

# P rocesmanagement in kennisintensieve organisaties

Steven de Groot

## Inhoud

Aanleiding	3	- Stap 4. Ontwerpen en ontwikkelen	
- Kennisprocessen	4	van kennisproducten en	
- Innoveren en verbeteren	5	-oplossingen	22
- Verbinden	6	Resultaten	26
- Leren	6	- Stap 5. Implementeren en	
		ontwikkelen kennisproducten	
<b>De casus Visser &amp; Smit Hanab</b>	7	en -oplossingen	26
Inleiding	7	Ervaringen	26
- Schets van ontwikkelingen	8	- Stap 6. Evalueren	26
Aanpak	9	Reflectie op de casus	28
- Stap 1. Aanleidingen &		Aanbevelingen: procesmanagement	
ambities kennismanagement	10	in kennisintensieve organisaties	29
- Stap 2. Diagnose		- Volwassenheid van proces-	
kennismanagement	12	management in kennisintensieve	
- Stap 3. Visie op		organisaties	30
kennismanagement	17		



# Procesmanagement in kennisintensieve organisaties

## Een voorbeeld uit de civiele techniek

### Aanleiding

In het begin van deze eeuw verkondigden veel onderzoekers en adviseurs op het gebied van kennismanagement dat kennismanagement in toenemende mate dé invulling zou worden van kwaliteitsmanagement in organisaties. En dat was niet zo'n gekke gedachte als we zien dat handwerk en geïndustrialiseerde arbeid meer en meer worden vervangen door denkwerk. Nederland wordt een kennisland en kent in toenemende mate kennisintensieve organisaties (KIO's) waar kenniswerkers of professionals kennisintensief werk verrichten. Volgens de Europese Commissie kent Nederland momenteel ongeveer 3,5 miljoen kenniswerkers. Hoewel het belang van de kennisfactor wordt onderkend, valt een grote variatie in de aandacht voor en de invulling van kennismanagement te ontdekken in Nederlandse organisaties<sup>1</sup>.

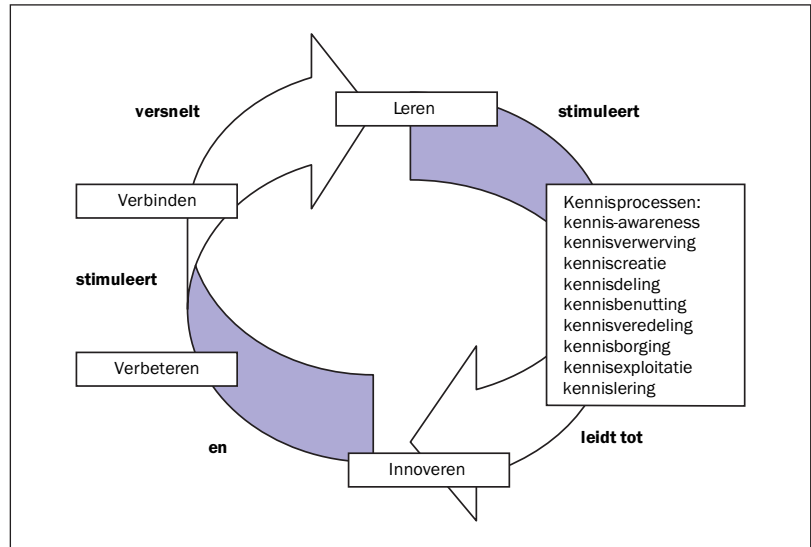
1 Groot, S.A. de, J. Oldenkamp en P. van de Brink (2005), 10 jaar kennismanagement. Er valt nog veel te winnen, [www.managementsite.net](http://www.managementsite.net).

Anders is dat voor procesmanagement. Procesmanagement heeft zijn weg gevonden binnen organisaties veelal onder het efficiency- en door de behoefte aan inzicht in de toenemende complexiteit van organisaties. Veel organisaties bevinden zich in INK-termen in fase 2, de procesgeoriënteerde fase. Processen worden vastgelegd in (elektronische) handboeken, hier en daar wordt wat ge-redesigned en nu maar meten of het beter gaat. In ons enthousiasme vergeten we dat ons werk kennisintensiever is geworden. En dat onze primaire processen zoals adviseren, onderzoeken, opereren, pleiten

2 Maas, J. (2000), *Grensverleggende professionaliteit, Samsom.*

of ontwerpen steeds minder gestandaardiseerd worden uitgevoerd én hoofdzakelijk uit denkwerk bestaan. Improviserend, maatwerk, weinig routinematig, klantspecifiek, autonoom en kennisintensief zijn dé kenmerken van de huidige (kennisintensieve) arbeid en processen.<sup>2</sup> Als u de procesbeschrijvingen in uw organisaties bestudeert, moet u waarschijnlijk onderkennen dat deze slechts een beperkte weergave zijn van werk dat werkelijk plaatsvindt.

Figuur 1.  
De vijf dominante processen.



3 Groot, S.A. de (2007), *Procesmanagement in kennisintensieve organisaties, Sigma, nummer 2, 2007.*  
4 Weggeman, M.C.D.P. (2000), *Kennismanagement: de praktijk, Scriptum.*

Als we kennisintensief werk en kennisintensieve organisaties nader beschouwen, valt het op dat de volgende vijf processen dominant zijn<sup>3</sup>: leren, kennisprocessen, innoveren, verbeteren en verbinden. Zie figuur 1. Deze opsomming is grotendeels gebaseerd op de vier strategische functies die Weggeman<sup>4</sup> onderkent voor kennisintensieve organisaties. Deze processen hebben tot doel de kennisproductiviteit van de organisatie te verhogen. Deze belangrijkste processen in kennisintensieve organisaties behoeven enige toelichting om ze te kunnen invoeren, beheersen en verbeteren.

**Kennisprocessen**

Er zijn diverse ‘rijtjes’ van kennisprocessen, die een beter zicht geven op het diffuse proces van het omgaan met kennis binnen organisaties. De bekende kenniswaardeketen van Weggeman (2000) biedt aan-

grijpingspunten voor verdere verbijzondering. Deze is verder uit te breiden tot de volgende kennisprocessen (in de case kenniscompetenties genoemd):

- kennis-awareness (huidig aanwezige kennis versus benodigde kennis);
- kennisverwerving (van buiten de organisatie naar binnen);
- kennisontwikkeling;
- kennisdeling;
- kennisbenutting;
- kennisveredeling en -combinatie;
- kennisborging;
- kennistransfer (van binnen de organisatie naar buiten);
- kennisexploitatie.

Door de arbeid in uw organisatie te vertalen naar ‘de omgang met kennis’, blijkt dat iedere kennisintensieve organisatie zo haar eigen kenmerkende kennisprocessen heeft. Een onderzoeksinstituut als het IVA, waar ik werk, heeft kennisontwikkeling als belangrijkste kennisproces. Een tandartsenpraktijk daarentegen heeft kennisverwerving als *core business*, en moet verder goed zijn in het omzetten van verworven kennis in nieuwe werkmethoden en diensten. Wat zijn voor uw organisatie de belangrijkste kennisprocessen en hoe goed beheerst uw organisatie deze?

### **Innoveren en verbeteren**

Bij de processen innoveren en verbeteren heeft u ongetwijfeld beelden. Maar het is de uitdaging om deze – net als de andere genoemde processen – te verweven met de primaire processen van uw organisatie. Hoewel de beide processen vaak in één adem worden genoemd, is het verre van vanzelfsprekend dat organisaties beide processen naast elkaar beheersen. Dit komt doordat het in essentie twee verschillende processen betreft.

Innovatie kenmerkt zich vaak door een diffuus en soms schoksgewijs proces met een hoge mate van creativiteit, terwijl verbeteren vaak een systematisch en lineair proces behelst, waarin meten een belangrijk onderwerp is. Organisaties staan voor de uitdaging om te kunnen schakelen tussen innoveren en verbeteren. Een organisatie als Unilever is zeer goed in staat een nieuwe productinnovatie in zeer korte

tijd in te bedden in een productieproces met een hoog rendement door de inzet van meet- en verbeteracties.

### **Verbinden**

Verbinden is een relatief nieuw proces voor kennisintensieve organisaties, waarvan steeds meer organisaties onderkennen dat het structureel, gericht en methodisch leggen en onderhouden van verbindingen (netwerken) tussen organisatieonderdelen (*the white spaces in the organisation chart*) en tussen andere organisaties noodzakelijk is om bestaande kennis snel te benutten. Zij zien in dat het zelf bijhouden van kennis en ontwikkelingen ondoenlijk is. Het opbouwen van contacten met 'hen die het wel weten' blijkt een goed alternatief voor kennisopbouw.

