

Kennismanagement en bedrijfsjournalistiek: een natuurlijke combinatie

De uitstroom van personeel door vergrijzing of reorganisaties, de noodzaak om te innoveren, of simpelweg voorkomen dat medewerkers telkens opnieuw het wiel uitvinden. Het zijn enkele redenen waarom het managen van kennis belangrijk is voor organisaties. Bedrijfsjournalisten kunnen daarin een belangrijke rol vervullen.

Door: Pieter Pulleman

Laatst was ik bij een grote producent van voedingsmiddelen op bezoek. De operationsmanager had een probleem. De 'receptenman' was na ruim dertig jaar trouwe dienst met pensioen gegaan. Nu de deskundige weg was, kwamen de achterblijvers erachter dat veel kennis niet was vastgelegd. Natuurlijk, de recepten lagen vast in het systeem, maar de fijne kneepjes die net het verschil maken tussen een goede of een slechte productierun niet.

Monster

Eerder nam ik al eens een kijkje bij een bekend chemiebedrijf dat juist heel veel kennis had vastgelegd in digitale kennisdossiers. Het intranet pulde uit van de data. De medewerkers gebruikten de beschikbare informatie echter niet of nauwelijks. In hun beleving was het intranet een 'veelkoppig monster'. Het aanbod was te groot en te divers en wat je dringend nodig had, bleek onvindbaar.

Oorzaken

Het zijn zomaar twee voorbeelden die aantonen waarom het managen van kennis belangrijk is om problemen rondom de vergrijzing, te weinig en/of niet praktisch geschoold nieuw personeel, reorganisaties en jobhoppers het hoofd te bieden. Want waardevolle kennis verdwijnt door deze uiteenlopende oorzaken uit de bedrijven. Daarbij vragen snel veranderende bedrijfsprocessen, internationalisering van markten en de noodzaak tot innoveren veel van het kennisniveau van een organisatie.

Problemen oplossen

Het managen van kennis helpt organisaties ook bij het oplossen van operationele problemen. Denk aan het sneller vinden van beschikbare informatie of aan het voorkomen dat medewerkers opnieuw het wiel gaan uitvinden. Tegelijkertijd stellen klanten steeds hogere eisen aan flexibiliteit, snelheid en kwaliteit. Organisaties moeten zich dus continu aanpassen aan alle ontwikkelingen en zich de steeds veranderende omgeving eigen maken.

Binden

Wat ik overigens steeds terughoor, is hoe belangrijk het is om niet alleen met het 'managen van de kennis' bezig te zijn, maar ook met het binden van medewerkers aan de organisatie. Dat voorkomt dat mensen vertrekken en dat kennis op die manier wegloopt.

Eenvoudig

Helaas blijkt het om uiteenlopende redenen voor veel bedrijven en organisaties moeilijk om de aanwezige kennis te managen. Ik denk dat veel (mkb-)bedrijven een belangrijke slag kunnen slaan



De duistere kant van de kenniseconomie

door 'met verstand en overleg' het bedrijfsblad in te zetten om het managen van kennis te ondersteunen. Dat klinkt redelijk simpel en ik geef toe: het is geen hogere wiskunde. Sterker nog, het is relatief eenvoudig in te vullen door een deskundige bedrijfsjournalist of redactie. In het geval van de receptenman had een portretinterview met de vertrekker in het personeelsblad zijn aanstaande ex-collega's alvast tijdig geïnformeerd over het ophanden zijnde vertrek. Tegelijkertijd had de bedrijfsjournalist de vertrekker kunnen interviewen ten behoeve van een kennisdossier, *standard operating procedure* of instructiefilmpje. En voor het chemiebedrijf geldt dat – even afgezien van de navigatiestructuur en de zoekfunctie van het intranetsysteem – aansprekende verhalen waarin de lezer zich herkent ertoe kunnen leiden dat hij het kennisdossier op intranet opzoekt en leest. Maar... als het zo eenvoudig is, waarom gebeurt het dan niet op grote schaal? Het antwoord is waarschijnlijk simpel. Ik denk dat dat niet of nauwelijks gebeurt omdat degenen die verantwoordelijk zijn voor het managen van de kennis en de bedrijfsjournalisten elkaar niet voldoende weten te vinden.

