

Aangenaam kennis maken!

mr L.A.F.M. Kerklaan

mw drs J.H.A. Vervoort (co-auteur)

36

- [Inleiding](#)
- [Aangenaam kennis maken!](#)
- [De issues en de spelers](#)
- [Kwestie 1: Vaststellen kennisbehoefte van de organisatie](#)
- [Kwestie 2: Intern afstemmen van kennisbehoeften](#)
- [Kwestie 3: Stimuleren kennis verwerven door medewerkers](#)
- [Literatuur](#)
- [De auteurs](#)

Inleiding

Managen van kennis kan opgevat worden als het sturen en beïnvloeden van kenniscreatie en kennisdistributie. Is dat echt mogelijk? Wie het zou willen zou ten minste drie kwesties moeten oplossen.

Kwestie 1 Vaststellen kennisbehoefte van de organisatie

Dit komt neer op het weten aan welke kennis behoefte bestaat in de markt. Dit leidt tot het genereren van de nieuwe kennis en het bewust toepassen van bestaande kennis.

Kwestie 2 Intern afstemmen van kennisbehoeften

Dit betreft met name het matchen van kennisbehoefte van organisatie en medewerker. De manager zal de collectieve leerbehoefte moeten aangeven en de medewerker zal daarbinnen iets afbakenen. Daarvoor zijn afstemmingsgesprekken nodig.

Kwestie 3 Stimuleren kennis verwerven door medewerkers

De werkplek moet kunnen inspireren. Het maken van heldere afspraken over de leerprestatie ook. Wij breken een lans om de afspraken vast te leggen in een leer- of kenniscontract, waarin tevens de ondersteuning van de medewerker door de manager wordt opgenomen. Het uitgangspunt is zelfsturing door medewerkers die verantwoordelijkheid nemen de afgesproken resultaten te realiseren en daarvan weer te leren.

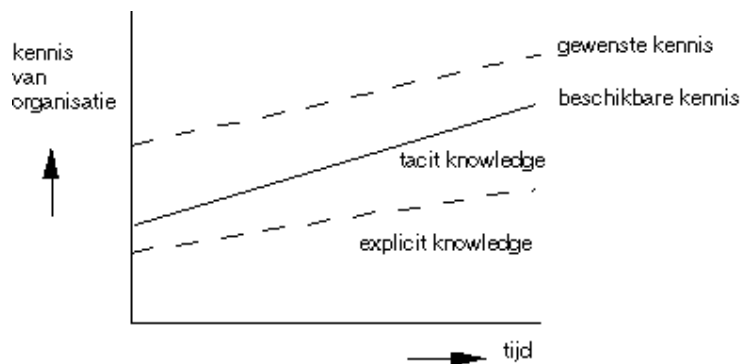
In deze aflevering van de serie 'Ontwikkelingen en Ideeën' wordt nader ingegaan op de hierboven genoemde kwesties. Hierbij komen tevens de belangrijkste elementen van een

kenniscontract aan de orde. We sluiten af met een samenvattend model van het proces van kennismanagement.

Deze bijdrage is bekroond met de derde prijs van de Triam-kennisaward (oktober 1996).

Aangenaam kennis maken!

Kennis is informatie met toegevoegde waarde. Wie daarmee gewapend is kan beter en sneller problemen oplossen. Kenniswerkers zoeken actief naar verbeteringen en vernieuwingen die waarde toevoegen. Zij creëren kennis. Het zoekproces naar kennis staat onder druk: het moet sneller. En gericht. Organisaties willen daarom een kennisbalans opstellen en aan hun kennis-huishouding werken. De kwestie is: hoe? Het magische woord 'kennismanagement' doemt op. Behalve kenniscreatie wordt daartoe ook kennisdistributie gerekend.



Figuur 1: Componenten van kennismanagement

Wij brengen kennismanagement even in beeld (zie figuur 1).

