

## University of Groningen

### Identificatie van cruciale kennis

Blaauw, Gerben

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

2005

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Blaauw, G. (2005). *Identificatie van cruciale kennis*. s.n.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

## 7 Conclusies

In de afgelopen zeven jaar heeft het onderzoek naar cruciale kennis plaatsgevonden in het kader van dit promotieonderzoek. In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek behandeld. Voor de verschillende deelvragen uit §1.5 worden deelconclusies beschreven. Vervolgens wordt in §7.6 de eindconclusie geformuleerd en worden aan de hand van de opgedane inzichten, in §7.7 enkele aanbevelingen gedaan.

### 7.1 Belang van kennis voor organisaties

De eerste deelvraag was erop gericht om de rol van kennis in organisaties vanuit theoretisch perspectief vast te stellen.

#### *Wat is het belang van kennis voor organisaties?*

Op basis van verschillende organisatietheorieën is vastgesteld dat kennis zich de laatste decennia meer en meer ontwikkelt als een kritische succesfactor voor veel organisaties.

In de postindustriële samenleving zijn de traditionele productiefactoren arbeid, kapitaal en grondstoffen naar de achtergrond verdrongen ten gunste van de nieuwe productiefactor kennis. De globaliseringstrend leidt tot sterke internationale concurrentie, die onder andere tot uiting komt in snel verlopende marktontwikkelingen en een korte 'life cycle' van producten en diensten. Dit maakt investeren in kennis noodzakelijk; enerzijds om flexibeler te kunnen reageren op veranderende omstandigheden en anderzijds om een min of meer onafgebroken innovatie te realiseren. Kennis vormt steeds meer een integraal onderdeel van geleverde producten en diensten. Kortom, in het tijdperk van de 'kennismaatschappij' lijkt kennis de belangrijkste productiefactor te zijn.

Op basis van literatuurstudie kan worden gesteld dat de strategische positie van organisaties die concurreren op basis van hun kennis, kan worden afgeleid uit de core competence, de competitive advantage en de wijze waarop zij hun primaire processen hebben ingericht. Dit inzicht heeft gediend als basis voor het conceptuele model van cruciale kennis. Het begrip core competence duidt aan dat een organisatie een of meer kernactiviteiten heeft waaraan de meeste toegevoegde waarde wordt ontleend. Bij competitive advantage gaat het om de positie in de markt ten opzichte van de concurrenten. Met primaire processen wordt een verzameling samenhangende kennisintensieve taken die leiden tot kennisproducten of diensten verstaan. In het eerste conceptuele model in dit proefschrift vormen deze begrippen de leidraad voor het begrip cruciale kennis.

De crucialiteit van kennis in een organisatie is deels afhankelijk van de wijze waarop een organisatie is ingericht. In dit proefschrift wordt een organisatie gezien als een verzameling van verschillende soorten kennis, gedragen door samenwerkende actoren (kennisdragers) die doelgerichte activiteiten uitvoeren. De samenhang van deze activiteiten blijkt uit de functie van de activiteiten binnen het proces en uit de communicatie tussen de verschillende dragers. Deze

samenhang wordt beschreven in het tweede conceptuele model, waarin het individu als kennisdrager centraal staat. Aangezien de crucialiteit van kennisdomeinen zowel samenhangt met de positie van de organisatie in haar omgeving (zie figuur 2.2: conceptueel model cruciale kennis) als met de inrichting van de organisatie zelf (zie figuur 2.3: conceptueel model van het individu als kennisdrager) moeten beide conceptuele modellen in samenhang beschouwd worden om de cruciale kennisdomeinen te kunnen identificeren.

Samenvattend kan worden gesteld dat het belang van kennis voor organisaties tot uiting komt als (1) kritische succesfactor, (2) bepalende productiefactor en (3) als integraal onderdeel van geleverde producten en diensten. De crucialiteit van de kennis van een organisatie hangt af van de wijze waarop de organisatie is ingericht, maar ook van de interactie van de organisatie met haar omgeving.

