

Kennismanagement: van theorie naar de praktijk van kennisproductiviteit¹

Christiaan Stam

Het toegenomen belang van kennis is evident. Kennis is de belangrijkste bron van economische welvaart geworden. Kennis over producten, processen, klanten, medewerkers, etc.. Kennis opgeslagen in rapporten, documenten, systemen en in de hoofden van de medewerkers. Steeds meer organisaties erkennen het strategische belang van kennis en gaan over tot de benoeming van een kennismanager, een coördinator kennis of een projectgroep kennismanagement ter bevordering van de efficiënte en effectieve verwerking en benutting van kennis. Dat noemen we kennismanagement.

“Kennis wordt – naast arbeid, kapitaal en grondstoffen – wel de vierde productiefactor genoemd en is daarmee één van de belangrijkste pijlers van de hedendaagse economie. De voornaamste bron van concurrerend vermogen bestaat steeds minder uit het relatief overvloedige kapitaal en steeds meer uit de combinatie van kennis, informatie en intellect”.
Bron: Heijmans NV jaarverslag 2000

Steeds vaker wordt gezocht naar alternatieve aanduidingen voor kennismanagement, zoals kennisproductiviteit, talentmanagement, intellectual capital management, human capital management, competence management, communities of practice. Kennismanagement is geen panacee gebleken, geen middel tegen alle kwalen. Dit doet echter niets af aan het structureel toegenomen belang van kennis. Of we het nou kennismanagement, sumo-worstelen of fietsen noemen, efficiënt en effectief omgaan met kennis is en blijft de grootste uitdaging van deze tijd.

Kennismanagement is geen exacte wetenschap. Een eensluidende theorie bestaat niet. Zo veel deskundigen, zo veel theorieën, modellen en methoden. Dit neemt niet weg dat er veel raakvlakken en overeenkomsten zijn tussen de verschillende benaderingen. Doel van dit eerste hoofdstuk is om inzicht te geven in de basisprincipes van kennismanagement, zodat u een eigen visie kunt ontwikkelen op het vakgebied, hetgeen wat mij betreft een belangrijke voorwaarde is voor het managen van kennis, kennismanagement of wat voor naam er ook voor bedacht wordt.

Allereerst wordt kort ingegaan op de betekenis van de begrippen kennis en kennismanagement. Vervolgens wordt ingegaan op de drie basisprincipes van kennismanagement. Daarna wordt een vertaling gemaakt van de theorie naar de toepassing in de praktijk. Tenslotte wordt kort ingegaan op de grootste uitdaging van deze tijd: kennisproductiviteit.

Kennis

Ondanks de vele boeken en artikelen, is er nog altijd geen eenduidige definitie van kennis. Begrippen als ‘informatie’, ‘gegevens’, ‘kennis’, ‘competenties’, ‘ervaringen’, ‘vaardigheden’, ‘attitude’, ‘wijsheid’, etc. worden regelmatig door elkaar heen gebruikt. Dit kan tot veel verwarring leiden, hetgeen het slagen van een KM-initiatief kan belemmeren. Vanwege het grote belang van goede communicatie, geef ik de voorkeur aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijk begrippenkader. De exacte definitie van de begrippen doet er dan niet zo veel toe, zolang men elkaar maar begrijpt. Zelf hanteer ik de volgende definities:

Kennis is het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding, etc.) en vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures, etc.).

Kennismanagement is het ontwerpen, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding met als doel vergroting van de kennisproductiviteit.

Kennis gaat zowel over datgene wat tussen de oren zit als over datgene wat op papier staat of in systemen zit. Kennismanagement houdt zich dus zowel bezig met de persoonlijke ontwikkeling en stimulering van vaardigheden van medewerkers, als met de vastlegging en verspreiding van

¹ Dit artikel is verschenen als inleidend hoofdstuk in: Stam, C. (red.), *Productiviteit van de kenniswerker. Wegwijzer in kennismanagement*, Noordwijk: de Baak, 2004.

informatie via geautomatiseerde systemen. Kenmerk van een goede definitie van kennis en van een goed KM-initiatief is dat beide componenten worden geadresseerd.

In het verlengde hiervan definieer ik het begrip kennisproductiviteit als de combinatie van doelgerichte, efficiënte en effectieve benutting van zowel persoonsgebonden deskundigheid als vastgelegde gegevens en informatie. Aan het eind van dit hoofdstuk kom ik hier op terug.

Basisprincipes van kennismanagement

Inmiddels zijn er al heel wat theorieën, modellen en methodes ontwikkeld. Als we deze theorieën vergelijken, dan valt op dat er een bepaalde basisstructuur is die telkens terugkomt. Je zou kunnen zeggen dat kennismanagement is gebaseerd op een drietal basisprincipes:

1. noodzaak strategische verankering
2. inrichting efficiënte en effectieve kennisprocessen
3. ondersteuning door kennisvriendelijke organisatiefactoren

Hieronder een korte toelichting op deze drie basisprincipes.

