

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.

Samenvatting

Cruciale kennis is essentieel voor een organisatie; zij is bepalend voor de identiteit van een organisatie en maakt dat de organisatie zich kan onderscheiden van concurrenten. Zij is de basis van de waarde die de organisatie economisch toevoegt.

Dit onderzoek heeft als doelstelling het ontwikkelen van een instrument voor identificatie van cruciale kennis in organisaties. In dit proefschrift staat het ontwerp, de bouw en de toepassing van het onderzoeksinstrument Identick centraal. Met het instrument moet het mogelijk gemaakt worden om kennis binnen een organisatie te inventariseren, analyseren en cruciale kennis te identificeren. Het belangrijkste motief om dit instrument te ontwikkelen was dat, bij aanvang van dit onderzoek, er in de literatuur geen instrument bekend was waarmee cruciale kennis kan worden geïdentificeerd.

Op basis van verschillende organisatietheorieën wordt in dit proefschrift vastgesteld dat het belang van kennis voor organisaties tot uiting komt als (1) kritische succesfactor, als (2) bepalende productiefactor en als (3) integraal onderdeel van geleverde producten en diensten. De strategische positie van organisaties kan worden afgeleid uit de core competence, de competitieve advantage en de wijze waarop zij hun primaire processen hebben ingericht. Het begrip core competence duidt aan dat een organisatie een of meer kernactiviteiten heeft waaraan de meeste toegevoegde waarde wordt ontleend. Bij competitieve advantage gaat het om de positie in de markt ten opzichte van de concurrenten. Met primaire processen wordt een verzameling samenhangende activiteiten verstaan die leidt tot producten.

In het eerste conceptuele model in dit proefschrift (zie figuur 2.2) vormen de hiervoor genoemde begrippen de leidraad voor het begrip cruciale kennis. Deze kennis is soms in de organisatie zelf tot ontwikkeling gekomen, in de organisatie verder uitgebouwd (specifiek gemaakt) en daardoor uniek en derhalve cruciaal. De crucialiteit van de kennis van een organisatie is gerelateerd aan de wijze waarop de organisatie is ingericht, maar ook aan de interactie van de organisatie met haar omgeving.

In het tweede conceptuele model (zie figuur 2.3) 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.

Aangezien de crucialiteit van kennisdomeinen zowel samenhangt met de positie van de organisatie in haar omgeving als met de inrichting van de organisatie zelf moeten beide conceptuele modellen in samenhang beschouwd worden om de cruciale kennisdomeinen te kunnen identificeren.

Om de hiervoor besproken modellen te kunnen operationaliseren met als doel de cruciale kennis in een organisatie aanwijsbaar te kunnen maken, wordt de kennis

van een organisatie in kaart gebracht ('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 vertonen de overeenkomst dat het beschrijven van de kennisdomeinen als basis centraal staat. Er wordt bij het opstellen van een kenniskaart een taxonomie van de kennis van een organisatie gemaakt. Bij het beschrijven worden overzichten opgesteld met daarin informatie over de kennis die bij medewerkers behoort. Daarnaast geven sommige auteurs aan dat de kennisdomeinen behalve aan medewerkers ook gerelateerd kunnen worden aan zaken als het producten- of dienstenpakket, de leveranciers, de organisatieprocessen of de klanten. Deze kennisgerelateerde karakteristieken van de organisatie zijn in dit proefschrift aangeduid als organisationele componenten. Een kenniskaart wordt opgesteld door het weergeven van kennisdomeinen, kennisdragers en andere organisationele componenten zoals hierboven is aangegeven. 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.

In het ontwerp van het onderzoeksinstrument Identick is ervoor gekozen om een scheiding te maken tussen variabelen die betrekking hebben op de organisatiebeschrijving (zie figuur 2.2) en variabelen die betrekking hebben op het individu als kennisdrager (zie figuur 2.3). Deze twee modellen zijn als uitgangspunt genomen voor de opbouw van het onderzoeksinstrument. Bij het in kaart brengen van kennis in dit onderzoek worden de organisationele componenten en hun eigenschappen beschreven en onderzocht. Dit zijn de volgende componenten:

- de strategische positie
- het primaire proces
- de kennisdomeinen
- de kennisdragers en hun activiteiten
- de communicatienetwerken

In het instrument zijn de bovenstaande componenten vertaald naar variabelen, die vervolgens zijn uitgewerkt in een vragenlijst.

