

1. *De bewustwording: kennisprobleem en -ambitie*

Organisaties zijn constant onderhevig aan interne en externe veranderingen. Veel organisatieveranderingen leiden tot de noodzaak of behoefte voor kennisverwerving. Doch de organisatie dient zich als eerste af te vragen waarom kennismanagement een agendapunt is en in welke mate. De theorie en de overdenkingen bij deze stap vindt u in hoofdstuk drie. Een antwoord wordt geboden op bijvoorbeeld tegenvallende financiële resultaten, toenemende concurrentie of afnemend werkplezier.

Wat is de betekenis en het belang van kennismanagement, wat is het kennisprobleem (uitgedrukt op strategisch en operationeel niveau) en waarin uit zich dit probleem?

Een belangrijk streven van deze stap is om de 'pijn' in de organisatie te achterhalen en een antwoord te vinden op de vraag of kennismanagement oplossingen biedt voor de organisatie.

2. *De diagnose*

Bij deze stap wordt de kennis (kennishuishouding) en de wijze van kennisstroming (kennisinfrastructuur) gediagnosticeerd met behulp van een groot aantal instrumenten.

2a. *De kennishuishouding*

Kennismanagement veronderstelt dat we nu en in de toekomst kennis willen managen. Over welke kennis hebben we het? Welke kennis is vitaal voor de organisatie, nu en in de toekomst, wat is de aanwezige kennis en benodigde kennis (op individueel niveau, afdelingsniveau en organisatieniveau)? Hoe kenmerken zich de aspecten vorm, plaats, tijd, kosten en kwaliteit van deze vitale kennis?

Het belangrijkste resultaat van deze stap is de formulering van het huidige kennisaanbod, de gewenste en benodigde kennis op de verschillende organisatieniveaus.

De theorie en overdenkingen bij deze stap vindt u in hoofdstuk vier.

2b. *De kennisinfrastructuur*

Pas wanneer zicht is op de benodigde en aanwezige vitale kennis van de organisatie kan men nadenken over de wijze waarop men de *knowledge gap* kan verkleinen en over de wijze waarop kennis stroomt en dient te stromen in de organisatie (tussen individuen, tussen afdelingen, van buiten naar binnen de organisatie, enzovoort).

Uitvoering van deze stap resulteert in een beschrijving van de huidige en gewenste kennisinfrastructuur door beantwoording van onder meer de volgende vragen; ook wordt onderzocht welke kennisprocessen uw organisatie (zouden moeten) typeren en wat de invulling van deze processen moet zijn: Wie zijn de gebruikers van informatie, kennis en bronnen? Is deze groep homogeen? Wat is hun kennis- en informatiebehoefte? Wat zijn de meest kenmerkende kennisprocessen van de organisatie in relatie tot de missie en visie? Op welke wijze en met welke middelen verzamelen zij kennis en informatie? Wat is per kennisdomein de meest geschikte kennisdrager: mens (impliciet) of anders (expliciet)? Wat is het onderscheid tussen het menselijk kapitaal (kennis die *om 18.00 uur het bedrijf verlaat*) van de organisatie en het structureel kapitaal van de organisatie (kennis die *na 18.00 uur achterblijft in het bedrijf*)?

De theorie en overdenkingen bij deze stap vindt u in hoofdstuk vijf.

3. *De visie op en strategie voor kennismanagement*

Hier komt alles samen. Na de inventarisatie van het kennisprobleem, de kennishuishouding en de kennisinfrastructuur dient de organisatie te komen tot een plan (van aanpak) voor kennismanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Dit is – naast formulering van de visie op en doelen voor kennismanagement – de belangrijkste doelstelling van deze stap. De overdenkingen richten zich op vragen als: Wat is de relatie tussen de missie, visie, doelen en strategie van de organisatie en voor kennismanagement? Wat is de huidige situatie en gewenste situatie van kennismanagement?

Het is gebruikelijk om te beginnen met deze stap. Echter, de ervaring leert dat organisaties de stappen 1 tot en met 2b moeten maken om deze stap goed te kunnen uitvoeren.

Een plan van aanpak voor kennismanagement (kennisplan) kent onder meer de kennisdoelen, de beschrijving van werkzaamheden (acties), de beschrijving van kortetermijn- en langetermijnsuccessen. Hierbij dient de organisatie zich af te vragen wat de invulling dient te zijn van de drie invalshoeken van kennismanagement (organisatie, HRM en ondersteunende systemen). Wat zijn de gevolgen van de levensfase, de organisatiegrootte, de structuren / processen, de cultuur, wijziging van (complexiteit van) product en de wijziging van omgeving?

De theorie en overdenkingen bij deze stap vindt u in hoofdstuk zes.