

# Kennis – moeten we

TERUG BIJ AF, MAAR VOL GOEDE MOED

Twynstra Work Innovation peilde in samenwerking met Media Plaza de stand van zaken rond kennismanagement. De resultaten zijn verrassend.

Henk Verbooy

**H**oe belangrijk is de kennis van een organisatie? Om welke data, informatie en kennis gaat het eigenlijk? Hoe maken we de kennis in het hoofd van de één toegankelijk voor de ander? Wie heeft de knowhow die zorgt voor concurrentievoordeel en in staat is tot innoveren? En welke rol speelt ICT daarbij? Het zijn de vragen van 'de kennismanager' die Media Plaza in een drietal seminars in kaart wil brengen.

## Thema

Het centrale thema van het drieluik 'Know How' seminars is de vertaling van de bedrijfsdoelen naar een kennismanagementbeleid en de uitvoering van dat beleid in de hele organisatie. Daarbij speelt de manier waarop resultaten meetbaar zijn een belangrijke rol. Het eerste seminar – met het thema 'De mens centraal' – vond plaats in oktober. Het tweede seminar, dat op 14 december plaatsvond, had als thema 'De middelen centraal'. Het derde seminar wordt georganiseerd op 17 februari; daarin staat het proces centraal.

## Aanleiding

Tijdens het tweede 'Know How' seminar presenteerden Melior Hoekstra en Lian Bongers van Twynstra Work Innovation de resultaten van het onderzoek 'Slimmer kennis delen' dat zij samen met collega-consultant Vincent Wiekenkamp speciaal voor dit seminar hadden opgezet. Omdat kennismanagement (KM) een tijdlang uit de belangstelling was verdwenen, wilden zij peilen wat nu de stand van zaken is, en of de denkbeelden over KM zijn veranderd. Met het platform dat Media Plaza zijn kennispartners biedt, heeft het toegang tot die doelgroepen die relevant zijn voor dit onderzoek. Om die reden besloot Twynstra Work Innovation het onderzoek in samenwerking met Media Plaza uit te voeren.

## Opzet

Het onderzoek 'Slimmer kennis delen' werd uitgevoerd in de vorm van een enquête, die door ruim 200 respondenten werd

beantwoord. Er is niet geselecteerd op branche of bedrijfsomvang. De aangeschreven kenniswerkers bekleeden functies als kennismanager, contentmanager, informatiespecialist, communicatiemanager, ICT-manager, HR-manager, marketing (of CRM) manager en directeur.

Aan de hand van een reeks (vooral multiple choice) vragen en stellingen wilde Twynstra Work Innovation inzicht krijgen in zaken als:

- de hoogte van het kennisniveau in Nederland;
- de status van de Nederlandse kenniseconomie;
- de mate van kennis delen in organisaties;
- het wel/niet werken met een KM-strategie/beleid.

Belangrijkste conclusie: we zijn terug bij af, maar vol goede moed.

## Vóór 2000

Halverwege de jaren negentig nam de belangstelling voor KM sterk toe. De opkomst van internet en intranets, de ontwikkeling van groupware en andere CSCW-software (CSCW: Computer Supported Collaborative Work), en toepassingen als e-mail en e-learning gaven een forse technologische impuls. Maar met de economische recessie, die medio 2000 inzette, verdween die belangstelling. Inmiddels is er weer interesse voor KM, maar men is heel voorzichtig. 'Wat we in onze adviesopdrachten merken, is dat KM-opdrachten nu ook daadwerkelijk tot een ROI moeten leiden. Bovendien zijn de opdrachten veel concreter geworden, veel strakker geformuleerd dan een aantal jaren geleden', vertelt Lian Bongers. 'Veel bedrijven zijn tijdens de economische recessie afgehaakt', vult Melior Hoekstra aan, 'die zijn zich weer gaan focussen op hun processen, vonden dat de kostprijs niet te hoog mocht worden en lieten het kennis delen dus maar even zitten'.

## Het KM-klimaat

Gelukkig is het KM-klimaat weer wat gunstiger geworden, zoals ook uit het onderzoek blijkt: 87% van de respondenten vindt kennismanagement 'belangrijk' of 'zeer belangrijk'.

# slimmer delen?



Dat optimistische toekomstbeeld was voor ons een grote verrassing.

Ook blijkt het 'begrip' kennismanagement in de loop der tijd aan duidelijkheid gewonnen te hebben. Het overgrote deel van de respondenten beschrijft kennismanagement namelijk als het inzichtelijk maken van ervaringen, informatie en competenties van mensen om kennis delen te bevorderen. 'Opvallend was dat puur de IT-benadering en de human talent benadering – het echte leren – minder scoorden als onderdeel van KM ten opzichte van het gehele proces van kennismanagement; die deelgebieden worden autonoom onderscheiden en niet meer per definitie als onderdeel van KM gezien', verklaart Hoekstra. 'KM omvat het gehele proces van slim organiseren en kennis delen binnen je organisatie', zegt Bongers. 'Dus niet alleen op individueel niveau, maar ook op organisatieniveau. Hoe zet je daarvoor slim instrumenten in, zoals ICT, leeromgevingen, overlegvormen en andere zachte instrumenten. Weten waar of bij wie de informatie zich binnen je organisatie bevindt, is niet alleen essentieel, maar ook vaak het probleem.'

## Kennisniveau

De respondenten zijn goed te spreken over het kennisniveau in Nederland: 91% geeft een gemiddeld tot hoog cijfer. De Nederlandse Kenniseconomie krijgt echter maar een 6,3 als rapportcijfer. 'Daar gebeurt te weinig en het is ook te abstract', verklaart Hoekstra. Het niveau van kennis delen binnen de eigen organisatie krijgt van de respondenten eveneens slechts een 6,3 als rapportcijfer.

