

KENNISMANAGEMENT

**Prof. John Mackenzie Owen
Universiteit van Amsterdam**

2001

Kennismanagement

J.S. Mackenzie Owen

Kennis speelt in moderne organisaties een belangrijke rol, en in onze samenleving soms een doorslaggevende rol. Complexe, snel veranderende bedrijfsprocessen stellen hoge eisen aan het kennisniveau van de organisatie. Organisaties worden steeds afhankelijker van hoog opgeleide medewerkers, ieder met unieke kennis die niet zonder meer vervangen kan worden. Andere voorbeelden van ontwikkelingen die nieuwe en hogere eisen stellen aan de beschikbaarheid en uitwisselbaarheid van kennis zijn: de wederzijdse afhankelijkheden tussen organisaties, internationalisering van markten, de noodzaak van innovatie en toepassing van nieuwe technologieën, en de toename van verantwoordelijkheden op lagere niveaus. De snelheid waarmee organisaties moeten kunnen reageren, maakt het noodzakelijk om enorme hoeveelheden informatie in korte tijd te verwerken om snel en adequaat te kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving. Liever dan achteraf reageren, moeten organisaties in staat zijn om te anticiperen op veranderingen. Weten hoe, wat en wanneer te innoveren is daarom een kerncompetentie voor de moderne organisatie (Amidon 1997).

Kennismanagement is een aanpak die de rol van kennis in en voor de organisatie centraal stelt, en zich ten doel stelt om kenniswerk aan te sturen en te ondersteunen om daarmee de meerwaarde van kennis optimaal te benutten. Kennismanagement heeft als uitgangspunt dat kennis en kenniswerk kan worden geïdentificeerd en in kaart gebracht, dat er procedures voor het genereren, beheren en toepassen van kennis kunnen worden ontwikkeld, en dat kennis daartoe kan worden vastgelegd in informatiesystemen. De moderne informatie- en communicatietechnologie biedt nieuwe mogelijkheden om kennis in organisaties te beheren en toegankelijk te maken.

De belangrijkste reden waarom kennismanagement de laatste tijd zo in de belangstelling staat, is gelegen in de mogelijkheid om met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT) hoogwaardig, kennisintensief werk te ondersteunen. Totnogtoe heeft informatietechnologie vooral geleid tot verbetering van goed gestructureerde, meestal administratieve bedrijfsprocessen. Kennismanagement richt zich daarentegen op ondersteuning van inhoudelijk, kennisintensief werk: het werk van managers, onderzoekers, ontwerpers, adviseurs, verkopers, beleidsmedewerkers en dergelijke. Een van de aandachtsgebieden van kennismanagement is daarom de toepassing van ICT voor het ondersteunen van kenniswerk.

Maar het gaat bij kennismanagement om meer dan de toepassing van informatietechnologie. Het gaat ook om een nieuwe manier van denken over organisaties, waarbij de gedachte centraal staat dat de kwaliteit van de kennis in een organisatie van strategische betekenis is. Algemene managementaspecten van de kennisintensieve organisatie (zoals leiding geven aan kenniswerkers, architectuur van de organisatie, human resources management en inrichting van werkprocessen) zijn binnen kennismanagement dan ook minstens even belangrijk als vraagstukken rond ICT.

De kenniseconomie

Een van de belangrijkste redenen om na te gaan denken over een meer expliciete management van kennis in organisaties is het al langer onderkend belang van kennis voor de economie. Al in 1962 heeft Fritz Machlup in een beroemde studie betoogd dat 26% van het bruto nationaal product (BNP) van de Verenigde Staten (berekend over 1958) voortkwam uit wat hij omschreef als de 'kennisindustrie', dat wil zeggen uit bedrijfstakken waar men hoofdarbeid eerder dan manuele arbeid verrichtte. In 1977 publiceerde Marc Porat een nieuwe studie waarin hij aangaf dat 46% van BNP van de Verenigde Staten afkomstig was uit de 'informatiesector'. Ook hier ging het om sectoren waarin hoofdarbeid de belangrijkste rol speelt, zoals uitgeverij, onderwijs, banken e.d.

Het belang van informatie en kennis voor de mondiale economische bedrijvigheid is onlangs bevestigd door een studie van de OECD. Daaruit blijkt dat in de geïndustrialiseerde landen gemiddeld 50% van de output van het bedrijfsleven afkomstig is van 'kennisintensieve' bedrijven. De totale economie is dus al voor de helft een 'kenniseconomie'. De investeringen in kennis bedragen 8-10% van het BNP. Dat is weliswaar slechts de helft van de investeringen in fysieke bedrijfsmiddelen (20%), maar het aandeel is wel stijgend. De investeringen in ICT zijn momenteel bijzonder hoog (7% van het BNP), waarbij met name de internet-gerelateerde investeringen de boventoon voeren. De totale bestedingen in kenniscreatie (onderzoek en ontwikkeling) bedragen circa 500 miljard dollar per jaar. Uit het onderzoek van de OECD blijkt overigens dat het bijzonder moeilijk is om de relatie tussen investeringen en resultaten eenduidig vast te stellen. Met andere woorden: er gaat heel veel geld om in de kenniseconomie, maar niemand weet nog zeker of de kenniseconomie beter presteert dan de traditionele economie.

De kenniseconomie wordt niet alleen bepaald door het hoge niveau van investeringen en het aandeel in het BNP van de kennissector. Er zijn ook andere kenmerken die van meer kwalitatieve aard zijn:

- *Complexiteit* De manier waarop de wereld is ingericht, wordt steeds ingewikkelder. Enkele voorbeelden kunnen dit illustreren. In de jaren zeventig kende een gemiddeld ziekenhuis enkele tientallen specialismen; tegenwoordig zijn dat er enkele honderden. In de jaren zestig waren er van een doorsnee auto circa 300 productvarianten; in de jaren tachtig waren dat er door 'customizing' al circa 100.000. Allerlei apparaten en softwareprogramma's worden complexer omdat ze voortdurend worden uitgebreid met nieuwe functies. En er is sprake van een toenemende integratie van producten en diensten. Zo fuseren afzonderlijke bedrijven op gebieden als kabelinfrastructuren, telecommunicatiediensten, omroep en productie van 'content' (uitgevers, tv- en filmproducenten) tot complexe mediabedrijven. Door de toegenomen complexiteit nemen ook de benodigde kennis en de behoefte aan kennisuitwisseling toe.
- *Versnelling* De snelheid van allerlei economische en maatschappelijke processen neemt toe. Zo veroudert de kennis die iemand na een opleiding bezit steeds sneller. De levenscyclus van producten wordt steeds korter, waardoor producten steeds sneller aan vervanging toe zijn. De ontwikkeltijd van producten ('time-to-market') wordt steeds korter: vroeger duurde de ontwikkeling van een nieuwe auto circa 5 jaar; nu is dat twee jaar. Vroeger had de kledingbranche te maken met twee collecties per jaar. Nu verandert de collectie vaak continu. En verder neemt de

productiviteit voortdurend toe. Aangezien mensen zeker niet meer tijd tot hun beschikken hebben om te werken, moet die productiviteitsstijging met name worden bereikt door *sneller* te werken. Het is duidelijk dat dit steeds hogere eisen stelt aan communicatiemiddelen en de beschikbaarheid van kennis 'op maat' en op het ogenblik dat die nodig is.

