

De kennisintensieve organisatie

A.F.A. Korsten

Kennis en kennismanagement

Leren moet onderscheiden worden van kennismanagement. De Eindhovense hoogleraar Matthieu Weggeman publiceerde het boek *'Kennismanagement'* (1997a) en een oratie *'Organiseren met kennis'* (Weggeman, 1997b). De oratie is een verkorte versie van het boek. Weggeman ziet kennis als in mensen opgeslagen *impliciete* kennis. Kennis is letterlijk: 'Een - al dan niet bewust - persoonlijk vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren'. En: 'Dit vermogen is het metaforisch product van de informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt' (1997b: 58). Kennis is onderscheiden van informatie. Informatie is *gecodificeerde* kennis die is opgeslagen in *kennissystemen* en teksten. Letterlijk: 'Informatie: een gegeven of verzameling gegevens waaraan door iemand betekenis is toegekend' (1997b: 58).

Van organisaties wordt wel gezegd dat ze *kennisintensiever* worden. Mogelijk zou het dan meer gaan om informatie, uitgaande van de gegeven omschrijving.

De echte *kennisintensieve organisatie*, KIO, is een organisatie van professionals, volgens Weggeman. Men kan ook spreken van een organisatie van kenniswerkers. Dat is in lijn met zijn eerder werk. In 1992 verscheen van Weggeman's hand *'Leiding geven aan professionals'*.

Het boek *'Kennismanagement'* van Weggeman rekent af met allerlei opvattingen die hier en daar nog aangehangen worden. Zo is er de opvatting dat de kennis van het managen van 'operationele klussen' eeuwigheidswaarde heeft. Vanuit die opvatting wordt hier en daar gedachtenloos overgegaan tot *het fuseren* van organisaties, en het vervolgens in elkaar schuiven van mensen, groepen en doelstellingen. Dat er *cultuurbotsingen* kunnen optreden en mensen elders een goed heenkomen kunnen gaan zoeken, wordt niet gezien.

In dit boek *'Kennismanagement'* houdt de auteur een pleidooi voor 'fuzzy structures', waarbij kenniswerkers zelf bepalen in welke teams ze wensen te participeren en achter welke gedeelde missies en ambities ze aangaan. Plezier in het werk is voor de kenniswerker belangrijk.

Uitgaande van de opvatting dat kennis impliciete kennis is, heeft de auteur reserves bij kennisoverdracht. Van het willen beheersen en controleren van leerprocessen is Weggeman geen voorstander. *'Ik zal je leren!'* is dus een uitspraak die hij niet graag onderschrijft (Jacobs, 1997).

De definitie van *leren* van Weggeman luidt:

'Leren is het doorlopen van een proces waarmee kennis gecreëerd wordt. Kennis creëren is het verrijken van beschikbare kennis of het maken van nieuwe kennis' (1997b: 58).

Collectief leren is:

'Aanduiding voor de situatie waarin een verzameling mensen in eenzelfde periode, binnen eenzelfde kennisdomein aan het leren is' (1997b: 58).

Toch meent Weggeman dat management van kennis mogelijk is. Management van kennis is voor hem management van *menselijk talent* en *het faciliteren van leerprocessen*. De kennissystemen moeten niet de overhand krijgen. Een uitgebreid kennissysteem dreigt leren te ontmoedigen. Tot zover Weggeman, op basis van zijn boeken. Verderop komt een recent artikel, uit 2004, van hem aan bod.

Een KIO: een kennisintensieve organisatie

Omschrijving

Een *kennisintensieve organisatie* (KIO) is een organisatie die veel *kenniswerkers* telt. Een kio met veel ouderen kent dan vermoedelijk meer professioneel conservatisme en dat is maatschappelijk nadelig.

Vraag: Vergelijk 30 ziekenhuizen met eenzelfde aantal specialisten en onderzoek gelijke groepen oudere en groepen jongere specialisten op de toepassing van nieuwe technologische en andere middelen en operatieve werkwijzen. Zal dan meer professioneel conservatisme blijken? *Antwoord:* Volgens de leer (van Weggeman) wel. Hierop een toelichting?

