

## 10 jaar Kennismanagement, een mooi moment voor bezinning

Steven de Groot, Dr. Johan H. Oldenkamp, en Dr. Paul van den Brink MBA

*Kennismanagement bestaat inmiddels een decennium. Een goed moment om de balans op te maken. Drie adviseurs die er vanaf het eerste uur bij waren blikken terug en trekken gezamenlijk conclusies.*

Vanaf ongeveer 1995 zijn diverse bedrijven in Nederland begonnen met het ‘verkopen’ van de dienstverlening Kennismanagement. Natuurlijk bestond het ontwikkelen, delen en benutten van kennis daarvoor ook al, maar we hadden er nog geen overkoepelende naam voor. Nu, tien jaar later, maken wij vanuit de Knowledge Performance Group de balans op van drie maal tien jaar ervaring met kennismanagement-projecten. Terugkijkend op de tientallen projecten bij evenzovele organisaties die we onafhankelijk van elkaar hebben gedaan komen we gezamenlijk tot zes conclusies, die hieronder worden toegelicht:

1. We denken nog te weinig in de bijdrage van kennis aan de bedrijfsresultaten: wat is de (toegevoegde) waarde van kennis voor de bedrijfsvoering.
2. We begrijpen gelukkig steeds beter dat ICT alleen niet de oplossing is voor het beter managen van kennis: het is de houding van mensen die essentieel is.
3. Het aanstellen van een kennismanager is zeker geen garantie voor succes, maar kan initiatieven wel aanjagen.
4. Kennismanagement moet altijd wat opleveren (zoals tijdsbesparing en kwaliteitsverbetering).
5. Er is een groeiende aandacht voor omgevingskennis en verbindingen met partners: het blikveld wordt steeds breder en prikkelt verbeteringen in de eigen omgeving.
6. De huidige uitstroom van de baby-boomers zorgt voor hernieuwde aandacht voor kennismanagement.

Onze conclusies vinden bovendien bevestiging in diverse onderzoeksresultaten. Verschillende organisaties deden de afgelopen jaren onderzoek naar KM in Nederland, zoals Twynstra Work Innovation, Gaggemini en KPMG. De opmerkelijkste onderzoeksresultaten zijn de volgende:

- Kennismanagement wordt belangrijk tot zeer belangrijk gevonden door 87 procent van de geënquêteerden. Voor Nederland verwacht 78 procent van de respondenten dat het niveau van kennismanagement over tien jaar hoger zal zijn. Voor de eigen organisatie stelt zelfs 87 procent dat kennismanagement van een hoger niveau zal zijn. Echter, ongeveer de helft van de ‘kenniswerkers’ vindt het niveau van kennismanagement in Nederland, maar ook binnen de eigen organisatie, van tien jaar geleden minimaal gelijk of zelfs hoger dan het niveau van nu. (bron: Twynstra Work Innovation i.s.m. Media Plaza, *Stand van zaken van kennismanagement*, 2005).
- De focus voor KM ligt voornamelijk op de benutting van intern aanwezige kennis. Het zelfgegeven rapportcijfer voor KM binnen de eigen organisatie is onvoldoende; gemiddeld een 5,1. Er is bij KM beduidend meer focus op organisatorische- of technologische maatregelen dan op sociale, procesmatige- en strategie gerelateerde maatregelen (bron: Gaggemini, *Trendonderzoek Kennismanagement 2001/2002 en 2003/2004*).
- De helft van de onderzochte bedrijven geeft aan duidelijk financieel voordeel te ondervinden door inspanningen in kennismanagement (bron: KPMG, *Kennismanagement in Europa (2002/2003)*, 2004).

### **1. We denken nog te weinig in de bijdrage van kennis aan de bedrijfsresultaten**

Hoewel het onderwerp kennismanagement (KM) langzaam maar zeker opschuift naar een venster of benadering waarmee organisatieprestaties gecontinueerd en verbeterd kunnen worden, krijgen we opvallend vaak onvoldoende duidelijk antwoord op de volgende drie vragen:

- Waar is en gaat de organisatie mee bezig? ('Waar gaat het in deze organisatie in essentie om?')
- Wat is de rol van kennis hierbij? en
- Welke kennis is daarbij van cruciaal belang?