Beter

Volgens mij kan dat beter en om dat goed uit te leggen beschrijf ik eerst kort wat kennismanagement is en met welke problemen het vakgebied kampt. Daarna ga ik in op de rol van communicatie en leg ik uit wat bedrijfsjournalistiek is. Vervolgens schets ik hoe de bedrijfsjournalist kan meehelpen bij het managen van kennis in organisaties. Overigens, als het in dit stuk over 'de bedrijfsjournalist' gaat, bedoel ik natuurlijk de hele beroepsgroep en die bestaat uit mannen én vrouwen.

Kennis

Er zijn twee soorten kennis. Expliciete kennis is kennis die is vastgelegd, bijvoorbeeld in procedures, productspecificaties (zoals recepten), wetenschappelijke en technologische principes. Impliciete kennis is persoonsgebonden (de ervaring en kunde van de receptenman) en niet altijd zichtbaar te maken. Daardoor is die ook moeilijk aan anderen over te dragen. De juiste context geven bij deze kennis is daarom noodzakelijk.

Ondersteunen

Kennismanagement richt zich op het ondersteunen van inhoudelijk, kennisintensief werk. Bij kenniswerk gaat het niet om goed afgebakende bedrijfsprocessen (zoals het verwerken van orders of het toekennen van huurtoeslag), maar om veel minder eenduidige, 'functionele' gebieden zoals management, marketing, ontwerpen, onderhandelen, onderzoek of advisering. Het gaat om activiteiten en problemen die zich vaak onverwacht voordoen, die eenmalig zijn, en die zich niet eenduidig en vooraf laten beschrijven.

Onderschatten

Er zijn nogal wat factoren die het succesvol managen van kennis in de weg staan, zoals een gebrek aan urgentiebesef en ondersteuning vanuit de directie. Veel managers onderschatten de importantie van de productiefactor kennis. Bovendien zit kennis door de hele organisatie en dat maakt het lastig om te 'besturen'. De resultaten van kennismanagement zijn vaak niet snel zichtbaar. Ook het proces zelf: het 'uit de hoofden halen' van kennis is niet eenvoudig. Andere aspecten die het managen van kennis lastig maken zijn het doelgroepgericht vastleggen van kennis, de vindbaarheid en het up-to-date houden van vastgelegde kennis. Ook speelt de bedrijfscultuur een rol. Mensen houden kennis graag voor zichzelf. Kennis is immers macht. Door de operationele druk in organisaties maken betrokkenen onvoldoende

tijd vrij om kennis vast te leggen of over te dragen. Personeelstekorten, kleine marges et cetera zorgen ervoor dat de waan van de dag overheerst.

Context

De 'eerste generatie' kennismanagement (circa 1995-2005) mislukte door onder andere de onredelijk hoge verwachtingen bij directies en medewerkers over de resultaten van kennismanagement. Ook stelden de kennismanagers te veel vertrouwen in de vrijwillige bijdragen van medewerkers aan de kennisdatabank. De content die werd verzameld was meestal zonder context, waardoor kennisvragers de inhoud niet voldoende konden gebruiken. Bijkomend probleem was dat niemand de verantwoordelijkheid nam voor (het bijhouden van) de gezamenlijke kennisdatabank. Dat zijn de belangrijkste conclusies van Dave Pollard, pionier op het gebied van kennismanagement en voormalig *Chief Knowledge Officer* van Ernst & Young in Canada.

Oplossingen

Pollard (2005) noemt een aantal mogelijke oplossingen om deze problemen het hoofd te bieden. De informatievoorziening moet anders, met meer grafische modellen, mindmaps en verhaalformats. Te presenteren in weblogs en in andere **contextrijke middelen**. Verhalen en andere formats moeten de **feiten** vertellen, maar ook **persoonlijke context** bieden aan de lezers zodat die hun eigen conclusies kunnen trekken. Verder zijn er betere informatiefilters nodig en betere manieren van organiseren, indexeren en archiveren voor later hergebruik. Tot slot ziet hij een rol voor 'kennisstewards' om de kennis van drukbezette senior medewerkers vast te leggen.

Communicatie

Maar hoe pak je die adviezen van Pollard op? Er bestaat geen standaardhandleiding voor kennismanagement en er is ook geen standaard voor het inzetten van communicatiemiddelen, zo weet ik inmiddels. De middelen en instrumenten die ingezet kunnen worden, zijn zeer divers en afhankelijk van de situatie.