Het ministerie van VROM onderkende enkele jaren terug dat het niet meer over alle kennis kon beschikken (en actueel houden!) om Kamervragen voor de minister te beantwoorden. Door een analyse van de kennishuishouding (wat weet VROM en wat moet het in de toekomst weten?) is onderscheid gemaakt tussen kennis die het ministerie per se zelf moet hebben en kennis waarvan men weet wie erover beschikt buiten het ministerie, zoals adviesbureaus en instituten. Het ministerie moet goed worden in contacten en contracten.

### **Leren**

Ten slotte het proces van leren. Leren wordt gelukkig al lang niet meer gezien als een individuele activiteit ter verwerving van enkel vakkennis. De aandacht voor kennismanagement heeft onweerlegbaar bijgedragen aan de aandacht voor collectief leren en organisatieleden. Leren wordt steeds meer beschouwd als een noodzakelijk proces voor de continuïteit en verbetering van de organisatie. Leren richt zich dan ook op veel meer terreinen dan enkel het individu. Binnen slimme kennisintensieve organisaties leert men van collegae (ook van andere bedrijfsonderdelen), van fouten en best practices, van klanten, van vakgenoten, van procesonderdelen van het eigen bedrijf (zoals accountmanagers, planning, etc.), van de eigen historie, van de concurrentie, van leveranciers en van andere branches en sectoren. En wat te denken van leren te leren, te verbeteren, te verbinden en te innoveren? Hoe goed is uw organisatie daarin? In de nu volgende casus komen veel van de beschreven processen terug.

# De casus Visser & Smit Hanab

## Inleiding

Visser & Smit Hanab, onderdeel van bouwconcern VolkerWessels, heeft meer dan een eeuw ervaring met het aanleggen en onderhouden van netwerken voor vitale voorzieningen als energie, water en communicatie en de daaraan verbonden installaties. Op het gebied van boven- en ondergrondse verbindingen heeft het bedrijf een leidende positie in Nederland.

Deze casus heeft ruim vijf jaar geleden plaatsgevonden binnen een afdeling/businessunit van het bedrijf, Boringen/Projecten/Buitenland (BPB). Inmiddels is er aan naamgeving en inrichting van de organisatie een en ander veranderd, zoals later wordt toegelicht.

Dit organisatieonderdeel hield zich onder andere bezig met het aanleggen (boren) van buizen in de overgang van rotskust naar zee. Op dat moment kenmerkte de dienstverlening van BPB zich door een relatief hoog aantal senior medewerkers. Binnen dit organisatieonderdeel vreesde men dat met de aanstaande pensionering van deze zeer ervaren medewerkers tegelijkertijd veel kennis de organisatie zou verlaten. Het was om die reden van groot belang om deze waardevolle expertkennis op korte termijn te expliciteren en op te slaan, dan wel beter te laten stromen tussen de senior medewerkers en de junior medewerkers binnen het bedrijf.

De werkzaamheden binnen BPB waren onder te verdelen in de volgende fasen:

1. Voorbereiding (*calculatie* door Bedrijfsbureau en *ontwerplaanpak* door Technisch Bureau);
2. Uitvoering.

Met name de *voorbereidende fase* is zowel kennis- als informatie-intensief. Aangegeven wordt dat bij de *calculatie* – in termen van omgang met kennis en informatie – zoveel mogelijk wordt teruggegrepen naar bestaande calculaties die worden aangepast. Dit is echter alleen mogelijk voor de calculatie en in veel mindere mate

voor de werkzaamheden op het Technisch Bureau. In veel gevallen wordt door het Technisch Bureau teruggегреpen naar reeds eerder uitgevoerde projecten ('natte werken' database, fotodossier, video's, tekeningen, werkbeschrijvingen, e.d.). Methoden en oplossingen van uitgevoerde projecten zijn zelden letterlijk over te nemen omdat ieder project uniek is door de combinatie van typische weersomstandigheden, type kust, bodemgesteldheid, type materieel en andere typisch lokale omstandigheden.

De kenmerken en toegepaste oplossingen van de projecten bevinden zich veelal in de hoofden van oudere medewerkers. De werkzaamheden van de *Voorbereiding* worden uitgevoerd op kantoor in aanwezigheid van meerdere calculators, technisch tekenaars en dergelijke. Men loopt makkelijk bij elkaar binnen om zaken te bespreken en te toetsen.

De *Uitvoering* wordt tevens aangeduid als maatwerk, maar met gebruik van bestaande standaarden. Het werk wordt in grote mate ondersteund door gedetailleerde werkbeschrijvingen, die tijdens de voorbereidende fase door het Technisch Bureau zijn ontwikkeld. Tijdens de uitvoering wordt dagelijks en wekelijks ruggespraak gehouden met de medewerkers van het Technisch Bureau. De informatie die men dagelijks gebruikt zijn bijvoorbeeld duiktabels, getijdentabels en boekjes over materieel.

De werkzaamheden van de uitvoering vinden op locatie (ergens in Europa) plaats. De medewerkers van de uitvoering geven aan dat ze op het moment van uitvoering de klus alleen moeten klaren en dat ze slechts in het geval van problemen en knelpunten worden ondersteund vanuit de 'achterwacht' in Nederland. Men heeft onvoldoende het gevoel dat er een hele organisatie achter hen staat op het moment dat zij ergens in het buitenland zitten en een klus klaren.

Het bedrijf is ISO-gecertificeerd. Verder is men bezig met het opzetten van een risico-evaluatie en het structureel evalueren van projecten (door klant en interne medewerker).

### **Schets van ontwikkelingen**

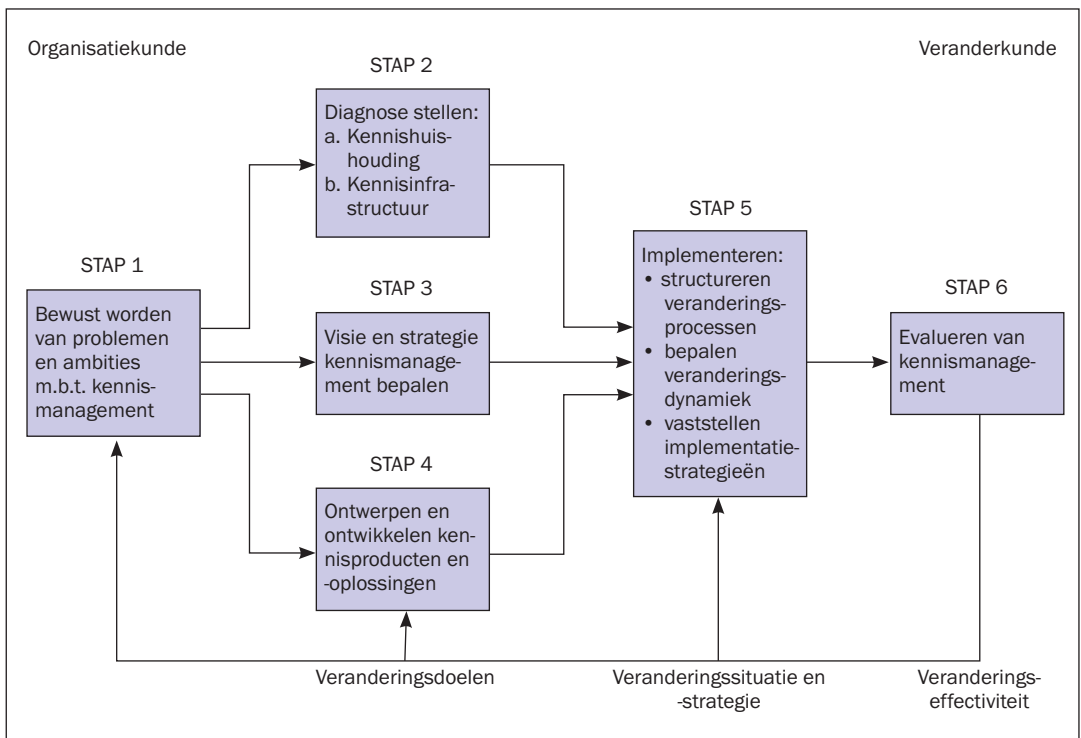
De ontwikkelingen waar BPB en Visser & Smit Hanab mee te maken hadden, zijn de volgende. De organisatie stond voor een herstructurering van de organisatie waarbij men een opdeling van afdelingen beoogde waaronder het samengaan van de 'natte club' en boren tot

BPB. Men voorzagt verder een afname van het aantal BPB-projecten, maar men verwachtte desalniettemin een omzetverdubbeling van de dienstverlening van BPB. Ook denkt het bedrijf in de toekomst nieuwe boomethoden te gebruiken, zoals horizontaal gestuurd boren in nieuwe markten waaronder de telecommunicatiesector (hoogtepunt is voorbij) en rioleringen. Verder voorziet men personeelsgroei, onder andere binnen de afdeling BPB.

