

Gelezen: Kennismanagement in de praktijk

Er verschijnen de laatste jaren veel publicaties over kennismanagement. Als adviseur of manager kun je je dagen gemakkelijk doorkomen met het bijhouden van literatuur op dit gebied.

Gelukkig hebben we daar de tijd niet voor.

Wat is het dan toch fijn als twee "goeroe's" op dit terrein een handzaam boek schrijven.

Thomas Davenport en Laurence Prusak zijn twee van die "goeroe's". Davenport is hoogleraar Informatiemanagement (niet hetzelfde als kennismanagement) en Prusak werkt als algemeen directeur van IBM Consulting Group.

Met hun "Kennismanagement in de praktijk" wilden ze een praktische handleiding schrijven voor managers die kennis willen inzetten voor het succes van hun onderneming.

Volgens mij zijn zij daar aardig in geslaagd.

"Kennismanagement in de praktijk" kent een logische opbouw. Eerst schetsen ze een theoretisch kader (doorspekt met tips en voorbeelden), waarna de auteurs steeds praktischer worden.

Davenport en Prusak hanteren een zeer leesbaar taalgebruik, waarbij zij zich regelmatig bedienen van opmerkelijke citaten zoals deze uitspraak van de president-directeur van Hewlett-Packard:

"Als HP wist wat HP weet, zouden we drie maal zo winstgevend zijn." (p. 13).

Na de inleiding –waarin de auteurs kort aangeven waar de grote aandacht voor kennis vandaan komt– gaan Davenport en Prusak in het eerste hoofdstuk in op de vraag: wat verstaan we onder kennis?

Zij maken een terecht onderscheid in data, informatie en kennis.

Kennis wordt dan gedefinieerd als "een veranderlijke combinatie van vastgelegde ervaring, waarden contextuele informatie en vakkundig inzicht dat een kader vormt waarmee nieuwe ervaringen en informatie geëvalueerd en geïntegreerd kunnen worden. Kennis komt voort uit het verstand van de bezitters ervan en daar wordt het ook toegepast. Binnen organisaties wordt kennis niet alleen vastgelegd in documenten en in informatiecentra maar ook in de routines, werkwijzen, gewoontes en regels" (p. 25).

De auteurs staan stil bij de belangrijkste onderdelen van kennis (zoals ervaring, gefundeerde waarheid en waarden en overtuigingen), om vervolgens in te gaan op de vraag waarom kennis sinds kort bestempeld wordt als bedrijfskapitaal.

"Schuldig" aan deze ontwikkeling zijn:

- De veranderde wereldeconomie.
Betere communicatie- en transportmethoden leiden tot een grotere internationale concurrentie.
- Het samengaan van product en service.
Het traditionele onderscheid tussen gefabriceerde producten, service en ideeën valt weg.
- Duurzaam concurrentievoordeel.
Een voorsprong in kennis is een duurzame voorsprong.
- Bedrijfs grootte en kennismanagement.
Bedrijven zijn vaak te groot en geografisch te zeer verspreid om aanwezige kennis zonder beleid te benutten.
- Computernetwerken en uitwisseling van kennis.
Informatie- en communicatietechnologie biedt nieuwe en betere mogelijkheden om kennis te managen.

In het tweede hoofdstuk gaan Davenport en Prusak in op de werking van de "kennismarkt": "Wanneer wij willen dat kennis in beweging blijft en er effectiever gebruik van wordt gemaakt, moeten we de krachten die kennis aandrijven beter leren begrijpen.

Wij geloven dat kennis wordt aangedreven door marktkrachten, die ongeveer hetzelfde werken als die op

markten voor tastbaarder goederen", schrijven de auteurs (p. 52).

Zij schetsen o.a. sociale, economische en politieke factoren die van invloed zijn op de kennismarkt. Zo beschrijven zij welke factoren bepalend zijn voor het prijssysteem:

- Reciprociteit.
Als je verwacht kennis (of iets anders) terug te krijgen, ben je eerder bereid jouw kennis te delen.
- Reputatie.
Als je gezien wordt als een persoon met expertise en de bereidheid die te delen, dan zijn mensen eerder geneigd hun kennis met jou te delen.
- Altruïsme.
Er zijn mensen die gewoon graag mensen helpen en er niet persé iets voor terug hoeven.
- Vertrouwen.
Mensen moeten zichtbaar erkenning krijgen voor het delen van kennis. Dit vertrouwen moet binnen de organisatie alomtegenwoordig zijn en uitgedragen worden door de top van de organisatie.

De rest van dit hoofdstuk is vooral gewijd aan inefficiënte aspecten van de kennismarkt, aan de ontwikkeling van effectieve kennismarkten en aan bijkomstige voordelen van kennismarkten (zoals een betere arbeidsmoraal en een grotere coherentie van het bedrijf).

