

Masterclass

Karolien Selhorst

KM SCANS: WHAT'S IN IT FOR ME?

Kennismanagementscans zijn er in vele maten en vormen. Maar hoe weet je welke aanpak past binnen jouw organisatiecontext en wat zijn de kritische succes- en faalfactoren? Ik ging op onderzoek uit en legde drie verschillende benaderingen naast elkaar (zie ook het kader op pagina 28). Lees en vergelijk.

Wat is een KM scan?

Zowel in de literatuur als in de praktijk is er een groot aanbod van instrumenten voorhanden voor het in kaart brengen van de kennishuishouding van een organisatie. De meest gebruikte tools zijn de zogenaamde *KM scans* of *KM audits*. Omdat de term *audit* een nogal negatieve connotatie heeft, worden vaak alternatieve benamingen gebruikt zoals het meer neutrale *kennis(management-) (quick) scan*. Ook in het Engels zijn meerdere benamingen in omloop. Enkele voorbeelden: *knowledge (management) audit*, *knowledge (management) scan*, *knowledge management activities review*, en *knowledge needs analysis/assessment*. Wij zullen in dit artikel zowel de term *audit* als *scan* gebruiken.

Definities van KM scans zijn ruimschoots voorhanden en variëren naargelang de doelstelling van de scan, het type organisatie (not for profit of commercieel), de scope (reikwijdte), enz. (zie ook: Wat wordt onderzocht?)

Wat is een KM scan niet?

Een KM scan is geen repressieve oefening. De inzichten die verkregen worden uit scans of audits worden als basis gebruikt om verbeterinitiatieven te formuleren en/of om een kennismanagementbeleid op te bouwen. Een andere mis-

vatting is het feit dat een informatieaudit dezelfde lading dekt als een KM audit. In de praktijk worden beide termen namelijk vaak door elkaar gebruikt. Wij gaan er in dit artikel van uit dat er een essentieel verschil is tussen *kennis* en *informatie* en dat de adviseur of onderzoeker dit verschil moet duiden.

Een voorbeeld is de scan die we momenteel toepassen in Nederlandse bibliotheken. De gebruikte term is *kennis-scan*, maar in het onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen *expliciete kennis* (informatie) en *impliciete kennis* (menselijke kennis).

Waarom een KM scan?

KM scans worden gebruikt om inzicht te krijgen in het kennisbeheer of de kennishuishouding van een organisatie. Op basis van de resultaten kunnen dan verbeterinitiatieven worden geformuleerd of kan gestart worden met een strategisch kennisbeheer. Voorafgaand aan de beslissing om een scan te organiseren is er vaak een vermoeden dat bepaalde zaken niet goed verlopen. In Bibliotheek Vlissingen, bijvoorbeeld, leefde al een tijdje het vermoeden dat de interne kennisoverdracht tussen collega's onderling en tussen bibliotheekmedewerkers en klanten niet steeds optimaal verliep. Door het grote aantal gevolgde opleidingen van medewerkers ontstond bovendien verwarring over welke kennis precies in huis was. En omdat Bibliotheek Vlissingen meerdere filialen heeft, is de kennis van haar medewerkers geografisch verspreid, wat de interne (fysieke) kennisoverdracht bemoeilijkte.

De kennisscan ontwikkeld door Hans Koolmees en zijn collega's heeft een bredere insteek en onderzoekt of de randvoorwaarden voor een kennismanagementbeleid aanwezig zijn. Hans Koolmees: "Het specifieke aan onze benadering is dat kennismanagement relatief breed wordt geïnterpreteerd en dat de scan niet alleen uitgaat van de specifieke kennismanagementactiviteiten, maar vooral ook kijkt naar

In de nieuwe serie 'Masterclass' zal Karolien Selhorst maandelijks een kennismanagementinstrument onder de loep nemen. Daarvoor put zij uit eigen ervaring en/of boort zij de bronnen aan van haar uitgebreide netwerk.

