



HET MOGELIJK MAKEN VAN KENNISMANAGEMENT

Wat kan een organisatie doen om een omgeving te creëren
waarin kennismanagement ondersteund wordt?

Paul van den Brink en Henk Sol

Dit artikel beschrijft condities die kennismanagement faciliteren. Door na te gaan hoe deze condities in een organisatie ingevuld zijn, kan er een organisatorische omgeving gecreëerd worden waarin medewerkers welhaast onbewust gedachten, ideeën en oplossingen met elkaar uitwisselen. Daarbij wordt specifiek rekening gehouden met factoren die de medewerking van betrokkenen positief kunnen beïnvloeden.

1 Waarom zou een organisatie aan kennismanagement moeten doen?

Organisaties worden geconfronteerd met een continu toenemende dynamiek in hun omgeving. Denk maar aan ontwikkelingen zoals: toenemende complexiteit van de maatschappij, mondiale concurrentie, 7*24-uurs diensten, groeiende kennis component in goederen en diensten, veranderende aard van het werk, behoefte aan persoonlijke ontwikkeling en het hefboom effect van technologie (Brink, 2003). 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.

Als een organisatie meer aan kennismanagement wil doen, dan zijn er een paar randvoorwaarden waarop gelet moet worden. Er zal bijvoorbeeld oprechte aandacht voor de mens in de organisatie moeten bestaan, omdat kennismanagement anders niet zal gaan werken: kennisdelen is immers een sociale interactie. Daarbij zal de organisatorische omgeving erop ingericht moeten zijn dat 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 echter 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. Onze visie gaat daarbij uit van de volgende kernpunten:

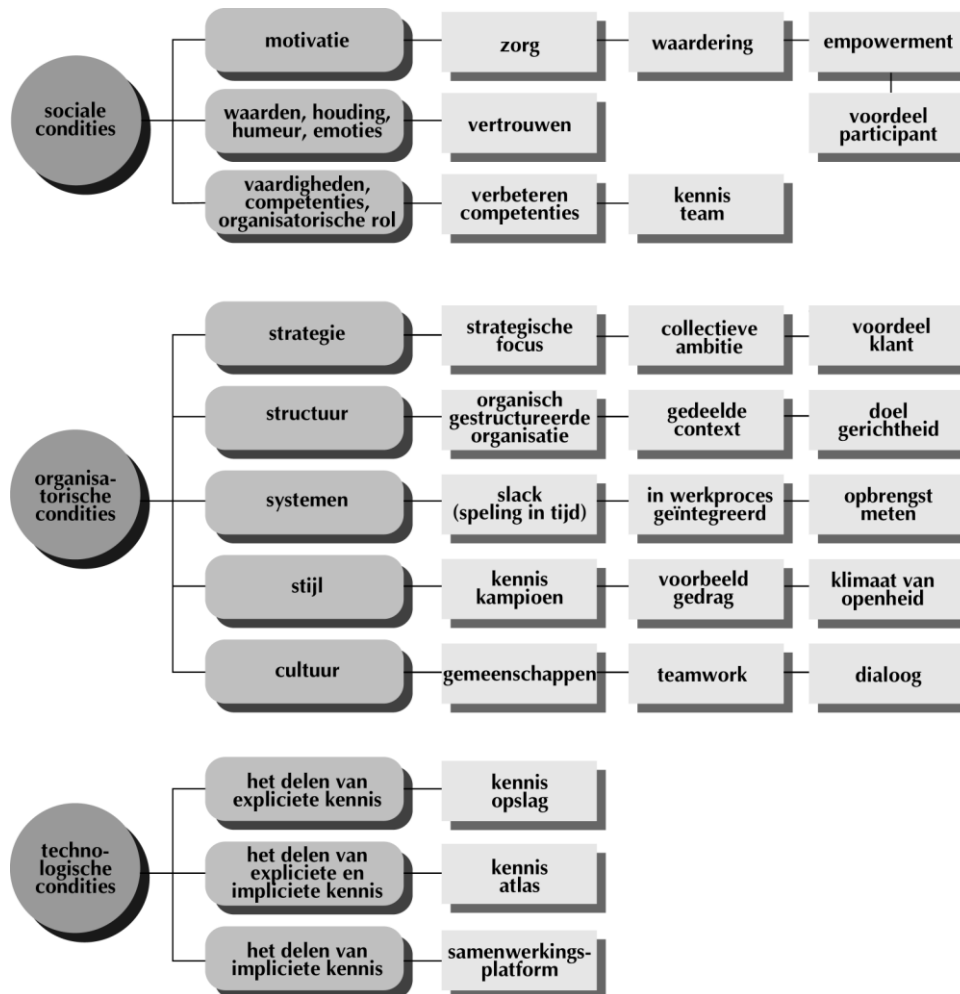
- De mens — de medewerker — is het uitgangspunt, de organisatie verantwoordelijk en informatie en communicatie technologie faciliterend. Het evenwichtige samenspel van de kenniscultuur, kennisorganisatie en techniek leidt tot een concrete verbetering van de omgang door medewerkers met kennis en met elkaar.
- Kennismanagement dient te worden ingezet voor het oplossen van organisatorische problemen.
- Het is gemakkelijker om kennis via sociale interactie over te brengen dan om dit via een document te doen.
- Kennisdelen door mensen kun je niet afdwingen, je kunt alleen — door de meest geschikte condities te stimuleren — een omgeving creëren die dit faciliteert.

