ON THE BRINK

10 jaar Kennismanagement; er is nog veel te winnen

Steven de Groot, Johan Oldenkamp en Paul van den Brink

Over Kennismanagement (KM) is in Nederland de afgelopen tien jaar vooral veel gepraat en geschreven. Consultants hebben er goed geld aan verdiend, maar heeft het bedrijven ook wat opgeleverd? Drie adviseurs van het eerste kennismanagement-uur blikken terug.

Kennismanagement kán wat opleveren ...

- Sinds 1992 50% stijging in nieuwe productgerelateerde opbrengsten door het invoeren van een systeem voor kennisoverdracht en best practices bij Buckman Laboratories.
- $1,5 biljoen dollar in de jaarlijkse 'wafer' fabricagecapaciteit gegenereerd door het vergelijken en overbrengen van best practices tussen 13 fabrieken van Texas Instruments.
- $40 miljoen dollar bespaard door het managen van intellectueel kapitaal bij Dow Chemical.
- Besparing van 4150 miljoen dollar in de jaarlijkse elektriciteits- en brandstofkosten door ideeën uit te wisselen en te implementeren bij Chevron.

Bron: O'Dell & Grayson (1998).

Hoe is het nu eigenlijk gesteld met kennismanagement in Nederland? Verschillende organisaties deden de afgelopen jaren onderzoek naar kennismanagement in Nederland. De opmerkelijkste onderzoeksresultaten zijn de volgende:

- 'Kennismanagement is belangrijk' stelt 87 procent van de geënquêteerden. Voor Nederland verwacht 78 procent van de respondenten dat het niveau van kennismanagement over tien jaar hoger zal zijn. Voor de eigen organisatie stelt zelfs 87 procent dat kennismanagement van een hoger niveau zal zijn. Echter, ongeveer de helft van de 'kenniswerkers' vindt het niveau van kennismanagement in Nederland, maar ook binnen de eigen organisatie, van tien jaar geleden minimaal gelijk of zelfs hoger dan het niveau van nu. (bron: Twynstra Work Innovation i.s.m. Media Plaza, *Stand van zaken van kennismanagement*, 2005).

- ‘Kennismanagement levert wat op’. De helft van de onderzochte bedrijven geeft aan duidelijk financieel voordeel te ondervinden door inspanningen in kennismanagement (bron: KPMG, *Kennismanagement in Europa (2002/2003)*, 2004).
- ‘Kennismanagement focust met name op de benutting van intern aanwezige kennis’. Het zelfgegeven rapportcijfer voor kennismanagement binnen de eigen organisatie is onvoldoende; gemiddeld een 5,1. Er is bij kennismanagement beduidend meer focus op organisatorische- of technologische maatregelen dan op sociale, procesmatige- en strategie gerelateerde maatregelen (bron: Gapgemini, *Trendonderzoek Kennismanagement 2001/2002* en *2003/2004*).

Dat lijkt goed nieuws! Of toch niet? Terugkijkend op tientallen projecten — onafhankelijk van elkaar uitgevoerd — is ons gevoel minder positief dan de harde cijfers doen vermoeden. Hier en daar een succes, dat is waar. Maar over het algemeen biedt ‘de glazen bol van kennismanagement’ nog een troebel beeld, waaruit vijf aspecten naar voren komen.

1. Kennismanagement moet echt wat opleveren.
2. Kennismanagement is veel meer dan ICT.
3. Een kennismanager is geen garantie voor succes.
4. Aandacht voor omgevingskennis en verbindingen met partners is essentieel.
5. Revival van kennismanagement: de uitstroom van de baby-boomers.

1. Kennismanagement moet echt wat opleveren, waar wat dan?
De aandacht voor kennismanagement loopt parallel met de conjunctuur. Is kennismanagement daarmee een hobby of luxe artikel en (nog) te weinig een venster of benadering waarmee geld verdiend kan worden? Onze ervaring is dat in slechte tijden organisaties meer en meer naar het rendement van kennismanagement en kennisproductiviteit kijken en hun besluitvorming baseren op business cases. En zie daar, aandacht voor bijdrage van kennismanagement aan de bedrijfsresultaten. Kennismanagement moet wat opleveren! ‘Ieder nadeel heeft z’n voordeel’. En dat is mooi, want zo is kennismanagement altijd al bedoeld: meer tevreden medewerkers, minder uitval van producten, hogere klanttevredenheid en/of snellere innovatieprocessen.

