



**LEIDRAAD
ANALYSE
KENNISHUISHOUDING &
KENNISINFRASTRUCTUUR**

Versie juni 2005

Inleiding

Veel organisaties zijn in de weer met kennismanagement (KM). Belangrijke onderdelen hierbij zijn het beschrijven en grip krijgen op kennis en de omgang hiermee, in KM-taal: de *kennishuishouding* en de *kennisinfrastructuur*.

In 2003 schreven we het boek 'Kennis in uitvoering. Werkboek kennismanagement', dat als hulpmiddel gebruikt kan worden bij het werken aan KM.

De afgelopen jaren kregen we af en toe een belletje of een e-mailtje met de vraag: 'de opdracht op pagina 38 werkt bij ons niet. Hoe kunnen we deze opdracht uitvoeren?' De opdrachten en getoonde hulpmiddelen zijn slechts voorbeelden en handreikingen van methoden om zicht te krijgen in aspecten van KM. Deze opdrachten en getoonde hulpmiddelen zijn geen *one best way-tools*. Iedere organisatie en vraagstuk vraagt passende aanpakken.

In deze leidraad 'Analyse kennishuishouding en kennisinfrastructuur' vindt u andere opdrachten en hulpmiddelen om uw kennishuishouding en kennisinfrastructuur te beschrijven. We hebben deze in de loop van de afgelopen twee jaar ontwikkeld en toegepast in tientallen bedrijven.

U kunt deze beschouwen als aanvulling op de hoofdstukken 4 en 5 van het genoemde boek.

Mocht u vragen of verbeteringen hebben, kunt u zich richten tot KULTIFA.

KULTIFA *improving knowledge performance*
Postbus 103
3980 CC Bunnik

www.kultifa.nl
info@kultifa.nl

Dit is een uitgave van KULTIFA *improving knowledge performance*.

Alles uit deze uitgave mag gebruikt worden ten gunste van de prestaties van kenniswerkers en kennisintensieve organisaties.

Instructie Kennishuishouding

Definitie	Kennishuishouding: totaal aan kennis die organisatie bezit en die nodig is voor een bepaald kennisgebied, ontwikkeling, afdeling, functie, hoofdtaak of proces
Doel	Inventariseren van verbeterpunten (zoals betere verspreiding, betrouwbaarheid of volledigheid) kennishuishouding voor bepaald kennisgebied, ontwikkeling, afdeling, functie, hoofdtaak of proces
Voorbeelden	<ul style="list-style-type: none"> • Onvoldoende aanwezigheid demografische gegevens van klantengroep X van laatste 2 jaar • Onvoldoende verspreiding van de 6 criteria voor het schrijven van document X • Te veel tijd nodig voor ontsluiting (vinden) van antwoorden van laatste week op vragen van klanten over onderwerp X • Onvoldoende bekendheid waar documenten over onderwerp X staan en zouden moeten staan
Hulpmiddelen	A3-vellen 4a t/m 4 ^e , Boek Kennis in uitvoering. Werkboek kennismanagement, hoofdstuk 4 Kennishuishouding.
Werkwijze	<p>Stap 1: Benoemen van belangrijk kennisgebied, kennissubgebied</p> <p>Stap 2: Benoemen van belangrijkste kennissubgebieden (max. 7, bv. org.kennis, producten& diensten, beleid, systemen & procedures, klanten, bronnen) per gekozen kennisgebied, ontwikkeling, functie, hoofdtaak of proces</p> <p>Stap 3: Benoemen van taken (max 5) per gekozen kennisgebied, ontwikkeling, functie, hoofdtaak of proces</p> <p>Stap 4: Per taak benoemen van 'activiteiten' en hiervoor 'benodigde kennis' per kennissubgebied</p> <p>Stap 5: Inventariseren van verbeterpunten van items 'benodigde kennis' aan de hand van kwestbaarheidscriteria (zoals aanwezigheid onvoldoende, verspreiding onvoldoende, toegankelijkheid onvoldoende etc.)</p> <p>Stap 6: Vastleggen van items 'benodigde kennis' die noodzakelijke verbetering vragen (per kwestbaarheids criterium)</p> <p>NB. De organisatie kan na uitvoering van stap 1 ook direct stap 6 uitvoeren. De ervaring leert dat wel de juiste items 'benodigde kennis' worden genoemd, maar dat deze incompleet en te weinig specifiek zijn.</p>

Stap A	Benoemen van belangrijk kennisgebied, ontwikkeling, afdeling, functie, hoofdtaak of proces
Voorbeeld	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisgebied: Bronnen, Organisatiekennis, Afnemers / Klanten, Concurrenten, Wetgeving, Vakgebied X, Y, Z
Hulpmiddelen	Organisatiebeleidsplan, jaarplan, afdelingsplan, inventarisatie klantklachten, uitkomsten med.tevredenheidsonderzoek, org.procesmodel/-beschrijvingen, functieprofielen
Werkwijze	--
Valkuilen	Onvoldoende afbakening