Dit artikel beschrijft welke sociale, organisatorische en technologische condities een rol spelen bij het faciliteren van kennismanagement. Daarnaast worden er voor elke conditie voorbeelden gegeven hoe zo'n conditie in de praktijk te stimuleren is. Het verkrijgen van inzicht in en het

begrijpen van die condities geeft een handvat om een organisatie effectiever te laten worden bij kennismangement.

2 Condities die kennismangement faciliteren

We beschouwen de drie entiteiten mens, organisatie en technologie — en hun onderlinge invloeden en interactie — als sleutel factoren bij het delen van kennis. Dit is omdat kennis groeit en waarde krijgt via sociale interactie tussen mensen. Daarnaast spelen de kenmerken en inrichting van een organisatie een zwaarwegende rol bij het mogelijk maken van kennismangement. Tot slot, (informatie en communicatie) technologie kan kennismangement heel goed ondersteunen. De sociale, organisatorische en technologische condities waarvan wij vinden dat zij kennismangement faciliteren (zie figuur 1), beschrijven we hieronder (Brink, 2003).



Figuur 1: Sociale, organisatorische en technologische condities voor kennismangement

Voor wat betreft de menselijke factor worden condities gegeven welke de beweegredenen c.q. motivatie van de mens beïnvloeden. Ook worden condities beschreven die gerelateerd zijn aan de mogelijke vaardigheidsniveaus van een medewerker in een organisatie en de rol die iemand in een bedrijf kan spelen. Organisatorische condities worden geïdentificeerd en gepresenteerd met behulp van het 7S raamwerk van McKinsey, dat uit zeven aan elkaar gerelateerde factoren bestaat: strategie, structuur, systemen, personeel, vaardigheden, stijl en cultuur (waarbij de condities die gerelateerd zijn aan personeel en vaardigheden reeds onder de sociale condities meegenomen worden). De technologie factor en de mogelijkheden die de informatie en communicatie technologie biedt om het delen van kennis te faciliteren, worden gedetailleerd via een groepering op het ondersteunen van de verschillende soorten kennis (expliciet, impliciet en een combinatie daarvan).

2.1 Sociale condities

Davis (1998) argumenteert dat effectief kennismangement een fundamentele en diepgaande verandering vereist in de manier van werken van een organisatie, en dat mensen de crux vormen van elke succesvolle verandering. De menselijke factor in kennismangement richt zich op de prikkels die er voor zorgen dat de mensen doen wat zij doen, op de competenties en vaardigheden van een persoon en op de rollen die iemand in een organisatie kan spelen. Conditie die dit kunnen beïnvloeden zijn:

Zorg: in de zin van warme, oprechte interesse in een medewerker, van aandacht geven, hem of haar helpen waar mogelijk en iemands persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Krogh, 1998). Om deze conditie in de praktijk te stimuleren kan gedacht worden aan: het invoeren van coaching, mentorschap en counselling, het faciliteren van informele ‘face-to-face’ contacten, het creëren van ruimte in de werkdruk en het trainen in en belonen van hulpvaardig gedrag.

Waardering: waardoor prikkels ontstaan zodat mensen hun mentale modellen — opgebouwd in traditionele competitieve omgevingen — herzien om overdracht van kennis en expertise mogelijk te maken (Senge, 1990; Hansen et al., 1999; Trussler, 1998; Elliott, 1997). Deze conditie kan gestimuleerd worden door het definiëren en implementeren van een compensatie en beloningssysteem (niet per sé via meer geld) voor het bijdragen van kennis aan de organisatie alsmede voor het benutten van de in de organisatie aanwezige kennis. Toets deze bijdrage in het jaarlijkse beoordelingsproces. Hierbij dient niet alleen het individueel gedrag beschouwd te worden maar ook de bijdrage die in teamverband geleverd wordt.