## 7.2 Het in kaart brengen van kennis van organisaties

De tweede deelvraag heeft betrekking op de wijze waarop de kennis in organisaties kan worden herkend en beschreven:

### *Op welke wijze kan kennis van organisaties in kaart worden gebracht?*

Om de in §7.1 besproken modellen te operationaliseren en daarmee de cruciale kennis in een organisatie zichtbaar te kunnen maken, dient de kennis van een organisatie in kaart gebracht te worden ('knowledge mapping'). Het resultaat hiervan wordt een kenniskaart genoemd. Met behulp van kenniskaarten kan inzicht worden verkregen in de kennisopbouw van een organisatie. Een kenniskaart kan een uitgangspunt zijn voor operationeel management en voor strategische overwegingen.

De verschillende werkwijzen om een kenniskaart op te stellen en die in de literatuurverkenning (zie §3.4) beschreven zijn, vertonen de overeenkomst dat het beschrijven van de kennisdomeinen als basis van een kenniskaart centraal staat. Er is bij het opstellen van een kenniskaart dus een taxonomie van de kennis van een organisatie opgesteld. Bij het beschrijven worden overzichten gemaakt met daarin informatie over de kennisdomeinen die bij bepaalde medewerkers behoren. Daarnaast geven de meeste auteurs aan dat de kennisdomeinen behalve aan medewerkers ook gerelateerd worden aan (onder andere) de organisatiestructuur, het producten- of dienstenpakket, de organisatieprocessen of aan hetgeen evident is voor de klant. Deze kennisgerelateerde karakteristieken van de organisatie zijn in dit proefschrift aangeduid als organisationele componenten. Een kenniskaart wordt dus opgesteld door het weergeven van kennisdomeinen, kennisdragers en organisationele componenten.

De mate waarin de relatie tussen kennisdomeinen en organisationele componenten verder wordt uitgewerkt, is afhankelijk van de doelstelling die met het opstellen van de kenniskaart wordt beoogd.

Voor dit onderzoek is voor het zichtbaar maken van kennis en het identificeren van cruciale kennis dus gebruik gemaakt van een kenniskaart. Het in kaart brengen van kennis (knowledge mapping) blijkt een geschikte techniek om de kennis van een organisatie te beschrijven. Daarbij is het van groot belang om de

kennisdomeinen een duidelijke identificatiernaam te geven en gebruik te maken van de organisationele componenten bij de opbouw van de kenniskaart.

### 7.3 Het onderzoeksinstrument

De derde onderzoeksvraag luidt:

#### *Welk instrument kan hiervoor ontwikkeld worden?*

Bij aanvang van dit onderzoek was er ons in de literatuur geen instrument bekend waarmee cruciale kennis kan worden geïdentificeerd. Voor dit onderzoek is daarom het onderzoeksinstrument Identick ontwikkeld, dat het mogelijk maakt om kennis binnen een organisatie te inventariseren, analyseren en cruciale kennis te identificeren. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de in §3.4 genoemde technieken om kennis in kaart te brengen. Het onderzoeksinstrument Identick is zodanig ontworpen dat er overzichten op basis van deze kenniskaart gegenereerd kunnen worden. Met behulp van deze overzichten kan, na analyse, de cruciale kennis van een organisatie geïdentificeerd kan worden.

In het instrument zijn de theoretische concepten uit §2.4 en §2.6 vertaald naar variabelen, die vervolgens zijn uitgewerkt in een vragenlijst. Daarbij zijn de principes om kennis in kaart te brengen uit hoofdstuk 3 gehanteerd. Dit heeft geleid tot een ontwerp van het onderzoeksinstrument, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen variabelen die betrekking hebben op de kenmerken van de organisatie en haar omgeving, en variabelen die betrekking hebben op het individu als kennisdrager. Deze twee meetniveaus zijn als uitgangspunt genomen voor het onderzoeksproces en de opbouw van de onderzoeksmethode.