Voor de analyse van de onderzoeksgegevens is een systematiek gekozen waarmee de onderzoeksgegevens worden geordend en aan elkaar gerelateerd. Door gebruikmaking van de Basisclassificatie Nederlandse Bibliotheken (BNB) worden de kennisdomeinen benoemd en daarnaast gekoppeld aan de benamingen zoals deze in de organisatie zélf wordt gehanteerd. Hierdoor wordt een samenhangend overzicht verkregen van alle kennisdomeinen die geïnventariseerd zijn.

De identificatie van cruciale kennis kan worden verwezenlijkt door het toetsen van scores van kennisdomeinen aan een drempelniveau en de interpretatie van deze scores door de onderzoeker en de betrokken organisatie te beschouwen.

Met behulp van deze overzichten kan, na analyse, de cruciale kennis van een organisatie geïdentificeerd worden. De laatste stap van het onderzoeksproces is terugkoppeling naar de medewerkers van de organisatie en op basis daarvan het definitief vaststellen wat de cruciale kennisdomeinen zijn.

De ervaringen met het instrument in de praktijk worden in twee casussen beschreven, als eerste de casus Wolfard's Werkuigbouw en Electrotechniek (WWE), gevolgd door de casus Transfer & Liaison Groep (TLG). De casussen worden gezien als een test voor de bruikbaarheid van het instrument.

De eerste casus gaat over WWE, een bedrijf dat zich richt op ontwerp, subassemblage, inbouw en projectmanagement van modulaire scheepsmachinekamercomponenten voor de Noord-Nederlandse en Duitse scheepsbouwindustrie. De afnemers van WWE zijn scheepswerven.

De als cruciaal geïdentificeerde kennisdomeinen blijken voornamelijk gerelateerd te zijn aan het werktuigbouwkundig ontwerpen van de machinekamers en de daarbij betrokken managementactiviteiten. De ontwerp en engineeringkosten vormen 10% van de bouwsom van een machinekamer. Toch zijn bij deze activiteiten bijna alle dragers van de cruciale kennisdomeinen betrokken. Het grootste deel van de medewerkers (80%) is betrokken bij het bouwen zelf. Dit maakt WWE kwetsbaar omdat het grootste deel van de activiteiten zich richten op de productiehandelingen die weinig kennisintensief zijn en daarmee zeer gevoelig voor concurrentie uit lagelonenlanden.

De tweede casus gaat over de Transfer & Liaison Group (TLG), een onderdeel van de Rijksuniversiteit Groningen (RuG). De TLG richt zich op het realiseren van derde geldstroomfinanciering voor onderzoekers en het vermarkten van de aanwezige kennis en onderzoeksactiviteiten van de RuG. De opbouw van de casusbeschrijving van de TLG is vergelijkbaar met die van WWE.

De cruciale kennisdomeinen van de TLG hebben voornamelijk betrekking op het ontwerpen en creëren van onderzoeksaanvragen, waarbij de nadruk ligt op achtergrondkennis van het betrokken onderwerp, kennis van voorschriften en regelgevingen en kennis van 'formats' van de onderzoeksaanvragen of ondernemingsplannen. Evenals in de casus WWE gaat het ook hier om ontwerpactiviteiten.

In beide casussen is het door toepassing van Identick mogelijk gebleken om cruciale kennisdomeinen te identificeren ondanks dat de organisaties aanzienlijk van elkaar verschillen. 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.

Geconcludeerd kan worden dat door uitvoering van dit onderzoek een instrument ontwikkeld is waarbij zowel de kenmerken van de organisatie, van haar omgeving als ook van de kennis van de individuele kennisdragers in de organisatie zijn opgenomen. Door deze samenhang kunnen de kenmerken van de kennisdomeinen van de individuele kennisdragers beschouwd worden in relatie tot het belang dat zij voor de organisatie en de positie van de organisatie in haar omgeving hebben. De systematisch gestructureerde wijze van beschrijven geeft een comple-

ter 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 in een tweetal casussen heeft geleid tot het identificeren van cruciale kennis. Het instrument blijkt hiermee te hebben voldaan aan de verwachtingen.