- *Globalisering* Bijna alle organisaties hebben internationale contacten, en voor veel bedrijven is de 'wereldmarkt' belangrijker dan de 'thuismarkt'. Internationaal of zelfs mondiaal werken vergroot de noodzaak van kennis over en kennisuitwisseling met de rest van de wereld.
- *Kennisgroei* Kennis is niet alleen belangrijk, er is ook steeds méér kennis. De hoeveelheid kennis (en de vastgelegde vorm daarvan: informatie) die wij produceren, neemt enorm toe. Dat betekent echter niet zonder meer dat er meer kennis beschikbaar is wanneer we die nodig hebben. Juist die enorme toename maakt het steeds moeilijker om in de grote hoeveelheid de juiste kennis te vinden. In die zin leidt de kennisproductie niet tot een kennisoverschot en 'information overload' maar - hoe paradoxaal het ook klinkt - tot een kennistekort. Mensen zijn immers voortdurend op zoek naar kennis (en besteden daar ook vele tijd aan), en de kenniseconomie maakt dat ook noodzakelijk. Maar als mensen kennelijk niet zonder meer over de benodigde kennis beschikken, is er in feite sprake van een tekort die niet zozeer veroorzaakt wordt door de afwezigheid van kennis, maar door de ontoegankelijkheid ervan.
- *Afhankelijkheid van het individu* Een ander kenmerk van de kenniseconomie is de toenemende betekenis van het individu binnen organisaties. In het licht van schaalvergroting, versnelling en globalisering lijkt dit bijna paradoxaal. Maar waar vroeger, bij klassieke administratieve werkzaamheden en mechanische productieprocessen mensen relatief gemakkelijk vervangbaar waren, wordt de moderne organisatie weer afhankelijk van de unieke kennis en vaardigheden van het individu. Een productiemedewerker aan de lopende band of iemand die eenvoudig administratief werk doet, kan vervangen of zelfs weg-geautomatiseerd worden. Voor een 'kenniswerker' geldt dat niet. Diens theoretische en praktische kennis en ervaring (waarin vaak langdurig is geïnvesteerd) is relatief uniek en vertegenwoordigt daarom zowel voor hemzelf als voor zijn werkgever een grote economische waarde.

Kennis en de immateriële bedrijfsmiddelen

Ook in bedrijfseconomische zin begint de betekenis van kennis voor organisaties zichtbaar te worden. Dat blijkt als we kijken naar het verschil tussen beurswaarde en boekwaarde van bedrijven. De boekwaarde geeft aan wat de waarde is van de bezittingen van het bedrijf: grond, gebouwen, machines, apparatuur en dergelijke. De beurswaarde is het bedrag dat iemand voor het bedrijf zou willen betalen bij vrije verkoop op de beurs. Boek- en beurswaarde verschillen meestal aanmerkelijk. Bij Amerikaanse bedrijven ligt de beurswaarde gemiddeld ruim vijf keer zo hoog als de boekwaarde; bij kennisintensieve bedrijven is de beurswaarde zelfs tien keer zo hoog. Dit verschil heeft te maken met het feit dat een bedrijf nu eenmaal meer is dan een verzameling materiële goederen: het bedrijf is een mechanisme dat in staat is om (met behulp van die goederen) producten en diensten te produceren en daarmee geld te verdienen. Het verschil tussen beurswaarde en boekwaarde is dus een indicator voor het (door beleggers verwachte) vermogen van het bedrijf om winst te maken.

Dat vermogen om winst te maken vloeit voort uit het feit dat een bedrijf niet alleen bestaat uit fysieke goederen - de 'materiële bedrijfsmiddelen' - maar ook uit niet-fysieke aspecten: de 'onzichtbare' of 'immateriële' bedrijfsmiddelen. Dergelijke immateriële bedrijfsmiddelen worden ook wel 'symbolisch kapitaal' genoemd, omdat ze grotendeels gebaseerd zijn op informatie en kennis. In het algemeen onderscheidt men hierbij drie soorten immateriële activa:

- De kennis en kunde van medewerkers ('human capital')
- De interne structuur van de organisatie, vastgelegd in concepten, modellen, werkmethoden, patenten, informatiesystemen ('structural capital')
- De externe structuur, bestaande uit merken, reputatie, relaties met klanten, en dergelijke ('customer capital')

Uit deze opsomming blijkt wel dat de immateriële activa voor een groot deel bestaan uit de actieve kennis van medewerkers, of uit de kennis die het bedrijf heeft vastgelegd (in concepten, systemen e.d.) of heeft geïnvesteerd in externe relaties. Daarom moet kennis ook worden opgevat als een bedrijfsmiddel dat in belangrijke mate bijdraagt aan de winstgevendheid van een onderneming. Het is dan ook begrijpelijk dat accountants er tegenwoordig naar streven om methoden te vinden om de waarde van kennis te bepalen en de kennisdragende bedrijfsmiddelen als activa op de balans te zetten.

De kennisorganisatie

Naast het belang van de kenniseconomie spelen ook allerlei ontwikkelingen op het terrein van de organisatiekunde een rol bij kennismanagement. Binnen organisaties hebben zich de afgelopen decennia allerlei veranderingen voorgedaan die gevolgen hebben voor de manier waarop informatie en communicatie, als dragers van kennis binnen de organisatie, functioneren. Voorbeelden hiervan zijn de volgende:

- De *communicatie* binnen organisaties was vroeger sterk 'verticaal en hiërarchisch. Hierbij stuurt, kort gezegd, de leiding aanwijzingen 'naar beneden' de organisatie in, en rapporteert de organisatie 'naar boven' aan de leiding over de behaalde resultaten. Een dergelijke communicatiewijze leidt tot wat wel wordt omschreven als een 'command & control'-organisatie. Binnen zulke organisaties is er meestal sprake van een zekere 'verkokering' door zowel de (verticale) hiërarchische ordening als de (horizontale) afbakening in afdelingen, divisies en dergelijke. Daardoor moet de communicatie altijd via vaste verticale lijnen verlopen (de bediende mag niet communiceren met de directeur-generaal) en komt horizontale communicatie (tussen afdelingen) vaak moeizaam of niet tot stand. Moderne organisaties ontwikkelen zich echter steeds meer in de richting van 'netwerkorganisaties'. Hierbij is er veel minder hiërarchie, vormen mensen zelfsturende teams, en vindt er communicatie en samenwerking plaats tussen mensen en afdelingen daar waar het functioneel is, ongeacht locatie en positie. Netwerkorganisaties worden vooral gekenmerkt door projectmatig werken in teams van wisselende samenstelling, een 'platte' organisatie met weinig functies op 'middle-management' niveau, en een goede benutting van ICT voor communicatie en kennisbeheer.
- In de moderne organisatie zien we een duidelijke ontwikkeling van *gestructureerd* naar *ongestructureerd*. Mensen werken minder op basis van vaste richtlijnen en procedures ('administratieve handboeken') maar op basis van output-normen. Ze bepalen zelf hoe ze het werk inrichten om aan die normen te voldoen. Door de grote

dynamiek van de kenniseconomie kan dat vaak niet anders, omdat de aard van het werk dat gedaan moet worden van dag tot dag kan verschillen. Als afgeleide hiervan neemt het belang van gestructureerde, administratieve informatie af en neemt het belang van ongestructureerde, meer inhoudelijke en kennisdragende informatie toe. Daardoor ook wordt het moeilijker om de organisatie en de informatiehuishouding van tevoren ('a priori') in te richten. Organisaties moeten flexibel genoeg zijn om 'ad hoc' en 'just in time' in te spelen op veranderende omstandigheden. Ook de informatievoorziening moet daarop ingericht zijn.