Het zorgvuldig benoemen (zie §3.4.1) van de kennisdomeinen is een belangrijke activiteit in Identick. Ze is van belang om een zo groot mogelijke accuratesse te bereiken. Het niveau en de mate waarin bepaalde kennisdomeinen aanwezig zijn, is weer afhankelijk van de karakteristieken en eigenschappen van de menselijke kennisdrager. De wijze waarop de kennis in de kennisdrager is ingebed, is bepalend voor de kwaliteit van de toepassing van deze kennis. In dit onderzoek worden de, voor de identificatie van cruciale kennis, relevante organisationele componenten, hun eigenschappen en de hieraan gerelateerde kennisdomeinen in kaart gebracht.

Voor het onderzoek op organisatieniveau worden de in §2.4 genoemde kenmerken van een organisatie in relatie met de omgeving beschreven. Hierbij worden de kennisdomeinen geïnventariseerd die een relatie hebben met het primaire proces, de strategische doelstellingen, de core competence en de competitive advantage.

De kenmerken die genoemd worden in §2.6, hebben betrekking op het individu als kennisdrager, zijn kennisdomeinen, zijn activiteiten en zijn communicatienetwerk. Deze kenmerken zijn als variabelen geoperationaliseerd en opgenomen in een gestructureerde vragenlijst. Hierin worden persoonlijke kenmerken, de activiteiten en kenmerken van de kennisdomeinen van de individuele kennisdrager vastgelegd. Tevens wordt de communicatie over kennisdomeinen tussen kennisdragers in kaart gebracht.

Voor de analyse van de onderzoeksgegevens is een systematiek gekozen om de onderzoeksgegevens te ordenen en aan elkaar te relateren. Door gebruikmaking van de Basisclassificatie Nederlandse Bibliotheken (BNB) worden de kennisdomeinen benoemd en daarnaast gekoppeld aan de benamingen zoals deze in de organisatie zélf voor de kennisdomeinen gehanteerd worden. Het instrument geeft door het gebruik van deze classificatie een gestructureerd en samenhangend overzicht van alle kennisdomeinen die geïnventariseerd zijn. Het gebruik van de BNB geeft de mogelijkheid een eenduidige identificatienaam aan een kennisdomein toe te kennen. Door de koppeling aan de kennisdomeinnaam zoals deze in de organisatie gangbaar is, wordt de aanduiding van het kennisdomein verder gespecificeerd.

Op basis van de BNB-codering van de kennisdomeinen ontstaat de mogelijkheid om de aan de kennisdomeinen gekoppelde onderzoeksgegevens te combineren en te aggregeren.

De identificatie van cruciale kennis kan worden verwezenlijkt door het toetsen van de scores van kennisdomeinen aan een drempelniveau en de interpretatie van deze scores door de onderzoeker en de betrokken organisatie. Dit is de laatste stap van het onderzoeksproces: het voorzien in terugkoppeling naar de medewerkers van de organisatie en het uiteindelijk samen met hen definitief vaststellen van de cruciale kennisdomeinen.

## 7.4 Uitspraken over cruciale kennis aan de hand van het instrument

Aan de hand van de uitkomsten van het instrument kunnen er uitspraken gedaan worden over cruciale kennis. Deelvraag 4 is hierop gericht:

***In hoeverre kan door toepassing van het instrument een uitspraak gedaan worden over de cruciale kennis van een organisatie?***

De ervaringen met Identick worden in twee casussen beschreven:

1. de casus Wolfard's Werktuigbouw en Electrotechniek (WWE) in hoofdstuk 5
2. de casus Transfer & Liaisongroep (TLG) in hoofdstuk 6.

Beide casussen kunnen gezien worden als test voor de doeltreffendheid van het instrument Identick om cruciale kennis te identificeren.

