



ON THE BRINK

Quick Scan Kennismanagement

Een methodiek voor het mogelijk maken en verbeteren van kennismanagement

WAAROM ZOU U ÜBERHAUPT AAN KENNISMANAGEMENT MOETEN DOEN?

Voor organisaties die geconfronteerd worden met een dynamische omgeving is leren en aanpassen een kritieke succes factor om in de pas te kunnen blijven lopen. In dit proces speelt kennismanagement een significante rol. Beschouw kennismanagement hierbij als middel en niet als een doel: het moet je helpen om iets te verbeteren. Probeer dan ook na te gaan wat uw probleem is dat opgelost dient te worden voordat u kennismanagement programma's opstart. Betrek hierbij zaken als missie: wat willen we eigenlijk bereiken; klant en concurrentie: waar zijn we goed in; performance: hoe bereiken we resultaat; en verandering: hoe gaan we daar mee om.

KENNIS IS GELD

Omdat de opbrengsten van kennismanagement lastig te kwantificeren zijn, is management vaak terughoudend bij het doorvoeren van benodigde veranderingen in de manier van werken. Echter, andere bedrijven hebben echt baat bij kennismanagement: Xerox bespaart 5 tot 10% op de kosten van arbeid en onderdelen door de 'lessons learned' van hun technici vast te leggen en beschikbaar te maken voor anderen. Buckman Labs heeft in kaart gebracht welke medewerker welke kennis bezit, en faciliteert het proces van het vinden van de juiste collega voor het beantwoorden van een vraag, hierdoor is de termijn waarop een klant antwoord krijgt op een verzoek terug gebracht van enkele dagen naar enkele uren.

WAT MOET IK DOEN OM EEN OMGEVING TE CREËREN WAARIN MEDEWERKERS BIJNA ONBEWUST GEDACHTEN, IDEEËN EN OPLOSSINGEN MET ELKAAR UITWISSELEN?

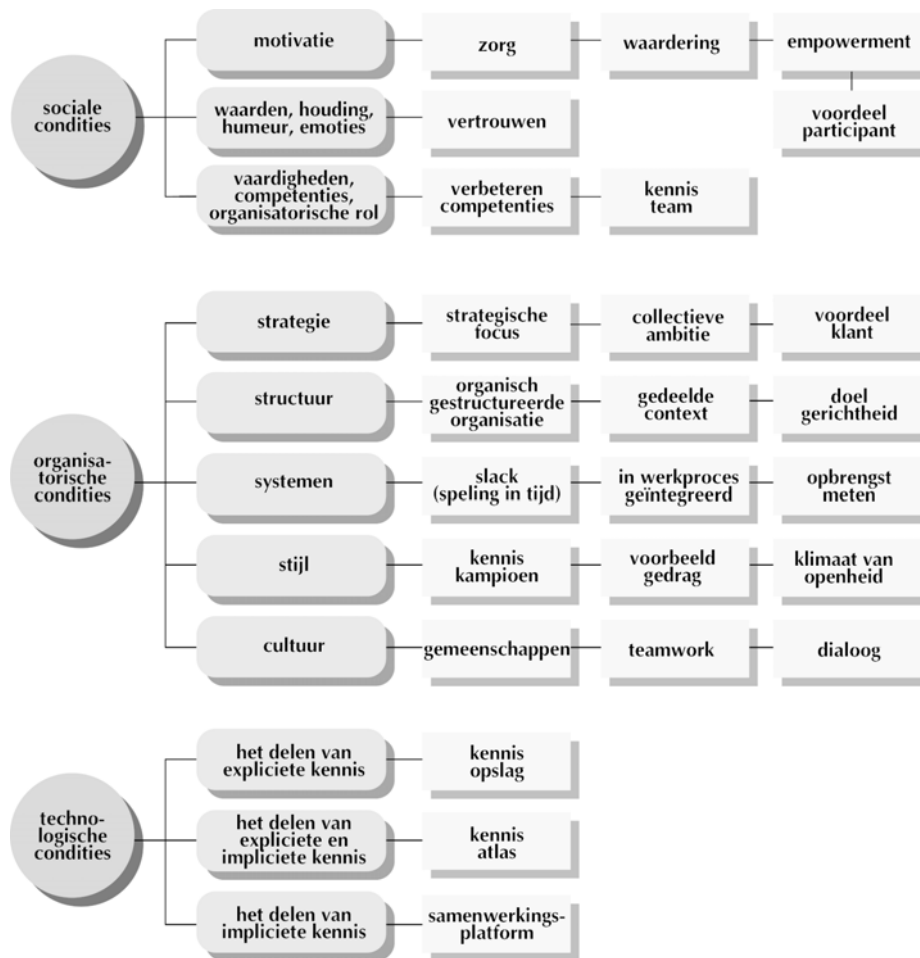
Als u besloten heeft dat u wat meer aan kennismanagement wilt doen, dan zijn er een paar dingen waar u op kunt letten. Allereerst: bespaart u zich de moeite als u geen aandacht voor de mens in uw organisatie heeft, dan zal kennismanagement namelijk niet gaan werken. Omdat kennis alleen op vrijwillige basis gedeeld wordt, zal uw organisatorische omgeving erop ingericht moeten zijn dat uw medewerkers samen kunnen werken, elkaar kunnen vertrouwen en ideeën kunnen uitwisselen. Hierbij kan (informatie en communicatie) technologie een ondersteunende rol spelen. In de praktijk blijkt het lastig voor organisaties om zo'n omgeving te creëren en te behouden.

