

HET NUT EN GEVAAR VAN BEST PRACTICES

Een best practice is een prachtig voorbeeld van intellectueel kapitaal.

Immers, best practices komen veelal voort uit ervaringen van mensen (menselijk kapitaal), worden daarna vastgelegd in een beschrijving (structureel kapitaal) en worden tenslotte weer omgezet in handelingen (menselijk kapitaal).

Door: Steven de Groot

Er wordt nog relatief weinig aandacht besteed aan de overdracht en de daadwerkelijke benutting van best practices. Maar allereerst iets over wat een best practice eigenlijk is. De term wordt tegenwoordig veel gebruikt, in veel gevallen als synoniem voor lessons learned, als richtlijn of een goed voorbeeld. Maar wat is het dan wel?

Bertrams (1999) definieert een best practice als 'stukken kennis die worden gemaakt tijdens en na de uitvoering van een succesvol verlopen project of taak'.

Webster definieert een practice als 'a repeated action to acquire proficiency, a habit, business based on this'.

Skyrme (2002), die onderzoek deed naar best practices van best practices, spreekt over 'processes that represent the most effective way of achieving a specific objective'.

Op basis van een kort literatuuronderzoek definieer ik een best practice als een beschrijving van een methode, een aanpak of een werkwijze, die aantoonbaar rendement heeft opgeleverd; een die in een bepaalde context de meest efficiënte methode, aanpak of werkwijze is gebleken.

Toch schuilt er in de genoemde synoniemen en definities ook enige waarheid als we de niveau's van Gamble en Blackwell (2001) beschouwen, die vier niveau's van best practices onderscheiden, te weten:

- een goed idee
- een good practice
- een local best practice
- en een industry best practice.

Daarnaast wordt er in de literatuur ook wel gesproken van *useful practices*, een wat bescheidener aanduiding.

Volgens Bertrams (1999) moet iedere best practice bestaan uit:

- Een duidelijke omschrijving van het probleem of proces;
- De reden(en) zijn aangegeven waarom het project succesvol was;

- De methode(n) waarmee de grootste problemen overwonnen zijn.

Gamble en Blackwell gaan nog een stap verder, en streven naar een zogenaamde SDP (successfully demonstrated practices). Een practice is succesvol en als best practice te typeren wanneer deze SDP

- heeft geleid tot een meetbare verbetering;
- is erkend door interne en externe experts;
- is erkend tijdens een beoordeling of audit.

Opvallende aan deze drie punten is niet alleen de meetbaarheid maar met name de rol van de experts bij de validering van de best practice.

Voorbeelden van meetbare best practices betreffen hier veelal Amerikaanse organisaties, zoals van Buckman Laboratories, dat de 10% omzetverhoging wijt aan het gebruik van best practices (Probst et al, 2000). Maar ook bedrijven als Chevron en Texas Instruments meldden dat zij aantoonbaar honderden miljoenen dollars hebben bespaard door het gebruik van best practices.

De term 'best practice' wordt te pas en te onpas gebruikt

Beste practice programma in Nederlands Hoger Onderwijs

Best-practice programma dat tot doel heeft om:

- Het aan de hand van best practices identificeren van belangrijke onderwijsdoelen voor een bepaald toepassingsgebied dat gerelateerd is aan de inzet van ict in het hoger onderwijs;
- Het opstellen van richtlijnen voor het bereiken van die onderwijsdoelen;
- Het verspreiden van en implementeren van deze richtlijnen door gebruik te maken van best practices;

Een best practice wordt als zodanig aangeduid wanneer deze een voorbeeld functie en indicatoren voor succes heeft en aantoonbare meerwaarde oplevert.

