

KENNISMANAGEMENT IN PROJECTEN

Dat projectsucces meer is dan het opleveren van een afgesproken resultaat binnen randvoorwaarden van tijd, geld en kwaliteit, wordt inmiddels algemeen onderschreven in de wereld van projectmanagement. Naast dit projectmanagementsucces gaat het immers ook om het productsucces; draagt het projectresultaat bij aan het hoger gelegen organisatiedoel en doet het wat het moet doen (Baccarini, 1999)? Voor het behalen van projectmanagementsucces zijn talloze hulpmiddelen ontwikkeld. Maar hoe zorgen we voor projectsucces? Ondersteuning van het projectteam met behulp van kennismanagement blijkt een doeltreffende bijdrage aan verwezenlijking van het projectsucces in de brede zin van het woord. In dit artikel gaan we in op de rol van kennismanagement in projecten en de relatie daarvan met projectmanagement.

Vanuit de klassieke projectmanagementgedachte is een project geslaagd als het gevraagde resultaat binnen de van tevoren vastgestelde randvoorwaarden van tijd, geld en kwaliteit wordt opgeleverd. Deze 'gouden triangel' was jarenlang dé maatstaf voor de mate van projectsucces. Inmiddels weten we dat twee derde van alle ICT-projecten volgens deze maatstaf als niet succesvol gekwalificeerd kan worden (Standish Group, 1994, 2008). 'One size does not fit all projects'; zo stelde projectmanagementonderzoeker Shenhar in 2001. Veel managers en wetenschappers in het vakgebied zijn het er over eens: Er moet méér zijn rondom projectsucces.

TOPMANAGEMENTSUPPORT

De ontwikkelingen in ons vakgebied richten zich vanuit het meest op het behalen van projectmanagementsucces. We bedenken steeds geavanceerdere manieren van plannen, budget bewaken en het boven tafel halen van requirements. Het blijkt echter veel effectiever om te investeren in productsucces, en dan met name in topmanagementsupport. Topmanagementsupport is 'de participatie en betrokkenheid van de directie bij een project' (Loonam & McDonagh, 2005). In verschillende onderzoeken wordt aangetoond dat dit de meest kritische factor is voor projectsucces.

De voorbeelden van topmanagementsupport aan de operationele kant van het project kennen we, zoals het toewijzen van middelen, aanwenden van macht of gezag, invloed uitoefenen op besluitvorming, het bij elkaar brengen van projectcoalities en het laten aansluiten van de projectvisie op de organisatievisie. Maar dat in dit kader vooral het investeren in en faciliteren van kennismanagement in de projectorganisatie loont (Zwikaël, Levin & Rad, 2005), is minder bekend. Meer specifiek: Er is een positieve relatie tussen enerzijds het gebruik van kennismanagement en anderzijds het productsucces, projectmanagementsucces én de klanttevredenheid (Lierni & Ribiere, 2008). Tijd voor verdieping in kennismanagement in projecten.

KENNISINTENSIVITEIT

Het verwerven, beheren, overdragen en toepassen van kennis heeft zich met de verandering van de menselijke arbeid (van handwerk, via fabriekswerk naar denkwerk) ontwikkeld tot een aparte wetenschappelijke discipline.



AUTEURS

NICOLINE MULDER (info@mulderprojectmanagement.nl) is adviseur projectmanagement en promoveert aan de TU/e op een nieuwe (waardengedreven) aanpak voor projectmanagement.

STEVEN DE GROOT (steven@kultifa.nl) is adviseur kennismanagement bij KULTIFA en onder andere auteur van het boek 'Kennis in uitvoering' (2003).

Publicaties van Drucker¹ en Weggeman² over de kenmerken van denkwerk en hoe te komen tot kennisproductiviteit hebben daartoe bijgedragen. Maar vooral de ontwikkeling van de arbeid tot het huidige type waarin kennis zo'n belangrijke rol speelt, was aanleiding om kennismanagement als aparte discipline te onderscheiden.

In toenemende mate wordt het werk dat we heden ten dage uitvoeren, gekenmerkt door maatwerk, kennisintensiviteit, weinig routinematigheid, autonoom handelen en improvisatie³. Anno 2010 is ongeveer veertig procent van alle werkenden in Nederland hoger opgeleid en verrichten ongeveer vier miljoen Nederlanders kennisintensief werk (denkwerk). Onder hen duizenden projectmanagers en nog veel meer projectmedewerkers. Maar wat is dat eigenlijk, kennisintensiviteit?