**START
SCAN**



S C A N

De drie benaderingen

Consultant Ulla de Stricker uit het Canadese Toronto is gespecialiseerd in informatie- en kennismangement. Ze staat aan het hoofd van haar eigen bedrijf – de Stricker Associates – en is een veelgevraagd spreekster. Ulla heeft een jarenlange ervaring opgebouwd in het uitvoeren van informatie- en kennismangementaudits voor organisaties uit zowel de publieke als de private sector. Ulla gebruikt de inzichten verkregen uit de scans om, onder meer, een toekomststrategie uit te stippelen voor het informatie- en kennisbeheer in organisaties.



Ulla Stricker: “Door de resultaten van een scan met elkaar te verbinden kunnen ook nieuwe relaties en (kennis-) netwerken ontstaan.”

Hans Koolmees (Lectoraat Kennisorganisaties en Kennismangement, Hogeschool Zuyd) heeft een KM scan ontwikkeld samen met dr. Henk Smeijsters, drs. Frank Lekanne Deprez, drs. Mauk Wilbers en drs. Sylvia Schoenmakers. Aanvullende bijdragen zijn geleverd door Marijke Dieleman, Rienke Schutte, Kees Vreugdenhil en Paula Beckers. Hun benadering is niet gericht op een specifieke doelgroep. De definitieve scan werd reeds uitgevoerd bij drie faculteiten van de hogeschool, bij een adviesbureau en bij een commercieel bedrijf. Hans Koolmees: “De scan is ontwikkeld omdat er vaak een naïef beeld bestaat bij organisaties over wat kennismangement inhoudt. Het kennisbeheer is er vooral ICT-georiënteerd en kennis wordt alleen vastgelegd. Men kan meestal niet goed inschatten dat er nog andere zaken bij komen kijken; je moet immers meerdere ballen tegelijkertijd evenwichtig in de lucht houden. Om die ballen (‘abilities’) te beoordelen en te bepalen in hoeverre de organisatie hierin gevorderd is, vonden we het noodzakelijk om een scan te ont-

wikkelen. Ook wilden we organisaties handelingsperspectieven bieden op basis van de afgenomen scan.”

Voor het derde voorbeeld putten we uit onze **eigen ervaringen** met kennis scans in openbare bibliotheken. De scan werd ontwikkeld in het kader van de afstudeerscriptie *Kennismangement in de openbare bibliotheek* (Universiteit Antwerpen, 2007) en werd een eerste maal toegepast in Bibliotheek Vlissingen. In het kader van het project *kennis delen*³ werd deze scan onlangs uitgevoerd in Bibliotheek Rotterdam; begin 2009 zullen ook Bibliotheek Haarlem en de Zeeuwse Bibliotheek een dergelijke doorlichting ondergaan. De doelstelling van de scan is tweeërlei: enerzijds willen we de aanwezige kennis en expertise in Nederlandse bibliotheken in kaart brengen zodat zij in de toekomst onderling kennis kunnen uitwisselen. Op die manier ont-



Hans Koolmees: “Degenen die de scan afnemen moeten ook over goede adviesvaardigheden beschikken.”

staat een enorm reservoir aan kennis waaruit geput kan worden. Dit is niet alleen van belang voor de kwaliteit van de vraagafhandeling van bibliotheekgebruikers, maar ook voor bibliotheekmedewerkers die snel en doelmatig collega's in andere bibliotheken kunnen consulteren, ervaringen van derden kunnen benutten of kennis aan anderen beschikbaar kunnen stellen. Een tweede doelstelling is een solide basis te leveren voor het opstarten van een gezond en doordacht KM beleid. Zodra bibliotheken dit proces zelf goed onder de knie hebben, kunnen zij deze dienstverlening aanbieden aan andere kennisintensieve organisaties zoals ziekenhuizen, ondernemingen en onderwijsinstellingen.

de randvoorwaarden die vervuld moeten zijn om aan kennismangement te doen. We zijn daarbij uitgegaan van het model van Tissen en Lekanne Deprez zoals dat beschreven is in hun boek *Value based knowledge management*. Dat model beschrijft zes ‘abilities’ waarover een organisatie moet beschikken om succesvol aan KM te doen. Deze ‘abilities’ beperken zich niet tot KM in enge zin maar omvatten ook de randvoorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen (externe georiënteerdheid, HRM, organisatiestructuur enz.)”

