



www.usb.ac.za/agenda

Bestuur kennis só

DIE WÊRELD HET aanbeveeg van die dae toe landbou, nywerhede en uiteindelik dienste die groot welvaartskeppers was. Oor die afgelope dekade is dit kennis wat die meeste waarde genereer en is dit die kennisekonomie wat 'n volhoubare, mededingende omgewing moet skep, sê dr Juani Swart, buitengewone professor in kennisbestuur by die USB en direkteur van die Work and Employment Research Centre, Bath University School of Management, Engeland.

Die idee dat kennis 'n belangrike rol in die ekonomie speel, is nie 'n nuwe een nie, sê prof André Roux, direkteur van die Universiteit van Stellenbosch se Instituut vir Toekomstnavorsing. "Alle ekonomieë, vandag én in die geskiedenis, is gebaseer op kennis oor hoe om te boer, hoe om te myn en hoe om goedere te produseer."

Die Amerikaanse nywerheidsreus Andrew Carnegie het voor sy dood in 1919 reeds gesê dat die kennis en vermoë van sy mense die enigste onvervangbare kapitaal van 'n onderneming is, en dat die produktiwiteit van dié kapitaal afhang van hoe

In die moderne ekonomie is dit kennis wat die wêreld laat wentel, en maatskappye én regerings het 'n rol te speel, skryf JANA MARAIS.

doeltreffend mense hulle kennis deel met dié wat die werk moet doen.

"Wat vandag anders is, is die toenemende intensiteit van die kennis en die spoedige globalisering van ekonomieë," sê Roux.

Volgens Swart hoort kennisbestuur dus op die strategiese agenda van alle ondernemings en moet dit inpas by die kultuur, struktuur en bestuursprosesse van die onderneming.

"Kennis is ontsettend belangrik en dit is uniek. Alle ander hulpbronne kan deur mededingers nageboots word," sê sy.

"Maatskappye benodig 'n oop kultuur wat organisasieel en die vernuwing en deel van kennis aandryf. As 'n samelewing moet ons wegbeweeg van 'n kultuur wat sê kennis is mag. Kennis is dinamies en hoe meer 'n mens kennis deel, hoe meer leer die individu en die organisasie."

Maatskappye moet tyd spandeer om te verstaan watter strategiese kennis binne en in die netwerke buite die maatskappy is. Dit help nie om net 'n duur inligtingstechnologiese stelsel te implementeer nie – kennis moet ook toepaslik bestuur word, sê Swart.



Prof Juani Swart,
USB



Prof André Roux,
Instituut vir Toekomstnavorsing, US



Prof Marius
Ungerer, USB

Volgens haar is daar 'n omgekeerde verhouding tussen kennis en tegnologie: hoe meer gespesialiseerd die kennis, hoe eenvoudiger die tegnologie wat benodig word.

"As daar gesoek word na gesofistikeerde kennis, kan tegnologie die gebruiker in die regte rigting stuur – byvoorbeeld deur te sê wie die kenner in die onderneming is. Minder gesofistikeerde kennis benodig weer meer gesofistikeerde tegnologie soos databasisse," sê sy.

Personeel moet egter die wil en motivering hê om kennis te deel. In maatskappye waar werkers 'n sterk verbintenis tot die maatskappy het – gewoonlik maatskappye met 'n sterk waarde-gebaseerde kultuur – en hulle die ruimte gegun word om met outonomie en vryheid te werk en hul eie kennis te ontwikkel, is dit makliker om 'n suksesvolle kennisbestuurstrategie in te stel, sê Swart.

Werkers moet aangemoedig word om kennis te deel op 'n manier waarmee hulle tevrede is, en daar moet erkenning wees vir die kennis wat hulle deel, sê sy.

"Dit help nie 'n mens fokus op net een van die bemagtigingsmeganismes nie. Eerstens moet die strategies belangrike kennis geïdentifiseer word, en daarna moet die maatskappy verseker dat die regte kultuur, tegnologie en struktuur in plek is om die kennisstrategie te ondersteun. Wanneer jy 'n strategiese kennisbestuursstelsel in plek het, moet dit deurentyd gehervalueer en aangepas word om die kennis te hernieu."

Volgens Marius Ungerer, professor in strategiese bestuur by die USB, speel kennisgebaseerde ondernemings 'n meer sentrale rol in ontwikkelde sowel as ont-

Die belangrikste insetproduk vir suksesvolle kennisgedrewe maatskappye en ekonomieë is die kwaliteit van 'n land se menslike kapitaal.

wikkelende lande. Ontwikkelende lande se bydrae tot die kennisekonomie vergroot wel, maar die grootste navorsingsinvestering word steeds deur lande soos Japan, die VSA en nou ook China gedoen.

Hoewel ontwikkelende lande toeneemend toegang het tot nuwe tegnologieë is toegang alleen nie genoeg nie. "Dit gaan oor meer as om nuwe patente te registreer. Maatskappye moet die kennis hê om nuwe masjiene en tegnologie optimaal te benut," sê Ungerer. "Die uitdaging van kennisbestuur is om dié kennis geboekstaaf en gedeel te kry."

Volgens Ungerer is Sasol en SABMiller voorbeelde van Suid-Afrikaanse maatskappye wat met sukses hul plaaslik ont-

wikkelde en unieke kennis toepas om internasionaal sukses te behaal.

Die ontluiing van nuwe ekonomiese reuse soos China, wat toenemend in die ontwikkeling van nuwe kennis belê, hoef nie te beteken dat die Weste mettertyd sy mededingende voordeel gaan verloor nie.

"Die vrugte van kennis hoef nie te eindig in 'n spel waar een party glad nie baat nie," sê Roux. "Enige land, of maatskappy, se uitdaging in die kennisekonomie is om te verseker dat dit aan die voorpunt bly van die generering en ontleding van relevante kennis om (nuwe) hulpbronne op 'n doeltreffender manier te gebruik om (nuwe) goedere en dienste te produseer."

Volgens Ungerer speel regerings 'n belangrike rol om 'n kennisekonomie te vestig en maatskappye suksesvol te help meeding in 'n wêreld ekonomie waar kennis van toenemende belang is. Hy sê die belangrikste insetproduk vir suksesvolle kennisgedrewe maatskappye en ekonomieë is die kwaliteit van 'n land se menslike kapitaal. Dit vra vir 'n gesonde skoolstelsel met veral goeie wiskunde- en wetenskaponderwys, en vir regerings wat kapitaal vir navorsing en ontwikkeling beskikbaar stel.

Daarby moet gunstige omgewings geskep word wat aantreklik is vir hoëvlak-kennisbestuursmense om in te werk. Die skep van innovasieparke in Gauteng en Kaapstad is 'n stap in die regte rigting, sê Ungerer.

"Die regering en privaatsektor moet hande vat en Suid-Afrika se unieke kennis saampoel tot voordeel van die land as geheel," sê hy. **a**