- Kenniscreatie is het dichten van de 'gap' tussen gewenste kennis en beschikbare kennis. Kennismanagement beoogt die 'gap' stelselmatig kleiner te maken. Het tempo waarin de beschikbare kennis groeit moet hoger zijn dan dat van de concurrent.
- 'Onder de streep' speelt zich de kennisdistributie af; de overdracht van bestaande en beschikbare kennis. Om kennisdistributie te versoepelen zullen organisaties moeilijk grijpbare impliciete kennis (tacit knowledge) proberen om te zetten in expliciete kennis.

De issues en de spelers

De hamvraag is of kenniscreatie en kennisdistributie gestuurd kunnen worden. Organisaties die dat willen, moeten ten minste de volgende subvragen oplossen.

1. Hoe kan de kennisbehoefte van de organisatie worden vastgesteld?
2. Hoe kunnen kennisbehoeften van organisatie en medewerker op elkaar worden afgestemd?
3. Hoe kan kennis verwerven door medewerkers worden gestimuleerd?

Voor deze kwesties, die volgtijdelijk samenhangen, kunnen wij geen 'recept' geven. Het beantwoorden van elk van deze vragen is een continu zoekproces waarin steeds wordt geleerd en geoptimaliseerd. Wie spelen een rol bij die optimalisering? Markt en (leiding van de) organisatie zorgen voor aansluiting van de kennisbehoefte op de dynamiek van de omgeving. Manager en kenniswerker stemmen vervolgens de leerbehoefte van organisatie en medewerker intern af. Het leren van de kenniswerker wordt bevorderd door interventies van de manager en condities die de organisatie schept (zie figuur 2).

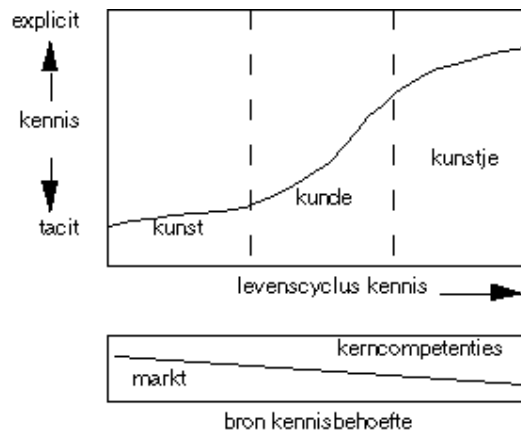
<i>Speler</i>	<i>Rol</i>
Markt	geeft signalen (gevraagd, ongevraagd) waarmee de gewenste kennis wordt geïndiceerd.
Organisatie	moet haar ambitie om te leveren wat cliënt vraagt terugbrengen tot een kennisbehoefte passend in de kennisbalans.
Manager	beheert de kennishuishouding, coördineert deze en stuurt bij in nauwe afstemming met kenniswerkers.
Kenniswerker	vergaart, ontwikkelt, verdiept, vindt alternatieven, visualiseert kennis en maakt deze overdraagbaar.

Figuur 2: Actoren en hun rol bij kennismanagement

Kwestie 1: Vaststellen kennisbehoefte van de organisatie

Kennis is een succesfactor. De kennisbehoefte moet aansluiten bij de veranderingen in de markt en bovendien voortbouwen op bij kenniswerkers aanwezige kennis en kerncompetenties. Welke verschillende kennisbehoeften zijn er eigenlijk? (Zie ook figuur 3.)

1. *Distribueren van intern of extern vaker toegepaste kennis, voortbouwend op kerncompetenties*
Dit betreft het aanleren van een techniek of een vaardigheid. Als de benodigde kennis expliciet is, kan ze snel overgedragen worden. Toepassing leidt tot een voorspelbaar en reproduceerbaar resultaat. Oneerbiedig gezegd: iemand wordt een 'kunstje' geleerd.



