

Knowledge Performance

Scan legt solide fundering onder KM-initiatieven

Christiaan Stam

Steeds meer organisaties of afdelingen erkennen het strategisch belang van kennis. Kennis over producten, processen, klanten, medewerkers, etc.. Kennis opgeslagen in rapporten, documenten, systemen en in de hoofden van de medewerkers. Kennis is een belangrijke 'productiefactor' geworden en *kennisproductiviteit* is de nieuwe uitdaging.

Vaak leidt dit inzicht tot de benoeming van een coördinator kennis, een kennismanager of een projectgroep kennismanagement. Het succes van deze initiatieven is echter erg wisselend. Velen worstelen met de vertaling van de theorie naar hun praktijk en het formuleren van concrete acties. De oorzaak hiervan ligt vaak bij het gebrek aan een solide fundering van het initiatief.

Een scan is een veelgebruikt instrument om de theorie van kennismanagement te vertalen naar de eigen situatie, inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken en om een basis te leggen, waarop verbeterinitiatieven kunnen worden ontplooid. Knowledge Performance – een samenwerking tussen Human-i EURO RSCG en Intellectual Capital Services – is een nieuwe KM-scan die aansluit op de meest gangbare kennismanagement theorieën.

Basisprincipes Kennismanagement

Inmiddels zijn er al heel wat kennismanagement-theorieën, -modellen en -methodes bedacht. Als we deze beter bekijken, dan valt op dat er een bepaalde basisstructuur is die telkens terugkomt. Je zou kunnen zeggen dat kennismanagement is gebaseerd op een drietal basisprincipes:

1. noodzaak strategische verankering
2. inrichting efficiënte en effectieve kennisprocessen
3. ondersteuning door kennisvriendelijke randvoorwaarden

Hieronder een korte toelichting op deze drie basisprincipes.

1. Strategische verankering

De meeste boeken over kennismanagement beginnen met een introductie van de begrippen kennis, kennismanagement en de kennisintensieve organisatie. Daarna volgt een uiteenzetting over het belang van strategische verankering. Strekking van dit principe is dat de noodzaak voor kennismanagement voortkomt uit de doelstellingen van de organisatie en de effecten dientengevolge bij zouden moeten dragen aan de (financiële) resultaten.

“Het sturen en beheren van de levenscycli van kennis in organisaties vormt een essentieel aspect van het strategisch beleid in organisaties”, aldus Van der Spek (1994). Kennismanagement ligt dus in het verlengde van en geeft concreet invulling aan het strategisch beleid. “Kennismanagement moet resulteren in waardecreatie voor de onderneming”, voegt Betrams (1999) hier aan toe.

Weggeman (1997) haalt in dit kader een prachtig citaat aan van twee medewerkers van McKinsey: “Knowledge-based strategies begin with strategy, not knowledge. The new form of intellectual capital is meaningless without the old-fashioned objectives of serving customers and beating competitors. If a company does not have its fundamentals in place, all the corporate learning, information technology or knowledge databases are more costly diversions.”

Kortom, de legitimatie voor kennismanagement ligt in de strategische doelstellingen van de organisatie. Kennis en kennismanagement dienen bij te dragen aan de realisatie van deze doelstellingen. Aanwezigheid, bewustzijn en acceptatie van deze doelstellingen, is een eerste voorwaarde voor effectief kennismanagement.

2. Efficiënte en effectieve kennisprocessen

Het tweede principe van kennismanagement is de inrichting van de kennisprocessen.

Kennisprocessen zijn de operationele processen in de kenniswaardeketen (Weggeman, 1997). Het is een verzameling werkwoorden die uitdrukken wat je met kennis kunt doen. Iedere auteur heeft z'n eigen waardeketen, leercyclus of kennispiraal (zie tabel hieronder).

