

De kracht van kennismanagement

evaluaties die werkelijk tot verbetering leiden

Daphne Depassé

zelfstandig Kennis- en Informatiemanager

Om voortdurend over de kennis te beschikken die nodig is om de organisatiedoelstellingen te bereiken, is leren essentieel. Sneller leren dan de concurrenten levert belangrijke voordelen. Geen overbodig luxe dus: leren om te leren! Kennis is het resultaat van leren. De kracht van kennismanagement is dat het niet alleen gericht is op het leerproces, maar vooral ook op het resultaat: de opgedane kennis daadwerkelijk inzetten om te verbeteren.

Er bestaat geen standaard handleiding voor kennismanagement of 'de lerende organisatie'. De middelen en instrumenten die ingezet kunnen worden, zijn zeer divers. In dit artikel worden concrete oplossingen beschreven, op basis van het cyclische proces van: ontwikkelen, evalueren, terugkoppelen en bijstellen, om daadwerkelijk waarde en verbetering te creëren.

Kennismanagement en de lerende organisatie

Leren is het proces dat tot kennis leidt. Kennis is dus het resultaat van leren: leren van het verleden en leren van elkaar. Kennismanagement is daarom onlosmakelijk verbonden met de lerende organisatie. Je zou kunnen zeggen dat de nadruk bij de lerende organisatie ligt op het leerproces, terwijl kennismanagement daarnaast ook gericht is op het resultaat: de hieruit voortkomende kennis.

De vraag wat kennismanagement nou precies is, is lastig te beantwoorden. Er zijn vele definities en er bestaat geen eenduidig antwoord. Volgens Bertrams (1999) heeft kennismanagement vooral te maken met het inrichten en besturen van processen - om hergebruik van kennis te maximaliseren en op kennisverlies te minimaliseren. Een andere formulering is 'het beheren van de knowhow in een organisatie': de kennis van het individu moet de kennis worden van de organisatie.

Welke definitie je ook hanteert, kennismanagement is een waardevol hulpmiddel. Om snelheid en flexibiliteit te verhogen (in de sterk veranderende omgeving), om efficiency en productiviteit te verhogen (om kosten te reduceren) of om de kwaliteit te borgen of te

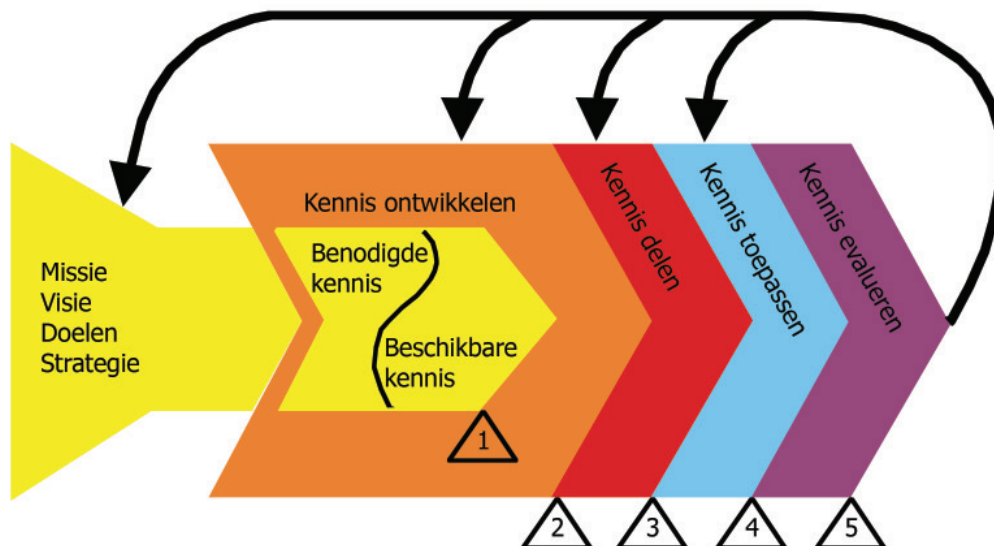


verbeteren. Maar ook voor innovatie, verbetering van de creativiteit, het binden van medewerkers aan de organisatie (het voorkomen van 'weglekkende' kennis) of om te voorkomen dat het wiel telkens opnieuw uitgevonden wordt.

