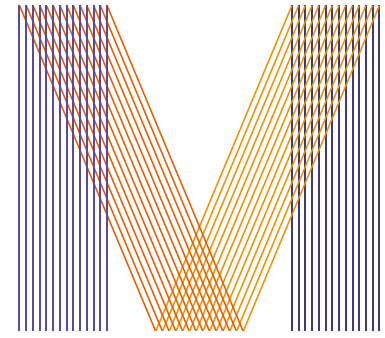


HOE MINDER KENNIS, HOE HAASTIGER HET VONNIS

Gebrek aan kennis leidt tot ondoordachte uitspraken. Het is dus van belang om veel – of in ieder geval voldoende – kennis te bezitten wanneer gedegen uitspraken gedaan moeten worden. Kennis wordt steeds belangrijker binnen organisaties. ICT biedt mogelijkheden om kennisontwikkeling en -verspreiding te ondersteunen. Reden genoeg voor een onderzoek naar hoe kennismanagementtechnieken in combinatie met organisatorische maatregelen de prestaties van een organisatie kunnen verbeteren.



Vellekoop & Meesters

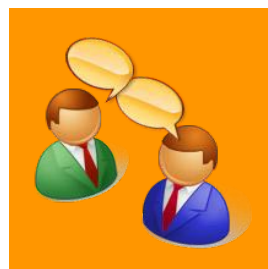
informatie, organisatie en it

Kennis en kennisontwikkeling

Over de vraag wat kennis is, wordt al eeuwen gediscussieerd. Zo kan kennis volgens de definities verschillen van “wat men door studie en oefening geleerd heeft” (Van Dale) tot een “dynamisch menselijk proces waarin de persoonlijke overtuiging door toetsing ‘waarheid’ wordt” (Nonaka en Takeuchi, 1995). Daarnaast kan onderscheid worden gemaakt tussen data, informatie en kennis. Data zijn ongestructureerde gegevens. Wanneer deze gestructureerd wordt, ontstaat informatie. Interpretatie van deze informatie leidt vervolgens tot kennis. In het onderzoek is gekozen om kennis te definiëren als “het vermogen om informatie te verwerken en toe te passen” (Overbeek, 2008).

In tegenstelling tot andere productiefactoren, zoals natuurlijke hulpbronnen, neemt kennis in waarde toe wanneer het gebruikt wordt, het ontwikkelt zich. Nonaka en Takeuchi (1995) beschrijven een model van kennisontwikkeling, het SECI model (Figuur 1). Het

SOCIALISATIE
IMPLICIET > IMPLICIET



EXTERNALISATIE
IMPLICIET > EXPLICIET



EXPLICIET > IMPLICIET
INTERNALISATIE



EXPLICIET > EXPLICIET
COMBINATIE

Figuur 1: SECI-model voor kennisontwikkeling

model onderscheidt impliciete (persoonsgebonden) van expliciete kennis en individuele van gedeelde kennis. Socialisatie is kenniscreatie door het overdragen van persoonsgebonden kennis bij de ene naar de andere persoon. Een voorbeeld van socialisatie is on-the-job training. Bij externalisatie wordt persoonsgebonden kennis omgezet in expliciete kennis in de vorm van metaforen, analogieën, concepten, hypothesen en modellen. Hierdoor ontstaat dus nieuwe expliciete

kennis. Externalisatie vindt bijvoorbeeld plaats door het uitschrijven van persoonsgebonden kennis, om het op deze manier voor een grotere groep mensen beschikbaar te maken. Combinatie is het proces waarbij expliciete kennis wordt omgezet naar meer complexe sets van expliciete kennis. Verschillende expliciete kennisbronnen worden aan elkaar gekoppeld, zodat nieuwe complexe expliciete kennis ontstaat. Combinatie kan gezien worden als een herstructurering van de aanwezige kennis door sortering, toevoeging combinatie en categorisering van expliciete kennis, waaruit nieuwe kennis ontstaat. Bij internalisatie gaat expliciete kennis onderdeel uitmaken

Kennismanagement bij de Algemene Inspectiedienst

Binnen de Algemene Inspectiedienst (AID) van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) neemt het belang van kennis toe. Recente ontwikkelingen leiden ertoe dat controleurs van de AID op een andere manier gaan werken en dat ze een ander soort kennis nodig hebben. Om het huidige kennismanagementlandschap in kaart te brengen, is het hierboven beschreven raamwerk toegepast op de AID.



