

# ‘Niet het systeem is leidend, maar het gedrag van mensen’



Kennis en de organisatie ervan zijn mede bepalend voor het succes van een bedrijf. Kennis is immers een belangrijke productiefactor. De inzet van IT-hulpmiddelen bij kennismanagement vraagt een grondige aanpak. ‘IT levert vaak meer problemen op dan het oplost.’

Tekst: Pieter Pulleman | Illustratie: Stockxpert

**D**e aanleiding voor kennismanagement verschilt per bedrijf. Enkele redenen om met kennismanagement aan de slag te gaan, zijn dat de aanwezige kennis slecht toegankelijk is of slechts in bezit van enkele personen. Of medewerkers werken compleet langs elkaar heen omdat ze kennis niet delen. Kennis als productiefactor wordt onder tussendeels steeds belangrijker. Eenvoudig werk vertrekt naar goedkopere regio's en het werk dat achterblijft, wordt steeds complexer. Machines, systemen en diensten, ze worden allemaal steeds ingewikkelder. Bovendien speelt de vergrijzing nog een belangrijke rol: de komende jaren stoppen veel babyboomers ermee. Met hen vertrekt vaak ook veel cruciale kennis uit de organisatie. Het is dus niet voor niets dat kennismanagement in de belangstelling staat. Bedrijven en organisaties proberen vaak kennisdeling te stimuleren door IT-oplossingen in te zetten.

### Valkuil

Er zijn veel verschillende IT-systemen die ingezet kunnen worden bij kennismanagement. E-mail, *instant messaging*, databases, wiki's, *customer relation-*

### Wat is kennismanagement?

Kennismanagement is het beheren van de productiefactor kennis, op zodanige wijze dat er in minder tijd meer met kennis kan worden gedaan. Dat wil zeggen: door efficiënter gebruik van de aanwezige kennis kan dubbel werk worden voorkomen en kennisverlies worden tegengegaan.

Kennismanagement is dus het gestructureerde, continue proces van ontwikkelen, delen, leren, toepassen en evalueren van kennis. Dit proces rust op drie pijlers: mensen, (kennis)processen (het kunnen verwerven, ontwikkelen en delen (borgen) van benodigde kennis) en ICT-oplossingen. De ICT is het gereedschap dat de andere twee pijlers met elkaar verbindt.

### Drie goede redenen voor kennismanagement

Mits kennismanagement goed wordt uitgevoerd, biedt het volgens de innovatieadviseurs van Syntens een onderneming ten minste drie voordelen:

- Het levert concurrentievoordeel op. Bedrijven die op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen binnen en buiten het bedrijf, kunnen *nét* wat sneller, slimmer of innovatiever zijn dan de concurrenten.
- Het helpt cruciale bedrijfskennis binnen te houden. Onder meer door de vergrijzing verdwijnt de komende jaren veel (cruciale) kennis uit bedrijven. Kennismanagement helpt kennisverlies te voorkomen.
- Het bespaart tijd en geld. Producten kunnen bijvoorbeeld beter en sneller worden ontwikkeld als ontwikkelaars samenwerken met de verkoopafdeling.

managementsystemen, blogs op internet of intranet, of speciale programma's zoals MS SharePoint of het nieuwe Google Wave.

‘Het is zeker niet zo dat de inzet van deze software ervoor zorgt dat er meer kennis gedeeld wordt’, zegt Eric Puister, freelance



informatie- en kennismanagementspecialist. 'Het is eerder zo dat het door mensen die elkaar toch al wel wisten te vinden, of gevonden zouden hebben, als extra tool wordt gezien om kennis te delen.'

'De lijst met IT-hulpmiddelen is inderdaad lang', zegt dr. Paul van den Brink. 'Maar trap niet in de valkuil van snel een systeem aanschaffen.' Van den Brink promoveerde op een onderzoek naar condities die kennismanagement faciliteren en werkt als adviseur kennismanagement voor verschillende bedrijven.

'Niet het systeem is leidend, maar het gedrag van de mensen', betoogt hij. 'Je kunt wel een mooi systeem optuigen, maar als mensen niet bereid zijn er gebruik van te maken, dan is het zonde van alle moeite. Het gaat er meer om welke voordelen je mensen kunt bieden bij de invulling van hun dagelijkse werkzaamheden. Op basis daarvan probeer je IT in te zetten. Probeer na te gaan wat nu de dagelijkse problemen zijn op de werkvloer, wat mensen veel tijd kost en wat ze heel vervelend vinden om te doen. Vervolgens kijk je welk instrument je daarbij kunt inzetten.'

