

# Kennismanagement, strategie en IT

Sjoerd Romme

**SAMENVATTING** Door de opkomst van informatietechnologie (IT) zijn de mogelijkheden en de belangstelling voor kennismanagement sterk toegenomen. Te vaak wordt kennismanagement gelijkgesteld aan IT. Dit artikel bespreekt waarom investeringen in IT-gestuurd kennismanagement in sommige gevallen niet de gewenste resultaten opleveren. Besproken wordt het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis en de verschillende soorten kennisprocessen en kennisactiva die voor bedrijfsprocessen van belang zijn. Vervolgens worden verschillende wegen naar kennismanagement beschreven waarin IT een ondergeschikte rol speelt, en één weg waarin IT de hoofdrol speelt.

## 1 Inleiding

Kennismanagement is niets nieuws onder de zon. Ambachtelijke bedrijven in de nijverheid en agrarische sector maken reeds sinds vele eeuwen gebruik van goed georganiseerde kennisoverdracht tussen ervaren en onervaren medewerkers. Professionele organisaties, werkzaam op het terrein van accountancy en organisatieadvies, zijn zich ook zonder de term 'kennismanagement' terdege bewust van het belang van de uitwisseling en overdracht van ervaring en kennis.

Met name door de opkomst van informatietechnologie (IT) zijn de mogelijkheden en belangstelling voor kennismanagement sterk toegenomen. De sterk toegenomen capaciteit van computers om informatie op te slaan, te communiceren en toegankelijk te maken, verschaft bedrijven enorme mogelijkheden voor kennismanagement. De leiding van veel ondernemingen

Prof. Dr. A.G.L. Romme is hoogleraar Management en opleidingsdirecteur Bedrijfswetenschappen aan de Universiteit van Tilburg.

veronderstelt, als ware het vanzelfsprekend, dat kennismanagement gelijk staat aan IT. Met als gevolg dat men veel investeert in het opzetten van databanken en informatiesystemen, die na verloop van tijd niet tot de gewenste resultaten leiden – bijvoorbeeld ten aanzien van productiviteit (Romme, 1998).

Dit artikel bespreekt de vraag hoe kennismanagement daadwerkelijk de gewenste resultaten kan opleveren. De nadruk ligt daarbij op de strategische context. Betoogd zal worden dat effectief kennismanagement start met een goed begrip van het karakter van kennis(processen) in de eigen organisatie. Hierbij speelt het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis, en de daaraan gerelateerde processen voor kennismanagement, een belangrijke rol.

## 2 Expliciete en impliciete kennis

Polanyi (1966) maakt onderscheid tussen expliciete kennis en impliciete kennis ('tacit knowledge'). Expliciete kennis heeft een georganiseerd en systematisch karakter en is codificeerbaar. Denk bijvoorbeeld aan informatie die is opgeslagen in productontwerpen, bouwtekeningen, handleidingen, databanken en patenten. Impliciete kennis is ongeorganiseerd en persoonsgebonden, en derhalve moeilijk te formaliseren, communiceren en over te dragen aan andere personen. Denk aan de routines van ervaren accountants of routines opgeslagen in de organisatiecultuur ('the way we do things around here'). Dit soort impliciete kennis is doorgaans alleen over te dragen via langdurige en/of zeer intensieve samenwerking tussen ervaren en onervaren medewerkers, al dan niet in teamverband.

Vanzelfsprekend is in elke organisatie sprake van zowel veel expliciete als veel impliciete kennis. Van groot belang voor strategiebevestiging ten aanzien van kennismanagement is dan wat het relatieve gewicht van expliciete en impliciete kennis in de primaire bedrijfsprocessen is. Wat is bijvoorbeeld in het audi-

ting-proces bij grote, complexe ondernemingen het relatieve belang van impliciete kennis – zoals in de vorm van de door met name ervaren accountants opgebouwde routines inzake relatiemanagement en projectleiderschap – ten opzichte van de expliciete kennis opgeslagen in onder meer handboeken en andere documenten?

