

Implementaties van kennismangement

GELEERDE LESSEN

De mens, als belangrijkste component van de lerende organisatie, moet er voor zorgen dat businessprocessen continu beter en sneller werken. Een lerende organisatie is een organisatie die doelbewust structuren en strategieën construeert, om het leren in de organisatie te verbeteren en te maximaliseren.

Door Leon Dohmen en Thom Schiltmans

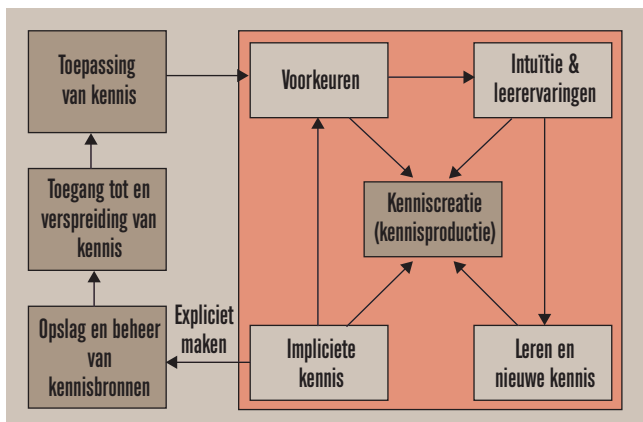
Kennismangement is een belangrijk ondersteunend middel om dit mogelijk te maken. Kennismangement heeft enerzijds tot doel om de kloof tussen benodigde kennis en aanwezige kennis in een organisatie zo klein mogelijk te houden; anderzijds om de aanwezige kennis snel en gemakkelijk toegankelijk te maken.

Relatie met de businessprocessen

Businessprocessen hebben voor hun uitvoering kennis nodig. Onvoldoende, onjuiste of niet aanwezige kennis leidt tot verstoringen of stilstand in het proces. Als kennismangement op de juiste wijze wordt geïmplementeerd en daarbij de juiste ondersteuning geeft aan de werknemers worden de doelstellingen van de organisatie sneller bereikt.

De belangrijkste voordelen van kennismangement zijn:

- Gemakkelijker en sneller toegang tot kennis;
- Minder fouten en dus lagere faalkosten;
- Snellere en betere beslissingen;
- Beter hergebruik van beschikbare kennis en snellere ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.



Afbeelding 1: Referentiemodel voor kennismangementdeelprocessen en aspecten

Een van de belangrijkste valkuilen bij kennismangement is dat menselijk gedrag wordt genegeerd en gerationaliseerd. Mensen gaan lang niet zo rationeel met kennis om zoals organisaties dat graag willen. Mensen gebruiken kennis vooral 'om zichzelf in leven te houden'. 90 procent van de tijd dat mensen bezig zijn met het creëren van nieuwe producten wordt besteed aan de uitvinding van het wiel. Ook het vinden van de juiste kennisbronnen gaat gepaard met de nodige zoektijd. De kosten van dit opnieuw bedenken wat al bedacht was en de onmogelijkheid om kennisbronnen te vinden worden geschat op € 5000 per werknemer per jaar¹.

Two referentiemodellen

Kennismangement kent verschillende gezichten en aspecten. Er bestaat dan ook niet zo iets als één kennismangementoplossing voor een algemeen kennismangementprobleem. Voor een goed begrip is het belangrijk om duidelijk te maken wat we onder kennismangement verstaan. Het eerste referentiemodel volgens afbeelding 1 beschrijft de werking van belangrijke kennismangementdeelprocessen en welke aspecten hierbij een rol spelen. In het referentiemodel volgens afbeelding 2 worden voorbeelden van kennismangementoplossingen genoemd.

Kennismangementdeelprocessen

Afbeelding 1 is een samengevatte afleiding van de ideeën van Weggeman² met toevoeging van een aantal inzichten van de schrijvers van dit artikel. Kennismangement wordt verdeeld in vier deelprocessen. Deze zijn afgebeeld in de grijze blokken. Verder wordt onderscheid gemaakt tussen de primaire kennisbronnen mensen en de ondersteunende elektronische en fysieke kennisbronnen. Alleen primaire bronnen zijn in staat om kennis te produceren. De ondersteunende bronnen spelen een belangrijke rol bij de eerste twee deelprocessen. De laatste twee deelprocessen zijn persoonsgebonden (subjectief); zij worden uitgevoerd in de hoofden van mensen.

