

**'VERDERE INTEGRATIE TUSSEN ORGANISATIE, MENSEN EN MIDDELEN'**

# De toekomst van kennismanagement binnen het MKB

De ontwikkeling van de kenniseconomie in Nederland komt met het nieuwe kabinet weer volop op de agenda. Investeren in kennis is het devies. Hiermee komt indirect ook het onderwerp kennismanagement binnen organisaties weer op tafel. Het lijkt erop dat het begrip daarmee aan een tweede levenscyclus begint. Met kennismanagement kan een basis binnen organisaties en instellingen worden gelegd waardoor ze later ook kennis buiten de organisatiemuren makkelijker kunnen inzetten. Hierbij gaat het niet alleen om de grote organisaties, maar ook om organisaties uit het Midden- en Kleinbedrijf (MKB). Een heet hangijzer als onderwerp (opnieuw) op de agenda.

*Door Marcel Kurvers*

Met de 'spotlight' opnieuw op kennismanagement gericht, is het de vraag of deze aandacht wezenlijk zal verschillen met de aandacht voor het onderwerp zoals dit in de jaren negentig van de vorige eeuw het geval was. Toen werd het onderwerp tevens als 'hot' betiteld. In de vorige periode werd kennismanagement vooral gekenmerkt door 'middelen' (hierbij valt te denken aan onder ander ICT-systemen) om mensen, documenten en informatie vindbaar te maken. Kijkt men echter naar de huidige markt, dan zien we wederom

deze middelen – inmiddels verder ontwikkeld – terugkomen. Wanneer we de techniek mogen geloven is alles eigenlijk al mogelijk. Goede voorbeelden van middelen die op dit moment worden aangeboden waren te vinden bij het vorig najaar gehouden evenement KM Europe 2003 in Amsterdam. Bij een bezoek aan dit driedaagse evenement viel op te maken dat het vooral de aanbieders van systemen zijn die zich daar onder het mom van kennismanagement presenteerden. Dit is enerzijds logisch. Een product is tastbaar en verkoopt

daarmee te allen tijde beter dan een stuk advies wat niet tastbaar is en waar een organisatie nog mee aan de slag moet gaan om kennismanagement op poten te zetten. Anderzijds maakt aandacht voor deze 'softe' kant het verschil tussen succes en falen. De grootste valkuil bij kennismanagement blijft echter dat de inzet van kennis nog steeds mensenwerk is. De kennis ontstaat in hoofden van mensen, dient te worden vastgelegd door mensen en verder ontwikkeld en toegepast wederom door mensen. Er kunnen mooie

systemen worden ontwikkeld maar wanneer mensen het simpelweg niet willen accepteren en er niet mee willen werken zal het doel dat men ermee voor ogen heeft, niet worden gehaald.

### **Verdere integratie van invalshoeken KM**

Een verdere integratie van de verschillende invalshoeken waaruit kennismanagement bestaat, zal nodig zijn om dit knelpunt op te lossen. Hierbij kunnen de drie invalshoeken, organisatie, mensen en middelen, worden gehanteerd. Binnen de organisatie zal men zich vanaf de werkvloer tot en met het topmanagement bewust moeten zijn van de noodzaak van kennis en het optimale gebruik hiervan. Hiervoor dient enerzijds een beleid te worden geformuleerd. Anderzijds dient er een gunstig klimaat gecreëerd te worden waarin mensen bijvoorbeeld niet bang zijn om kennis te delen. Medewerkers moeten leren en daarnaast gemotiveerd en gestimuleerd worden om kennis te gaan delen, toe te passen, vast te leggen en deze verder te ontwikkelen.

Hiervoor zijn naast middelen onder meer gunstige condities en cultuur nodig. Ook vereist het een bedrijfsbrede aanpak die alle aspecten van kennismanagement raakt. De vraag is alleen of organisaties zelf daadwerkelijk in staat zijn om ervoor te zorgen dat er een klimaat kan worden gecreëerd waarbij het delen van kennis gestimuleerd en gestuurd wordt en de implementatie en borging van kennismanagement in alle compleetheid vol kan worden gehouden. Indien dit niet het geval is, zijn deze organisaties dan in staat om alsnog een dergelijk veranderingsproces zelfstandig op gang te brengen? Hierbij is het de kunst om los te komen uit de dagelijkse praktijk en vanuit helicopterview te bekijken wat er zoal zal moeten worden veranderd. Veel organisaties zullen dit

proces niet geheel zelfstandig kunnen doormaken. Externe ondersteuning zal ze moeten helpen bij het omvormingsproces om objectiviteit te waarborgen en zo processen anders in te richten en nieuwe activiteiten op te starten.