Figuur 3: Varianten van kennisbehoeften

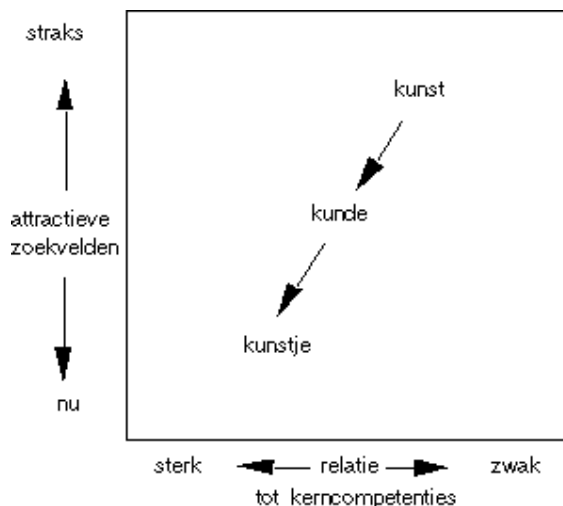
2. *Meer zekerheid krijgen over recent toegepaste kennis*

Slaat het aan? Heeft het raakvlakken met markt en kern-competenties? Dat zijn evaluerende vragen met de bedoeling om te leren 'hoe het moet'. Het resultaat is niet voorspelbaar: het moet nog blijken of nieuwe kennis leidt tot een hogere toegevoegde waarde. Nieuwe kennis wordt gecreëerd door een variatie op de bestaande manier van werken; een 'kunde' die kenniswerkers zich eigen moeten maken door te analyseren en te concluderen.

De evaluerende kenniswerker gaat snel verder, perfectionerend en fijnslipend. Werkplek wordt zo leerplek.

3. *Genereren van nieuwe kennis*

Elke organisatie werkt aan haar toekomst. Attractieve zoekvelden (zie figuur 4) worden gevonden door anticiperend diagnose te stellen of signalen op te pikken. Daarna kunnen impulsen voor vernieuwing concreet vorm krijgen door aan de slag te gaan in nieuwe leervelden. Dat betekent kenniscreatie pur sang; een kunst!

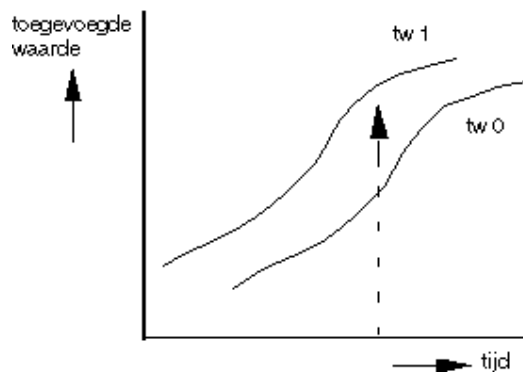


Figuur 4: Attractieve zoekvelden

Samengevat: het bepalen van de kennisbehoefte is het vinden van de juiste balans tussen drie typen kennis, waarbij binding met de kerncompetenties zeker moet worden gesteld.

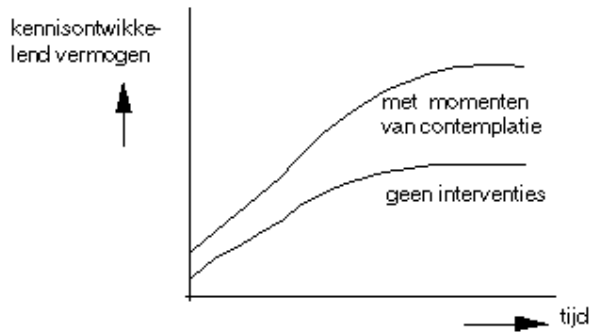
Kwestie 2: Intern afstemmen van kennisbehoeften

Marktontwikkelingen en kerncompetenties voeren ons naar attractieve strategische zoek- en leervelden. Daarmee definieert de organisatie haar ambitieniveau. Nu is een vertaalproces aan de orde. Dat lijkt een 'eenvoudig' vraagstuk van definiëren en detailleren van de kennis-behoefte. Omdat kennis en kennisontwikkend vermogen direct gekoppeld zijn aan personen is - behalve een vertaalproces - een matchingsproces nodig. Het matchingsproces is echter deels zelfregulerend. Het zijn de kenniswerkers die bepalen wat ze leren. Hoe kan het leerprogramma van de organisatie hierop worden afgestemd? Hiervoor zijn 'momenten van rust en contemplatie' nodig, waarbij de manager de collectieve kennisbehoefte etaleert en aangeeft hoe de balans tussen de verschillende soorten kennis moet verschuiven. De kenniswerker moet hierbij aansluiting zoeken. Daaraan vooraf gaat een intensieve reflectie over het eigen functioneren. Feedback van de manager over materiedeskundigheid, gedrag en leerprestaties vormen de stimulus voor een gesprek dat gericht is op het vergroten van individuele toegevoegde waarde (zie figuur 5).