Laten we het woord kennismanagement opdelen en inzoomen op het begrip kennis. Dit wordt veelal gedefinieerd als: Het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren door het taakafhankelijk (inclusief context) selecteren, interpreteren en waarderen van aanwezige data waardoor (nieuwe) taakrelevante informatie ontstaat. Wanneer een persoon bepaalde impliciete kennis (tacit knowledge) expliciteert door het voorbeeld op te schrijven (explicit knowledge) noemen we dit informatie. Deze informatie kan weer kennis worden als een ander daaraan betekenis geeft door deze te combineren met zijn of haar kennis.

KENNISGEBIEDEN

Om enigszins grip te krijgen op welke kennis voor ons zinvol is om te managen, kunnen we kennisgebieden of -domeinen definiëren. Een veel toegepaste indeling is die van vakkennis, organisatiekennis en omgevingskennis⁴. En ander voorbeeld is de indeling naar functionele kennis (know what en know why), operationele kennis (know who) en contextuele kennis (know where en know when), zoals door Stork gehanteerd.

Reich⁵, die onderzoek deed naar kennismanagement binnen projectmanagement, onderscheidt:

- proceskennis (projectstructuur, -methodologie, -taken en -planning),
- domeinkennis (zoals bouw, ICT, industrie of overheid),
- institutionele kennis (historie, waarden en 'hoe de hazen lopen' van de organisatie) en
- culturele kennis (culturen van verschillende bloedgroepen in het projectteam zoals IT-architecten, bedrijfskundigen en web-designers).

Een kennisgebied wordt gekenmerkt door het weten en begrijpen van feiten, begrippen, activiteiten, processen, relaties, structuren en methoden (kenniscategorieën) en het reproductief of gecombineerd toepassen daarvan in handelingen (kennisniveaus). Het gedetailleerd beschrijven van de aanwezige en benodigde kennis voor specifieke handelingen wordt ook wel de kennishuishouding genoemd. Vraagt u zich eens af welke kennis nodig is om een goede business case te schrijven of om een conflict met een opdrachtgever op te lossen?



KENNISMANAGEMENT

Nu we enigszins zicht hebben op wat kennis is, richten we ons op het managen ervan. Na rondzwervingen langs ICT, HRM en de organisatiekunde kunnen we kennismanagement duiden als 'het zodanig inrichten en besturen van de processen in de Kenniswaardeketen, dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis vergroot worden'⁶. Praktisch en concreet: het organiseren van de rol van kennis in een project en ervoor zorgen dat deze in de juiste vorm (drager: mens, ICT of papier), op het juiste moment, op de juiste plaats, in de juiste kwaliteit en tegen de juiste kosten beschikbaar is. De genoemde Kenniswaardeketen bestaat uit de verschillende kennisprocessen zoals kennis-awareness (van het vaststellen van benodigde kennis en inventariseren van beschikbare kennis), kennis ontwikkelen, kennis delen, kennis toepassen en kennis evalueren. Niet al deze kennisprocessen zijn binnen projectorganisaties even relevant.

We beperken ons daarom tot kennis-awareness en kennis delen. Dit eerste proces betreft het expliciet maken van de kennis die in dit geval binnen een projectorganisatie aanwezig en nodig is. Wat moet je weten en begrijpen om succesvol te zijn als projectteam? Denk hierbij aan kennis van gebruikerswensen en -verwachtingen, kennis van ontwikkelingen in de organisatie waarbinnen het project zich afspeelt, kennis van mogelijk tegengestelde belangen van stakeholders, kennis van projectmanagementmethoden zoals PRINCE2 of kennis van inzichten van vergelijkbare maar eerder uitgevoerde projecten,

Vervolgens gaat het bij kennis delen om de vraag hoe deze genoemde kennis in dit geval verspreid wordt binnen de projectorganisatie. Voorbeelden hiervan zijn eenvoudige interventies zoals meester-gezel, evaluatie, leerdoelen, jobaids, kennisportal, werkoverleg, kenniskaarten of een community of practice. Hieronder zijn meer voorbeelden opgesomd van interventies ter ondersteuning van bepaalde kennisprocessen.





ARE YOU UP TO THE CHALLENGE?

HOGESCHOOL UTRECHT BIEDT DRIE UITDAGENDE MASTEROPLEIDINGEN VOOR DE PROFESSIONAL DIE INVESTEERT IN DE TOEKOMST.

Master of Project Management

Organisaties veranderen steeds vaker en steeds sneller. Projecten zijn daarom aan de orde van de dag. Met de Master of Project Management biedt Hogeschool Utrecht een geaccrediteerde masteropleiding aan, die uniek is in Nederland.