Wat wordt onderzocht in een KM scan?

Als we de verschillende scans wat meer in detail bekijken zien we dat – naargelang de specifieke focus – de volgende aspecten van de kennishuishouding/het kennisbeheer onderzocht worden:

- Systemen (intranet, databanken, gemeenschappelijke computerschijven,...): toegang, beschikbaarheid, gebruik, tevredenheid gebruikers, enz.
- Het kennisaanbod (wie bezit welke kennis) en de kennisvraag (welke kennis is nodig om de strategische doel-

stellingen van de organisatie te verwezenlijken?); zijn er kenniskloven of is er overlap tussen aanbod en vraag?

- Individueel en collectief gedrag: hoe wordt met kennis omgegaan? Welke waarde hecht men aan kennis en kennisbeheer?
- De inrichting van de kennisprocessen¹ (kennis ontwikkelen, delen, toepassen, evalueren).
- Tastbare uitingen van kennis (*tangibles*: documenten, informatie, ...) en niet-tastbare uitingen (*intangibles*: inzichten in hoe bepaalde dingen werken,...).
- Randvoorwaarden (cultuur, structuur, leiderschap, enz.): ondersteunen of hinderen ze het kennisverkeer?

Ulla de Stricker besteedt ook aandacht aan sociale netwerken binnen een organisatie. “Sociale netwerken zijn één van de vele wegen waarop tastbare en niet-tastbare uitingen van kennis doorheen de organisatie ‘reizen’. Vaak dienen ze om ontbrekende schakels in de informatie- en/of kennisinfrastructuur te verdoezelen. Een voorbeeld: als het informatiebeheer van een organisatie mank loopt, dan gaan mensen raad vragen aan Peter of Suzan omdat zij weten hoe je dat ene document toch kunt bemachtigen. Ik vind het persoonlijk spijtig dat organisaties in dergelijke mate een beroep doen op de creativiteit van hun medewerkers om hiaten in het informatie- en/of kennisbeheer te dichten. Als ik mensen ondervraag op dat domein, dan hoop ik uit de resultaten af te leiden hoe een ideaal kennisbeheerssysteem er kan uitzien in die organisatie. (e-mail16/11/288)”

De kennisscan die we toepassen in bibliotheken gaat ook na of er zogenaamde *kennismakelaars* zijn in de organisatie. Dat zijn personen die frequent bevraagd worden door collega’s om hun specifieke expertise. Het kan voor een organisatie nuttig zijn om deze personen expliciet in kaart te brengen zodat zij bijvoorbeeld kunnen fungeren als kennisbron voor nieuwkomers.

KM scans: onderzoeksmethodes

In kennisscans kunnen verschillende onderzoeksmethodes gebruikt worden. De meest voorkomende zijn:

- Vragenlijsten, enquêtes, enz.: schriftelijk, online, mondeling, met of zonder begeleiding.
- Lijsten met stellingen/aannames.
- Interviews.
- Storytelling.
- Sociale netwerkanalyses.
- Focusgroepen.

Vaak worden verschillende methodes gecombineerd om enerzijds kwantitatieve output en anderzijds kwalitatieve output te genereren. De scans die we toepassen in

Nederlandse bibliotheken, bijvoorbeeld, bestaan uit een combinatie van online vragenlijsten en een reeks interviews met mensen die een strategische positie innemen in de ontwikkeling van de strategische kennisdomeinen² van de organisatie.

De interviews zijn bedoeld om dieper in te gaan op de vragen die geformuleerd worden in de online vragenlijst en om inzicht te krijgen in de cultuur van de organisatie en in het gedrag van mensen.

