

Toegankelijke informatie verbetert de bedrijfsprestaties

# Kennismanagement: integratie gegevens cruciaal

Bert Oosterhof

**I**n het vorige artikel over kennismanagement is uitvoerig stil gestaan bij de houding van de medewerkers binnen de organisatie. "Zij moeten het ook willen. Een cultuur van informatie en kennisdelen moet in de organisatie aanwezig zijn. Een kennismanagementsysteem komt niet tot stand als er geen medewerking is van de eindgebruikers," stelde Monique Willemse.

De sleutelrol van de organisatiecultuur valt inderdaad niet te ontkennen, maar er zijn meer aandachtspunten nodig voor goed kennismanagement. Daarvoor is het belangrijk om nog eens duidelijk te stellen wat we verstaan onder kennismanagement.

Gaat het bij kennismanagement alleen over kennis die in de hoofden van de medewerkers zit, of ook over niet-gestructureerde interne gegevens (zoals audio en e-mails), over externe bronnen (zoals internetpublicaties en rapporten van marktonderzoekers) of over informatie die, door de hele organisatie verspreid, is opgeslagen in ICT-systemen? Allemaal belangrijke elementen, maar in dit artikel beperk ik mij tot het laatste.

De juiste bedrijfscultuur voor kennisdelen is geen statisch gegeven. Deze kan immers ook gecreëerd worden, onder andere door structuur aan te brengen in informatiesystemen, door de levering van betrouwbare informatie, en bovenal door elke medewerker op eigen niveau toegang te geven tot relevante informatie. Op deze manier kan elke medewerker het eigen kennisniveau

## Kennismanagement (4)

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. In aflevering vier stelt Bert Oosterhof dat feiten de sturingsinstrumenten van een organisatie zijn, dus het is van groot belang deze op een geïntegreerde manier te managen.

optimaliseren en als deze eenmaal ziet wat de voordelen van kennisdelen zijn voor zichzelf en voor de organisatie als geheel, zal blijken dat de weerstanden om kennis te delen wegvallen.

Wel of geen kennisdelen wordt dan niet meer ervaren als een strategische keuze vanuit eigenbelang, maar als een voorwaarde om gezamenlijk tot betere bedrijfsresultaten te komen.

## TOEGANG TOT JUISTE INFORMATIE

Vorig jaar heeft een onafhankelijk onderzoeksbureau, in opdracht van Informatica, een onderzoek gehouden onder 300 Europese informatiemangers bij grote financiële en hightech-ondernemingen. Maar liefst tweederde van de respondenten in de Benelux (het hoogste percentage in Europa) gaf aan dat de besluitvorming binnen hun organisatie veel zou verbeteren als managers en medewerkers toegang zouden hebben tot de voor hun relevante informatie, waar en wanneer zij willen. Ruim driekwart van de respondenten meldde tijd te verspillen aan het zoeken naar informatie die nodig is om het werk goed te doen.

Een duidelijke boodschap die uit het onderzoek naar voren komt is dat het bedrijfsleven in de Benelux een omslag moet maken in haar informatieverstrekking naar werknemers toe. Op dit moment krijgen medewerkers niet alleen te veel informatie, maar vooral te veel irrelevante informatie. Als bedrijven echt voordelen willen halen uit hun beschikbare gegevens en informatie willen omzetten in kennis om zo individuele prestaties te verbeteren, moeten zij een gestandaardiseerd analytisch raamwerk bieden, waarin informatie wordt gebundeld, geanalyseerd en op een toegankelijke en betrouwbare manier geleverd aan alle medewerkers.

Er zijn twee kernaspecten binnen organisaties die verbeterd kunnen worden: de kwaliteit van de informatie over het reilen en zeilen van de organisatie en de toegankelijkheid van de informatie, daarmee dus de kennis over hoe de organisatie er voor staat. Medewerkers worden tegenwoordig overspoeld met irrelevante informatie; het beeld wordt verwarrend, transparantie ontbreekt, en men heeft geen overzicht meer hoe er binnen de organisatie gepresteerd wordt. Hierdoor kunnen medewerkers moeilijker beslis-



singen nemen, die in overeenstemming zijn met de uitgezette koers van het bedrijf. Dit zal uiteindelijk een remmende werking hebben op de groei van het bedrijf. Er is dus een economisch belang bij het managen van kennis en informatie binnen organisaties.