1. Strategische verankering

De meeste kennismanagementmethodes beginnen met een uiteenzetting over het belang van strategische verankering. Strekking van dit principe is dat de noodzaak voor kennismanagement voortkomt uit de doelstellingen van de organisatie en de effecten dientengevolge bij zouden moeten dragen aan de realisatie van deze doelstellingen.

Dit principe impliceert dat strategie een noodzakelijke voorwaarde is voor kennismanagement.

“Knowledge-based strategies begin with strategy, not knowledge. The new form of intellectual capital is meaningless without the old-fashioned objectives of serving customers and beating competitors. If a company does not have its fundamentals in place, all the corporate learning, information technology or knowledge databases are more costly diversions”(1996)², aldus Manville en Foote, twee medewerkers van McKinsey. In het verlengde hiervan introduceert Van der Spek in het volgende hoofdstuk het begrip “time-to-knowledge”, hetgeen refereert aan de uitdaging om te zorgen dat de benodigde kennis om een bepaalde strategie te realiseren ook op tijd beschikbaar is, in de juiste vorm, op de juiste plaats.

Kortom, de legitimatie voor kennismanagement ligt in de strategische doelstellingen van de organisatie. Kennis en kennismanagement dienen bij te dragen aan de realisatie van deze doelstellingen. Aanwezigheid, bewustzijn en acceptatie van deze doelstellingen, is een eerste voorwaarde voor effectief kennismanagement.

2. Efficiënte en effectieve kennisprocessen

Het tweede principe van kennismanagement is de inrichting van de kennisprocessen.

Kennisprocessen zijn de operationele processen in de kenniswaardeketen (Weggeman, 1997). Het zijn werkwoorden die uitdrukken wat je met kennis kunt doen. Iedere auteur hanteert zijn eigen verzameling (zie tabel hieronder) en noemt het een waardeketen, leercyclus of kennispiraal. De meest bekende verzameling kennisprocessen is ongetwijfeld de kenniswaardeketen van Mathieu Weggeman. Een uitgebreide beschrijving van dit model is opgenomen in het hoofdstuk ‘Kennismanagement is het managen van processen’ in dit boek.

Kennisprocessen

Van der Spek en Spijkervet, (1994)	ontwikkelen, borgen, distribueren, combineren
Nonaka en Takeuchi, (Nonaka and Takeuchi, 1997)	socialiseren, externaliseren, combineren, internaliseren
Sprenger, (1995)	absorptie, diffusie, generatie, exploitatie
Weggeman, (1997)	vaststellen, ontwikkelen, delen, toepassen, evalueren
Davenport en Prusak, (1998)	genereren, vastleggen, verspreiden, gebruiken

² Artikel beschikbaar via <http://pf.fastcompany.com/magazine/02/stratsec.html>

De kennisprocessen vormen een geheel van opeenvolgende en met elkaar samenhangende activiteiten. Ze hebben een kop en een staart, maar door ze als leercyclus of kennispiraal te presenteren wordt meteen benadrukt dat het resultaat tevens dient als input voor een nieuwe cyclus op een hoger (kennis)niveau. Nonaka en Takeuchi (1997) noemen dit kenniscreatie: “een spiraalvormig verlopend proces (...) dat naar boven kruipt”. Hij benadrukt hiermee het belang van het lerende vermogen van organisaties. Dit lerende vermogen kan worden gestimuleerd door te sturen op de kennisprocessen. Inzicht in de werking van de kennisprocessen geeft concrete aanknopingspunten voor verbetering.

3. Kennisvriendelijke organisatiefactoren

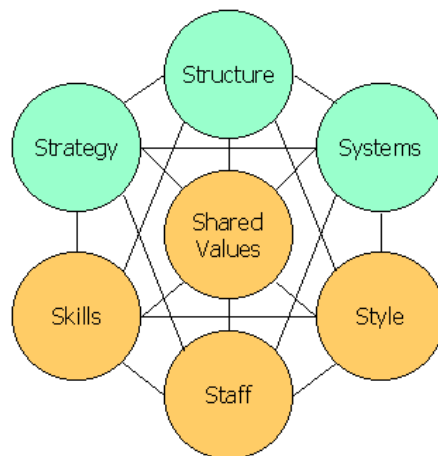
Het derde principe van kennismanagement is de ondersteuning door kennisvriendelijke organisatiefactoren. Hierbij moet worden gedacht aan zaken als management, structuur, cultuur, systemen, etc. Net als bij de kennisprocessen hanteert iedere auteur zijn eigen checklist van factoren of dimensies.

Wanneer we deze factoren bekijken vanuit een kennismanagement perspectief, dan dragen bepaalde kenmerken in positieve zin bij aan het kennisverwerkingsproces en andere kenmerken vormen juist een beperking. Zo levert een eenvoudige organisatiestructuur en een informele cultuur een positieve bijdrage, terwijl complexe structuren en formele omgangsvormen een belemmering kunnen vormen voor efficiënte en effectieve verwerking van kennis.