Stap B	Benoemen van belangrijkste kennissubgebieden (max. 7, bv. org.kennis, producten& diensten, beleid, systemen & procedures, klanten, bronnen) per gekozen kennisgebied, ontwikkeling, afdeling, functie, hoofdtaak of proces
Voorbeeld	Bronnen, Organisatiekennis, Afnemers / Klanten, Concurrenten, Wetgeving, Vakgebied X, Y, Z
Hulpmiddelen	A3-vel 4a Kennissubdoemeinen
Werkwijze	<p>a. Noteer in het midden van het A3-vel het gekozen kennisgebied, ontwikkeling, functie, hoofdtaak of proces</p> <p>b. Benoem maximaal 7 kennissubgebieden en noteer deze in de 7 clusters om het centrale kennisgebied, ontwikkeling, functie, hoofdtaak of proces</p> <p>Denk hierbij aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dekking van organisatiekennis, omgevingskennis en vakkennis - keuze van kennissubgebieden die ook bruikbaar zijn voor andere (bij voorkeur alle)

	<p>kennisgebieden, ontwikkelingen, functies, hoofdtaken of processen</p> <p>c. Houdt ruimte voor het (8^{ste}) kennissubgebied 'Overig'</p> <p>d. Noteer indien wenselijk</p>
Valkuilen	<p>Onvoldoende dekking van <u>omgevingskennis</u> (concurrenten, partners, ontwikkelingen, wetgeving)</p> <p>Onvoldoende dekking van <u>organisatiekennis</u> (kwaliteitssysteem, procedures, templates, ongeschreven regels, methoden & technieken, taken en verantwoordelijkheden, experts)</p>

Stap C	Benoemen van taken (max 5) per gekozen kennisgebied, ontwikkeling, afdeling, functie, hoofdtaak of proces
Voorbeeld	<p><u>Voor Kennisgebied 'Organisatiebeleid'</u>: vaststellen, beschrijven, doorvertalen, meten & bijstellen en evalueren</p> <p><u>Voor Ontwikkeling</u> :</p> <p><u>Voor Afdeling 'Klantbeheer'</u>: uitvoeren commercieel beleid, signaleren & interpreteren commerciële kansen, beheren klantgegevens, uitvoeren relatiebeheer, beheren & uitbouwen portefeuille</p> <p><u>Voor Functie 'Accountmanager'</u>: signaleren & interpreteren commerciële kansen, te woord staan klanten, invoeren & wijzigen & opheffen van gegevens, beheren & uitbouwen portefeuille, kredietverlenen</p> <p><u>Voor Proces 'Te woord staan klanten'</u>: inventariseren cliëntbehoeften door stellen open vragen, opzoeken cliëntgegevens in diverse systemen en cliëntdossier, adviseren van cliënt door combineren van kennis van bank- en verz.producten, opzoeken van specifieke productkennis in NSA, brochures en andere bronnen, afwegen van adviezen, advies vastleggen in document</p>
Hulpmiddelen	Indeling onderwerpen tijdsregistratie, historie in eigen agenda, individuele of afdelingsdoelstellingen, voortbrengingsketen (-proces)van product/dienst, functieprofiel
Werkwijze	<p>a. Benoem de maximaal 5 belangrijkste (bedrijfskritische) of meest tijdrovende taken of activiteiten</p> <p>Denk hierbij aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de volgorde van het voortbrengingsproces - input en output (resultaat/effect)
Valkuilen	<p>Onvoldoende denken in voortbrengingsproces van product/dienst</p> <p>Weinig aandacht voor leren, verbeteren, innoveren en verbinden</p>