**Aanpak**

Onze ervaring opgedaan in tientallen projecten kennismangement heeft geleid tot een stappenplan kennismangement, dat we destijds bij Triam Kennismangement ontwikkelden.<sup>5</sup> Zie figuur 2. Het stappenplan heeft zijn oorsprong in het veranderkundig model van Cozijnsen en Vrakking.

5 Groot, S.A. de (2003), *Kennis in uitvoering. Werkboek kennismangement, Essentials, Rotterdam.*



Figuur 2. Stappenplan kennismangement.

De stappen 1 tot en met 3 zijn tijdens interviewrondes onder negen medewerkers van BPB uitgevoerd. Een aantal jaren hierna hebben we wederom de organisatie bezocht om na te gaan (stap 6 van het stappenplan) of en zo ja, hoe de stappen 4 en 5 zijn uitgevoerd.

### **Stap 1. Aanleidingen & ambities kennismangement**

Het is niet heel vanzelfsprekend dat een organisatie aanleidingen en/of doelen voor kennismangement heeft verwoord. In de ruim tien jaar dat ik in organisaties advies- of onderzoekswerk verricht, heeft een minderheid expliciete aanleidingen of doelen benoemd.

Visser & Smit Hanab is zo'n positieve uitzondering. De organisatie onderkent dat kennis een belangrijke productiefactor is. Belangrijk om op de korte termijn en op de lange termijn haar dienstverlening uit te kunnen voeren en concurrerend te blijven.

Bij de eerste stap zijn de volgende onderwerpen in kaart gebracht:

1. aanleidingen voor kennismangement;
2. belemmerende factoren;
3. bevorderende factoren;
4. lopende initiatieven op het gebied van kennismangement;
5. ambities voor kennismangement.

Allereerst zijn de eerste kennisknelpunten en -uitdagingen van BPB in kaart gebracht. Hierbij is gekeken naar het onderscheid tussen de aanwezige en benodigde kennis (kennishuishouding) en de wijze waarop kennis stroomt (kennisinfrastructuur) binnen BPB.

Tevens zijn diverse managers bevraagd over de aanleiding en ambitie (gewenste opbrengsten) van kennismangement. Daarnaast hebben de medewerkers twee quick scans kennismangement ingevuld. De quick scans toetsen de mate waarin de organisatie *bewust, structureel* en *continu* omgaat met kennismangement en in welke mate de organisatie kennis ontwikkelt, benut, activeert, verspreidt en verankert. De resultaten van de interviews en de uitkomsten van de quick scans hebben geleid tot een voorstel van doelstellingen en een eerste aanzet van acties voor kennismangement.

De behoefte om de omgang met kennis en de processen die hiermee te maken hebben te analyseren en te verbeteren, is gebaseerd op de volgende aanleidingen.

Op *strategisch niveau* ervaart men een toenemende kwetsbaarheid van de dienstverlening van BPB door het vertrek van een derde van de medewerkers binnen vijf jaar om reden van pensionering. Het betreft hier zowel medewerkers van het Technisch Bureau, het Bedrijfsbureau als van de uitvoering. De kennisoverdracht ‘van oud naar jong’ verloopt te langzaam door een tekort aan een jonge generatie uitvoerders en een continue stroom van BPB-projecten waardoor continu leren onmogelijk is. Met name voor de uitvoering is het moeilijk om nieuwe jonge medewerkers te werven. Veel medewerkers van Visser & Smit Hanab kiezen voor andere afdelingen door de ‘onaantrekkelijkheid’ van buitenlandprojecten. Verder ervaart men een versnippering van kennis over BPB door een herindeling van de organisatie. Op *operationeel niveau* ervaart men dat leren te langzaam geschiedt, doordat dit hoofdzakelijk kan plaatsvinden door socialisatie (leren van elkaar). De omvang van de groep is te klein en het aantal projecten te gering. ‘Binnen’ (Voorbereiding) leert onvoldoende van ‘Buiten’ (Uitvoering) en de benodigde kennis varieert door de uniciteit van BPB-projecten, zowel voor de afdeling Voorbereiding (Technisch Bureau) en Uitvoering als in mindere mate voor de afdeling Calculatie. Kennisoverdracht wordt extra bemoeilijkt doordat projectervaringen (wat ging goed, wat kon beter?) veelal in de hoofden van medewerkers zitten, leerervaringen van uitgevoerde projecten onvoldoende expliciet zijn gemaakt en de focus in de leercirkel *plan-do-check-adapt* zich met name richt op *plan* en *do*. Aanpassingen in de Uitvoering (in vergelijking met geplande werkzaamheden door Voorbereiding) worden onvoldoende vastgelegd en besproken met medewerkers van Voorbereiding. Ten slotte ervaart men onvoldoende inzicht in *wat weet / kan (competenties)* met name bij nieuwe medewerkers en is er een onvoldoende prikkel om de omgang met kennis en informatie te verbeteren.

#### Belangrijkste ambities BPB

- Besparing van (zoek)tijd (en kosten) voor de medewerkers.
- Toename van de efficiency en kwaliteit van werkprocessen en resultaten.
- Verbetering van imago naar interne organisatie (met oog op de werving van nieuw personeel).
- Toename structureel kapitaal (kennis die achterblijft na 18.00 uur).
- Toename en versnelde inzetbaarheid nieuwe medewerkers.

- Verhoging werkplezier bij medewerkers.
- Minimaal vertrek van kennis bij vertrek van medewerker.

### **Stap 2. Diagnose kennismanagement**

De eerste stap van het getoonde stappenplan is een cruciale. De bewustwording van aanleidingen en ambities en de erkenning ervan door een brede groep medewerkers en door het management is een belangrijke en vaak weinig expliciet gemaakte stap.

De genoemde ambities voor kennismanagement zijn meer eerste ideeën voor interventies dan globale doelen voor kennismanagement, zoals een bijdrage aan de effectiviteit of efficiency van de organisatie. Bij stap 3 kom ik hierop terug.

Stap 2 staat in het teken van het onderzoeken van de organisatie op de huidige invulling van kennismanagement, om deze beschrijving in een later stadium te relateren aan de knelpunten en ambities. De kennishuishouding en kennisinfrastructuur staan centraal in deze stap. Met andere woorden: welke kennis is in de toekomst cruciaal voor BPB en in welke mate is deze kennis reeds beschikbaar en welke (kennis)processen zijn voor de organisatie belangrijk en hoe voert zij deze momenteel uit?

### **De kennishuishouding**

Tijdens de interviews met medewerkers is gevraagd naar het belang van kennis bij hun werkzaamheden. Doel is om het totaal aan benodigde kennis en aanwezige kennis – de kennishuishouding – in kaart te brengen. Na definiëring van de belangrijkste taken per functie is aangegeven welke vakkennis, omgevingskennis, organisatiekennis en ondersteunende kennis vitaal zijn. Tabel 1 is een totalisering van deze kennis.

	<b>BPB Uitvoering</b>
Vakkennis	<p>Kennis van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beschrijving werkmethoden</li> <li>• talen</li> <li>• plannen mensen en middelen</li> <li>• projectmanagement</li> <li>• rapporteren (aan klant en intern)</li> <li>• basiskennis materieel (mogelijkheden, kosten, beschikbaarheid)</li> <li>• basale technische kennis (hoe zitten dingen in elkaar, oorzaak-gevolg, hoe werken dingen)</li> <li>• technische tekeningen (lezen)</li> <li>• calculaties (uren, werkzaamheden, middelen)</li> <li>• werkprocessen</li> <li>• omgevingsfactoren (kust, bodem, weer, etc.) vertalen naar krachten, methoden, et cetera</li> <li>• planning (mensen, middelen, kosten)</li> <li>• verzekeringen</li> <li>• contracten (buitenlandse)</li> <li>• inrichten van de bak</li> <li>• pijptechnische aspecten</li> <li>• financiën</li> </ul>
Omgevingskennis	<p>Kennis van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concurrenten (wie, wat ze doen)</li> <li>• leveranciers (waar, welk aanbod, prijzen)</li> <li>• aanbestedingen</li> <li>• marktontwikkelingen</li> </ul>
Organisatiekennis	<p>Kennis van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uitgevoerde projecten</li> <li>• wie weet wat / wie is waar goed in</li> <li>• kwaliteitssysteem</li> <li>• bevoegdheden</li> <li>• informatie (aanbod en plaats)</li> </ul>
Ondersteunende kennis	<p>Kennis van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• creativiteit(stechnieken)</li> <li>• communicatieve vaardigheden</li> <li>• managementvaardigheden</li> <li>• mensen</li> <li>• onderhandelingsvaardigheden</li> </ul>

Tabel 1.