Terugkijkend op 10 jaar kennismanagement-projecten valt op dat inspanningen in kennismanagement vooral moeten leiden tot *een hogere doelmatigheid*: sneller, goedkoper, eenduidiger verwerven en toepassen van kennis. Verbetering van de flexibiliteit en creativiteit door aandacht voor kennismanagement staat minder hoog op agenda’s. Wij pleiten ervoor om kennismanagement nadrukkelijk ook te zien als een strategie om — ook op langere termijn — de marktpositie te verbeteren en niet alleen om de kosten te reduceren.

Kennismanagement voor betere prestaties bij verzekeringsmaatschappij
Een verzekeringsmaatschappij constateerde performance-verschillen onder acceptanten en schadebehandelaars. Verschillende werkprocessen, geen of onjuist gebruik van bestaande ICT en andere bronnen en onvoldoende feedback op elkaars werk produceerde verschillende polissen en verschillende uitkeringen van schadebedragen. Na analyse van de rol en gebruik van kennis en informatie bij het werk, bleken individuele kennistekorten en onvoldoende kennisdeling de oorzaa van het verschil in individuele performance.
De effectiviteit (en daarmee de omzet) van de afdeling is door de invoering van een referentiesysteem, het invoeren vaan een checklist 'Altijd vragen/zoeken bij verzekerd object X' en het regelmatig spelen van een *procesgame* met als doel kennisexplicitering en -deling met 15% toegenomen.

Het is al heel wat dat steeds meer organisaties denken in het rendement van kennismanagement; maar dan de vraag hoe kennismanagement handen en voeten te geven. Prachtige strategische documenten met visies op kennismanagement kwamen we de afgelopen jaren tegen. Doch zelden hadden deze een relatie met de core business, beleid & strategie en de cruciale kennisprocessen voor de organisatie. De invulling van kennismanagement is immers voor iedere organisatie uniek.

Kennismanagement is het voortdurend verbeteren van (onderdelen van) de kenniscyclus: het doorlopend ontwikkelen, delen en benutten van kennis. Het is ons opgevallen dat de meeste organisaties (nog) niet denken in kenniscycli en onvoldoende de kritieke functie hiervan voor de eigen organisatie onderkennen. Terwijl men de financiële stromen wel duidelijk in beeld heeft, wordt niet nagegaan welke kennis en kennisontwikkeling nu essentieel is voor het (voort)bestaan van de organisatie zelf. Voor een onderzoeksinstituut bijvoorbeeld ligt daarbij de nadruk op kennisontwikkeling. Voor een advocatenkantoor daarentegen gaat het in eerste instantie om het beter benutten van bestaande kennis.

Te vaak bleken organisaties, die na het invullen van een zogenaamde kennismanagement-scan, voornamelijk te investeren in aspecten waarop juist de laagste scores werden behaald. De bijdrage (en invulling) daarvan aan de bedrijfsresultaten werd daarbij dus in het geheel niet in ogenschouw genomen ….

2. Kennismanagement is veel meer dan ICT: langzame integratie met mens en organisatie

ICT heeft voor kennismanagement niet opgeleverd wat men er van verwachtte. Natuurlijk niet, ICT is slechts technologie waarmee het werk van mensen kan worden ondersteund.

Steeds meer organisaties komen langzamerhand tot het besef dat het verbeteren van de omgang met kennis een investering vraagt in technologie èn mensen èn organisatie. Veel problemen worden echter met name opgelost door niet-ICT-oplossingen, zoals afspraken over kennisdeling, cultuurveranderingen en bijdrage

aan kennismanagement in taak en beoordeling. Gelukkig worden projectgroepen gelukkig samengesteld uit medewerkers van de ICT-afdeling èn van de afdeling P&O of HRM èn lijnmanagers èn kwaliteitscoördinatoren.