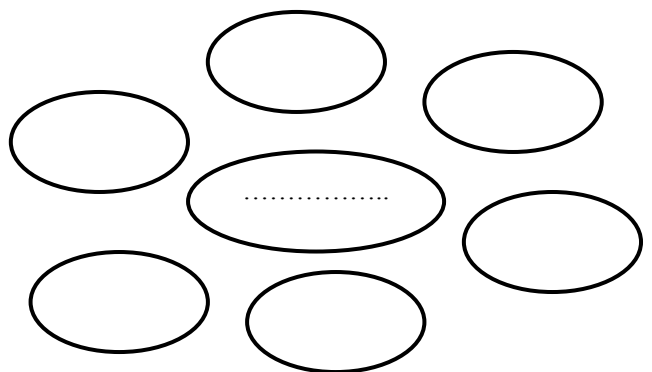
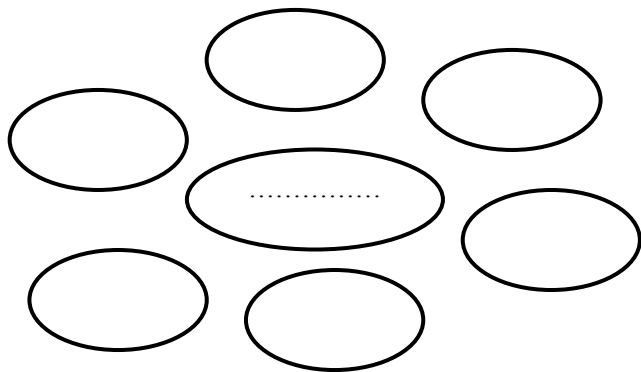
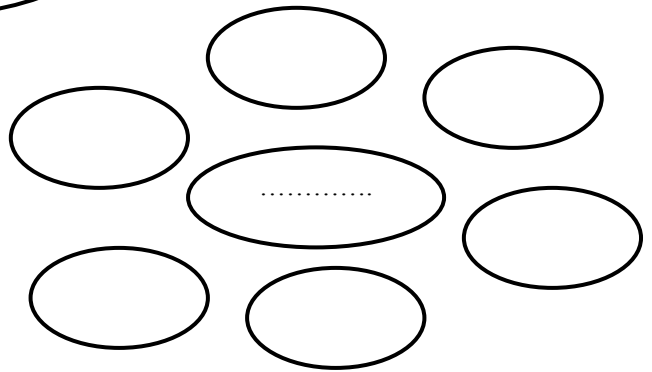
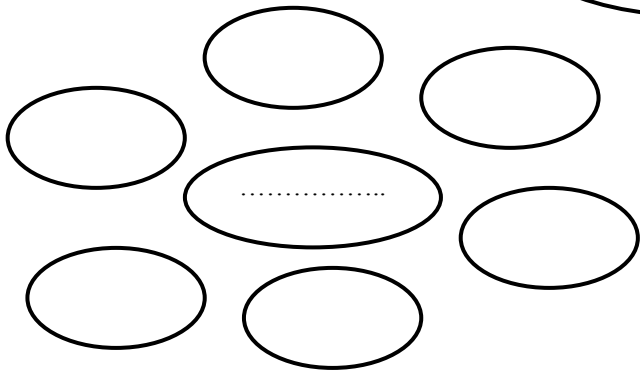
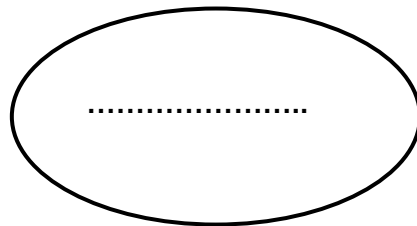
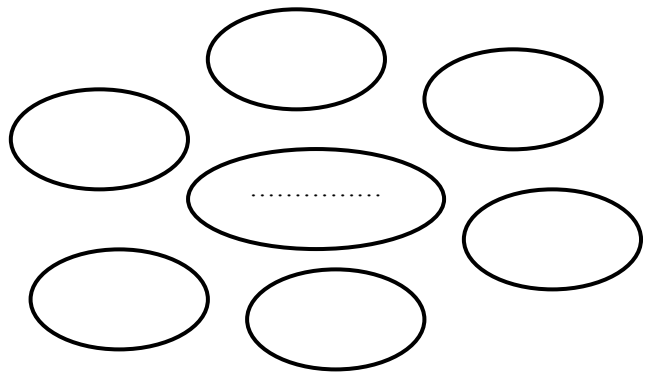
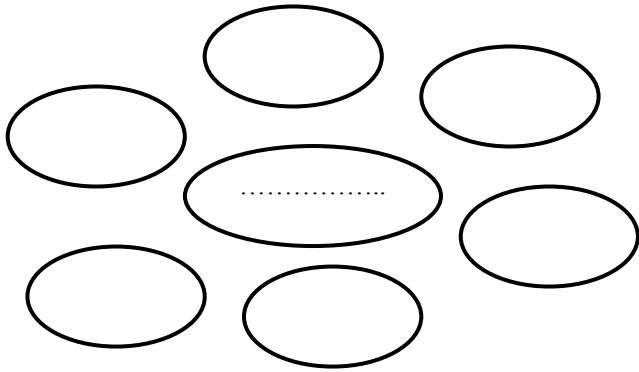
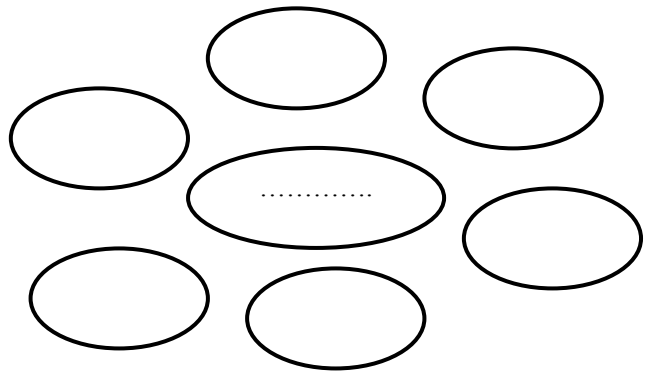
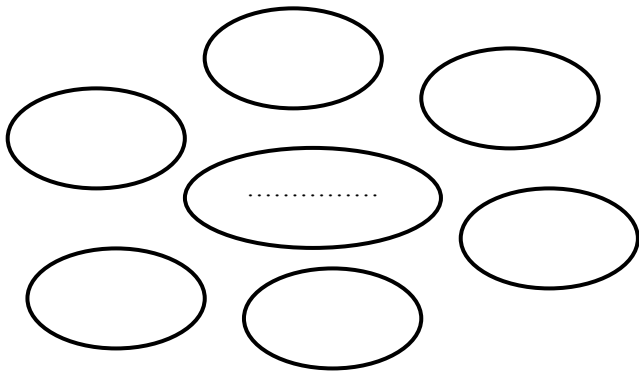
Stap D	Per taak benoemen van 'activiteiten' en hiervoor 'benodigde kennis' per kennissubgebied					
Voorbeeld	<p><u>Voor Proces 'Te woord staan klanten':</u></p> <table border="1" data-bbox="284 277 1513 1106"> <thead> <tr> <th data-bbox="284 277 900 309"><u>weten</u></th> <th data-bbox="900 277 1513 309"><u>Activiteiten</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="284 309 900 1106"> <ul style="list-style-type: none"> • kennen van bronnen voor het opzoeken van productkenmerken en –voordelen tov concurrenten (NSA, 'Goede Morgen', brochures concurrenten) • kennen van bronnen voor het opzoeken van cliëntgegevens (diverse systemen, cliëntdossier) • kennen van eigen taken en verantwoordelijkheden • kennen van eigen bevoegdheden • kennen van (werkzaamheden van) interne netwerken • kennen van de organisatie van het rayon • kennen van AMRO AMRO bank- en verzekeringsproducten • kennen van bronnen voor specifieke productvromen en –informatie • kennen van recente aanpassingen aan bank- en verzekeringsproducten • kennen van relaties tussen bank- en verzekeringsproducten • kennen van richtlijnen met betrekking tot autorisaties </td> <td data-bbox="900 309 1513 1106"> <ul style="list-style-type: none"> • inventariseren cliëntbehoeften door stellen open vragen • opzoeken cliëntgegevens in diverse systemen en cliëntdossier • adviseren van cliënt door combineren van kennis van bank- en verz. producten • opzoeken van specifieke productkennis in NSA, brochures en andere bronnen • afwegen van adviezen • advies vastleggen in document <p><u>Zie verder uitgereikt voorbeeld Kenniskaart ABN AMRO</u></p> </td> </tr> </tbody> </table>		<u>weten</u>	<u>Activiteiten</u>	<ul style="list-style-type: none"> • kennen van bronnen voor het opzoeken van productkenmerken en –voordelen tov concurrenten (NSA, 'Goede Morgen', brochures concurrenten) • kennen van bronnen voor het opzoeken van cliëntgegevens (diverse systemen, cliëntdossier) • kennen van eigen taken en verantwoordelijkheden • kennen van eigen bevoegdheden • kennen van (werkzaamheden van) interne netwerken • kennen van de organisatie van het rayon • kennen van AMRO AMRO bank- en verzekeringsproducten • kennen van bronnen voor specifieke productvromen en –informatie • kennen van recente aanpassingen aan bank- en verzekeringsproducten • kennen van relaties tussen bank- en verzekeringsproducten • kennen van richtlijnen met betrekking tot autorisaties 	<ul style="list-style-type: none"> • inventariseren cliëntbehoeften door stellen open vragen • opzoeken cliëntgegevens in diverse systemen en cliëntdossier • adviseren van cliënt door combineren van kennis van bank- en verz. producten • opzoeken van specifieke productkennis in NSA, brochures en andere bronnen • afwegen van adviezen • advies vastleggen in document <p><u>Zie verder uitgereikt voorbeeld Kenniskaart ABN AMRO</u></p>
