

Eerste fase studie naar KM-praktijk afgerond

# Groot deel Europese bedrijven serieus aan slag met kennismanagement

*Ons gezond verstand zegt dat leren van successen en mislukkingen, het delen van kennis met collega's en het slim toepassen van lessen uit het verleden tot betere resultaten leidt. Excellente bedrijven weten dat en doen dat in de praktijk van alledag, het liefst op een natuurlijke manier. Toch kunnen omstandigheden ertoe leiden dat zo'n natuurlijke houding geen algemeen goed is binnen organisaties. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn: bedrijfsonderdelen werken niet samen, cultuurverschillen, onvoldoende informatie over wat anderen doen of gedaan hebben, eigenwijsheid of gebrek aan communicatiemiddelen. Omgaan met deze barrières en daarbij horende oplossingen is het werkerrein van kennismanagement. De EFQM en Cibit onderzochten de praktische toepassing van kennismanagement binnen Europese organisaties en doen in dit artikel verslag van de eerste resultaten van dit onderzoek.*

De European Foundation for Quality Management en Cibit adviseurs/op-leiders hebben in december 2001 een studie geïnitieerd waarin ze onderzoeken welke bedrijven in Europa leidend zijn op het gebied van kennismanagement en welke instrumenten zij succesvol inzetten. Deze studie ("Successful Knowledge Management Strategies") is een herhaling van het onderzoek dat beide partijen in 1997 en 1998 rond hetzelfde thema uitvoerden. Het onderzoek is opgebouwd uit een aantal fasen volgens de EFQM-benchmarkingmethode. Zeer recentelijk is de eerste fase afgerond. In deze

fase heeft men de bedrijven geselecteerd die in aanmerking komen voor de nominatie 'good practice-organisatie'. Enerzijds zijn deze nominaties gebaseerd op bronnenonderzoek van Cibit-experts en anderzijds op een enquête die naar een aantal geselecteerde bedrijven en organisaties is verstuurd.

In dit artikel bespreken we de uitgangspunten van het onderzoek en een aantal trends en ontwikkelingen binnen grote en middelgrote Europese ondernemingen op basis van de enquête. Welke bedrijven uiteindelijk zijn genomineerd was nog niet pu-

bliekelijk bekend op het moment dat dit blad ter perse ging.

De invalshoek en kaders van het onderzoek zijn gebaseerd op een aantal bevindingen rond het begrip kennismanagement zoals die de afgelopen jaren in de praktijk naar voren zijn gekomen. Deze uitgangspunten zijn van tevoren getoetst bij een beperkt aantal geselecteerde bedrijven. We zetten de belangrijkste op een rijtje.

Kennismanagement is in het onderzoek omschreven als "alles wat je in een organisatie kunt doen om een omgeving te creëren waarin mensen worden verleid om slim met hun eigen kennis en kennis van anderen om te gaan zodat individuele en collectieve ambities worden gerealiseerd". Kennismanagement is daarmee omschreven als een facet van het algemeen management in organisaties. Het is geen doel op zich maar een bril die je met andere ogen (het kennis- en leerperspectief) laat kijken naar de organisatie en zo mede de basis legt voor verbetering van de prestaties.

Kennismanagement heeft als voorname doel om drie soorten leerprocessen slim en duurzaam te organiseren en om te zetten in concrete resultaten:

1. Het leren van successen en mislukkingen, zowel individueel als in teamverband;
2. Het leren van elkaar, zowel van naaste collega's als van collega's

die wellicht in een andere locatie, divisie of unit werkzaam zijn;

3. Het leren van 'buiten' naar 'binnen'; van partners, leveranciers, kennisinstituten, concurrenten en klanten. Kennismanagement moet medewerkers uiteindelijk de mogelijkheid bieden om bovenstaande leerprocessen als natuurlijk onderdeel van het dagelijks werk te organiseren en de uitkomsten van die processen ook daadwerkelijk toe te passen. Het gaat er daarbij vooral om gericht te leren, aangezien leren op zich niet een doel is maar een middel om in concrete gebieden tot verbeteringen te komen. Om gericht te kunnen leren moet een organisatie weten wat de medewerkers nu en in de toekomst wel en niet (hoeven te) weten. Kortom, een organisatie moet vanuit strategisch perspectief een goed inzicht hebben welke kennisportfolio nu en in de toekomst van belang is.