Het verspreiden van kennis in organisaties verloopt deels via de formele kanalen. Dat wil zeggen dat de communicatie verloopt via de hiërarchische structuur, vaak schriftelijk gebeurt en dat de verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. Het formele kanaal verbindt posities door middel van verslagen, dossiers, formulieren et cetera.

Niet-formele communicatie verbindt geen posities, maar **personen**. Een belangrijk deel van de kennisverspreiding verloopt via dit kanaal. Het gebeurt spontaan en ad hoc, bijvoorbeeld in het voorbijgaan of bij de koffieautomaat.

Sleutelwoorden

Context bieden en personen verbinden zijn dus belangrijke sleutelwoorden voor het succesvol managen van kennis. Een goede bedrijfsjournalist kan helpen bij het verbinden van personen en het bieden van contextrijke verhalen. Goede verhalen zorgen daarbij ook nog eens voor de gewenste binding tussen werknemer en organisatie.

Bedrijfsjournalistiek

Wat is bedrijfsjournalistiek eigenlijk en hoe zit dat met die context en die binding? Deze vorm van journalistiek dient niet alleen de doelen van de organisatie, zoals nogal eens wordt gedacht. Bedrijfsjournalistiek is ook afgestemd op de belangen, wensen en ideeën van de

mensen in en om de organisatie. Het is aan de bedrijfsjournalist om bij zijn onderwerpkeuze en in zijn verhalen hierin telkens een goede afweging te maken. Daarbij heeft de bedrijfsjournalist de beschikking over tal van gereedschappen, kanalen en middelen.

Bedrijfsjournalistiek 2.0

De Nederlandse *customer media* expert Sak van der Boom ziet de moderne bedrijfsjournalist als een ontsluiters van kennis, als een strateeg die bijdraagt aan de communicatiedoelstellingen en een criticus die streeft naar journalistieke verdieping en achtergrond. De moderne bedrijfsjournalist is een regisseur die mensen, ideeën, meningen en ervaringen aan elkaar koppelt. Als *visual* journalist denkt hij niet alleen vanuit de inhoud maar ook vanuit de vorm. De bedrijfsjournalist opereert als een crossmediale alleskunner die oude en nieuwe mogelijkheden op het gebied van mediakeuze strategisch en geïntegreerd weet aan te pakken. Hij is een creatieveling die out-of-the-box kan denken en een emotionele band met de lezer weet aan te gaan. Kortom: een bedrijfsjournalist 2.0. Bovenal is de moderne bedrijfsjournalist een gepassioneerde professional die kansen zoekt en vindt, want alleen media die met liefde zijn gemaakt, worden bekeken en gelezen, zegt Van der Boom.

Crossmediaal

Goede artikelen schrijven over relevante onderwerpen is leuk, maar als je de doelgroep niet weet te bereiken, zal het weinig bijdragen. Zie het voorbeeld van het chemiebedrijf. Als je de doelgroep wilt bereiken, is een crossmediale aanpak noodzakelijk. Alleen berichten of verhalen plaatsen op intranet of in een e-mailnieuwsbrief is niet voldoende. Het gedrukte personeelsmagazine is nog steeds een belangrijke factor. In 2007 hield onderzoeksbureau Mediatest een landelijk (kwantitatief) onderzoek naar gedrukte relatiemedia in Nederland. Uit het onderzoek blijkt dat de helft van de ontvangers het blad helemaal leest en dat negentig procent meer dan de helft leest. Van de ontvangers bewaart 65 procent het personeelsblad. Bijna 36 procent van de bladen wordt meegelezen. Recenter (Engels) onderzoek bevestigt deze conclusies.

Betrokkenheid

Ook de manier waarop je verhalen brengt, is belangrijk. Uit onderzoek van Christine Liebrecht (2008) aan de Universiteit van Nijmegen over de invloed van personeelsbladen op de betrokkenheid van medewerkers blijkt dat de afstand tot de lezer bepalend is. Een bron in een artikel die dicht bij de lezers staat heeft een meer positieve invloed op de medewerkers. Zij zullen sneller geneigd zijn het artikel te lezen en de inhoud beter waarderen. Informatie in artikelen met het perspectief op de medewerkers blijkt de betrokkenheid meer te vergroten dan artikelen met een focus op de organisatie.

Rol

Hoe kan een bedrijfsjournalist zijn of haar kennis, vaardigheden en instrumenten inzetten ten behoeve van het managen van kennis? Welke rol of rollen kan hij innemen?