De volgende drie hoofdstukken behandelen achtereenvolgens

1. Het genereren van kennis.
2. Codificatie en coördinatie van kennis.
3. Kennisoverdracht.

Deze drie hoofdstukken hebben een sterk "hoe kan ik het doen?"-karakter.

In dit gedeelte –bij codificatie- wordt ook voor het eerst aandacht geschonken aan het begrip "*impliciete kennis*".

Dit is kennis die impliciet verborgen is in het handelen van de medewerkers, werkprocessen, de geldende normen en waarden, structuren etc.

Het hoofdstuk over kennisoverdracht vind ik het zwakste deel van het boek. Effectief kennis overdragen binnen een organisatie kan volgens de auteurs het meest effectief door intelligente mensen aan te nemen en hen met elkaar te laten praten.

Een wel erg simplistische benadering!

De strategieën voor kennisoverdracht die zij vervolgens presenteren, zijn dan ook aan de magere kant. Formele leersituaties (zoals incompany trainingen of workshops) en informele leersituaties zoals coaching en intervisie worden door de auteurs genegeerd.

De terechte aandacht voor culturele factoren die kennisoverdracht belemmeren, kan dit hoofdstuk helaas niet redden.

In het zesde hoofdstuk gaan Davenport en Prusak in op de functies die nodig zijn om kennismanagement te realiseren. Uiteraard maakt kennismanagement deel uit van ieders werk. Maar daarnaast heb je als organisatie speciale kennismanagementfunctionarissen nodig.

In dit weinig spectaculaire hoofdstuk worden de functies kort omschreven, inclusief de vaardigheden die deze functionarissen hebben.

Het zevende hoofdstuk is waarschijnlijk het snelst gedateerd.

De auteurs bespreken hier namelijk technologieën voor kennismanagement. Steeds vaker zijn deze technologieën op webtechnologie gebaseerd (zoals Lotus Notes).

Davenport en Prusak stellen onder meer dat kennistechnologie heeft geleden onder te hoge verwachtingen. Deze technologie werd gezien als dé oplossing van problemen. Terwijl techniek uiteraard slecht een hulpmiddel is.

Dit hoofdstuk bevat daarom vooral de boodschap om de beperkingen van technologie in het oog te houden. Veranderingen in gedrag en organisatiecultuur realiseer je immers niet door een programma te installeren. Technologie alleen zorgt er niet voor dat mensen kennis delen.

Het één na laatste hoofdstuk beschrijft kennismanagementprojecten die in de praktijk zijn uitgevoerd. Op basis van deze ervaringen formuleren de schrijvers negen factoren die bijdragen aan een succesvol kennisproject.

De belangrijkste en moeilijkste factor is een *kennisgerichte cultuur*.

Deze bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een positieve houding te aanzien van kennis.
Werknemers zijn slim, nieuwsgierig en bereid en vrij om te onderzoeken. Leidinggevenden stimuleren kennisscheppende activiteiten van werknemers.
- De afwezigheid van kennisbelemmerende factoren binnen de bedrijfscultuur: mensen staan positief tegenover het bedrijf en hebben geen angst dat het delen van kennis ten koste van hun baan gaat.
- Het type kennismanagementproject sluit aan bij de bedrijfscultuur. (p. 227).

"Niet lullen, maar poetsen". Dat kun je het motto van het laatste hoofdstuk noemen: de pragmatische kant van kennismanagement.

Hoe kun je aan de slag, hoe kun je aansluiten bij bestaande managementprogramma's (zoals kwaliteitszorg of organisatorisch leren)?

De auteurs gaan er maar kort op in.

Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is daarom het aardigste: de zeven meest voorkomende struikelblokken die bedrijven tegenkomen bij kennismanagement:

1. Een overmatige gerichtheid op technologie.
2. Niet kennis, maar informatie wordt ontsloten.
3. Het woord "kennis" kan binnen de organisatie niet gebruikt worden.
4. Iedereen is kennismanager (dus niemand).
5. De waarde van kennismanagement wordt niet gemeten. Het is een geloof.
6. Het gaat niet om de toegankelijkheid van kennis, maar om gebrek aan aandacht voor kennis.
7. Men is bang dat machtsposities door kennismanagement worden aangetast.

Samenvattend:

Ondanks enkele tekortkomingen is deze publicatie een zinvolle bijdrage voor een ieder die werk wil maken van kennis. En wie wil dat niet? Want:

De enige duurzame voorsprong van een bedrijf komt voort uit wat het gezamenlijk weet, hoe effectief het daar gebruik van maakt en hoe gemakkelijk het nieuwe kennis verwerft en gebruikt. (p. 17).

Wilfred Rubens

wilfred.rubens@siennax.com

Davenport, T.H. en Prusak, L. (1998), "Kennismanagement in de praktijk", Amsterdam/Antwerpen: uitgeverij Contact, ISBN: 90-254-1317-x , 279 bladzijden.

Oorspronkelijke titel: Working Knowledge.