<u>weten</u>	<u>Activiteiten</u>					
<ul style="list-style-type: none"> • kennen van bronnen voor het opzoeken van productkenmerken en –voordelen tov concurrenten (NSA, 'Goede Morgen', brochures concurrenten) • kennen van bronnen voor het opzoeken van cliëntgegevens (diverse systemen, cliëntdossier) • kennen van eigen taken en verantwoordelijkheden • kennen van eigen bevoegdheden • kennen van (werkzaamheden van) interne netwerken • kennen van de organisatie van het rayon • kennen van AMRO AMRO bank- en verzekeringsproducten • kennen van bronnen voor specifieke productvromen en –informatie • kennen van recente aanpassingen aan bank- en verzekeringsproducten • kennen van relaties tussen bank- en verzekeringsproducten • kennen van richtlijnen met betrekking tot autorisaties 	<ul style="list-style-type: none"> • inventariseren cliëntbehoeften door stellen open vragen • opzoeken cliëntgegevens in diverse systemen en cliëntdossier • adviseren van cliënt door combineren van kennis van bank- en verz. producten • opzoeken van specifieke productkennis in NSA, brochures en andere bronnen • afwegen van adviezen • advies vastleggen in document <p><u>Zie verder uitgereikt voorbeeld Kenniskaart ABN AMRO</u></p>					
Hulpmiddelen	A3-vel 4b Kennissubdoemeinen of vereenvoudiging hiervan					
Werkwijze	<p>a. Benoem per taak de belangrijkste activiteiten of handelingen in de juiste volgorde en noteer deze in de rechterkolom (vaardigheden / activiteiten)</p> <p>b. Geef aan of deze routinematig (R) (volgens een format, procedure, stappenplan) is/zou moeten of sterk wisselend / improviserend (I)</p> <p>c. Noteer de benodigde kennis (per kennissubgebieden - zie stap 2) die nodig is voor het kunnen uitvoeren van de genoemde activiteiten</p> <p>Denk hierbij ook aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - noodzakelijke contacten met anderen binnen en buiten de organisatie - te gebruiken en op te leveren documenten - te gebruiken systemen - te gebruiken formats / procedures - controle / toetsing van werkzaamheden (referentiesysteem, kwaliteitssysteem) 					
Valkuilen	<p>Onvoldoende aandacht voor belangrijke 'kennisactiviteiten' zoals contactmomenten met klanten en collegae, borgen van kennis, opzoeken en combineren van kennis/informatie. Onvoldoende aandacht voor input en output (resultaat / effect) van taak: Niet enkel 'Opstellen document', maar ook, 'Verzamelen van bestaande documenten en data', 'Toetsen van inhoud document', 'Archiveren document' en 'Overdragen document'. Te weinig denken 'van rechts naar links': van activiteiten naar benodigde kennis/informatie</p>					