De KennisWaardeKeten

Weggeman (2000) verwoordt kennismanagement 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'. De KennisWaardeKeten van Weggeman geeft een goed beeld van de route die kennis aflegt (zie afbeelding 1). Wat vooral belangrijk is, is dat deze KennisWaardeKeten laat zien dat de waarde van kennis steeds meer toeneemt naarmate de kennis zich verder in de keten bevindt. De pijlen geven aan dat het om een continu cyclisch proces gaat, dat bestaat uit de processen: kennis ontwikkelen/verzamen, kennis delen, kennis toepassen en kennis evalueren.

Met evalueren kijken we bewust terug en leren we van onze ervaringen uit het verleden. Evaluaties zouden er toe moeten leiden dat het geleerde uiteindelijk in de praktijk tot verbetering of verandering leidt. Dat kan alleen wanneer de uitkomsten van de evaluatie weer teruggebracht worden in de cyclus. De pijlen in de KennisWaardeKeten geven dit aan. Op deze manier ontstaat een continu proces waarin kennis/waarde wordt toegevoegd. Als de uitkomsten van evaluaties niet terug worden gebracht in de cyclus, dan eindigt het proces en hebben ze weinig waarde. Dan wordt het wiel gewoon opnieuw door iemand



anders uitgevonden, vindt er geen verbetering plaats en worden fouten herhaald. De kracht zit dus in de actie die volgt uit de evaluatie, namelijk het werkelijk verbeteren. Kennismanagement is dus een continu en cyclisch proces van ontwikkelen, evalueren, terugkoppelen en bijstellen.

Mogelijke oplossingen

Kennismanagement is een veelzijdig en complex vakgebied, dat kan worden bestudeerd vanuit verschillende invalshoeken, niveaus, vakgebieden en disciplines. Het heeft bijvoorbeeld raakvlakken met organisatiekunde, economie, bedrijfskunde, informatiekunde, ICT, communicatiewetenschappen en human resource management. Maar ook met sociale wetenschappen zoals sociologie en psychologie. De middelen en instrumenten die ingezet kunnen worden om het leerproces te ondersteunen en kennis te 'managen', zijn dan ook zeer divers. Waar het om gaat, is het creëren van een organisatie waarin collectief geleerd wordt en waarin iedere werknemer continu gestimuleerd wordt en optimaal in staat wordt gesteld om te leren. Hiervoor kunnen ontelbare toepassingen worden ingezet. Hierbij kan gedacht worden aan 'harde' ICT oplossingen en organisatorische toepassingen, maar ook aan 'zachte' HRM instrumenten, zoals het halen en brengen van kennis te belonen en/of onderdeel te laten uitmaken van kwaliteitsmetingen, beoordelings- of functioneringsgesprekken. Een greep uit mogelijke oplossingen om te evalueren, daadwerkelijk te verbeteren en het geheel te organiseren.

Evalueren

Projecten lenen zich uitstekend voor evaluaties, omdat er altijd een eindmoment is. Dat eindmoment kan eenvoudig standaard worden ingezet bij alle projecten om successen en mislukkingen systematisch en kort-cyclisch te evalueren. Voor grote en/of complexe projecten is het daarnaast zinvol om ook tussentijds - bijvoorbeeld na bepaalde (kritieke) fasen - te evalueren.