In onze optiek is kennismanagement het voortdurend verbeteren van de kenniscyclus: het doorlopend ontwikkelen, delen en benutten van kennis. Het is ons opgevallen dat de meeste organisaties (nog) niet denken in kenniscycli en onvoldoende de kritieke functie hiervan voor de eigen organisatie onderkennen. Voor een onderzoeksinstituut bijvoorbeeld ligt daarbij de nadruk op kennisontwikkeling. Voor een tandartsenpraktijk daarentegen gaat het in eerste instantie om het benutten van bestaande kennis.

Te vaak zijn we organisatie tegengekomen die na het invullen van een zogenaamde KM-scan bleken te investeren in aspecten waarop de laagste scores werden behaald. De bijdrage (en invulling) daarvan aan de bedrijfsresultaten werd echter niet in ogenschouw genomen ....

### **2. Langzame omslag van ICT naar integratie met mens en organisatie**

ICT heeft voor kennismanagement niet opgeleverd wat men er van verwachtte. In onze optiek was de huizenhoge verwachting ook onjuist want KM-problemen kunnen niet met alleen technologie opgelost worden. Steeds meer organisaties komen langzamerhand tot het besef dat het verbeteren van de omgang met kennis investering vraagt in techniek én mensen én organisatie. We zijn de laatste twee jaar veel benaderd voor problemen die met name opgelost moesten worden door niet-ICT-oplossingen, zoals afspraken over kennisdeling, cultuurveranderingen, bijdrage aan KM in taak en beoordeling. Gelukkig kregen we de afgelopen jaren steeds vaker te maken met projectgroepen met medewerkers van een ICT-afdeling én van een afdeling P&O of HRM én lijnmanagers én kwaliteitszorgcoördinatoren.

### **3. Kennismanager is geen garantie voor succes**

We krijgen steeds vaker te maken met 'de kennismanager(s)' binnen de organisatie. In vrijwel alle gevallen betrof deze een (staf)functie en slechts zelden een rol binnen een bestaande (lijn)functie. Gevolg van deze keuze is de veelgehoorde opmerking: 'Kennismanagement, dat doet hij of zij toch?'. En dat is jammer, want steeds vaker zien we wel degelijk een rol voor een kennismanager, maar dan in de rol van stimulator, helikopter en/of inspirator. Recentelijk zien we ook de opgang van de kenniscoaches: verbinders van expertisegebieden binnen de organisatie, maar ook van toepassingsgebieden (wetenschap naar beleid, beleid naar bedrijfsleven, etc.).

Succesvol kennismanagement is niet de verantwoordelijkheid van één functionaris of een projectgroep. Alleen wanneer het voor en door de professionals wordt gedaan zal het een succes zijn. Een goed voorbeeld is natuurlijk de Managementsite zelf. Professionals uit het veld ontwikkelen, delen en benutten gezamenlijk kennis binnen de cruciale kennisdomeinen, dat wil zeggen de rubrieken. Dit is dan ook de strekking van dit punt. Professionals zijn naast kenniswerkers ook allemaal kennismanagers!

#### **4. KM moet wat opleveren**

De afnemende aandacht voor kennismanagement heeft volgens ons onlosmakelijk te maken met de (afnemende) conjunctuur. Ogenscheinlijk werd KM beschouwd als een hobby of luxe artikel en (nog) te weinig als een venster of benadering waarmee individuen en organisaties hun prestaties kunnen continueren en verbeteren. En in de opkomende economie kijken organisaties meer en meer naar het rendement van (extra inspanningen in) KM en kennisproductiviteit.

Niet zelden werd ons de afgelopen twee jaar gevraagd een business case te schrijven. En zie daar, aandacht voor bijdrage aan de bedrijfsresultaten, waarbij we ervan uitgaan dat zo iets niet als excuus gebruikt wordt om maar niets te hoeven doen. KM moet *bottom line* gelukkig wat opleveren! Meer tevreden medewerkers, minder uitval van producten, hogere klanttevredenheid, snellere innovatieprocessen. Wij (kijk maar naar onze naam: de Knowledge Performance Group) - en anderen - hebben het altijd al geroepen en geschreven, maar nu lijkt er eindelijk gehoor voor.

We zien de afgelopen paar jaar meer aandacht voor het meten en waarderen van kennis en kennisprocessen en intellectueel kapitaal. Maar deze onderwerpen hebben met name de aandacht van onderzoekers en adviseurs. Organisaties lijken deze punten nauwelijks op te pakken, terwijl dit toch een hefboom voor efficiency verbeteringen is.