Kennismanagementinitiatieven moeten ook een bepaalde invalshoek hebben om het effect van 'losse flodders' te vermijden. Deze invalshoek wordt bepaald door de verbeterpunten binnen het bedrijf en is een samensmelting van bedrijfsdoelstellingen en individuele doelstellingen van werknemers. Het meten van kennismanagementinitiatieven kan alleen plaatsvinden op basis van 'algemene' prestatie-indicatoren en daarvan afgeleide ambities. Hier ligt ook een nadrukkelijke relatie met modellen voor kwaliteit en 'business excellence'. Initiatieven op het gebied van kennismanagement moeten uiteindelijk een positieve invloed hebben op de prestaties op financieel vlak, waardering door klanten en werknemers of waardering door de samenleving.

Er is geen goed of fout antwoord te geven op de vraag: wat is kennis? Cibit en EFQM hebben als uitgangspunt voor het onderzoek genomen dat kennis in de hoofden van mensen

zit en alles wat er uit komt informatie is. Pas als mensen deze informatie interpreteren en onderdeel maken van hun eigen repertoire is er sprake van kennisoverdracht. Kennismanagement en informatievoorziening zijn in de praktijk dan ook nauw met elkaar verbonden.

### Aandachtspunten onderzoek

Het uiteindelijke onderzoek richtte zich op basis van bovenstaande uitgangspunten op een aantal centrale aspecten van kennismanagement (KM) en de wijze waarop organisaties deze aspecten hebben ingericht.

De voornaamste thema's in de enquête waren:

- > Hoe wordt kennismanagement gekoppeld aan de bedrijfsstrategie?
- > Welke doelen worden nagestreefd met kennismanagement?
- > Welke instrumenten worden ingezet bij succesvol KM?
- > Hoe wordt het succes gemeten?
- > Hoe wordt KM gekoppeld aan het human resources management-beleid?
- > Hoe gaan bedrijven om met culturele en motivationele aspecten?

Zevenentwintig bedrijven uit verschillende sectoren hebben de enquête ingevuld, waarvan het merendeel wereldwijd opereert en meer dan tienduizend medewerkers in dienst heeft. De functie van de respondenten varieert van CEO tot 'Chief Learning Officer'.

### Uitkomsten onderzoek

In het nu volgende deel van het artikel bespreken we op basis van de resultaten van de enquête puntsgewijs een aantal trends en ontwikkelingen op het gebied van kennismanagement binnen grote en middelgrote Europese ondernemingen.

63 Procent van de bedrijven geeft aan dat KM nog steeds hoog op de

strategische agenda staat en 14 procent rapporteert dat het een 'natuurlijk' onderdeel is van de dagelijkse werkzaamheden.

77 Procent van de bedrijven heeft een formeel KM-initiatief en 50 procent heeft een Chief-Knowledge Officer aangesteld. De mensen die deze rol vervullen zijn meestal op strategisch niveau werkzaam.

Bedrijven rapporteren een hoge mate van volwassenheid van hun KM-initiatieven. Bedrijven die hun activiteiten de afgelopen jaren hebben vormgegeven, werken vooral met kleine multidisciplinaire kernteams die sterk zijn verweven met het gehele bedrijf en de lokale activiteiten ondersteunen met het toepassen van KM-principes en instrumenten.

Toonaangevende bedrijven op het gebied van KM, met initiatieven die langer dan drie jaar lopen, melden dat zij gestructureerde methoden hebben ontwikkeld waarmee ze in kaart kunnen brengen welke kennisgebieden van belang zijn, welke witte vlekken zij hebben en welke kennis over twee, drie of vier jaar van belang wordt. Dit wordt algemeen gezien als een belangrijke factor voor succes.

De belangrijkste doelstellingen van KM-initiatieven zijn:

- > Faciliteren van het hergebruik en consolidatie van kennis over afdelingsgrenzen heen. Deze grenzen kunnen functioneel zijn, divisioneel of regionaal en worden vooral gevormd door de wijze waarop het bedrijf is georganiseerd;
- > Ontwikkelen van nieuwe kennis die het mogelijk maakt om producten en diensten te innoveren;
- > Leren van klanten zodat er een betere match ontstaat tussen vraag en aanbod.

Bedrijven rapporteren dat zij zich zowel richten op het systematiseren van

kennis in de vorm van informatie (best practices, recepten, standaarden) als het laten rondgaan van kennis door middel van menselijke netwerken. Wat zij concreet doen, is sterk afhankelijk van de situatie. Wel komt duidelijk naar voren dat bedrijven steeds meer aandacht besteden aan het delen van kennis door samenwerking tussen mensen. De enorme aandacht die de afgelopen jaren bestond voor het vastleggen van kennis, lijkt behoorlijk te zijn afgenomen. Nu staat vooral de uitwisseling van ervaringen door mensen via communicatie en samenwerking centraal.

Het belangrijkste instrument voor KM is dan ook de 'community of practice', netwerken van mensen die elkaar ondersteunen, helpen en gemeenschappelijk ontwikkelen over afdelingsgrenzen heen. 74 procent van alle bedrijven geeft aan dat zij deze 'communities' actief organiseren en dat de resultaten daarvan leiden tot zichtbare opbrengsten.