- Als ontsluiters van kennis ten behoeve van bijvoorbeeld kennisdossiers, expertartikelen en onlinediscussiegroepen.
- Als communicatiestrategie die nadenkt over (langetermijn)doelen, doelgroepen, het inzetten van de juiste communicatiemiddelen die passen bij boodschap en doelgroep. Een strateeg die in staat is relevante onderwerpen vroegtijdig te

signaleren en deze op de agenda van bedrijfsleiding en/of medewerkers weet te zetten.

- Als criticus met journalistieke instrumenten is de bedrijfsjournalist in staat onderwerpen van meerdere kanten te belichten (hoor/wederhoor) met respect en aandacht voor alle belanghebbenden. Hij is in staat een laag dieper te gaan. Commerciële prietpraat van de salesafdeling zal hij bijvoorbeeld negeren. Met authentieke verhalen die dicht bij de lezer staan, brengt hij de doelgroep in beweging.
- Als regisseur die de weg weet in de organisatie en op de hoogte is van het in- en externe speelveld weet hij mensen, ideeën, meningen en ervaringen binnen en buiten de organisatie te verbinden. Door mensen te verbinden die anders niet snel met elkaar in contact zouden komen, kan hij bijvoorbeeld innovatie stimuleren.
- Als *visual* journalist is de bedrijfsjournalist in staat complexe onderwerpen in beeldtaal weer te geven. Bijvoorbeeld met foto's, graphics of een filmpje, en afgestemd op de doelgroep.
- Als crossmediale alleskunner zet de bedrijfsjournalist alle middelen in om de boodschap op de juiste manier bij de doelgroep te krijgen. Een enthousiasmerend artikel in het personeelsmagazine aangevuld met een kennisdossier op intranet. Een videofilmpje om bepaalde werkzaamheden in beeld te brengen bij een doelgroep die niet graag leest. Pictogrammen naast een tekst. Posters. Social media. Et cetera.
- Als creatieveling die een onderwerp op een originele en pakkende manier benadert. Die een emotionele band opbouwt met de lezer door onderwerpen een menselijk gezicht te geven en de gevolgen in kaart te brengen.
- Als gepassioneerde bedrijfsjournalist die zich specialiseert in een bedrijf, branche of onderwerp.

Minimaliseren

Het goede nieuws is dat een bedrijfsjournalist niet alleen op deze manieren zijn steentje kan bijdragen aan het succesvol managen van kennis. De bedrijfsjournalist is ook de aangewezen persoon om de eerdergenoemde faalfactoren te minimaliseren.

- *Onvoldoende urgentiebesef en ondersteuning vanuit de directie.* De bedrijfsjournalist kan helpen om kennismanagement op de agenda van het management te krijgen. Door contextrijke verhalen te brengen die de positieve resultaten in beeld brengen. Of door de negatieve gevolgen van het gebrek aan kennismanagement in artikelen te belichten.
- *Kennis uit de hoofden halen is lastig.* Bedrijfsjournalisten kunnen met de nodige distantie experts interviewen. Omdat bedrijfsjournalisten geen inhoudelijke experts zijn, gaan zij voorbij aan heersende vooronderstellingen en kunnen zij relevante kennis boven tafel krijgen.
- *Kennis doelgroepgericht vastleggen wordt onderschat en is lastig.* Bedrijfsjournalisten zijn in staat het juiste middel te kiezen dat bij de doelgroep hoort en de boodschap (de kennis) doelgroepgericht vast te leggen.
- *Vindbaarheid van vastgelegde kennis is soms moeilijk.* Als individuele medewerkers hun eigen kennis in een databank moeten vastleggen, bestaat het risico dat er verschillende terminologie wordt gebruikt voor dezelfde onderwerpen. Als de bedrijfsjournalist structureel wordt ingezet, is het eenvoudiger om informatie gestandaardiseerd vast te leggen.