In eerste instantie is deze inventarisatie op taakniveau uitgevoerd. Binnen veel kennismanagementprojecten worden ook wel kennis-taxonomieën gehanteerd, die de genoemde kennissoorten opdelen in meer specifieke kenmerken zoals feiten, begrippen, relaties, structuren en methoden versus weten, begrijpen, toepassen en integreren/verbeteren.

Het werk wordt gekenmerkt door de toepassing van *zeer specifieke (voor)kennis* over boormethoden in de overgang van water naar land en het ontwerpen en aanleggen van out- en landfills. Slechts enkele bedrijven in Europa hebben hier kennis van. Aangegeven wordt dat de benodigde vakkennis zeer langzaam veroudert. Enkel de mogelijkheden en specificaties van materieel veranderen langzaam. Een groot deel van deze kennis heeft BPB zelf ontwikkeld en is niet door middel van een (externe) opleiding te verwerven, maar enkel door interne kennisdeling.

*De belangrijkste knelpunten in deze kennishuishouding* van BPB die men ervaart zijn de volgende. De indruk bestaat dat de huidige medewerkers van BPB voldoende inzicht hebben in elkaars kennis. Ook het informatiebeheer lijkt voldoende te zijn ingericht. Voor nieuwe medewerkers is echter onvoldoende inzichtelijk *wie wat weet en wat waar te vinden is* (organisatiekennis).

Enkele medewerkers geven aan dat BPB zich meer op nieuwe ontwikkelingen en innovaties zoals rotsboringen zou moeten richten. Men ervaart dat men onvoldoende investeert in de kennis die morgen nodig is (met name vakkennis).

De huidige uitvoerders geven aan dat het mogelijk moet zijn om ‘van binnenuit’ medewerkers te werven of een pool op te zetten van uitvoerders BPB, waarbij veel meer naar competenties (houding, rollen) moet worden gekeken dan naar kennisaspecten (weten, begrijpen).

Ervaringskennis is minder belangrijk omdat ieder project uniek is en slechts een klein deel van de opgedane ervaringskennis tijdens de volgende projectuitvoering bruikbaar is. Om de belangrijkste benodigde kennis te beschrijven is verder onderzoek nodig.

Er is niet nader stilgestaan bij de kenmerken van de kennishuishouding zoals *onvoldedig/onvoldoende aanwezig*, en in *hoofden/vingers* van medewerkers, *veroudert snel*, *onjuiste kennisdrager*, enzovoort. De interviews en de uitkomsten van de quick scans geven

geen directe aanleiding om een verdiepend onderzoek te doen naar de kenmerken van de kennishuishouding.

**De kennisinfrastructuur**

Naast het in kaart brengen van het wat van de kennis is het voor het managen van de kennis van belang te weten hoe de kennis door de organisatie stroomt of behoort te stromen. Kennis managen betekent – in deze casus – met name *faciliteren* dat de juiste kennis aanwezig is in de organisatie en deze bij de juiste mensen, op de juiste plaats, op het juiste tijdstip en met de juiste kwaliteit aanwezig is en komt. Het betreft hier geen eenmalige acties maar een continu stromend proces in de organisatie dat gefaciliteerd wordt door een samenhangend geheel van interventie en mechanismen ter versterking van de kennisprocessen.

Naast de interviews hebben zeven medewerkers een quick scan Kenniscompetenties gescoord. Zie tabel 2. Kenniscompetenties is een ander woord voor kennisprocessen zoals kennisdeling, kennisontwikkeling of kennisborging. De quick scan bevatte 56 vragen; acht algemene vragen, acht over elke kenniscompetentie: *activeren, verspreiden, ontwikkelen, verankeren en benutten* en vervolgens acht vragen over *binden*. (De quick scan Kennisprocessen kunt u downloaden via [www.kultia.nl/tools.htm](http://www.kultia.nl/tools.htm).) Er is gescoord voor de huidige situatie bij Visser & Smit Hanab BPB.

	Aantal punten <sup>6</sup>
A. Algemeen (awareness)	12,6
B. Activeren	11,7
C. Verspreiden	10,5
D. Ontwikkelen	12,4
E. Verankeren	5,6
F. Benutten	11,0
G. Binden	11,5

Tabel 2.

6 Per kenniscompetentie maximaal 24 punten haalbaar.

De individuele scores van de respondenten liggen dicht bij elkaar. Alle kenniscompetenties scoren redelijk goed op de kenniscompetentie ‘verankeren’ na. Deze scoort relatief laag. De uitkomsten van de scan geven aan dat de gescoorde activiteiten hoofdzakelijk ‘gedeel-

telijk van toepassing' en 'grotendeels van toepassing' zijn. Een reëel gevaar van het gebruik van (internet)scans is dat de uitkomsten een eigen leven gaan leiden. Een belangrijke vraag is: 'Wat is de waarde van de uitkomsten?' Een relatief slechte score zoals op 'verankeren' betekent niet per definitie een verbeterpunt! Bij de bespreking van de uitkomsten van de scores heeft Visser & Smit Hanab BPB aangegeven dat met name de kenniscompetenties 'benutten' en 'verspreiden' en in mindere mate 'verankeren' de meeste aandacht behoeven. Ook wordt onderkend dat de medewerker een goede kennisdrager blijkt voor de vitale kennis. Daarom verdient ook de kenniscompetentie 'binden' extra aandacht.

Deze kenniscompetenties (of kennisprocessen) vormen naast leren, innoveren, verbeteren en verbinden in onze optiek de belangrijkste processen in kennisintensieve organisaties. Dé processen om de productiefactor kennis te managen. In deze casus staan innoveren en verbeteren minder centraal dan de andere processen. Innovatie vormt een apart aandachtsgebied binnen Visser & Smit Hanab (en is binnen BPB ten dele bevraagd bij de kenniscompetentie 'ontwikkeling') evenals verbeteren, dat 'belegd' is bij kwaliteitsmanagement.

Als we dan weten wat voor BPB de belangrijkste kennisprocessen zijn, op welke wijze – via welke interventie en mechanismen – stroomt deze kennis dan en in welke mate is hier enige samenhang in te ontdekken? BPB maakt gebruik van een veelheid aan kennisdragers, zoals systemen, documenten (bijvoorbeeld tekeningen, berekeningen, werkbeschrijvingen) en beeldmateriaal. De keuze van de gebruikte soorten kennisdragers lijkt in eerste instantie juist, omdat met betrekking tot deze kennisdragers geen knelpunten worden geconstateerd en ze als interventie worden ingezet van de belangrijkste kennisprocessen voor de organisatie. In veel organisaties is dit niet het geval! En kiest men vaak eerst voor bepaalde interventies zoals een kenniskring, een intranet of een kenniskaart en vraagt men zich na verloop van tijd af welk kennisproces men wilde verbeteren. De samenhang (alle informatie van één project samen) en de toegankelijkheid (zoeksleutels) van de informatie binnen BPB zijn te verbeteren. Veel informatie bevindt zich (nog) in de archieven van Visser & Smit Hanab en/of op microfilm. Bovendien is er onvoldoende inzicht in het totaalaanbod van informatie en de individuele behoeften van

gebruikers (wanneer heeft wie welke informatie en kennis nodig, in welke vorm, hoe vaak, van welke kwaliteit en tegen welke kosten?).

Het voorgaande over de kennisinfrastructuur is vooral inventariserend van karakter geweest.

Dit alles beschouwend, is het de vraag welke knelpunten in de kennisinfrastructuur van BPB dienen te worden opgelost? Kennisuitwisseling (verspreiden) vindt op grote schaal plaats via het informele circuit (wandelingen). Dit is een methode die werkt doordat de groep medewerkers relatief klein is en fysiek dicht bij elkaar werkt. Tijdens de interviews is aangegeven dat kennisuitwisseling veelal ad hoc en ongestructureerd plaatsvindt tussen individuen binnen BPB. Er zijn nauwelijks afspraken over structurele verspreiding van kennis gedurende projecten (bijvoorbeeld in een kwaliteitssysteem, of volgens procedures). Wanneer medewerkers geen onderdeel uitmaken van het informele circuit leren ze nauwelijks.

Ten slotte is ook stilgestaan bij de *context* waarin kennismanagement zich afspeelt. Dit heeft geresulteerd in een opsomming van de belangrijkste belemmerende en bevorderende condities voor kennismanagement. Deze zijn in tabel 3 weergegeven.

