Strategische differentiatie van KM

Nog te vaak wordt kennismanagement gebracht als hét medicijn tegen problemen als 'corporate amnesia' of organisatorische leerstoornissen. In dit artikel staan de auteurs stil bij de hiërarchische en strategische differentiatie van kennismanagement.

Paul van den Brink, Steven de Groot en Johan Oldenkamp

Kennismanagement is niet een soort universele 'pijnstiller' maar een combinatie van diverse specifieke 'geneesmiddelen'. Op welke wijze een middel het beste kan worden ingezet is afhankelijk van de 'kwaal' van de medewerker, ofwel wat levert een bijdrage aan het bereiken van zijn of haar persoonlijke doelen.

In de praktijk blijkt het doorvoeren van kennismanagement weerbarstig. De meeste organisaties aarzelen om kennismanagementprogramma's op te pakken terwijl men zich vaak wel bewust is van de mogelijke voordelen die dit kan brengen. Dit is ook wel aangeduid (Van den Brink, 2003) als de kennismanagement-paradox – mensen realiseren zich de toegevoegde waarde van kennismanagement maar zijn niet in staat om dit in de praktijk te brengen

Wat kan hiervan de oorzaak zijn? Stenmark (2001) merkt op dat mensen geen kennis delen zonder een sterke persoonlijke overtuiging waarbij zij zich altijd zullen afvragen wat zij hierbij winnen of verliezen.
Enkele weerstandsfactoren die (De Groot, 2001) geïdentificeerd kunnen worden zijn:

- onduidelijk rendement van kennismanagement;
- gebrek aan belangstelling, het eigenbelang voorop stellen;
- gebrek aan tijd door een overvloed aan werk;
- vrees voor hoge kosten en onvoldoende aanleiding.

Hanssen (2002) geeft daarbij bovendien aan dat veel kennismanagementinitiatieven niet gericht zijn op het verwijderen van de echte 'pijn' in de organisatie, en dat er te weinig rekening gehouden wordt met de binnen de organisatie heersende cultuur (die mede in stand wordt gehouden door bepaalde beloningssystemen zoals competitiebevorderende maatregelen).

De meeste mensen zijn in hun professionele leven juist geconditioneerd door individualiteit en concurrentie, en niet gericht op samenwerking en het delen van ideeën en kennis (O'Dell en Jackson Grayson, 1997). Kennismanagement vereist daardoor dat mensen anders gaan denken en doen. Dit gebeurt echter niet zomaar, hiervoor dienen specifieke stimuleringsmaatregelen genomen te worden.

Specifieke prikkels

De te nemen stimuleringsmaatregelen voor kennismanagement (KM), moet de betrokkenen het gevoel kunnen geven dat een probleem waar zij (dagelijks) mee te kampen hebben, opgelost wordt (Hanssen, 2002). Het spreekt hen niet echt aan als er 'alleen' een verbetering op organisatieniveau mee bewerkstelligd wordt. KM-initiatieven dienen daarom op individueel of teamniveau concrete voordelen op de korte termijn op te leveren.

Vergelijk deze situatie eens met rokers die in algemene zin weten dat roken slecht is voor de gezondheid, maar er persoonlijk, op individueel niveau, nog niet de noodzaak van inzien om er meteen mee te stoppen.
Direct stoppen met roken zal het stressgevoel bij de roker op korte termijn juist eerder verhogen.

Om een 'buy-in' van de betrokkenen te verkrijgen, dus hoe overwin je weerstand tegen verandering en hoe overtuig je

mensen dat participatie voordeel oplevert, maken wij een onderscheid naar medewerkers op de werkvloer, het middenmanagement en het topmanagement. Wij gaan ervan uit dat elk van deze drie typen medewerkers zijn/haar individuele prikkels heeft, bijvoorbeeld op basis van de zaken waar men in de eigen dagelijkse praktijk in geïnteresseerd is (en mogelijk ook op afgerekend wordt).

Hierna volgen enkele voorbeelden van zaken waar medewerkers mogelijk (op individueel niveau) gevoelig voor kunnen zijn en die aanknopingspunten kunnen bieden om in de organisatie de juiste prikkels voor bepaalde KM-initiatieven te identificeren.

De werkvloer

Medewerkers op uitvoerend niveau worden geholpen als problemen die zij bij hun dagelijkse werkzaamheden tegenkomen opgelost worden. Bijvoorbeeld het gemakkelijk terug kunnen vinden van collega's die over een gezochte expertise beschikken of mensen die eerder met een soortgelijk probleem te maken gehad hebben.
Maatregelen waardoor ondersteunend personeel daadwerkelijk en/of beter gefaciliteerd wordt bij het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden of het gemakkelijk kunnen terugvinden van regelgeving bijvoorbeeld, maakt mensen eerder enthousiast om te participeren in KM-programma's.
De te ontplooien KM-activiteiten moeten tijdwinst opleveren, dan wel de hoeveelheid vervelende, saaie karweitjes verminderen. Daarbij is het vanzelfsprekend (al lijkt dat in de praktijk van de meeste bedrijven toch vaak moeilijk realiseerbaar) dat men erkenning krijgt voor geleverde ideeën en kennis.