- *Up-to-date houden van vastgelegde kennis vergt extra inspanning.* De bedrijfsjournalist kan dit onderwerp continu op de agenda houden door er in zijn blad of op intranet aandacht aan te besteden. Hij kan desgewenst in een andere rol ook werken aan het up-to-date houden van vastgelegde kennis.
- *Bedrijfscultuur/gedrag van mensen ('kennis is macht').* Goede artikelen zorgen voor binding, zetten aan tot actie, zorgen voor enthousiasme. Door in artikelen te laten zien dat kennis delen het hele bedrijf ten goede komt, kun je het gedrag van mensen beïnvloeden.
- *Kennismanagement heeft geen probleemeigenaar.* Door kennismanagement-gerelateerde onderwerpen van diverse kanten en invalshoeken te belichten, kan de bedrijfsjournalist bijdragen aan het inzichtelijk maken van het belang van het managen van kennis voor de organisatie.
- *Door de operationele druk in organisaties maken betrokkenen onvoldoende tijd vrij om kennis vast te leggen of over te dragen.* Het is niet aan de bedrijfsjournalist om dit op te lossen. Hij kan door zijn verhalen wel zorgen dat het onderwerp hoger op de agenda komt te staan.
- *De waarde van kennis vergaat steeds sneller.* Daarom is het ook belangrijk om netwerken van kennishouders in kaart te brengen. De journalist kan hierin bijdragen door deze netwerken in kaart te brengen en in zijn bedrijfsblad te vermelden.
- *Resultaat is niet altijd snel zichtbaar.* Als cijfers ontbreken kunnen persoonlijke verhalen van medewerkers – die dankzij kennismanagement efficiënter of beter hun job kunnen uitoefenen – in het bedrijfsblad gebracht worden.

Voorbeeld

Tot slot een praktijkvoorbeeld. Groot onderhoud (een *shutdown*, in jargon) in een chemische fabrieksinstallatie vindt gemiddeld eens in de zes jaar plaats. Het voorbereiden ervan kost al gauw twaalf maanden of meer. Diverse afdelingen zijn erbij betrokken, maar de onderhoudsafdeling trekt over het algemeen het project. Daarnaast zijn er de externe partijen: de onderaannemers en de toeleveranciers. Problemen bij dit soort grootschalige onderhoudsactiviteiten ontstaan meestal doordat medewerkers vaak korter dan zes jaar op hun werkplek zitten. Bovendien is er een tekort aan praktisch geschoold technisch personeel. Daarbij komt dan dat de specifieke kennis voor het stilleggen, reviseren en weer opstarten van de fabriek niet of slechts deels in de computersystemen aanwezig is. Veel kennis is opgeslagen in de hoofden van medewerkers (die voor een deel al vertrokken zijn) en/of in her en der verspreide Worddocumenten, Excelsheets of de vergeelde inhoud van ordners.

Agenda

Door de bedrijfsjournalist al vroeg in de voorbereiding bij het project te betrekken kan hij meehelpen de *shutdown* in de hele organisatie op de agenda te krijgen. Het doel daarbij is informeren, kennis vastleggen en delen, de juiste attitude promoten (bijvoorbeeld veiligheidsdenken), maar ook enthousiasmeren en betrekken. Samen met de *shutdownmanager* en eventuele kennismanager moet de bedrijfsjournalist afwegen op welke wijze hij kennis en informatie communiceert. De vraag die daarbij centraal staat is: wat is de functie van het artikel? Feiten overdragen of inzicht geven (cognitief), het handelen en gedrag beïnvloeden (conatief) of de houding veranderen (affectief)?

Vooronderstellingen

De bedrijfsjournalist kan hier op verschillende manieren mee aan de slag, als 'bedrijfsjournalist 2.0'. Bijvoorbeeld: De bedrijfsjournalist kent het bedrijf en de specifieke problemen waarmee het worstelt. Hij is redelijk op de hoogte van de technieken, maar is zeker geen techneut. Vanuit deze positie gaat hij bij het interviewen van sleutelfiguren niet uit van vooronderstellingen ('dat weten ze toch wel') en heeft hij een radar voor jargon dat verkeerd geïnterpreteerd kan worden (niet iedereen bedoelt hetzelfde). Bovendien heeft de bedrijfsjournalist minder last van de operationele druk waar de sleutelfiguren wel mee kampen. De bedrijfsjournalist kan, al dan niet met behulp van een gestructureerde vragenlijst, experts interviewen en cruciale kennis vastleggen. Hij kan helpen de aanwezige experts in kaart te brengen en ze op gezette tijden interviewen. Hij kan de resultaten vastleggen in een kennisdossier op intranet. Ook in de zesjarige 'dalperiode'. En natuurlijk schrijft hij erover in het personeelsmagazine.