Kennis opslaan en beheren is de stap om van impliciete kennis

tot expliciete kennis te komen. Anders gezegd, de kennis uit de hoofden van de mensen (impliciet) halen en op 'papier' krijgen (expliciet). Het toepassen van kennis leidt tot nieuwe ervaringen, nieuwe inzichten en leermomenten. Elk persoon heeft afhankelijk van zijn voorkeuren, kennis en ervaring een uniek referentiekader. Op grond daarvan maakt hij zijn keuzes en handelt hiernaar. Deze ervaringen, inzichten en leermomenten (kenniscreatie) dienen expliciet te worden gemaakt, waarbij dus weer het deelproces van opslaan en beheren van kennis wordt aangesproken. De cirkel van de deelprocessen van kennismangement is hiermee rond.

Kennismangementoplossingen.

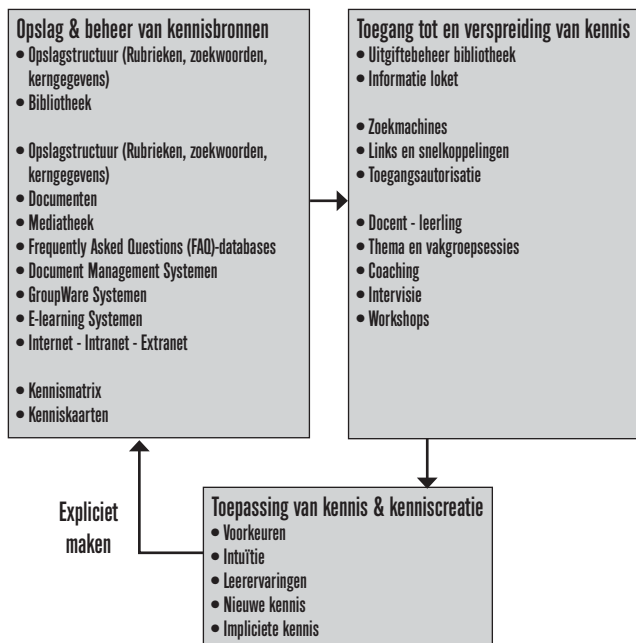
Afbeelding 2 is een categorisering van kennismangementoplossingen. Per deelproces/bron zijn voorbeelden van kennismangementoplossingen geordend.

Randvoorwaarden

Het resultaat van de kennismangementoplossingen wordt naast de werking van de kennismangementdeelprocessen sterk beïnvloed door (intuïtief) menselijk gedrag. Voor een juiste werking van kennismangementoplossingen moeten de juiste randvoorwaarden worden gecreëerd met betrekking tot dit menselijke gedrag. Als mensen op zoek zijn naar kennis wordt het liefst eerst een collega geraadpleegd of op de eigen laptop gezocht. Het document management systeem (of een ander IT-systeem) van de eigen organisatie wordt pas geraadpleegd als andere bronnen niet tot het gewenste resultaat leiden³.

Uit ander onderzoek¹ blijkt dat medewerkers tevreden zijn met hun overzicht van kennis in de organisatie, terwijl vanuit organisatieperspectief de aanwezige kennis onvoldoende wordt gebruikt. Ook geven mensen aan dat hun eigen kennis onvoldoende bekend is in de organisatie. De helft van de medewerkers in organisaties geeft aan dat significante fouten worden gemaakt omdat benodigde kennis niet op tijd op de juiste plaats aanwezig is. Bij het raadplegen van menselijke bronnen staat de volgende vraag centraal: hoe weet ik nu wie wat weet? Een kennismatrix waarin de kennis per medewerker is verzameld biedt hierbij uitkomst. Deze matrix functioneert dan als een soort wegwijzer naar de persoon met de gezochte kennis.