De organisatiefactoren zullen op een dergelijke manier moeten worden ingericht of gecompenseerd dat ze de kennisstroom stimuleren in zijn verloop. “Het management moet voorkomen dat er in de organisatie een klimaat ontstaat dat barrières creëert in de kennisstroom” (Bertrams, 1999). Alles hangt met alles samen en iedere factor is van invloed op ieder onderdeel van het kennisverwerkingsproces, hoewel de intensiteit van de invloed per proces kan verschillen.

De in de literatuur gebruikte organisatiemodellen zijn meestal een afgeleide van het Zeven-S-model van McKinsey (Pascale and Athos, 1983). Dit model moet worden gezien als een checklist met de zeven belangrijkste dimensies van organisaties. De zeven dimensies betreffen shared values, strategy, structure, staff, systems, skills en style. Een bekend afgeleid model is het ESH-model (Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit). Deze modellen hebben “de pretentie betrekkelijk volledig te zijn in die zin dat wanneer een organisatie ontworpen of geanalyseerd wordt met het model, er weinig relevante aspecten zullen zijn die aan de aandacht ontsnappen”(Weggeman, 1997).

7S-model van McKinsey



Net als bij de kennisprocessen geeft ook hier inzicht in de kenmerken binnen onze eigen situatie aanknopingspunten voor het formuleren van verbeteracties.

Van theorie naar praktijk

In de eerste golf van literatuur over kennismanagement, stond vooral de introductie en uitleg van theorieën en modellen centraal. Voorbeelden van deze boeken zijn: *De Kenniscreërende onderneming* (Nonaka and Takeuchi, 1997) en *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties* (Weggeman, 1997). In de tweede golf publicaties verschoof de

aandacht van de theorie naar implementatie van het gedachtegoed in de praktijk. Voorbeelden van boeken zijn: *Enabling Knowledge creation* (Krogh et al., 2000) en *Kennismanagement: de praktijk* (Weggeman, 2000). In deze paragraaf wordt ingegaan op de vertaling van de theorie van kennismanagement naar de praktijk.

Uitgangspunt

Stappenplannen voor kennismanagement zijn meestal gebaseerd op algemeen geldende projectmanagementbenaderingen, ervaringen in de praktijk, gezond verstand en de levenswijsheid "eerst denken, dan doen". Alvorens u aan de slag gaat met kennismanagement is het aanbevelenswaardig u zelf, uw projectteam of uw organisatie door te lichten op de volgende randvoorwaarden:

Strategisch inzicht

Kennismanagement is een hulpmiddel om de doelstellingen van de organisatie sneller/beter te realiseren. Voorwaarde is natuurlijk dat deze doelstellingen er zijn, dat ze gecommuniceerd worden en werkelijk richting geven aan het handelen binnen de organisatie. Weet u wat de doelstellingen van uw organisatie zijn?

Erkenning van het belang van kennis

Ondanks de goedkeuring van een kennismanagement initiatief blijft vaak de twijfel over de kennisintensiteit van de organisatie, en dus het nut van kennismanagement, overheersen. Vragen die u zichzelf kunt stellen zijn:

1. Moeten onze medewerkers continu leren om geschikt te blijven voor hun taak?
2. Is de dienst die wij leveren iedere keer weer anders?
3. Onderscheiden wij ons door de kennis en ervaring die we in huis hebben?
4. Wordt de waarde van onze organisatie in belangrijke mate bepaald door de kennis en ervaring van onze medewerkers?

Indien het antwoord op één of meerdere van deze vragen bevestigend is, dan kunnen we spreken van een kennisintensieve organisatie. Uiteraard kan de kennisintensiteit per onderdeel van de organisatie verschillen.

"Kennis is een productiemiddel dat in hoge mate bepalend is voor het succes van een organisatie. Voor KEMA geldt dat bij uitstek. KEMA is een kennisbedrijf".
Bron: KEMA jaarverslag 1994

Inzicht in de (on)mogelijkheden van kennismanagement

Derde uitgangspunt voor effectief kennismanagement is het hebben van een eigen visie op het onderwerp. Wat is de essentie van het gedachtegoed? Wat kunnen we ervan verwachten? Wat niet? Wat zijn de ervaringen bij toepassing in de praktijk? Dit inzicht is nodig om de theorie om te zetten in een werkbare methode voor de eigen situatie.

In het verlengde hiervan is het van belang dat u het eens wordt over de definitie van kennis en kennismanagement? Zoals gezegd maakt het niet zoveel uit welke definitie u kiest, zolang u het er maar met elkaar over eens bent. Een dergelijke definitie maakt communicatie binnen en over uw initiatief makkelijker. Bovendien blijkt uit de gekozen definitie wat de focus van uw initiatief is. Veel organisaties kiezen voor de uitwerking van een methode van één specifieke auteur/bureau. In dat geval is het handig ook de definitie van de betreffende auteur te gebruiken. Uiteraard kunt u ook zelf een definitie formuleren. Misschien verdient dit zelfs de voorkeur, omdat u hiermee kunt aansluiten bij de aard van uw initiatief en de cultuur (het taalgebruik) in uw organisatie.