Dit gebrek aan transparantie is ontstaan doordat er veel verschillende systemen naast elkaar gebruikt worden met gegevens over specifieke onderdelen in de organisatie. Het zijn eilanden van data en informatie geworden, met elk een groot volume aan gegevens. Als een product wordt verkocht, heeft men te maken met gegevens over productie, logistiek, facturatie, klantgegevens, inkoop enzovoort. Om daadwerkelijk inzicht te hebben in de bedrijfsvoering en de juiste beslissingen te kunnen nemen, is het noodzakelijk om deze informatie bij elkaar te brengen. Integratie van gegevens is cruciaal.

## KENNIS IS MACHT?

Een belangrijk aspect van kennismanagement is hóe medewerkers de gegevens die eenmaal voorhanden zijn, uiteindelijk gebruiken. De gegevens waarover zij beschikken moeten relevant en waardevol zijn en dus een relatie hebben met hun eigen context. Doordat dit niet altijd het geval is, baseren ze beslissingen op 'intuïtieve' kennis in plaats van op feitelijke kennis over het bedrijf. Het is dus van belang om kennis op maat aan te bieden, zodat men in lijn met de bedrijfsstrategie beslissingen kan nemen. De volgende stap is het vastleggen van de manier waarop medewerkers gegevens gebruiken, standaardisatie dus, waardoor processen van informatieverwerving versneld en geoptimaliseerd kunnen worden.

Vaak wordt gesuggereerd dat binnen organisaties de cultuur heerst om geen kennis te willen delen. Want kennis is macht. Een andere kant van het verhaal is echter dat er andere redenen kun-

nen zijn voor het niet willen delen van kennis. Als medewerkers twifelen aan de betrouwbaarheid en de herkomst van de gegevens waarover zij beschikken, kan dat ook een oorzaak zijn. Want is mijn waarheid wel dezelfde als die van een collega of van de directeur? Integratie van alle gegevens voorkomt dat er meerdere waarheden binnen een organisatie leven, waardoor de betrouwbaarheid van de informatie en daarmee de bereidheid om deze met anderen te delen, vergroot wordt.

Zolang de toegang tot informatie beperkt is tot een groepje business analisten en topmanagers, krijgen zij ongemerkt veel macht, maar ook veel extra werk. Zij zijn immers degenen die weten hoe het bedrijf ervoor staat, en andere medewerkers zijn afhankelijk van hun kennis. Door de informatie te democratiseren en aan iedereen op zijn eigen niveau beschikbaar te stellen, kan deze kleine groep tijd besparen en zich focussen op andere werkzaamheden. Als informatie gemakkelijker en breder bereikbaar is, vervalt dus ook het extra werk. De kracht zit in het feit dat alle medewerkers snel en eenvoudig beschikken over relevante kennis, wat het succes van de gehele organisatie ten goede komt.

## DEMOCRATISERING VAN INFORMATIE

Binnen veel bedrijven wordt de behoefte aan kennis van medewerkers 'lager in de organisatie' onderschat. De juiste informatie is niet iets wat alleen directeuren en managers nodig hebben om hun werk goed te doen! "Ik weet dat de informatie hier ergens ligt opgeslagen, maar ik weet niet waar en hoe ik erbij kan komen," is een veel gehoorde reactie op de eerste generatie BI-tools, vanwege de te ingewikkelde techniek waarop deze is gebaseerd.

Door de benodigde technologische kennis heeft slechts een handvol mensen toegang tot informatie, waardoor anderen in de organisatie afhankelijk worden van deze (IT-)specialisten. Dit houdt het verschijnsel dat kennis macht in de hand werkt in stand.

Om de beschikbare informatie binnen de organisatie breed om te zetten in kennis en op basis hiervan de juiste keuzes te kunnen maken, is de eerste generatie BI-tools niet meer voldoende. De integratie van data laat vaak te wensen over. Ook de mate van gebruikersvriendelijkheid is niet voldoende. Dit is vooral bij de lagere niveau's in de organisatie een obstakel om zich de aanwezige informatie toe te eigenen. Verder moeten data op een zinvolle manier gestructureerd worden, en daarvoor zijn voorgedefinieerde onderwerpgebieden van groot belang. Alle medewerkers kunnen zo op een eenvoudige en snelle manier de analyses maken die zij nodig hebben. Als zij de beschikbare kennis binnen de organisatie kunnen gebruiken bij het nemen van beslissingen, gebaseerd op feitelijke informatie, is kennisdelen een strategisch onderdeel van de organisatie. Feiten zijn de sturingsinstrumenten van een organisatie, dus het is van groot belang deze op een geïntegreerde en gestructureerde manier te managen. ●

Bert Oosterhof (boosterhof@informatica.com)  
is technisch directeur van Informatica Benelux.