Ook de leercultuur in een organisatie is een erg bepalende factor voor het succes van kennismangementoplossingen. Genoeg beschikbare tijd, de bereidheid van mensen om kennis te delen, beloningsvormen voor het delen van kennis en positieve leerresultaten zijn belangrijke elementen die de leercultuur in een organisatie gunstig beïnvloeden. Een lerende organisatie zonder leercultuur leert niet. We kunnen dus stellen dat het negeren of onvoldoende rekening houden met de genoemde randvoorwaarden tot gevolg heeft dat investeringen in kennismangementoplossingen onvoldoende opleveren.



Afbeelding 2: Referentiemodel voor kennismangementoplossingen per kennismangementdeelproces/bron.

Trends en keuzes

Ook IT-trends en strategische keuzes op het gebied van kennismangement spelen een belangrijke rol bij de werking van kennismangementoplossingen. Door nieuwe IT-ontwikkelingen versterkt de concurrentie tussen organisaties. Plaats en tijd krijgen een andere dimensie in deze als informatietijdperk aangeduide era. Een verdere verkorting van de levenscyclus van producten en diensten is hiervan het gevolg. Deze nieuwe IT-ontwikkelingen zijn de aanjagers van verandering en innovatie in een hoog tempo, resulterend in een enorme toename van het informatieaanbod. Als gevolg van deze IT-ontwikkelingen staan kenniswerkers onder grote druk.

Kennismangementoplossingen moeten passen in de omgeving waarin zij gebruikt worden. In een volwassen en stabiele omgeving zijn kennismangementoplossingen gericht op opslagsystemen en gemakkelijke ontsluiting, gericht op het hergebruiken van kennis bij voor de hand liggende oplossingen (codificatie). In een dynamische omgeving waar producten en diensten zeer specifiek, uniek en innovatief zijn, dienen kennismangementoplossingen vooral gericht te zijn op het verbinden van mensen en op het delen van kennis tussen deze mensen (personalisatie).

De implementatie

Naast het te weinig rekening houden met belangrijke randvoorwaarden, IT-trends en strategische keuzes om kennismangementoplossingen goed te laten functioneren zijn implementaties van kennismangementoplossingen ook om andere redenen vaak niet succesvol:

- Er is een gebrek aan inzicht hoe kennismangement het werk van management en medewerkers ondersteunt;
- Kennismangementoplossingen zijn vaak te complex voor

Kennisdomein	Achternaam	Voornaam	Kennisniveau	Telefoon
Financiële administratie	V	Linda	Ervaren	7504
Kennismanagement	D	Wilma	Basis	4454
Kennismanagement	Niet beschikbaar	Niet beschikbaar		
Marketing	Z	Milou	Ervaren	4351
Prince2	A	Leon	Basis	4194
Prince2	B	Tom	Basis	6206
Prince2	C	Wim	Ervaren	4153
Prince2	X	Jan	Ervaren	4194
Projectmanagement	X	Jan	Expert	4194
Projectmanagement	Y	Peter	Basis	4351
Security	B	Tom	Ervaren	6206
Verandermanagement	Niet beschikbaar	Niet beschikbaar		

Tabel 1: Voorbeeld van een kennismatrix (extract) met aanwezige kennis in een organisatie.

de organisatie en passen niet bij het vaardigheidsniveau van de organisatie;

- Er is geen afstemming met de bedrijfsstrategie;
- Er is geen afstemming tussen kennismanagementprocessen en businessprocessen.

Een belangrijke tip voor de implementatie van kennismanagementoplossingen is: creëer overzicht en structuur want dit reduceert complexiteit. De in dit artikel beschreven referentiemodellen zijn hierbij een goed hulpmiddel. Een kennismanagementscan helpt om verbetermogelijkheden in de kennismanagementoplossingen op te sporen. Bij deze verbetermogelijkheden wordt onderscheid gemaakt tussen tekortkomingen die snel kunnen worden opgelost en de langere termijn-oplossingen. Voor de langere termijn-oplossingen is het belangrijk om een goede kennismanagementstrategie te ontwikkelen en projecten te initiëren die bijdragen aan deze strategische doelen. Het in eerste instantie richten van de aandacht op de kortere termijn-verbetermogelijkheden motiveert om de lastigere lange termijn-acties uit te voeren.

