

**Frans Rip**

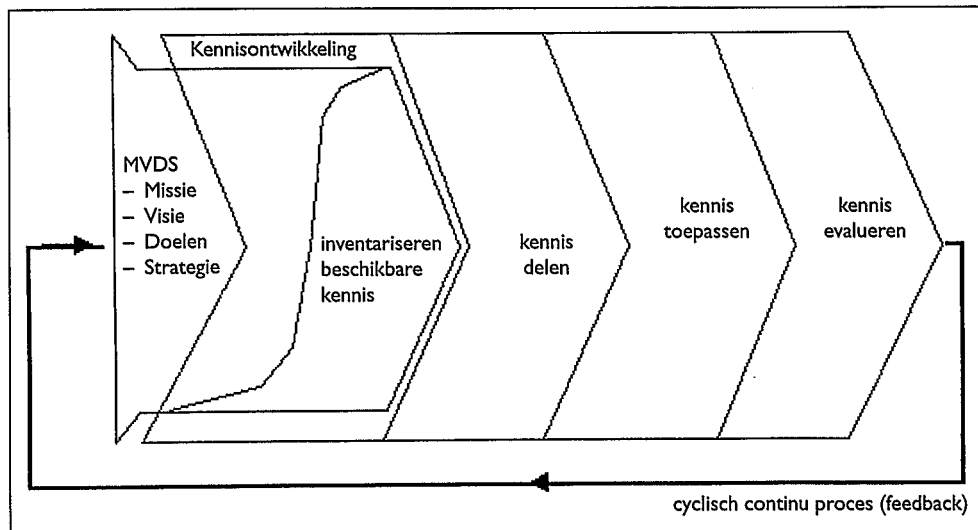
Centrum Geo-Informatie Wageningen UR, 0317 – 47 46 37, frans.rip@wur.nl

**Kennis verouderd steeds sneller. Wat vroeger jaren geldig bleef, zodat je het rustig kon bekijken en tot je nemen, kan nu na een jaar al verouderd blijken. Niet omdat de kennis op zich zelf onjuist wordt, maar ze verliest haar relevantie, onder meer omdat de techniek voortgaat en de organisatie en het beleid veranderen. De bedrijfskundige Weggeman noemt dat “de afnemende halfwaardetijd van kennis”. Je kan als individu of organisatie proberen bij te blijven – je moet wel, dat is het minste –, of zelfs om vooraan te lopen. Of dat lukt is pas achteraf te bepalen. Een manier om dat pogen tot bijblijven vorm te geven, is om bewust met het kennisbezit van je organisatie om te gaan: Maak de omgang met en het bezit van kennis tot een onderwerp voor bestuurlijke actie. “Stuur op kennis”, zou je kunnen zeggen.**

Om bewust met kennis om te kunnen gaan is een visie nodig op de rol ervan in je organisatie. Een gereedschap voor ontwikkeling van zo'n visie is het Kenniswaardeketen-model van Weggeman<sup>2</sup>. De term “waardeketen” geeft aan dat het gaat om een proces, waarbij er in verschillende op elkaar volgende stappen meerwaarde aan een grondstof wordt toegekend. Hierna wordt dit model kort beschreven: wat zijn de elementen, hoe is de structuur en wat is het proces. Een illustratie van enkele aspecten ervan vindt u in de overige artikelen in dit nummer.

## Stappen in de keten

In het schema zien we een aantal stappen die samen de Kenniswaardeketen (kwk) vormen.



Figuur 1. De operationele processen in de kenniswaardeketen. Naar Weggeman 1997, p.167

<sup>2</sup> Weggeman, M. 1997. Kennismanagement in de praktijk. Scriptum, Schiedam.

## kwk-1: MVDS

Het productieproces in een organisatie wordt in beginsel bepaald door de MVDS-input: dat wat de organisatie wil bereiken, gegeven de manier waarop zij zichzelf in de maatschappelijke context ziet, verwoord in Missie, Visie, Doelstellingen en Strategie. Dus een directie die een strategie formuleert.

## kwk-2a: Benodigde Kennis

Voor de uitvoering van de strategie is kennis nodig op alle niveaus in de organisatie. Zonder dat kan het werk niet goed worden uitgevoerd en wordt de strategie waarschijnlijk niet gerealiseerd. Wil een directie de haalbaarheid van de geformuleerde doelen kunnen taxeren, dan moet die directie om te beginnen vaststellen welke kennis nodig is om de geformuleerde doelen te bereiken.

Voorbeeld: Benodigde kennis inventariseren

\* Ontologie. voordat kennis kan worden gedeeld moet er tussen zender en ontvanger wel een gemeenschappelijk idee zijn van wat er waarover te weten valt: gezamenlijk domeinbesef. Een ontologie is te beschouwen als een domeinbeschrijving.

## kwk-2b: Beschikbare Kennis

Zodra er een overzicht is van de kennis, nodig voor het uitvoeren van de taken die tot de gestelde doelen moeten leiden, kan worden geïnventariseerd welke kennis in de organisatie beschikbaar is. Dat kan en zal leiden tot het vaststellen van lacunes in de binnen de organisatie beschikbare kennis.

Voorbeeld: Beschikbare kennis inventariseren

\* Je kan het strak organiseren in projecten en trajecten, en laten uitvoeren door een promovendus, je kunt het ook laten groeien van onderaf. Een voorbeeld van een manier om dat laatste te doen is de website Kennisbank Veehouderij.