### **Stap 3. Visie op kennismanagement**

De gevonden knelpunten zijn terug te brengen tot de volgende zes conclusies.

1. 'Binnen' (Vorbereiding) leert onvoldoende van 'Buiten' (Uitvoering).  
De leerervaringen van uitgevoerde projecten zijn onvoldoende expliciet gemaakt. Bij de leercirkel *plan-do-check-adapt* ligt de focus op *plan* en *do*. Aanpassingen in de uitvoering (in vergelijking met geplande werkzaamheden door Vorbereiding) worden onvoldoende vastgelegd en besproken met medewerkers van de Vorbereiding.
2. De medewerkers ondervinden te weinig *prikkels van het management* om hun omgang met kennis en informatie te verbeteren. De *organisatie* rond met name de Uitvoering van projecten verdient de aandacht.

Belemmerende factoren voor KM	Bevorderende factoren voor KM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te hoge werkdruk.</li> <li>• Onvoldoende tijd voor kennisdeling (productie gaat voor).</li> <li>• Onvoldoende projecten om constant te kunnen leren.</li> <li>• Onvoldoende (jonge) medewerkers om kennis te kunnen verspreiden.</li> <li>• Huidige organisatie-inrichting Visser &amp; Smit Hanab en (vaste) koppeling van medewerkers aan afdelingen (medewerkers van werk/afdeling 'geplukt' als een buitenlandproject wordt aangevangen).</li> <li>• Werven van nieuwe medewerkers is sowieso een probleem: onvoldoende beschikbare competenties (avonturiers, reizigers, creatievelingen).</li> <li>• Werken wordt door het management onvoldoende gezien en ingericht als leren.</li> <li>• Veel inhuur van tijdelijk personeel (Stemat) (= tijdelijke kennis en tijdelijk leren).</li> <li>• Onvoldoende cultuur voor kennisdeling (enkele 'zitten' op hun kennis).</li> <li>• Weinig mogelijkheid van kennisdeling tijdens uitvoering. Medewerkers hebben bovendien onvoldoende het gevoel dat er een hele organisatie achter hen staat op het moment dat zij ergens in het buitenland zitten.</li> <li>• Slechts deel van de kennis is expliciet te maken (op te schrijven, vast te leggen in beelden, e.d.).</li> <li>• 'Technici zijn geen schrijvers en lezers'.</li> <li>• Onvoldoende cultuur (gewoonte) om kennis te delen.</li> <li>• Onvoldoende doorstroming van Voorbereiding (Technisch Bureau) naar Uitvoering.</li> <li>• Onbegrip van management om (extra) medewerkers in te zetten om te leren (en in hen te investeren).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijd voor kennisoverdracht (fase van kennis vergaren, kennis toepassen en kennis overdragen).</li> <li>• Uitbreiding van het aantal medewerkers (waarvoor meer kennisverspreiding mogelijk is).</li> <li>• Instellen van 'pool' voor de uitvoering van medewerkers (binnen gehele Visser &amp; Smit Hanab-organisatie) voor BPB-projecten.</li> <li>• 'Binnen' (Voorbereiding) en 'Buiten' (Uitvoering) meer laten samenwerken.</li> <li>• Een plan voor kennismanagement.</li> <li>• Inzetten van coaching.</li> <li>• Inzetten van jobrotation (met name binnen het Bedrijfsbureau en het Technisch Bureau).</li> </ul>

Tabel 3.

3. De *benodigde kennis* is onvoldoende beschreven. Onduidelijk is welke kennis vitaal is voor BPB. Verder is het onduidelijk *wie wat hoe en wanneer* dient te leren. De kennisoverdracht en het leertraject zijn onvoldoende effectief voor medewerkers die de organisatie de komende jaren komen versterken.
4. De huidige wijze van onderlinge *kennisoverdracht* geschiedt ongestructureerd, ad hoc en informeel en is onvoldoende ingericht als leermoment voor jongere (nieuwe) medewerkers.
5. Het totale aanbod van *informatie en kennisdragers* is groot (zoals systemen, documenten – tekeningen, berekeningen, werkbeschrijvingen, etc. – en beeldmateriaal) en is voor de toekomstige medewerkers *onvoldoende inzichtelijk, toegankelijk en geordend*. In termen van leren is het huidige informatiebeheer onvoldoende ingericht.
6. De onderdelen *werving & selectie en opleiding & ontwikkeling* van het huidige personeelsbeleid zijn onvoldoende toegerust op de toekomst van BPB. *Functieprofielen, gewenste kennis en competenties zijn onvoldoende expliciet en specifiek* gemaakt. Omdat het verschil tussen *individueel benodigde kennis en aanwezige kennis* onvoldoende bekend is, lijkt het opleidingsbeleid nog te weinig bij te dragen aan de (gewenste) individuele ontwikkeling. Bovendien is de personele invulling van BPB onvoldoende ingericht op continuïteit, leren en groei van dit bedrijfsonderdeel.

Nu we weten wat de situatie is bij BPB, wat haar knelpunten en ambities zijn, kunnen we gaan nadenken in welke mate en hoe kennismanagement een oplossing hierbij kan zijn. Vaak vroegen opdrachtgevers me de afgelopen jaren wat kennismanagement is. ‘Dat hangt helemaal van de situatie en ambities van uw organisatie af’, zei ik dan. De invulling van kennismanagement is per organisatie verschillend. Kennismanagement is een middel, een methode of benadering om strategische doelen te realiseren en/of operationele knelpunten weg te nemen. Kennismanagement voor BPB betekent een methode om de *effectiviteit* van de organisatie voor de toekomst te borgen. Daarnaast is een verbetering van de *efficiency* van werkprocessen een

7 Janssen, W., H.P.M. Jägers en G.C.A. Steenbakkens (1998), *Kennismanagement en organisatie-ontwerp: omgaan met complexiteit en veranderlijkheid*, *Management & Informatie*, 6(4), pp. 30-41.

nevendoeel. Werken aan flexibiliteit en innovatie zijn in dit kader geen eerste doelen.

Een valkuil is om enkel te reageren op de gevonden knelpunten. In deze casus hebben we een tweede referentiekader gehanteerd, namelijk het contingentiemodel voor kennismanagement van Janssen, Jägers en Steenbakkens.<sup>7</sup> Zie figuur 3. Dit model legt de relatie tussen de omgeving waarin de organisatie zich bevindt en de complexiteit van de dienstverlening.

Figuur 3. Het contingentiemodel voor kennismanagement.

		Veranderlijkheid omgeving	
		laag	hoog
Complexiteit product/dienstverlening	laag	A. Splitsen van bestaande kennis in bedrijfsfuncties	C. Splitsen van marktkennis
	hoog	B. Splitsen van domeinkennis	D. Vergroten van combinerende capaciteit

Vervolgens wordt een vertaling gemaakt naar de ‘ideale’ invulling van de drie invalshoeken voor kennismanagement: *organisatie, mensen en middelen*.

BPB lijkt – door de verschillende werkzaamheden die worden uitgevoerd – het meest verwant met een organisatie in kwadrant B en in mindere mate met een in kwadrant D. Vertaald naar een combinatie van interventies voor kennismanagement zou de ‘ideale’ invulling van BPB de volgende zijn.

BPB geeft reeds deels invulling aan de genoemde items, maar dient verder invulling te geven aan kennisdeling via een andere wijze dan van mens tot mens, het faciliteren van ‘kenniswerkers’, mentorschap en coaching, stimuleren van kennisdeling binnen projecten en het bewerkstelligen van een binding met de organisatie.

