

Informatie en Kennis

Where is the Life we have lost in living? Where is the **wisdom** we have lost in **knowledge**? Where is the knowledge we have lost in **information**? (T.S. Eliot, Choruses from 'The Rock' (1934))

Informatie en kennis

Kennis

Kennis is een persoonlijk vermogen dat iemand in staat stelt om te handelen. Handelen kan heel praktisch zijn, b.v. houthakken en fietsen, of juist intellectueel, b.v. praten en analyseren. Prof. Mathieu Weggeman, de Nederlandse kennismangementgoeroe, omschrijft kennis als het product van de informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt en dit drukt hij kernachtig uit in een formule: $K=I.EVA$ (K=kennis; I=informatie; E=ervaring; V=vaardigheid; A=attitude).

Informatie of expliciete kennis

Informatie (I) is volgens Weggeman de expliciete of gecodificeerde vorm van kennis. Dit soort kennis kan direct door de bezitter ervan opgeschreven worden of het is kennis die al in symbolen (taal, tekeningen, schema's) is uitgedrukt. Informatie is een boodschap, vaak in de vorm van een document of als iets wat men kan zien of horen. Zoals bij elke boodschap is er een zender en ontvanger. De ontvanger bepaalt of de ontvangen boodschap informatie is, of hij door die boodschap werkelijk wordt geïnformeerd. Informatie is vooral van invloed op het kennen, het weten.

Dany Jacobs (Het kennisoffensief, 1999) is van oordeel dat Weggeman een stap te ver gaat door alle expliciete kennis als informatie te bestempelen. Door anderen ontwikkelde hoogwaardige expliciete kennis (slimme theorieën, complexe technologieën) is volgens Jacobs een in principe redelijk toegankelijke kennisbron die het mogelijk maakt grote sprongen in onze kennisontwikkeling te maken. Zonder ons dergelijke kennis eigen te maken, zouden we op een relatief laag niveau van informatieverwerking blijven steken.

Impliciete kennis

Ervaringen, vaardigheden en attitude (EVA) vormen samen de impliciete of stilzwijgende kennis (tacit knowledge). Wat we stilzwijgend weten, is veel meer dan we kunnen verwoorden. Impliciete kennis is nu eenmaal moeilijk te formaliseren en daardoor niet eenvoudig met anderen te delen. Hoe moeilijk is het niet om iemand goed te leren schaatsen? Expertise is vrijwel helemaal niet overdraagbaar. Persoonlijke ervaringen en vaardigheden zijn vooral van invloed op het kunnen. Attitude heeft te maken met persoonlijke waarden en normen die van invloed zijn op het willen. Attitude is bijvoorbeeld van invloed op het bepalen welke informatie iemand wenst te accepteren.

In een fabriek geeft een machine de geest en de hele productie komt tot stilstand. Een monteur wordt erbij geroepen die een paar minuten met de operateur van de machine praat en naar de schurende geluiden van enkele machineleidingen luistert. Na een moment van bezinning loopt hij naar de machine en geeft een tik op een plaats waar drie leidingen samenkomen. De machine treedt onmiddellijk in werking. Twee dagen later ontvangt de bedrijfsleider een rekening van de monteur voor een bedrag van f 1500,-. Hij is verbaasd over de hoge kosten voor minder dan tien minuten werk en belt de monteur voor een gedetailleerde specificatie van de rekening. Die ontvangt hij al de volgende dag. Er staat: "één hamerslag: f1,50. Weten waar ik moest slaan: f 1498,50. Totaal: f 1500,-"