Empowerment: zodat een persoon in staat gesteld wordt om zijn of haar eigen concepten te creëren dat iemands persoonlijke ontwikkeling positief beïnvloedt. Stimuleer empowerment door het verminderen van het aantal hiërarchische lagen in de organisatie, door meer verantwoordelijkheid te delegeren en door (stuur-)informatie aan elke medewerker beschikbaar te stellen.

Voordeel participant: de voordelen van een kennismangement programma dienen duidelijk herkenbaar te zijn voor de deelnemer, met andere woorden: de vraag ‘What is in it for me’ moet positief beantwoord kunnen worden. Stimuleer deze conditie door die kennismangement activiteiten uit te voeren die een tijdsvoordeel opleveren bij de uitvoering van het dagelijkse werk.

Vertrouwen: heeft invloed op de onzekerheid omtrent het gedrag van anderen (Landry, 1992; Jones en George, 1998). Het is een — tot op zekere hoogte emotioneel — oordeel over de betrouwbaarheid van een persoon met betrekking tot vertoond, huidig en geanticipeerd gedrag. Vertrouwen is het fundament voor een sociale relatie en is daarom voorwaarde voor mensen om hun ideeën, informatie en kennis met elkaar uit te wisselen. Vertrouwen kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden door mensen samen werk uit te laten voeren en door het openlijk verkondigen en belijden van het belang van vertrouwen en openheid door topmanagement.

Verbeteren competenties (hefboomwerking bekwaamheid): Competentie kan gedefinieerd worden als het vermogen van een persoon om taken uit te voeren (Weggeman, 1997). Het is gebaseerd op zaken als professionele expertise, ervaring, natuur talent, vakmanschap, en vaardigheden van het individu. Er bestaan diverse manieren om deze conditie in de praktijk te stimuleren: bijvoorbeeld door leerdoelen voor elk individu op te stellen en de daarbij horende opleidingstrajecten te realiseren, door een verantwoordelijkheid bij de medewerker neer te leggen over kennisverwerving en het daarvan beschikbaar stellen aan mensen die deze kennis kunnen gebruiken.

Kennis team: Nonaka en Takeuchi (1995) beschouwen het kennis team als de projectleiders van het organisatorische proces inzake kennis creatie. Het kennis team realiseert het creëren van waardevol geachte kennis, en draagt zorg voor het distribueren ervan naar de juiste mensen. Daarnaast bewaken zij de kwaliteit en integriteit van de kennis componenten. Zij structureren de opslag van kennis, zij vergaren nieuwe, gewenste kennis, zij beoordelen en classificeren kennis componenten en zij stimuleren bij mensen het gebruik van de in de organisatie aanwezige kennis. Het stimuleren van de conditie kennis team is het aanstellen van mensen die specifiek met deze taken belast worden.

2.2 Organisatorische condities

Vanuit het 7S raamwerk van McKinsey worden de organisatorische condities onderkend die een kritieke rol spelen bij het creëren van een omgeving waarin kennismanagement mogelijk wordt.

Strategische focus: De kennismanagement strategie en de daaruit voortvloeiende activiteiten moeten in lijn zijn met de bedrijfsstrategie (Hansen et al., 1999). Teneinde het aanpassingsvermogen van een organisatie aan een veranderende omgeving te verbeteren is organisatorisch leren essentieel (Balasubramanian, 1996). Om deze conditie in de praktijk te kunnen stimuleren kan gedacht worden aan het zodanig inrichten van de organisatie zodat elke ervaring (zoals contact met een klant of nieuwe oplossingstechnieken) als een mogelijkheid tot verbetering (Hamel en Prahalad, 1994) gezien wordt.

Collectieve ambitie: Inspanningen op het gebied van kennismanagement zijn gebaat bij het identificeren van een doel dat mensen met elkaar willen bereiken. Door de enigszins emotionele ondertoon van collectieve ambitie wordt er in het algemeen minder aandacht besteed aan irrelevante onderlinge strijdpunten: het realiseren van het gezamenlijke doel staat voorop. Stimuleer deze conditie bijvoorbeeld door het identificeren van en communiceren over een gemeenschappelijk doel dat voor de organisatie van levensbelang is.