Een voorbeeld hiervan is Yacht Technology. Yacht wilde in de definitie van kennis benadrukken dat kennis meer is dan informatie in systemen. Dat kennis ook in de hoofden van de medewerkers zit en dat deze kennis niet alleen van belang is voor de betreffende persoon, maar voor de gehele organisatie. Hun definitie: "Kennis = collectieve wijsheid".

Een ander voorbeeld hiervan is HBG, alwaar men nadruk wilde leggen op het belang van de intrinsieke motivatie van medewerkers, voor het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis. Gekozen werd voor een variant op de definitie van Weggeman: Kennis = (Informatie * ervaring, vaardigheden en attitude) * Plezier, of: $K=(I*EVA)*P$.

Stappenplan

Zoals gezegd is de toepassing van kennismanagement vooral een kwestie van gezond verstand. De in de literatuur gepresenteerde stappenplannen leveren nauwelijks nieuwe inzichten op. Ze moeten vooral gezien worden als algemene projectbenaderingen. De structuur is meestal als volgt:

1. Analyse huidige situatie
2. Formuleren doelstellingen
3. Selecteren oplossingen
4. Implementatie oplossing
5. Evaluatie en effectmeting

Stap 1: Analyse huidige situatie

De eerste stap in een KM-initiatief is meestal de analyse van de huidige situatie. Centraal staat het verwerven van inzicht met betrekking tot het functioneren van de eigen organisatie vanuit een KM-perspectief. Beschikt u over de benodigde kennis? Hoe wordt omgegaan met kennis in uw organisatie? Hebt u de kennisstroom efficiënt georganiseerd? Zijn uw medewerkers in staat de aanwezige kennis effectief te benutten?

Een veelgebruikt instrument om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken met betrekking tot kennismanagement is de organisatie-scan. Het succes van de scan kan worden verklaard door de eenvoudige manier waarop een betrouwbaar beeld wordt verkregen van de bestaande (en eventueel gewenste) situatie. Een scan is snel, heeft een groot bereik en kost weinig inspanning. Bovendien is een scan relatief goedkoop, zeker wanneer het wordt vergeleken met de traditionele analyse methodes.

“Our long experience – embodied in the collective knowledge and skills of our people around the globe – is the core of our business today. By applying our expertise to replicate and refine our successes, TPG has again achieved a year of record profit”.
Bron: TPG Annual Report 2001

De meest bekende scan is ongetwijfeld de KM-scan van Weggeman, oorspronkelijk gepubliceerd als bijlage bij *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties* in 1997. Tegenwoordig wordt deze scan geëxploiteerd door Proven Partners. Steeds meer auteurs publiceren hun eigen scan. Voorbeelden zijn de KM-enquête in *De Kloof tussen weten en doen* van Pfeffer en Sutton (2000), de KM-vragenlijst in *Kennismanagement: hoe vandaag te beginnen* van Daan van der Weele (2000) en de “KM-assessment kit” bij de *Knowledge Management Toolkit* van Tiwana (2000). Ook op het internet vinden we steeds meer KM-scans. Hieronder een overzicht van via internet beschikbare scans:

KM-scans

KM-scan	Proven Partners	www.provenpartners.nl
Kennisscan	Kennisconsult	www.kennisconsult.nl
KM-quick scan	QM Consulting	www.total-performance-scorecard.com
Knowledge Performance	Intellectual Capital Services	www.intellectualcapital.nl
Knowledge Awareness Scan	Knocom	www.knocom.com

De scans weerspiegelen de achterliggende theorieën en zijn vaak opgebouwd volgens de hierboven beschreven basisprincipes. De uitkomsten van een scan geven concrete en betrouwbare aanknopingspunten voor verbetering en moeten in de eerste plaats gezien worden als hulpmiddel om richting te geven aan KM-initiatieven.

Stap 2: Formuleren KM-doelstellingen en beoogde resultaten

De volgende stap in een KM-project betreft het formuleren van specifieke KM-doelstellingen. Hiervoor is inzicht in uw algemene organisatiedoelstellingen vereist en inzicht in de huidige situatie met betrekking tot kennismanagement (zie hierboven). Centrale vraag is: op welke wijze wilt u met uw KM-initiatief bijdragen aan de realisatie van uw organisatiedoelstellingen?

Uiteraard verdient het de aanbeveling om deze doelstellingen zo concreet mogelijk te formuleren. Bij voorkeur staat in de doelstelling wat u wilt doen, de bijdrage die het levert aan specifieke

kennisprocessen (ontwikkelen, vastleggen, delen, toepassen, etc.) en/of organisatiefactoren (structuur, cultuur, systemen, etc.) en het effect op de algemene bedrijfsdoelstellingen (verlagen kosten, verhogen kwaliteit, vergroten marktaandeel, etc.). Doelstelling zou bijvoorbeeld kunnen zijn: "Implementatie van kenniskaarten, zodat medewerkers beter toegang krijgen tot elkaars kennis en ervaringen, waardoor we efficiënter kunnen werken".