## **B.Hoge complexiteit producten/diensten en lage veranderlijkheid omgeving**

### *Kenmerken van de organisaties*

- gericht op benutten van kennis
- managen van complexiteit
- professionals (zoals ontwerpers en technisch specialisten)
- veel impliciete kennis
- kennisontwikkeling individueel en via (externe) instituten, beroepsverenigingen
- kennisdeling via internet, publicaties
- werken in projecten
- kennisbanken, intranet, symposia
- bewustwording belang zoeken naar kennis
- introduceren maatstaven voor succes en de waarde van kennis
- nadruk op creatief vermogen

### *Invalshoeken kennismanagement*

#### Organisatie

- decentraliseren (werken in vakgroepen en projecten)
- kennis op individueel niveau binnen beroepsgroep
- bevorderen gemeenschappelijke methoden van kennistoepassing over vak- en beroepsgroepen
- combineren van impliciete kennis

#### Middelen / ICT

- decentrale informatiesystemen
- expertsystemen
- newsgroups, bulletin boards, listservers binnen vakgroep
- verspreiden van kennis (vooral van impliciet naar expliciet via e-mail, internet/intranet)
- combineren van kennisbanken (projectleerdocumenten)

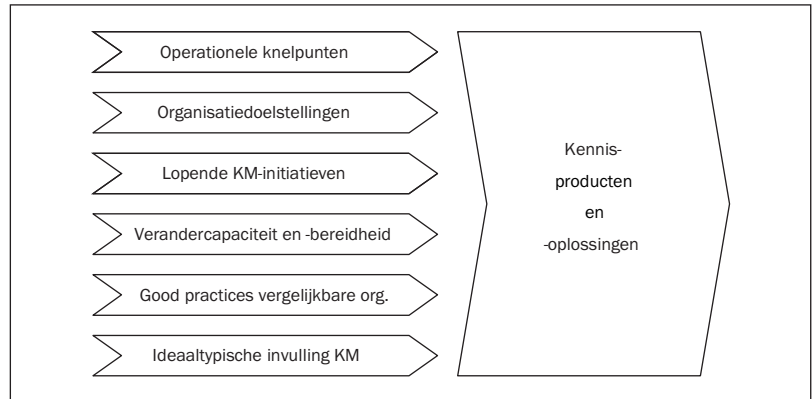
#### Mensen

- gericht op faciliteren van kenniswerkers
- stimuleren van kennisontwikkeling op individueel niveau (publicaties, symposia, congressen)
- mentorschap en coaching voor bevordering gemeenschappelijke methoden van kennistoepassing
- stimuleren van kennisdeling binnen projecten (van impliciet naar expliciet via discussie, werkconferenties en -presentaties)
- bewerkstelligen van een binding met de organisatie

**Stap 4. Ontwerpen en ontwikkelen van kennisproducten en -oplossingen**

Nu we weten wat de belangrijkste op te lossen problemen zijn en wat de visie van BPB op kennismangement is, is het tijd om te denken in termen van oplossingen. We doen dit door te kijken naar de lopende projecten op het gebied van kennismangement, de gevonden knelpunten en ambities van BPB en de getoonde ideaaltypische invulling voor kennismangement. Zie figuur 4. Een extra stap zou ook nog een literatuurstudie kunnen zijn naar kennismangementoplossingen in vergelijkbare bedrijven, maar dit is omwille van tijd en budget niet gedaan. En natuurlijk zijn de verandercapaciteit en -bereidheid van de organisatie van invloed op de te ontwerpen oplossingen. De opdrachtgever wilde in dit stadium een advies, ongeacht deze laatste invloeden.

Figuur 4.



Kennismangement is zo oud als er organisaties bestaan. Men werft mensen vanwege bepaalde kennis, leidt mensen op en laat ze samenwerken omwille van kennisaspecten, enzovoort. De uitdaging voor veel organisaties is om dit – kennismangement – meer (doel)gericht, expliciet, gestructureerd, methodisch en continu uit te voeren. Voor BPB geldt dit dus eveneens. BPB heeft enkele initiatieven voor kennismangement opgepakt, zonder deze activiteiten met kennismangement aan te duiden. Geordend naar de invalshoeken voor kennismangement zijn dit de volgende.

## Lopende kennismanagementactiviteiten BPB

### Organisatie

- evaluaties (ad hoc, als hier aanleiding toe is)
- debriefings (ad hoc, op verzoek van klant)
- projectevaluatieprocedure (Bedrijfsbureau)
- terugkoppeling Bedrijfsbureau en Technisch Bureau
- Kennisnetwerk: gids met namen van experts binnen Volker Stevin
- brainstormsessies (ad hoc)
- R&D-afdeling (1 persoon)

### Middelen / ICT

- informatiebeheer van calculaties 'natte projecten' (Metacom), tekeningen, fotomateriaal, werkbeschrijvingen, technische specificaties materieel, projectmappen, en dergelijke
- kennisbank inrichten voor de verspreiding en verankering van kennis
- projectvergaderingen (hierbij wordt vrijwel niets vastgelegd)
- projectbeschrijving voor klanten
- projectuitvoeringsverslagen (sporadisch)
- vastleggen van best practices (sporadisch)
- handleidingen/instructies gebruiken
- kennisbronnen vastleggen (sporadisch)
- werkrouines expliciteren en aanpassen (sporadisch)

### Mensen

- teamleren (lokaal, Bedrijfsbureau)
- jobrotation (lokaal, Bedrijfsbureau / Technisch Bureau)
- intervisie
- inwerkprogramma's
- meester-gezelsysteem
- persoonlijke ontplooiing aanmoedigen
- branchevergaderingen bijwonen
- referentschap
- specifieke kennis inkopen/inhuren door nieuwe medewerkers te werven
- opleidingsbeleid ontwikkelen/uitvoeren
- kenniscompetentieprofielen opzetten (gepland)
- gerichte competentieontwikkelingsprogramma's opzetten (gepland)
- scholing, loopbaan, et cetera (gepland)
- mentoring/coachingprogramma's opzetten (gepland)

De meeste activiteiten richten zich op de invalshoeken *personeel en middelen*. In mindere mate wordt aandacht geschonken aan de invulling van *organisatieaspecten* van kennismanagement (zoals beleid en strategie, doelstellingen voor kennismanagement, en organisatie-inrichting). Veel activiteiten richten zich op *kennisontwikkeling* en in mindere mate op het *verspreiden en verankeren* van kennis. Op deze twee laatste aspecten zou BPB zich meer moeten richten.

Op basis van het onderzoek en de analyse hebben we de directie van BPB de volgende aanbevelingen gedaan.

### Strategie

1. Formuleren van plan van aanpak kennismanagement met visie, doelen en acties voor kennismanagement.
2. Invulling geven aan aspecten leiderschap, beleid en strategie voor kennismanagement.
3. Oplossen van de belemmerende factoren voor kennismanagement:
  - a. tijd inruimen voor kennisoverdracht, ervaringen expliciteren, en dergelijke;
  - b. de groep medewerkers vergroten voor kennisoverdracht door werving van nieuwe medewerkers en/of het opzetten van een 'pool' van uitvoerders;
  - c. het formeren van een formele 'achterwacht' voor de ondersteuning van de Uitvoering;
  - d. het inzichtelijk maken van het totale aanbod van informatie van Bedrijfsbureau en Technisch Bureau;
  - e. de toegankelijkheid (zoeksleutels) verbeteren van totale aanbod van informatie van Bedrijfsbureau en Technisch Bureau.
4. Onderzoeken van bindingsaspecten van met name medewerkers voor de Uitvoering.  
Hierna mogelijk aanpassen van de arbeidsvoorwaarden.

### Kennishuishouding

5. In kaart brengen en verspreiden van de kennis over *wie weet / kan (competenties) wat* (bijvoorbeeld via kenniskaarten).
6. In kaart brengen van opleidings- en ontwikkelingsbehoeften van medewerkers.

7. In kaart brengen van wederzijdse kennis- en informatieafhankelijkheid.
8. Inzichtelijk maken *welke informatie zich waar* bevindt.
9. Zoveel mogelijk expliciet maken van projectervaringen.

### Kennisinfrastructuur

10. Het inrichten van leren (van medewerkers van het Technisch Bureau). Hierbij dient een grotere relatie gelegd te worden met (leren van) de werkzaamheden van de Uitvoering (inrichten van proces van *verbinden*).
11. Ontwikkelen van een 'leerplan' voor nieuwe medewerkers voor de Uitvoering.
12. Jobrotation met name binnen Bedrijfsbureau en Technisch Bureau.
13. Mentor-/coachcultuur inzetten.
14. Ontwikkelen van competentieprofiel voor met name medewerkers voor de Uitvoering en in mindere mate voor medewerkers van het Technisch Bureau.
15. Schrijven (laten) van Handboek/werkboek 'Uitvoering BPB'.
16. Verbeteren van zoekleutels van informatiesystemen (met name voor Technisch Bureau).
17. De omgang met kennis en informatie onderdeel maken van projectprocedures en -afspraken (*kennisverspreiding en kennisverankering* als een proces ontwerpen).
18. Ontwerpen van methode/instrument om projectervaringen (waaronder de verschillen tussen *gepland* en *gerealiseerd*) tijdens en na de Voorbereiding en de Uitvoering vast te leggen en te verspreiden (projectevaluaties).

## Resultaten

De resultaten van het beschreven adviesproject betreffen het effect van de implementatie van de kennisproducten en -oplossingen, stap 5 van het stappenplan kennismangement.