Kennismanagement en ICT: naar minder systemen
Een inventarisatie naar informatiedragers bij een projectbureau van een gemeente levert een totaal op van 8 elektronische systemen en 15 niet-elektronische informatiedragers. Er blijkt 40% overlap van informatie te bestaan dat maandelijks binnen iedere drager apart geactualiseerd moet worden.
Na analyse van gebruikstevredenheid en -voorkeur, gebruikersomvang, aard, veranderlijkheid en toepassing van informatie en/of kennis, is een totaal overzicht (kennislandschap) gemaakt van bruikbare kennis- en informatiedragers. Deze zijn gekoppeld aan geïdentificeerde kennisgebieden en aan verticale en horizontale ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie. ('Als ik kennis A, B en C wil verwerven over onderwerp X voor rol/functie Y, kan ik kennisdragers 1, 4 en 8 hierbij gebruiken). Het totale aantal informatiedragers is daarmee teruggebracht tot 11, waarvan slechts 4 elektronische systemen. De tijdsinvestering voor het beheer van deze elektronische systemen is daardoor met 60% teruggebracht.

3. Een kennismanager is geen garantie voor succes

In toenemende mate wordt er binnen een organisatie een *kennismanager* aangesteld. In vrijwel alle gevallen gaat het dan om een staffunctie en slechts zelden om een rol binnen een bestaande lijnfunctie. Het gevolg van deze keuze is de veelgehoorde opmerking: 'Kennismanagement, dat doet de kennismanager toch?'. En dat is jammer, want we zien wel degelijk een rol voor een kennismanager, maar dan in de rol van stimulator, helikopter en/of inspirator. Daarnaast is de *kenniscoach* in opkomst: zij verbinden exertisegebieden binnen de organisatie, maar ook toepassingsgebieden (wetenschap naar beleid, beleid naar bedrijfsleven, etc).

'Waarheden' over kennismanagers
- Kennismanagement: dat doet hij/zij (kennismanager) toch?
- Zij/Hij is kennismanager geworden. Wat moesten ze anders met haar/hem?
- Ik ben kennismanager. Ik heb een eigen kamer aan het einde van de gang.
- Gisteren heette zij/hij toch 'bibliothecaris'?
- Ik heb een 'Visie op kennismanagement' geschreven, die ligt nu bij het MT.

Succesvol kennismanagement is niet de verantwoordelijkheid van één functionaris of een projectgroep. Alleen wanneer kennismanagement voor en door de professionals wordt gedaan zal het een succes zijn. Een goed voorbeeld is natuurlijk de Managementsite zelf. Professionals uit het veld ontwikkelen, delen en benutten gezamenlijk kennis binnen de cruciale kennisdomeinen, in casu de rubrieken. Dit is dan ook de strekking van dit punt. Professionals zijn naast kenniswerkers ook allemaal kennismanagers!

4. Aandacht voor omgevingskennis en verbindingen met partners essentieel

Enigszins de discussie 'wat is nu eigenlijk kennis?' voorbij, proberen organisaties grip te krijgen op die kennis die belangrijk is voor het realiseren van

organisatiebeleid. Die organisaties begrijpen waat het om draait. Maar wat hierbij vooral opvalt, is de aandacht voor het benutten van binnen de organisatie aanwezige kennis. Dat is op zichzelf wel goed, alleen wel erg minimaal. Want waar is de aandacht voor de kennis van morgen en kennis van buiten? Dat is de kennis die noodzakelijk om ook overmorgen te bestaan en te kunnen concurreren.

Welke kennis is nodig?
- organisatieontwikkeling
- nieuwe producten
- nieuwe markten
- nieuwe klanten
- nieuwe technologieën
- nieuwe wetgeving
- nieuwe processen en productiemethoden
- nieuwe financiering

leiden tot:
- nieuwe kennis (nieuwe mensen?)
- nieuwe kennisprocessen (bijvoorbeeld kennis van binnen naar buiten halen of kennisexploitatie)
- nieuwe partners en netwerken
- nieuwe kennismanagement-hulpmiddelen en -mechanismen.