Het invoeren van een kennismatrix

Eerder in het artikel is al aangegeven dat mensen bij het zoeken naar kennis het liefst eerst een collega raadplegen en dat aanwezige kennis in de organisatie onvoldoende wordt gebruikt. Een kennismatrix is een kennismanagementoplossing die in beide gevallen een uitweg biedt. Een kennismatrix is een instrument dat relatief snel met behulp van het onderstaande stappenplan wordt ingevoerd:

1. Vaststellen van de benodigde kennis (kennisdomeinen);
2. Koppeling maken tussen de benodigde kennis en aanwezige kennis (mensen);
3. Aanwezige kennis toegankelijk maken door het koppelen van mensen aan telefoonnummers (c.q. e-mail adressen);
4. Analyseren van het kennistekort of kennisoverschot;
5. Acties uitvoeren om het kennistekort of kennisoverschot op te lossen.

Een kennismatrix maakt inzichtelijk welke kennis binnen een organisatie aanwezig is en welke mensen deze kennis bezitten. Door in deze kennismatrix een telefoonnummer op te nemen waarmee deze mensen bereikbaar zijn wordt de kennis gemakkelijk toegankelijk gemaakt (zie tabel 1). Een kennismatrix kan ook voor kennisinventarisatiedoelen

Kennisdomein	Belang	# Benodigde FTE	Kennisniveau
Projectmanagement	Hoog	1	Expert
Projectmanagement	Hoog	1	Ervaren
Projectmanagement	Hoog	1	Basis

Tabel 2a: Voorbeeld van een kennismatrix (extract) met benodigde kennis van projectmanagement.

Kennisdomein	Achternaam	Voornaam	Kennisniveau	Telefoon
Projectmanagement	X	Jan	Expert	4194
Projectmanagement	Y	Peter	Basis	4351

Tabel 2b: Voorbeeld van een kennismatrix (extract) met aanwezige kennis van projectmanagement.

worden ingezet. Vanuit de businessprocessen wordt vastgesteld welke kennis nodig is om deze businessprocessen goed uit te voeren. Door een koppeling te maken tussen de benodigde kennis en de aanwezige kennis wordt zichtbaar van welke kennisdomeinen teveel of te weinig kennis aanwezig is (zie tabel 2a en 2b).

Voor het kennisdomein projectmanagement blijkt dus dat er één ervaren projectmanager te weinig is. Een kennismatrix is een eenvoudig werkend en effectief instrument dat zichtbaar maakt wie wat weet, zodat kennis gemakkelijk en snel toegankelijk wordt. Daarnaast signaleert een kennismatrix in welke kennisdomeinen moet worden geïnvesteerd dan wel afgebouwd.

Conclusies

Innovatie en verandering zijn belangrijke thema's in de wereldwijde concurrentie tussen organisaties. Hierbij wordt de lerende organisatie gezien als een belangrijk concept om in deze concurrentiestrijd overeind te blijven. De mens is de belangrijkste schakel tussen innovatie en verandering en de lerende organisatie. Om de mens in de lerende organisatie te ondersteunen is kennismanagement een belangrijk hulpmiddel. Slecht functionerende kennismanagementoplossingen kosten organisaties circa € 5000 per medewerker per jaar. De in dit artikel beschreven referentiemodellen in combinatie met het inzicht geven in de oorzaken waarom kennismanagementoplossingen niet goed werken, helpen om meer grip te krijgen op het implementeren en functioneren van kennismanagementoplossingen. Een kennismatrix is een simpel en effectief instrument om zichtbaar te maken welke kennis aanwezig is in een organisatie en in welke kennisdomeinen moet worden geïnvesteerd of welke moeten worden afgebouwd.

Noten

1. S. Feldman. The high cost of not finding information. KM World 2004.
2. M. Weggeman, Kennismanagement: Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, 1997.
3. J. Swaak, L. Efi Mova, M. Kempen, M. Graner. Searching and finding inhouse knowledge: patterns and implications, 2004.

Leon Dohmen en Thom Schiltmans

Leon Dohmen (leon.dohmen@logicacmg.com) is senior ICT Management Consultant en Thom Schiltmans senior business consultant bij LogicaCMG. Beiden zijn docent Management of Technology aan de Rotterdam Business School.