Bron: SCO-Kohnstamm Instituut, 2004

Proces

Gamble en Blackwell (2001) spreken over het institutionaliseren van best practices. Hiermee doelen ze op het vaststellen, verspreiden en verbeteren van best practices. Zo introduceerde Ford een Best Practice Replication Process (replication = kopie). Voorwaarde voor het gebruik van best practices is dat ze een bewezen (vastgesteld) nut (toegevoegde waarde) hebben, en getoetst zijn aan de hand van bepaalde criteria. Verder moet de auteur van de best practice vermeld worden en benaderd kunnen worden. Tevens moet de auteur van de best practice hebben aangegeven voor welke afdelingen deze best practice nuttig kan zijn, waarbij de afdelingen zelf bepalen of de aangeboden werkwijze al dan niet relevant voor hen is. Want per slot van rekening moet een best practice constant verbeterd kunnen worden door gebruikers (Weggeman, 2000).

Interessant aan beide voorbeelden is dat de omgang met best practices beschouwd wordt als een proces dat globaal in de volgende stappen kan worden opgedeeld:

1. opsporen en definiëren van een potentiële best practice;
2. vaststellen voor wie en waartoe (doelgroep en bedrijfsdoel);
3. beoordelen van de best practice aan de hand van criteria;
4. vastleggen van de best practice in de meest geschikte vorm (medium, informatiedrager);
5. overdragen (communicatievorm: CoP's, documenten) van de best practice aan potentiële gebruikers;
6. toepassen (in welke context) van de best practice;
7. meten van het rendement van het gebruik van de best practice;
8. zonodig verbeteren (verrijken, updaten) van de best practice.

Het World Wide Web is een grote bron van zogenaamde best practices, maar nadere beschouwing leert dat hier met name aandacht is voor stap 1 en in mindere mate voor stap 5 van het bovengenoemde proces.

In de meeste gevallen wordt door de opstellers van de best practice enkel de inhoud beschreven. En dan gaat het inderdaad vaak om een best practice als synoniem voor een goed voorbeeld, een goede richtlijn of het beschrijven van de succesfactoren. Echter, meestal betreft het

slechts een beschrijving van een aanpak of methode.

Maar nu de mate van het gebruik van best practices achterblijft bij het aanbod, lijkt er tegenwoordig meer aandacht te komen voor het overdragen en toepassen van best practices.

Daarvoor worden verschillende redenen aangedragen, de belangrijkste:

- een gebrek aan motivatie van medewerkers om best practices te definiëren en te gebruiken,
- een 'not invented here' syndroom,
- het niet van inzien van het nut van of niet weten hoe deze best practice(s) te gebruiken.

Ook speelt de kwaliteit van de relatie tussen de bedrijfsonderdelen die de best practices ter beschikking stellen en zouden kunnen gebruiken mee (Probst et al., 2000).

Een 'best practice' is veelal aanbodgericht en te weinig vanuit potentiële gebruikers beschreven

Overdragen van de best practices

Zoals gezegd zijn best practices het resultaat van een project, proces of activiteit. Ze leggen een leerresultaat vast in een specifieke context uit het verleden.

Voorst tot Voorst en Mathijsen (<http://members.lycos.nl/MKMGroup/Documents/Kennismangement%20en%20best%20practices.pdf>) wijden een artikel aan best practices in relatie tot kennismangement

Voorbeeld best practice in Nederlands Hoger Onderwijs	
Naam best practice:	Landelijk Onderwijslab Kennistechnologie (LOK)
Omschrijving:	In het LOK-project wordt digitaal materiaal voor de diverse opleidingen kennistechnologie ontwikkeld.
Mogelijk toepassingsgebied:	Ontwikkeling en inzet van disciplinegebonden digitaal leer materiaal
Mogelijke richtlijnen:	Zet bestaande samenwerkingsverbanden uit het onderzoek in voor onderwijsontwikkeling Laat digitaal materiaal ontwikkelen door experts op het vakgebied Kies hiervoor het vakgebied zorgvuldig, het aantal deelnemers mag niet te groot zijn.