### **Ervaringen tijdens het onderzoeksproces**

In de eerste fase van het onderzoek op organisatieniveau zijn de generalisten bij de onderzoeksorganisatie geïnterviewd. Verder is gebruikgemaakt van publicaties over de bedrijfstak, jaarverslagen en interne documentatie. Aan de hand van het beeld van de organisatie dat op deze wijze ontstond, zijn in samenspraak met de generalisten de specialisten geselecteerd die in aanmerking kwamen om geïnterviewd te worden. Deze aanpak blijkt een doeltreffende manier te zijn om de mogelijk relevante dragers van cruciale kennis op te sporen. In de tweede fase zijn de specialisten geïnterviewd. Ook aan hen is gevraagd mogelijke dragers van cruciale kennis te noemen. De analyse van het communicatienetwerk, vooral de

namenlijst van communicatiepartners, bleek hierbij een handig hulpmiddel om volgende kandidaten voor vervolginterviews op te sporen. In de casus WWE leek de selectie van interviewkandidaten volledig, omdat er tijdens het afnemen van de diepte-interviews gaandeweg geen nieuwe namen meer naar voren werden gebracht en er meer en meer verwezen werd naar reeds geïnterviewde kandidaten. Bij WWE werd een drager van kennis, die later als cruciaal is geïdentificeerd, pas in de tweede ronde genoemd en daarna geïnterviewd. Het is dus van belang gebleken om niet alleen af te gaan op het globale beeld van de organisatie uit het vooronderzoek en de verwijzingen van de generalisten in de eerste ronde.

In de casus TLG werden alle medewerkers geïnterviewd. In deze casus werd de selectie van overige kandidaten voor interviews uitgebreid naar de stakeholders om een beter inzicht te krijgen in de kennisdomeinen die volgens hen bij de TLG aanwezig zijn. Dit was van belang gezien de intermediaire functie van de organisatie.

### **Kennisintensiviteit van de organisaties**

Bij WWE was de spreiding tussen opleidingen van de respondenten groter dan bij TLG. Er werden bij WWE medewerkers met een LBO-, MBO-, HBO- en academische achtergrond geïnterviewd. Bij TLG waren de medewerkers HBO-niveau of universitair geschoold. Omdat het opleidingsniveau, gecombineerd met de relevante werkervaring (knowledge level), een van de criteria is voor crucialiteit, valt dit terug te zien in de gemiddelde eindscore in de criteriatabellen. Een hoger gemiddelde kan gezien worden als een aanwijzing voor hogere kennisintensiviteit binnen de gehele organisatie, maar zegt niets over de crucialiteit van een kennisdomein, omdat dit niveau binnen een organisatie over de gehele linie hoger uitvalt. Het zou wel kunnen dienen als maatstaf om verschillende organisaties met elkaar te vergelijken.

Bij WWE hebben meer dan 80% van de geïnterviewde medewerkers een opleiding die aansluit bij hun functie. De kennisdomeinen van de medewerkers van TLG daarentegen hebben niet allemaal (minder dan 50%) een directe link met de door hen gevolgde vooropleiding. Er zijn twee senior consultants, die als onderzoeker zijn gepromoveerd in een discipline die niet bij hun functie aansluit. Zij zijn vanwege hun academische ervaring als onderzoeker en niet vanwege hun vakkennis werkzaam in hun functie. Het gaat er in hun functies om dat er inzicht is in het proces van wetenschappelijk onderzoek, om vervolgens als intermediair de vertaalslag te maken naar financieringsaanvragen of marktkansen voor het onderzoek. Bij TLG bevindt zich op dit vlak een aantal kennisdomeinen dat als cruciaal is aangeduid. Het vastleggen van de gevolgde vakinhoudelijke opleiding is dus niet voldoende om cruciale kennis te identificeren. Het is daarom van belang om ook de activiteiten, het primaire proces en de ervaring en expertise die een medewerker hiervoor aanwendt, vast te leggen en te analyseren.