Omvang van aantal kenniswerkers

Van alle werkende in Nederland behoort meer dan de helft tot de categorie kenniswerkers en na 2000 kwamen er nog meer bij. In Nederland komen steeds minder organisaties voor met personeel dat hoofdzakelijk of uitsluitend bezig is om hetzelfde werk steeds doelmatiger of beter uit te voeren. Veel organisaties kunnen te weinig geld verdienen met slechts meer vaardigheid te introduceren of meer ervaring, vaker moet een omslag gemaakt worden. Slechts in sectoren als de landbouw, bouw, het transport, de thuiszorg, loketwerk van gemeenten en de horeca is het nog mogelijk langer bezig te zijn min of meer routinematig handelen. Kennisintensieve organisaties met kenniswerkers hebben de toekomst in Nederland en mede daarom wordt wel belang toegekend aan een term en doel als 'kenniseconomie'.

Kennis als productiefactor

In een kennisintensieve organisatie treffen we kenniswerkers aan voor wie de productiefactor kennis ten minste even belangrijk is als ervaring en vaardigheid (en

dus routine). Denk bijvoorbeeld aan artsen, architecten, accountants, advocaten, organisatieadviseurs en apothekers.

Eis

Voor hen, dus voor bijvoorbeeld architecten en artsen, geldt dat ze in vergelijking met een gemeentelijk vervoerbedrijf met buschauffeurs veel moeten (blijven) leren *om goed in hun vak te blijven*. Dat vereist het bijhouden van vakliteratuur (voor architecten bijvoorbeeld over nieuwe bouwtechnieken), het bezoeken van congressen, het deelnemen aan opleidingen en studiedagen, het kunnen situeren van innovaties die burgers en klanten of patiënten op internet vonden.

Wanneer heeft een KIO een probleem?

Kennisintensieve organisaties als zodanig betitelen is geen eeuwige garantie voor succes. Neemt de motivatie om vakinhoudelijk bij te blijven in een organisatie af dan biedt het perspectief van een kio, een kennisintensieve organisatie, een mogelijkheid om hier verder op door te gaan. Een vakinhoudelijke achterstand is minder van belang als een organisatie geen kio is. Maar als er wel sprake is van een kennisintensieve organisatie met vergrijsd personeel dan is er mogelijk wel een probleem: te weinig vakinhoudelijk aan de maat zijn. Weggeman wijst op onderzoek dat aantoont dat de menselijke motivatie om voortdurend vakinhoudelijk vooraan mee te gaan voor het grootste deel van de kenniswerkers leeftijdgebonden is. Naarmate men ouder wordt, zit een kenniswerker minder in de frontlinie van vernieuwingen. Met de vernieuwingen heeft een aantal mensen het na 55 jaar en ruim 35 arbeidsjaren wel 'gehad'. Met het vorderen van de leeftijd treedt blijkbaar een zekere mentale moeheid op, die zich onder meer uit in een tanende ontvankelijkheid om enthousiast te worden over de zoveelste (pseudo- of echte) vernieuwing. 'Omdat kennis steeds sneller verouderd, slaat die moeheid steeds eerder toe', zegt de Eindhovense hoogleraar innovatie Mathieu Weggeman.

Voor ontwerpers van nanotechnologie of biotechnologen kan dat al voor hun 35ste levensjaar gebeuren en voor bijvoorbeeld fiscaal-juristen veel later (Weggeman, 2004). Het tot op hogere leeftijd doorwerken van kenniswerkers leidt er – zo gezien – toe dat een groot deel van de kenniswerkers met verouderde kennis werkt. De chirurg blijft misschien wel degelijk maar ook ouderwets opereren met als gevolg trauma's en/of duurdere behandelingen of andere gevolgen. 'Uitdieselen' is dus lang niet altijd gunstig. Een kio die veel oudere ervaren krachten in dienst heeft, onthoudt klanten alternatieven die goedkoper, sneller, preciezer, veiliger, effectiever, gezonder, makkelijker hanteerbaar of gebruiksvriendelijker zijn. Een kio met veel ouderen kent dus *professioneel conservatisme*.

Een probleem: arbeidsduurverlenging voor een kio gunstig?

Wie kennis heeft van de verminderde veerkracht om innovaties op latere leeftijd aan te gaan en tot zich te nemen in ene kio, weet dat *arbeidsduurverlenging* niet zonder meer gunstig is voor kennisintensieve organisaties. 'Kenniswerkers verplichten langer door te werken, is alleen verantwoord als zij óók verplicht worden om the state of the art in hun vak te blijven. Dat impliceert blijven studeren tot op hoge leeftijd en het beschikbaar stellen van tijd voor deskundigheidsbevordering', aldus Weggeman (2004), die we hier volgden.