### **Stap 5. Implementeren en ontwikkelen kennisproducten en -oplossingen**

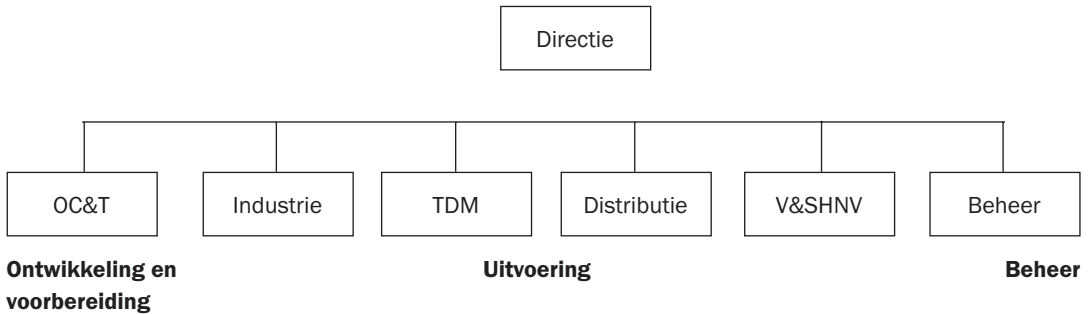
Het beschreven adviesproject reikt tot aan de implementatiefase. Adviezen over de verander- en implementatiestrategie, aangrijpingspunten, veranderbereidheid en -vermogen, enzovoort ontbreken veelal in adviesrapporten. Dit kan worden veroorzaakt doordat er te weinig kennis bij de onderzoeker/adviseur aanwezig is, of doordat deze persoon of de opdrachtgever het nut van dergelijke adviezen niet inziet, of doordat er in de analysefase geen aandacht aan de implementatieaspecten wordt besteed. In dit geval is – in overleg met de opdrachtgever – het laatste punt de oorzaak. We adviseren echter om – haast standaard – deze aspecten wel mee te nemen in een analyse. Want wat heeft een organisatie aan een voorstel van interventies, terwijl zij niet weet hoe deze in te passen?

## Ervaringen

**Terugkijken op dit adviesproject is in termen van het stappenplan kennismangement de uitvoering van stap 6, de evaluatie.**

### **Stap 6. Evalueren**

Ruim vijf jaar later bezocht ik deze organisatie om te onderzoeken in welke mate de gegeven adviezen van destijds hun vruchten hadden afgeworpen. In die paar jaar is er veel gebeurd bij Visser & Smit Hannab. In 2004 heeft een interne werkgroep de werkprocessen en structuur van de organisatie tegen het licht gehouden en is uit een aantal stafafdelingen het nieuwe bedrijf OC&T (Ontwikkeling, Commercie en Technologie) gevormd. Dit nieuwe bedrijf met omzet- en resultaatverantwoordelijkheid heeft een aan Uitvoering en Beheer gelijkwaardige positie in het directieoverleg, zoals blijkt uit figuur 5.



Figuur 5. Organogram.

De oorspronkelijke hulp- en stafdiensten maken in de nieuwe organisatie plaats voor een nieuwe businessunit met een matrixstructuur waarin markt- en kennismanagers een grote rol spelen.

OC&T staat voor:

- de ontwikkeling van de markt en zijn omgeving;
- de ontwikkeling van Visser & Smit Hanab en haar kennis;
- de ontwikkeling van de afdeling en haar mensen.

Men heeft onderkend dat voor het welslagen van het nieuwe bedrijf OC&T kennismanagement een belangrijk onderwerp is. Kijkend naar de uitgevoerde kennismanagementpilot bij BPB heeft men een groot deel (ongeveer driekwart) van de gegeven adviezen opgenomen in de nieuwe werkmethodeken van OC&T.

Voor ieder onderdeel (Ontwikkeling, Commercie & Techniek) is een kennismanager aangesteld die belast is met het vormgeven van de omgang met kennis en informatie binnen zijn onderdeel.

Dit vormgeven heeft geleid tot maatregelen als het structureel inruimen van tijd en geld voor kennismanagement (100 manuren per jaar per medewerker en 8 procent van de loonsom van OC&T), het samenbrengen van informatiebronnen in een intranet, het invoeren van het meester-gezel-leerlingsysteem (of senior, medior, junior) en het regelmatig organiseren van lunchpresentaties en kennisoverdrachtsmomenten. Verder meent OC&T met ongeveer twintig deeltkennisgebieden in voldoende mate de marktsegmenten waaruit omzet gegenereerd wordt, te hebben ingevuld. De deeltkennisgebieden

worden bemenst met de opdracht voor kennisontwikkeling, -deling en -borging. Daarnaast is kennismanagement onderdeel van het beleidsplan Visser & Smit Hanab.

### **Reflectie op de casus**

Deze bijdrage start met de verwachting dat kennismanagement en kwaliteitsmanagement langzamerhand synoniem voor elkaar gaan worden binnen kennisintensieve organisaties. Al dan niet door de aandacht voor procesmanagement en de erkenning van het belang van de genoemde vijf belangrijke kenmerkende processen in kennisintensieve organisaties.

Zonder meer kan gesteld worden dat Visser & Smit Hanab en in het bijzonder BPB oog hebben voor de processen leren, een aantal kennisprocessen of -competenties (in het bijzonder ‘benutten’ en ‘verspreiden’ en in mindere mate ‘verankeren’ en ‘binden’) en verbinden (in het bijzonder verbinden van Uitvoering (buiten) met het Technisch Bureau (binnen)). In de aanpak is procesmanagement niet als een aangrijpingspunt gebruikt. Het probleem en de uitdaging waren helder en er was geen behoefte aan een specifiek aangrijpingspunt – zoals procesmanagement – als voorwaarde voor succes. En verder was BPB destijds nog niet ver gevorderd met procesmanagement. Nu, jaren later, is procesmanagement in Nederlandse organisaties geen nieuw woord meer en kan kennismanagement veel makkelijker dit thema aangrijpen.

Een ander opmerkelijk kenmerk van de casus is het ontbreken van de relatie met organisatieontwikkeling en de verbindingen met initiatieven op dit vlak van bijvoorbeeld personeelsbeleid (HRM) en informatiebeleid (ICT). Kennismanagement leefde niet als term binnen Visser & Smit Hanab. Er is besloten om klein te beginnen (bij BPB) en pas bij de stappen ‘ontwikkelen’ en ‘implementeren van kennisproducten en -oplossingen’ te beoordelen of andere onderdelen van de organisatie hier ook in mee konden gaan. In de hierna volgende aanbevelingen worden suggesties gedaan hoe kennismanagement in te bedden in procesmanagement en organisatieontwikkeling.

## Aanbevelingen: procesmanagement in kennisintensieve organisaties

Traditioneel kent procesmanagement de fasen van identificeren, ontwerpen, invoeren en beheersen, en monitoren en verbeteren (Hardjono en Bakker<sup>8</sup>). Voor kennisintensieve organisaties is de invulling van deze fasen afwijkend.

Het *identificeren* van belangrijke processen is in de vorige paragrafen gebeurd; de belangrijkste processen voor Visser & Smit Hanab BPB. Het *ontwerpen* van de genoemde vijf processen – leren, kennisprocessen, innoveren, verbeteren en verbinden – wijkt sterk af van routinematige en te automatiseren processen. Het proces van leren of kennisbenutting is niet vast te leggen in een procesbeschrijving of procedure! Als je een proces beschouwt als een reeks activiteiten, handelingen of werkzaamheden die een output genereren, identificeer je idealiter deze reeks stapjes. Bij de genoemde processen in kennis-intensieve organisaties lukt dit niet. Deze processen zijn diffuus, niet-lineair en niet-routinematig en standaardiseerbaar. Beter is om de *kenmerken* van deze processen te beschrijven. Wat zijn de specifieke doelen van de genoemde processen, zoals welke leerdoelen en voor wie? Welke specifieke kennisprocessen moeten we in relatie tot onze primaire processen beheersen? Welke kennis stroomt op welke wijze met welke hulpmiddelen en mechanismen door onze organisatie?

Het invoeren van deze processen gebeurt in de praktijk (nog) vaak weinig expliciet. Een proces als leren of zelfs verbeteren wordt nog onvoldoende voorwaardelijk beschouwd voor een proces als ‘het uitbrengen van offerte’ of ‘het verwerken van inkomende post’.