### **Vastleggen communicatienetwerken**

Het registreren van communicatie tussen actoren geeft inzicht in het communicatienetwerk in de organisatie, maar leidt in beperkte mate tot identificatie van cruciale kennisdragers. In beide casussen ontstond een beeld van de operationele communicatiestructuren, hoewel tijdens de interviews de nadruk heeft gelegen op enkel de communicatieactiviteiten ten behoeve van kennisuitwisseling

en kennisoverdracht. Het identificeren van experts op basis van de inhoudelijke communicatie is gebaseerd op een belangrijke vooronderstelling. Er is bij het ontwerp van het instrument uitgegaan van een bepaalde mate van transparantie binnen de organisatie. Dit houdt in dat medewerkers een beeld hebben van het bestaan van bepaalde kennis bij andere medewerkers. Op basis van dit beeld zouden medewerkers gericht kennis proberen te verkrijgen bij de betreffende expert, indien zij hier behoefte aan hebben. In beide casussen bleek dat medewerkers maar in beperkte mate op de hoogte waren van de kennis van collega's. Er is wel enig inzicht in de kennis van andere medewerkers met wie in de dagelijks wordt samengewerkt, maar deze zijn tevens de communicatiepartners waarmee wordt samengewerkt in de operationele communicatie. De scheiding tussen operationele communicatie en communicatie van inhoudelijke kennis (adviesnetwerken) kan in deze casussen mede daarom niet worden weergegeven. Er is dan ook nadere studie nodig om de niet inhoudelijke communicatie te kunnen filteren. Toch lijkt het onwaarschijnlijk dat als de organisatie weinig transparant is, de cruciale kennis via netwerkanalyse kan worden geïdentificeerd.

Geconcludeerd kan worden dat in beide casussen de frequentie en intensiteit van een communicatierelatie met betrekking tot een kennisdomein geen relatie heeft met de crucialiteit van de kennis en de impact die de kennisoverdracht tot gevolg heeft. Het vastleggen van de communicatienetwerken heeft wel een positief neveneffect gehad. Het leidde namelijk tot het identificeren van kandidaten die eveneens voor een interview in aanmerking kwamen. Dank zij de communicatieanalyse komt er een groot aantal kennisdomeinen aan de orde. Dit completeert het beeld en maakt benoemen van de kennisdomeinen vollediger.

In beide casussen is het door toepassing van Identick mogelijk gebleken om cruciale kennisdomeinen te identificeren. Toch verschillen de organisaties aanzienlijk van elkaar. WWE is een leverancier van machinekamers en ontwerpt en produceert een fysiek product. De activiteiten van TLG daarentegen bevinden zich op het raakvlak van beleidsondersteuning en zakelijke dienstverlening; er is dus geen fysiek product. Toch blijkt het mogelijk om in beide organisaties met behulp van Identick de cruciale kennis te identificeren. Het instrument is dus geschikt om cruciale kennis te identificeren zowel in een productieorganisatie als in een dienstverlenende, beleidsondersteunende organisatie. De toepassing van het instrument leverde dus in beide casussen bruikbare resultaten op en voldeed aan de verwachtingen; het bleek mogelijk kennisdomeinen als cruciaal te identificeren. De kennisdomeinen die in beide casussen als cruciaal zijn geïdentificeerd waren specifiek in de context van deze organisaties tot ontwikkeling gekomen. De veronderstelling in §2.5 dat cruciale kennis in het bedrijf zelf tot ontwikkeling is gekomen en verder is uitgebouwd (specifiek gemaakt), wordt door de uitkomsten in beide casussen ondersteund. De resultaten van het onderzoek waren in beide casussen voor de medewerkers en het management van de organisaties herkenbaar en bruikbaar.

## 7.5 Bruikbaarheid van het instrument

Deelvraag 5 is evaluatief van aard en richt zich op de effectiviteit van het instrument:

### ***In hoeverre voldoet het instrument?***

In de meting met behulp van Identick zijn alle in dit proefschrift genoemde theoretische aspecten, die gerelateerd kunnen worden aan cruciale kennis, in operationele variabelen vertaald en gemeten. De meting van aan cruciale kennis gerelateerde aspecten is dan ook in deze zin volledig.