Naast de formulering van de doelstelling is het ook van belang om in deze fase inzicht te geven in de concrete resultaten die het gevolg zullen zijn van het KM-initiatief. Deze resultaten hoeven niet gelijk te zijn aan de doelstellingen van de organisatie, maar ze moeten er wel aan bijdragen. Hierbij moet u denken aan effecten als:

- Verlagen kosten
- Verhogen efficiency
- Verbeteren bedrijfsprocessen
- Verkorten time-to-market
- Vergroten flexibiliteit
- Verhogen productiviteit
- Verbeteren kwaliteit producten/diensten
- Verbeteren deskundigheid medewerkers
- Verbeteren interne communicatie
- Vergroten innovatief vermogen
- Verhogen klanttevredenheid
- Verhogen medewerkertevredenheid

Benoeming van de beoogde effecten in deze fase van een KM-initiatief geeft richting aan de werkzaamheden van alle betrokkenen. Bovendien is van meet af aan helder waarop het initiatief uiteindelijk zal worden afgerekend. Want als je weet waar je naar op zoek bent is de kans dat je het vindt groter. Bij stap 5 wordt verder in gegaan op het zichtbaar maken van effecten van KM-initiatieven.

Het probleem is uiteraard dat in veel gevallen organisatiedoelstellingen ontbreken (of niet gecommuniceerd worden) en projectdoelstellingen niet of gebrekkig zijn geformuleerd. In dit geval is het bijna onmogelijk om voor de organisatie relevante resultaatgebieden te formuleren en uitdrukking te geven aan het succes van het KM-initiatief. Gelukkig is kennismanagement een iteratief proces. Ga in een dergelijk geval terug naar de organisatiedoelstellingen en/of de projectdoelstellingen.

Stap 3: selecteren verbetermaatregelen en instrumenten

Als het goed is heeft de KM-analyse enkele concrete verbeter suggesties opgeleverd. In de voorgaande stap heeft u deze verbeter suggesties gecombineerd met de organisatiedoelstellingen, hetgeen geleid heeft tot één of meerdere concrete doelstellingen voor uw KM-initiatief. In deze fase komt het er op neer om de verbetermaatregelen of instrumenten te kiezen die aansluiten bij uw KM-doelstelling(en). Inzicht in (on)mogelijkheden van KM-oplossingen is hiervoor een vereiste.

Knowledge is our main asset, therefore we invest heavily in education of our employees and in research of new technologies.

Bron: Info Support bv

KM-oplossingen zijn er in soorten en maten, variërend van eenvoudige ideeënbus tot complexe kennissystemen. In principe kunt u voor de realisatie van uw KM-doelstellingen gebruik maken van alle instrumenten, maatregelen, procedures, afspraken, etc. die van invloed zijn op de manier waarop u met kennis omgaat. Meestal gaat de aandacht uit naar grote complexe instrumenten, zoals Communities of Practice of complete intranetten, echter eenvoudige afspraken over het uitwisselen van klantgegevens kunnen net zo goed bijdragen aan de oplossing van uw probleem. Het alledaagse karakter van de oplossingen – ondanks de mooie Engelse benamingen – leidt vaak tot een gevoel van teleurstelling. Mocht er nog iets van magie rond het begrip kennismanagement zijn blijven hangen, dan is dat met de keuze van de oplossing snel verdwenen.

KM-instrumenten

After Action Review	Job rotation
Beslisbomen	Kennisactivisten
Best practice	Kennisatlas
Bibliotheek	Kennisbank
Biografie	Kennis(transfer)centrum
Brainstormen	Kenniskaarten
Bronnenstudie	Kenniskring
Case-based reasoning	Kennismakelaar
Case Study	Kennismanager
Coaching	Kennismarkt
Communities of Practice	Kennisscan
Conferenties	Kennisstewards
Contingency planning	Leerhistorie
Critical Incidents Methode	Lessons Learned
Database	Meester-gezel
Digitale bibliotheek	Mentoring
Discussieforum	Mind mapping
Document bewaarsysteem	Multidisciplinaire teams
Do's and don'ts	Nieuwsbrief
E-learning	Opleidingen
E-mail	Scenarioplanning
Expertsysteem	Peer Assists
Projectevaluatie	Persoonlijk ontwikkelplan
Frequently Asked Questions (FAQ's)	Procesbeschrijvingen
Handboeken	Protocollen
Hardop denken	Reflectie
Herbruikbaarheidsgesprekken	Schrijvend expliciteren
Ideeënbus	Search Engine
Imaginatie	Simulatie
Informatiecentrum	Storytelling
Interviewen van experts	Taxonomieën
Internet	Wandelgangen
Intervisie	Workshop
Intranet	Zelfreflectie

De keuze voor een instrument wordt in sterke mate bepaald door de (impliciet) gekozen kennismanagement strategie. Grofweg worden twee strategieën onderscheiden (Hansen et al., 1999). Ten eerste de “personalisatie strategie”; kennis is sterk persoonsgebonden en wordt vooral gedeeld door direct persoonlijk contact tussen mensen. Hierbij moet worden gedacht aan instrumenten als storytelling, opleidingen, coaching, after action review, mentoring, meester-gezel, etc.. Ten tweede de “codificatie strategie”; kennis wordt zorgvuldig geborgd voor de organisatie en vastgelegd in (geautomatiseerde) systemen, alwaar het toegankelijk is voor iedereen. Hierbij moet worden gedacht aan instrumenten als handboeken, databases, taxonomieën, corporate memories, intranet, projectevaluaties, etc.. Tenslotte is er nog een derde categorie instrumenten, waarin de personalisatie en de codificatie strategie worden gecombineerd. Dit zijn de zogenaamde “totaaloplossingen”. Voorbeelden hiervan zijn de Communities of Practice en Kenniscentra.