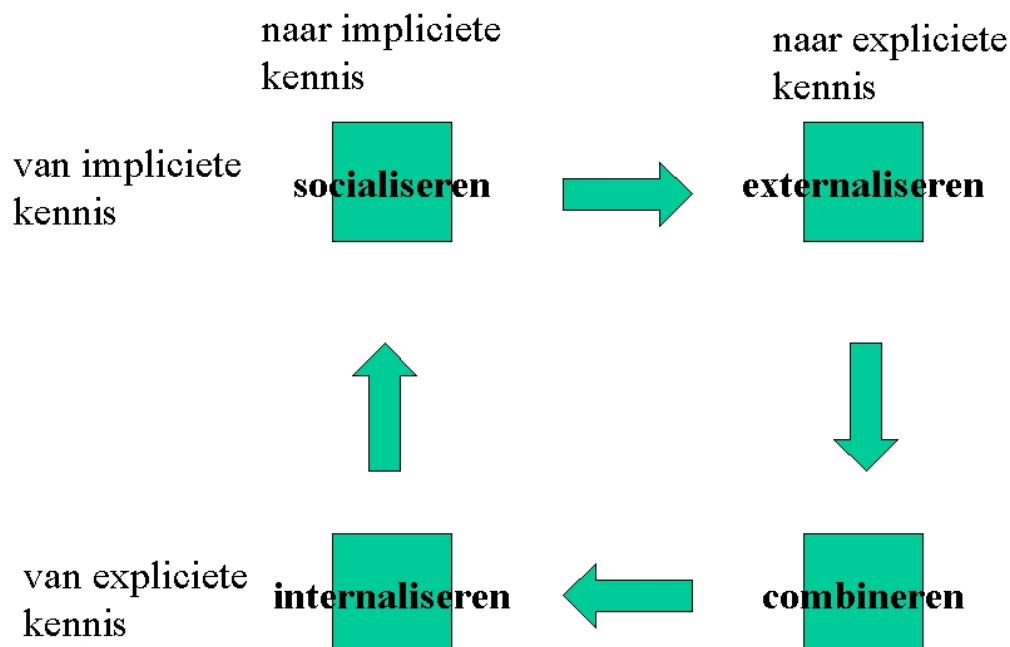
Kennis niet hetzelfde als informatie

Kennis bestaat dus zowel uit een expliciete (informatie) als een impliciete (ervaring, vaardigheden, attitude) component. Kennis en informatie mogen dan ook niet gelijk worden gesteld. Informatie wordt pas kennis als mensen iets met die informatie doen: vergelijken met andere informatie, er conclusies uit trekken, samenvoegen met andere kennis, erover praten met andere mensen, etc. Informatieoverdracht en kennisoverdracht mogen evenmin met elkaar gelijk worden gesteld, omdat bij informatieoverdracht het delen van ervaringen, vaardigheden en attitude niet aan de orde is. Wanneer iemand informatie opneemt, wordt die informatie wel - bewust of onbewust - gecombineerd met de in het hoofd aanwezige informatie, ervaringen, vaardigheden en attitudes. Zo muteert de opgenomen informatie de kennis van de ontvanger.

Impliciet en expliciet

Nonaka en Takeuchi (De kenniscreërende onderneming, 1997) komen op grond van het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis tot vier vormen van kennisontwikkeling binnen een organisatie (zie schema):

1. *Socialiseren*: van impliciete kennis naar impliciete kennis. Leren door na te doen.
Voorbeelden: netjes leren eten; een goede knoop in je das leggen.
2. *Externaliseren*: van impliciete kennis naar expliciete kennis. Ervaringen en vaardigheden zo goed mogelijk in woorden en concepten uitdrukken.
3. *Internaliseren*: van expliciete kennis naar impliciete kennis. Leren door te doen (autorijden, schaatsen, e.d.).
4. *Combineren*: van expliciete kennis naar expliciete kennis. Sorteren, rubriceren en op nieuwe manieren samenvoegen van bestaande kennis.



Culturele kennis

Choo (The knowing organization, 1998) onderscheidt naast impliciete en expliciete kennis ook nog culturele kennis. Deze komt tot uiting in de aannamen, overtuigingen en normen die leden van een organisatie gebruiken om de werkelijkheid te interpreteren en de waarde van nieuwe informatie te beoordelen. Er ligt een relatie tussen culturele kennis en de attitude-component van impliciete kennis, maar er is ook een duidelijk verschil: de attitude-component is persoonsgebonden en culturele kennis is een sociaal verschijnsel.

Kennismanagement

Definities

Van kennismanagement bestaan diverse definities. Enkele voorbeelden:

- kennismangement is het ervoor zorgen dat de juiste kennis, in de juiste hoeveelheid, op de juiste plek en op het juiste tijdstip aanwezig is
- kennismangement is het managen van de productiefactor kennis ten behoeve van rendementsoptimalisatie
- kennismangement is het geïntegreerd besturen van verschillende kennisvormen en kennisprocessen teneinde de doelen en strategie van de organisatie te bevorderen
- het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de KennisWaardeKeten dat die zo effectief, efficiënt en flexibel mogelijk kunnen verlopen (Weggeman)
- het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de KennisWaardeKeten dat daardoor het redement en het plezier van de productiefactor kennis vergroot worden (Weggeman)

Vormen van kennismangement

Naast het Intellectual of Human Capital - debat dat voornamelijk gevoerd wordt door de economen en accountants, zijn in de praktijk nog drie dominante verbijzonderingen van kennismangement ontstaan:

1. Kennismangement = ICT management.

Deze stroming richt zich vooral op gecodificeerde kennis, dus op informatie. Uitgegaan wordt van de stock-benadering die als aanname heeft dat kennis objectief overdraagbaar is. Kennismangement is bijgevolg gericht op het beheren (opslaan, muteren en toegankelijk houden) van gegevens in databases. Impliciete kennis dient voortdurend geëxternaliseerd te worden om vervolgens persoonsonafhankelijk aan anderen ter beschikking te worden gesteld. Informatie technologie speelt daarbij een belangrijke rol: e-mail, internet, intranet, CV-bestanden, projectreview informatiesystemen etc. In tegenstelling tot Japan is deze Kennismangement = ICT-stroming in de VS en West-Europa nog steeds het meest populair.

2. Kennismangement = human talent management.

Deze stroming richt zich vooral op impliciete kennis: ervaringen, vaardigheden en attitude. Hierbij wordt prioriteit gegeven aan het faciliteren van individueel en collectief leren op basis van o.a. socialisatieprocessen. IT vervult daarin slechts een bescheiden rol. Andere faciliterende praktijken die de beoogde leerprocessen bevorderen zijn onder meer: de introductie van meester-gezel-leerling relaties, het invoeren van personal commitment statements met leerdoelstellingen, het ter beschikking stellen van self-assessment instrumenten voor kenniswerkers, het periodiek per medewerk(st)er vaststellen van het huidige van het huidige en gewenste kennisniveau, stimuleren van gastdocentschappen etc.

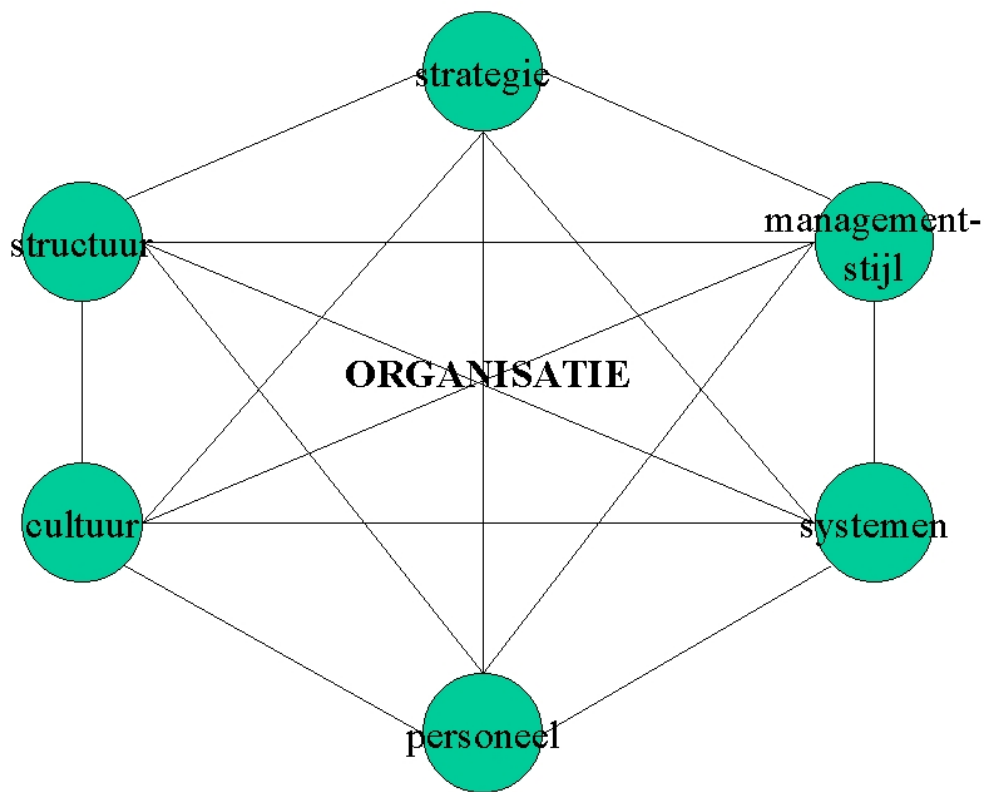
3. Kennismangement = het inrichten van een kennisvriendelijke organisatie.

Deze stroming gaat er van uit dat de inrichting (en besturing) van de kennisintensieve organisatie in hoge mate bepalend is voor de mate waarin organisatiedoelen en persoonlijke doelen van kenniswerkers met elkaar in overeenstemming gebracht kunnen worden. Praktisering van deze benadering leidt al doende tot een operationalisering van de lerende organisatie. Tot die operationalisaties horen onder meer het tot stand brengen van een collectieve ambitie, participatieve strategieontwikkeling, middle-up-down besluitvorming, networking, de oprichting van een bureau 'Lessons learned' etc.