De keuzes in het instrument met betrekking tot de codering zijn effectief gebleken. Er gaat geen informatie verloren bij het coderen en identificeren, omdat naast de BNB-coderingsnamen de namen blijven staan van de kennisdomeinen zoals deze binnen de organisatie worden gebruikt. Doordat de BNB-codering het mogelijk maakt kennisdomeinen aan elkaar te relateren, ontstaat de mogelijkheid om een overzicht te genereren dat zonder toepassing van het instrument niet mogelijk was geweest. De uiteindelijke overzichten blijven echter steeds te herleiden tot de oorspronkelijke benamingen zoals deze in de organisatie gangbaar zijn. Dit geeft een grote meerwaarde in de informativiteit van de kenniskaart en maakt de eindresultaten ook herkenbaar voor het management en medewerkers van de betreffende organisatie.

De koppelingstabel geeft aan hoe vaak een kennisdomein aan een operationele component gerelateerd is. De criteriatabel geeft de scores aan op de inhoudelijke criteria van de kennisdomeinen zelf.

Zowel in de koppelingstabel als in de criteriatabel geldt de veronderstelling dat de scores op de variabelen elkaar versterken en derhalve opgeteld kunnen worden. Een hoge score versterkt immers de kans op crucialiteit. Onderzocht is of er variabelen zijn waarvan de scores zich systematisch aan deze veronderstelling onttrekken. Wanneer de score van een variabele bij meerdere kennisdomeinen laag is terwijl gelijktijdig de scores op de andere variabelen hoog zijn of vice versa, dan betekent dit dat de betreffende variabele niet aan deze veronderstelling voldoet. Wanneer dit wordt nagegaan voor de tabellen uit de behandelde casussen kan er geen variabele worden gevonden die systematisch tegengesteld scoort. De enige variabele die incidenteel anders scoort is tacitness. Hieruit zou kunnen worden afgeleid dat een hoge of lage mate van tacitness in de onderzochte casussen niet altijd richtinggevend is voor de crucialiteit. Ook zouden door het weglaten van dit criterium onderlinge verhoudingen tussen de scores van de kennisdomeinen niet wezenlijk veranderen.

De combinatie van de scores van kennisdomeinen uit de koppelingstabel en de criteriatabel geeft uiteindelijk de doorslag over de mate van crucialiteit van een kennisdomein. De kennisdomeinen waarvan de scores in zowel de koppelingstabel als de criteriatabel de drempelwaarden overschrijden, worden in dit onderzoek aangeduid als cruciaal. In beide casussen is gekozen voor het gemiddelde, maar deze norm kan ook anders gekozen worden, afhankelijk van de hoeveelheid kennisdomeinen die onderzocht wordt. Bij een groter aantal kennisdomeinen kan een drempelwaarde gekozen worden die hoger dan het gemiddelde ligt, om de selectie van de cruciale kennisdomeinen beperkt te houden. In de onderzochte casussen blijkt dat de scores van kennisdomeinen in deze twee tabellen elkaar niet tegenspreken. Indicaties voor de crucialiteit van kennisdomeinen vallen dus op twee onafhankelijke, maar elkaar versterkende manieren vast te stellen. De definitieve vaststelling vindt pas plaats wanneer de scores van de



kennisdomeinen ten opzichte van de context van de organisatie (koppelingstabel) én ten opzichte van de inhoud (criteriatabel) aan elkaar gerelateerd worden. De koppeling van meetgegevens aan de hand van de BNB-codering (de toepassing ervan vindt plaats in de koppelingstabellen) leidt tot een overzicht dat nieuwe gecombineerde informatie oplevert. Analyse van deze combinaties leidt ertoe dat de cruciale kennis daadwerkelijk geïdentificeerd kan worden.