In het hoofdstuk “Methoden en Instrumenten voor kennisgericht organiseren” gaan de adviseurs van CIBIT opleiders|adviseurs dieper in op een selectie van bovenstaande instrumenten³. De keuze van maatregelen of instrumenten is een belangrijk onderdeel van een kennismanagementproject, maar “er zijn geen blauwdrukken die voorschrijven welke instrumenten in welke organisatie moeten worden toegepast”. Bovendien zijn er altijd meerdere wegen die naar Rome leiden. Blijf uzelf afvragen: “Wat wil ik bereiken?” “Welke kennisprocessen, welke organisatiefactoren wil ik beïnvloeden?” Kies een instrument dat het beste aansluit bij uw (project)doelstelling en de aard van uw organisatie.

³ Een alternatief overzicht en een uitgebreide beschrijving van instrumenten kunt u vinden op de website van Kessels & Smit (www.kessels-smit.nl).

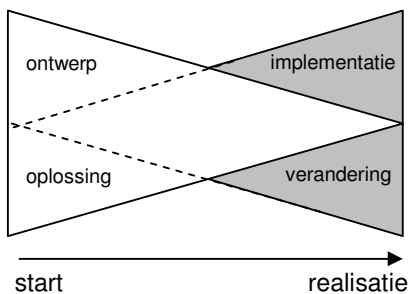
Stap 4: Implementatie (veranderen, motiveren)

Een KM-initiatief is een veranderingstraject. De gekozen oplossingen, instrumenten en maatregelen leiden per definitie tot nieuwe manieren van werken. Het leren omgaan met deze nieuwe werkwijze moet gezien worden als integraal onderdeel van het KM-initiatief. (Verweijen, 1999).

In de veranderkunde wordt over het algemeen onderscheid gemaakt tussen het ontwerpen van de oplossing en de implementatie van de bijbehorende verandering. Hoewel deze twee nauw met elkaar verbonden zijn, hebben ze een wezenlijk verschillende focus. Het ontwerpen is vooral een rationeel en lineair traject, met als doel de formulering en realisatie van de beste oplossing (doelgericht). Het implementeren is vooral een relationeel traject, met als doel het creëren van zoveel mogelijk draagvlak voor de gekozen oplossing (procesgericht).

Bij aanvang van een verandertraject (en dus ook een KM-initiatief) ligt de nadruk op het ontwerpen, maar naarmate het initiatief vordert, verschuift de aandacht van ontwerpen naar implementeren. In de laatste fase ligt de nadruk bijna volledig op de veranderkundige aspecten.

Verschuiving focus in verandertraject



De meeste KM-methoden besteden overwegend aandacht aan het ontwerptraject. Voor een oriëntatie op verandermethoden zullen we verder moeten kijken dan de standaard KM-literatuur. Bekende veranderkundige modellen zijn die van Cozijnsen en Vrakking (1995), Mastenbroek (1997), De Caluwe en Vermaak (1999) en The Change Factory (1999). Uitgangspunt van deze methoden is dat de keuze van de veranderingsstrategie afhankelijk is van het soort verandering en het soort organisatie. Iedere methode geeft z'n eigen ordening met de daarbij behorende veranderstrategieën en concrete interventies. Uiteraard is het succes van de toepassing afhankelijk van een goede diagnose. Waardevol en leerzaam instrument hierbij is de kleurentest van De Caluwe.⁴ Uiteraard moet deze gezien worden in relatie tot de methode beschreven in eerder genoemd boek.

In het hoofdstuk "Vormgeven aan Kennismanagement initiatieven" slaan Jan Kingma e.a. de brug tussen de veranderkunde en kennismanagement. Wat zijn de succesfactoren bij het opzetten van initiatieven rond kennismanagement? Welke fasen kunnen we onderscheiden bij KM-initiatieven?

Stap 5: evaluatie en effectmeting

Velen hebben inmiddels hun hoofd gebroken over het zichtbaar maken van de effecten van KM-initiatieven. De problemen bij effectmeting maken het echter niet minder relevant. Ieder project moet immers in staat zijn om aan te tonen in hoeverre de gepleegde inspanningen succesvol zijn geweest. Bovendien geeft de expliciete benoeming van effecten, gekoppeld aan doelstellingen, een heldere focus aan het initiatief.