Puister onderschrijft de mening van Van den Brink. 'Om te beginnen moet je je rea-

liseren dat IT vaak meer problemen oplevert dan het oplost, juist omdat er ook nog mensen mee moeten werken. Voordat je besluit om wat voor IT dan ook in te schakelen, moet je heel goed weten hoe mensen al kennis met elkaar delen. Je moet de software vervolgens aan deze situatie aanpassen, te vaak wil men dat andersom doen.'

### Gratis uitproberen

Kennismanagement is volgens Van den Brink in het verleden in een slecht daglicht gekomen. 'Intranet werd volgepompt met gegevens en het idee was dat mensen het vanzelf wel gingen gebruiken, maar dat werd gegarandeerd geen succes. Je moet het ophangen aan de problemen die mensen ondervinden en aan het bereiken van je bedrijfsdoelstelling. Want daar ga je uiteindelijk voor. Vervolgens kijk je naar de aanwezige infrastructuur. Als je dan weet welke functionaliteit je wilt inzetten, kijk je op de markt hoe je dat kunt realiseren. En dat hoeft helemaal niet duur te zijn, want een heleboel zaken kun je tegenwoordig gratis op internet uitproberen.' Puister: 'Intranet wordt vaak ook maar sporadisch gebruikt. Mensen zoeken niet in de database, maar gaan direct naar de

collega die de benodigde kennis in huis heeft. Intranet vullen is bovendien saai werk en mensen weten vaak niet of ze de kennis die ze erin stoppen later nog wel gaan gebruiken. Medewerkers nemen dus vaak niet de moeite om het systeem te vullen, of doen het maar half. Dat verklaart mede het matige succes van wiki's binnen bedrijven.'

### Samenwerken

Kennis is macht. Als iemand meer kennis heeft dan zijn collega maakt hij meer kans op salarisverhoging of promotie. Kennis delen met anderen is dus niet altijd voor iedereen voor de hand liggend. 'De jongere generatie is veel meer gewend om met elkaar samen te werken dan de oudere generatie', meent Van den Brink. 'Kijk maar naar de moderne onderwijsvormen: steeds vaker moeten studenten samenwerken aan een opdracht of werkstuk. De jongere generatie vraagt vaak ook om dit soort instrumenten. Dingen samen beter doen, dat is ook wel nodig omdat de wereld om ons heen dynamischer – je moet sneller reageren – en complexer wordt. Dat betekent steeds vaker dat je een team van verschillende experts nodig hebt om een goede, blijvende oplossing te bedenken.'

## Kennismanagement op internet

[www.kennismanagement.net](http://www.kennismanagement.net)  
<http://blogs.salon.com/0002007/2005/09/29.html>  
<http://warmoes.blogs.com/kennismanagement>  
<http://kwork.org/default.aspx>  
www.linkedin.com groep: kennismanagement  
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Kennismanagement>  
[www.syntens.nl](http://www.syntens.nl)

### Bedrijven die assisteren bij kennismanagement

[www.dnv.nl](http://www.dnv.nl)  
[www.kennispartners.nl](http://www.kennispartners.nl)  
[www.kultifa.nl](http://www.kultifa.nl)  
[www.onthebrink.nl](http://www.onthebrink.nl)  
[www.sharedvalues.nl](http://www.sharedvalues.nl)

### Ga gratis van start met kennismanagement

[www.google.com/wave](http://www.google.com/wave)  
[www.yammer.com](http://www.yammer.com)  
www.linkedin.com (besloten groep aanmaken)  
[www.wetpaint.com](http://www.wetpaint.com) (opstarten van een wiki)

## Aanjaagfunctionaris

Hoe kun je IT-hulpmiddelen toch succesvol inzetten bij kennismanagement? Van den Brink: 'Kijk eerst eens met elkaar wat de top vijf van problemen is en probeer – eventueel met externe hulp – de mensen zelf oplossingen te laten genereren. Daarmee krijg je een aantal praktische dingen op tafel die ze zelf bedacht hebben, die hoeft je dus niet meer te "verkopen". Daarmee creëer je een heel natuurlijke start van een kennismanagementprogramma: je gebruikt de eigen input om mensen enthousiast te krijgen.'