Terugkijkend op 10 jaar KM-projecten valt op dat inspanningen in kennismanagement met name moeten leiden tot doelmatigheidsverbetering zoals sneller, goedkoper, eenduidiger verwerven en toepassen van kennis. Verbetering van de doeltreffendheid, flexibiliteit en creativiteit door de aandacht van KM staat minder hoog op agenda's. Wij pleiten ervoor om kennismanagement nadrukkelijk ook te zien als een strategie om de omzet te verhogen en niet alleen om de kosten te reduceren.

#### **5. Groeiende aandacht voor omgevingskennis en verbindingen met partners**

Tijdens onze projecten van de afgelopen jaren en vooral tijdens de analyses van de kennishuishouding (welke kennis hebben we in huis en welke kennis hebben we nodig?), bemerkten we een groeiende aandacht voor de kennis buiten de eigen organisatie (omgevingskennis en/of de logistieke ketenpartners). Veel organisaties onderkennen dat ze te lang naar binnen hebben gekeken in plaats van naar buiten. Ze zijn op zoek naar kennis van de toekomst zoals ontwikkelingen in de branche, technologische en demografische en ontwikkelingen bij (keten-) partners en concurrenten.

Tegelijkertijd neemt het besef toe dat een enkele organisatie niet (meer) in staat is om zelf alles te weten, te monitoren en te ontwikkelen (kennis en innovaties). En dat het leggen van relaties met partners, maar ook met onderzoeksinstituten en zelfs met concurrenten noodzakelijk is voor het eigen voortbestaan. Dit betekent dat verbinden en het gezamenlijk kennis ontwikkelen in toenemende aandacht krijgt, hoewel erg veel organisaties nog erg veel moeite hebben om dit intern te realiseren, laat staan met externe partners.

#### **6. Uitstroom van baby-boomers; nieuwe aandacht voor KM**

De babyboom-generatie van direct na de tweede Europese oorlog verlaat de komende jaren de organisatie. Veel (voornamelijk overheids-) organisaties voorzien tamelijk recent een kennisprobleem en zetten kennismanagement (weer) op de agenda. We noemen dit kennisborging of Knowledge Retention.

Het goede nieuws is dat kennismanagement wordt ingezet om een probleem op te lossen. Minder goed nieuws is dat (de kennis van) het vertrekkende personeelslid centraal staat in plaats van (de noodzakelijke kennis voor) de organisatie. We ervaren het vertrek van baby-boomers relatief vaak als een overschat kennisprobleem. In veel gevallen is de vakkennis van deze oudere medewerker

verre van actueel en beschikt deze in termen van vitale kennis (voor de organisatie) in het bijzonder over omgevingskennis (netwerk buiten de organisatie, klantkennis) en organisatiekennis (antwoorden op: waar kan je iets vinden over ....., bij wie moet ik zijn voor ....., hebben we dit niet eerder gedaan). Een onderschat probleem is het vertrek van bepaalde sociale vaardigheden en competenties zoals het verbinden, reflecteren, anders benaderen of sussen van conflicten. Te vaak gaan dergelijke kennisborgingsprojecten over het behouden van de ‘harde’ vakkennis, terwijl het echte gemis straks de ‘zachte’ smeeroeliekennis is.

Wij pleiten er daarom voor de aandacht van de vertrekkende medewerker te verbreden naar de implicaties voor werving- & selectiebeleid of liever nog naar het vraagstuk ‘welke kennis is voor de organisatie relevant en in hoeverre beschikken we nu over deze kennis?’

## **7. Conclusie**

We kunnen stellen dat het inzicht in de waarde van kennis voor de organisatie toeneemt. In de praktijk is de materie echter weerbarstig, misschien vanwege de aandacht die aan de ‘softe’ aspecten gegeven moet worden?

### **Knowledge Performance Group**

De auteurs zijn alledrie werkzaam vanuit een eigen adviesbureau. Hun dienstverlening op het vlak van kennismanagement is gebundeld in de Knowledge Performance Group (zie [www.KnowledgePerformanceGroup.nl](http://www.KnowledgePerformanceGroup.nl)). Voorheen waren Johan Oldenkamp, Steven de Groot en Paul van den Brink de drijvende krachten achter de kennismanagement-dienstverlening van respectievelijk Capgemini, Triam Kennismanagement en IMN.

Steven de Groot, KULTIFA