Het *invoeren* van processen in kennisintensieve organisaties betekent het invoeren van de resultaten van de vorige stap: het ontwerpen van processen. Dit houdt in het expliciet benoemen van de rol van kennis bij de primaire processen van de organisatie en het invoeren van procesdoelen, mechanismen en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij de uitvoering van deze processen. Een kenniscentrum in de grafmediabranche onderkende kennisverwerving (kennis van buiten de organisatie naar binnen) als een zeer cruciaal proces voor zijn voortbestaan. Hoewel de organisatie beschikte over diverse accountmanagers, bleek de benutting van deze *antennefunctie* onvol-

8 Hardjono, T.W. en R. J. M. Bakker (2001), *Management van processen*, Kluwer, Deventer.

doende. Door periodiek aan te schuiven bij diverse interne overleggen, een klantvolgsysteem in te voeren en door de accountmanagers in te schakelen als referent bij offertes aan klanten is de functie van kennisverwerving aantoonbaar verbeterd.

9 Maister, D. (1997), *Een echte professionaal, Academic Service.*

Voor het beheersen van deze processen in de praktijk blijkt het gebruik van prestatie-indicatoren zinvol.<sup>9</sup> Deze zijn tevens bruikbaar bij het *doorlichten* van deze processen.

Ten slotte *het verbeteren* van processen in kennisintensieve organisaties. De meeste kennisintensieve organisaties kunnen enkel al verbeteringen realiseren door de voorgaande fasen van procesmanagement beter in te vullen. Omdat de vijf genoemde processen niet even 'hard' maakbaar zijn, in die zin dat ze expliciet, zichtbaar en helemaal kwantitatief meetbaar zijn, moet de beheersing en besturing van deze processen vooral in conditionerende maatregelen worden gezocht. Hiermee bedoel ik het inrichten van voorwaarden opdat deze processen zich haast vanzelf ontwikkelen en innestelen in de organisatie. Met deze conditionerende maatregelen moet de organisatie het met name zoeken in de versterking van cultuur, personeelsbeleid en leiderschap. Te denken valt aan een uitdagend leerklimaat ('fouten maken mag, leren moet', werkplek is leerplek, eigen initiatief wordt aangemoedigd), (immateriële) waardering voor kennisdeling, inrichten van 'slimme teams' of de invoering van het meester-gezelprincipe. Daarnaast moet de organisatie voortdurend onderzoeken welke bevorderende en belemmerende factoren van invloed zijn op deze maatregelen.

### **Volwassenheid van procesmanagement in kennisintensieve organisaties**

Hoe staat het met procesmanagement in uw (kennisintensieve) organisatie? En hoe weet u in welke volwassenheidsfase van procesmanagement uw organisatie zich bevindt?

10 Instituut Nederlandse Kwaliteit.

Een handig en bewezen hulpmiddel hierbij is het INK-model.<sup>10</sup> Processen vormen het centrale deel van dit model. Omdat de reguliere handleiding positiebepaling van het INK niet specifiek inzoomt op kennisintensieve organisaties en op kennisintensieve arbeid, ontwikkelde Triam *Kennismanagement een Handleiding Positiebepaling Kennismanagement*. Deze handleiding werd in 2006 door mij herzien. Uit deze handleiding is het aandachtsgebied Processen overgenomen.



11 Bron: *Handleiding Positiebepaling Kennismanagement*, KULTIFA / Triam Kennismanagement, 2006.

Dit organisatiegebied van de *Handleiding Positiebepaling Kennismanagement* kent net als de overige organisatiegebieden van het INK de volgende vijf ontwikkelingsfasen: activiteitgeoriënteerd, procesgeoriënteerd, systeemgeoriënteerd, ketengeoriënteerd en transformatiegeoriënteerd. In het tekstkader volgen de belangrijkste kenmerken van de verschillende fasen in kennisintensieve organisaties.<sup>11</sup>

Als we BPB van destijds door de procesmanagementbril hadden beschouwd, hadden we kunnen constateren dat het organisatieonderdeel zich in fase I bevindt. En dat veel van de voorgestelde oplossingen zouden leiden tot kenmerken van fase II. Een voordeel van het gebruik van aansluiting bij procesmanagement is het gebruik van één kapstok, die cyclisch is binnen de verschillende fasen (ontwerpen tot en met beheren) én ontwikkelingsgericht is (naar een volgende fase).

Door de positiebepaling uit te voeren kunt u de mate van volwassenheid van procesmanagement in uw (kennisintensieve) organisatie meten en verbeteren, en tegelijkertijd de invulling van kennismanagement meer (doel)gericht, expliciet, gestructureerd, methodisch en continu verbeteren.

#### **Adviezen voor invoeren van procesmanagement in kennisintensieve organisaties**

1. Mobiliseer en investeer in kennis over de vijf dominante processen in kennisintensieve organisaties.
2. Definieer procesdoelen.
3. Ontrafel deze processen in reeksen van activiteiten.
4. Formaliseer bestaande activiteiten door middel van afspraken over taken en gedrag (geen procesbeschrijvingen!).
5. Bespreek periodiek de uitvoering van de vijf processen op management-niveau.

*Fase I Activiteitgeoriënteerd*

Bij organisaties van fase I staat de output – producten en/of diensten – centraal. Problemen worden reactief opgelost door de inzet van individuele vakkennis.

*Fase II Procesgeoriënteerd*

Voor de processen als leren, bepaalde kennisprocessen, verbinden, innoveren en verbeteren is er sporadisch aandacht als deze bijdragen aan de beheersing van primaire processen. Er wordt binnen het team of de afdeling geleerd van ervaringen, en organisatiekennis wordt gedeeld en benut voor verbetering van het primaire proces of de producten en diensten.

*Fase III Systeemgeoriënteerd*

De processen als leren, bepaalde kennisprocessen, verbinden, innoveren en verbeteren zijn ingebed en verbonden met de primaire processen van de organisatie. Het lerend en innoverend vermogen van de organisatie als geheel staat centraal. Over afdelingsgrenzen heen en in (zelfsturende) teams leren medewerkers van elkaar via kennisuitwisseling. Omgevingskennis (klanten, markten, concurrenten, ontwikkelingen) en metingen in het gehele proces worden gebruikt om trends en ontwikkelingen te signaleren.

*Fase IV Ketengeoriënteerd*

Organisaties in deze fase brengen beheersing van de totale organisatie in relatie met leveranciers, klanten en afnemers. Zij worden steeds meer kennispartners, met wie en door wie de gevraagde dienstverlening kan worden gerealiseerd. Zorg voor partners en participeren in diverse netwerken is een belangrijk aandachtspunt. Kennis en capaciteiten in de voortbrengingsketen worden maximaal benut.

*Fase V Transformatiegeoriënteerd*

Bij organisaties in deze fase zijn visie en beleid van de organisatie gebaseerd op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij. Het proces van continue verbetering en innovatie is intern en extern verankerd. De organisatie heeft haar lerend vermogen stevig ontwikkeld en daaruit een identiteit opgebouwd. Kennismanagement is geheel verankerd in alle geledingen van de organisatie.

**Contactpersoon**

Steven de Groot (IVA / KULTIFA): s.a.degroot@uvt.nl

H.H.J. van der Werff (Visser & Smit Hanab)

Steven de Groot (1967) werkt als senior onderzoeker bij het IVA Instituut voor beleidsonderzoek en advies (gelieerd aan de Universiteit van Tilburg) en is tevens partner bij adviesburo KULTIFA. Hij houdt zich bezig met onderzoek en advies op het gebied van inrichting en effectiviteit van kennisintensieve organisaties. Hij is onder andere auteur van de (hand)boeken *Kennis in uitvoering – Werkboek kennismanagement*, *Handleiding Positiebepaling Kennismanagement*, *Presteren met professionals* en *Schoonheid in organisaties*.



Bezoek ook eens de SigmaBase, uw online database:

***www.sigma-online.nl***

#### **Colofon**

Kwaliteit in Praktijk is een uitgave van Kluwer

#### **Redactie**

drs. J.P. Thomassen

Marjorie Berghuis

#### **Lay-out en DTP**

Seashore Media, Katwijk ZH, [www.seashore.nl](http://www.seashore.nl)

#### **Basisontwerp**

(M/V) ontwerp, Frans Meijer/Herma van der Veen, [www.mv-ontwerp.nl](http://www.mv-ontwerp.nl)

#### **E-mailadres**

Heeft u suggesties of opmerkingen over dit katern? Mail ons: [redactie-kip@kluwer.nl](mailto:redactie-kip@kluwer.nl)

#### **Klantenservice**

Kluwer, Postbus 23, 7400 GA Deventer, tel. 0570-673358, e-mail: [info@kluwer.nl](mailto:info@kluwer.nl)

Voor België: tel. 02-7191519, e-mail: [info@kluwer.be](mailto:info@kluwer.be)

#### **Website**

[www.sigma-online.nl](http://www.sigma-online.nl)

**FPT 10126799**



\*10126799\*