Voordeel klant: Kennismanagement is een middel en niet een doel op zich. Het moet je helpen om iets te verbeteren, om iets — voor bijvoorbeeld de klanten — te kunnen bewerkstelligen. Deze conditie kan gestimuleerd worden door bijvoorbeeld activiteiten te ontplooiën waardoor sneller op vragen of verzoeken gereageerd kan worden.

Organisch gestructureerde organisatie: De ideale organisatorische omgeving voor kennismanagement wordt gezien als een lerend organisme: levende systemen die afhankelijk zijn van de omgeving waarin zij opereren. Zulke organisaties zijn gestructureerd als open, flexibele systemen die in continue interactie met hun omgeving staan. Om deze conditie te stimuleren dient de organisatie haar focus primair op de omgeving en haar klanten te richten (en niet op interne divisies en de daarmee gepaard gaande starheid) en de informatiestromen dienovereenkomstig aan te passen (Balasubramanian, 1996; Gephart et al., 1996; Glynn, 1996; Fiol en Lyles, 1985; Powell en Dent-Micallef, 1997; Stebbins en Shani, 1998).

Gedeelde context: Pas indien stappen zijn gezet om de context duidelijk te krijgen (denk bijvoorbeeld aan het taalverschil dat bestaat tussen twee geografische locaties van een organisatie of aan een marketeer die met een technicus praat) is het mogelijk om kennis uit te wisselen (Davenport et al., 1998; Nonaka en Takeuchi, 1995). Het is immers te verwachten dat de interpretatie van de uitgewisselde kennis onjuist zal zijn als mensen elkaar niet begrijpen. Stimuleer deze conditie door mensen vaker bij elkaar te brengen (ook buiten werktijd) zodat er meer begrip voor de ander ontstaat.

Doel gerichtheid: Kennismanagement activiteiten dienen een doel te hebben, zij moeten een organisatorisch probleem mee helpen oplossen. Door het identificeren van zo'n probleem en het bepalen van de mogelijke oplossing wordt participanten aan een kennismanagement programma duidelijk waarom inzet van hun verwacht wordt. Doel gerichtheid kan gestimuleerd worden door van elke kennismanagement activiteit na te gaan welk probleem er mee opgelost wordt.

Slack (speling in tijd): Mohrman en Finegold (2000) observeren dat de tijd die benodigd is voor het uitwisselen van kennis herhaaldelijk in het gedrang komt door de druk om een deadline te halen: kennismanagement dient daarom niet geplaatst te worden boven op alle werkzaamheden die er al zijn. Deze conditie kan gestimuleerd worden door medewerkers 'slack' tijd te geven (bijvoorbeeld door specifiek van tevoren bepaalde tijd van de werkweek te reserveren) waarin zij kunnen reflecteren of nieuwe vaardigheden kunnen aanleren (Schein, 1995a en 1996; Brown, 1997; Ulrich, 1998; Beath, 1991).

In werkproces geïntegreerde systemen: Kennismanagement lijkt het beste te werken wanneer het een onbewust, transparant onderdeel vormt van de dagelijkse werkzaamheden. Deze conditie kan gestimuleerd worden door er zorg voor te dragen dat de systemen die kennismanagement ondersteunen naadloos aansluiten bij de manier van werken en bij de overige elementen van de ondersteunende infrastructuur.

Opbrengst meten: Om inzicht te krijgen in de effectiviteit van de binnen het kader van kennismanagement uitgevoerde activiteiten dient er een manier te zijn om dit 'Return On

Knowledge' te kunnen meten. Elliott (1997) argumenteert dat het verstandig is om vanaf het begin de opbrengsten duidelijk te krijgen omdat iemand vroeg of laat zich af zal vragen wat de uitgaven ten behoeve van kennismanagement nu eigenlijk opleveren. Stimuleer deze conditie door het definiëren van prestatie-indicatoren waarmee een bepaalde bedrijfsfunctie of bedrijfsproces gemonitord kan worden of door het ontwikkelen van een diagnose-tool waarmee inzicht verkregen kan worden in de totale bedrijfsprestatie.

Kennis kampioen: Een kennis kampioen (of sponsor) is een lid van het topmanagement die zich het nut van kennismanagement realiseert en die begrijpt dat kennismanagement het functioneren van de organisatie op een hoger plan kan brengen. Hij of zij heeft de autoriteit, de wilskracht, en de bevoegdheden om de benodigde middelen (zoals mensen en budget) beschikbaar te stellen teneinde de gewenste organisatorische verandering door te kunnen voeren (Elliott, 1997). Deze conditie kan gestimuleerd worden door het zichtbaar aanstellen van een geschikt iemand uit het topmanagement als kennis kampioen, deze persoon actief te laten participeren in ontwikkelingsprogramma's en door mentorschap en coaching van werknemers op diverse plekken in de organisatie.

