

VERSPREIDEN EN VERANKEREN VAN KENNIS

van impliciet naar expliciet of
van impliciet naar impliciet?

Door Steven de Groot

Tijdens de dagelijkse uitvoering van de diverse adviestrajecten met betrekking tot kennismanagement blijkt steeds dat organisaties veel inspanning stoppen in het vastleggen van kennis in dragers anders dan de mens, zoals handboeken en systemen. Hierbij wordt nauwelijks stil gestaan bij de volgende twee vragen: 'welke kennis is vitaal voor de organisatie' en 'is het vastleggen van kennis (middels explicitering) zinvol voor de organisatie?' Dit artikel doet dat wel.

Dit artikel begint met de constatering dat veel organisaties wellicht te veel inspanning stoppen in de verkeerde kennisacties. Een positief punt is dat organisaties, meer dan enkele jaren geleden, bewuster omgaan met hun kennis en daarmee - al dan niet onbewust - met aspecten van kennismanagement bezig zijn.

Waar komt de aandacht voor het verankeren van kennis plotseling vandaan? Het antwoord wordt gezocht in de aandacht voor de employability van medewerkers (en hiermee het 'vertrekken van kennis'), het onderscheid tussen de in de organisatie aanwezige kennis vóór 18.00 uur (menselijke kapitaal én structureel kapitaal, Stewart, 1997) en ná 18.00 uur (alleen structureel kapitaal), het onderscheid tussen boekwaarde en marktwaarde van de organisatie en de rol van kennis hierbij, en als laatste de theorievorming in verschillende publicaties.

Met betrekking tot het laatste punt is mijn ervaring dat veel organisaties die kennismanagement oppakken, vaak te letterlijk de theorievorming toepassen op hun organisatie en

hiermee soms slechter af zijn dan de wijze waarop met kennis werd omgegaan alvorens het kennismanagement werd genoemd. Veel opdrachtgevers verwijzen naar de kennismodaliteiten *codified* en *tacit* van Nonaka en Takeuchi (1995), die de samenhang vinden in een model van vier leerprocessen (figuur 2). Veel organisaties passen deze leerprocessen te theoretisch toe, waarbij de dynamische omgeving en cultuur worden bevroren tot een keurslijf, waarin geen ruimte lijkt voor dynamisch leren.

Mijn ervaring is dat veel organisaties zich met name richten op het externaliseren van kennis. Deze organisaties trachten zoveel mogelijk kennis structureel te maken om - naar men zegt - dan maar zo min mogelijk afhankelijk te zijn van de mens als kennisdrager. Terwijl in mijn optiek het ook zinvol - of soms zelfs zinvoller - zou zijn, wanneer men zich ook zou richten op het socialiseren van kennis door kennisdeling en -verankering tussen en in mensen te stimuleren en te exploiteren.

De toepassing van de leerstijlen is

afhankelijk van een drietal aspecten: het type (vitale) kennis, de mate van veranderlijkheid (devalueren van kennis) en de (wenselijkheid van) overdraagbaarheid.

Vitale kennis in kaart

Om met name de vitale kennis in kaart te brengen (soms letterlijk op een kenniskaart) zijn diverse methoden voorhanden. Taakanalyses en interviews zijn effectieve methoden om met name grip te krijgen op de veelal vitale expertkennis. Dit betekent het volgen van medewerkers tijdens de uitvoering van dagelijkse (routinematige) werkzaamheden en hen bevragen tijdens dit beschouwen. Het gebruik en de toepassing van informatie en kennis zit verweven in dagelijkse routines en kan door het onderzoeken van hoofdtaken, deeltaken en handelingen beschreven worden. Zowel voor de analyses, maar ook voor de implementatie van kennisacties, zijn juist deze dagelijkse (routine)werkzaamheden zeer waardevol om de verwevenheid van informatie en kennis te beschrijven en te benutten. Dit is wat mij betreft de essentie van ken-



Figuur 1 Onderscheid menselijk kapitaal en structureel kapitaal..

nismagement: de intelligente omgang met informatie en kennis op de werkplek in de dagelijkse praktijk. En de organisatie zo inrichten dat de juiste informatie en ken-

nis op het juiste moment op de juiste plaats toegepast kan worden.

