

# De bibliothecaris als kennismanager

Martin van Agteren  
m.h.van.agteren@ub.rug.nl

## UB brengt kennis Gasunie in kaart

*De Universiteitsbibliotheek helpt Gasunie Research haar kennis in kaart te brengen. Er valt concurrentievoordeel te behalen door optimaal gebruik te maken van aanwezige kennis. Kennismanagement speelt hierbij een grote rol.*



De Rijksuniversiteit Groningen en de NV Nederlandse Gasunie onderhouden al jaren goede banden met elkaar. Uit deze samenwerking zijn inmiddels diverse succesvolle projecten voortgekomen zoals de gezamenlijke ontwikkeling van de Natural Gas Strategy Course, de invulling van de leerstoel verbrandingstechnologie door een medewerker van Gasunie Research en de oprichting van het Energy Delta Institute. Ook de Universiteitsbibliotheek onderhoudt een zeer goede relatie met de NV Nederlandse Gasunie. Mede hierdoor was het voor Gasunie Research een logische keuze om de Universiteitsbibliotheek te vragen om haar kennis in

kaart te brengen met behulp van kennismangement.

### **Samenwerking**

De Universiteitsbibliotheek werkt sinds 1988 nauw samen met NV Nederlandse Gasunie op het gebied van informatievoorziening. Door de jaren heen heeft deze samenwerking zich ontwikkeld tot een vorm van partnership op het gebied van informatievoorziening, informatiemanagement, business intelligence, beleidsstudies, competentie management en kennismangement.

In verband met de liberalisatie van de energiemarkt is de NV Nederlandse Gasunie door de Europese

Unie gedwongen haar handels- en transportactiviteiten strikt te scheiden. De NV Nederlandse Gasunie is daarom sinds januari 2002 een holding geworden bestaande uit 'Gasunie Trade & Supply' en 'Gastransport Services' (zie organogram).

Gasunie Trade & Supply houdt zich bezig met de in- en verkoop van aardgas en aanverwante diensten, terwijl Gastransport Services het noodzakelijke gastransport in Nederland realiseert en het gastransportnet beheert.

Gasunie Research is een bedrijfs-onderdeel van Gastransport Services. Als gevolg van de liberalisatie en de verwachte afname van be-



drijfsinterne opdrachten werd Gasunie Research afgelopen jaar gedwongen de energiemarkt te betreden. Als consultancy is het in staat gebleken zich binnen enkele maanden te transformeren van een naar binnen gerichte afdeling tot een gerespecteerde marktpartij waardoor succes niet is uitgebleven. In hoofdzaak hangt succes in de markt af van twee belangrijke factoren: kennis van ontwikkelingen in de markt en het vermogen daarop snel en adequaat in te spelen, oftewel het toepassen van kennis.

Gasunie Research heeft door de jaren heen een enorme hoeveelheid kennis en ervaring opgebouwd en is daarom met open armen ontvangen door de energiemarkt, temeer omdat Gasunie Research na een zorgvuldig doorgevoerde reorganisatie in staat bleek deze kennis tegen marktconforme tarieven aan te kunnen bieden.

De Universiteitsbibliotheek werkt ook zeer nauw samen met Gasunie Research en beheert namens Gasunie Research het Energy Knowledge Center. Begin 2002 is het Energy Knowledge Center door de directie gevraagd een kennismanagementprogramma te ontwikkelen en te implementeren. Dankzij de medewerking van de directie van zowel Gasunie Research als de Universiteits-

bibliotheek, organisatieadviseurs, softwareontwikkelaars en het personeel, heeft kennismanagement inmiddels vorm gekregen en is een start gemaakt met implementatie.

### Kennis en kennismanagement

Alvorens dieper in te gaan op kennismanagement is het belangrijk te weten wat kennis nu eigenlijk is. Kennis kan worden gedefinieerd als datgene wat iemand in staat stelt een bepaalde taak te vervullen door het selecteren, interpreteren en waarderen van informatie.

Kennis is dus een persoonlijk vermogen en geen tastbaar onderdeel van een organisatie. Kennis is opgebouwd uit verschillende vormen en soorten kennis <sup>1</sup>. In de literatuur worden twee vormen van kennis onderscheiden:

- **Expliciete kennis:** Kennis die in een medium is vastgelegd of daarin makkelijk kan worden vastgelegd (bijvoorbeeld rapporten). Expliciete kennis is in feite geen kennis maar hoogwaardige informatie.
- **Impliciete kennis:** Kennis die medewerkers op basis van hun specifieke ervaring, vaardigheden en attitude toepassen in hun dagelijks werk. Deze kennis is in grote mate persoons-, groeps- of situatiegebonden en is moeilijk overdraagbaar.

Voor consultancy en R&D bedrijven geldt dat zowel de economische waarde van de aanwezige kennis als de waarde van de gehele organisatie bijna volledig wordt bepaald door de persoonlijk kennis en dus de impliciete kennis.