T-profiel gunstig voor kennisintensieve organisaties?

Weggeman (2004) geeft het door minister Hans Wijers van Economische Zaken geïntroduceerde *T-profiel voor professionals*. Is dit gunstig, kennis hebben van de toenemende kans met stijgende leeftijd van kenniswerkers om minder ontvankelijk te zijn voor toepassing van innovaties in de eigen professie? Kern van een T-profiel is dat professionals in de tweede fase van hun loopbaan, vanwege het afnemen van de souplesse om mentaal fit te blijven en innovaties te adopteren, het professionele repertoire aanzienlijk verkleinen door te kiezen voor een specialistisch deelgebied dat zij diepgaand willen blijven beheersen (dit heet de poot van de T). Volgens het Wijers-model houdt de oudere specialist een tot drie aanpalende gebieden bij, teneinde met collega's over de breedte van het vak te kunnen communiceren. De argumentatie hierachter is dat de kans groter is dat een kenniswerker tot op latere leeftijd een specialistisch gebied kan blijven overzien dan dat hij breed en diep tegelijk is. Conclusie: Het t-profiel concept van Wijers spoort met het denken over vergrijzing in kennisintensieve organisaties.

Weggeman (2004): 'Heel goed weten waar je het over hebt zolang je in functie bent, dat is wat nu nodig is'. Het is ongewenst om kenniswerkers wel lang in een kio vast te houden, *zonder* ze naar de school te sturen, naar congressen of studiedagen. Opleidingsbeleid is zinnig voor een kennisintensieve organisatie. Oudere kenniswerkers dragen niet genoeg bij aan professionele progressie in de vorm van toepassing van innovatie, meent Weggeman.

De stelling van de sg van het ministerie van VWS Roel Bekker (april 2004, bijeenkomst op EX over ROB-advies over cultuur in de rijksdienst) dat ambtenaren verboden moest worden om naar congressen te gaan, is voor kio's een onzinnig advies (hoewel niet alle congressen vermoedelijk even zinvol zijn).

Kennismanagement in advertenties?

Een manier kan zijn om eens te kijken naar personeelsadvertenties. Dat deden we ook. We troffen de volgend advertentie aan.

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat plaatste in 2000 de volgende advertentie: 'Voor dat zo 'n landingsbaan er ligt moeten er heel wat ballonnetjes opgelaten worden. Welke strateeg pakt onderzoek en *kennismanagement* op? Verderop in de advertentie blijkt dat de gezochte kandidaat met de Directeur-generaal Rijksluchtvaart dienst verantwoordelijk is voor de inrichting van het programmabureau, het managen van een team van professionals, het aansturen en coördineren van het werk en het opstellen van samenvattende onderzoeks- en voortgangsrapportages. Mede door (inter)nationaal kennismanagement waarborgt u een hoogstaand wetenschappelijk niveau. De kandidaat geeft leiding aan onderzoeksprojecten en moet op innovatieve wijze onderzoek op zetten en inrichten. Vereisten: 'U weet wat kennismanagement is. U kunt omgaan met universiteiten, onderzoeksbureaus, onafhankelijke experts enz.

Volgens deze advertentie heeft het er veel van weg dat de door V&W gevraagde kandidaat zich bezig moet houden met *kenniscreatie* en met *contra-expertise*, *kennis delen* (immers het woord team valt), *kennis toepassen* en vermoedelijk ook met *kennis beoordelen*. Dat roept de vraag op welke onderdelen tot kennismanagement behoren. Behoren daartoe: kennis creëren, kennis delen, kennis toepassen en kennis beoordelen of wordt er nog iets gemist?

Kennismanagementprofiel van een organisatie

Volgens M. Weggeman kan van een organisatie een *kennismanagementprofiel* (KM-profiel) gemaakt worden. Hij stelde dit in zijn boek '*Kennismanagement*'. Dit omvat in zijn ogen:

- Vaststellen benodigde kennis;
- Inventariseren beschikbare kennis;
- Kennis ontwikkelen;
- Kennis delen;
- Kennis toepassen;
- Kennis evalueren.