Op dit moment lijkt ICT nog steeds de meeste tijd en aandacht te krijgen en bovendien het meeste geld te gebruiken. Kennisintensieve organisaties maken de indruk overwegend gericht te zijn op informatie ten koste van ervaring, vaardigheden en attitude.

Geïntegreerde aanpak

Weggeman benadrukt de noodzaak van een geïntegreerde aanpak, omdat bij kennismangement alle aspecten van een organisatie in het geding zijn. Hij onderscheidt zes organisatievariabelen: 1. strategie; 2. structuur; 3. systemen; 4. managementstijl; 5. personeel; 6. cultuur. Kennismangement heeft zijns inziens de grootste kans van slagen als gelijktijdig op al die aspecten wordt ingezet.



Strategie hangt nauw samen met de missie, toekomstvisie en doelen van de organisatie. Bij strategie gaat het om de vraag hoe de doelen bereikt kunnen worden. *Structuur* slaat op de wijze waarop taken met bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de organisatie verdeeld zijn. *Systemen* regelen of faciliteren de planning en controle van de activiteiten van de medewerkers. De *managementstijl* toont de gedragspatronen die karakteristiek zijn voor het (top)management. Het *personeel* omvat de verschillende personeels- en functiecategorieën met hun specifieke groepskenmerken, motieven en competenties. De *cultuur* is het collectieve gedragspatroon, dat voortkomt uit de waarden en normen die een groep mensen als richtinggevend voor hun doen en laten wenst te beschouwen.

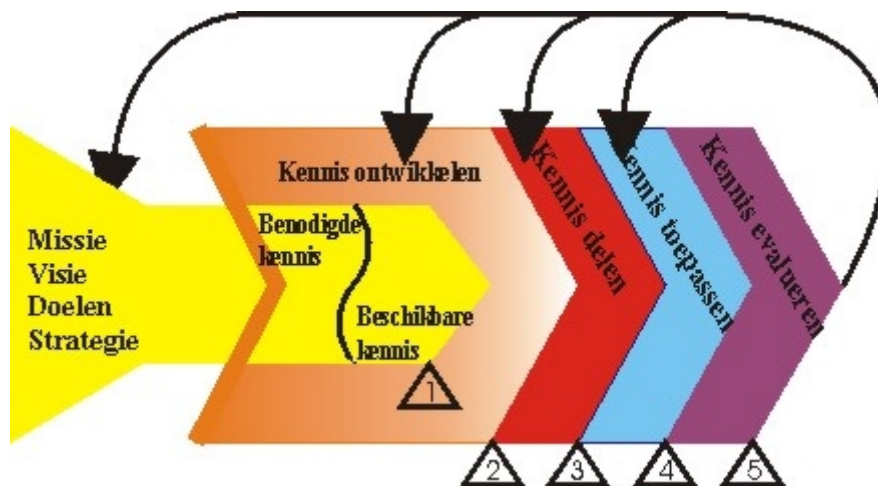
KennisWaardeKeten

De kenniswaardeketen omvat de volgende operationele activiteiten :

- vaststellen benodigde kennis
- inventariseren beschikbare kennis
- ontwikkelen kennis
- delen kennis
- toepassen kennis
- evalueren kennis

De kenniswaardeketen vormt een onderdeel van een kenniscreatie- en –exploitatiepiraal. Deze is cyclisch, waardoor de kenniswaardeketen meerdere keren doorlopen wordt. Voor een kennisvriendelijk organisatieontwerp zijn de antwoorden op de volgende vragen van belang:

- Welke competenties heeft de organisatie om haar strategie te realiseren?
- Welke organisatiestructuur faciliteert het delen van kennis en het uitwisselen van informatie het beste?
- Hoe kan met informatiesystemen de aanwezige expliciet kennis toegankelijk gemaakt en bijgehouden worden?
- Welke managementstijl vergroot het lerend vermogen van de organisatie?
- Hoe ontstaat een cultuur van kennisdeling en –creatie?
- Hoe kan een synergiezoekende samenwerkingscultuur worden ontwikkeld?



Links

[Mathieu Weggeman](#)

Wikipedia.

[Kennismanagement in de praktijk](#)

Inleiding in boek 'Kennismanagement: de praktijk' van Mathieu Weggeman.

[Kennismanagement](#)

Selectie links op het gebied van kennismanagement.

 Laatst bijgewerkt op 07/15/2008 09:15:07