De input van de adviseur in het toepassen van de methode kan beperkt tot uitgebreid zijn. Hans Koolmees kiest bewust voor intensieve begeleiding: “Bij onze scan gaat het niet alleen om het invullen van een vragenformulier. Wij maken een bewuste lijst van respondenten die werkzaam zijn op diverse niveaus in de organisatie en gaan vervolgens samen met hen de scan invullen. Dat is nuttig, omdat je als adviseur de context van het item kan aangeven en omdat je door gezamenlijk invullen veel te weten komt over de achtergronden van de organisatie, hetgeen de kwaliteit van het adviesrapport aanzienlijk verhoogt. Maar onze aanpak heeft ook een nadeel. Het invullen en zeker het analyseren van de scan en het schrijven van een adviesrapport nemen relatief veel tijd in beslag. Degenen die de scan afnemen moeten ook over goede adviesvaardigheden beschikken. Dat is niet altijd het geval, omdat men zich niet bewust is van wat die adviesvaardigheden zijn.”

“Ook is het nuttig om de resultaten van de scan te bespreken met alle respondenten en eventueel andere deelnemers. Over de items die goed en slecht scoren is men het logischerwijs met elkaar eens. Het is vooral boeiend om te achterhalen waarom iets niet of wel goed gaat. Daar verschillen de meningen vaak over. Ook de items die een grote spreiding in de antwoorden kennen zijn interessant. Hier is men het vaak niet met elkaar eens. Dat kan het gevolg zijn van het feit dat men verschillende ambitieniveaus heeft, dat het onderwerp taboe is in de organisatie, dat het management te dominant op deze punten het beleid bepaalt, enz. Ook blijkt dat respondenten de items herkennen alhoewel ze soms toegelicht moeten worden en in perspectief moeten worden geplaatst.”

KM scans: voor- en nadelen

KM scans zijn een eenvoudige en – in vergelijking met de traditionele analysemethodes – betrekkelijk goedkope manier om inzicht te krijgen in de kennishuishouding van een organisatie en/of om het bestaande kennisbeheer te evalueren. De meeste scans zijn ook flexibel zodat ze kunnen worden aangepast aan de specifieke context van de organisatie waarin ze worden uitgevoerd.

Ulla de Stricker ziet nog ander voordelen: “Het uitvoeren

van een kennisscan kan ook het bewustzijn van de organisatie en haar medewerkers ten aanzien van het kennisbeheer aanwakken. Vaak hoor ik medewerkers zeggen dat ze zich voor de scan niet bewust waren van hun eigen gedrag met betrekking tot kennis en dat van anderen. Door de resultaten van een scan met elkaar te verbinden kunnen ook nieuwe relaties en (kennis-) netwerken ontstaan (2003: 4)”

Naargelang de gebruikte onderzoeksmethode (vragenlijst, interview,...) zijn KM scans vaak tijds- en arbeidsintensief. Bovendien is de respons van het onderzoek – en daarmee de volledigheid en de kwaliteit van de resultaten – in sterke mate afhankelijk van de goodwill van de doelgroep. Om dit euvel te verhelpen kan gewerkt worden met een *sponsor* in de organisatie. Hij/zij ‘trekt’ als het ware het onderzoek en toont aan mensen wat de toegevoegde waarde van het onderzoek is (‘what’s in it for me?’) en waarom ze moeten meewerken. Geschikte personen zijn bijvoorbeeld de eerstelijns-managers in een organisatie. Ook support van het hoger management is een belangrijke voorwaarde tot succes.

Goede KM scan aan te passen aan context

Een goede KM scan is theoretisch goed onderbouwd en kan aangepast worden aan de specifieke context van de organisatie. Bepaalde scans zijn gebaseerd op wetenschappelijke modellen. Zo is de scan van Hans Koolmees en zijn collega’s gebaseerd op twee modellen: het eerste is ontwikkeld door Tissen, Andriessen en Lekanne Deprez (Tissen Andriessen & Lekanne Deprez 1998). Daarin worden zes kerncompetenties (*abilities*) van een lerende organisatie omschreven. Het tweede model is ontwikkeld door Wierdsma en Swieringa. Zij onderscheiden op basis van het type leren dat in een organisatie aanwezig is, een aantal organisaties van elkaar. Hans Koolmees: “Het grote voordeel van het eerste model is de brede georiënteerdheid; het tweede model hebben we oorspronkelijk in ons plan opgenomen, omdat we hoopten dat er een relatie aan te brengen zou zijn tussen het niveau waarop de scan scoort en de karakterisering van de lerende organisatie volgens het model van Wierdsma. In de praktijk bleek dat onmogelijk te zijn zonder de scan aanzienlijk uit te breiden. Daarom is het model van Wierdsma naar de achtergrond verdwenen. Het maakt echter wel deel uit van ons denk-kader.”