De studie richt zich op werkende professionals met een bacheloropleiding en drie tot tien jaar relevante werkervaring. Na afronding van de studie heeft u zowel de kennis als de persoonlijke vaardigheden om complexe projecten adequaat te leiden. U bent dan echter meer dan een competente projectmanager. U wordt opgeleid tot innovatieve professional, die in staat is te reflecteren op de dagelijkse praktijk, de op 'best practices' gebaseerde methoden kritisch te beschouwen, conceptueel te denken en 'evidence based' nieuwe inzichten te ontwikkelen.

Voor meer informatie: kijk op www.masterpm.nl of neem contact op met Alice van der Grein, tel: (030) 258 6465, email alice.vandergrein@hu.nl

Master of Informatics

U heeft een bacheloropleiding op het terrein van bedrijfskunde en/of ICT en werkt sinds enige jaren als professional binnen de ICT sector. De ontwikkelingen op uw vakgebied fascineren u. Uw belangstelling gaat daarbij niet uitsluitend uit naar de technologie, maar vooral ook naar de bedrijfskundige aspecten ervan. Daar ligt ook uw ambitie, u bent toe aan een management- of adviesfunctie op het gebied van ICT, bijvoorbeeld ICT-manager, informatiemanager of (senior) ICT-consultant.

Met de Master of Informatics maakt u zich de vereiste vaktechnische en adviesvaardigheden eigen en bereidt u zich optimaal voor op een dergelijke carrièrestap. U leert denken en werken vanuit de bedrijfsprocessen en vanuit die achtergrond keuzes te maken over de inzet van ICT. De Master of Informatics kent drie specialisaties, Business and ICT Alignment, ICT Architecture en Global IT Sourcing.

Voor meer informatie: kijk op www.moi.hu.nl of neem contact op met Diana Boekman, tel: (030) 230 8138, email diana.boekman@hu.nl

Master of Engineering

In de Master of Engineering leert u projecten te realiseren via integrale ontwerpmethodieken en -modellen, die garant staan voor betere bedrijfsresultaten en hogere kwaliteit. U leert denken in functies, levenscycli en in het brede multidisciplinaire samenwerken. U past deze vaktechnische kennis toe in uw actuele beroepssituatie. Omdat u tegelijkertijd uw persoonlijke vaardigheden verbreedt, ontwikkelt u zich tot een volwaardige gesprekspartner voor het management.

De deeltijdopleiding kent de volgende specialisaties: Integrated Product Development, Integrated Building Processes en Maintenance & Asset Management. Vanaf 1 september 2010 kent de opleiding een extra specialisatie: Technische Bedrijfskunde. De opleiding is bedoeld voor professionals met enkele jaren werkervaring die willen doorgroeien naar een management- of adviesfunctie.

Voor meer informatie: kijk op www.moe.hu.nl of neem contact op met Sil Bruijsten, tel: (030) 238 8931, email sil.bruijsten@hu.nl

De masteropleidingen gaan in september weer van start. Kijk voor meer informatie op www.hu.nl of kom naar de open dagen.

ER VALT NOG GENOEG TE LEREN

**HOGESCHOOL
UTRECHT**



- > Deze interventies richten zich met name op het organiseren van kennis bij operationeel werk (kennis op het juiste moment, op de juiste plaats, in de juiste vorm, met de juiste kwaliteit en tegen de juiste kosten). In toenemende mate wordt kennismanagement ook toegepast op strategisch niveau: Welke kennis hebben we nodig om onze organisatiedoelen te realiseren of met welke partners kunnen we vanwege kennis het beste gaan samenwerken?

KENNIS IN PROJECTEN

Kennis vormt een belangrijke input voor projecten en het proces van projectmanagement kent vele beslismomenten waarvoor kennis cruciaal is. Het aangehaalde rapport van de Standish Group eindigt met de zin: 'Failure begets knowledge. Out of knowledge you gain wisdom, and it is with wisdom that you can become truly successful'.

Denk maar eens aan vragen als: Hoe kom ik tot een goede PID? Hoe staat het ervoor en wat zijn de verwachtingen van onze stakeholders? Welke mogelijkheden hebben we om bij te sturen? Welke oplossingen zijn denkbaar? Het zijn allen vragen waarvoor kennis nodig is om ze te kunnen beantwoorden. Het is van zeer persoonlijke kennis afhankelijk welk antwoord u krijgt.

Daarnaast kent de huidige inrichting van een projectorganisatie vele zogenoemde kenniswerkers. Een projectorganisatie kan dan ook beschouwd worden als een kennisintensieve organisatie. Projectmanagement is denkwerk en zal niet gauw geautomatiseerd kunnen worden. Maar projectorganisaties onderkennen nog weinig de principes van de besturing van dit type organisatie, waaronder het introduceren van kennismanagement.