Wij zijn van mening dat het uitwisselen van kennis tussen mensen verankerd is in de manier van denken en in de manier van werken, en dat deze kennisuitwisseling bevorderd kan worden door het in een organisatie stimuleren van de juiste sociale, organisatorische en technologische condities.

EEN METHODIEK VOOR HET IDENTIFICEREN EN REALISEREN VAN VERBETERINGSACTIES

In het kader van een dissertatie over kennismanagement is een methodiek ontwikkeld waarmee op maat toegesneden acties ter stimulering van het kennismanagement binnen uw organisatie geïdentificeerd worden. Tevens kunnen activiteiten — die in het kader van kennismanagement ontplooid worden — beter gestuurd worden.

De methodiek is gebaseerd op de — naar onze mening — meest relevante condities die het kennismanagement in een organisatie faciliteren. Deze condities zijn onderverdeeld naar sociale, organisatorische en technologische factoren (en afgebeeld in de figuur hieronder).

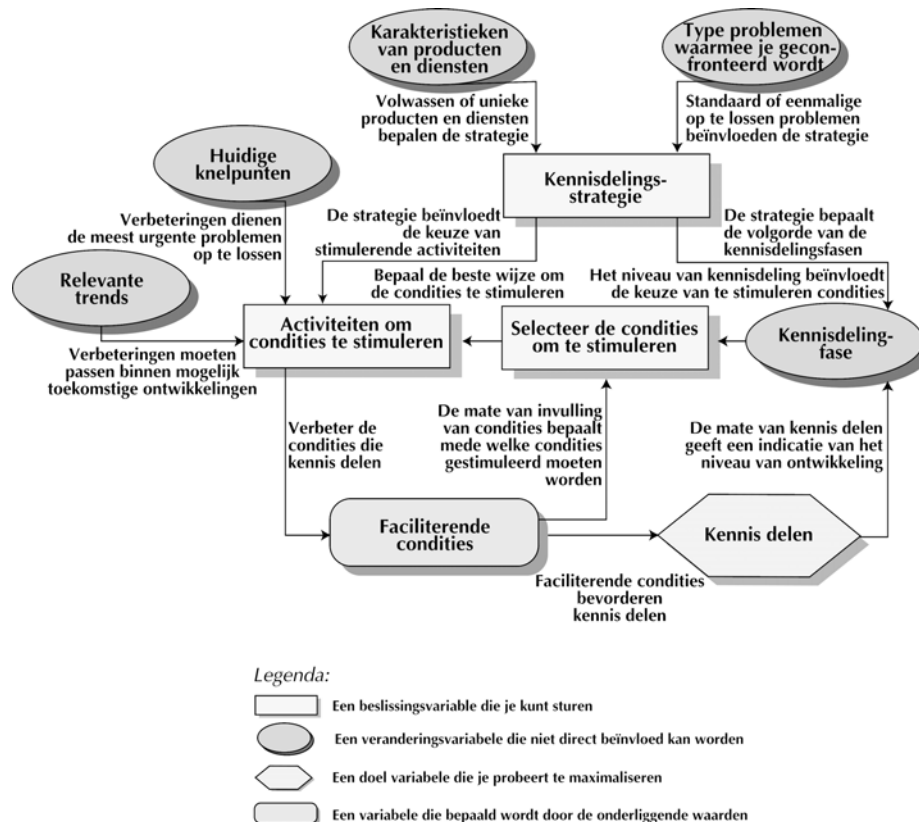


De methodiek kan gekarakteriseerd worden als een continue cyclus van actie en analyse (zie het beïnvloedingsdiagram op de volgende bladzijde). Hierbij definiëren we actie als het stimuleren van de van toepassing zijnde condities. Door het analyseren van het resultaat hiervan kan een verandering in de mate van kennismanagement in een organisatie zichtbaar worden. Tevens kan dit een indicatie opleveren van de effectiviteit van (een of meerdere) ondernomen acties.

Onze methodiek beoordeelt op pragmatische wijze in welke mate deze 25 faciliterende condities in uw organisatie ingevuld zijn, waardoor een indicatie van het niveau van ontwikkeling inzake kennis delen verkregen wordt. Gegeven deze indicatie en het type kennismanagement strategie van de organisatie (gericht op mens-met-mens of mens-met-document koppeling) kan de meest van toepassing zijnde kennisdelingsfase (de onbewuste fase, kennis opslag fase, kennis atlas fase, samenwerkingsplatform fase of