Welke methode voor projectevaluaties het beste is, is afhankelijk van vele factoren, zoals de cultuur,

de structuur en de omvang van een organisatie. En de doelstelling die de organisatie heeft. Voor een waardevolle evaluatie, is mijn ervaring dat het in ieder geval zinvol om hierbij alle partijen te betrekken die een rol hebben gespeeld in de verschillende fases.

Een bekend voorbeeld van een methode van projectevaluatie is de After Action Review (AAR). Na afloop van een project kijkt het projectteam naar de lessen die zijn geleerd (wat) en het leerproces (hoe en waarom?). Dit gebeurt op basis van 4 vragen: Wat had moeten gebeuren? Wat is werkelijk gebeurd? Waarom waren er verschillen tussen wat had moeten gebeuren en wat is gebeurd? Wat kunnen we van deze ervaring leren? Deze methode is een prima standaard. Maar, de manier waarop evaluaties plaatsvinden hoeft zeker niet standaard te zijn. Er bestaan meer inspirerende manieren van onderzoeken, zoals het vertellen van verhalen, gebruik maken van film en video of inspirerende workshops. Plezier is wat mij betreft hierbij een belangrijke succesfactor. Maak het samen leren 'leuk' en inspirerend. Uit de waan van de dag. En, wat nogal eens vergeten wordt: er mag gelachen worden...!

Verbeteren

Uiteindelijk gaat het erom dat de resultaten van de evaluaties (de nieuwe kennis die ontwikkeld is) mee worden genomen in nieuwe projecten. Terugkoppelen en bijstellen. Om de kennis optimaal te kunnen hergebruiken, is het zinvol om de uitkomsten in ieder geval systematisch en gestructureerd vast te leggen en toegankelijk te maken. Uiteraard kunnen ICT-middelen - zoals kennisbanken, e-nieuwsbrieven en intranet - hierbij een belangrijke rol spelen. Maar, met de huidige internettechnologie is het mogelijk om kennisstromen sneller, innovatiever, flexibel en creatiever te organiseren, onder meer met behulp van web 2.0 toepassingen zoals wiki's, online communities en blogs. Deze nieuwe generatie middelen (sociale media) werkt in de praktijk vaak prettiger dan de traditionele systemen: het verbindt mensen, het is gemakkelijk te gebruiken en eenvoudiger in te passen in het dagelijkse werk.

Naast ICT middelen is voor de mondelinge overdracht van kennis ook van alles te bedenken, zoals presentaties, lezingen en workshops. Ook hierbij is mijn ervaring dat meer inspirerende manieren beter werken. Meer 'out of the box' kennis overdragen, met enthousiasme en plezier. Probeer het eens zonder PowerPoint, vertel een verhaal, maak een filmpje, speel een spel,...

De uitkomsten van een evaluatie kunnen ook zeker aanleiding geven om cruciale verbeteringen door te voeren, zoals aanpassingen in procedures, werkprocessen of opleidingen. Of het opzetten van concrete interne (onderzoeks)projecten om bijvoorbeeld specifieke nieuwe kennis te ontwikkelen. Wat ook de uitkomsten van een evaluatie zijn; het gaat om de actie die volgt. Zonder actie – geen verbetering.

Organiseren

Alle toepassingen die worden ingezet, vallen of staan met de organisatie eromheen. Organisatorisch gaat het om het scheppen van de juiste voorwaarden en het stimuleren van mensen om te leren, te reflecteren en te delen. Er zijn vele factoren die hierop grote invloed hebben en waar op gestuurd kan worden. Teveel om op te noemen. Een greep uit de vele factoren.

Beleid en strategie

Kennismanagement heeft vaak geen vaste plaats in de bedrijfsvoering. Dit is opmerkelijk omdat kennis als productiefactor eigenlijk ook - net als andere beleidsprocessen - continue gemanaged zou moeten worden op strategisch niveau. De KennisWaardeKeten laat zien dat missie, visie, doelen en strategie (MVDS) essentiële uitgangspunten zijn. Het is mijns inziens dan ook zeker belangrijk om kennis en leren daadwerkelijk onderdeel te laten zijn/worden van het dagelijks beleid.