Middenmanagement

De middenmanagers zijn veelal gericht op een efficiënte bedrijfsvoering. Daar kunnen de volgende bedrijfsmatige indicatoren van kennismanagement (Van den Brink en Oldenkamp, 2004) aanknopingspunten bieden.
Financiële opbrengsten: voorbeelden hiervan zijn directe kostenbesparingen (bijvoorbeeld minder porto- en transportkosten), verminderde overheadkosten en lagere operationele- en beheerskosten.
Verbeterde dienstverlening: omdat de benodigde informatie vlugger en gemakkelijker beschikbaar is zal er sneller en beter gereageerd kunnen worden op verzoeken tot antwoord, actie, klachten e.d., daarnaast kunnen collega's met bepaalde gezochte expertise en/of ervaring simpel gelokaliseerd worden.
Persoonlijke ontwikkeling personeel: het ter beschikking stellen van aanwezige kennis wordt zichtbaarder en daarmee eerder onderkend dan voorheen. Ook komt de benodigde – maar vaak schaarse – expertise van materiedeskundigen gemakkelijker beschikbaar.
Verhoogde kwaliteit: naar verwachting zal de kwaliteit van de producten die de organisatie voortbrengt verbeteren. Dit wordt gebaseerd op de gedachte dat het ter beschikking hebben van meer informatie dan voorheen (en dan natuurlijk binnen de gezochte context), kan leiden tot het nemen van

meer onderbouwde besluiten. De verbeterde mogelijkheden tot het uitwisselen van kennis kunnen tevens zorgdragen voor foutreductie en het voorkomen van gevoelige missers.
Efficiëntere operatie: door het vastleggen en beschikbaar stellen van 'best practices' (goede praktijken/oplossingen) en 'lessons learned' (geleerde lessen) wordt het leervermogen van de organisatie verbeterd. Dit kan leiden tot het sneller kunnen oplossen van problemen, tot innovatie van bedrijfsprocessen, het opnieuw toepassen van een succesvol gebleken aanpak, het hergebruik van ideeën, het toepassen van nieuwe inzichten, het verlagen van de doorlooptijd van dossiers, het beter omgaan met schaarse expertise c.q. kennis. Kortom, dit kan leiden tot een verbeterde manier van werken.
Verbeterde informatiestromen: door gebruikers eenvoudig toegang te verlenen tot de (actuele, complete, betrouwbare en relevante) data, informatie en kennisbronnen die zij bij hun werkzaamheden nodig hebben wordt er een tijdsbesparing gerealiseerd. Daarbij zorgt het toesnijden van de toenemende datastromen op de informatiebehoefte van de gebruiker voor de zo gewenste reductie van de 'information overload'.
Versterken gemeenschapsgevoel: doordat kennismanagement – via informatie- en communicatietechnologie – de beperkingen van tijd en plaats kan opheffen, wordt gelegenheid geboden tot virtueel samenwerken. Zo'n samenwerkingsplatform kan helpen om de synergie tussen mensen in verschillende functies en binnen diverse organisatorische eenheden (op verschillende locaties) te versterken.
Verminderen persoonsafhankelijkheid: KM-activiteiten maken het borgen van kennis veelal beter mogelijk dan voorheen, waardoor de organisatorische kwetsbaarheid en afhankelijkheid van individuen (bij ontslag, ziekte of verlof) vermindert.

Topmanagement

Topmanagers geven richting aan hun organisatie door te expliciteren welke waarde de producten/diensten representeren voor de afnemer/klant. Gebaseerd op een onderzoek naar marktleiderschap onderscheiden Treacy en Wiersema (1995) daartoe drie waardeproposities die als volgt kunnen worden omschreven (Oldenkamp, 2004):

- *beste koop:* een kostenleider is door hoge doelmatigheid in staat de beste totale kosten te kunnen bieden (uitmuntende bedrijfsvoering);
- *meeste kwaliteit:* een productleider is door een hoge snelheid van vernieuwing in staat het beste product of dienst te blijven leveren (toonaangevende kwaliteit);
- *juiste fit:* een klantenleider is door hoge klantgerichtheid in staat de klant op maat te bedienen (uitzonderlijk maatwerk).