Niet alleen projectmanager en projectteamleden, maar ook de opdrachtgever, stuurgroepleden, stakeholders en andere betrokkenen opereren op een hoogwaardig kennisniveau. Naast de vergroting van de kans op projectsucces maakt dit het projectmanagement 'kennismanagementwaardig'. Hoewel nog weinig onderzoek is gedaan naar de bijdrage van kennismanagement aan projectmanagement, tonen de eerste onderzoeksresultaten dat aandacht voor kennis correleert met projectsucces (Karlsen & Gottschalk, 2004; Lierni & Ribiere, 2008; Hong et al., 2008; Anantamula & Kanungo, 2008). Projecten die bijvoorbeeld investeren in het borgen van kennis (bij het verloop van projectleden), eigen leerervaringen, het organiseren van actieve kennisdeling en het benutten van best practices blijken succesvoller dan projecten waarin hiervoor geen of nauwelijks oog is.

KENNIS EN METHODIEK

Veelgebruikte projectmanagementmethodieken als PRINCE2 en PMBoK besteden aandacht aan het aspect kennis. PMBoK stelt nog maar recent (derde editie, 2004) dat kennis, naast andere aspecten, moet worden toegepast op projectactiviteiten. Daartoe worden negen afzonderlijke kennisgebieden benoemd, zoals tijd, kwaliteit, personeel en inkoop. Kennisgebieden die vervolgens geïntegreerd worden in vijf processen, waaronder 'ontwikkel het projectmandaat' en 'bewaak de voortgang'. Kennis als aandachtsgebied zien we enkel nog terug bij het kennisgebied communicatie, als onderdeel van het proces van informatieverspreiding (het vergaren, uitwisselen en verspreiden van informatie en het identificeren van leerpunten tijdens de projectlevensduur).

In de managementliteratuur over PRINCE2 is het eveneens vergeefs zoeken naar het woord 'kennismanagement'. We vinden het enkel terug in het begrip 'centre of excellence', waar het een plekje krijgt als 'coördinerende functie'. Verder onderzoek onder praktiserende PRINCE2-gebruikers⁷ levert een weliswaar uitgebreider, maar nog steeds erg eendimensionaal beeld op. Het draait in de praktijk vooral om leren van ervaringen op drie voor de hand liggende momenten in het project: tijdens de start (Projectbureau, zijn eerdere lessen toepasbaar op dit project?), bij elk fase-eindrapport (Wat leggen we van onze ervaringen vast voor 'later?') en tijdens de afsluiting van een project (We bundelen de geleerde lessen en dragen ze over aan het projectbureau).


ADVIEZEN EN PRINCIPES

Het is armoe troef met de populaire projectmanagementmethodieken en hun relatie met kennismanagement. Het is dan ook niet vreemd dat er slechts weinig voorbeelden van projectorganisaties zijn die kennis daadwerkelijk als een productiefactor onderkennen en zichtbaar kennismanagement binnen een project hebben vormgegeven. Het zal u niet verbazen dat juist grote, complexe kennisintensieve projecten in een spannend politiek krachtenveld zich genoodzaakt voelen hun kennismanagement goed op orde te hebben. In de utiliteitsbouw en weg- en waterbouw bestaan dan ook expliciet verschillende initiatieven voor kennismanagement binnen projecten. 'Kennis in het groot' (KING, www.kennisinhetgroot.nl) is een samenwerkingsprogramma van Rijkswaterstaat en ProRail. Het programma richt zich op de ontwikkeling en uitwisseling van de kennis over projectmanagement, die wordt opgedaan bij de realisatie van grote



KENNIS-AWARENESS	KENNIS ONTWIKKELEN	KENNIS DELEN	KENNIS TOEPASSEN	KENNIS EVALUEREN
Kennislandschap Best practices Leerdoelen per projectmedewerker Individual skill list / kenniskaart	Denktank / brainstorm Leercultuur Ideeënbus stages / Uitwisselingsprogramma's	Intervisie Presentaties Meester-gezel Taakrotatie Intranet Knipselkranten	Best practices Kenniskaarten Multidisciplinair overleg Knowledge mapping	Evaluaties Leergesprekken Evaluatie KennisWaardeKeten Leerdoelen per projectmedewerker

Tabel 1: Voorbeelden van interventies ter ondersteuning van kennisprocessen.