KM scans: het implementatieproces

Het uitvoeren van een KM audit kan beschouwd worden als een project dat bestaat uit verschillende fases die zorgvuldig beheerd en geëvalueerd moeten worden. Als we de verschillende benaderingen die aangehaald werden in dit artikel met elkaar vergelijken, komen we tot een

aantal gemeenschappelijke fases en aandachtspunten in het implementatieproces.

Stap 1 - Het plannen/voorbereiden van de scan

In deze fase kunnen, onder meer, de volgende aspecten aan bod komen:

- *Het bepalen en vastleggen van de doelstelling van de audit en de doelgroep.*
Het bepalen en formeel vastleggen van de doelstelling van de scan (wat wil je bereiken?) helpt om de outcome voor de verschillende stakeholders van de scan duidelijk te maken en zo een breed mogelijk draagvlak te creëren. Wat de doelgroep betreft: in het ideale geval wordt iedereen in de organisatie betrokken (kennisbeheer is immers zaak van iedereen). Is dit niet mogelijk, dan moet de doelgroep zo representatief mogelijk zijn voor de verschillende lagen/functies binnen de organisatie.
- *Het in kaart brengen van de randvoorwaarden (cultuur, structuur, enz.) en de externe omgeving van de organisatie.*
Omdat bepaalde randvoorwaarden het kennisbeheer stimuleren of hinderen is het goed deze zaken proactief in kaart te brengen en in latere fases te onderzoeken. Deze organisatorische achtergrond schept bovendien de nodige context bij het evalueren en analyseren van de onderzoeksdata en bij het formuleren van verbetervoorstellen. Voor het in beeld brengen van de cultuur en structuur van Bibliotheek Vlissingen, bijvoorbeeld, zijn we uitgegaan van het *culture enablers/barriers model* van Al-Hawamdeh (2005). Dit model gaat er vanuit dat de organisatiecultuur onder andere weerspiegeld wordt in de structuur, het leiderschap, de managementstijl, de leerervaringen en de normen en gebruiken (de *cultural enablers*) van een organisatie. Daarnaast geeft het model ook een opsomming van de belangrijkste cultural barriers voor het kennismanagement.
- *Op basis van de strategische doelstellingen van een organisatie kunnen ook strategische kennisdomeinen afgebakend worden.*
In een later stadium kunnen deze kennisdomeinen immers richtinggevend zijn voor het bepalen van welke kennis we al dan niet gaan ‘beheren’.
- *Het creëren van draagvlak bij de interne (medewerkers en management) en/of externe (de gemeente, de raad van bestuur, enz.) stakeholders van de scan.*
Dit kan, onder meer, door het organiseren van één of meerdere informatiesessies die de betrokkenen op de hoogte brengen van de nakende scan, die de doelstellingen en de waarde van het onderzoek toelichten en dus

vaak de nodige goodwill creëren voor deelname aan de scan. Ook het verzekeren van de steun en de betrokkenheid van het senior management bepaalt mede het succes.

- *Het opstellen van een communicatieplan.*

Het creëren van draagvlak is geen eenmalige actie en dus is het belangrijk om zowel voor, tijdens en na het onderzoek de betrokkenen te blijven informeren over het verloop van het onderzoek. Het opstellen van een communicatieplan (wie is de doelgroep, wat is de boodschap, via welk kanaal communiceren we en wanneer) kan een goed hulpmiddel zijn.

- *Het opstellen van een projectplan (inclusief middelenonderzoek).*

Ontwerp een realistisch en gebalanceerd tijdschema voor het uitvoeren van de scan. Breng ook de andere middelen (mensen, budget) in kaart zodat ze meetbaar en beheersbaar worden.