De kennisprocessen vormen een geheel van opeenvolgende en met elkaar samenhangende activiteiten. Ze hebben een kop en een staart, maar door ze als leercyclus of kennispiraal te presenteren wordt meteen benadrukt dat het

resultaat tevens dient als input voor een nieuwe cyclus op een hoger (kennis)niveau. Nonaka (1995) noemt dit kenniscreatie: "een spiraalvormig verlopend proces (...) dat naar boven kruipt". Hij benadrukt hiermee het belang van het lerend vermogen van organisaties. Dit lerend vermogen kan worden gestimuleerd door te sturen op de kennisprocessen.

Davenport / Prusak (1998)	genereren, vastleggen, verspreiden, gebruiken
De Groot (2003)	creatie, deling, benutting, verwerving, exploitatie, borging, lering, deficiëntie
Nonaka (1995)	socialiseren, externaliseren, combineren, internaliseren
Sprenger (1995)	absorptie, diffusie, generatie, exploitatie
Tiwana (2000)	acquire, share, utilize
Van der Spek (1994)	ontwikkelen, borgen, distribueren, combineren
Weggeman (1997)	ontwikkelen, delen, toepassen, evalueren

Inzicht in het kennisverwerkingsproces geeft ons concrete aanknopingspunten voor verbetering.

3. Kennisvriendelijke randvoorwaarden

Het derde principe van kennismangement is de ondersteuning door kennisvriendelijke randvoorwaarden. Hierbij moet worden gedacht aan algemene bedrijfskundige randvoorwaarden, zoals management, structuur, cultuur, systemen, etc. Net als bij de kennisprocessen hanteert iedere auteur z'n eigen checklist van randvoorwaarden. Wanneer we deze randvoorwaarden bekijken vanuit een kennismangement perspectief, dan dragen bepaalde kenmerken in positieve zin bij aan het kennisverwerkingsproces en andere kenmerken vormen juist een beperking. Zo levert een eenvoudige organisatiestructuur en een informele cultuur een positieve bijdrage, terwijl complexe structuren en formele omgangsvormen een belemmering kunnen vormen voor efficiënte en effectieve verwerking van kennis. De randvoorwaarden zullen op zo'n manier moeten worden ingericht dat ze de kennisstroom stimuleren in zijn verloop, aldus Bertrams (1999). "Het management moet voorkomen dat er in de organisatie een klimaat ontstaat dat barrières creëert in de kennisstroom." Iedere voorwaarde is van invloed op ieder onderdeel van het kennisverwerkingsproces, hoewel de intensiteit van de invloed per proces kan verschillen. De randvoorwaarden zijn meestal een afgeleide van het Zeven-S-model van McKinsey (Pascale, 1983). Dit model moet worden gezien als een checklist met de zeven

belangrijkste dimensies van organisaties. De zeven dimensies betreffen shared values, strategy, structure, staff, systems, skills en style. Inzicht in de kenmerken van deze dimensies binnen een specifieke situatie geeft aanknopingspunten voor het formuleren van verbeteracties.

Knowledge Performance Scan

Deze drie principes van kennismangement vormen de basis voor de Knowledge Performance scan. Ieder principe is vertaald in een set vragen die inzicht geven in de huidige situatie. Omdat iedere organisatie – bewust of onbewust – reeds maatregelen heeft genomen om het kennisverwerkingsproces te bevorderen is bovendien een vierde deel toegevoegd, waarin de werking en tevredenheid van de bestaande maatregelen wordt getoetst.

Deel 1: Kennisfocus

Het eerste deel van de vragenlijst onderzoekt het belang van kennis voor de organisatie en de mate van strategische verankering. Is men zich bewust van de strategische doelstellingen? Geven deze doelstellingen richting aan de werkzaamheden? Geven deze doelstellingen richting aan de ontwikkeling van kennis en kennismangement maatregelen?

Deel 2: Kennisprocessen

Het tweede deel van de vragenlijst onderzoekt het leervermogen van de organisatie. Is er sprake van een efficiënte en effectieve verwerking van kennis? Binnen het kennisverwerkingsproces zijn vijf onderscheidende activiteiten geïdentificeerd: kennis ontwikkelen, vastleggen, delen, hergebruiken en evalueren.