Figuur 2: Kennismanagement bij de AID

Typen van kennismanagement

Als overheidsdienst is de AID gebonden aan budgetten. Om de in jaarplannen gestelde aantallen controles te realiseren binnen het budget, richt men zich van oudsher vooral op 'operational excellence' en hergebruik van kennis. Figuur 2 geeft dit weer in de bovenste laag. Enkele ontwikkelingen zorgen er echter voor dat men opschuift naar een meer op 'customer intimacy' gerichte organisatie.

De Rijksoverheid wil dat inspectiediensten de lasten voor het bedrijfsleven sterk verminderen. Besloten is dat een bedrijf vanuit de overheid maximaal twee keer per jaar geïnspecteerd wordt. Men stelt de bedrijven centraal in plaats van de wetgeving, zoals het voorheen was. Dus niet op maandag een controleur voor bestrijdingsmiddelen en dinsdag een controleur voor dierenwelzijn, maar op maandag beiden tegelijk. Niet alleen tussen de verschillende inspectiediensten dient afstemming te komen over de controlewerkzaamheden, ook binnen de inspectiediensten maakt men de omslag van vakgebiedspecifiek controleren (bijvoorbeeld meststoffen, rundvee, pluimvee en dergelijke.) naar bedrijfsbreed controleren (pluimveehouderijen, e.d.). De omslag in controleren heeft ook gevolgen voor de benodigde kennis bij controleurs. Waar de individuele kennis voorheen gericht was op een specifiek vakgebied, moet deze nu gericht zijn op bedrijfstypen. Een goed voorbeeld van samen met de klant aan oplossingen werken, is de 'open normen' aanpak. In plaats van strakke richtlijnen op te stellen, kan de controleur nu zelf bepalen (binnen een bepaalde marge uiteraard) wat wel en niet is toegestaan.

De fusie tussen drie onderdelen van LNV (AID, Voedsel- en Warenautoriteit en Plantziektenkundige Dienst) is een andere ontwikkeling die speelt. Bij de fusie staan 'operational excellence' en 'customer intimacy' centraal. Enerzijds wil men een efficiency slag maken door dingen samen

te doen in plaats van apart (denk bijvoorbeeld aan de inzet van informatiesystemen) en anderzijds wil men door samen te werken de bedrijfslast verminderen.

Kennismanagementniveaus

De verschillende kennismanagementniveaus (middelste laag figuur 2) zijn niet als zodanig benoemd binnen de AID. Wel is onderscheid te maken tussen de verschillende rollen. Het langetermijnkennismanagement wordt bewaakt door de afdeling Beleidsinteractie & Strategie. Op dit moment beschikt men echter nog niet over specifieke doelen voor kennismanagement.

Men stelt vast wat er in de komende periode moet gaan gebeuren en gaat vervolgens uit van voldoende aanwezige kennis. De vaktechnische kerngroep is verantwoordelijk voor het bewaken van de aanwezige kennis, het aantrekken van nieuwe kennis en

de scholing van nieuwe medewerkers. Op operationeel kennismanagementniveau bepalen teamleiders welke controleurs worden ingezet bij controles, afhankelijk van de kennis en competenties.

SECI

De SECI processen zijn op de verschillende niveaus van kennismanagement duidelijk zichtbaar (onderste laag figuur 2). Persoonsgebonden kennisuitwisseling vindt plaats in het teamoverleg en tijdens controles, wanneer een controleur een collega om advies vraagt. Externalisatie vindt plaats door werkinstructies op te stellen per controle-type. Wanneer vakspecialisten bij elkaar komen tijdens het vaktechnisch kerngroep overleg worden geconstateerde problemen vergeleken, waarna de werkinstructies worden aangepast. Men komt dus tot nieuwe inzichten. Tot slot worden controleurs jaarlijks bijgeschoold in het vak door de opleiding tot Buitengewoon Opsporingsambtenaar (BOA) en enkele scholingsdagen, waar een specifieke controle verder wordt uitgediept.