- *Het bepalen en uitwerken van de onderzoeksmethode.*

Afhankelijk van de doelstelling van de scan, de beschikbare tijd en middelen, kan de meest geschikte onderzoeksmethode (of een combinatie van) gekozen worden.

Stap 2 - Het verzamelen, analyseren en evalueren van de onderzoeksresultaten

In deze fase kunnen de volgende aspecten aan bod komen:

- *Het uitnodigen van de deelnemers.*

Het opstellen van een prikkelende en informatieve uitnodiging kan de nodige goodwill bij de betrokkenen creëren en mogelijke weerstand indijken.

- *Het uitvoeren van de scan met behulp van de geselecteerde onderzoeksmethoden.*

- *Het verzamelen, analyseren en evalueren van de onderzoeksdata.*

Stap 3 - Het formuleren en communiceren van de aanbevelingen

- *Het formuleren van de aanbevelingen/het opstellen van het rapport.*

In het onderzoeksrapport wordt dieper ingegaan – binnen de totaalcontext van de organisatie – op de verschillende deelaspecten die onderzocht werden in de scan en worden aanbevelingen ter verbetering geformuleerd. Ook kan een aanzet gegeven worden tot het van start gaan met kennisbeheer. In het ideale geval zijn de aanbevelingen realistisch, beheersbaar/meetbaar en haalbaar.

Omdat vaak niet alle aanbevelingen terzelfder tijd kunnen worden uitgevoerd kunnen prioriteiten toegekend worden. Mogelijke criteria zijn: heeft het geïdentificeerde probleem ‘strategische consequenties’, en wat zijn de (financiële) consequenties van het probleem.

- *Het bespreken van het rapport met de sponsor/het management/de opdrachtgever.*

- *Het communiceren van de resultaten aan alle stakeholders van het onderzoek.*

Stap 4 - Het implementeren van de aanbevelingen

Wat een organisatie verder doet met de resultaten van de scan hangt af van verschillende factoren zoals de slagvaardigheid van de organisatie en de bereidheid om met de resultaten aan de slag te gaan. Ook de beschikbare middelen en de waarde die het management hecht aan doelmatig kennisbeheer hebben een impact.

Stap 5 - Het borgen van KM

In het ideale geval mondt de kennisscan uit in een permanente evaluatiemethode voor het kennisbeheer in een organisatie.

Tips & tricks

Ik rond dit artikel af met een samenvatting van de belangrijkste tips.

- Wie niet de nodige expertise in huis heeft om zelf een kennisscan te organiseren doet er goed aan om externe hulp in te roepen. Een extern adviseur vervult bovendien een objectieve rol en zijn/haar aanbevelingen worden vaak beter aanvaard.

- Zorg voor één of meerdere interne sponsor of trekker van de kennisscan. Hij/zij kan anderen enthousiasmeren om een kwalitatieve bijdrage te leveren aan het onderzoek.

- Betrek bij voorkeur alle organisatieleden bij de scan. Kennisbeheer heeft immers een impact op iedereen.

- Plan zorgvuldig de verschillende communicatiemomenten. Pas de stijl van communiceren aan aan de specifieke doelgroep.

- Maak van de scan een constructieve oefening en verbind geen repressieve maatregelen aan het onderzoek.

- Kies een gebruiksvriendelijke onderzoeksmethode. Dit verhoogt de acceptatie en deelname.

- Zorg ervoor dat de aanbevelingen realistisch, beheersbaar/meetbaar en haalbaar zijn.