Ik spreek hier alleen over het operationele niveau van kennismanagement en laat belangrijke aspecten

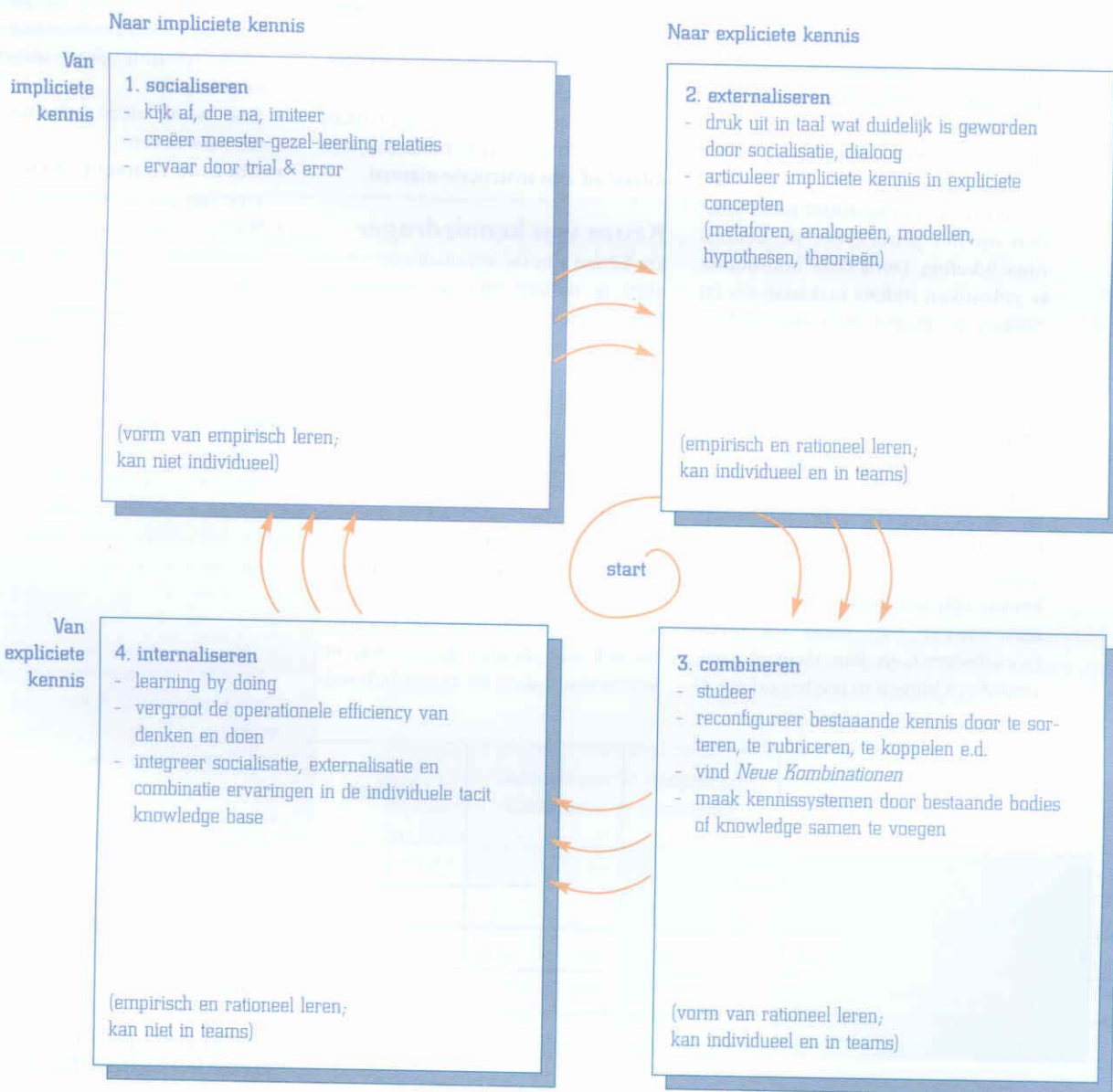
als strategisch beleid van de organisatie, processen, cultuur, de veranderende omgeving en de gevolgen voor producten en diensten van de organisatie onbesproken, omdat over deze onderwerpen reeds zeer zinvolle bijdragen zijn geleverd.