Sturen naar een cultuur van: leren van en met elkaar

De organisatiecultuur bepaalt in hoge mate hoe mensen met elkaar omgaan en hoe er geleerd wordt. Als leren en delen niet in het 'DNA' van de organisatie zit, is het managen naar een cultuur van 'leren en ontwikkelen' van groot belang. Er zijn vele dimen-

sies die de cultuur binnen een organisatie bepalen, bijvoorbeeld de manier waarop met elkaar wordt samengewerkt, de manier waarop leiding wordt gegeven, de manier waarop besluiten genomen worden en hoe mensen worden beloond. Om te sturen op dit soort 'zachte' cultuurfactoren, kan er bijvoorbeeld gedacht worden aan:

- Het expliciet uitdragen van de missie, visie, doelen en strategie van de organisatie, waarin het belang van leren en kennis delen wordt benadrukt en wordt aangemoedigd;
- Aandacht voor de perceptie van hoe er tegen leren en kennisdelen wordt aangekeken, en de barrières die hierbij kunnen optreden. In een organisatie waarin bijvoorbeeld kennis als macht wordt gezien, of in sterk competitieve omgevingen zullen mensen minder snel geneigd zijn om kennis te delen – bijvoorbeeld door de angst dat je onderscheidend vermogen kleiner wordt als je kennis deelt. Ook kunnen er andere barrières spelen zoals: niet weten wie behoefte heeft aan je kennis, niet weten dat je kennis relevant of bruikbaar is of gebrek aan vertrouwen. Essentieel voor het delen van kennis is vertrouwen. Mensen zijn bereid kennis te delen als ze weten aan wie ze hun kennis overdragen, ze weten waarom ze hun kennis overdragen en weten wat de ander er mee wil doen;
- Specifieke aandacht voor de motivatie van medewerkers (Waarom zou ik kennis delen? What's in it for me?);
- Ook de manier van omgaan met fouten is een cultuurfactor. Om constructiever om te gaan met fouten is veiligheid en vertrouwen essentieel, zodat medewerkers zich werkelijk durven uitspreken. Om dat je juist van fouten kan leren, zou een organisatie een 'blame – free culture' moeten hebben.

Overige factoren

Ook de organisatiestructuur, de managementstijl en de werkomgeving/inrichting zijn van invloed op het creëren van een optimale omgeving om te leren, te reflecteren en te delen. En vergeet de factor 'tijd' niet. Een belangrijke barrière bij het leren en kennisdelen is het ontbreken van tijd. Professionals zijn druk bezette mensen en leren kost nu eenmaal tijd: expliciet tijd vrijmaken om te leren is cruciaal!

Dus...

Om voortdurend over de kennis te beschikken die nodig is om de doelstellingen te bereiken, is leren essentieel. Leren is het proces dat tot kennis leidt en kennis is het resultaat van leren. De essentiële basis hierbij is dat het altijd zou moeten gaan om een continu en cyclisch proces van ontwikkelen, evalueren, terugkoppelen en bijstellen, om daadwerkelijk waarde en verbetering te creëren. Dat is de kracht van kennismanagement.<<



Daphne Depassé is zelfstandig Kennis- en Informatiemanager en auteur van het boek "15 – praktijkverhalen over kennismanagement. Zij is (cum laude) afgestudeerd in Informatie Management en helpt organisaties met hun kennis- en informatievoorziening. Zij is tevens Assessor voor de Hogeschool van Amsterdam en doet onderzoek naar 'nieuwe technieken' voor haar vakgebied.

Referenties

[1] Dixon, N.M., *De organisatie-leercyclus, hoe we collectief kunnen leren*. Amsterdam: Uitg. Nieuwezijds, 2002.