Navelstaren is helaas weinig organisaties vreemd. Gelukkig onderkennen steeds meer organisaties dat naar buiten kijken noodzakelijk is en het daarmee een nieuw soort competentie aan het worden is. Ze zijn op zoek naar kennis van de toekomst zoals ontwikkelingen in de branche, technologische en demografische trends en ontwikkelingen bij (keten-) partners en concurrenten.

Hoe 'kennis van de toekomst' te verwerven en te benutten en het combinerend vermogen te vergroten

Mensen
- stimuleren van initiatieven en ideeën (kennisontwikkeling)
- stimuleren van kennisdeling binnen projecten (van impliciet naar expliciet via discussie, werkconferenties en presentaties)
- bewerkstelligen van een binding met de organisatie
- stimuleren van 'bewegingsvrijheid' van medewerkers (relatieve chaos door nieuwe werkvormen, nieuwe kennisdomeinen).

Organisatie
- werken in projecten
- richten op kennisontwikkeling van en voor teams
- minimaliseren van regels (weinig sturing / veel vrijheid)
- combineren van impliciete kennis
- speling in informatie en organisatievorm
- gericht op nieuwe kennis voor individu / team
- nadruk op creatief vermogen.

Techiek
- verspreiden van kennis (vooral van impliciet naar expliciet via e-mail, internet / intranet)
- combineren van kennisbanken (projectleerdocumenten).

Op basis van Janssen, Jägers en Steenbakkers, 1998

Het denken in zwaktes, sterktes, kansen en bedreigingen is in veel organisaties dominant. Doch slechts in weinig organisaties worden kennismanagement-aspecten in deze SWOT meegenomen, aspecten zoals kennis, kennisprocessen, partners en netwerken en kennismanagement-hulpmiddelen en -mechanismen. Dat is een slechte zaak. Als u onderkent dat kennis uw belangrijkste productiefactor is, waarom dan zo weinig aandacht voor dit aspect bij uw organisatieanalyse en beleid?

Een tweede tendens die we zien bij het vaststellen en verwerven van toekomstige kennis, is het toenemende besef, dat een enkele organisatie niet (meer) in staat is om zelf alles te weten, te monitoren en te ontwikkelen (kennis en innovaties). En dat het leggen van relaties met partners, maar ook met onderzoeksinstituten en zelfs met concurrenten noodzakelijk is voor het eigen voortbestaan. Dit betekent dat verbinden en het gezamenlijk kennis ontwikkelen in toenemende mate aandacht krijgt, hoewel veel organisaties nog moeite hebben om dit intern te realiseren, laat staan met externe partners.

5. Revival van kennismanagement: de uitstroom van de baby-boomers

Als laatste beeld dat ons is opgevallen na 10 jaar kennismanagement-projecten, is de meest recente ontwikkeling binnen organisaties: babyboomers eruit, kennismanagement erin! De babyboomgeneratie van direct na WOII verlaat de komende jaren de organisatie. Veel (voornamelijk overheids-) organisaties voorzien een kennisprobleem en zetten kennismanagement (weer) op de agenda in het kader van kennisborging.

Het goede nieuws is dat kennismanagement wordt ingezet om een probleem op te lossen. Minder goed nieuws is dat de kennis van het vertrekkende personeelslid centraal staat in plaats van de noodzakelijke kennis voor de organisatie. Het vertrek van babyboomers is in veel gevallen een overschat kennisprobleem. Hun vakkennis is meestal gedateerd en hun vaak zo geroemde organisatiekennis bevindt zich ook bij anderen. Daarentegen zijn onderdelen van hun omgevingskennis (netwerk buiten de organisatie, klantkennis) vaak uniek en belangrijk voor de rest van de organisatie.

Een groter probleem, maar niet een zuiver kennisprobleem, is het vertrek van bepaalde sociale vaardigheden en competenties zoals het verbinden, reflecteren, anders benaderen of sussen van conflicten.