De mogelijkheden zijn legio. Een greep:

- Bij de start van de voorbereiding een informerend artikel over voorbereiding en doel van de *shutdown*. Oproep erbij om contact op te nemen, als de afdeling van de lezer erbij betrokken is maar nog niet geïnformeerd. En een oproep aan medewerkers die eerder betrokken waren bij een stop om zich te melden. De *shutdownmanager* als persoon in beeld brengen, met de uitdagingen waarmee hij worstelt. Maar ook laten zien hoe hij zich ontspant in deze stressvolle periode.
- Het project volgen en in iedere editie een portretinterview met een andere betrokkene opnemen; voortgang, problemen, successen benoemen. Juist ook op de vloer en niet alleen de managers. Ook de onderaannemers aan het woord laten. Eventueel (extra) e-mailnieuwsbrieven inzetten.
- Interviews over zeer specifieke revisiewerkzaamheden. Aantrekkelijk in het blad, aanvullend als *need-to-know* kennisdossier op intranet.
- De (assistent van de) *shutdownmanager* ondersteunen bij het opzetten en bijhouden van een blog over de voortgang van de *shutdown*. Dit fungeert weer als 'leermomentendagboek' voor een volgende *shutdown*, of een *shutdown* in een andere fabriek.
- De nieuwe veiligheidseisen grafisch weergeven in plaats van alleen tekstueel. Eventueel als strip. Aandacht in het blad, als pdf op intranet en als poster in het gebouw.
- Het complete netwerk in kaart brengen en grafisch weergeven. Spreadartikel. Foto van de installatie en tekstballonnen die weergeven wie wat waar doet.
- Video-opnamen maken van de nieuwe reinigingsmethoden en andere zeer specifieke technische werkzaamheden en de beelden toevoegen aan het kennisdossier en/of de blog. Aandacht aan schenken in het bedrijfsblad.
- Zelf een blog starten over het project en medewerkers een reactiemogelijkheid bieden. Dit bevordert het uitwisselen van kennis en ideeën.
- Bij voltooiing van het project de succesverhalen, maar ook de leermomenten communiceren. Verwijzen naar het kennisdossier. Fotostrip. Diverse deelnemers aan het woord met een terugblik.
- Een besloten twittergroep opzetten én beheren om snel vragen en antwoorden te kunnen uitwisselen, maar ook om het laatste nieuws te verspreiden.

Natuurlijk zijn er nog allerlei variaties te verzinnen. Feit is dat het alleen zal werken als de bedrijfsjournalist als ontsluiters van kennis, als communicatiestrategen en als regisseur wordt ingezet; als hij als criticus journalistieke verdieping en achtergrond mag bieden en zo nodig als *visual* journalist en crossmediaal expert ook andere, creatieve middelen kan inzetten. De bedrijfsjournalist moet vroegtijdig in het proces meedenken om communicatiedoelen vast te stellen en daar de juiste aanpak tegenover te zetten. Alleen dan zal hij meer kunnen leveren dan een standaardartikel over de stop die er weer aankomt.

Conclusie

Bedrijfsjournalisten moeten niet op de stoel van de kennismanager gaan zitten. Redacties van bedrijfsbladen, bedrijfsjournalisten en kennismanagers moeten wel structureel gaan samenwerken. Het is belangrijk voor kennisintensieve bedrijven om de aanwezige kennis in hun organisatie op structurele wijze te managen. Kennismanagers kunnen hier invulling aan geven, maar medewerking van de organisatie is cruciaal. De bedrijfsjournalist kan helpen om die medewerking te verkrijgen door te zorgen voor **relevante en contextrijke verhalen**. Bovendien kan de bedrijfsjournalist door zijn kennis over **doelgroepgericht communiceren** en over diverse **(nieuwe) media** de kennismanager adviseren over een gerichte communicatieaanpak. ‘Welke kennisdomeinen zijn cruciaal voor de organisatie?’ en ‘welke experts verlaten binnenkort het bedrijf?’ zijn voorbeelden van vragen die bedrijfsjournalisten en kennismanagers samen kunnen oppakken. Bedrijfsjournalisten kunnen een belangrijke rol spelen om kennismanagement-gerelateerde onderwerpen structureel op de interne agenda van het bedrijf en de medewerkers te krijgen. Idealiter wordt de (freelance) bedrijfsjournalist hiervoor niet op ‘artikelniveau’ ingeschakeld, maar maakt hij **integraal deel** uit van het proces van het managen van kennis. In die rol kan de bedrijfsjournalist optimaal zijn competenties inzetten ten dienste van het managen van kennis in de organisatie.