Hoe kom je tot een kennismanagementprofiel, een KM-profiel? Door een *kennismanagementscan* op te zetten.

Kennismanagementscan

M. Weggeman heeft een kennismanagement scan opgesteld die we hier weergeven. Dit was voor hem een eerste poging die was gebaseerd op ervaringen met eerdere proefversies.

	Kennismanagementscan vlg. Weggeman	Antwoord				
0	<i>Algemeen</i>					
0.1	Een organisatie dient expliciete doelen te hebben t.a.v. het plannen, besturen en beheren van de productiefactor kennis?	Oneens	2	3	4	Eens 5

0.2	Onze organisatie heeft expliciete doelen te hebben t.a.v. het plannen, besturen en beheren van de productiefactor kennis?	Nee, nauwelijks				Ja
1	<i>Vaststelling benodigde kennis</i>					
1.1	De strategie van onze organisatie is zo duidelijk dat we daaruit af kunnen leiden welke kennis nodig is om die strategie te realiseren.	On-eens				Eens
1.2	Het expliciet vaststellen van de benodigde kennis om de strategie te realiseren, is bij ons een gesystematiseerd routineproces.					
1.3	Wij weten welke kennis wij nodig hebben om onze strategie te realiseren.	On-eens				Eens
1.4	Soms volgen wij de omgekeerde weg: gegeven de aard (exclusiviteit) en het niveau van de beschikbare kennis, wordt vastgesteld welke strategische kansen wij op basis daarvan in de markt zouden kunnen creëren.	On-eens				Eens
	<i>Bijbehorende open vragen</i>					
1.2	<i>Bij score >3: Hoe verloopt dat proces (stappen) en door wie wordt het uitgevoerd?</i>					
1.3	<i>Als score >3: Hoe weet u dat?</i>					
2	<i>Inventariseren bestaande kennis</i>					
2.1	Wij weten op welke gebieden wij meer (breder of kwalitatief hoogwaardiger) kennis in huis hebben dan onze belangrijkste concurrent(en).	On-eens				Eens
2.2	Het is mij bekend welke kenniswerkers in mijn werkomgeving beschikken over voor ons waardevolle maar schaarse kennis (schaars is: niet makkelijk vervangbaar; moet een hoge prijs voor betaald worden)	On-eens				Eens
2.3	Als een bepaalde vraag van een (interne of externe) klant bij mij binnenkomt of als ik betrokken raak bij een gesprek tussen collega's over zo 'n binnengekomen vraag, dan kan ik zeggen wie in mijn werkomgeving over de meeste kennis beschikt om die vraag te beantwoorden.	Zelden				Bijna altijd
2.4	Als een bepaalde vraag van een (interne of externe) klant bij mij binnenkomt of als ik betrokken raak bij een gesprek tussen collega's over zo 'n binnengekomen vraag, dan kan ik zeggen waar in onze organisatie zich de meeste kennis bevindt om die vraag te beantwoorden.	Zelden				Bijna altijd
2.5	Wij beschikken over een formele – al dan niet geautoriseerde – index/database waarin opgezocht kan worden welke kennis waar in de organisatie aanwezig is.	On-eens				Eens
2.6	De kennis die wij van onze producten/diensten hebben, is kwalitatief van een vergelijkbaar niveau als de kennis die wij hebben van onze productieprocessen.	On-eens				Eens
2.7	De kennis die wij van onze producten/diensten hebben, is kwalitatief van een vergelijkbaar niveau als de kennis die wij hebben van onze markten/klanten.	On-eens				Eens
	<i>Bijbehorende open vragen</i>					
Bij 2.1	Bij score >3: Hoe weet u dat? Welk proces levert dat antwoord op?					
2.2	Bij score >3: Hoe weet u dat? Welk proces levert dat antwoord op?					
2.2	Bij alle scores: Wat wordt gedaan om dragers van waardevolle, schaarse kennis voor de organisatie te behouden?					
2.5	Bij score >3: Hoe ziet die index/database eruit? Wie is verantwoordelijk voor de validiteit en het periodiek muteren van die index/database?					