## kwk-2c: Kennisontwikkeling

Als duidelijk is wat de medewerkers niet weten (en niet eenvoudig te weten kunnen komen via handleiding of bibliotheek), moet worden beslist op welke manier daar iets aan wordt gedaan. Bijleren kan, bijvoorbeeld via een

cursus, en zelf onderzoek doen is een andere mogelijkheid. Tijdelijke medewerkers inhuren of een stuk van het proces uitbesteden aan een andere organisatie is ook een manier om de leemtes te vullen, maar levert intern minder kennis op.

#### **kwk-3: Kennis delen**

Voor de continuïteit van de organisatie en de doorbloeding van het productieproces is het noodzakelijk dat kennis niet in het hoofd van individuele medewerkers blijft hangen. Mensen kunnen onder de tram komen, of kennis voor zichzelf gaan houden, of een andere kijk op de zaak ontwikkelen dan hun collega's. Ter compensatie van die risico's moet kennis worden "gedeeld". Binnen een organisatie moeten medewerkers elkaar informeren over proces-relevante onderwerpen, zodat in optimale samenwerking naar het doel van de directie kan worden gestreefd. Automatisering speelt daarbij natuurlijk een belangrijke rol.

Van belang daarbij is het werk van de tak van de informatietechnologie die bekend staat als Knowledge Engineering. Met technische steun uit die hoek wordt het concept van het 'Organizational Memory' uitgewerkt, als middel voor het opslaan, distribueren en hergebruiken van kennis binnen een organisatie. Ten grondslag aan de opzet van die bedrijfsgeheugens liggen ontologieën<sup>3</sup> van de door die organisatie bestreken vakgebieden (Studer et al, 1998, p.31).

Voorbeeld: Intranet, zie het stuk van Wolf Knab in dit nummer, en ook: De één-loket gedachte van DBR (zie AgroInformatica 2002-3: A hell of a job)

#### **kwk-4: Kennis toepassen**

Kennis die in de organisatie beschikbaar is moet dan zo efficiënt mogelijk worden gebruikt voor het productieproces.

Voorbeeld: het Geoboer project, zoals beschreven in dit nummer.

#### **kwk-5: Kennis evalueren**

Tijdens het toepassen van de kennis zal blijken dat er nog onvolkomenheden zijn: het antwoord op een bepaalde vraag is nergens te vinden, een beschikbare methode blijkt toch maar gedeeltelijk toepasbaar, of vertrekkende medewerkers laten een onhandelbare erfenis achter. Dergelijke bevindingen ( Help ! Kennistekort ! ) zijn materiaal voor de terugkoppeling naar de aansturing van de organisatie.

#### **kwk-6: Terugkoppeling**

Signalen over allerlei kennisproblemen horen ter kennis van de leidinggevende te komen, die dan kan beslissen of de strategie en tactiek moeten worden aangepast om dit op te lossen.

Weggeman (1997 p.172) heeft de kenniswaardeketen (kwk) ook ondergebracht in een groter geheel: het Kennismanagement (KM) model. De relevantie van het KM model is, dat daarin wordt aangegeven dat de kenniswaardeketen functioneert in de context van enerzijds het strategisch management (waar gaan we naar toe ?) en anderzijds het tactisch management (waar doen we het mee ?).

### **Zijlijn**

Het schijnt dat Kennismanagement niet meer "hot" is. Competentiemanagement zou nu meer in de belangstelling staan. Waarom ? En wat wordt dan met "competentie" bedoeld ? Mogelijk is de reden daarvan dat "kennis" niet zo tastbaar tot iets leidt. Een mens kan een hoop kennis hebben en toch tot niets komen. In deze resultaatgerichte tijd gaat het er echter om of de klus wordt uitgevoerd en het product geleverd. Competentie wordt in deze context bedoeld als het vermogen van een persoon om dingen voor elkaar te krijgen op basis van beschikbare informatie en persoonlijke ervaring, vaardigheden en houding. Kennis was eerder door Weggeman geformuleerd als een functie van Informatie, Ervaring, Vaardigheden en Attitude:  $Kennis=f(I,EVA)$ .

Zo bezien is Kennis een aspect van persoonlijke ontwikkeling. Dat is vooral een ideaal vanuit de opleidingswereld. In economische zin: een kenmerk van de aanbodsijde.

Competentie zou je dan kunnen beschouwen als een kenmerk dat vanuit de vraagzijde wordt toegekend aan individuen: wat kan die persoon daadwerkelijk voor elkaar krijgen ? Dat is dus een andere functie, door met name werkgevers toegepast op dezelfde ingrediënten:  $C=f(I,EVA)$ .

Misschien moet de term "Kenniseconomie" worden vervangen door "Competentie-economie".

Het is tenslotte logisch dat als je met inhoudelijke motieven onderwijs aanbiedt, dus met als doel domeinkennis over te dragen, dat onderwijs andere zwaartepunten heeft dan wanneer opleidingen vooral zijn gericht op het tot stand brengen van competenties.

Zou er in een Competentie-economie makkelijker meer geld voor onderwijs beschikbaar komen ?

Frans Rip

Tot het tactisch management rekt hij de inrichting van de organisatie, en de ontwikkeling en (facilitering van) de implementatie van hulpmiddelen, zoals bijvoorbeeld informatiesystemen en specialistische kleine afdelingen zoals helpdesks.

Tot zover over de Kenniswaardeketen van Weggeman. Het zal u opgevallen zijn dat "kennis" als een verzamelbegrip is gebruikt. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen een informatieve mededeling, onderwerpskennis, handelingsvaardigheid, een boek in de bibliotheek, een dataset of een procedureafpraak. Dankzij die graad van abstractie biedt het kwk-model een ordeningsstructuur voor het aspect kennis in een organisatie.

Deze benadering wordt in dit nummer als kapstok gebruikt, overigens zonder de minste pretentie van volledigheid, en zonder de grenzen te bewaken.