Voorbeeld gedrag: Het gedrag van het management geeft duidelijk aan welk gedrag inzake kennisuitwisseling door de organisatie gewenst is. Daarnaast let het management er op dat anderen — medewerkers, maar ook collega managers — dit gedrag ook vertonen. Het stimuleren van deze conditie wordt geholpen door management te trainen in vaardigheden op het gebied van kennisdeling en hen hierop te evalueren.

Klimaat van openheid: Het is belangrijk dat er een juist organisatorisch klimaat aanwezig is, dat mensen in staat stelt om kennis te creëren, te delen en te gebruiken (Davenport et al., 1998; Choo, 1995). Een klimaat van openheid kan volgens Choo (1995) het gedrag van mensen zodanig beïnvloeden waardoor zij openstaan voor onbekende zaken en gestimuleerd worden om te experimenteren; zo'n klimaat bevordert nieuwsgierigheid, onderzoek, dialoog, creativiteit en het nemen van risico's (Gephart et al., 1996; Powell en Dent-Micallef, 1997). Het stimuleren van deze conditie kan plaatsvinden bijvoorbeeld door na te gaan of problemen, fouten en 'lessons learned' gedeeld worden of dat dit in de organisatie verborgen blijft en dit vervolgens te verbeteren.

Gemeenschappen: Stewart (1997) is van mening dat een organisatie teamwork, 'communities of practice' en andere vormen van sociaal leren dient te stimuleren. Zulke gemeenschappen worden veelal gevormd door individuen uit verschillende onderdelen van de organisatie die een sterk gevoel van saamhorigheid kennen en gemotiveerd zijn om hun gemeenschappelijke doelen te bereiken. Een gemeenschap functioneert als medium voor het uitwisselen van ervaringen, ideeën, meningen en gedachten. Stimuleer deze conditie door — met betrokkenheid van topmanagement — een community of practice op te richten bijvoorbeeld op het gebied van de groei van de wereldbevolking en de gevolgen daarvan voor de organisatie.

Teamwork: Teamwork is meer dan samenwerken op basis van gecompenseerd worden voor in het verleden ontvangen hulp of voor hulp dat in de toekomst vermoedelijk nodig zal zijn (Jones en George, 1998). Bij teamwork voeren mensen activiteiten en processen gezamenlijk uit, ontwikkelen zij producten met elkaar en delen zij de verantwoordelijkheid. Long (1997) argumenteert dat als organisatorische normen en waarden teamwork tussen organisatorische functies en eenheden stimuleren, dat interactie dan veel meer resulteert in nieuwe kennis en dat bestaande kennis effectiever wordt toegepast. De conditie teamwork kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden door werk op projectmatige basis te laten uitvoeren door deelnemers uit verschillende organisatorische onderdelen.

Dialoog: Senge (1990) beschrijft dat de Grieken *dialogos* interpreteerden als een vrije gedachtestroom binnen een groep van mensen, waardoor er een niveau van begripsvorming ontstond dat op individuele basis niet bereikt zou kunnen worden. Door ongelimiteerde horizontale en verticale communicatiestromen nemen onderlinge relaties tussen organisatorische functies en eenheden toe. Hierdoor kan meer communicatie plaats vinden tussen mensen met verschillende gezichtspunten waardoor grenzen verminderen en begripsvorming voor de ander toeneemt (Powell en Dent-Micallef, 1997; Schein, 1996;

Tenkasi en Boland, 1996). Stimuleer deze conditie door mensen te trainen in het voeren van dialogen in plaats van discussies of door de bekwaamheid in story telling te bevorderen.

2.3 Technologische condities

Een belangrijk doel van het inzetten van informatie en communicatie technologie bij kennismanagement is het verbinden van mensen met elkaar of met expliciete kennis (dat mogelijk onafhankelijk van tijd en plaats kan optreden). Wij onderscheiden drie, aan elkaar gerelateerde dimensies. Een dimensie legt de nadruk op *expliciete kennis*, hierin is data, informatie en expliciete kennis online beschikbaar, geïndexeerd en geclassificeerd, en met een eenvoudige toegang voor alle gebruikers. Een andere dimensie richt zich op *impliciete kennis*, hierin wordt coördinatie, communicatie en samenwerken tussen mensen, teams of groepen ondersteund teneinde kennisoverdracht mogelijk te maken tussen mensen die kennis bezitten naar mensen die dit kunnen gebruiken (McGee en Prusak, 1996). De derde dimensie betreft zowel *impliciete als expliciete kennis*, hierin worden verwijzingen naar bronnen van kennis (zoals experts of beschrijvingen van ‘best practices’) aangeboden.