Het managen van impliciete kennis is waar kennismanagement zich op dient te richten. Het managen van expliciete kennis, feitelijk informatiemanagement, is met behulp van het Energy Knowledge Center al goed geregeld binnen Gasunie Research.

Dit geldt voor zowel het vastleggen en beschikbaar stellen van informatie als de kwaliteit en toegankelijkheid van de beschikbare informatiebronnen.

Naast verschijningsvormen zijn ook vier kennistypen te onderscheiden:

- **Vakkennis:** kennis die een organisatie nodig heeft om een product of dienst van hoge kwaliteit te leveren. Dit is kennis waarop primaire bedrijfsprocessen leunen.
- **Marktkennis:** kennis over (potentiële) markten waarop een organisatie zich richt en in staat wordt gesteld de eigen positie in de markt goed in te schatten en indien nodig aan te passen.
- **Klantkennis:** kennis over de bedrijfsvoering, de activiteiten en specifieke voorkeuren van de klant. Klantkennis vormt de basis voor organisaties die hun klant pro-actief benaderen.
- **Bedrijfskennis:** kennis over de strategie, missie en doelen van de eigen organisatie, de structuur van de organisatie, de informele relaties en de eigen kennishuishouding. Bedrijfskennis stelt medewerkers in staat effectiever te functioneren in en voor een organisatie.

Het is duidelijk dat niet alle kennis voor Gasunie Research even belangrijk is. Bepaalde kennis levert een grotere bijdrage aan het succes dan andere kennis. Het strategische belang van kennis is afhankelijk van de mate waarin kennis cruciaal is of gaat worden. Voor Gasunie Research is vakkenkennis cruciaal. Het weten en bepalen van welke vakkennis marktbepalend is of gaat worden is van enorm belang omdat het de mate van succes op de markt bepaalt. Het kunnen beschikken over de juiste marktkennis en klantkennis speelt dus een grote rol, maar is niet van cruciaal belang.



Het doel van kennismangement voor Gasunie Research is het behalen van concurrentievoordeel op de markt door optimaal gebruik te maken van het aanwezige kenniskapitaal en het voorkomen van verlies van cruciale kennis. Dit laatste aspect wordt wel eens over het hoofd gezien maar is van groot belang voor een commerciële onderneming die drijft op kennis. Vakkennis is namelijk aanwezig in de hoofden van medewerkers en kan niet kan worden vastgelegd in systemen. Het moet in een persoonlijk leer- en opleidingstraject worden verworven en verder ontwikkeld. Als medewerkers Gasunie Research verlaten, gaat hun kennis en waarde verloren voor het bedrijf, worden marktkansen verkleind en het bedrijfsrisico vergroot. Het voorkomen van kennisverlies is daarom een wezenlijk doel van kennismangement.

De processen waaruit kennismangement bestaat, dienen ervoor te zorgen dat binnen Gasunie Research nieuwe kennis wordt ontwikkeld, verspreid en toegepast. Dit moet leiden tot kennisproductiviteit.

Kennisproductiviteit is het vermogen tot signaleren, verzamelen en

interpreteren van informatie, het ontwikkelen van nieuwe kennis op grond van deze informatie en het toepassen van nieuwe kennis door stapsgewijs verbeteringen en vernieuwingen (innovatie) te realiseren in werkprocessen, producten en diensten <sup>2</sup>. Omdat kennis een persoonlijk vermogen is, staat bij Gasunie Research de mens als kennisdrager centraal en is de informatietechnologie slechts een hulpmiddel om informatie en mensen bij elkaar te brengen.

### Kennismangement bij Gasunie Research

Op basis van een strategisch plan waarin strategie, doelen, implementatieproces en tijdsplanning zijn omschreven, is een start gemaakt met kennismangement. De eerste stap was het zoeken naar een geschikt medium om informatie en kennis uit te wisselen. In overleg met de ontwikkelaars van het intranet van Gasunie, MethaNet, is een virtueel kenniscentrum gebouwd. In deze portal staan diverse informatiebronnen en kennisvormen.

Op het gebied van informatie zijn er op dit moment drie ingangen, namelijk 'Artikelen en presentaties', 'Gaspagina', en 'Informatie

bronnen'. Met behulp van de portal kunnen medewerkers de benodigde informatie eenvoudig en snel vinden.

De Gaspagina is een startpagina op het gebied van gastechnologie en bestaat uit 180 onderwerpen verdeeld over 11 hoofdrubrieken. Een medewerker van de Catalogiseerafdeling van de Universiteitsbibliotheek gaat binnenkort de pagina vullen met internetsites die onder andere afkomstig zijn van de favorieten van medewerkers. De kwaliteit en uitstraling van de Gaspagina moeten zo goed worden dat het naast interne informatiebron ook gebruikt kan worden voor PR- en marketingdoeleinden.