Figuur 5: Afstemmingsmomenten en toegevoegde waarde

Tijdens het afstemmingsmoment wordt nagegaan hoe van tw 0 naar tw 1 'gesprongen' kan worden. Tw 1 geeft de lijn aan van de kennis die noodzakelijk is om meer toegevoegde waarde te kunnen leveren. Die notie stimuleert natuurlijk tot verwerven van de ontbrekende vakkennis. Of met deze kennis daadwerkelijk problemen worden opgelost hangt af van de implementatie ervan in het werkproces. Kan de leertijd om nieuwe kennis toepasbaar te maken nog verkort worden? De literatuur wijst ons op een rijke variatie van mogelijkheden; feedback en reflectie blijken (weer) de krachtigste hefboomen. Gelukkig maar. Kenniswerkers ontwikkelen snel 'defensive reasoning'. Alleen communicatieve en sociale vaardigheden maken dit beheersbaar. Bovendien krijgen kenniswerkers alleen hiermee entree tot het kennisnetwerk van anderen. Social skills veraangenamen dus het leerklimaat!



Figuur 6: Afstemmingsmomenten stimuleren kennisontwikkeld vermogen

Tijdens momenten van contemplatie vindt afstemming plaats door zelfsturing onder invloed van interveniërende feedback (zie figuur 6).

Laten we eens veronderstellen dat afstemming adequaat heeft plaats-gevonden. In welke leeromgeving kan de kenniswerker de gewenste vaardigheden opdoen, met een flinke kans dat het leerresultaat reproduceerbaar zal zijn? Het klaslokaal? Wij zien de leeromgeving als een bewust in het leven geroepen werkomgeving, waarbij het gaat om het 'learning by doing' (zie figuur 7).

<i>Kenmerken leeromgeving</i>	<i>Toelichting</i>
perspectiefgericht	kenniswerker leert iets waar hij èn de organisatie in de toekomst van profiteren
resultaatgericht	in een opdracht moet een bepaalde toegevoegde waarde worden geleverd ('betaalde research')
interactief	feedback en reflectie zorgen voor constructieve wisselwerking kenniswerker <-> manager

Figuur 7: Kenmerken leeromgeving

Kwestie 3: Stimuleren kennis verwerven door medewerkers

Vertrekpunt is een door de leeromgeving geïnspireerde medewerker. Hij heeft zijn leerbehoefte verkend en een eigen stukje binnen de kennisbehoefte van de organisatie afgebakend. De organisatie mag op die te verwerven kennis straks een beroep doen; de kenniswerker rekent op een leerplek en ondersteuning. Meer vertrouwen dat de juiste kennis er op de juiste tijd zal zijn, ontstaat door

- afspraken te maken over de leerprestatie
- realiseren van adequate leerplekken.

Wat spreken wij af?

Rechten en plichten van medewerkers worden vastgelegd in een arbeidscontract. Maar zo'n arbeidscontract zegt niets over leerplek, beoogde leerprestaties of het inzetten van

nieuw verworven kennis. Hierover zou een 'kenniscontract' of 'leercontract' gemaakt kunnen worden, met de bedoeling dat hiermee het kennismanagementproces krachtig wordt ondersteund.

