

# Een kwestie van management

Volgens adviseurs Plessius en Van Uffelen gaat kennismanagement over de vraag hoe de technologie kan bijdragen aan een beter gebruik van die kennis. Proces- en cultuuraspecten spelen een rol. In hun bijdrage laten ze zien hoe.

**K**ennismanagement... Net zo snel als de term opdook, zo snel lijkt hij ook weer te zijn verdwenen. Die snelle opkomst en ondergang kan een aantal dingen betekenen: het was een luchtbel die ontlofte, het was een vondst die te geniaal was voor de gemiddelde mens, maar die we over tien jaar allemaal zullen begrijpen, of het was een verzamelterm voor dingen die we al jaren doen, die we nooit zo hebben benoemd en die we kennelijk ook niet zo willen benoemen. Ziedaar een aantal, ongetwijfeld niet uitputtende, verklaringen. Met een beetje gevoel voor drama zou je kunnen stellen dat archivaris/documentalist het op een na oudste beroep ter wereld is. Sinds het begin der tijden hebben mensen hun belevenissen op schrift gesteld en getracht deze zo op een samenhangende manier met tijdgenoten te delen

en voor het nageslacht te bewaren. Na wat gesukkel met ingehakte stenen en perkament en veren, werd die oerdrift in de loop der tijden ondersteund door de drukpers, de stencil-machine, het kopieerapparaat, de scanner, de koffiehok, de computer en aoc's, om maar wat voorbeelden te noemen. Ook de studiegroepjes van boeren mogen in dit verband niet onvermeld blijven.

In de loop van dat proces ontworstelde het documentatieproces zich steeds meer aan de beperking van tijd en plaats. Een stuk of een dossier kon op meerdere plaatsen tegelijk zijn en op willekeurig welk tijdstip door meerdere geïnteresseerden worden geraadpleegd. Dat vonden we allemaal heel normaal totdat het internet zijn intrede deed en we ineens de term kennismanagement op het nobele vak van de informatiebewerker/beheerder plakten.



## Beter beheer

Eigenlijk gaat kennismanagement naar ons oordeel over de vraag hoe nieuwe technologie kan bijdragen aan een (nog) beter gebruik van kennis. Verbetering van het gebruik is noodzakelijk om vele redenen. Om een paar recente ontwikkelingen te noemen die nopen tot een scherpere sturing op kennis dan in het verleden aan de orde was:

✚ De halfwaardetijd van kennis is enorm afgenomen. Het is daarom zaak om binnen de organisatie krachten te bundelen om ervoor te zorgen dat de kennis up-to-date blijft.

✚ Onder andere als gevolg van de mogelijkheden van communicatietechnologie vervagen de grenzen tussen organisaties. Partners in een keten moeten over dezelfde actuele informatie kunnen beschikken, willen ze goed kunnen samenwerken.

✚ Het 'geheugen' van de organisatie wordt beperkt door reorganisaties, parttime-dienstverbanden en een toenemend aantal tijdelijke medewerkers (freelancers, projectspecialisten, etc.)

✚ Kennisvergarig is duur: er kan bespaard worden door opgedane kennis zoveel mogelijk te spreiden en te hergebruiken in de organisatie. Verder geldt natuurlijk van oudsher dat samenwerken en kennisdelen leuk kan zijn en tot veredelde kennis, in de vorm van nieuwe producten, kan leiden.