Het ligt voor de hand om alleen naar het interne bedrijfsblad te kijken, maar waarom eigenlijk? Een expertartikel in het customermedium kan (potentiële) klanten wijzen op de aanwezige expertise bij een bedrijf. Een reactiemogelijkheid onder het artikel en een verwijzing naar een kennisdossier op de *corporate* website bieden mogelijkheden om met de (potentiële) klant in contact te komen. Klantenwensen kunnen zo in kaart gebracht worden en kennis van de klant over het onderwerp (product, dienst) kan ingebracht worden. Dit biedt niet alleen commerciële kansen, het voorkomt ook dat bedrijven kennis vastleggen waarop de klant niet (meer) zit te wachten.

Samenvattend kan de bijdrage van de bedrijfsjournalist er als volgt uitzien. De verschillende rollen in willekeurige volgorde:

- Researcher: zoeken naar de kennis die de organisatie nodig heeft.
- Interviewer: interviewen van vertrekkers en kennishouders. Vooronderstellingen wegnemen en inzetten interviewtechnieken.
- Vastlegger: doelgroepgericht en eenduidig (gestandaardiseerd) vastleggen van informatie en verhalen.
- Media-expert: inzet van relevante middelen, zoals personeelsmagazine, intranet, social media, video en andere.
- Kennismanagement-marketeer: succesverhalen (maar ook leermomenten) herkennen en communiceren via het personeelsmagazine, intranet en social media.

- Evalueerder: bijvoorbeeld bij projectevaluaties. Wat ging er goed, wat niet en waarom?

De bedrijfsjournalist levert op deze manier flinke toegevoegde waarde aan het managen van kennis in organisaties. Daardoor betaalt de inzet van een bedrijfsjournalist zich dubbel en dwars uit.

Geraadpleegde bronnen

- Boom, S. van den (2006). *Relatiemedia. Praktijkboek voor doelgroepgericht communiceren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux Prentice Hall
- Boom, S. van den (2008). *Bedrijfsjournalistiek 2.0*. Den Haag: Logeion
- Boom, S. van den & Smit, E. & Bakker, S. de (2010). *Nachtmerrie of droom, De ROI van customer media*. Heemstede: Customer Media Council
- Depassé, D. & La Roi, E. (2009). 15 Praktijkverhalen over kennismanagement. Rotterdam: Essentials
- Depassé, D. (2010). De kracht van kennismanagement. *De Ontwerpmanager* voorjaar 2010, nummer 5. Eindhoven: De Ontwerpmanager
- Klein, B. (2008). *Nederlanders over bedrijfsbladen* Den Haag: Logeion
- Liebrecht, C. (2008). *Betrokken bladen*. Masterthesis Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen
- Michels, W.J. (2006). *Communicatiehandboek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff
- Oldenkamp, J. (2001) *Succesvol overdragen van kennis*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Remmerswaal, J. (2006). *Begeleiden van groepen; groepsdynamica in praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Spek, R. van der & Spijkervet, A. (2005). *Kennismanagement: intelligent omgaan met kennis*. Utrecht: CSC Computer Sciences en CIBIT Adviseurs
- Weggeman, M.C.D.P. (1997). *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum Management
- Weggeman, M.C.D.P. (2000). *Kennismanagement in de praktijk*. Schiedam: Scriptum Management

Internet:

E-book KENNISMANAGEMENT, prof. John Mackenzie Owen, Universiteit van Amsterdam, 2001 <http://cf.hum.uva.nl/bai/home/jmackenzie/pubs/sbit.htm> geraadpleegd op 22/02/2011

Interview met prof. dr. ir. Mathieu Weggeman:

http://www.bedrijfsjournalistiek.nl/artikel/22/een_blad_maakt_collegas_tot_familie op 22/02/2011

Blogartikelen van Dave Pollard over mislukken van kennismanagement

<http://blogs.salon.com/0002007/2005/09/29.html> op 25/02/2011

Definitie van bedrijfsjournalistiek door Rob Visser

http://www.eenbedrijfsbladmaken.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=161&Itemid=74 op 22/03/2011

Gebruikte afbeelding: www.hubholland.eu