Veel succes! IK

Noten

- 1 Kennisprocessen zijn de operationele activiteiten waaruit de Kenniswaardeketen is samengesteld. (Weggeman, 2001: 167).
- 2 Kennisdomeinen zijn afgebakende aandachtsgebieden en vormen een instrument om informatie en kennis te bundelen rond bepaalde thema's. Dit kunnen zowel beleids- als beheersmatige thema's zijn. Een kennisdomein is een cruciaal of strategisch expertisegedebied binnen een organisatie. Het betreft onderwerpen waarover medewerkers veel weten en die specifiek van belang zijn voor de organisatie in kwestie omdat het haar bestaansrecht daar vaak aan ontleent: men onderscheidt zich daarmee van andere organisaties. De kennisdomeinen worden gekozen op basis van de kernactiviteiten, doelen, strategie en omgevingsfactoren van de organisatie. (van den Brink, 2004: 19).
- 3 Bibliotheek Vlissingen wil met de Zeeuwse Bibliotheek in Middelburg, Bibliotheek Rotterdam en Stadsbibliotheek Haarlem instrumenten ontwikkelen om ongebruikte kennis binnen organisaties te kunnen beheersen. Binnen de eigen organisatie moet dat bijvoorbeeld leiden tot betere verhoudingen tussen de verschillende teams en afdelingen van medewerkers zodat - veel meer dan tot nu toe gebruikelijk is - met elkaar samengewerkt wordt om te profiteren van elkaars kennis. Tussen de genoemde organisaties moet dit leiden tot het ontwikkelen van innoverende kennis op brancheniveau.

Beknopte literatuurlijst

- Al-Hawamdeh, S. (2003). *Knowledge management. Cultivating knowledge professionals*. Oxford: Chandos Publishing.
- De Stricker, U. (2003). *The information audit: don't plan your competitive intelligence without it* (Manuscript for Competia Magazine article based on a presentation delivered at the Competia/Media Institute European Symposium, Paris, November 2003).
- Henczel, S. (2000). The information audit as a first step towards effective knowledge management: an opportunity for the special librarian. *Inspel*, 34 (3/4), 210-226.
- Hylton, A. (2004). *The Knowledge Audit Is First & Foremost An Audit*. Beschikbaar op: <http://hosteddocs.ittoolbox.com/KAuditpaper.pdf> (laatst geconsulteerd op 23/11/2008).
- Koolmees, H., H. Smeijsters, S. Schoenmakers. *How to Improve Your Knowledge Intensive Organisation: Implementing a Knowledge Management Scan Within Public and Private Sector Organisations*. Zuyd University, Heerlen. Opgenomen in de proceedings van ECKM 2008 (p.367-76).
- Lekanne Deprez, F. (2003). *Van elementaal belang. Kennismanagement als waardeversneller* (inaugurale rede). Heerlen: Hogeschool Zuyd.
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21 (3), 487-513.
- Liebowitz, J. (2006). *What they didn't tell you about knowledge management*. Lanham: Scarecrow Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Robertson, S. (2005). *Knowledge audit. Conducting a knowledge audit*. Beschikbaar op: www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ViewResource.aspx?resID=93807&tablD=290&catID=10399 (laatst geconsulteerd op 23/11/2008).
- Selhorst, K. (2007). *Kennismanagement in de openbare bibliotheek* (Scriptie ingediend ter verkrijging van het diploma 'Gespecialiseerde Studie Informatie- en Bibliotheekwetenschap'). Antwerpen: Universiteit Antwerpen.
- Stam, Ch.(2003). Kennisproductiviteit en KM-scans. *Intellectueel Kapitaal*, 2 (2), 8-13.
- Van den Brink, P. (2004). Een essentiële bijdrage aan kennisdelen. *InformatieProfessional*, 8 (5), 18-21.
- Weggeman, M. (2001). *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2006). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.

Meer informatie?

- De website van 'de Stricker associates': www.destricker.com/
- De blog van Ulla de Stricker: www.destrickerblog.typepad.com/
- De blog van Karolien Selhorst: www.karolienselhorst.be/
- De website van de Kenniskring 'kennisorganisaties en kennismanagement' (Hogeschool Zuyd): www.k3nnismanagement.nl/

Reacties zijn welkom bij Karolien Selhorst:
selhorst.karolien@essentials-media.nl

Digitale niewsbrief IK

Eén keer per week. Met nieuws over de kenniseconomie, kennismanagement, learning, publicaties, evenementen en nog veel meer.

Gratis.

Abonneer u via
www.ikmagazine.nl