Kijken we naar de aoc's, dan zien we



FOTO: STUDIO ANDRÉ RUIGROK

▲ De eerste stap van kennismanagement is kennis delen

veel locaties die in de meeste gevallen tot voor kort weinig met elkaar van doen hadden. Ze bieden onderdak aan docenten die vooral koning in de klas waren en vakinhoudelijk, zelfs binnen een locatie, lang niet altijd met elkaar optrokken. Je zou

kunnen stellen dat deze beperkte communicatie deels te maken heeft met cultuur, maar voor een ander deel een gevolg is van de fysieke omstandigheden van enkele jaren terug. Samenwerking tussen locaties was veel te tijdsintensief om rendabel te zijn. Inmiddels zijn de tijden veranderd. Individuele locaties bleken te klein om zelfstandig te overleven en gingen op in veel grotere verbanden. Internet biedt mogelijkheden om onafhankelijk van tijd en plaats te communiceren. Die communicatie is nodig om te komen tot de synergie die vereist is om de aoc-verbanden tot waarde te laten komen. En ook de eerder genoemde vier redenen om te streven naar beter beheer en management van kennis gelden voor de aoc's. Competentiegericht leren is onder meer een uitdrukking van het feit dat pure kennis zeer vergankelijk is geworden; de vereiste *body of knowledge* is, deftiger uitgedrukt, een dynamisch element geworden. Aoc's kunnen daar alleen op inspelen als ze hun kennis beter dan het omringende bedrijfsleven organiseren.

### Kennis creëren

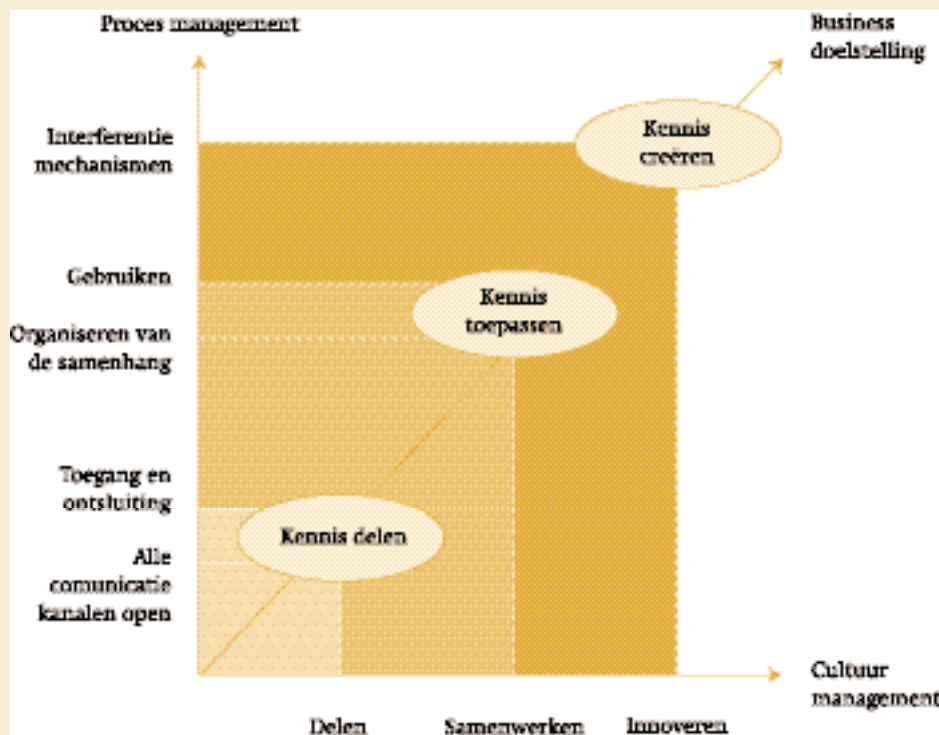
Een voorbeeld van een toepassing die geld kan opleveren, is een gezamenlijk elektronisch dossier over een onderwerp per aoc, in plaats van dossiers per locatie of medewerker. Denkbaar is dat er voor algemene onderwerpen zelfs een dossier voor alle aoc's komt. Een ander voorbeeld zit in gezamenlijke ontwikkeling van lesstof. Op basis van elektronische communicatie kunnen docenten van meerdere locaties of meerdere aoc's prima samenwerken aan de ontwikkeling en beheer van lesstof. Verder kun je denken aan gezamenlijke cursussen, aangeboden door meerdere aoc's, voor kleine groepen, en aan een gezamenlijke toetsenbank met elektronische toetsen die door docenten van meerdere aoc's wordt onderhouden.