Deel 3: Randvoorwaarden

Deel drie van de vragenlijst onderzoekt de kennisvriendelijkheid van deze algemene bedrijfskundige randvoorwaarden. Wordt het kennisverwerkingsproces op een positieve, dan wel negatieve wijze beïnvloed door deze randvoorwaarden? De randvoorwaarden die worden onderzocht zijn: management, structuur, cultuur, systemen, competenties en bedrijfsprocessen.

Deel 4: Instrumenten

Het vierde en laatste onderdeel van de vragenlijst inventariseert in hoeverre gebruik wordt gemaakt van de beschikbare instrumenten en de mate van tevredenheid bij de gebruikers.

Kennisproductiviteit

Kennismanagement is het ontwerpen, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding, met als doel vergroting van de kennisproductiviteit. Het resultaat van de Knowledge Performance scan is een gedetailleerd rapport dat inzicht geeft in de afzonderlijke onderdelen van de kennishuishouding. Daarnaast is een extra dimensie toegevoegd die, dwars door alle onderdelen heen, inzicht geeft in de kennisproductiviteit van de organisatie.

De relatie tussen de factor kennis en het begrip productiviteit is een betrekkelijk nieuw verschijnsel. Hoewel de terminologie misschien anders doet vermoeden, is kennisproductiviteit geen exacte wetenschap. Kennisproductiviteit is geen rekenkundige formule en dus niet uit te drukken in een cijfer. Het is een 'rijk landschap' (Kessels, 1996) van maatregelen, eigenschappen, kenmerken die tezamen bepalend zijn voor de productiviteit. Kennisproductiviteit is een combinatie van de scores op drie kenmerken (Stam, 2002):

1. Focus
Door het creëren van inhoudelijke focus, wordt voorkomen dat we verdrinken in de overvloed aan kennis. Focus richt onze aandacht en voorkomt dat we tijd verspillen aan zaken die niet relevant zijn voor de realisatie van de doelstellingen.
2. Efficiëntie
Een efficiënte bedrijfsvoering zegt iets over de verhouding tussen de inzet van bedrijfsmiddelen en het bereikte effect. In termen van KM moet hierbij worden gedacht aan slimme instrumenten en maatregelen die, met relatief weinig investeringen, een groot effect sorteren.
3. Effectiviteit
Effectiviteit zegt iets over de mate waarin de medewerkers in staat zijn de beschikbare kennis succesvol toe te passen. Effectiviteit gaat vooral over ervaring, vaardigheden en attitude.

Bovenstaande driedeling vinden we in de literatuur vaak terug als oplopend niveau van KM-volwassenheid (Tiwana, 2000, Van der Weele 2000). De eerste fase van volwassenheid wordt gekenmerkt door bewustzijn van het belang van kennis en het richten van de aandacht op strategische kennis. De tweede fase wordt gekenmerkt door transparantie en toegankelijkheid van de aanwezige expertise en vaardigheden. De derde fase van volwassenheid wordt gekenmerkt door goede onderlinge

communicatie en samenwerking. Iedere volgende fase wordt gezien als een hoger niveau van KM-volwassenheid. Iedere voorgaande fase moet worden gezien als noodzakelijke voorwaarde voor de volgende.

De optelsom van deze kenmerken geeft inzicht in de kennisproductiviteit van een organisatie. Kennisproductiviteit moet worden gezien als een extra dimensie dwars door alle aandachtsgebieden (kennisprocessen, randvoorwaarden) heen. De score geeft inzicht in de ontwikkeling (sfase) van de eigen organisatie en de relatieve positie ten opzichte van vergelijkbare organisaties.