Conclusie

Voor de twee verschillende typen kennismanagement zijn doelen en activiteiten opgesteld per niveau en kennismanagementproces. Hoofddoelen zijn voor 'operational excellence' het blijven verbeteren van de uitvoering van het productieproces (door kennis zoveel mogelijk her te gebruiken). Voor 'customer intimacy' zijn de hoofddoelen het blijven verbeteren van het afstemmen van en inspelen op klantbehoeften (flexibele inzet van kennis en kennisbronnen). Wat betreft de inzet van kennismanagement-technieken is een kennisbank het meest geschikt voor hergebruik van kennis en voor flexibiliteitsmanagement kunnen kennisatlassen van pas komen om snel en efficiënt mensen te kunnen indelen voor bepaalde controles.

van persoonsgebonden kennis, waarmee de cirkel van kennisconversie rond is. Handleidingen helpen mensen expliciete kennis te internaliseren.

Kennismanagement: typen en niveaus

Richting geven aan kennisontwikkeling is kennismanagement. Daarbij gaan Oldenkamp en Boersma (2004) uit van drie belangrijke typen kennismanagement, welke nauw zijn verbonden met de klantwaardetheorie van Treacy en Wiersema (1995). Zij stellen dat een organisatie in haar keuze voor een strategie drie opties heeft, zoals in figuur 3 te zien is. Hergebruikmanagement voorkomt dat zaken dubbel bedacht worden en verbetert daarmee de efficiëntie. Door innovatiemanagement toe te passen kan snel nieuwe kennis worden ontwikkeld, waarmee een organisatie voorop kan blijven lopen op het gebied van nieuwe producten en diensten. Flexibiliteitsmanagement richt zich op het flexibel inzetten van kennis. Dus, wanneer op een bepaald gebied bij een bepaalde klant veel kennis nodig is, kan de organisatie makkelijk met mankracht schuiven. Een organisatie kan op hooguit twee van de drie gebieden excelleren. Zij moet dus een strategische keuze maken en kiest daarmee ook voor een bepaald type kennismanagement.

Binnen een organisatie kan kennismanagement op verschillende niveaus worden ingericht (Smits en De Moor, 2004). Langetermijnkennismanagement is vooral gericht op de missie, de strategie en de langetermijndoelen van de organisatie. De keuze voor het type kennismanagement ligt dus op dit niveau. Kennisbeheer, ook wel maintenance genoemd, is een activiteit die er voor zorgt dat kennisresources en (methoden en technieken voor) ontwikkeling van kennisresources beschikbaar zijn. Daarvoor is communicatie nodig met zowel