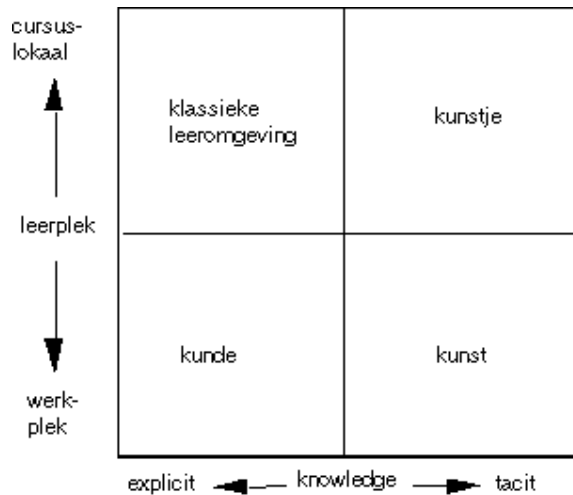
<i>Kenniscontract manager</i>	<i>Kenniscontract professional</i>
kennishuishouding inrichten	over kennishuishouding afstemmen
leermeesterschap aangaan	persoonlijke leerdoelstellingen expliciteren
formuleren ambitieniveau onderneming	formuleren eigen ambitieniveau
zelfdiagnose eigen sturend vermogen	zelfdiagnose eigen prestaties
promising areas selecteren	expliciteren/ distribueren eigen kennis
explicit knowledge vastleggen	oepassen en suggesties ter verbetering doen
faciliteren van training en opleiding	explicit knowledge vergaren
feedback met performance indicators	bereikte resultaten met manager evalueren
kennishuishouding beoordelen	suggesties ter verbetering kennishuishouding doen

Figuur 8: Kenniscontracten

Figuur 8 laat zien dat toepassing van kenniscontracten ook de arbeidsovereenkomst van managers zal veranderen. De positie als actor in het leerproces wordt zo geformaliseerd. Managers verzorgen het proces van kennismanagement van de organisatie. Welke rol heeft de organisatie, eveneens actor in het kennismanagement-proces, hierbij? Deze zorgt voor 'rust', zodat verdieping en verbetering van het reeds ontdekte ('kunde') mogelijk wordt. Terecht wijst Kessels in 'het corporate curriculum' overigens op de noodzaak van creatieve onrust. Is die afwezig, dan houdt men zich te weinig met 'kunst' bezig.

Hoe maken wij een adequate leerplek?

Op de leerplek vloeien persoonlijke leerbehoeften en de kennis-behoefte van de organisatie ineen. Men leert er om te werken èn werkt daar om te leren. Die plek is de kraamkamer van het toekomstig succes van de onderneming. Klassieke leeromgevingen staan daar ver vanaf. De docent wordt vervangen door de manager. Deze wordt actor in het leerproces van de medewerker, die zijn kenniscontract uitvoert.

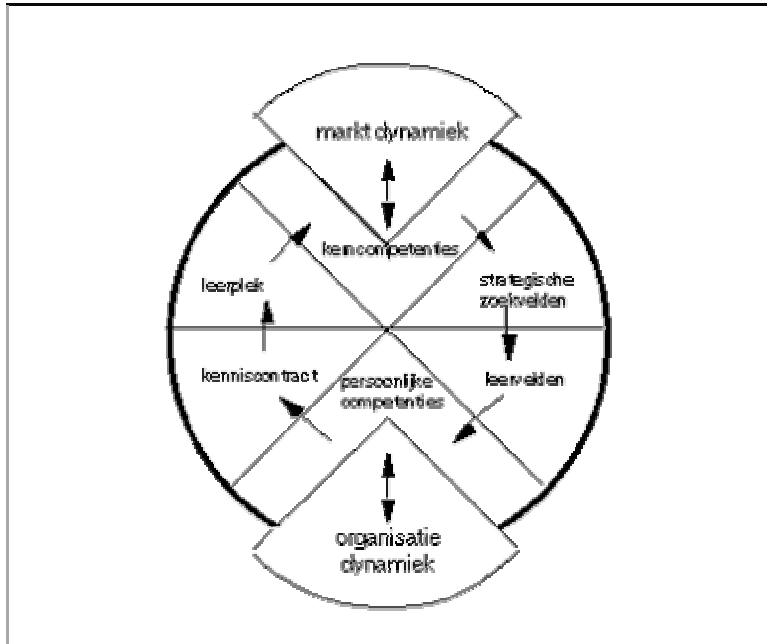


Figuur 9: Werkplek wordt leerplek

De coachende rol van de manager kan structuur krijgen in een meestergezel of -leerling verhouding. De meester voert zijn leerling langs een grillig pad: van 'kunstje' via 'kunde' naar 'kunst' (zie figuur 9).