Een ander belangrijk aspect van het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis is van culturele aard. In de van oorsprong Aziatische literatuur op dit terrein benadrukt men dat kennis eerst en vooral impliciet is: kennis kan in deze visie niet los gezien of gemaakt worden van mensen als dragers van deze kennis (Nonaka en Takeuchi, 1995). In de westerse beleving van kennismanagement is expliciete kennis zowel uitgangspunt als doel, en wordt impliciete kennis vooral beschouwd als een onvermijdelijk gegeven.

### 3 Socialiseren, externaliseren, combineren, internaliseren

Voor de wisselwerking tussen impliciete en expliciete kennis is Nonaka's (1994) analyse van kennisoverdracht en kenniscreatie van belang. Volgens Nonaka wordt kennis op de volgende vier manieren overgedragen en gegenereerd. De eerste manier is de meest directe weg, namelijk *socialisatie*: impliciete kennis van de ene medewerker wordt door interactie en samenwerking impliciete kennis van een ander. Ten tweede kan sprake zijn van externalisatie: impliciete kennis van medewerkers wordt door interacties gearticuleerd tot expliciete kennis (bijvoorbeeld in de vorm van een handleiding). Daarnaast is kenniscreatie mogelijk door middel van *combinatie*: expliciete

kennis wordt gecombineerd met andere vormen van expliciete kennis. Ten slotte spreekt men van *internalisatie* indien interacties met expliciete kennis (opgeslagen in bijvoorbeeld een handleiding) leiden tot impliciete kennis van medewerkers.

Elk proces leidt volgens Nonaka (1994) tot bepaalde 'kennisactiva': dit zijn bedrijfsspecifieke kennismiddelen die noodzakelijk zijn om waarde te kunnen creëren voor de betreffende onderneming. Deze kennisactiva zijn zowel voorwaarde voor als resultaat van de genoemde kennisprocessen:

- a *ervaringen als kennisactiva*: bestaande uit impliciete kennis die door gemeenschappelijke ervaring wordt opgebouwd, in de vorm van bijvoorbeeld gedeelde expertise, samenwerkingsvaardigheden en wederzijds vertrouwen;
- b *concepten als kennisactiva*: bestaande uit expliciete kennis uitgedrukt door middel van beelden, symbolen en taal (zoals vuistregels of ontwerpen);
- c *systemen als kennisactiva*: bestaande uit expliciete kennis die is gebaseerd op eenduidige regels en logica (zoals in de vorm van een handboek waarin vuistregels en andere richtlijnen volgens een bepaalde systematiek worden beschreven);
- d *routines als kennisactiva*: bestaande uit impliciete kennis die door middel van dagelijkse praktijk wordt opgebouwd (zoals routines in de vorm van het 'tussen de regels' kunnen lezen van interne memo's, en de kennis van en toegang tot het netwerk van collega's, klanten, leveranciers, et cetera).

Tabel 1 vat de kennisprocessen en kennisactiva samen. Deze tabel laat tevens zien dat de vier kennisprocessen en kennisactiva in hoge mate complementair zijn.

**Tabel 1. Kennisprocessen en kennisactiva (met voorbeelden).**  
Aangepast naar: Nonaka (1994) en Nonaka & Takeuchi (1995).

	Naar Impliciete Kennis	Naar Expliciete Kennis
<b>Van Impliciete Kennis</b>	<p><b>Socialisatie</b></p> <p><i>Ervaringen als kennisactiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gedeelde expertise</li> <li>- samenwerkingsvaardigheid</li> <li>- onderling vertrouwen</li> </ul>	<p><b>Externalisatie</b></p> <p><i>Concepten als kennisactiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vuistregels</li> <li>- ontwerpschetsen</li> <li>- merken</li> </ul>
<b>Van Expliciete Kennis</b>	<p><b>Internalisatie</b></p> <p><i>Routines als kennisactiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- werkrountines</li> <li>- netwerkrelaties</li> </ul>	<p><b>Combinatie</b></p> <p><i>Systemen als kennisactiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- productspecificaties</li> <li>- handleidingen</li> <li>- databases</li> </ul>

