

4. *De ontwikkeling van kennisproducten en -oplossingen*

Na de analysefase worden in deze fase de instrumenten, methoden en oplossingen voor kennismanagement ontwikkeld met als doel de omgang met kennis bewuster, meer structureel en continu te doen worden. De invulling van deze stap, de keuze van te ontwikkelen producten en oplossingen, is sterk afhankelijk van het resultaat van de voorgaande stappen. Welke kennisacties lopen er al? Wat is de relatie tussen deze activiteiten en welke doelen liggen er aan ten grondslag? Wat zijn belemmeringen en randvoorwaarden voor de uitvoering van kennisacties?

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

5. *De implementatie van kennismanagement*

De implementatie van kennismanagement, sowieso het fenomeen implementeren, lijkt een ondergeschoven kindje in organisaties. Eerder betoogde ik dat de implementatie van kennismanagement reeds start in de bewustwordingsfase van kennismanagement.

Deze stap kenmerkt zich door oog te hebben voor veranderingsbereidheid van de organisatie, belemmerende en bevorderende factoren, en het aangrijpingspunt en de inpasbaarheid van kennismanagement om vervolgens te komen tot een strategie om de verwoorde doelen na te streven.

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

6. *De meting en evaluatie van kennismanagement: cyclisch en continu aandacht voor kennismanagement*

Na de aanvang / verbetering van kennismanagement dient de aandacht en de uitvoering van kennisacties cyclisch en continu plaats te vinden. Daarbij dient de organisatie constant stil te blijven staan bij met name de eerste drie stappen van het stappenplan kennismanagement: het kennisprobleem, de kennishuishouding en de kennisinfrastructuur. Hoe monitoren we de voortgang van kennismanagement? Wat verstaan we onder een kennisaudit? Welke prestatie-indicatoren zijn zinvol? Wat levert kennismanagement op? Deze stap levert de aanzet tot een kenniszorgsysteem.

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

Een kritische lezer zal tussen de regels door een kwaliteitsgedachte herkennen, de Deming-cyclus: Plan, Do, Check, Act / Adapt (Hardjono en Bakker, 2001, p.91-108), ofwel de PDCA-cyclus. Omdat ik kennismanagement tevens als een (sociaal) proces zie, zal een groot deel van dit werkboek relaties vertonen met aspecten van procesmanagement, over het richten, inrichten en verrichten van kennisprocessen.

Veel organisaties leggen – al dan niet onbewust – de nadruk op één of meerdere onderdelen van de PDCA-cyclus of – wellicht beter ter herkenning – de nadruk op richten, inrichten of verrichten.

Enige kanttekeningen om de relatie met procesmanagement toe te lichten lijken op hun plaats. Wanneer u kennismanagement vanuit een veranderkundig perspectief beschouwt en onderkent dat er gedurende het gehele veranderproces een tamelijk grote onbekendheid zal blijven bestaan met de nieuwe, concrete 'kennismanagement-situatie', is het de vraag of de Deming-cyclus een toepasbaar instrument is. Kennismanagement lijkt toch hoofdzakelijk relaties te vertonen met procesmanagement vanuit mensgericht, systeemgericht en sociaal-psychologisch denken, terwijl de Deming-cyclus vaak een eerste associatie oproept met procesmanagement gezien vanuit de administratieve organisatie. Ook in gevallen waarbij het doel en de af te leggen weg minder duidelijk zijn, blijkt de PDCA-gedachte een goede stok achter de deur, die organisaties dwingt om te (blijven) denken in afgebakende stappen en fasen, waarbij 'even' het proces wordt stilgezet om adem te halen en te controleren of het voorgaande juist was.

Zo zijn er organisaties die eindeloos *plannen maken* en hierin blijven hangen zonder de plannen ten uitvoer te brengen. Andere organisaties daarentegen zijn volop bezig met de *uitvoering van acties* zonder dat concrete doelen zijn benoemd. Vaak is ook onduidelijk wat de relatie tussen acties zijn; het totaal vertoont weinig samenhang.

Enmaal op weg is sturing noodzakelijk. Veel organisaties benoemen einddoelen en zijn onvoldoende in staat te sturen op het proces, omdat er geen *kritieke succesfactoren* of *prestatie-indicatoren* zijn benoemd.

En als laatste, het plan, het proces, is nooit af. Als zoveel processen staat ook kennismanagement bloot aan verschillende invloeden, waardoor bijvoorbeeld vitale kennis verandert en andere kennisbronnen noodzakelijk zijn. Kennismanagement is een *continu, cyclisch* en *planmatig* proces.