Wil kennismanagement vruchten afwerpen dan is het cruciaal dat de wijze waarop dit wordt ingevuld, strookt met de beoogde waardepropositie (Oldenkamp, Boersma en Van Agteren, 2004). De bijdrage die kennismanagement kan leveren aan de meest gunstige totaalkosten is bijvoorbeeld het voorkomen dat het bekende wiel niet telkens opnieuw wordt uitgevonden. De bijdrage aan toonaangevende kwaliteit kan worden gevormd door het optimaal benutten van innovatieve kennis die op dat moment binnen (en eventueel ook buiten) de eigen organisatie aanwezig is. Tot slot vraagt het kunnen bieden van uitzonderlijk maatwerk om het opbouwen van diepgaande klantkennis, om zo de problemen achter de problemen te kunnen aanpakken.
Topmanagement kan ervoor zorgen dat de inrichting van kennismanagement in lijn is met de beoogde waardepropositie. Wil bijvoorbeeld een bedrijf de beste koop kunnen bieden, dan past daarbij het vastleggen en snel verspreiden van een betere werkwijze (best practice). Daarentegen vraagt het kunnen managen van klantkennis om de juiste fit te kunnen bieden, om meer directe kennisoverdracht tussen collega's die hun klanten als hun broekzak kennen. Ten slotte vraagt kennismanagement dat gericht is op bijvoorbeeld het versterken van het innovatievermogen, om het kunnen werken in interdisciplinaire teams.

Conclusie

We benadrukken dat het managen van kennis een complex gebeuren is en dat KM door talrijke factoren wordt beïnvloed (Brink, 2003). In dit artikel hebben we factoren geïdentificeerd die een rol kunnen spelen bij het bevorderen van ken-

nismanagement. Daarbij hebben we onderstreept dat elk niveau – de werkvloer, het middenmanagement, het topmanagement – een eigen kijk heeft op kennismanagement.
Want KM zal pas aanslaan wanneer de beoogde meerwaarde past binnen deze hiërarchische differentiatie. Met andere woorden, mensen hebben op alle niveau's in de organisatie (van werkvloer tot topmanagement) stuk voor stuk behoefte aan een argumentatie die past binnen hun eigen individuele zienswijze, taakinvulling en ambitie. Daarnaast vraagt ook iedere waardepropositie om een andere invulling van kennismanagement. De top houdt zich daar nadrukkelijk mee bezig (of zou dat moeten doen). Dit is een strategische keuze die doorwerkt in alle lagen van de organisatie, een afstemming die nog maar weinig organisaties expliciet hebben aangebracht. In de praktijk is de meest gangbare benadering van kennismanagement niet een gedifferentieerde aanpak maar een 'eenheidsworst'. Zelf beschouwen wij dit als een kinderziekte: het volwassen worden van kennismanagement gaat gepaard met een differentiatie naar hiërarchie (welke belangen spelen bij wie?) en strategie (welke waardepropositie). Dit inzicht leidt tot typerende prikkels die specifiek appelleren aan die emoties die mensen in hun werksituatie een tevreden en voldaan gevoel kunnen bezorgen. IK

de auteurs – v.l.n.r. Dr. Paul van den Brink MBA, Steven A. de Groot en dr. Johan H. Oldenkamp – info@knowledgeperformancegroup.nl – zijn alledrie KM-adviseur met een eigen adviespraktijk maar sinds kort ook samenwerkend als de Knowledge Performance Group.

Referenties

Brink, P. van den. Social, *Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing*; Dissertatie TU Delft, november 2003.
Brink, P. van den, J.H. Oldenkamp. Het rendement van kennismanagement: een praktische aanpak gebaseerd op bedrijfsmatige indicatoren. *Intellectueel Kapitaal*, maart 2004.
Groot, S. de. Kennismanagement in Veranderkundig Perspectief; *KM 2001*, No. 1, p. 10-15, 2001.
Hanssen, D., *Things We Think*: The Chief Knowledge Officer as a Source of Business Value – An interview with Viant CKO Chris Newell. Zie http://knowledgemanagement.ittoolbox.com.pub/CT052802.pdf
O'Dell, C. & Jackson Grayson, C., *If We Only Knew What We Know*: Identification and Transfer of Internal Best Practices. American Productivity & Quality Center, Houston, 1997.
Oldenkamp, J.H., KM ondersteunend bij realisatie klantwaarde. *Intellectueel Kapitaal*, jrg. 3, juli/aug. 2004, p. 32-37.
Oldenkamp, J.H. en S.K. Th. Boersma. *Trendonderzoek 2003/2004 Kennismanagement*, onderzoeksrapport Capgemini Consulting Services, Utrecht, juni 2004. En via www.nl.capgemini.com/overcapgemini/publicaties/2004/kennismgt/index.htm
Oldenkamp, J.H., *Attitude werkt*. Over Interpersoonlijke Effectiviteit in de Kenniseconomie. Lemma, Utrecht, 2003.
Oldenkamp, J.H., S.K.Th Boersma, S.H.R. van Agteren. *Aligning Knowledge Management with the Dominant Customer Value Discipline*. Academic paper accepted for the 5th European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities, OKLC, april, 2004.
Stenmark, D., Leveraging Tacit Organizational Knowledge; *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, No. 3, 2001, p. 9-24.
Treacy, M. & F. Wiersema. *The Discipline of Market Leaders*. Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market; Perseus Books, Reading, Massachusetts, 1995.