lerende organisatie fase) geïdentificeerd worden. Op basis van deze kennisdelingsfase worden de condities geselecteerd die bij uitstek geschikt zijn om — voor de organisatie in kwestie — te stimuleren.

De hierbij uit te voeren stimuleringsactiviteiten zijn toegesneden op het niveau van ontwikkeling van kennismanagement in de betrokken organisatie. Immers, een organisatie die pas begint met kennismanagement moet zich op heel andere zaken richten dan een organisatie die al een aantal jaren bezig is. Daarnaast worden huidige knelpunten in uw organisatie tegen relevante toekomstige ontwikkelingen afgezet om de stimuleringsactiviteiten een blijvende verbetering te weeg te laten brengen.



WERKWIJZE

De methodiek wordt in drie fasen uitgevoerd. In de eerste fase wordt via een interviewronde de mate van invulling van de condities, zoals deze in uw organisatie aanwezig zijn, ingeschat. De tweede fase betreft het analyseren van het niveau van ontwikkeling inzake kennis delen en het identificeren van stimuleringsactiviteiten. De derde fase bestaat uit een workshop van een dagdeel waarin we de geanonimiseerde bevindingen met de betrokkenen toetsen en prioriteiten toekennen aan uit te voeren activiteiten, teneinde een gezamenlijk draagvlak te creëren.

CONCLUSIE

Deze methodiek is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek, heeft zich in de praktijk bewezen en wordt op maat toegesneden. Daarbij vergt de uitvoering een relatief geringe inspanning uwerzijds en worden er zinvolle, bruikbare resultaten opgeleverd.

CONTACT

Wilt u weten wat deze methodiek voor uw organisatie kan betekenen? Neemt u dan contact op met Dr. Paul van den Brink MBA, telefoonnummer 06-50.438.437 of via e-mail think@onthebrink.nl.