Stap E	Inventariseren van verbeterpunten van items 'benodigde kennis' aan de hand van kwetsbaarheidscriteria (zoals aanwezigheid onvoldoende, verspreiding onvoldoende, toegankelijkheid onvoldoende etc.)	
Voorbeeld	Op basis van voorbeeld Stap D	
Hulpmiddelen	A3-vel 4d Kenniskenmerken, inventarisatie klantklachten, kritische incidenten, fouten	
Werkwijze	a. Beoordeel of de kwetsbaarheidscriteria per kennisdomein (of ontwikkeling, afdeling, functie, hoofdtaak of proces) of per taak worden aangegeven.	

	<p>b. Noteer de kennissubgebieden in de tweede rij van de tabel A3-vel 4d Kenniskenmerken</p> <p>c. Loop de lijst met activiteiten na en bedenk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - waar verschillen zitten in de uitvoering door collegae - welke activiteiten lastig of moeilijk zijn of regelmatig tot knelpunten / fouten hebben geleid <p>d. Ga na of dit te maken heeft met kennisproblemen of met onvoldoende kennis van de in de linker kolom genoemde items</p> <p>e. Waardeer ieder kenniskenmerk (relevantie, aanwezigheid, volledigheid, etc.) Noteer <u>tenminste</u> een - of - - als het kenniskenmerk noodzakelijke verbetering behoeft voor het betreffende kennissubgebied.</p> <p>f. Als u een - of - - hebt ingevuld: noteer dan zo specifiek mogelijk het kennisitem (zie linker kolom van het A3-vel 4b Kennissubdoemeinen) welke op het A3-vel <u>4e</u> Kennishuishouding: kwestbaarheid kennisdomeinen.</p> <p>g. Tel eventueel de plussen midden op.</p>
Valkuilen	Te weinig denken van operationele problemen en klachten klanten

Stap F	Vastleggen van items 'benodigde kennis' die noodzakelijke verbetering vragen (per kwestbaarheids criterium)
Voorbeeld	<p><u>Verspreiding onvoldoende:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • recente aanpassingen aan bank- en verzekeringsproducten <u>m.n. hypotheekrentes</u> • kennis van bronnen voor het opzoeken van productkenmerken en –voordelen <u>m.n. internetdienstverlening</u> tov concurrenten (NSA, 'Goede Morgen', brochures concurrenten) • geen eenduidige wijze (procedure) voor opslag cliëntgegevens (diverse systemen, cliëntdossier) <p><u>Kennisdrager (vorm) onvoldoende:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AMRO AMRO bank- en verzekeringsproducten <u>m.n. over betalingen in versch.bronnen verschillend gespecificeerd</u> • Idem voor specifieke productvromen en –informatie • richtlijnen met betrekking tot autorisaties in verschill. bronnen <p><u>Vervangbaarheid onvoldoende:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • kennis van structuur en <u>m.n. veranderingen</u> van het rayon alleen bekend bij MT-leden
Hulpmiddelen	A3-vel <u>4e</u> Kennishuishouding: kwestbaarheid kennisdomeinen, inventarisatie klantklachten, kritische incidenten, fouten
Werkwijze	<p>a. Beoordeel of de kwetsbaarheidscriteria per kennisdomein (of ontwikkeling, afdeling, functie, hoofdtaak of proces) of per taak worden aangegeven.</p> <p>b. Loop de lijst met activiteiten na (rechterkolom A3-vel 4b Kennissubdoemeinen) en bedenk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - waar verschillen zitten in de uitvoering door collegae - welke activiteiten lastig of moeilijk zijn of regelmatig tot knelpunten / fouten hebben geleid <p>c. Ga na of dit te maken heeft met kennisproblemen of met onvoldoende kennis van de in de linker kolom genoemde items</p> <p>d. Loop de lijst met kennis na (linkerkolom A3-vel 4b Kennissubdoemeinen) en bedenk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - welke kwestbaarheidscriteria zijn van toepassing? <p>e. Indien bepaalde kennisitems noodzakelijke verbetering vragen, noteer dan zo specifiek mogelijk dit kennisitem (zie linker kolom van het A3-vel 4b Kennissubdoemeinen).</p>
Valkuilen	Te weinig specifiek benoemen de kennisitems: 'Onvoldoende verspreiding van organisatiekennis' in plaats van 'Onvoldoende verspreiding van taken en bevoegdheden van Accountmanager bij goedkeuren van kredietvorstel boven de 50.000,-'

