

Betere beslissingen door de meerwaarde van samenwerking

Deelcultuur nodig voor kennismanagement

Monique Willemse

Kennismanagement begint bij een cultuuromslag van medewerkers. Zij moeten hun informatie en kennis willen delen. Informatietechnologie, Business Intelligence in het bijzonder, ondersteunt dit streven. Echter, nog te vaak worden de zaken omgedraaid. Dat is jammer, er is helaas geen eenduidigheid over wat kennismanagement precies is. Net zoals er geen consensus bestaat over wat kennis nu precies is.

Kennismanagement kan om die reden misschien maar het beste zo breed mogelijk worden genomen. Volgens dit uitgangspunt, zo formuleert het Knowledge Management Research Center in de Verenigde Staten, is kennismanagement het proces waarmee organisaties waarde genereren uit hun intellectuele en op kennis gebaseerde gereedschappen. In het merendeel van de gevallen betekent dat het delen van kennis en informatie tussen personen, afdelingen of andere bedrijven om uiteindelijk tot *best practices* te komen. Voor de zekerheid: de term kennismanagement zegt niets over technologie, hoewel het vaak wordt geassocieerd met informatietechnologie. Wel wordt kennismanagement vaak gefaciliteerd door IT, bijvoorbeeld door systemen voor Business Intelligence, maar kennismanagement op zich is geen technologie.

Kennismanagement kan zijn: het delen van informatie via e-mail, boeken, via een gesprek of gewoonweg een vergadering waar meerdere medewerkers aanwezig zijn. Dat delen kan ook plaatsvinden door middel van een systeem. Het probleem bij

kennismanagement is vaak dat de kennis maar moeilijk uit de hoofden van medewerkers, boeken, e-mails, jurisprudentie en best practices op een gestructureerde vorm in systemen te krijgen is. Veel implementaties vinden daar hun Waterloo. Er wordt te weinig nagedacht over de structuur, waarna vaak van de software-leverancier verwacht wordt dat hij het probleem kan oplossen. Gevolg: in een trial and error-proces wordt de ergernis groter en groter. De desbetreffende organisatie had daarom eerst het huiswerk moeten doen of de leverancier had op dat huiswerk moeten wijzen.

GEEN STANDAARD AANPAK

We kunnen ons vragen stellen. Wat wil ik met kennismanagement? Welke zaken van mijn business proces zijn waardevol genoeg om vast te leggen? Hoe kan ik een cultuur waarbij het delen van kennis centraal staat, invoeren in mijn organisatie? Welke weerstand moet ik daarvoor overwinnen? Vragen waarop niet in iedere organisatie hetzelfde antwoord wordt gegeven. Met plezier las ik dan ook het artikel van Joost van Bilzen en Eric van der Wolk in DB/M 2, waarin zij duidelijk stellen dat er zonder creativiteit geen Business Intelligence mogelijk is. Een standaard aanpak voor de toepassing van Business Intelligence bij kennismanagement bestaat dan ook niet.

De structuur begint immers bij de medewerkers van een organisatie, van hoog tot laag. Business Intelligence is daarbij ondersteunend. BI structureert en bewerkt gegevens voor die medewerkers tot bruikbare informatie op basis waarvan zij gefundeerde beslissingen kunnen nemen. Het brengt zodoende onderwerpen die voor de verschillende medewerkers logisch samenhangen met elkaar in verband, ongedacht waar de gegevens zich bevinden; het zogeheten Knowledge Mapping. Van Bilzen en Van der Wolk constateren ook terecht dat de context van gebruikers een belangrijke rol speelt bij het construeren van systemen voor kennismanagement. Ik ga daarin nog iets verder. Zonder nadrukkelijke inbreng van de context van de gebruikers, de medewerkers van het concern, is een systeem voor kennismanagement gedoemd te mislukken.

Kennismanagement (3)

Kennismanagement is een begrip dat steeds frequenter opduikt. Het algemeen gehoorde standpunt is in elk geval dat Kennismanagement een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Over de relatie met Business Intelligence, over de juiste aanpak en de gevolgen voor de techniek lopen de meningen nogal uiteen. Verschillende partijen uit de markt geven hun visie in deze serie. We vervolgen met aflevering drie, waarin Monique Willemse een lans breekt voor een cultuur waarin het delen van kennis centraal staat.

ADOPTEREN

Een organisatie moet klaar zijn voor het adopteren van kennismanagement als gereedschap om zich verder te ontwikkelen. Individuele medewerkers moeten (willen) inzien dat kennismanagement als middel wordt gebruikt om hen verder te helpen, niet als middel om hen weg te automatiseren. Medewerkers kunnen immers door het vastleggen van best practices, op basis van voorgaande ervaringen een betere en meer gefundeerde beslissing nemen. Dat wordt ook bevestigd vanuit de markt.