Bron: SCO-Kohnstamm Instituut, 2004

Zij definiëren een best practice als ‘een complex product van organisatorische, institutionele en culturele factoren. Omdat deze uniek zijn voor een organisatie kan een best practice niet zondermeer toegepast worden in een andere organisatie. Want om een best practice geschikt te maken voor anderen moet ook de context van de betreffende best practice worden beschreven. Voorst tot Voorts en Mathijssen adviseren tevens om best practices vergezeld te laten gaan van een document waarin het ontwikkeltraject is beschreven. Hierdoor is een groter leereffect realiseerbaar. Niet enkel de best practice wordt gekopieerd, maar ook begrepen en hierdoor beoordeelbaar op haar nieuwe toepassing in een mogelijk nieuwe context.

De wijze van overdracht is zeer afhankelijk van wát de best practice beschrijft. Als het een gestandaardiseerde methode betreft met weinig ‘wat als’ momenten die als richtlijn bruikbaar zijn, kan deze geëxpliciteerd worden in een fysieke beschrijving of instructie. overdrachtswijze.

De wijze van overdracht van ‘best practices’ is sterk afhankelijk van kenniscategorie en context

Want wat te denken van een methode voor bijvoorbeeld een hartoperatie, storingzoeken (bv. bij een vliegtuig) of besluitvorming? Een methode kan heel specifiek zijn en in de toepasbaarheid door anderen een probleem opleveren, bijvoorbeeld waar het gaat om de juiste context. Het rücksichtslos (her)gebruiken van best practices is – en in de gezondheidszorg letterlijk – levensgevaarlijk. In deze gevallen is het zelf ontdekken hoe deze in te passen in de eigen situatie/omgeving (context) een absolute voorwaarde voor het begrijpen van best practices.

Een kennis-taxonomie kan helpen bij het positioneren van een best practice in kenniskenmerken en ondersteuning bieden bij de keuze van de beschrijving op papier of digitaal document) om vervolgens weer geïnternaliseerd te worden door andere/nieuwe gebruikers, dan is het beter om een best practice beter via een proces van socialisatie over te dragen op mensen.

Kennisniveau / Kenniscategorie	Kennis		Vaardigheden		
	Weten/kennen	Begrijpen	Reproducere Toepassen	Analysere Verbeteren	Combinere Synthetisere
Feiten	Tips				
Begrippen	Succesfactoren				
Relaties			Richtlijnen		
Structuren					
Methoden					

Werkwijze / aanpak (indicated by a large arrow pointing from the 'Weten/kennen' column towards the 'Combinere/Synthetisere' column)

Afb. 1 Kennistaxonomie als hulp bij positioneren en gebruiken van best practices

Veel van de aangeboden best practices bevinden zich (zie afb. 1) in de *weten/kennen* kolom en betreffen veelal niet een werkelijke beschrijving van de aanpak maar een opsomming van tips of succesfactoren. Om ze te kunnen toepassen moet de gebruiker de fase van begrijpen doormaken alvorens deze letterlijk te kunnen toepassen (zie pijl in afb. 1). Het daadwerkelijk beoordelen en bruikbaar maken van de aangeboden best practice in de eigen context gebeurt (zie afb. 1) in de fase van analyseren/verbeteren.

Zoals ik in de inleiding al aangaf, gaat het om menselijk en structureel kapitaal. Dus wanneer een best practice niet enkel of helemaal niet geëxternaliseerd kan worden (in de vorm van een

	<i>Impliciet</i>	<i>Expliciet</i>
<i>Impliciet</i>	<i>Socialiseren</i> Overdragen van best practice tijdens het werk zelf	<i>Externaliseren</i> Vastleggen van de best practice in de meest geschikte informatiedrager
<i>Expliciet</i>	<i>Internaliseren</i> Toepassen van de best practice	<i>Combineren</i> Combineren van best practice met eigen context