3	<i>Ontwikkelen (nieuwe) kennis</i>				
3.1	Omdat wij enerzijds weten welke kennis er voor de realisatie van onze strategie nodig is en anderzijds weten welke kennis wij in huis hebben, weten wij ook welke nieuwe kennis wij moeten ontwikkelen of acquireren. Kortom, de kennisleemtes zijn bekend.	On-eens			Eens
3.2	Beslissen over make or buy of het samen met een externe partner ontwikkelen van nieuwe benodigde kennis, worden hier expliciet en op voornamelijk rationele gronden genomen.	Zelden			Altijd
3.3	Wij beschikken over formele kennisontwikkelingsprocedures zoals kennisontwikkelingspilot studies, - projecten, - programma's e.d.	On-eens			Eens
3.4	In onze organisatie wordt ook spontaan nieuwe kennis ontwikkeld die niet direct voor de realisatie van de vigerende strategie nodig is (motieven: bijvoorbeeld technology push of hobbyisme).	On-eens			Eens
3.5	De in vraag 3.4 bedoelde spontane kennisontwikkelingsactiviteiten beslaan gemiddeld tussen de 10 en 20% van de totale capaciteit die voor het ontwikkelen van nieuwe kennis beschikbaar is.	On-eens			Eens
3.6	Wij hebben goede contacten met onderzoeksinstituten (universiteiten, R&D laboratoria, technologiecentra e.d.) die ene reputatie hebben op kennisgebieden die voor ons van strategisch belang zijn.	On-eens			Eens
3.7	Het komt wel eens voor dat men op twee verschillende plaatsen in de organisatie tegelijkertijd bezig is dezelfde nieuwe kennis te ontwikkelen.	On-eens			Eens
3.8	Het komt wel eens voor dat bij een bepaalde afdeling of groep een kennisachterstand is ontstaan die alleen tegen relatief hoge kosten weer ingelopen kan worden.	On-eens			Eens
3.9	Ongeacht het al dan niet aanwezig zijn van ene lange termijn strategie wordt er bij ons periodiek en gestructureerd nagedacht over de vraag welke kennis de organisatie over 5 tot 10 jaar in huis zou moeten hebben.	On-eens			Eens
	Bijbehorende open vragen				
Bij 3.2	Bij score >3: Hoe is dat besluitvormingsproces ingericht? Welke beslissingscriteria worden daarbij gehanteerd?				
3.3	Bij score >3: Kunt u die procedures nader toelichten, omschrijven?				
3.7	Bij score <3: Hoe komt dat c.q. waar ligt dat aan?				
3.8	Bij score <3: Hoe kan zo 'n kennisachterstand ontstaan?				
3.9	Bij score >3: Wie houden zich daarmee bezig en hoe doen zij dat?				
4	<i>Kennis delen</i>				
4.1	Wij besteden expliciet en formeel aandacht aan het delen van beschikbare kennis met medewerkers waarvan verwacht wordt dat zij die kennis voor het uitvoeren van hun taken nodig hebben.	On-eens			Eens
4.2	De cultuur, de sfeer, het samenwerkingsklimaat in onze organisatie is van dien aard dat kenniswerkers zich vrij voelen om hun kennis spontaan en informeel met anderen te delen.	On-eens			Eens
4.3	Het delen van kennis met anderen, kan de positie van de betreffende kenniswerker in de organisatie verzwakken; kennis is immers macht.	On-eens			Eens
4.4	Voor een kenniswerker loont het bij ons niet de moeite om zijn kennis met anderen te delen omdat hij er in het algemeen weinig tot niets voor terugkrijgt.	On-eens			Eens
4.5	Iemand die voor zijn werk op zoek gaat naar bepaalde kennis, komt in de meeste gevallen ook terecht bij diegenen in de organisatie die over dat onderwerp het meeste weet.	On-eens			Eens