Medewerkers hebben steun aan de onderliggende systemen die kennis en informatie vasthouden voor gebruik in hun dagelijkse praktijk. Route A is de eerste keer afgelegd, route B de tweede keer en welke past het beste bij de case die ik bij de hand heb? En wat waren vorige keer de uitkomsten? Het is samenwerking in de meest pure vorm, weg van het idee dat beslissingen door eenlingen genomen zouden moeten worden. Juist groepsverband, leren en ondersteunen staat hierbij voorop. Zaak is wel dat de medewerkers overtuigd zijn van het nut van een dergelijk systeem voor kennismanagement, want zij zijn degenen die het systeem van input moeten en kunnen voorzien. Zij moeten het daarnaast ook willen. Een kennismanagementsysteem komt niet tot stand als er geen medewerking is van de eindgebruikers. Zij helpen hiermee ook de organisatie verder op pad, er wordt gewerkt aan de continuïteit van de onderneming. Op het moment dat de medewerker besluit naar een andere werkgever te gaan, dan zijn zijn ervaringen, kennis en informatie opgeslagen voor een opvolger of voor collega's. Is dit niet het geval dan ontstaat er een gapend gat, omdat de organisatie de kennis niet meer bezit, iets wat in deze tijden van noodgedwongen ontslagen en afvloeieregelingen vaak het geval is. Dat is zonde, want daardoor worden vrij snel klanten verloren en kost het veel tijd en moeite om de kennis en informatie te achterhalen. Laat staan dat deze kennis op een verantwoorde wijze wordt gebruikt, intern of richting de klant. Zo kan voor duizenden euro's aan schade ontstaan, omdat men opnieuw moet beginnen. Die schade kan ook ontstaan bij slecht gefundeerde beslissingen of als kansen in de business niet worden herkend.

EXTRAHEREN

Wat kan Business Intelligence betekenen? BI is ook een vorm van kennismanagement. BI wordt gebruikt voor drie zaken: de toegang hebben tot kennis en informatie, het kunnen analyseren ervan en het delen ervan. Die kennis en informatie worden veelal vastgelegd in diverse systemen. Lastig is echter dat de verschillende divisies van ondernemingen vaak verschillende systemen hebben. Deze praten vaak niet of nauwelijks met elkaar, waardoor benodigde informatie maar moeilijk boven water is te halen. Als de informatie eenmaal boven water is, dan is deze vaak gefragmenteerd want uit verschillende bronnen afkomstig. Bijvoorbeeld een samenhangende rapportage die wordt verdeeld over de relevante doelgroepen, is dan ver te zoeken. Om over verbanden tussen divisies onderling en hun synergie nog maar te zwijgen. Het ontbreekt aan



samenhang, terwijl je medewerkers voorzien van de juiste, voor hen relevante informatie van het grootste belang kan zijn, zeker in deze economisch mindere tijden. Daarmee kunnen zij kansen pakken en minder rendabele activiteiten staken. Ook het management profiteert omdat het tijdig kan sturen op basis van de kennis en informatie aanwezig in de organisatie.

Een systeem voor Business Intelligence wordt vaak gebouwd op basis van systemen die de pure kennis of informatie bevatten. Het voordeel is dat Business Intelligence via een semantische laag kennis extraheert uit deze onderliggende systemen. Dat geeft organisaties zicht op de business en op de aanwezige kennis en kerncompetenties van de onderneming. Met name bij realtime Business Intelligence-systemen kunnen beslissingen op basis van relevante gegevens zo snel en gefundeerd worden genomen. De informatietechnologie maakt dat mogelijk, maar kennismanagement begint bij de mens. Die moet de informatiesystemen willen voeden, die moet de meerwaarde ervan inzien en rechtstreeks kunnen profiteren van een implementatie van een kennismanagementsysteem.

Het is dan ook zaak om met een klein pilotproject te beginnen, waardoor het profijt snel duidelijk wordt. Dat wakkert het enthousiasme om werk te maken van kennismanagement flink aan, zo blijkt ook uit onze dagelijkse praktijk. Daarna is opschaling mogelijk. Maar daarvoor moet de basis, een cultuur van informatie en kennis delen, aanwezig zijn. Want alleen zo kan door best practices van het verleden worden geleerd. In samenwerking. ●

Monique Willemse (monique.willemse@businessobjects.com)
is marketing manager bij Business Objects Nederland.