Kennis opslag: Kennis opslagplaatsen bevatten verzamelingen kennis componenten die een gestructureerde content bezitten, zoals informatie van bedrijfsapplicaties, handleidingen, rapporten, artikelen of klantgegevens. Een classificatie of taxonomie wordt toegepast om deze kennis opslagplaatsen te organiseren zodat de inhoud gegroepeerd, gesorteerd, gevisualiseerd, gezocht, gemanipuleerd, verfijnd en genavigeerd kan worden. Deze conditie kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden door het inrichten van een ‘Enterprise Knowledge Portal’.

Samenwerkingsplatform: Een samenwerkingsplatform is een functionaliteit van informatie en communicatie technologie dat — op elektronische wijze — teamwork en samenwerken faciliteert. Het is een gedistribueerde virtuele omgeving die discussie, dialoog, interactie, creatie en innovatie mogelijk maakt (Duffy, 1996) die anders door belemmeringen van tijd en geografische locaties verhinderd zouden kunnen worden. Stimuleer deze conditie bijvoorbeeld door het aanbieden van geschikte elektronische platforms zoals virtual project rooms.

Kennis atlas: Een kennis atlas is gids van of leidraad c.q. verwijzing naar de expliciete en impliciete informatie- en kennisbronnen van de organisatie. Een kennis atlas bevat bijvoorbeeld verwijzingen naar mensen met een specifieke expertise of naar documenten die onderzoeksresultaten, ‘best practices’, ‘lessons learned’ of ‘frequently asked questions’ bevatten. Een andere functionaliteit is die van online leren (‘computer based training’), waarin — mogelijk interactief en multimediaal — toegang geboden wordt tot cursusmateriaal. Een mogelijke stimulans voor deze conditie is bijvoorbeeld het invoeren van kenniskaarten waarmee collega’s en experts zichtbaar worden.

3 Weerbarstige materie

In de praktijk blijkt het doorvoeren van kennismanagement echter 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 wordt de kennismanagement paradox genoemd — 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 of zij hierbij iets winnen of verliezen. Groot (2001) heeft een aantal andere weerstandsfactoren geïdentificeerd: onduidelijk rendement van kennismanagement, gebrek aan belangstelling, mensen die hun eigenbelang voorop stellen, tijd(sdruk), overvloed aan werk, hoge kosten en onvoldoende aanleiding. Hanssen (2002) geeft daarbij bovendien aan dat veel kennismanagement initiatieven niet gericht zijn op het verwijderen van echte pijn in de organisatie of dat er te weinig rekening gehouden wordt met de binnen de organisatie heersende cultuur (zoals competitie bevorderende maatregelen, beloningssystemen en competentie management systematieken).

De meeste mensen worden daarbij in hun professionele leven geconditioneerd voor individualiteit en concurrentie, niet voor 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.

4 Een aanpak gebaseerd op specifieke prikkels

De stimuleringsmaatregelen inzake kennismanagement moeten betrokkenen het gevoel geven dat een probleem waar zij (dagelijks) mee te kampen hebben, opgelost wordt (Hanssen, 2002). Het spreekt hen niet echt aan als er een verbetering op organisatie niveau bewerkstelligd wordt. Kennismanagement initiatieven dienen daarom op individueel of teamniveau gericht te zijn. Vergelijk deze situatie met het feit dat rokers weten dat in algemene zin roken slecht is voor de gezondheid, maar dat zij individueel er nog geen noodzaak van inzien om te stoppen.

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, midden- en topmanagement. Hierbij veronderstellen we dat elk van deze drie typen medewerkers zijn of haar eigen specifieke prikkels heeft op basis van de zaken waar men vanuit de dagelijkse werkzaamheden in geïnteresseerd is (en mogelijk ook op afgerekend wordt). Onderstaande subparagrafen geven voorbeelden van zaken waar men mogelijk gevoelig voor is en die aanknopingspunten kunnen bieden om in een organisatie de juiste prikkels voor een bepaald kennismanagement initiatief te kunnen identificeren.