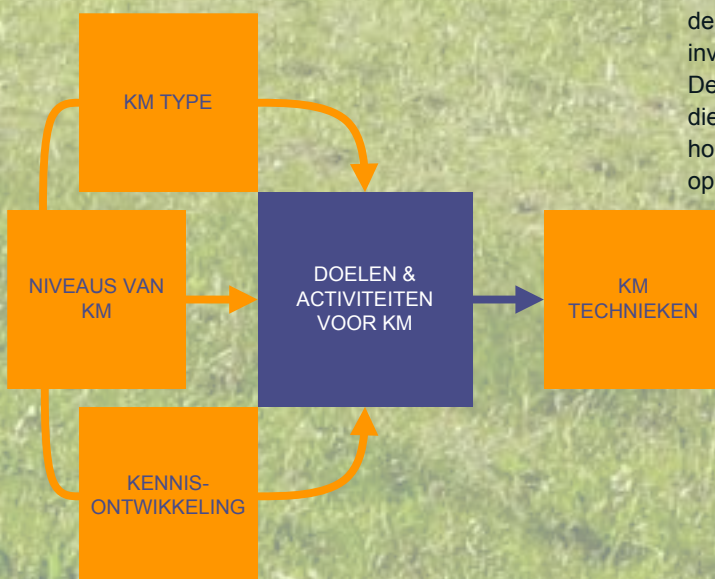


Figuur 3: Typen kennismanagement en klantwaarden

operationeel kennismanagement als het langetermijnkennismanagement. Operationeel kennismanagement betreft kennis die nodig is om klant A, B, of C van producten en diensten te voorzien. Het is hierbij uiteraard van belang te weten welke klantwaarde in de organisatie gedefinieerd is. Immers, flexibiliteit in kennis vergt een andere aanpak dan hergebruik van kennis. Waar hergebruik van kennis gaat om het opslaan van kennis en het standaardiseren van processen zodat de kennis her te gebruiken is, moet bij flexibiliteit kennis juist in kunnen springen op wensen van klanten. Hiervoor is steeds wisselende kennis nodig aangezien de processen ook iedere keer anders zijn.

Raamwerk voor kennismanagement

Om vanuit bovengenoemde dimensies naar kennisontwikkeling en kennismanagement te kijken is een raamwerk opgesteld (Figuur 4). De doelen en activiteiten met betrekking tot kennismanagement worden bepaald door het type kennismanagement, de toepassing op verschillende niveaus en de invulling van het SECI proces op deze niveaus. De gedachte hierachter is dat een organisatie die zich richt op hergebruikmanagement, andere hoofddoelen stelt dan een organisatie die zich richt op innovatiemanagement. Verschillende hoofddoelen zorgen er voor dat het socialisatieproces op het niveau van kennisbeheer anders wordt ingericht, waardoor andere subdoelen gelden. Vanuit de doelen kan bepaald worden welke technieken worden ingezet om deze te ondersteunen. Zo zijn er technieken die zich vooral op socialisatie richten, zoals e-mail en telefoon en technieken die zich richten op combinatie zoals Wiki's en documentmanagementsystemen met 'slimme' zoekfuncties. De inzet van technieken, is vooral afhankelijk van het type kennismanagement dat de organisatie hanteert. Een organisatie die zich richt op hergebruik van kennis zal technieken inzetten die kennis vastleggen. Een klantgerichte



Figuur 4: Raamwerk voor kennismanagement

organisatie is meer gericht op het inzetten van de juiste kennis bij de klant en wil daarom inzicht hebben in de competenties en kennis van medewerkers. Een kennisatlas kan in dat geval uitkomst bieden. Bij innovatiemanagement is vooral het uitwisselen van (externe) kennis van belang. Technieken, zoals videoconferencing die groepsessies ondersteunen, bieden hierbij ondersteuning.

Concluderend worden kennis en kennismanagement steeds belangrijker binnen organisaties. Zij willen kwaliteit in plaats van een gehaast vonnis doordat de kennis ontbreekt. Organisaties dienen daarom goed te bekijken wat kan worden bereikt met de aanwezige kennis en hoe daar invulling aan kan worden gegeven. Daarbij verdient kennismanagement een aanpak over alle lagen in de organisatie, waarbij per laag een andere aanpak vereist is.

Bronnen

- Nonaka & Takeuchi, "The knowledge-creating company", 1995
- Oldenkamp & Boersma, "Trendonderzoek Kennismanagement", 2004
- Treacy & Wiersema, "The discipline of market leaders", 1995
- Smits & De Moor, "Effectief kennismanagement in kennisintensieve organisaties", 2004
- Overbeek, "Kennismanagement bij de AID", 2008

Over de auteur

Jos Overbeek is als adviseur werkzaam bij organisatie- en adviesbureau Vellekoop & Meesters te Hoevelaken. www.vm-advies.nl. Dit artikel is gebaseerd op zijn afstudeeronderzoek voor de studie Informatiemanagement aan de Universiteit van Tilburg in 2008.