### **De term kennismanagement, terecht of onterecht?**

Min of meer terecht is er de afgelopen tijd in de literatuur, maar ook bij presentaties van vooraanstaande personen op het gebied van kennismanagement, aangegeven dat de term kennismanagement een vreemde eend in de bijt is. In de afgelopen periode is immers gebleken dat kennis niet te managen valt omdat echte kennis zich bevindt in de hoofden van mensen. Een verdere integratie met aandacht voor informatiestromen binnen organisaties zou dan ook aan te bevelen zijn. Immers is informatie het basisingrediënt voor kennis, net als meel dat voor brood is. Hierdoor zouden de termen kennismanagement en informatiemanagement kunnen worden samengevoegd waarbij de

volgende omschrijving geformuleerd zou kunnen worden:

*Kennis- & informatiemanagement vormen een strategie voor organisaties en instellingen waarmee aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen, delen, toepassen en vastleggen van relevante kennis en informatie om deze optimaal in te zetten bij de organisatieprocessen.*

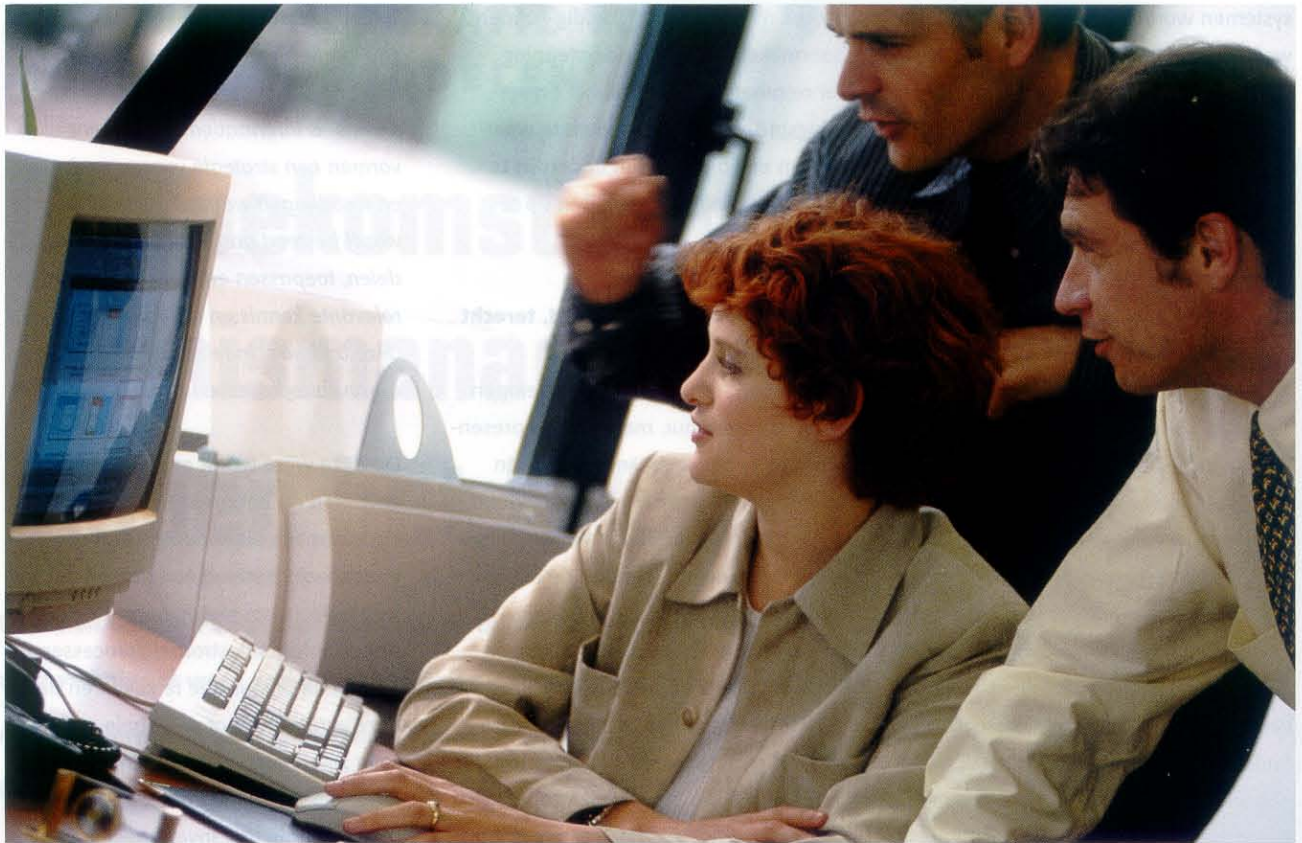
Op deze wijze wordt er geen aandacht gevestigd op het managen van kennis en informatie als zodanig, maar wordt er aandacht besteed aan het feit dat het belangrijk is om met zorg naar de kennis- en informatiestromen/processen binnen de organisatie te kijken en dat deze aandacht door de gehele organisatie zal moeten vloeien. Binnen deze omschrijving past dan ook de benadering vanuit de drie invalshoeken, organisatie, mensen en middelen waarbij men de mens centraal stelt. Dit is immers één van de belangrijkste succes- of faalfactoren die ook nog eens het moeilijkst te beïnvloeden is.