Een hulpmiddel bij taakanalyses zijn bestaande taak- en functiebeschrijvingen en een kennistaxonomie.

De kennistaxonomie is een combinatie van twee dimensies:

- Het beheersingsniveau van kennis;
- De kenniscategorie.

De beheersingsniveaus zijn het *weten*, het *begrijpen*, het *toepassen*



Figuur 2

Vier leerprocessen.



Figuur 3

Dagelijkse routinematige werkzaamheden als bron voor analyse én implementatie van kennisacties.

(reproductief en productief) en het integreren van kennis. De kenniscategorieën zijn *feiten, begrippen, relaties, structuren* en *methoden*. Ik hanteer een kennistaxonomie op basis van een model van Romiszowski (1984).

Het sturen op kennis in het kader van kennismanagement houdt daarom tevens in dat gestuurd moet worden op het proces van de kennisontwikkeling. Door deze taxonomie te gebruiken tijdens taakanalyses en relaties te leggen met hoofdtaken moet een derde - iemand die afstand kan nemen van de te beschouwen taak, bijvoorbeeld een externe consultant - goed in staat zijn om de diverse kennisdimensies te beschrijven.

De expertkennis (zie figuur 4) bevindt zich veelal rechtsonder (het lichtste gebied) in de matrix. Deze kennis lijkt het best gedeeld te kunnen worden van mens tot mens (socialiseren) en kan daarom vaak verankerd blijven in medewerkers. U

moet hierbij denken aan *if-then-scenario's, ervaringen*, en andere moeilijk te beschrijven kennis. Met name de kennis in de eerste drie kolommen - en dan met name feiten, begrippen, relaties - lijkt geschikt voor verankering in kennisdragers naast de mens, zoals een kennisbank, een jobaid of een instructie-manual.

Keuze van kennisdrager

De keuze van de kennisdrager heeft alles te maken met de toepassing van de vier eerder geschetste leerprocessen en de eerder genoemde mate van veranderlijkheid en de (wenselijkheid van) overdraagbaarheid.

De vraag is, wat moet hier leidend zijn? De voorkeur voor kennisdragers of de voorkeur voor leerprocessen van medewerkers?

Nadat de vitale kennis op individueel en/of afdelingsniveau in kaart is gebracht, zal met name de organisatie zelf aan moeten geven wat het kennisaanbod en de kennisbehoefte

is op individueel-, afdelings- en organisatieniveau, voor de huidige kennis en de in de toekomst benodigde kennis.

Pas dan is inzichtelijk welke kennis overdraagbaar dient te zijn en op welke wijze kennis wordt vastgelegd; met andere woorden, wat een effectieve en efficiënte kennisdrager is voor de organisatie.

Hier spelen aspecten als *tijd, plaats, vorm* en *kwaliteit* een belangrijke rol, vertaald naar vragen als:

- Wanneer en hoe vaak is de informatie/kennis nodig?
- Hoelang duurt het voordat deze informatie/kennis is verworven?
- Hoelang is deze informatie/kennis actueel (wat is de halfwaardetijd van de kennis)?
- Hoeveel tijd kost het om deze informatie/kennis te actualiseren?
- Waar bevindt deze informatie/kennis zich?
- Hoe wordt deze informatie/kennis verworven?
- Wat is de voorkeur van kennisverwerving van medewerkers?
- Welke medewerkers hebben (gelijktijdig) behoefte aan deze informatie/kennis?
- Hoe direct toepasbaar is de verworven informatie/kennis?