- Het *type werk* dat in organisaties wordt uitgevoerd, is aan verandering onderhevig. Manuele arbeid en productiewerk komt steeds minder voor. Maar ook het meer routinematige administratieve werk dat vanaf 1950 heeft geleid tot 'kantoorfabrieken' neemt in belang af. Dergelijk werk wordt immers steeds meer door ICT-toepassingen overgenomen. Het werk dat mensen in moderne organisaties uitvoeren, is vooral intelligent en kennisintensief van aard. Dat geldt voor managers, beleidsmedewerkers, onderzoekers evengoed als voor verkopers of medewerkers van call-centres. Vrijwel iedereen moet in zijn of haar werk beschikken over een hoog kennisniveau, en daarnaast toegang hebben tot achtergrondkennis en het vermogen hebben relevante kennis te selecteren en toe te passen.
- In samenhang met het voorgaande zien we ook een verschuiving van aandacht van het werkproces naar de *werkplek*. Bij grootschalige, gestandaardiseerde werkprocessen heeft het zin om door middel van allerlei technieken (waaronder de inzet van ICT) de efficiency te optimaliseren. Maar in de moderne organisatie gaat het vaak minder om de kwaliteit van het werkproces, en meer om de kwaliteit van de individuele medewerker die immers als 'kenniswerker' zelf bepaalt hoe hij of zij het werk inricht. De kwaliteit van de beslissingen die hij of zij neemt, of van het contact dat hij of zij met de klant onderhoudt, is in hoge mate bepalend voor de kwaliteit van de organisatie als geheel. Het heeft daarom meer zin om de aandacht te richten op de werkomgeving van de 'kenniswerker'. Door middel van informatiesystemen, analytische 'tools', hoogwaardige communicatiemiddelen en dergelijke, wordt een werkplek gecreëerd die de kenniswerker optimaal ondersteunt.
- In de moderne organisatie verandert ook de rol van *ICT*. Tot voor kort ging men ervan uit dat organisaties nu eenmaal niet zonder reden op een bepaalde manier waren ingericht, en dat de toepassing van ICT zich daaraan diende aan te passen. Een organisatieverandering die noodzakelijk was in verband met invoering van de computer werd gezien als iets dat eigenlijk niet hoorde: de computer moet zich aanpassen aan de mens en niet andersom! Tegenwoordig beginnen we daar anders over te denken. Toepassing van ICT is iets anders dan het automatiseren van bestaande processen. De mogelijkheden van ICT zijn zo fundamenteel, dat er allerlei processen met ICT mogelijk zijn die zonder ICT niet kunnen bestaan. We beschouwen ICT daarom steeds meer als een 'enabling technology', een technologie die de organisatie nieuwe mogelijkheden verschaft. Zo beschouwd zijn allerlei vormen van 'e-business' op het Internet niet zonder meer 'genetwerkte' vormen van bestaande bedrijfsactiviteiten, maar geheel nieuwe vormen van bedrijvigheid die zonder ICT niet mogelijk zouden zijn. Daarbij is aanpassing van de organisatie aan de mogelijkheden van ICT onvermijdelijk.

Wat verstaan we onder 'kennis'?

De term 'kennismanagement' is nogal verwarrend. Dat komt niet alleen omdat er geen algemeen aanvaarde definitie van bestaat, maar ook omdat het lastig is te begrijpen wat

onder 'kennis' verstaan moet worden. Een belangrijk uitgangspunt voor het denken over kennismangement is geleverd door Nonaka en Takeuchi (1995). Zij onderscheiden twee soorten kennis die in de organisatie een rol spelen: '*tacit knowledge*' en '*explicit knowledge*'. *Tacit knowledge* (impliciete kennis) is de kennis waarover een individu beschikt en op basis waarvan hij of zij functioneert. *Explicit knowledge* (expliciete kennis) is kennis die op de een of andere manier vastgelegd is (bijvoorbeeld in documenten) en gedeeld wordt binnen de organisatie. We zouden dit ook kunnen formuleren als een onderscheid tussen 'wat ik (als individu) weet' en 'wat wij (als groep of organisatie) weten'.

Het is overigens van belang om vast te stellen dat we bij kennismangement we onder 'kennis' meer verstaan dan alleen 'weten'. Het gaat niet alleen om feitelijke kennis, maar ook om normen en waarden, opvattingen en attitudes, intuïtie en gevoelens, ervaringen en vaardigheden, en verwachtingen en ambities - om al die zaken die een mens tot een intelligent wezen maken en die de grondslag vormen voor zijn denken en handelen, en van de manier waarop mensen met elkaar communiceren en samenwerken. Kennismangement heeft dan ook veel te maken met het managen van de cultuur van de organisatie.

Aan de twee door Nonaka en Takeuchi genoemde vormen van kennis kunnen we een derde vorm toevoegen, namelijk *externe kennis* ('wat zij weten'): de kennis die aanwezig is in en beschikbaar is vanuit de buitenwereld. Dat is een zinvolle toevoeging, omdat zowel impliciete als expliciete kennis volgens de gangbare definitie betrekking hebben op kennis die reeds in de organisatie aanwezig is. Maar er is vrijwel altijd ook relevante kennis buiten de eigen organisatie te vinden. Aandacht voor externe kennis voorkomt dat de organisatie teveel naar binnen kijkt, en zorgt ervoor dat nieuwe kennis naar de organisatie kan toevloeien. Het helpt ook om efficiënt met kennis om te gaan door ervoor te zorgen dat kennis van buiten gehaald kan worden waar en wanneer dat nodig is.

Een van de belangrijke doestellingen van kennismangement is om relevante kennis zoveel mogelijk expliciet, voor de gehele organisatie beschikbaar te hebben. Ten dele kan dat door impliciete kennis (dat in het hoofd van individuen zit) expliciet te maken. Dat houdt in dat mensen de kennis die zij bezitten of verwerven en die van nut is voor de organisatie zoveel mogelijk vastleggen in een vorm die de kennis toegankelijk maakt voor anderen. Een andere manier om dit uit te drukken, is te stellen dat de kennis van het individu eigendom moet worden van de organisatie. Maar in de praktijk blijkt dat veel - en misschien wel de belangrijkste - impliciete kennis heel moeilijk te expliciteren valt. In plaats van impliciete kennis vast te leggen, is het daarom vaak zinvoller om de kennis van individuen toegankelijk te maken door middel van systemen en werkwijzen die de directe uitwisseling van kennis tussen mensen bevorderen. Anders gezegd: kennismangement houdt onder meer in dat we kijken naar de manier waarop mensen in de organisatie van elkaar kunnen *leren*, en hoe we kennisoverdracht in de vorm van leerprocessen kunnen organiseren.

Kennis en leren

Waar komt kennis vandaan? We kunnen kennis ontlenen aan documenten en informatiesystemen, maar dat is maar één van de manieren waarop mensen kennis opdoen. Dat kunnen we het beste duidelijk maken door te laten zien hoe *leerprocessen* in elkaar zitten. Meestal onderscheidt men vier verschillende soorten leerprocessen:

1. *Socialisatie*: het empirisch proces waarmee mensen door middel van observatie en imitatie (afkijken en nadoen) leren van andere mensen (zoals ouders, leeftijdgenoten of meer ervaren collega's) die over de te verwerven kennis beschikken. Dit is een zeer gangbare vorm van leren die al in een vroege levensfase voorkomt. Het is een grotendeels onbewust leerproces dat vooral leidt tot impliciete kennis. Als mensen iets weten zonder dat ze kunnen vertellen *hoe* ze het te weten zijn gekomen, hebben ze die kennis vaak door middel van socialisatie opgedaan.
2. *Externalisatie*: een rationeel proces waarbij mensen hun impliciete kennis (die vaak door middel van socialisatie is verkregen) uitdrukken in termen van expliciete concepten zoals theorieën, modellen of concrete voorbeelden. Externalisatie vindt plaats wanneer mensen kennis expliciet maken door zich mondeling of schriftelijk uit te drukken. Dit is een heel speciale soort leerproces: het leidt ertoe dat men '(expliciet) weet wat men (impliciet) weet'. Dit is buitengewoon nuttig, omdat kennis beschikbaar komt in een vorm waarin die kan worden toegepast, aangepast en overgedragen.
3. *Combinatie*: een grotendeels rationeel proces waarbij mensen expliciete kennis verwerven (bijvoorbeeld door te lezen) en die kennis verder verwerken door middel van analyse, ordening, vergelijking, verbanden leggen en dergelijke. Daardoor ontstaan nieuwe configuraties en combinaties van kennis. Deze vorm van leren kan zowel op individuele basis als binnen groepen plaatsvinden. Effectief leren volgens dit proces leidt niet alleen tot 'meer kennis', maar tot aanpassing van reeds beschikbare kennis, met als uitkomst 'meer begrip'.
4. *Internalisatie*: expliciete, rationele kennis ontwikkelt zich doorgaans in de richting van meer geïnternaliseerde, impliciete kennis. Dit is doorgaans een zaak van 'leren door te doen': expliciete kennis (bijvoorbeeld over hoe een auto te besturen) wordt door oefening een 'tweede natuur', kennis die grotendeels onbewust en 'zonder erbij na te denken' beschikbaar is. Geïnternaliseerde, impliciete kennis kunnen we wel toepassen, maar hebben vaak moeite om die kennis weer te externaliseren, om wat we weten uit te leggen en over te dragen aan iemand anders. Maar een ander kan die kennis natuurlijk ook door socialisatie verwerven, namelijk door te observeren hoe wij die kennis toepassen.

Documentaire informatie - kennis in vastgelegde, gecodificeerde vorm - speelt een belangrijke rol als medium tussen externalisatie en combinatie. Bij externalisatie wordt kennis uitgedrukt in de vorm van informatie. Bij combinatie wordt die informatie verwerkt tot nieuwe kennisconfiguraties die ook weer in de vorm van informatie vastgelegd kunnen worden. Op die manier fungeert informatie als een medium tussen beschikbare kennis en de individuen of groepen die er zinvol gebruik van kunnen maken.

Deze analyse maakt duidelijk dat er andere terreinen van leren en kennisverwerving en -overdracht zijn waar vastgelegde kennis in de vorm van documentaire informatie geen rol van betekenis speelt. Socialisatie en internalisatie zijn empirische en psychologische

leerprocessen die gebaseerd zijn op sociaal gedrag, intermenselijke relaties en individueel menselijk gedrag. De kennis die hierbij wordt overgedragen, wordt in hte algemeen niet in de vorm van informatie vastgelegd. Toch zijn zulke vormen van kennisoverdracht buitengewoon belangrijk, en komen ze veelvuldig voor.

Voor de informatieprofessional heeft de term 'kennismanagement' daarom een beperkte betekenis. De informatieprofessional zal zich immers in hoofdzaak bezighouden met die aspecten van kennismanagement waarbij documentaire informatie een rol speelt. Voor managers die verantwoordelijk zijn voor organisaties als geheel, heeft de term 'kennismanagement' echter een veel bredere betekenis.

Kennismanagement als managementdiscipline

Van kennismanagement zijn in de afgelopen jaren heel veel definities opgesteld. Zoveel dat we hier met een korte selectie moeten volstaan:

- Knowledge Management promotes an integrated approach to identifying, capturing, retrieving, sharing and evaluating an enterprises information assets (Gartner Group)
- Kennismanagement is de beleidsmatige aansturing van een samenhangend stelsel kennisprocessen en organisatorische faciliteiten, welke een voorwaarde is voor het bereiken van de strategische doelstellingen van de onderneming (Nehem)
- Kennismanagement is het managen van processen van kennisontwikkeling en kennisdisseminatie (Rand)
- Kennismanagement is de geïntegreerde besturing van alle kennisvormen in organisaties (Boersma)
- Kennismanagement is het zodanig inrichten en besturen van operationele processen in de kenniswaardeketen dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis wordt bevorderd (Weggeman)

Wat in ieder geval uit dergelijke definities duidelijk wordt, is dat het niet zozeer gaat om het managen van de kennis op zich, maar om het zodanig inrichten van organisaties en werkprocessen dat kennis er optimaal in kan worden benut.

Als we kijken naar het brede terrein van kennismanagement, dan valt op dat heel veel verschillende disciplines zich ermee bezig zijn gaan houden. Economen, organisatiedeskundigen en management-gurus, personeelsfunctionarissen, IT-ers, bibliothecarissen en archivariissen zijn op de 'bandwaggon' van kennismanagement gesprongen, houden er hun eigen congressen over, en hebben sterk de neiging het vakgebied te claimen en de verantwoordelijkheid voor kennismanagement voor zichzelf op te eisen.

Behoort kennismanagement nu tot een van de genoemde vakgebieden? Of is kennismanagement een *nieuw* functioneel managementgebied naast strategisch, financieel, marketing, human resource en informatiemanagement? Geen van beide. Als we nu toch een definitie van kennismanagement moeten geven, dan is het deze: *kennismanagement is management* (van kennisintensieve organisaties). Dat is waar het eigenlijk om gaat: om de vraag hoe we organisaties moeten inrichten en besturen die onderhand geheel afhankelijk zijn geworden van kennis, die daaraan hun winstgevendheid en concurrentievermogen ontleen, en waarin nog vrijwel uitsluitend kenniswerkers werkzaam zijn. Hieruit vloeit voort dat de primaire verantwoordelijkheid

voor kennismangement maar op één plaats thuishoort: bij het top-management van de organisatie.

Dat betekent overigens niet dat verschillende disciplines binnen de organisatie er geen bijdrage aan kunnen en moeten leveren. Maar het gaat dan om deelverantwoordelijkheden die vanuit het top-management worden gedelegeerd en om activiteiten die onder regie van het top-management worden uitgevoerd.

Voor het top-management is het belangrijk om in te zien dat kennismangement in de praktijk uiteenvalt in twee samenhangende gebieden, de 'twee werelden' van kennismangement. Door de bekende KM-deskundige Karl-Erik Sveiby worden deze omschreven als 'management van mensen' en 'management van informatie'. Beide kunnen weer onderscheiden worden in een benadering die meer gericht is op het individu, en een die meer gericht is op de organisatie als geheel.

Aan de ene kant gaat het om vraagstukken die te maken hebben met de relatie tussen mens en organisatie, om vraagstukken van organisatiestructuur en -cultuur. Het gaat om vragen als 'hoe richten we de organisatie zodanig in dat kennisdeling wordt bevorderd?', 'hoe bereiken we een cultuur waarin mensen bereid zijn (en de moed hebben) om kennis te delen?' en 'hoe zorgen we ervoor (bijvoorbeeld door middel van acquisitie, personeelsbeleid en opleiding) dat we de juiste mensen met de juiste kennis in huis hebben?'. Primair gaat het hierbij om de vraag hoe impliciete kennis kan worden geëxpliciteerd of anderszins overgedragen, de socialisatieprocessen die daar een rol bij spelen en de wijze waarop de inrichting van de organisatie daaraan bijdraagt.

Aan de andere kant gaat het om de vraag hoe we kennis die eenmaal geëxpliciteerd is zo goed mogelijk kunnen beheren en toegankelijk maken. Onder expliciteren verstaan we in dit verband het vastleggen van kennis in de vorm van informatie die voor de organisatie als geheel beschikbaar is. Dit is dan ook veeleer de wereld van informatie en communicatie en van de daarbij behorende systemen. Een nuttig metafoor hierbij is dat van de uitgever: het gaat om functies als het verwerven of doen produceren van informatie, selectie en kwaliteitsbewaking, redactie en vormgeving, ontsluiting (in de zin van terugvindbaar maken), distributie en evaluatie. Het gaat er dus om hoe we dat 'uitgeefproces' moeten organiseren en technisch ondersteunen.

