

## Persbericht

### Kennismanagement maakt verwachtingen niet waar

Kennismanagement is in! Strategische en operationele inzet van kennis is voor steeds meer ondernemingen een belangrijke succesfactor. Maar kennismanagement levert vaak teleurstellende resultaten op. Veel kennismanagement projecten bloeden na enige tijd dood; bedrijven slagen er maar mondjesmaat in kennis van individuen om te zetten in lerend vermogen van de hele organisatie en veelal slaagt men er niet in nieuwe kennis snel naar de markt te brengen.

Uit onderzoek, dat in opdracht van de Stichting Management Studies te Den Haag\* is uitgevoerd, blijkt dat bij het sturen van kennisprocessen onvoldoende aandacht wordt besteed aan de betekenis van kennis voor de strategische doelstellingen en aan de inpassing in de operationele processen. In het onderzoek is speciale aandacht besteed aan de inzet van ICT in de ondersteuning van kennismanagement. In de praktijk blijkt die rol beperkt en zijn persoonlijke netwerken vaak belangrijker. Ook blijkt dat expliciete sturing - als het gaat om het bevorderen van kennisdeling - niet de juiste strategie is; managen van kennisdeling vraagt om een impliciete sturing.

De uitkomsten van het onderzoek, dat is uitgevoerd door Marleen Huysman (TU Delft, tegenwoordig Harvard Business School) en Dirk de Wit (Telematica Instituut, tegenwoordig O&i management partners) worden beschreven in het boek "**KENNIS DELEN IN DE PRAKTIJK; Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT**". Huysman en De Wit hebben onderzocht hoe kennisdeling en het managen van kennisprocessen bij verschillende grote Nederlandse ondernemingen in de praktijk verloopt. Daarbij ging het zowel om projecten die gericht waren op het toegankelijk maken van kennis voor individuele medewerkers (bijvoorbeeld front-office medewerkers), als om projecten die als doel hadden het delen van kennis tussen collega's te bevorderen (niet iedereen opnieuw het wiel uitvinden) of om nieuwe kennis te ontwikkelen (door kennis van verschillende disciplines bij elkaar te brengen).

Het boek sluit af met aanbevelingen. De auteurs doen dit aan de hand van een beschrijving van drie valkuilen waarin bedrijven die aan kennismanagement beginnen gemakkelijk belanden: de management-valkuil, de leer-valkuil en de ICT-valkuil. De management-valkuil refereert aan de neiging om de noodzaak tot kennisdeling teveel vanuit een management-optiek te bezien, zonder aandacht te besteden aan het nut voor een individuele medewerker. De leer-valkuil heeft betrekking op het gevaar dat de focus gericht is op individuele kennisontwikkeling, met onvoldoende aandacht voor collectieve acceptatie en collectief gebruik van gegenereerde kennis. De ICT-valkuil tenslotte wordt door de auteurs beschreven als een te groot vertrouwen in de mogelijkheid om kennis expliciet te maken en in een overschatting van de mogelijkheden die ICT-ondersteuning biedt om kennisdeling te verbeteren.

**Stichting Management Studies (SMS)**  
**Den Haag, 21 juli 2000**

**KENNIS DELEN IN DE PRAKTIJK; Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT**

**M. Huysman en D. de Wit**

**Publicatie in opdracht van de Stichting Management Studies (SMS)**

**Uitgave: Van Gorcum, Assen, 2000, 170 blz.**

**Prijs: 45,--**

**ISBN 90 232 3535 5**

**Voor recensie-exemplaren:**

**Tel: 0592-37 95 55**

**Fax: 0592-37 20 64**

**E-mail: r.vos@vgorcum.nl**

*\*De STICHTING MANAGEMENT STUDIES (SMS) laat onderzoek verrichten naar actuele management vraagstukken op het terrein van besturing, organisatie en personeelsbeleid van ondernemingen en andere arbeidsorganisaties. Door de resultaten van deze onderzoeken te publiceren wil men een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het management handelen in Nederland.*

*De activiteiten van SMS worden financieel mogelijk gemaakt door donaties en bijdragen van een groot aantal ondernemingen, non-profit instellingen en werkgeversorganisaties. Het Bestuur bestaat uit beleidsbepalende managers uit deze groepen; zij zijn nauw betrokken bij de keuze van de onderwerpen en de begeleiding van de onderzoeken. Hierdoor wordt een optimale beleidsrelevantie gegarandeerd.*

*Voor meer informatie: mw.drs. B. van Dijkum-de Jong,*

*Tel: 070-349 02 03*

*Fax: 070- 349 02 05*

*E-mail: BvDijkum@vno-ncw.nl*