**Tabel 2. Twee voorbeelden van kennismanagement, in onderlinge samenhang met concurrentiestrategie en andere beleidsterreinen, door 'strategy consulting' ondernemingen (aangepast naar: Hansen et al., 1999).**

<b>Concurrentie-strategie</b>	<b>Codificatie</b>	<b>Personalisatie</b>
	Verschaffen van hoogwaardige, betrouwbare en snelle informatiesystemen door middel van ontwikkeling en hergebruik van gecodificeerde kennis (voorbeelden: Accenture en Cap Gemini Ernst & Young).	Verschaffen van creatief en analytisch hoogwaardig advies over strategische problemen door middel van het ontwikkelen en kanaliseren van individuele pexpertise (voorbeeld: McKinsey & Company).
<b>Bedrijfseconomisch model</b>	<b>Hergebruikeconomie</b>	<b>Experteconomie</b>
	<p>Investeer eenmalig in bepaalde kennis; hergebruik deze vervolgens frequent.</p> <p>Grote teams met relatief veel juniors ten opzichte van seniors en partners.</p> <p>Focus op ontwikkeling van hoge inkomsten.</p>	<p>Vraag hoge tarieven voor maatwerkoplossingen van unieke problemen.</p> <p>Kleine teams met relatief weinig juniors ten opzichte van seniors en partners.</p> <p>Focus op ontwikkeling en behoud van hoge winstmarges.</p>
<b>Kennismanagement en IT</b>	<b>'People-to-documents'</b>	<b>'Person-to-person'</b>
	<p>Ontwikkel een elektronisch documentsysteem dat kennis codificeert, opslaat en verspreidt en hergebruik van kennis mogelijk maakt (combinatie en internalisatie).</p> <p>Investeer veel in IT, om medewerkers met (her)bruikbare gecodificeerde kennis met elkaar te verbinden (externalisatie-combinatie-internalisatie).</p>	<p>Ontwikkel netwerken voor langdurige en/of intensieve samenwerking waarin impliciete kennis kan worden gedeeld (socialisatie).</p> <p>Investeer bescheiden in IT; doel is hier om de uitwisseling van impliciete kennis te faciliteren (externalisatie en internalisatie).</p>
<b>Personeelsbeleid</b>	<p>Ontwikkel medewerkers in grote groepen en door middel van computergestuurd 'distance learning' (combinatie, internalisatie).</p> <p>Beloon medewerkers voor het leveren van bijdragen aan en het gebruiken van het elektronische documentsysteem (externalisatie, internalisatie).</p>	<p>Ontwikkel medewerkers via persoonlijke coaching en mentoring (externalisatie, internalisatie).</p> <p>Beloon medewerkers voor het direct delen van persoonlijke impliciete kennis met anderen (socialisatie, externalisatie).</p>

## 4 Wegen naar kennismanagement

Wat betreft het bepalen van de kennisstrategie resulteren uit tabel 1 verschillende wegen die vooral verschillen in lengte en de mate van directheid. De meest *korte en directe weg* is die van uitsluitend socialisatie. Deze weg vereist goed georganiseerde samen-

werking en interactie tussen mentoren en senior-medewerkers enerzijds en junior-medewerkers anderzijds. Dit kunnen één-op-éénrelaties zijn, maar ook kleine teams, mits deze heterogeen van samenstelling zijn en de ervaren teamleden worden gemotiveerd en beloond om ook daadwerkelijk kennis en ervaring over te dragen.

5 Ten tweede is sprake van de zogenaamde *korte indirecte weg*, bestaande uit socialisatie-externalisatie-internalisatie. Indien het primaire bedrijfsproces relatief eenvoudig is, dan volstaat doorgaans deze benadering van kennismanagement.

De *lange indirecte weg* bestaat uit het gehele traject van socialisatie-externalisatie-combinatie-internalisatie. Dit lijkt voor veel grote ondernemingen en andere organisaties het gewenste scenario voor kennismanagement, waarbij grote investeringen in IT moeten worden gedaan.