Hij stelt hem voor steeds moeilijkere opgaven en doet een steeds groter beroep op de eigen verantwoordelijkheid. Zo leert de kenniswerker zijn motivatie en affectie rond het werken en leren te reguleren. Hij neemt verantwoordelijkheid voor het 'neerzetten' van de resultaten die in zijn kenniscontract zijn vastgelegd. Kennis maken is een aangename bezigheid geworden.

Zelfsturing naar nieuwe kennisvelden vindt nu 'vanzelf' plaats; er is een cyclisch proces van kennismanagement aan het ontstaan. En aangenaam kennis maken stimuleert tot beter leren kennen, nietwaar! Figuur 10 laat dat nog eens zien.



Figuur 10: Samenhangend model proces van kennismangement

Literatuur

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, May - June, pp. 99-108.

Davis, S. en J. Botkin (1994). The coming of knowledge based business. *Harvard Business Review*, September - Oktober, pp. 165-170.

Kerklaan, L.A.F.M. (1995). Kwaliteit en de organisatie van de toekomst. *Go!* jubileumbundel. Heemstede: Holland Business Publications.

Kerklaan, L.A.F.M. (1995). Indicatoren voor kennisintensieve dienstverleners. *Management Ratio's*, 1, D.7.3.4, 1 - 13. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Maister, D.H. (1993). *Managing the professional servicefirm*. New York: The Free Press.

Kessels, J.W.M. (1996). *Het corporate curriculum*. Inaugurele rede, Rijks Universiteit Leiden.

Kessels, J.W.M. & C.A. Smit (1992). De hoogbegaafde organisatie. Over het pad van de vijfde discipline en andere reisverhalen. *Opleiding en ontwikkeling*, 4, (7/8), pp. 25-30.

Nonaka, I. & Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Sveiby, K. E. & T. Lloyd (1988). *Managing Knowhow*. London: Bloomsbury Publishing Ltd.

Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise: a knowledge and service based Paradigm for industry*. New York: The Free Press.

Weggeman, M. (1995). *Collectieve ambitie-ontwikkeling*. Academisch proefschrift. Tilburg: University Press.

De auteurs

Mr L.A.F.M. Kerklaan is firmant van Holland Consulting Group. Na zijn studie heeft hij gedurende 15 jaar diverse functies in industriële en financiële organisaties vervuld. Sinds 1988 is hij extern consultant en heeft hij leidinggegeven aan tal van strategie- en beleids-formuleringen, bedrijfsdoorlichtingen en kwaliteitsopdrachten, zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid. Hij publiceerde een reeks boeken en artikelen over kwaliteit. In de recente adviespraktijk staan prestatiemeting en -sturing centraal. Hij maakt deel uit van de raad van beroep van de Raad van Certificatie. In 1993 werd hij voorzitter van Certiked, een certificatie-instituut dat zich speciaal richt op de kennisintensieve dienstverlening.

Mevrouw drs J.H.A. Vervoort is enige jaren werkzaam geweest als adviseur bij United Consultants to Management te Amsterdam. Per 1 april 1997 is zij als adviseur P&O in dienst getreden van het Groene Hart Ziekenhuis te Gouda. Aandachtsgebieden in haar advieswerkzaamheden zijn veranderingsmanagement, mobiliteits-bevordering, communicatie, personeelsplanning en kennis-management. Haar werkzaamheden bij het Groene Hart Ziekenhuis zijn meer specifiek gericht op het integreren en implementeren van een nieuwe organisatiestructuur en -cultuur. Het adviseren/ ondersteunen van het management, het stimuleren van flexibiliteit, resultaatgerichtheid, klantgerichtheid en communicatie zijn belangrijke werkvelden.