KM omzetten in actie

Doel van de Knowledge Performance scan is om kennismanagement om te zetten in concrete en passende acties. De uitkomsten van de scan vormen hierbij een belangrijk hulpmiddel. De scores per onderdeel dienen als indicatoren voor efficiënt en effectief kennismanagement en geven concreet richting aan verbeterinitiatieven. Daarnaast biedt de kennisproductiviteitsscore inzicht in de relatieve positie ten opzichte van andere organisaties.

Hierbij dient men zich te realiseren dat een indicator precies is wat het zegt te zijn: "*een redelijk betrouwbare schatting*" (van Dale). Dit betekent dat de werkelijke waarde van de indicator ligt in de (gezamenlijke) interpretatie en de conclusies die daaruit volgen over de te ondernemen acties. Voor dit laatste is het van belang dat de betrokken personen niet alleen beschikken over visie en inzicht maar ook over het vermogen om beslissingen te (laten) nemen over en het in gang zetten van concrete verbeterinitiatieven. Voor succesvolle realisatie van kennismanagement is inzicht in de huidige situatie slechts één van de voorwaarden, maar wel een noodzakelijke voorwaarde.

Christiaan Stam is adviseur en initiator van Intellectual Capital Services
stam@intellectualcapital.nl
www.intellectualcapital.nl

Literatuur

- Betrams, J., *De kennisdelende organisatie. Kunst & praktijk van het hergebruik van kennis*, Scriptum, Schiedam, 1999.
- Davenport, Th.H., en L. Prusak, *Kennismanagement in de praktijk*, Contact, Amsterdam, 1998.
- Drucker, P.F., *De post kapitalistische maatschappij. Onze maatschappij van organisaties, het staatsbestel en kennis*, Scriptum, Schiedam, 1993.
- Drucker, P.F., Knowledge-Worker Productivity: The biggest challenge, in: *California Management Review*, Vol.41, No.2, winter 1999.
- Groot, S. de, *Kennis in Uitvoering: Werkboek Kennismanagement*, Essentials, Rotterdam, 2003
- Hooff, B. v.d., J. Vijvers, Tussen initiatie en integratie: de toepassing van een kennismanagement-scan in organisaties, in: *Communicatie wetenschap*, Jaargang 29, nummer 4, 2001.
- Kessels, J.W.M., Opleiden in Arbeidsorganisaties, Het ambivalente perspectief van de kennisproductiviteit', in: *Comenius*, 15 (2), 1995, blz.179-193.
- Kessels, J.W.M., *Het Corporate Curriculum*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de Rijksuniversiteit van Leiden op vrijdag 23 februari 1996.
- Nonaka, I. En H. Takeuchi, *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*, Scriptum, Schiedam, 1995.
- Pascale, R.T. en A.G. Athos, *The art of Japanese management*, Penquin Books, 1983.
- Pfeffer, J. en R.I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap. How smart companies turn knowledge into action*, Harvard Business School Press, 2000.
- Spek, R. van der en A. Spijkervet, *Kennismanagement: intelligent omgaan met kennis*, Utrecht, CIBIT, 1994.
- Sprenger, C. e.a., *Vier competenties van de lerende organisatie*, 's-Gravenhage, Berenschot Fundatie, 1995.
- Stam, C.D., Kennisproductiviteit: een gevarieerd landschap, in: *VIP*, 13^e jaargang, nummer 12, december 2001.
- Stam, C.D., KM-effectmeting: een redelijk betrouwbare schatting, in: *Tijdschrift over Intellectueel Kapitaal*, 1^e jaargang, nummer 1, november 2002.
- Tiwana, A., *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall, 2000.
- Veenis, J. en E. Toet, Kennismanagement holt achteruit! Leren van meer dan 1000 kennismanagementscans, in: *Tijdschrift over KM*, nummer 3, 2001.
- Weele, D. v.d., *Kennismanagement. Hoe vandaag te beginnen?*, F&G publishing, Amersfoort, 2000.
- Weggeman, M., *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam, Scriptum, 1997.