Kennismangement en ICT

In deze tweede wereld speelt, omdat het over informatiesystemen gaat, ICT een belangrijke rol. Voor zover het gaat om het toepassen van informatie- en communicatietechnologie lijkt kennismangement dan ook op het eerste gezicht op *informatiemanagement*. Dat heeft vooral te maken met het feit dat kennis wordt vastgelegd en verspreid in de vorm van informatie. Die (kennisdragende) informatie vormt daarom een belangrijk aandachtsgebied. Toch zijn er tussen kennismangement en informatiemanagement grote verschillen, zowel in het toepassingsgebied als in de ICT-hulpmiddelen die aan de orde zijn. We gaan daarom hier verder in op de rol van ICT en informatiemanagement bij kennismangement, om duidelijk te maken dat dit terrein wel van belang is, maar alleen als er ook sprake is van een aanzienlijke transformatie en omslag in het denken van IT-ers en informatiemanagers.

Vroeger spraken we over 'automatisering' om het ondersteunen van werkprocessen door computers aan te duiden. Tegenwoordig gebruiken we het begrip 'automatisering' bijna niet meer. In plaats daarvan spreken we over 'het toepassen van informatie- en communicatietechnologie (ICT)'. Dat komt omdat het er niet meer alleen om gaat dat computers bepaalde taken overnemen. Het gaat vooral ook om het aansturen en ondersteunen van werk door middel van informatiesystemen en om het met elkaar verbinden van werkprocessen, bedrijfsonderdelen en partners in de bedrijfsketen door middel van communicatienetwerken. Informatiemanagement houdt zich bezig met de manier waarop je dat alles moet organiseren, en dus met de manier waarop je de organisatie zo moet inrichten dat optimaal van de mogelijkheden van ICT kan worden geprofiteerd. Het belangrijkste verschil tussen informatiemanagement en kennismanagement ligt in de aard van het werk dat door de toepassing van ICT wordt ondersteund en in de aard van de daarvoor gebruikte systemen en technische hulpmiddelen.

De huidige *informatiesystemen* zijn gebaseerd op goed afgebakende bedrijfsprocessen. Deze bedrijfsprocessen worden in kaart gebracht opdat het informatiesysteem 'één-op-één' past op het te ondersteunen bedrijfsproces. Zulke informatiesystemen zijn gebaseerd op gegevens: zij bevatten feitelijke kenmerken van de objecten die in het bedrijfsproces een rol spelen. Men legt daarbij allerlei aspecten van de te beheren gegevens vast: aard, herkomst en doel van de gegevens, wie er waarvoor wat mee mag doen, en dergelijke. Zulke systemen zijn vooral geschikt voor bedrijfsprocessen die eenduidig beschreven kunnen worden, en die betrekking hebben op grote aantallen gelijksoortige objecten (zoals orders, facturen of subsidieaanvragen) en daarmee verbonden handelingen. Voorbeelden hiervan zijn administratieve, logistieke en productieprocessen.

Maar het werk van kenniswerkers is heel anders van aard. Bij kenniswerk gaat het niet om goed afgebakende bedrijfsprocessen (zoals orderverwerking of de toekenning van huursubsidie), maar om veel minder eenduidige, 'functionele' gebieden zoals management, marketing, ontwerpen, onderhandelen, onderzoek of advisering. Het gaat om activiteiten en problemen die zich vaak onverwacht voordoen, die eenmalig zijn, en die zich niet eenduidig en van tevoren laten beschrijven. Klassieke informatiesystemen hebben voor dergelijk werk betrekkelijk weinig waarde, omdat het niet mogelijk is om te voorspellen welke informatiebehoefte er zal optreden, en welke (kennisdragende) informatie daarvoor nodig zal zijn. Bovendien heeft men bij kenniswerk niet alleen behoefte aan feitelijke gegevens, maar ook aan in informatie vastgelegde analyses, opvattingen, redeneringen, afwegingen, conclusies, beschrijvingen van procedures, methoden en technieken, en dergelijke. Zulke kennisgerichte informatie kan gemakkelijker in (al dan niet elektronische) documenten worden vastgelegd dan in een gegevensbank. De traditionele, gegevensgerichte en aan bedrijfsprocessen gekoppelde informatiesystemen voldoen dan ook niet meer als het gaat om de ondersteuning van kenniswerk. Recente technische ontwikkelingen maken het gelukkig mogelijk om nieuwe soorten informatiesystemen te maken die ook kenniswerk goed ondersteunen.

Een gevolg van het feit dat traditionele informatiesystemen ontwikkeld worden voor specifieke bedrijfsprocessen, is dat gegevens die voor kenniswerkers relevant zijn vaak verspreid zijn over een groter aantal systemen. Zo vinden we naast een financieel-administratief systeem bijvoorbeeld ook een personeelsinformatiesysteem, systemen voor productinformatie, klantgegevens, projectinformatie, marktinformatie, een of

meer documentaire informatiesystemen, en bedrijfsspecifieke systemen zoals vastgoedregistraties, geografisch informatiesystemen, logistieke informatiesystemen en dergelijke. Bij kenniswerk is meestal informatie nodig die afkomstig is uit verschillende van zulke informatiesystemen. Dat blijkt in de praktijk om allerlei redenen vaak niet eenvoudig: de automatisering van de organisatie is daar niet op ingericht, omdat men is uitgegaan van afzonderlijke bedrijfsprocessen en niet van een geïntegreerde, overkoepelende kennisbehoefte. Bij kenniswerk is het van belang om alle relevante informatie te kunnen lokaliseren, waar die zich in de organisatie ook bevindt. Daarom speelt de *integratie* van informatiebronnen en -systemen bij kennismanagement een belangrijke rol.

Bij het ontwikkelen van klassieke informatiesystemen speelt *communicatie* een rol voor zover het gaat om het koppelen van de 'inputs' en 'outputs' van afzonderlijke bedrijfsprocessen en voor rapportage en aansturing langs de hiërarchische lijnen van de organisatie. Communicatie houdt hier in: het onderling uitwisselen van gegevens ten behoeve van het optimaal functioneren van bedrijfsprocessen. Bij kennismanagement speelt het begrip communicatie een heel andere rol. Hier gaat het veel meer om het verspreiden van kennis door de organisatie en de uitwisseling van kennis tussen individuen. Ook gaat het hier niet alleen om kennisfeiten (gegevens), maar om analyses, opvattingen, redenties, werkwijzen, conclusies en dergelijke. Bij kennismanagement kijken we daarom naar communicatie en communicatietechnologie als een manier om kennis optimaal door de organisatie te verspreiden. Allerlei ontwikkelingen op het gebied van elektronische netwerken (Internet/Intranet) spelen uiteraard daarbij een rol.

Uit deze analyse wordt duidelijk dat ICT en informatiemanagement wel belangrijk kunnen bijdragen aan het verwezenlijken van beleid ten aanzien van kennismanagement. Maar het gaat om een *ondersteunende* bijdrage waarbij een heel scala aan middelen kan worden ingezet: netwerkinfrastructuren, information storage & retrieval en DIS-systemen, datawarehouses, data mining en KDD, groupware en computer supported collaborative work, workflowsystemen, interorganisationele informatiesystemen, gebruikersinterfaces, informatiebeveiliging, en wellicht zelfs expertsystemen en andere AI-systemen. Wat men hierbij niet uit het oog mag verliezen, is dat het object van al deze middelen niet meer bestaat uit administratieve gegevens, maar uit kennisdragende informatie. ICT dient hier dus primair voor het ontwikkelen van communicatiemiddelen die bijdragen aan de uitwisseling van kennis tussen mensen.