4.6	Ten aanzien van het verwerven en verspreiden van kennis, geldt in onze organisatie voor iedere kenniswerker dat hij zowel een haal- als een brengplicht heeft.	On-eens				Eens
4.7	Het komt wel eens voor dat kostbare fouten worden gemaakt omdat benodigde kennis niet op tijd op de juiste plaats beschikbaar was.	On-eens				Eens
4.8	Wij leren van elkaars fouten en ervaringen.	On-eens				Eens
4.9	Het delen van kennis wordt in onze organisatie op de volgende wijzen gefaciliteerd:	On-eens				Eens
4.9.1	Via interne discussiebijeenkomsten en progress meetings					
4.9.2	Via (interne of externe) opleidingen, cursussen, lezingen, seminars					
4.9.3	Via rapporten, manuals, instructiebladen en andere soft ware					
4.9.4	Via case evaluaties van afgesloten (gelukte of mislukte) projecten					
4.9.5	Via training-on-the job in meester-gezel verband					
4.9.6	Via rotatie van waardevolle schaarse kennisdragers over verschillende afdelingen					
4.9.7	Via archief-, bibliotheek- en documentatieservices/ diensten					
4.9.8	Via informatietechnologie (databases, intranet, groupware)					
4.9.9	Via een communicatiebevorderend inrichten van het gebouw					
4.9.10	Via informele face-to-face contacten					
	Bijbehorende open vragen					
4.1	Als score > 3: Hoe verloopt het formele kennisdelingsproces (stappen, procedures)? Wie heeft daarin welke verantwoordelijkheden? Welke rol speelt IT daarbij?					
4.2	Als score < 3: Kunt u de samenwerkingscultuur omschrijven die tot spontane kennisdeling leidt?					
4.2	Als score < 3: Welke elementen in de organisatiecultuur belemmeren het spontaan delen van kennis?					
4.4	Als score > 3: Waardoor worden kenniswerkers gemotiveerd om hun kennis met anderen te delen?					
4.6	Als score > 3: Hoe staat het met de praktische naleving van die haal- en brengplicht?					
4.9	Hanteert uw organisatie nog andere methoden om het delen van kennis te faciliteren dan de hier genoemde? Zo ja, welke zijn dat dan?					
5	<i>Kennis toepassen</i>					
5.1	Nieuw ontwikkelde of geacquireerde kennis wordt, nadat die gedeeld is, doorgaans snel toegepast wanneer dat zo nu en dan van hogerhand wordt opgedragen.	Omn-eens				Eens
5.2	Nieuw ontwikkelde of geacquireerde kennis wordt, nadat die gedeeld is, doorgaans snel spontaan toegepast door de kenniswerkers waarvoor die kennis bestemd is.	On-eens				Eens
5.3	Als er in onze organisatie weerstand is om nieuwe, gedeelde kennis snel toe te passen, dan kan dat een gevolg zijn van de volgende oorzaken:					
5.3.1	Kenniswerkers waarvoor de nieuwe kennis bestemd is, zijn onvoldoende betrokken geweest bij de ontwikkeling van die nieuwe kennis (not-invented-here syndroom)	Komt zelden voor				Vaak
5.3.2	Management stelt de toepassing van de nieuwe kennis voortdurend verplicht (Dat leidt tot weerstand omdat kenniswerkers van mening zijn dat hoger management wel mag bepalen wat er gedaan moet worden (strategische afhankelijkheid) maar dat de professionals zelf mogen bepalen hoe – en dus met welke kennis – zij dat doen	Zelden				Vaak