4.1 Medewerkers op de werkvloer

Deze medewerkers worden bijvoorbeeld geholpen als problemen in hun dagelijkse werkzaamheden opgelost worden (zoals het gemakkelijk terug kunnen vinden van collega's die over een gezochte expertise beschikken), als er tijdwinst geboekt kan worden, als de hoeveelheid vervelende, saaie karweitjes verminderen en als men erkenning krijgt voor geleverde ideeën en kennis.

4.2 Middenmanagement

De middenmanagers zijn veelal gericht op een efficiënte bedrijfsvoering. Daarbij kunnen de volgende bedrijfsmatige indicatoren van kennismanagement (zie Brink, 2004) aanknopingspunten leveren:

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 erkend dan voorheen. Ook komt de, mogelijk 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 kan leiden tot het nemen van betere besluiten. De verbeterde mogelijkheden tot het uitwisselen van kennis kunnen tevens zorgdragen voor foutreductie en het voorkomen van gevoelige missers.

Efficiëntere operatie / 'best practices' / 'lessons learned': door het vastleggen en beschikbaar stellen van 'best practices' en 'lessons learned' 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: kennismanagementactiviteiten maken veelal het borgen van kennis beter mogelijk dan voorheen, waardoor de organisatorische kwetsbaarheid en afhankelijkheid van individuen (bij ontslag, ziekte of verlof) verminderd.

4.3 Topmanagement

Topmanagers geven richting aan hun organisatie. In (Oldenkamp, 2003) worden daarbij drie soorten doelstellingen onderscheiden:

- hoge doelmatigheid (kostenleider: de goedkoopste willen zijn);
- toonaangevende kwaliteit (productleider: het beste product, dienst of service willen leveren);
- uitzonderlijke flexibiliteit (klantenleider: de klant op maat willen bedienen).

De bijdrage die kennismanagement kan leveren aan de doelmatigheid is het voorkomen dat het bekende wiel niet telkens opnieuw wordt uitgevonden (Oldenkamp, 2003). De bijdrage aan kwaliteit — in de vorm van het willen excelleren in vergelijking met vergelijkbare organisaties — wordt gevormd door het optimaal benutten van de kennis die reeds binnen (en buiten) de eigen organisatie aanwezig is. Tot slot vereist een continu veranderende omgeving flexibiliteit van een organisatie. Kennismanagement stelt een organisatie in staat innovatief te zijn, gegevens over haar omgeving te interpreteren en om haar leervermogen te verbeteren.

5 Discussie en conclusie

We benadrukken dat kennismanagement een complex gebeuren is, dat door talrijke factoren beïnvloed wordt. In dit artikel hebben we condities beschreven die in onze optiek relevant zijn voor kennismanagement. Tevens hebben we factoren geïdentificeerd die een rol kunnen spelen bij het aanzetten van medewerkers tot kennisdelen. Echter, de mogelijke invloed van condities op het delen van kennis is lastig aantoonbaar en elk individu zal zijn eigen, specifieke prikkels kennen. Daarnaast wordt de realiteit geweld aangedaan indien beweerd wordt dat er voor alle organisaties een enkele, specifieke oplossing zou bestaan.

Toch kunnen de hierboven beschreven condities een goed inzicht geven hoe het met het kennismanagement binnen een organisatie gesteld is. Het is zinvol om eens na te gaan op welke wijze deze condities binnen de eigen organisatie ingevuld zijn. Mogelijk dat dit door een aantal mensen met een vergelijkbare werksituatie gedaan kan worden. Bij het gezamenlijk bepraten van deze individuele uitkomsten kan er vervolgens prioriteit toegekend worden aan de zaken die men het meest nijpend vindt. Op deze wijze vindt er bewustwording plaats, wordt er collectief een doel bepaald en krijgt een actieplan concrete inhoud. Dit helpt om een omgeving te creëren waarin kennismanagement goed gedijt.

Dr. Paul van den Brink MBA heeft onlangs een dissertatie afgerond over sociale, organisatorische en technologische condities die een rol spelen bij het ondersteunen van kennismanagement. Paul heeft een pragmatische methodiek ontwikkeld voor het mogelijk maken en verbeteren van kennismanagement in organisaties: de “Quick Scan Kennismanagement”. Hij is partner van On The Brink te Den Haag. Zijn e-mail adres is think@onthebrink.nl, tel: 06-50.438.437.

Prof.dr. Henk Sol is oprichter van de Faculteit Techniek, Bestuur en Management van de Technische Universiteit Delft en is geruime tijd decaan van de faculteit geweest.