[2] Depassé, D. *La Roi, E. 15 praktijkverhalen over kennismanagement*, Rotterdam: Essentials Media, 2009

[3] Depassé, D. *Managen van onzekerheden*, *Intellectueel Kapitaal 2009*: nr. 4, p. 8-12

[4] Depasse, D. *Waarom moeilijk doen, als het anders kan?* *Intellectueel Kapitaal 2009*: nr. 1, 2009. p. 40-41.

[4] Betrams, J. *De kennisdelende organisatie*. Schie-

dam: Scriptum, 1999.

[5] Diepeveen, A. *Leren, kennis en organisatiecultuur*. *Intellectueel Kapitaal 2005*: nr. 4, p. 18-23.

[6] Garvin, D. *Building a learning organization*. *Harvard Business Review*, 1993: July-August

[7] Harrison, M.I. (1994): *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*. Thousand Oaks: Sage, 1994

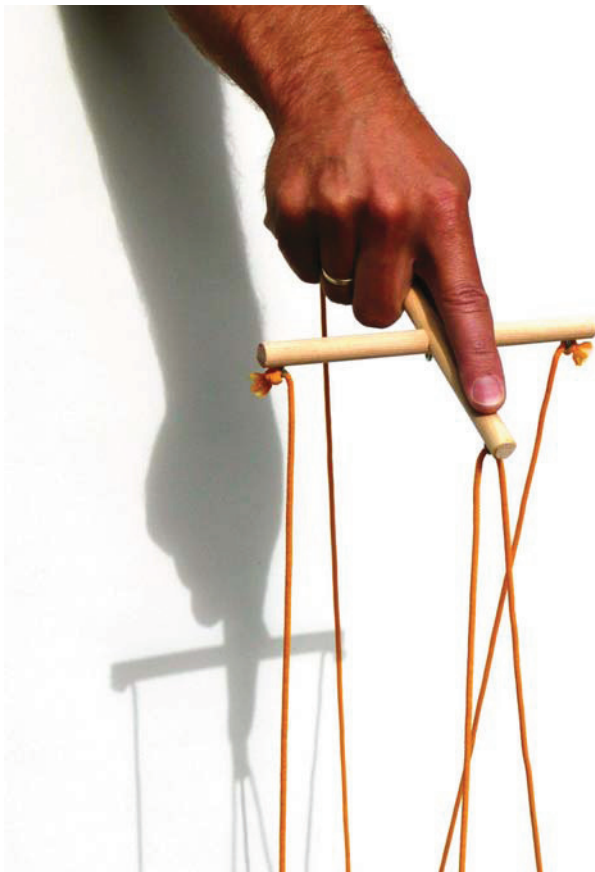
[8] Schein, E. *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Schiedam: Scriptum, 2006

[9] Senge, P.M., *De vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Scriptum, Schiedam, 1992.

[10] Weggeman, M., *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum, 1997.

[11] Weggeman, M. *Kennismanagement; de praktijk*. Schiedam: Scriptum, 2000.

[12] ZBC consultants (2007). *Mensen leren, organisaties niet*. 2007: <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=412>



Oog voor samenhang

Integraal ontwerpen is een nieuwe manier van werken die de meest geschikte fysieke, sociale en economische oplossingen voor huisvesting oplevert. BouwQuest begeleidt integrale ontwerpprocessen. Met een bouwinformatiemodel integreren wij klantwensen, duurzaamheid en systeemdenken, waarbij deelname en gelijkwaardige inbreng van alle bouwpartijen is gewaarborgd. Dat levert meer en creatieve oplossingen op en maakt beter doordachte keuzes mogelijk. Samen maken we gebouwen die voldoen aan de bouwtechnische eisen, in minder tijd, met minder fouten en met minder kosten.

BouwQuest
Bureau voor Ontwerpmanagement

Postbus 7001
6710 CB Ede

e-mail info@bouwquest.nl
website <http://www.bouwquest.nl>