Uit de toepassing in de casussen blijkt dat door toepassing van Identick het mogelijk is de gemeten waarden van elkaar te kunnen scheiden en selecteren. De gebruikte criteria blijken voldoende discriminerend te zijn om de scores van de verschillende kennisdomeinen van elkaar te onderscheiden. De scores lopen ook per criteria voldoende uiteen om tot een onderscheid te kunnen komen.

De systematische gestructureerde wijze van beschrijven geeft een completer beeld van de in de organisatie aanwezige kennis en maakt het mogelijk de cruciale kennis te identificeren. Er ontstaat dus een beter overzicht dan door een willekeurige beschrijving zonder toepassing van het instrument. Door de koppeling van gegevens ontstaat nieuwe informatie die leidt tot het identificeren van cruciale kennis. Het instrument blijkt hiermee te voldoen aan de verwachtingen.

## 7.6 Eindconclusie

Een groot aantal organisaties is voor (een belangrijk deel van) de bedrijfsvoering afhankelijk van de inzet van kennis. De kennis ligt vast in kennisdragers (mensen en/of opslagsystemen). Tot nu toe was het probleem bij menig organisatie dat het fenomeen cruciale kennis, voor zover daarover nagedacht werd, ongrijpbaar leek.

Veel auteurs op het gebied van kennismanagement richten zich op het benadrukken van het belang van kennis in organisaties en geven daarbij algemene richtlijnen zonder concreet te worden. Andere auteurs beperken zich tot het beschouwen van kennis op individueel niveau, zonder daarbij de context van de organisatie of de positie van de organisatie in haar omgeving te betrekken. Tot nu toe was er nog geen instrument voorhanden waarmee het belang, de crucialiteit van kennis, bepaald kon worden, zodanig dat beide perspectieven geïntegreerd worden. In dit onderzoek is getracht om de cruciale kennis van een organisatie concreet te identificeren en daarbij zowel de kenmerken van het individu als de positie van de organisatie in haar omgeving te betrekken. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van het instrument Identick waarbij zowel de kenmerken van de organisatie en haar omgeving als de kenmerken van de kennis van de individuele kennisdragers in de organisatie, zijn opgenomen. De kenmerken van de kennisdomeinen van de individuele kennisdragers worden daarbij beschouwd in relatie tot het belang dat zij voor de organisatie en de positie van de organisatie in haar omgeving hebben.

Het gebruik van het onderzoeksinstrument Identick leidt tot het opstellen van een kenniskaart. Hierdoor worden de benodigde en de aanwezige kennis zichtbaar gemaakt en wordt de cruciale kennis geïdentificeerd.

## 7.7 Aanbevelingen

Het verder analyseren van de uitkomsten van het instrument, de kenniskaart en de geïdentificeerde cruciale kennisdomeinen geeft mogelijkheden om aanbevelingen aan organisaties te geven, niet alleen op het gebied van kennismanagement, maar ook in bredere zin op het gebied van de inrichting van de organisatie. Dit is wellicht aanleiding om in toekomstig onderzoek een adviesmodel te ontwikkelen dat voorbouwt op de identificatie van cruciale kennis. De resultaten van deze cruciale kennisinventarisatie kunnen als belangrijke grondstof dienen bij strategische overwegingen van de organisatie, bijvoorbeeld het inrichten van de bedrijfsprocessen. Op individueel niveau kan gedacht worden aan adviezen omtrent het borgen, behouden en uitbouwen van kennis. Een kenniskaart is een praktisch en duidelijk instrument voor de ondersteuning van kennismanagement in een organisatie. Het gebruik van de kenniskaart maakt medewerkers en het management bewust van de cruciale kennis en de noodzaak tot het managen van deze kennis. De identificatie van cruciale kennis kan hierdoor mogelijk bijdragen tot overwogen strategische keuzes, een effectievere bedrijfsvoering en een verlaging van de kwetsbaarheid van de organisatie.