**Dé oplossing voor elektronische verwerking van inkomende facturen!**

**SWETS FARRINGTON**  
DOCUMENT SYSTEMS

023 536 83 84 • infohaarlem@swets-farrington.nl • www.mijnfactuur.nl



### **De benadering vanuit de drie invalshoeken**

Vanuit de organisatie passen dan acties als gericht beleid, creëren van een 'kennisvriendelijke' cultuur en het formuleren van een beleid. Hoe moet men daar binnen de organisatie mee omgaan en waar dient specifiek aandacht aan geschonken te worden? Verder is er toezicht op naleving van de opgestelde procedures nodig. Vanuit de mensenkant bekeken is er aandacht voor de medewerker nodig. Deze moet overtuigd worden van het nut om met zorg met kennis om te gaan. Daarnaast dient deze gemotiveerd en gestimuleerd te worden. Hierbij met de opmerking dat het voor de ontwikkeling van de medewerker goed is en daarmee indirect voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. Als laatste kennismanagement bekeken vanuit de middenkant. De systemen, procedures en andere middelen die door de organisatie gefaciliteerd worden om kennis en informatie zoveel

mogelijk door de organisatie te laten stromen en deze vast te houden.

### **Ontwikkelingen binnen het MKB**

Voor de organisaties binnen het MKB zullen moeite hebben met deze verandering. In Nederland zijn er veel organisaties die binnen het MKB vallen en dat betekent dat enige aandacht hiervoor essentieel is. De organisaties binnen het MKB hebben bijvoorbeeld vaak niet de expertise in huis om dergelijke projecten op te zetten.

Daarnaast is het – financieel gezien – vaak niet haalbaar om externe partijen bij dergelijke projecten te betrekken. De overheid stimuleert daarom middels verschillende subsidiemogelijkheden dergelijke trajecten. Toch zullen veel organisaties binnen het MKB nog een zware dobber gaan krijgen om in de kenniseconomie te overleven. Meer en meer zullen kwaliteit van product en dienstverlening afhankelijk zijn van de kennis en ervaring die men in huis heeft

om zich zo te onderscheiden van de concurrent. Op sommige vlakken zullen nog meer samenwerkingsverbanden nodig zijn dan nu al het geval is om te overleven.

Hierbij komen vraagstukken kijken als vertrouwen en macht. Kennis wordt immers nog steeds gezien als een grote machtsfactor. En laten we eerlijk zijn, een organisatie onderscheidt zich van andere organisaties doordat deze meer kennis en ervaring in huis heeft. Wie wil deze organisaties gaan wijsmaken dat kennis niet als macht gezien moet worden maar als iets dat men moet delen? Een wijs vraagstuk waar we de komende jaren mee vooruit kunnen. ■

**De auteur van dit artikel, Marcel Kurvers, is directeur van 2-advise, een onafhankelijk adviesbureau op het gebied van kennis- & informatiemanagement.**