Hoe omvangrijk de mogelijkheden ook zijn om met behulp van ICT kennismanagement te ondersteunen, het gaat nog altijd om een deelgebied en om een gedeelde verantwoordelijkheid. Intranetten en ondersteunende systemen zijn op zichzelf nog geen kennismanagement. Als de bijdrage van de ICT zich geïsoleerd van andere deelgebieden ontwikkelt, en de samenhang tussen die deelgebieden onvoldoende door het top-management wordt bewaakt, dan komt er weinig van terecht. Kennismanagement gaat een ieder in de organisatie aan. Samenwerking op alle terreinen en op alle niveaus is daarom het belangrijkste uitgangspunt.

Kennismanagement en informatiemanagement

Zoals we gezien hebben, heeft kennismanagement voor een deel betrekking op geëxpliciteerde kennis die beschikbaar is in de vorm van vastgelegde, documentaire informatie. We hebben ook gezien dat op dat terrein ICT natuurlijk een belangrijke rol

speelt. Waarin onderscheidt kennismanagement zich dan van informatiemanagement, voor zover het om deze aspecten van informatie en ICT gaat? In de praktijk blijkt het vooral te gaan om accentverschillen, om verschillen in de manier waarop men vanuit de ene of de andere discipline tegen informatie en organisaties aankijkt. Aan de hand van een paar concepten willen we dit verduidelijken.

Bij informatiemanagement is men geneigd te denken in termen van kennis als 'object': iets dat geproduceerd, beschreven, verwerkt, gedistribueerd en toegepast kan worden. Daarbij gaat het met name om expliciete informatie die de 'content' vormt van computersystemen en netwerken. Informatiemanagement is dan gericht op de ondersteuning van interne werkprocessen en de kwaliteit van bedrijfsresultaten. Vanuit kennismanagement denkt men echter eerder in termen van kennis als 'concept': een begrip dat steeds aan de orde is bij het nadenken over allerlei aspecten van de organisatie: organisatiestrategie, producten en diensten, manieren van werken, organisatiestructuur, personeelsbeleid en dergelijke. Daarbij is voortdurend aan de orde de vraag wat de rol van kennis is met betrekking tot dergelijke aspecten, en hoe een betere benutting van kennis tot verbetering van dergelijke aspecten kan leiden. Hierbij is er meer nadruk op de betekenis van impliciete kennis en het functioneren van mensen als kennisdragers, dan op expliciete kennis en informatiesystemen. Kennismanagement is, meer dan informatiemanagement, erop gericht om te komen tot kennisrijke relaties tussen mensen en organisaties, en op de rol van kennis bij organisatieontwikkeling en innovatie.

Er zijn meer (accent)verschillen tussen informatiemanagement en kennismanagement aan te geven (zie tabel 1). Deze verschillen komen er eigenlijk op neer dat informatiemanagement gericht is op de operationele beheersing van concrete en expliciete gegevens en processen, terwijl kennismanagement zich meer richt op beleidsmatige en impliciete aspecten van de organisatie op managementniveau.

Informatiemanagement	Kennismanagement
Gestructureerde gegevens	Ongestructureerde informatie
Eenduidige, herhaalde taken	Complexe, eenmalige taken
Geringe impact per activiteit	Hoge impact per activiteit
Producten, orders, facturen, voorraden, aanvragen, schema's e.d.	Analyses, opvattingen, redematies, conclusies, procedures, methoden en technieken
Interne bedrijfsprocessen	Ook externe (f)actoren (concurrenten, markten, recht, politiek etc.)
Gestructureerde, administratieve en logistieke bedrijfsprocessen	Management, beleidsontwikkeling, besluitvorming, planning, ontwerpen, onderzoeken, verkopen
Administratieve gegevensverwerking, planningssystemen, data warehousing, EDI	Documentaire informatiesystemen, multimedia, intranet, internet
Nadruk op gegevensverwerking en taakautomatisering	Nadruk op documentaire informatie en kennisuitwisseling
Formele informatie-uitwisseling, managementrapportage, aansturing	Informeel kennisuitwisseling, informeren en voorlichten, achtergrondinformatie
Individuele toegang tot gegevens van de organisatie	Organisatiebrede toegang tot kennis van individuen

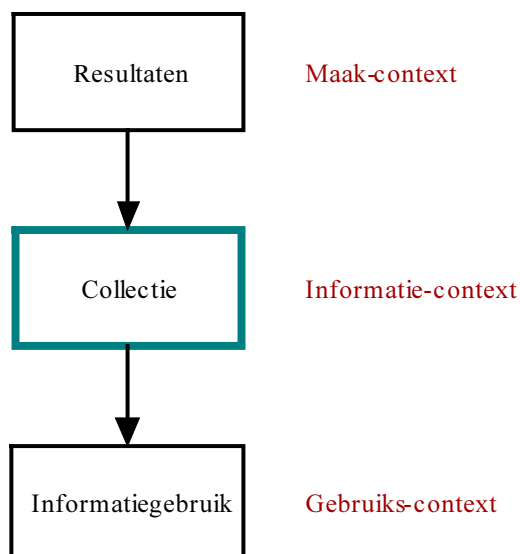
Informatiemanagement	Kennismanagement
Toegevoegde waarde: efficiency van werkprocessen, kwaliteit van dienstverlening, vermijding van fouten	Toegevoegde waarde: effectiviteit van beleid, kwaliteit van ontwerp, benutting van kansen

Tabel 1

De drie contexten van kennismanagement

Als we ons beperken tot dat deel van kennismanagement dat zich richt op de meer expliciete, in de vorm van documentaire informatie vast te leggen kennis, moeten we ons toch realiseren dat het daarbij gaat om meer dan de documentaire informatie alleen. We kunnen dit duidelijk maken aan de hand van een model waarin we drie contexten onderscheiden waarin er binnen de organisatie van kennisprocessen sprake is:

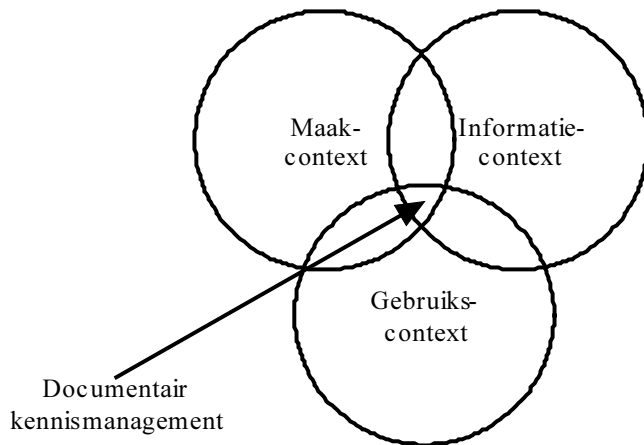
- De *maak-context*. Hierbij gaat het om werk- en leerprocessen waarin - vaak uitgaande van basisgegevens en informatieverwerking - kennis ontstaat als resultaat van die processen. Deze kennis wordt uiteindelijk (vaak pas in de laatste fase van het proces) in de vorm van documentaire informatie vastgelegd.
- De *informatie-context*. Dit is de omgeving waarin verzamelingen of bestanden van documentaire informatie worden gevormd en beheerd, waar de informatie ontsloten en toegankelijke gemaakt wordt, en waar zoek- en distributiesystemen (zoals online databases, websites en intranetten) worden ontwikkeld en beheerd. Deze context is typisch het domein van de informatieprofessional.
- De *gebruiks-context*. Hier wordt op basis van specifieke kennisbehoeften informatie ontleend aan de informatie-context en toegepast voor het uitvoeren van werkprocessen. In het algemeen gaat de gebruiks-context over in een maak-context als het gebruik van informatie (bijvoorbeeld via 'nieuwe combinaties') tot nieuwe kennis leidt.