4a Kennishuishouding: kennisdomeinen (OD 4.2¹)



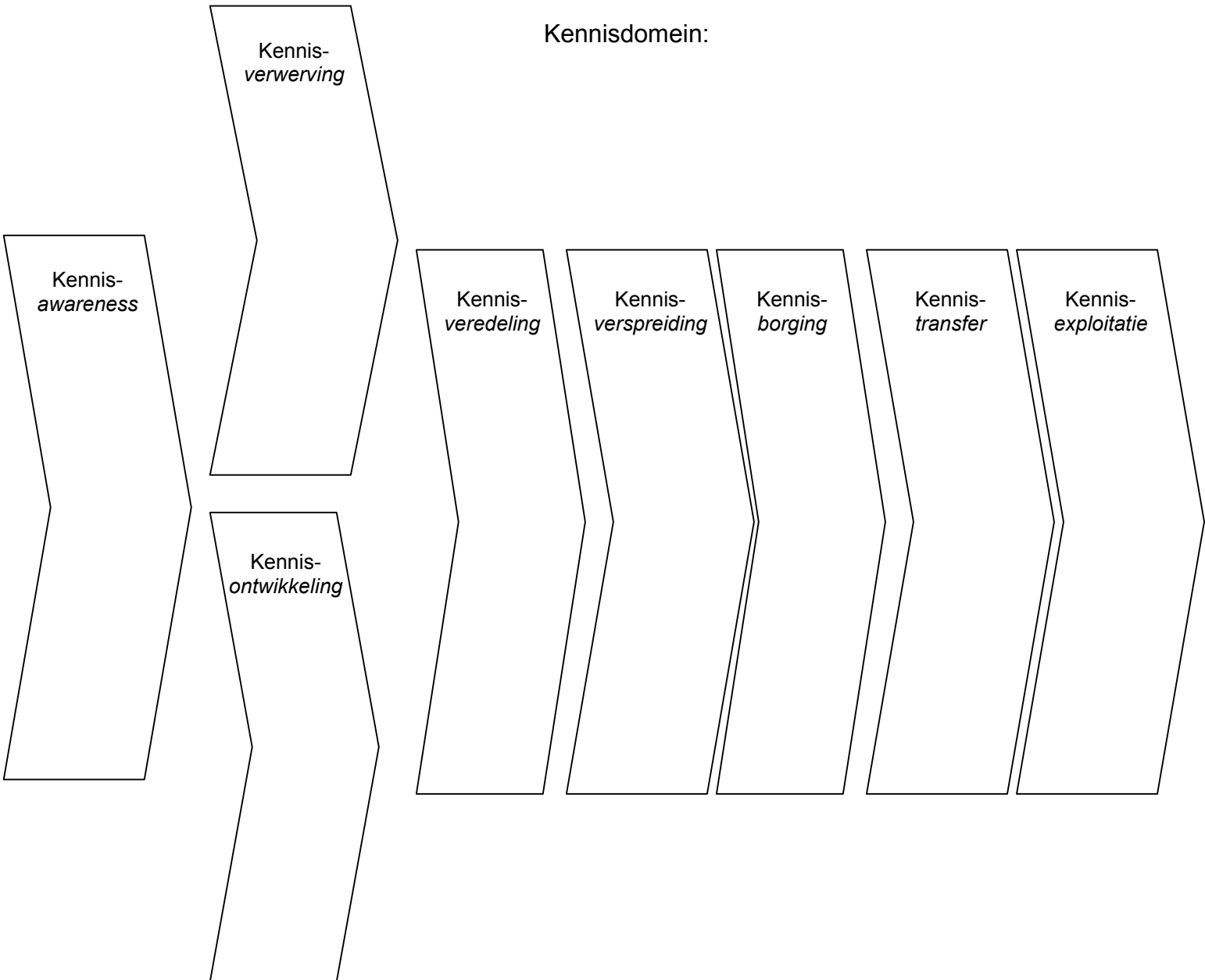
¹ Verwijzing naar opdrachtnummer in boek 'Kennis in uitvoering. Werkboek Kennismanagement', S. de Groot KULTIFA / Leidraad Analyse Kennishuishouding & Kennisinfrastructuur / versie juni 2005

4b Kennishuishouding: kennisniveaus en –categorieën (OD 4.5)

	Taak:	
Kennisniveau / Kennissubdomein	Weten / Kennis	Activiteiten / Vaardigheden
Bronnen		
Organisatiekennis		
Afnemers / Klanten		
Concurrenten		
Wetgeving		
Vakgebied X, Y, Z		

4c Kennishuishouding: belangrijke kennisprocessen per kennisdomein

Kennisdomein:



4d Kennishuishouding: kennissenmerken (OD 4.3)

Hoofdtak:

Aspecten van kwetsbaarheid (per kennisstuk)									vb
1. Relevantie									++
2. Aanwezigheid									+
3. Volledigheid									--
4. Verspreiding									+
5. Betrouwbaarheid									0
6. Vervangbaarheid									++
7. Impliciet (in hoofden van mensen)									-
8. Expliciteerbaarheid									0
9. Toegankelijkheid									+
10. Veroudering (halfwaardetijd)									--
11. Juiste kennisdrager (vorm)									+
12. Tijd nodig voor vinden bron (tijd)									-
13. Ontsluitingstijd (tijd)									-
14. Direct en letterlijk toepasbaarheid									++
15. Bereikbaar ² buiten de organisatie									-
16. Kosten ³									-
17. Overload									0
18.									
19.									
20.									
21.									
22.									

23.

Mate van kwetsbaarheid									++++ ⁴
Inschatting van kwetsbaarheid (1-10⁵)									5
Mate van risico (1-10⁶)									6
Kwetsbaar x risico									30

² Beschikbaar, toegankelijk (plaats, vorm en tijd), actueel

³ Totale kosten voor verkrijgen, onderhouden, opslaan en dergelijke

⁴ Optelling van scores 1 t/m 20

⁵ 1 = niet kwetsbaar, 10 = zeer kwetsbaar

⁶ 1 = geen risico, 10 = zeer groot risico

4e Kennishuishouding: kwetsbaarheid kennisdomeinen (OD 4.3)

Aspecten van kwetsbaarheid	HOOFDTAAK / TAAK:
1. Aanwezigheid onvoldoende	
2. Volledigheid onvoldoende	
3. Verspreiding onvoldoende	
4. Betrouwbaarheid onvoldoende	
5. Vervangbaarheid onvoldoende	
6. Hoofdzakelijk impliciet (in hoofden van mensen)	
7. Expliciteerbaarheid onvoldoende	
8. Toegankelijkheid onvoldoende	
9. Veroudering (halfwaardetijd)	
10. Zelfde kennis/informatie in meerdere kennisdragers	
11. Kennisdrager (vorm) onvoldoende	
12. Tijd nodig voor vinden bron (tijd) = lang	
13. Ontsluitingstijd (tijd) + lang	
14. Direct en letterlijk toepasbaarheid onvoldoende	
15. Bereikbaar buiten de organisatie onvoldoende	
16. Kosten hoog	
17. Overload	

Instructie Kennisinfrastructuur (kennisprocessen & hulpmiddelen en mechanismen)

Definitie	<u>Kennisinfrastructuur</u> : totaal het samenhangend geheel van structuren, middelen en mechanismen die worden ingezet ter ondersteuning van kennisprocessen'
Doel	Inventariseren van de in de toekomst belangrijkste kennisprocessen (zoals kennisdeling, kennisborging, kennisontsluiting) en belemmerende en bevorderende factoren voor verbetering van deze kennisprocessen
Voorbeelden	Betere kennisverspreiding van standpunten van de organisatie inzake onderwerp X, door afspraken over kennisdeling (TVB), gebruik systeem Y en 'procedure voor verspreiding standpunten'
Hulpmiddelen	A3-vellen 5a en 5b (optie Quisck Scan kennisprocessen) Boek Kennis in uitvoering. Werkboek kennismanagement, hoofdstuk 5 Kennisinfrastructuur.
Werkwijze	Stap A: Benoemen van belangrijkste kennisprocessen in de toekomst (WAT) Stap B: Benoemen van bevorderende en belemmerende maatregelen voor verbeteren belangrijkste kennisprocessen (HOE, krachtenveldanalyse) Stap C: Selecteren en prioriteren interventies voor proeftuinen ahv keuzecriteria

Stap A	Benoemen van belangrijkste kennisprocessen & -gebieden in de toekomst (SOLL)
Voorbeeld	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisverwerving • Kennisdeling
Hulpmiddelen	A3-vel 5a Kennisprocessen Optie: Quick Scan Kennisprocessen Organisatiebeleidsplan, jaarplan, afdelingsplan, KM-beleidsplan, inventarisatie klantklachten, uitkomsten med.tevredenheidsonderzoek
Werkwijze	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loop de kennisprocessen langs en beschouw deze in het licht van uw organisatie in de toekomst (SOLL). Welke vragen om verbetering en waarom? 2. Geef aan welke kennis het met name betreft (gebruik hierbij de inhoud van de A3-vellen 4e <u>kwestbaarheid kennisdomeinen</u>) 3. Prioriteer
Valkuilen	Onvoldoende prioritering (max. 3 kennisprocessen zijn dominant)

Stap B	Benoemen van bevorderende en belemmerende maatregelen voor verbeteren belangrijkste kennisprocessen (HOE, krachtenveldanalyse)
Voorbeeld	Idem
Hulpmiddelen	A3-vel 5b Kennisinfrastructuur (HOE): hulpmiddelen en mechanismen kennisprocessen
Werkwijze	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loop de hulpmiddelen en mechanismen langs die gebruikt worden en van invloed zijn op uw werk 2. Benoem voor belangrijkste de belemmerende en bevorderende factoren 3. Prioriteer de bevorderende factoren
Valkuilen	Met name aandacht voor harde factoren (techniek, structuur)