	(operationele autonomie))					
5.3.3	De nieuwe kennis draagt volgens de professionals niet bij aan een betere, snellere, goedkopere of meer plezierige uitvoering van de aan hen opgelegde taken	Zelden				Vaak
5.3.4	Kenniswerkers zijn te zeer gehecht aan hun routines en gewoonten (Wij hebben het altijd op deze manier gedaan en dat heeft steeds goed gewerkt)	Zelden				Vaak
5.3.5	Senior kenniswerkers hebben niet geleerd te leren en vinden daarom dat de nieuwe kennis vooral van belang is voor jongeren en voor nieuwe medewerkers.	Zelden				Vaak
	Bijbehorende open vragen					
5.2	Als score > 3: Wat zijn de motieven van kenniswerkers om nieuwe gedeelde kennis doorgaan s snel spontaan toe te passen?					
5.3	Zijn er nog andere oorzaken te noemen waardoor het komt dat er in uw organisatie soms weerstand bestaat tegen het snel toepassen van nieuwe gedeelde kennis? Zo ja: welke zijn dat?					
6	<i>Kennis evalueren</i>					
6.1	Omdat wij enerzijds weten welke kennis wij voor de realisering van onze strategie nodig hebben en anderzijds weten welke kennis wij in huis hebben, kunnen wij vaststellen welke in de organisatie beschikbare kennis niet langer meer van belang is voor de uitvoering van de strategie.	Zeer oneens				Zeer eens
6.2	Kenniswerkers die voor het overgrote deel over kennis beschikken die voor de uitvoering van de strategie niet (meer) van belang is, worden het onderwerp van coachings-, trainings-, (om)scholings of andere leerprogramma's teneinde het rendement op de kennis van die medewerkers (weer) op een aanvaardbaar niveau te brengen.	Zeer oneens				Zeer eens
6.3	Er zijn in het primaire proces van onze organisatie geen kenniswerkers te vinden waarvoor geldt dat meer dan 50% van hun kennis niet (meer) van belang is voor de uitvoering van onze strategie.	Zeer oneens				Zeer eens
6.4	Er wordt in onze organisatie nauwelijks (collectieve) archiefruimte of geheugencapaciteit van centrale databases in beslag genomen voor het bewaren van kennis die we zelden of niet meer gebruiken.	Zeer oneens				Zeer eens
6.5	Er wordt in onze organisatie nauwelijks (collectieve) ruimte in beslag genomen door apparatuur, machines, opstellingen en installaties waar zelden of geen gebruik van gemaakt wordt.	Zeer oneens				Zeer eens
	Bijbehorende open vragen					
6.1	Als score > 3: Hoe ontdoet de organisatie zich (fysiek) van kennis die obsoleet is geworden?					
6.2	Als score > 3: Hoe zien die programma's er uit in termen van inhoud en procedure?					
6.3	Als score < 3: Waarom beschikt de organisatie niet of nauwelijks over dergelijke programma's?					
6.3	Als score > 3: Hoe komt het dat dergelijke kenniswerkers slechts sporadisch in het primaire proces aangetroffen worden?					
6.3	Als score < 3: Hoe komt het dat dergelijke kenniswerkers toch nog in het primaire proces actief zijn? Is de kosten/batenverhouding van zo'n medewerker geen issue of kan de organisatie zich de luxe van een laag rendement op een dele van de kenniswerkers permitteren of heerst er een 'te lief' sociaal beleid of zijn er andere redenen voor die situatie te noemen?					

Weggemans meent dat per operationeel proces van de kenniswaardeketen een rapportcijfer moet worden afgegeven. Die cijfers moet men dan in een cirkel plaatsen waarna men de punten kan verbinden. Zo wordt een KM-profiel zichtbaar wat voor verbetering vatbaar is.

Vraag: Deze scan kent bepaalde vragen die verraden dat de scan vooral voor private organisaties is opgesteld. Hoe ziet een omwerking hiervan voor een gemeente eruit?

Conclusie

Het concept van een kennisintensieve organisatie is zinnig om het opleidingsbeleid van kennisintensieve organisaties door te lichten.

Literatuur over kennisintensieve organisaties

- Baalen, P., M. Weggeman en A. Witteveen (red.), Kennis en management, Scriptum, Schiedam, 2002.
- Boekhoff, Th. (red.), Managen van kennis, Kluwer, Deventer, 1997.
- Bruijn, J.A. de, en C. de Neree tot Babberich, Competing values in knowledge management, Lemma, Utrecht, 2000.
- Dixon, N., Algemene kennis – Kennisoverdracht in organisaties, Scriptum, Schiedam, 2000.
- Duivenboden, H. van, M. Lips en P. Frissen (red.), Kennismanagement in de publieke sector, Elsevier, Den Haag, 1999.
- Jorna, R.J. en J. Simons (red.), Kennis in organisaties, Coutinho, Bussum, 1992.
- Nuiver, H., Doen wat je bedacht hebt – Resultaatgericht werken in kennisintensieve organisaties, Van Gorcum, Assen, 2002.
- Probst, G., S. Raub & K. Romhardt, Effectief omgaan met kennis, Scriptum, Schiedam, 2002.
- Sadler, Ph. (ed.), Management consultancy – A handbook for best practice, Kogan, Londen, 2001 (2e druk).
- Sanchez, R. (ed.), Knowledge management and organizational competence, Oxford University Press, Oxford, 2001.
- Weggeman, M., In de kenniseconomie lopen de hazen anders, in: NRC, 11 mei 2004.
- Weggeman, M., Kennismanagement – Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, Scriptum, Schiedam, 1997.
- Weggeman, M., Kennismanagement in de praktijk, Scriptum, Schiedam, 2000.