Figuur 1: De informatieketen

Volgens de traditionele opvatting bij bibliotheek en archief vormen deze drie contexten de opeenvolgende elementen van een lineaire informatieketen (zie fig. 1).

Bij kennismanagement is het zinvoller dit ketenmodel te verlaten en te vervangen door een model dat meer nadruk legt op integratie van de drie contexten (zie fig. 2).



Figuur 2: Integratie van de drie kenniscontexten

Dat betekent dat de documentaire informatiefunctie bij kennismangement niet meer een geïsoleerde, intermediaire functie is. Veeleer is het een integrerende functie die op twee niveau's in de organisatie aanwezig is:

- Decentraal als geïntegreerd onderdeel van (vrijwel) alle werkprocessen binnen de organisatie;
- Centraal: als organisatiebrede infrastructuur voor kennisvoorziening in documentaire vorm.

Kennismangement en de informatieprofessional

Uit het voorgaande zal duidelijk zijn dat kennismangement in brede zin niet het exclusieve domein is van de informatieprofessional. De rol van de informatieprofessional is immers beperkt tot expliciete kennis die in de vorm van documentaire informatie is vastgelegd. Dat is in de context van kennismangement een nuttige rol, maar ook een beperkte. In de praktijk blijkt namelijk dat andere vormen van kennisoverdracht - bijvoorbeeld door middel van samenwerking en directe communicatie tussen mensen - voor een organisatie belangrijker zijn. Maar vanuit het beperkte deelterrein van de documentaire informatie kan de informatieprofessional wel degelijk een nuttige bijdrage leveren.

Daarvoor is het wel noodzakelijk dat de informatieprofessional zijn horizon zo breed mogelijk maakt. Een goed begrip van de rol van kennis bij alle onderdelen en aspecten van de organisatie is onmisbaar. Dat veronderstelt ook elementaire kennis van de organisatiekunde.

Heel nuttig is het om te leren denken in termen van (de inrichting van) kennisnetwerken in plaats van (beheer van) documenten. Hierbij gaat het niet per definitie om computernetwerken, maar om alle kanalen waarlangs kennis door de organisatie stroomt. Dergelijke netwerken vinden we zowel binnen de organisatie als in relatie tot de buitenwereld:

- Interne netwerken:
 - persoonlijke netwerken (de mensen binnen de organisatie die min of meer

- informeel met elkaar communiceren)
- project teams, competentiegroepen, groupware (de meer formele communicatieverbanden)
- Intranet, interne kennisbronnen en -systemen (de interne kennisinfrastructuur)
- Externe netwerken:
 - persoonlijke netwerken (de min of meer informele contacten met mensen buiten de organisatie)
 - klanten, leveranciers, partners (de meer formele externe relaties)
 - Internet, externe kennisbronnen en -systemen (de externe kennisinfrastructuur)

Verder is het nuttig om de documentaire informatievoorziening in de context van kennismanagement te zien als een soort uitgeefproces. Bij het organiseren van de kennisfunctie kunnen we namelijk een aantal functies onderscheiden die met dat proces overeenkomen:

- acquisitie van vastgelegde kennis, c.q. het doen produceren van kennis
- selectie van voor de organisatie relevante kennis
- kwaliteitscontrole (vergelijkbaar met redactionele beoordeling en 'peer review')
- redactie en opmaak (bijvoorbeeld aanpassing aan huisstijl en opmaak in de vorm van webdocumenten)
- formele en inhoudelijke ontsluiting
- marketing (het onder de aandacht van de gebruiker brengen) en distributie
- marktonderzoek en evaluatie (het continu meten van de kwaliteit van de kennisvoorziening en het aanbrengen van gewenste veranderingen)

Verder spreekt het vanzelf dat de informatieprofessional een uitstekende beheersing van informatie- en communicatietechnologie moet hebben. Al deze elementen bij elkaar - kennis van de organisatie, inzicht in netwerken, het organiseren van een geïntegreerd uitgeefproces en de toepassing van geavanceerde ICT - maken dat kennismanagement voor de informatieprofessional, ondanks zijn beperkte rol, buitengewoon uitdagend kan zijn.

Kennismanagement en het Intranet

Een van de belangrijkste instrumenten voor de informatieprofessional bij kennismanagement is het Intranet. Een intranet is een besloten netwerk, uitsluitend toegankelijk voor medewerkers van de eigen organisatie, maar verder met dezelfde functionaliteit als het Internet. Het intranet is dus het instrument bij uitstek voor interne communicatie en het beheren en beschikbaar stellen van documentaire informatie.

De primaire taak van de informatieprofessional bij het intranet ligt op de klassieke functies van de documentaire informatievoorziening: selectie (welke informatie, voor wie, in welk vorm), beschikbaarheid (verwerven, vastleggen, opslaan), structureren, ontsluiten en relateren (d.w.z. verbanden leggen tussen kennisobjecten), en distributie.

De kennisobjecten die door middel van een intranet toegankelijk gemaakt kunnen worden, gaan echter wel verder dan die waarmee de informatieprofessional van huis uit te maken heeft. Ze omvatten onder meer:

- Intern:
 - Medewerkers (via het intranet kan men medewerkers lokaliseren die over specifieke kennis beschikken en hen daarover benaderen)
 - Processen en projecten (in het werk wordt kennis opgedaan dat via het intranet toegankelijk is)
 - Producten en diensten (ook hierin is kennis verwerkt die toegankelijk gemaakt kan worden)
 - Externe relaties (ook weer als kennisbronnen via het intranet ontsloten)
 - Regels, procedures en standaarden (als vastlegging van kennis over hoe bepaalde zaken uitgevoerd moeten worden)
 - 'Best practices' (ervaringskennis die in de praktijk is opgedaan)
 - Bedrijfsarchief
 - Opleidings- en trainingsmateriaal
 - Interne nieuwsbrieven
 - Interne discussiegroepen
 - Groupware (planning en agenda's, projectdocumentatie, groepsoverleg)
- Extern:
 - Wet- en regelgeving
 - Persberichten en knipseldienst
 - Vakliteratuur
 - Externe informatiebronnen (databanken, nieuwsdiensten, financiële en technische informatie etc.)
 - Wegwijzers naar informatiebronnen op het Internet

Samengevat betekent dit dat het intranet een omgeving biedt waarin de informatieprofessional kan bijdragen aan een zeer brede scala van kennisproducten, en zich daarbij kan richten op alle aspecten van de informatieketen. In die zin kan kennismanagement, met het intranet als belangrijkste instrument, gezien worden als een enorme verrijking van het beroep van de informatieprofessional.

De bijdrage van de informatieprofessional kan natuurlijk geleverd worden vanuit een aparte 'informatie-afdeling'. Dan gaat het vooral om centrale, coördinerende en organiserende functies binnen de hierboven genoemde 'informatiecontext'. Onderdeel hiervan vormt het organiseren van extern gerichte kennisstromen. Maar de informatieprofessional kan natuurlijk ook functioneren binnen de maak- en gebruikscontexten als een deskundige die bijdraagt aan interne kennisprocessen: het optimaal creëren, vastleggen en benutten van kennis.