Sinds 1994 specialiseert Ruysdael zich in het managen en ondersteunen van projecten, programma's en veranderingen. Wij leiden en begeleiden projecten en veranderingen waarmee professionals, teams en organisaties beter presteren, zodat zij het verschil kunnen maken. Daarnaast zijn wij één van de grootste IPMA en PRINCE opleiders. Onze dienstverlening kent vele vormen met maar één focus: samenwerking gericht op resultaat en rendement.

Een IPMA koers uitzetten? ...volg een Ruysdael-training!

- Werken bij een gerenommeerd adviesbureau
- IPMA opleidingen volgens NCB3
- PRINCE2 ATO
- Projectmanagement
- Programma management
- Portfolio management

Voor meer informatie over IPMA opleidingen bij Ruysdael
☎ 0343 - 528040 www.ruysdael.nl

Ruysdael
The Counselling Company

QUICK SCAN KENNISMANAGEMENT BINNEN PROJECTMANAGEMENT	JA	BEEIJEE EEN	NEE
1. Individuele leerdoelen zijn onderdeel van projectdoelen			
2. We benutten alle kennis & competenties van projectmedewerkers			
3. We hebben regelmatig aandacht voor leren en kennisdeling binnen het projectteam			
4. We weten welke kennis cruciaal is voor projectsucces			
5. We beheersen onze kennisrisico's			
6. We benutten best practices van vergelijkbare projecten			
7. We sturen op kennisprocessen uit de KennisWaardeKeten			
8. Onze denkslagen borgen we in (learning) stories of verslagen			
9. We ontwikkelen een collectieve geheugen in het project			
10. We positioneren ons project als kennispartner in de grotere omgeving			

Tabel 2: Quick Scan kennismanagement binnen projectmanagement.

- > infrastructuurprojecten zoals de Betuweroute, de hogesnelheidslijn (HSL) of grote stationsprojecten.

Uit de aanpak van KING kunnen we de volgende adviezen afleiden:

- Maak binnen projecten afspraken over kennis- en ervaringsoverdracht.
- Denk in doelgroepen: interne gebruikers, gebruikers die beoordelen en beslissen en later een rol spelen bij beheer, onderhoud en/of exploitatie en ten slotte de afnemers van kennis.
- Ontwikkel en manage een kennisnetwerk rondom de projectorganisatie, in ieder geval met de 'moederorganisatie'.
- Werk met een kenniscoördinatiepunt.

Voor IT-projecten noemt Reich⁸ vijf principes voor kennismanagement:

- Zorg voor een sfeer waarin leren wordt aangemoedigd.
- Probeer kennisverlies te voorkomen.
- Creëer kanalen voor kennisoverdracht.
- Ontwikkel een collectief teamgeheugen.
- Maak gebruik van het risicoregister om kennisrisico's in de gaten te houden.

Helaas moeten we ook constateren dat vooralsnog de meeste IT-projecten niet dat resultaat opleveren dat velen ervan verwachten.

QUICK SCAN

Projectorganisaties zijn net als andere dienstverlenende organisaties in toenemende mate kennisintensief. Desondanks blijft de aandacht van projectorganisaties voor de rol van kennis en kennisprocessen en het inrichten en

beheren daarvan ver achter bij die toenemende kennisintensiviteit. Onderzoek en tal van voorbeelden tonen aan dat de aandacht voor kennis positief correleert met projectsucces. Projectmanagers hebben er een uitdaging bij: Kennis-awareness vormt de eerste belangrijke stap in de genoemde Kenniswaardeketen.

We beëindigen onze bijdrage daarom met een quick scan als hulpmiddel bij het verder vormgeven van kennismanagement in uw projectorganisatie. Pas bij acht keer of meer 'ja' kunt u vannacht lekker gaan slapen.

Failure begets knowledge. Out of knowledge you gain wisdom, and it is with wisdom that you can become truly successful. <

NOTEN

1. Drucker, P.F. (1998), 'De opkomst van de nieuwe organisatie', in 'Over Kennismanagement', thema Harvard Business Review.
2. Weggeman, M. (1997), 'Kennismanagement; Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties', Scriptum Management, Schiedam.
3. Groot, S.A. (2005), 'Presteren met professionals; Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties', Kluwer.
4. Groot, S.A. de (2003), 'Kennis in uitvoering', Werkboek kennismanagement, Essentials.
5. Reich, B.H. (2007), 'Know your knowledge risks', www.pmperspectives.org.
6. Weggeman, M. (2000), 'Kennismanagement; De praktijk', Scriptum, Schiedam.
7. Met dank aan Henny Portman en Ron Seegers.
8. Zie eerder.

(ADVERTENTIE)

ERP-systemen voor projectenorganisaties
vindt u via:

Psolutions.nl