De rol van informatietechnologie binnen KM lijkt paradoxaal. Hoewel alle bedrijven IT inzetten in hun KM-activiteiten, geven de respondenten aan dat IT niet voldoende is maar slechts voorwaardescheppend. Het merendeel van de respondenten meldt een spanningsveld tussen IT-hulpmiddelen en de motiverende aspecten van leren en kennis delen.

63 Procent van de bedrijven geeft aan dat de cultuur is veranderd door KM-initiatieven. Hierbij wordt met name de expliciete aandacht voor het delen van kennis over divisies, locaties en operaties genoemd.

De belangrijkste barrières die bedrijven ondervinden bij het inrichten van kennismanagement zijn:

> Onvoldoende tijd, zowel in de directiekamer als op de werkvloer, om gestructureerd om te gaan met leren en kennisontwikkeling;

- > Gedecentraliseerde en federatieve structuren die de nadruk leggen op lokale resultaten in plaats van gedeeld belang;
- > Gerichtheid op actie in plaats van reflectie;
- > Mobiliteit van werknemers waardoor kennis moeilijk beklijft;
- > Weerstand tegen kennis van anderen, vooral uit andere culturen en organisatieonderdelen ('not-invented-here syndrome');
- > Interne competitie;
- > Angst van werknemers voor verlies van status en baan.

Omgaan met deze barrières vraagt vooral veel zweetdruppels, zo blijkt uit het onderzoek. Gewenste veranderingen komen niet zomaar tot stand en vragen vooral een herhaalde communicatie over gewenste effecten, het realiseren van aantoonbare resultaten en vooral ook het adresseren van de onderliggende oorzaken van deze barrières. Die blijken vooral te liggen in de managementstijl en de wijze waarop mensen werkelijk worden beloond en beoordeeld in de dagelijkse gang van zaken.

40 Procent van de bedrijven koppelt KM-initiatieven aan indicatoren voor bedrijfsprestaties waarbij vooral de relatie tussen de balanced scorecard en kennismanagement veelvuldig aan de orde komt. Een aantal bedrijven stuurt haar KM-initiatieven aan vanuit het EFQM business-excellence-model (in Nederland beter bekend als het INK-model).

KM-initiatieven worden over het algemeen uitgevoerd in projectvorm waarbij de projecten als alle andere projecten worden beoordeeld aan de hand van uitkomsten, effecten en efficiëntie.

Een minderheid van de bedrijven meet echter kwantitatief de impact van KM-initiatieven. Hierbij wordt vooral melding gemaakt van het feit

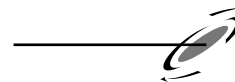
dat het niet mogelijk blijkt te bewijzen dat KM-interventies aantoonbaar hebben bijgedragen aan verbetering van de bedrijfsprestaties. Dat komt vooral omdat KM wordt toegepast parallel aan allerlei andere initiatieven.

Wanneer bedrijven de impact van KM meten, rapporteren zij vooral opbrengsten in termen van verbeteringen in de kwaliteit en continuïteit van werkmethoden ('ways of working'), verbeteringen in werknemerstevredenheid en competentieniveau en verbeteringen in klanttevredenheid.

Slechts 7 procent van de bedrijven meet het intellectuele kapitaal als onderdeel van de balans of heeft plannen daartoe. De voornaamste reden is dat er nog geen goede indicatoren zijn die ook daadwerkelijk helpen in de dagelijkse bedrijfsvoering.

### Volgende fase onderzoek

Het onderzoek laat zien dat een groot aantal Europese bedrijven en organisaties serieus aan de slag is gegaan met kennismanagement en het kaf van het koren heeft weten te scheiden als het gaat om aanpakken en instrumenten. De volgende stap in het onderzoek is het nomineren van de 'good practice'-organisaties en het verder onderzoeken van succesfactoren in hun praktijk. Het is de bedoeling dat deze 'good practice'-bedrijven vervolgens gaan optreden als mentor van bedrijven die hun eigen activiteiten op het vlak van kennismanagement op een hoger plan willen brengen.



### Rob van der Spek en Geoff Carter

*Rob van der Spek is senior adviseur kennismanagement bij Cibat Adviseurs/Opleiders. Geoff Carter is projectleider 'Best practice studie kennismanagement' van de European Foundation for Quality Management (EFQM). Voor meer informatie over het onderzoek en vervolgstappen kunt u contact opnemen met de auteurs via [rvdspek@cibat.nl](mailto:rvdspek@cibat.nl) of [carter@efqm.org](mailto:carter@efqm.org).*