Kennismanagement en de bibliotheek

Kennismanagement is, zoals gezegd, vooral een *management*discipline waarin wordt uitgegaan van de betekenis van kennis voor de organisatie en een visie op de inrichting van organisaties die daaruit voortvloeit. Verder ontstaat er vanuit de wereld van kennismanagement een 'toolbox' van methoden en technieken, strategieën, modellen, werkwijzen en dergelijke. In die zin is kennismanagement een aanpak die relevant is voor iedere organisatie waarin intelligent, kennisintensief werk wordt uitgevoerd.

Er wordt wel eens beweerd dat de bibliotheek - een organisatie die zich bij uitstek met kennisproducten en -diensten bezighoudt - een speciale positie binnen kennismanagement inneemt. Dat is echter maar de vraag. Er zijn twee manieren om aan deze gedachte invulling te geven. De ene is dat kennismanagement bij uitstek in een bibliotheek zou kunnen worden toegepast, omdat de bibliotheek een kennisintensieve organisatie is. De andere is dat bibliotheken een speciale rol kunnen spelen bij kennismanagement binnen de organisatie waartoe ze behoren. Dat kan betrekking hebben op universiteiten (wetenschappelijke bibliotheken), bedrijven en andere organisaties (speciale bibliotheken), maar ook bij de openbare bibliotheek als het gaat om kennismanagement binnen de gemeente of provincie waar de bibliotheek gevestigd is.

Op zich betekent het feit dat de bibliotheek zich bezig houdt met kennisproducten en -diensten echter niet per definitie dat die bibliotheek ook een kennisintensieve *organisatie* is. Dat zou dan even goed moeten gelden voor een verzendhuis van boeken. In die zin is het kennisintensieve karakter van de bibliotheek zeker niet groter dan die van veel andere organisaties, en vanwege het vaak lokale karakter van de 'markt' (de gebruikers van een bibliotheek) misschien wel geringer.

Maar er is nog een andere reden om te twijfelen aan de geschiktheid van bibliotheken voor het intern toepassen van kennismanagement. Kennismanagement blijkt namelijk vooral effectief te zijn bij organisaties die voldoen aan een aantal vrij specifieke kenmerken. Hiertoe behoren:

- Complexiteit en diversiteit van de organisatie (veel vestigingen, verschillende markten, veelheid aan complexe producten en diensten, combinatie van verschillende functies zoals grondstoffenproductie, halffabrikaten, eindproducten, tussenhandel, verkoop aan bedrijfsleven en particulieren, en dergelijke).
- Grootchaligheid. Kleine en middelgrote organisaties (met minder dan 1000 werknemers) hebben minder baat bij kennismanagement dan grotere organisaties.
- Geografische verspreiding. Een organisatie met vestigingen in verschillende landen zal natuurlijk meer aandacht moeten besteden aan de kennisuitwisseling tussen die vestigingen.
- Veelheid aan externe relaties. In zo een situatie is naast interne kennis ook de externe kennis relatief erg belangrijk.
- Snelle verandering van de relevante kennis. Dat is bijvoorbeeld het geval als men afhankelijk is van een dynamische financiële omgeving, snel veranderende markten of van de meest moderne technologie.
- Aantoonbare resultaatverbetering door KM-activiteiten. Omdat kennismanagement investeringen vergt en organisatieveranderingen teweeg brengt, moet men op voorhand kunnen beredeneren (en bij voorkeur ook kwantificeren) welke voordelen erdoor worden behaald.

Het zal duidelijk zijn dat bibliotheken in vergelijking met het bedrijfsleven en grotere non-profit organisaties niet in bijzondere mate aan zulke kenmerken voldoen. Het is dus onwaarschijnlijk dat kennismanagement in bibliotheken tot belangwekkende resultaten zal leiden.

Anders ligt het met de vraag of de bibliotheek een rol kan spelen bij kennismanagement binnen de organisatie waartoe die bibliotheek behoort, of - zoals in het geval van de

openbare bibliotheek - binnen de omgeving waarin de bibliotheek opereert. Zoals hierboven is aangegeven, kunnen informatieprofessionals een nuttige bijdrage leveren aan kennismanagement voor wat betreft het organiseren van de expliciete, in documentaire vorm vastgelegde kennis. Dat geldt ook voor de bibliotheek als organisatievorm van informatieprofessionals. Wel betekent een rol bij kennismanagement dat de bibliotheek een andere taakopvatting moet ontwikkelen. Belangrijke aspecten daarvan zijn: een brede oriëntatie op kennisprocessen met een focus op uitgeeffuncties in plaats van op documenten, de bereidheid diensten te verlenen op de werkplek, en de bereidheid intensieve relaties aan te gaan met andere delen van de organisatie die zich met andere aspecten van kennismanagement bezighouden.

Literatuur

Amidon, D.M. - Innovation strategy for the knowledge economy. - Boston: Butterworth-heinemann, 1997.

Boekhoff, Th. (red.) - Managen van kennis. - Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie, 1997.

Choo, Ch.W. - The knowing organization. - New York: Oxford University Press, 1998.

Choo, Ch.W.; Detlor, B.; Turnbull, D. - Web work: information seeking and knowledge work on the World Wide Web. - Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2000. (Information science and knowledge management ; vol. 1)

Davenport, Th.H. ; Prusak, L. - Working knowledge: how organizations manage what they know. - Boston: Harvard Business school Press, 1998.

Duivenboden, H. van; Lips, M; Frissen, P. (red.) - Kennismanagement in de publieke sector. - Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie, 1999.

Gurchom, M. Van ; Florijn, R. ; Meulen, M. van der - Kennis leren managen. - Den Haag: Ten Hagen & Stam, 1999.

Hertog, F. den; Huizenga, E. - De kennisfactor. - Kluwer, 1997.

Huysman, M. ; Wit, D. de - Kennis delen in de praktijk: vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT. - Assen: Van Gorcum, 2000.

Machlup, F. - The production and distribution of knowledge in the United States, 1962.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. - The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. - Oxford University Press, 1995.

Porat, M. - The information economy: development and measurement, 1977.

Tissen, R.; Andriessen, D.; Lekanne Deprez:, F. - Value-based Knowledge management ; creating the 21st century company: knowledge intensive, people rich. - Addison Wesley Longman, 1998.

Weggeman, M.C.D.P. - Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. - Schiedam; Scriptum Management, 1997.

Weggeman, M.C.D.P. - Kennismanagement in de praktijk. - Schiedam; Scriptum Management, 2000.

Internetbronnen:

Allee, V. - 12 principles of knowledge management. -
http://www.astd.org/CMS/templates/template_1.html?articleid=10595

Internationale Kennismanagement Netwerk. - <http://www.cibit.nl/kmn-web-nl.nsf?OpenDatabase>

Kennis en kennismanagement. - <http://www.floor.nl/kennis/kennis.html>

Kennismanagement in Nederland. - <http://web.inter.nl.net/users/kennismanagement/>

Knowledge connections. - <http://www.skyrme.com/>

Knowledge Management & Organizational Learning. -
<http://www.brint.com/OrgLrng.htm>

Knowledge Management Exchange. -
<http://www.uky.edu/BusinessEconomics/dssakba/kmexch.htm>

Knowledge nurture. - <http://www.knowledge-nurture.com/>

Kuiper, A.P. ; J.H. Klunder - Leren leren: kennismanagement wint aan belang in IT-organisaties. - <http://www.computable.nl/artikels/archief8/d20ra8xf.htm>

Sveiby, K-E. - What is Knowledge Management? -
www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html

The knowledge management resource guide. -
www.knowledgebusiness.com/guide/resource_books.asp

UCSF Library and Center for Knowledge Management. - <http://www.ckm.ucsf.edu/>

What is knowledge management? - <http://knowinc.com/saint-onge/primer/>

Prof. John Mackenzie Owen is hoogleraar informatiewetenschap aan de Universiteit van Amsterdam.
Email: owen@hum.uva.nl