Te vaak gaan dergelijke babyboomerprojecten (kennisborgingsprojecten) over het behouden van de 'harde' vakkennis, terwijl het echte gemis straks de 'zachte' smeeroliekennis is. Wij pleiten er daarom voor de aandacht van de vertrekkende medewerker te verbreden naar de implicaties voor werving- en selectiebeleid of liever nog naar het vraagstuk 'welke kennis is voor de organisatie relevant en in hoeverre beschikken we nu over deze kennis?'

Welke kennis vertrekt bij een weg- en waterbouwer?

Verlies van kennis van:

- werkmethoden
- plannen van mensen en middelen
- basale technische kennis (hoe zitten dingen in elkaar, oorzaak/gevolg-relaties, ho werken dingen)
- omgevingsfactoren (kust, bodem, weer, etc.) vertalen naar krachten, methoden etc
- verzekeringen
- contracten (buitenlandse)
- pijptechnische aspecten
- concurrenten (wie, wat ze doen)
- leveranciers (waar, wat aanbod, prijzen)
- aanbestedingen
- marktontwikkelingen
- eerder uitgevoerde projecten
- wie weet wat / is waar goed in.

Ondervangen door:

- beter informatiebeheer van calculaties, tekeningen, fotomateriaal en werkbeschrijvingen
- projectvergaderingen
- projectbeschrijving voor klanten (factsheets)
- projectuitvoeringsverslagen
- Best Practices (in handleidingen / instructies)
- evaluaties (adhoc, als hier aanleiding toe is) en debriefings (adhoc, op verzoek van klant
- terugkoppeling naar Bedrijfsbureau en Technisch Bureau (link binnen en buiten)
- teamleren (Bedrijfsbureau)
- jobrotation (Bedrijfsbureau / Technisch Bureau)
- intervisie
- meester-gezel-systeem.

Resulteerde in:

- besparing van (zoek)tijd (en kosten) voor de medewerkers
- toename van de efficiency en kwaliteit van werkprocessen en resultaten
- verbetering van imago naar interne organisatie (werving van nieuw personeel);
- toename structureel kapitaal (kennis die achterblijft na 18.00 uur)
- toename en versnelde inzetbaarheid nieuwe medewerkers
- verhoging werkplezier bij medewerkers
- minimaal vertrek van kennis bij vertrek van medewerker.

Conclusies en aanbevelingen

Ondanks de mooie getallen in de onderzoeksrapporten over kennismanagement, zijn we bepaald niet positief over de kwaliteit van kennismanagement binnen de meeste organisaties. Er zijn weliswaar enkele zeer goede voorbeelden van organisaties die kennismanagement zowel strategisch als operationeel aanpakken en kennismanagement benaderen vanuit ICT, organisatie èn personeel. Maar over de gehele linie bezien kan het allemaal nog vele malen beter en vooral daadkrachtiger.

Waar gaat uw organisatie heen? Wat zijn operationele knelpunten op de werkvloer? Welke kennismanagement-maatregelen kunnen hier uitkomst bieden? Voer ze dan uit! Kennismanagement levert aantoonbaar geld èn werkplezier op. Maar alleen wanneer de organisatie als geheel in actie komt!

Dus: kijk naar buiten èn kijk naar binnen. Vertaal 'business' naar kennismanagement en werk aan kleine verbeteringen. Van en door medewerkers (dus niet vertrouwen op het benoemen van kennismanagers), en voor klanten en afnemers. En focus

vooral. Kies voor bijvoorbeeld investeringen in doelmatigheid, nieuwe kennis of nieuwe markten. Maar maak keuzes. Kies en doe vooral!

Knowledge Performance Group

De auteurs zijn alledrie werkzaam vanuit een eigen adviesbureau. Hun dienstverlening op het vlak van kennismanagement is gebundeld in de Knowledge Performance Group (zie www.KnowledgePerformanceGroup.nl). Steven de Groot, Johan Oldenkamp en Paul van den Brink voerden kennismanagement opdrachten uit bij onder andere de ABN AMRO, KLM, KPN, Nationale Nederlanden, BMW Nederland, Staatsbosbeheer, Koninklijke Stevin Groep, verschillende provinciën, het RIVM, de Raad van State, het Openbaar Ministerie en de Raad voor de Rechtspraak.