Stap C	
Stap C	Selecteren en prioriteren interventies voor proeftuinen ahv keuzecriteria
Voorbeeld	Idem
Hulpmiddelen	L-matrix Opdrachten OD 6.3 en 6.5 boek 'Kennis in uitvoering. Werkboek Kennismanagement' Inventarisaties kennishuishouding en kennisinfrastructuur
Werkwijze	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definieer op basis van de inventarisatie en analyse mogelijke interventies voor het gekozen vraagstuk 2. Bekijk de verdeling van interventies over de gebieden ICT, Organisatie en Personeel. Beoordeel of deze verdeling wenselijk is. 3. Benoem de belangrijkste selectiecriteria. Maak deze zo nodig meetbaar (bv. implementatietijd: binnen 2 maanden of organisatie: 80%) Geef zonodig een waarde(ring) (1-5) per selectie criterium. 4. Scoor de interventies (-/-/±/+/++) 5. Selecteer de interventies die het beste scoren 6. Toets deze aan de probleemstelling en doelstelling van het project en beleid van de organisatie 7. Cluster zo mogelijk interventies of bekijk tenminste de afhankelijkheden
Valkuilen	Eerste visie op KM 'klinkt door' in keuze interventies (bv. KM=ICT) Oplossingen staan ver van probleemstelling en doelstelling van het project Instrumentele oplossingen: weinig oog voor organisatiecultuur, -leiderschap en -processen

5a Kennisinfrastructuur (WAT): belangrijkste kennisprocessen (OD 5.5⁷)

Afdeling / Functie & Rol / Proces / Taak:

Hulpmiddelen / Mechanismen	Motivatie Wij moeten in de toekomst (SOLL) het volgende kennisproces verbeteren, omdat	Soort kennis
Kennis-awareness (inzicht in aanwezige kennis vs benodigde kennis)		
Kennis-verwerving (binnenhalen van buiten de organisatie aanwezige kennis)		
Kenniscreatie / Kennis-combinatie		
Kennisdeling / kennisbenutting (binnen de eigen organisatie)		
Kennisborging (kennis vastleggen in elektr. systemen / papier)	-	
Kennis-ontsluiting Kennis halen uit elektr. systemen, papier en mensen)		
Kennistransfer (kennis & informatie naar buiten de organisatie)		

5b Kennisinfrastructuur (HOE): hulpmiddelen en mechanismen kennisprocessen (OD 5.1⁸)

⁷ Verwijzing naar opdrachtnummer in boek 'Kennis in uitvoering. Werkboek Kennismanagement', S. de Groot
KULTIFA / Leidraad Analyse Kennishuishouding & Kennisinfrastructuur / versie juni 2005

Afdeling / Functie & Rol / (kennis)Proces / Taak:
.....

Hulpmiddelen / Mechanismen	Belemmerende factoren	Bevorderende factoren
Contacten met collegae (zoals vergaderingen, presentaties, e-mail-verkeer, bij elkaar binnen lopen)		
Contacten met mensen buiten de eigen organisatie (zoals vergaderingen, telefoontjes, email-verkeer)		
ICT (e-mail, elektronische archieven, intranet)		
Papier (niet elektronische bronnen) (brochures, handboeken, boeken)		
Cultuur (normen en waarden, gebruiken, werkomgeving, mate & wijze van kennisdeling)		
Structuur (comm.kanalen, overleggroepen, netwerken, vergaderingen, productiestructuur, TBV's)		

⁸ Verwijzing naar opdrachtnummer in boek 'Kennis in uitvoering. Werkboek Kennismanagement', S. de Groot
KULTIFA / Leidraad Analyse Kennishuishouding & Kennisinfrastructuur / versie juni 2005

Afdeling / Functie & Rol / (kennis)Proces / Taak:
.....

Hulpmiddelen / Mechanismen	Belemmerende factoren	Bevorderende factoren
Systemen (info.systemen, systemen mbt beoordeling, controle, opleiding, documenten, formulieren/werkings tructies, financiën)		
Processen / Procedures (SOP's, methoden/technieken/regelgeving, routines, productieproces)		
Beleid & Strategie (planning, doelstellingen)		
Leiderschap (stijl van leidinggeven, faciliteren en bevorderen van kennismanagement, bevorderen van samenwerken en leren)		
Personeel (kennis, vaardigheden, attitude)		

Tenslotte

Kennismanagement gaat over mensen. Het gebruik van de tools in deze leidraad zijn slechts technische hulpmiddelen om één en ander inzichtelijk te maken. De tools moeten passen bij de beleving van mensen, anders zijn ze niet geschikt en moeten ze geschikt gemaakt worden. U kunt ze ook slechts als eigen hulpmiddel gebruiken zonder de hele organisatie er mee te vermoeien. In dat geval moet u kiezen voor hele andere wijzen van inventariseren en analyseren, zoals interviews of workshops. Succes.