Het oordeel over de ontwikkeling van het kennisniveau is, terugkijkend op de afgelopen jaren – in zowel Nederland als de eigen organisatie – weinig positief te noemen: 55% geeft aan dat het niveau van KM tien jaar geleden *gelijk* of zelfs *hoger* was. Van enige verbetering of ontwikkeling is volgens het grootste deel van de geënquêteerden dus geen sprake.

Zo negatief als men is over het verleden en het heden, zo positief is men over de toekomst. De verwachtingen rond KM zijn hooggespannen, zowel voor Nederland als voor de eigen organisatie: 74% van de respondenten verwacht dat het

niveau van KM in Nederland over 10 jaar *hoog* tot *veel hoger* zal zijn. En waar het de eigen organisatie betreft, hebben de respondenten verwachtingen die nog rooskleuriger zijn: 87% verwacht dat over 10 jaar het KM-niveau in het eigen bedrijf *hoog* tot *veel hoger* zal zijn. Hoekstra: 'Dat optimistische toekomstbeeld was voor ons een grote verrassing. We hadden eerder reacties verwacht in de trant van 'we vinden het goed en het blijft ook in de toekomst goed', of 'we vinden het slecht en dat blijft het ook'. Dat optimistische beeld is ook niet te verklaren door een sterk oplevende economie, want de verwachtingen dat er een sterke opleving van de economie aankomt, die is er ook (nog) niet. Volgens Hoekstra speelt hier iets anders mee, iets van we móeten het gewoon veel beter doen; 'er spreekt een bepaalde drive uit, dat zie je trouwens ook bij de overheid. Maar of dat op iets anders is gebaseerd dan op een heilig moeten, hebben wij in elk geval niet uit de reacties op deze enquête kunnen distilleren'.

### Ontwikkelingen

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat KM een wezenlijk onderdeel is van hun organisatiestrategie. Uit de reacties blijkt dat steeds meer organisaties (47%) een concrete vertaalslag weten te maken van de strategie naar specifieke KM-aspecten voor de eigen organisatie. Alleen zijn er nog niet veel organisaties die duidelijke afspraken maken over het intern delen van kennis en informatie. KM wordt ook niet of nauwelijks verankerd in het primaire bedrijfsproces dat zich onverminderd blijft richten op kostenefficiëntie en vérgaande standaardisatie. De meeste organisaties doen wel moeite om KM binnen hun organisatie te verankeren in de processen, maar daar boeken ze nog nauwelijks successen mee. Er worden – slechts incidenteel en zonder uitgewerkte business cases –vooral initiatieven op kleinere schaal ontplooid. Wel geven organisaties aan behoorlijk geïnvesteerd te hebben in hun ICT-infrastructuur en deze 'op orde' te hebben. De infrastructuur en functionaliteiten zijn aanwezig, maar of deze optimaal en op de goede manier gebruikt worden door medewerkers is nog maar de vraag.

De uitkomsten van het onderzoek zijn in die zin opvallend, dat men aan de ene kant zegt dat KM een wezenlijk onderdeel vormt van de organisatiestrategie, maar dat er op het vlak van de uitwerking, de operationalisering ervan, nog het nodige aan schort. Men wil wel, maar men doet te weinig. Er wordt wél geïnvesteerd in techniek, maar het ontbreekt aan

een doelmatige inzet. Het lijkt er op dat we niets van het verleden geleerd hebben. Hoekstra: 'In ieder geval erg weinig. Een duidelijke business case – waarom doe je iets, wat wil je dan bereiken, en wat is dan het resultaat – is er bijna niet. Dat is het beeld dat je hier uit krijgt. Er wordt flink geïnvesteerd in ICT, maar dat is dan blijkbaar een aparte business case, los van hoé die investeringen ingezet worden, en óf het wordt aangewend voor het uitwisselen van kennis en informatie.'

De conclusie is dan ook dat er door de mensen in de top van de organisaties wel goed wordt omgegaan met KM; dit in tegenstelling tot de mensen op operationeel niveau, waar dat in de dagelijkse bedrijfsvoering nog onvoldoende gebeurt. 'Misschien moeten we onze ambities maar eens bijstellen en het anders aanpakken' zegt Hoekstra. 'We kunnen beter de pareltjes er uithalen; niet als internationale organisatie eisen dat alle werknemers over de hele wereld kennis met elkaar delen, maar alleen daar waar het uitvoerbaar en relevant is. We moeten naar kleinere business cases, waarvan je beter kunt aangeven wat de meerwaarde en de focus zijn. Dus niet dat iedereen door dezelfde KM-molen moet gaan, want dat is nu echt een achterhaald concept.'

### Conclusies

Lian Bongers en Melior Hoekstra trekken uit dit onderzoek drie belangrijke conclusies:

1. Voor de komende tien jaar verwacht men dat KM een zeer positief effect zal hebben op het kennisniveau van de organisatie.
2. Er is meer vertrouwen in het eigen kunnen, dan in dat van de ander.
3. In de top zit het wel goed met KM, alleen de vertaalslag naar de werkvloer is nog moeilijk te maken.

Volgens Lian Bongers is de ICT-kant bij de meeste organisaties wel op orde: 'dat is concreet, op dat terrein zijn alle mogelijke instrumenten in de infrastructuur opgenomen. Maar de vertaalslag – namelijk hoe gaan mensen daarmee om, hoe faciliteer je ze bij het combineren van verschillende instrumenten – dát is nog een puzzel. Mensen hebben zoveel tot hun beschikking dat ze niet weten wat ze wanneer moeten gebruiken. De voorwaarden zijn er, dus nu gaat het om het verandertraject.' **IK**