Aarzelend komen deze ontwikkelingen op gang, in veel gevallen door de inzet van individuele docenten.

Beleid op dit terrein ontbreekt over het algemeen.

Op het technische vlak wordt langzamerhand voldaan aan de voorwaarden om kennismanagement gestalte te geven. Samenwerking tussen locaties en instellingen kan gezien worden als een vorm van ketenintegratie. De ervaring leert dat effectieve communicatie in dat soort omstandigheden bepaald wordt door de aanwezigheid van een dominante partner die de voor soepele informatie-uitwisseling noodzakelijke standaards voor de keten zet en de overkoepelende infrastructuur (grotendeels) financiert. Binnen het groene onderwijs kan LNV als die dominante partner worden gezien die via Groen Kennisnet faciliteiten aanreikt die samenwerking en delen van kennis ondersteunen. De discussies die over deze en andere standaards door instellingen worden gevoerd, gaan nog erg veel over kosten en nog erg weinig over de noodzaak om kennis te delen en over effectieve wegen om zo ver te komen. Dit onderstreept dat kennismanagement niet alleen een kwestie van techniek, maar ook en vooral een culturele kwestie is. Het besef dat kennis duur is, is lang nog niet overal even sterk aanwezig. Aan de andere kant doet ook het gezegde dat kennis macht is opgeld. Beide zijn niet bevorderlijk voor kennisdeling.

Volgens de wetenschap verloopt de ontwikkeling van kennismanagement →



Figuur 1: De ontwikkeling van kennismanagement (Gartner en De Vuijst)

volgens een model (met dank aan Gartner en De Vuijst) met op de verticale as de procesaspecten en op de horizontale as de cultuuraspecten. Zie daarvoor figuur 1 op de vorige pagina. Op de verticale as, waarin techniek een belangrijke rol speelt, worden, zoals gezegd de nodige stappen gezet. Het is echter wel zaak dat die, wat de aoc's betreft, op elkaar afgestemd blijven om te voorkomen dat technische belemmeringen als gevolg van uiteenlopende keuzes kennisuitwisseling in de weg staan. (Wij schatten in dat individuele aoc's vanwege kosten en inspanningen niet zelf de benodigde infrastructuur kunnen opzetten en onderhouden. Samenwerking is pure noodzaak!) Op de horizontale as is, met een traditie van zelfstandige vestigingen en koningen in de klas, nog een lange weg te gaan. Zonder actieve sturing op basis van beleid, zou dat wel eens een heel lange weg kunnen blijken. Dit temeer omdat voor een vruchtbaar gebruik van beschikbare

techniek veranderingen in werkwijzen noodzakelijk zijn. Elektronische archieven zijn tot mislukken gedoemd indien bij introductie geen aandacht wordt besteed aan papieren informatiestromen en behalve technisch beheer ook het gebruiksbeheer is geregeld.

### Visie op kennismanagement

Colleges van Bestuur kunnen meer uit hun organisatie halen indien ze meer sturen op kennis delen en creëren. Het gaat daarbij zowel om keuzes voor een op samenwerking afgestemde infrastructuur (inclusief de bijbehorende ondersteuningsorganisatie), als om bevordering (bijvoorbeeld in de sfeer van beloningen) van kennisuitwisseling. Ook hierbij geldt dat de 'cost voor de baet' uit gaat. Wie bijvoorbeeld aan een intranet begint, dient zich te realiseren dat daarvoor forse investe-

ringen benodigd zijn, zelfs in een situatie waarin gebruik gemaakt kan worden van een gemeenschappelijke infrastructuur. Die investeringen komen alleen van de grond en leiden vervolgens alleen tot waarde indien het management handelt op basis van een visie op (de baten van) kennismanagement en daarop strak stuurt. ☞

***Paul van Uffelen en Henk Plessius***

Paul van Uffelen en Henk Plessius zijn werkzaam bij Pheidis Consultants BV