Referenties

- Balasubramanian, V. (1996), *Organizational Learning and Information Systems*, URL <http://www.eies.njit.edu/~333/orglrn.html>, bezocht November 1997.
- Beath, C.M. (1991), "Supporting the Information Technology Champion", *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 3, September 1991, pp. 355-372.
- Brink, P. van den (2003), *Social, Organizational, and Technological Conditions for Knowledge Sharing*, Dissertation, Delft University of Technology.
- Brink, P. van den & Oldenkamp, J. (2004), *Het rendement van kennismanagement: een praktische aanpak gebaseerd op bedrijfsmatige indicatoren*, kenniseconomisch magazine Intellectueel Kapitaal, april 2004.
- Brown, S.A. (1997), *Knowledge, Communication, and Progressive Use of Information Technology*, Thesis, University of Minnesota.
- Choo, Chun Wei (1995), *Information Management for the Intelligent Organization*, URL <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/imio>, bezocht September 1997.
- Davenport, T.H., Long, D.W. de & Beers, M.C. (1998), "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, Winter 1998, pp. 43-57.
- Davis, M.C. (1998), "Knowledge Management", *Information Strategy: The Executive's Journal*, Vol. 15, No. 1, Fall 1998, pp. 11-22.
- Duffy, J. (1996), "Collaborative Computing, Groupware and Knowledge", *Information Management & Computer Security*, Vol. 4, No. 2, pp. 39-41.
- Elliott, S. (editor) (1997), *Using Information Technology to Support Knowledge Management*, American Productivity & Quality Center, Houston.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.
- Gephart, M.A., Marsick, V.J., Van Buren, M.E. & Spiro, M.S. (1996), "Learning Organizations Come Alive", *Training & Development*, December 1996, pp. 35-45.
- Glynn, M.A. (1996), "Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1081-1111.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future; Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press.
- Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, Th. (1999), "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp. 106-116.
- Jones, G.R. & George, J.M. (1998), "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, July 1998, pp. 531-546.
- Krogh, G. von (1998), "Care in Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, Spring 1998, pp. 133-153.
- Landry, J. (1992), "Information Characteristics as Constraints to Innovation", *Proceedings of the Twenty-Fifth Hawaii International Conference on System Sciences '92*, IEEE Press, CA, Vol. 4, pp. 482-491.
- Long, D.W. de (1997), "Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors", Working Paper, *Ernst & Young's Center for Business Innovation*, Boston.
- McGee, J.V. & Prusak, L. (1996), *Strategisch Informatiemanagement (Managing Information Strategically)*, BoekWerk Groningen.
- Mohrman, S. & Finegold, D. (2000), *Strategies for the Knowledge Economy: From Rhetoric to Reality*, World Economic Forum, Davos, January 2000.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.

- Oldenkamp, J.H. (2003), *Attitude werkt. Over interpersoonlijke effectiviteit in de kenniseconomie*, Utrecht, Lemma.
- Powell, T.C. & Dent-Micallef, A. (1997), "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 375-405.
- Schein, E.H. (1995), *Building the Learning Consortium*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, URL <http://learning.mit.edu:80/res/wp/index.html>, bezocht August 1997.
- Schein, E.H. (1995a), *Learning Consortia: How to Create Parallel Learning systems for Organization Sets*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, URL <http://learning.mit.edu:80/res/wp/index.html>, bezocht August 1997.
- Schein, E.H. (1996), *Organizational Learning: What is New?*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, URL <http://learning.mit.edu:80/res/wp/index.html>, bezocht August 1997.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday, New York.
- Stebbins, M.W. & Shani, A.B. (1998), "Organization Design and the Knowledge Worker", *Journal of Systemic Knowledge Management*, URL <http://www.free-press.com/journals/knowledge/issue1/article5.htm>, bezocht April 1998.
- Stewart, Th.A. (1997), "Brain Power: Who Owns It... How They Profit from It", *Fortune*, March 17, 1997, pp. 105-110.
- Tenkasi, R.V. & Boland, R.J. (1996), "Exploring Knowledge Diversity in Knowledge Intensive Firms: A New Role for Information Systems", *Journal of Organizational Change*, Vol. 9, No. 1, pp. 79-91.
- Trussler, S. (1998), "The Rules of the Game", *Journal of Business Strategy*, Vol. 19, No. 1, January/February 1998, pp. 16-19.
- Ulrich, D. (1998), "Intellectual Capital = Competence X Commitment", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, Winter 1998, pp. 15-26.
- Weggeman, M.C.D.P. (1997), "Cultuur en Managementstijl in Kennisintensieve Organisaties", *Holland/Belgium Management Review*, No. 54, pp. 62-72.