Met het beschikbaar stellen van (impliciete) kennis zijn ook vorderingen gemaakt. Van alle medewerkers zijn zogenaamde kenniskaarten ontwikkeld. Op deze kaart zijn in eerste instantie persoonsgegevens, werkzaamheden, vakkennis, curriculum vitae en publicaties aangegeven. Op termijn worden ook competenties, het netwerk waarbinnen medewerkers opereren en de projecten die zij uitvoeren of recent hebben uitgevoerd in kaart gebracht.

Met behulp van een eenvoudig zoekstelsel en de ontwikkelde taxonomie waarmee de vakkennis is ontsloten, komt een medewerker die kennis zoekt snel in contact met medewerkers die de benodigde kennis dragen. Dit is een effectieve manier om impliciete kennis ter beschikking te stellen aan de organisatie en haar medewerkers en kennisoverdracht te bevorderen. De kaarten komen zowel intern als extern beschikbaar, waarbij de externe informatie zich beperkt tot vakkennis, een curriculum vitae en publicaties.





De andere kennisvormen die onderdeel uit gaan maken van de portal zijn klantenkennis, marktkennis en bedrijfskennis. Klantenkennis is voor Gasunie Research een middel klanten pro-actief en gericht te benaderen en zo doende een duurzame relatie te ontwikkelen. Kennis van de markt stelt Gasunie Research in staat haar positie in de markt goed in te kunnen schatten en deze op tijd aan te passen.

Marktkennis en klantenkennis worden bijgehouden in gestandaardiseerde formulieren. Bedrijfskennis zal voornamelijk hoogwaardige en vertrouwelijke informatie bevatten over lopende, strategische zaken bij Gasunie Research zoals het ondernemingsplan, risicoanalyses, workflow-proces en dashboards.

De belangrijkste redenen om medewerkers zeer goed te informeren is het versnellen van de workflow, creëren van een open en transparante cultuur waarin kennisdelen, respect en vertrouwen de norm is en het vergroten van betrokkenheid van medewerkers bij de bedrijfsvoering.

Een ander belangrijk aspect van kennismanagement is het vaststellen door de directie van cruciale kennis, kennistekort en kennisoverschot. Dit is van belang om de bij Gasunie Research aanwezige vakkennis goed te kunnen

vermarkten. Op grond van een analyse van de vastgelegde vakkennis van medewerkers kon de directie up-to-date geïnformeerd worden over de aanwezige kennis in de organisatie, per afdeling en per persoon. Met behulp van vastgelegde kennis- en marktprofielen is de directie nu in staat het kennistekort vast te stellen, oftewel de kennis waar een markt voor is maar die Gasunie Research niet in huis heeft. Inzicht in het kennistekort stelt Gasunie Research ook in staat haar HRM-taken effectiever uit te voeren omdat nu gericht nieuwe medewerkers geselecteerd kunnen worden.

### Communities of practice

In een lerende organisatie is kennisuitwisseling van levensbelang. Daarom moeten medewerkers gestimuleerd worden hun kennis te delen met collegae. De directie van Gasunie Research geeft hierin het goede voorbeeld door medewerkers bijzonder goed te informeren. Er zijn methoden om dit proces te versnellen. Naast presentaties en werkbesprekingen is een veelbelovende methode het oprichten van zogenaamde "communities of practice".

In een community of practice kunnen medewerkers met gemeenschappelijke uitdagingen, interesses, specifieke problemen, of kennisgebieden hun kennis en ervaring uitwisselen in een be-

trokken, enthousiasmerende en beschermde omgeving. Voor de organisatie heeft het als voordeel dat essentiële informatie wordt overgedragen en kennis wordt ontwikkeld, "best practices" worden bewaakt, "lessons learned" van projecten worden uitgewisseld, kennis up-to-date blijft, sociale banden worden versterkt en invulling wordt gegeven aan het persoonlijk belang.

Implementatie van de genoemde aspecten van kennismanagement zal bij Gasunie Research resulteren in kennisproductiviteit en het vergroten van de marktkansen. Daarnaast zullen ook de kosten worden gereduceerd omdat de doorloop van projecten wordt verkort, projectkosten worden verlaagd en medewerkers minder vaak onnodig worden gestoord.

Stapje voor stapje wordt kennismanagement geïmplementeerd en worden resultaten zichtbaar. Maar er is nog een lange weg te gaan omdat kennismanagement een lerend proces is dat inspanning en inzicht van de gehele organisatie vergt alvorens er ook bij Gastransport Services sprake is van kennisproductiviteit. Het is de medewerking en betrokkenheid van de medewerkers die kennismanagement tot een succes maakt. Zij moeten namelijk bereid zijn kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen.



## Referenties

- 1 Bertrams J. (1999). De kennisdelende organisatie. Kunst en praktijk van het hergebruik van kennis. Uitgeverij Scriptum, Schiedam.
- 2 Kessels, J.W.M. (2001). Verleiden tot kennisproductiviteit. Inaugurale rede aan de Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde Universiteit Twente.