Afb. 2 Model van Nonaka en Takeuchi als hulp bij keuze leerprocessen

Het model van Nonaka en Takeuchi (1995) is goed bruikbaar bij de overdracht van best practices. Het dwingt de aanbieders en gebruikers van best practices na te denken over welke processen binnen het model relevant kunnen zijn. Neem het voorbeeld waarin een chirurg tijdens een operatie in bijvoorbeeld Chicago zijn werkwijze uitlegt aan een collega in een Nederlands ziekenhuis. Daartoe kan hij gebruikmaken van communicatietechnologie die dat kan monitoren en daar zijn Nederlandse collega een mondelinge toelichting en aanwijzingen bij geven. Op deze wijze kun je een best practice tegelijkertijd overdragen (definiëren) en toepassen (implementeren)

Probst et al. (2000) noemen nog een aantal andere methoden om best practices van mens tot mens (1 op 1) over te dragen. Andere mogelijkheden zijn bijvoorbeeld het tussen afdelingen laten rouleren van managers, het inzetten van benchmarking teams en 'best practices' teams, of interne audits en het oprichten van best practice netwerken. In sommige gevallen hebben ook Communities of Practice (CoP's) als doelstelling met vakgenoten onderling best practices te ontwikkelen en uit te wisselen.

Een vaak onderbelicht proces bij het toepassen van een best practices is het combineren van de aangeboden best practice met de kenmerken van de eigen context, de omgeving waarin de best practice toegepast gaat worden.

En worst practices?

Hoewel men zich natuurlijk vooral richt op het definiëren en toepassen van best practices, spelen worst practices eveneens een belangrijke rol bij verbeteringsprocessen. Wat fout is gegaan kan evengoed aanleiding vormen voor het beschrijven van een best practice en bijdragen aan omzetverhoging en besparing. Echter, helaas wordt de organisatiecultuur vaak nog als te 'onveilig' ervaren om (eigen of andermans) worst practices expliciet te maken.

Conclusie

Best practices kunnen bijdragen aan het leren van eerder opgedane ervaringen, en bijdragen aan het

ook beter functioneren van een onderneming. Voorwaarde is wel dat een best practice wordt gehanteerd vanuit en in de juiste context. Voor een juist gebruik van best practices is het van eminent belang dat zowel de aanbieder als de (her)gebruiker zich bewust moet zijn van de mogelijke (nuance- en context)verschillen bij het gebruik van best practices.

De wijze waarop wordt medebepaald aan de hand van de kenniskenmerken van een best practice. En aangezien een proces van socialisatie nog weinig wordt aangewend bij het overdragen van best practices, is het ook goed om op zoek te gaan naar best practices voor socialisatie.

Steven de Groot

Steven de Groot is adviseur / onderzoeker bij KULTIFA *improving knowledge performance*.

Steven is lid van de redactieraad van IK en auteur van het boek 'Kennis in uitvoering. Werkboek kennismanagement'.

Zijn nieuwste boek 'Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisatie komt in het voorjaar bij Kluwer uit. Reacties op dit artikel kunt u zenden aan: sdegroot@kultifa.nl t.a.v. Steven de Groot.

Literatuur

- Bertrams, J.: De kennisdelende organisatie. Scriptum, Schiedam, 1999.
- Gamble, P.R. en J. Blackwell: Knowledge Management, Kogan Page, London, 2001.
- Nonaka, I. en H. Takeuchi: De kenniscreërende onderneming, Scriptum, Schiedam, 1995.
- Probst, G., S. Raub en K. Romhardt.: Effectief omgaan met kennis. Scriptum, Schiedam, 2000.
- Skyrme, D.: Best Practices in Best Practices. David Skyrme Associates, Newbury/England, 2002.
- Voorst tot Voorts, M.P.J. en E.H.N. Mathijsen. Kennismanagement en best practices, Universiteit Maastricht (datum onbekend)
- Weggeman, M.: Kennismanagement - de praktijk. Scriptum, Schiedam, 2000.
- Webster international dictionary