"Het investeren in de zogenaamde Knowledge Base van Heijmans moet natuurlijk in termen van waarde meetbaar worden gemaakt. Deze Knowledge Base wordt gevormd door de boekwaarde van de investeringen in informatietechnologie, research & development en opleidingen. (...) Indien Heijmans investeert in de kennis van haar medewerkers en deze kennisinvesteringen voldoende laat renderen, zal de gerealiseerde waardecreatie per medewerker en voor Heijmans als totaal toenemen".
Bron: Heijmans jaarverslag 2000

⁴ Gratis toegankelijk via www.tg.nl en www.managementsite.net.

Opvallend is dat de 'oude' KM-literatuur nauwelijks aandacht besteedt aan effectmeting en als er al aandacht voor is, dan gaat het eigenlijk niet verder dan het constateren dat hier een grote uitdaging ligt (Weggeman, 1997). Het aanvankelijke gebrek aan aandacht voor effectmeting, staat in groot contrast met de enorme belangstelling van de laatste tijd.

Wanneer we de verschillende benaderingen naast elkaar leggen, dan lijkt de indicatorenbenadering het meest in aanmerking te komen om invulling te geven aan de KM-effectmeting. De focus op de processen, het gebruik van cijfers, de aansluiting bij bestaande performance systemen maakt deze methode het best praktisch toepasbaar. In het hoofdstuk 'KM-effectmeting: een redelijk betrouwbare schatting', wordt hier uitgebreid op ingegaan. In het verlengde hiervan gaat Daan Andriessen in het hoofdstuk 'Haal meer uit uw intellectueel kapitaal' in op methoden en motieven voor het meten en communiceren van immateriële bedrijfsmiddelen.

"Of kennis op de balans moet, daarover zijn deskundigen het nog niet eens. Wel is iedereen het erover eens dat de manier waarop een bedrijf met kennis omgaat gevolgen heeft voor de waarde van de organisatie".

Bron: Pink Elephant Sociaal en Kennisjaarverslag 1998

Kennisproductiviteit

In het begin van dit hoofdstuk heb ik kennismanagement gedefinieerd als het ontwerpen, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding met als doel vergroting van de kennisproductiviteit. De productiviteit van kennis is door Drucker geïntroduceerd als managementthema. Analoot aan de 50-voudige verhoging van de productiviteit in het industriële tijdperk, ziet hij vergroting van de productiviteit van kenniswerk en de kenniswerker als de grootste uitdaging voor het management van de 21^{ste} eeuw (Drucker, 1993).

Hoewel de terminologie misschien anders doet vermoeden, is kennisproductiviteit geen rekenkundige grootheid. Het begrip "kennisproductiviteit" moet worden gezien als een metafoor voor efficiënte en effectieve verwerking en benutting van kennis. Een metafoor, omdat er geen sprake is van, berekening van een verhoudingsgetal, zoals bij traditionele productiviteitsmetingen wel het geval is.

"Knowledge is today's hardest currency and tomorrow's number one productivity factor. (...) In the future, intelligent knowledge management will afford companies a critical competitive advantage. (...)".

Bron: Siemens Networking Knowledge

Het ontbreken van de mogelijkheid om de verhouding tussen input en output te berekenen, neemt echter niet weg dat organisaties er baat bij hebben om het kennisverwerkingsproces efficiënt en effectief te organiseren. Kennismanagement moet worden gezien als instrument om de kennisproductiviteit te bevorderen. "Kennisproductiviteit is de mate waarin kennis effectief en efficiënt is ingezet om kennis te ontwikkelen, kennis te delen en kennis toe te passen. (...) Kennismanagement kan beschouwd worden als een formele vorm van beïnvloeding van de kennisproductiviteit" (Weggeman, 2001).

Joseph Kessels verdient de eer dat hij het begrip kennisproductiviteit heeft geïntroduceerd in Nederland. In zijn inaugurele rede aan de Rijksuniversiteit Leiden pleit hij voor een planmatige aanpak van het leren. Leren kan niet langer los gezien worden van het werk, want leren is kennis creëren en kennis creëren is werken. Als methode voor het organiseren van het leren presenteert hij het 'Corporate Curriculum'. Dit Corporate Curriculum moet worden gezien "als een rijk landschap waarin medewerkers en teams hun weg vinden en kennis kunnen construeren" (Kessels, 1996). Hiermee presenteert hij een nieuwe vorm van leren, die veel verder gaat en veel effectiever is dan het traditionele opleiden. Vanuit het Corporate Curriculum staat ons een uitgebreid repertoire aan werkvormen ter beschikking, waarmee krachtige leeromgevingen kunnen worden gecreëerd, met als doel bevordering van de kennisproductiviteit.

Het gedachtegoed van Kessels is de basis geweest voor een reeks van activiteiten en publicaties. Met name het Corporate Curriculum inspireerde velen tot verdere uitwerking van het begrip kennisproductiviteit. In het hoofdstuk "Werken aan kennisproductiviteit" gaat Paul Keursten in op het Corporate Curriculum en de zeven leerfuncties waarin het rijke landschap zou moeten voorzien ter bevordering van de kennisproductiviteit.