Aan de hand van onder meer de ingevulde kennistaxonomie kan de organisatie aangeven welke mix van kennisdragers het meest geschikt is voor haar situatie. Kijk hierbij ook naar het gebruik van en de gewinning met bestaande kennisdragers, en dan in het bijzonder naar de knelpunten en de voorkeuren van medewerkers. Bekijk tevens in welke mate de vitale kennis verspreid is in de organisatie, dan wel onder medewerkers, dan wel in de fysieke informatiedragers als handboeken, systemen, enzovoort. Neem hierbij nogmaals de situatie van vóór en ná 18.00 uur in beschouwing en wees hierbij niet bang voor een groot kennisverschil, mits vitale kennis verspreid is over voldoende medewerkers (soms aangeduid als *knowledge groups*).

Veranderlijkheid en overdraagbaarheid

Een eerder genoemd aspect bij de keuze van kennisdragers is de mate van veranderlijkheid van de kennis.

	weten	begrijpen	reproductief toepassen	productief toepassen	integreren
feiten					
begrippen					
relaties					
structuren					
methoden					

Figuur 4

Kennistaxonomie.

De snelheid en complexiteit van kennisontwikkeling neemt nog steeds toe. Een persoon die dit jaar afstudeert zal in 2005 al de helft van zijn kennis als achterhaald moeten beschouwen (Den Hertog, 1995, Weggeman, 2000). Dit geldt ook voor kennis die in systemen, handboeken, procedures, enzovoort is opgeslagen. Met betrekking tot het expliciteren van kennis doet Weggeman (2000) een aantal zinvolle tips aan de hand:

- Het expliciteren van kennis in de vorm van richtlijnen is alleen zinvol als de kosten daarvan opwegen tegen de baten;
- Richtlijnen zijn zinvol voor professionals die minder goed in hun vak zijn geworden;
- Opgelegde richtlijnen worden door professionals minder goed geaccepteerd dan zelfgemaakte richtlijnen;

- Richtlijnen zijn onontkoombaar als ze wettelijk of door de klant worden voorgeschreven en zinvol:
 - in spoedeisende crisissituaties;
 - voor levensgevaarlijke activiteiten;
 - in geïsoleerde werkomgevingen.

Waarheid of niet, de praktijk leert dat veel organisaties te onzorgvuldig omgaan met de keuze van de meest geschikte kennisdragers en zich - wellicht door voorkeuren van ICT-oplossingen - laten verleiden om kennisopslag (statisch) te zoeken in instrumentele oplossingen. De kracht (waaronder het leervermogen) van de mens als kennisdrager en -verpreider (dynamisch) wordt te weinig benut.

Ik wens u sterkte met uw zoektocht naar de meest geschikte kennisdragers in uw organisatie.



Literatuur

- Hertog, F. Den, en E. Huizenga, *De kennisfactor, concurreren als kennisonderneming*, Kluwer, Deventer, 1995.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.
- Romisowski, A.J., *Producing Instructional Systems: Lesson planning for individualized and group learning activities*, New York 1984.
- Stewart, T.A., *Intellectueel kapitaal, de nieuwe rijkdom van organisaties*, Academic Service, Schoonhoven, 1998.
- Weggeman, M., *Kennismanagement in de praktijk*, Scriptum, Schiedam, 2000.

Steven de Groot is adviseur kennismanagement bij adviesbureau Triam Kennismanagement - sdgroot@triam.nl

Steven de Groot is auteur van het boek 'Kennis in uitvoering. Werkboek kennismanagement'. Hij momenteel werkzaam als adviseur / onderzoeker bij KULTIFA *improving knowledge performance* (www.kultifa.nl)

