruimte, die bestaat uit alle mogelijke hypothesen binnen een domein. De twee ruimten zijn gerelateerd: hypothesen kunnen getoetst of gegenereerd worden door het evalueren van experimenten. Bovendien is onderscheid te maken tussen experimenteerders en theoretici. De experimenteerders, meestal beginners in het domein, hebben onvoldoende voorkennis en zoeken daarom tijdens een ontdekkingstaak hoofdzakelijk in de experimentruimte, niet zozeer in de hypotheseruimte. Ze voeren voornamelijk experimenten uit zonder een hypothe-