Tot besluit

Na meer dan tien jaar kennismanagement wordt steeds vaker de balans opgemaakt. Steeds vaker verschijnen artikelen met titels als “Why knowledge management programs fail”, “Falend kennismanagement”. Anderen verklaren zelfs het einde: “Kennismanagement is dood, leve ...”.

Bij het opmaken van de balans moeten twee zaken worden gescheiden. Enerzijds het structureel toegenomen belang van kennis voor organisaties, anderzijds de tegenvallende resultaten van KM-initiatieven. Het laatste doet niet af aan het eerste. Het afgelopen decennium heeft aangetoond dat het niet makkelijk is om kennis te managen, maar efficiënt en effectief omgaan met kennis blijft, ook in de komende decennia, de grootste uitdaging van organisaties, ongeacht de naam die we daar aan geven: kennismanagement, kennisproductiviteit, talentmanagement, risicomangement, intellectual capital management, human capital management, competence management, communities of practice, sumo-worstelen of fietsen.

“Building knowledge, exploring opportunities – reflects the progress we have made and will continue to make”.

Bron: Gerard Kleisterlee in Philips Sustainability Report 2003

In het laatste hoofdstuk schetst Mathieu Weggeman een pragmatische visie op kennismanagement, in de zin van leidinggeven aan kenniswerkers: “Als het werkt is het goed”, want “ik werk alleen daar waar ik mij goed voel. Ik kom alleen daar waar ik mag zijn wie ik ben”. In lijn hiermee concludeert Baets in het hoofdstuk ‘Chaos en kennis’ dat het primaat ligt bij de kenniswerker. Management en instrumenten zijn ondersteunend en gericht op het creëren van een uitnodigende omgeving. “Mocht hij of zij echter blijven betrachten orde te zaaien, zal er wellicht chaos geogst worden”. De strekking van deze artikelen is illustratief voor de ontwikkeling van het vakgebied. De focus van kennismanagement verschuift steeds meer van het managen van systemen en processen, naar het stimuleren, motiveren en faciliteren van kenniswerkers. Kennis wordt steeds meer gezien als persoonlijk vermogen en kennismanagement als het creëren van een omgeving waarin kenniswerkers optimaal kunnen functioneren. Kennisproductiviteit is de uitdaging en kennismanagement is het vakgebied dat invulling geeft aan deze uitdaging.

Christiaan Stam is Research Fellow bij de Kenniskring Intellectual Capital aan de Hogeschool INHOLLAND en de Baak – Management Centrum VNO-NCW, stam@intellectualcapital.nl

Literatuur

- Bertrams, J. (1999) *De Kennisdelende Organisatie. Kunst & praktijk van het hergebruik van kennis*, Scriptum, Schiedam.
- Caluwe, L. d. and Vermaak, H. (1999) *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Cozijnsen, A. J. and Vrakking, W. J. (1995) *Ontwerp en invoering: strategieën voor organisatieverandering*, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Kennismanagement in de praktijk*, Contact, Amsterdam.
- Drucker, P. F. (1993) *De post-kapitalistische maatschappij: onze maatschappij van organisaties, het staatsbestel en kennis*, Scriptum Management, Schiedam.
- Factory, T. C. (1999) *Het Idee Verandering*, Nieuwezijds, Amsterdam.
- Hansen, M. T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) What's your strategy for managing knowledge?, in: *Harvard Business Review*, pp. 106-116.
- Kessels, J. W. M. (1996) Het Corporate Curriculum, Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de RUL, Rijksuniversiteit Leiden, Leiden.
- Krogh, G. v., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press.

- Manville, B. and Foote, N. (1996) *Strategy as if Knowledge Mattered*, in: FastCompany, Vol., Nr. 02, April/May, pp. 66.
- Mastenbroek, W. F. G. (1997) *Verandermanagement*, Holland Business Publications.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1997) *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten.*, Scriptum, Schiedam.
- Pascale, R. T. and Athos, A. G. (1983) *The art of Japanese Management*, Penguin Books.
- Spek, R. v. d. and Spijkervet, A. (1994) *Kennismanagement: intelligent omgaan met kennis*, CIBIT, Utrecht.
- Sprenger, C. C., van Eijnsden, C. H., ten Have, S. and Ossel, F. (1995) *De vier competenties van de lerende organisatie*, Delwel - Berenschot Fundatie, 's-Gravenhage.
- Verweijen, M. (1999) Succesvol Implementeren, in: *Managementwijzer Implementeren. Het realiseren van verandering*(Eds, Honert, E. v. d. and Pieters, L.) de Baak, Noordwijk, pp. 6-12.
- Weggeman, M. (1997) *Kennismanagement; inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Scriptum, Schiedam.
- Weggeman, M. (2000) *Kennismanagement: de praktijk*, Scriptum, Schiedam.
- Weggeman, M. (2001) *Een bedrijfskundige opvatting over kennisproductiviteit*, in: Opleiding & Ontwikkeling, Tijdschrift voor Human Resource Development, Vol. 14, Nr. 6, Juni, pp. 7-11.