Echter, de keuze welke weg het beste past bij de bedrijfsprocessen, wordt ook bepaald door de concurrentiestrategie. Een goed voorbeeld zijn de verschillen in kennismanagement tussen een aantal wereldwijd opererende ondernemingen op het terrein van strategieadvies. Een aantal ondernemingen in deze bedrijfstak, zoals vooral Bain & Company en McKinsey, volgen voor hun primaire proces een zogenoemde personalisatiestrategie (Hansen, Nohria en Tierney, 1999), gekenmerkt door socialisatie waar nodig aangevuld met externalisatie en internalisatie – de genoemde directe korte weg in combinatie met de indirecte korte weg. Deze personalisatiestrategie is gericht op het geven van creatief en analytisch goed onderbouwd advies over strategische vraagstukken door middel van het kanaliseren en ontwikkelen van individuele expertise. Andere spelers in deze bedrijfstak, zoals Accenture (vroeger Andersen Consulting) en Cap Gemini Ernst & Young, volgen bewust de lange indirecte weg in de vorm van een zogenaamde codificatiestrategie (Hansen, Nohria en Tierney, 1999). Deze codificatiestrategie is gericht op hoogwaardige, betrouwbare en snelle informatiesystemen door middel van ontwikkeling en hergebruik van gecodificeerde kennis. De verschillen tussen de codificatie- en personalisatiestrategie worden uitvoeriger weergegeven in tabel 2 (zie p. 115).

## Conclusies

Het betoog tot dusver en de voorbeelden impliceren dat IT en kennismanagement niet één pot nat is. Veel ondernemingen hebben dit de afgelopen jaren aan den lijve ondervonden door te investeren in uitgebreide IT-systemen, die vervolgens niet of nauwelijks worden gebruikt in de betreffende bedrijfsprocessen (Hansen, Nohria en Tierney, 1999). Daarnaast hebben ook veel ondernemingen hun kennismanagement en databases in aparte afdelingen geplaatst – bijvoorbeeld Personeelszaken of IT – waardoor de toegevoegde waarde van kennismanagement aan het eigenlijke bedrijfsproces vrijwel geheel verloren dreigt te gaan.

Voordat men tot investeringen in IT overgaat, dient eerst een analyse van de belangrijkste bedrijfsprocessen plaats te vinden – mede in het licht van de gehanteerde concurrentiestrategie. Daarbij moet het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis, tussen socialisatie-externalisatie-combinatie-internalisatie, en tussen verschillende soorten van kennisactiva goed in ogenschouw worden genomen. Op basis van deze analyse dient ten slotte een heldere keuze te worden gemaakt voor de korte directe, de korte indirecte ofwel de lange indirecte weg van kennismanagement. Voor veel ondernemingen resulteert dit in een keuze voor laatstgenoemde weg, waarin IT belangrijk is naast een bijbehorend bedrijfseconomisch model en een ondersteunend personeels- en beloningsbeleid. Veel andere ondernemingen zullen echter, met het oog op de centrale rol van impliciete kennis in hun concurrentiestrategie en bedrijfsprocessen, kiezen voor de korte directe of korte indirecte weg (of combinatie daarvan) naar kennismanagement. Hierbij speelt IT slechts een bescheiden rol, vanwege de onmogelijkheid om de betreffende impliciete kennis in goed georganiseerde systemen onder te brengen. ■

## Literatuur

- Hansen, M.T., N. Nohria en T. Tierney, (1999), What's your strategy for managing knowledge?, in: *Harvard Business Review*, vol. 77, March-April, pp. 106-116.
- Nonaka, (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, in: *Organization Science*, vol. 5, no. 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. en H. Takeuchi, (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York.
- Polanyi, M., (1966), *The tacit dimension*, Routledge & Kegan, London, 1966.
- Romme, A.G.L., (1998), Toward the learning organization: The case of circular re-engineering, in: *Knowledge and Process Management*, vol. 5, no. 3: pp. 158-164.