Het Microsoft-programma SharePoint combineert veel functionaliteiten om dingen met elkaar te doen (zie kader 'Wat is SharePoint?'). Maar met het programma alleen ben je er dus niet. Van den Brink: 'Iedereen roept meteen "fantastisch, fantastisch" en vervolgens wordt men toch

weer geleefd door de waan van de dag. Je hebt dus altijd een aanjaagfunctionaris nodig, iemand die de boel enthousiasmeert en mensen attent maakt op interessante ontwikkelingen. De aanjager – die weet dat bepaalde collega's veel van een onderwerp afweten – kan bijvoorbeeld stimuleren dat experts antwoord geven op vragen.'

## Tamtam-team

Van den Brink implementeerde de afgelopen twaalf maanden Microsoft SharePoint bij het Centraal Expertise Centrum (CEC) van de divisie Sociaal Medische Zaken van het UWV. Een belangrijke succesfactor bij de implementatie was volgens Van den Brink de oprichting van een 'tamtam-team', dat bestond uit ongeveer vijftien enthousiaste UWV-medewerkers. De 'tamtam' is de naam

die het UWV intern gebruikt als het over de SharePoint-omgeving gaat. 'Deze aanjagers zorgden voor een olievlekwerking, waardoor steeds meer UWV'ers zich aansloten en meer mensen zich met de inhoud bemoeiden', aldus Van den Brink.

Bij het CEC werken circa tweeduizend verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen die te maken hebben met verschillende ziektebeelden. Van den Brink: 'Wist een arts weinig van een bepaald ziektebeeld, dan vroeg hij het aan de (beperkte) groep collega's op zijn kantoor. Er was wel veel kennis in documenten beschikbaar op intranet, maar die bleken heel moeilijk vindbaar. Bovendien was de kennis van de verschillende vakgebieden verspreid over verschillende locaties.' De kennis die eerst onbereikbaar was, is nu ontsloten. ■

## Wat is SharePoint?

SharePoint is een platform van Microsoft dat dient als raamwerk voor het relatief eenvoudig en snel opzetten van intranet-, extranet- en internetomgevingen. Het raamwerk is standaard voorzien van gepersonaliseerde forums, enquêtes, takenlijsten, kalenders en zoekfunctionaliteiten, en biedt ondersteuning voor het uitwisselen van documenten.

Het doel van SharePoint is dat informatie op de juiste manier met de juiste persoon wordt gedeeld. In Sharepoint kun je heel eenvoudig *teamworkspaces* maken waar kenniswerkers hun documenten delen en een discussieforum of een blog opzetten. Er is een vrij vergaande integratie met MS Outlook en MS Office, de omgeving waar veel mensen al mee werken. Ook dit draagt bij tot beperkte leerinspanningen.

'Het vlot opzetten van een *workspace* in Sharepoint is tegelijkertijd ook de zwakte', zegt kennisbeheer-coach en blogger Steven Warmoes. 'Als je niet oplet krijg je binnen de kortste keren binnen je organisatie een wildgroei, waarbij gebruikers hun weg niet meer vinden.' Volgens Warmoes is Microsoft erin geslaagd om met MS Office en Windows de facto industriestandaarden te maken. Het zou wel eens kunnen dat Sharepoint dat ook wordt voor *collaboration*, stelt Warmoes.

SharePoint 2010 met het bijhorende Office 2010 is in de eerste helft van 2010 beschikbaar. Warmoes verwacht de volgende nieuwigheden in MS Sharepoint 2010:

- Gebruikers kunnen documenten *raten* (sterren geven) en zelfgekozen *tags* (sleutelwoorden) toekennen. Ook persoonlijke favorieten kunnen gedeeld worden. Op die manier wordt het gemakkelijk zoeken op basis van wat anderen interessant vinden.
- Naast zelf gekozen tags zal het ook mogelijk zijn te taggen op basis van een centrale, officiële, organisatiewijde taxonomie.
- Wiki's zijn verbeterd, met onder meer hiërarchieën in de pagina's.
- Sites zijn meertalig: door op een knop te klikken verschijnt de site in een andere taal.
- Wie met zijn laptop offline is, kan veel documenten en lijsten raadplegen en bewerken via SharePoint Workspaces.
- Er komt een mediagedeelte, typisch voor *streaming* video. Dit moet het gemakkelijk en normaal maken om multimediacontent aan te bieden, zoals opleidingsvideo's.
- Bij elkaar horende documenten kunnen samen behandeld worden in één documentset.
- Bij de *search* zal ook een preview zichtbaar zijn van de documenten.
- Er komt een preview van de documenten zonder dat de Office-applicaties geopend worden.
- Teksten op pagina's worden veel eenvoudiger om te bewerken.