

Kennismanagementprofiel

A.F.A. Korsten

Een manier om erachter te komen wat kennismanagement kan zijn om eens te kijken naar personeelsadvertenties. Dat deden we ook. We troffen de volgend advertentie aan.

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat plaatste in 2000 de volgende advertentie: ‘Voor dat zo ’n landingsbaan er ligt moeten er heel wat ballonnetjes opgelaten worden. Welke strategie pakt onderzoek en *kennismanagement* op? Verderop in de advertentie blijkt dat de gezochte kandidaat met de Directeur-generaal Rijksluchtvaart dienst verantwoordelijk is voor de inrichting van het programmabureau, het managen van een team van professionals, het aansturen en coördineren van het werk en het opstellen van samenvattende onderzoeks- en voortgangsrapportages. Mede door (inter)nationaal kennismanagement waarborgt u een hoogstaand wetenschappelijk niveau. De kandidaat geeft leiding aan onderzoeksprojecten en moet op innovatieve wijze onderzoek op zetten en inrichten.

Vereisten: ‘U weet wat kennismanagement is. U kunt omgaan met universiteiten, onderzoeksbureaus, onafhankelijke experts enz.

Volgens deze advertentie heeft het er veel van weg dat de door V&W gevraagde kandidaat zich bezig moet houden met *kenniscreatie* en met contra-expertise, *kennis delen* (immers het woord team valt), *kennis toepassen* en vermoedelijk ook met *kennis beoordelen*. Dat roept de vraag op welke onderdelen tot kennismanagement behoren. Behoren daartoe: kennis creëren, kennis delen, kennis toepassen en kennis beoordelen of wordt er nog iets gemist?

Kennismanagementprofiel van een organisatie

Volgens M. Weggeman kan van een organisatie een *kennismanagementprofiel* (KM-profiel) gemaakt worden. Hij stelde dit in zijn boek ‘Kennismanagement’. Dit omvat in zijn ogen:

- Vaststellen benodigde kennis;
- Inventariseren beschikbare kennis;
- Kennis ontwikkelen;
- Kennis delen;
- Kennis toepassen;
- Kennis evalueren.

Hoe kom je tot een kennismanagementprofiel, een KM-profiel? Door een *kennismanagementscan* op te zetten.

Kennismanagementscan

M. Weggeman heeft een kennismanagement scan opgesteld die we hier weergeven. Dit was voor hem een eerste poging die was gebaseerd op ervaringen met eerdere proefversies.

		Antwoord				
0	<i>Algemeen</i>					
0.1	Een organisatie dient expliciete doelen te hebben t.a.v. het plannen, besturen en beheren van de productiefactor kennis?	On-eens	2	3	4	Eens 5
0.2	Onze organisatie heeft expliciete doelen te hebben t.a.v. het plannen, besturen en beheren van de productiefactor kennis?	Nee, nauwe lijks				Ja
1	<i>Vaststelling benodigde kennis</i>					
1.1	De strategie van onze organisatie is zo duidelijk dat we daaruit af kunnen leiden welke kennis nodig is om die strategie te realiseren.	On-eens				Eens
1.2	Het expliciet vaststellen van de benodigde kennis om de strategie te					

	realiseren, is bij ons een gesystemiseerd routineproces.					
1.3	Wij weten welke kennis wij nodig hebben om onze strategie te realiseren.	On eens				Eens
1.4	Soms volgen wij de omgekeerde weg: gegeven de aard (exclusiviteit) en het niveau van de beschikbare kennis, wordt vastgesteld welke strategische kansen wij op basis daarvan in de markt zouden kunnen creëren.	On eens				Eens
	<i>Bijbehorende open vragen</i>					
1.2	Bij score >3: Hoe verloopt dat proces (stappen) en door wie wordt het uitgevoerd?					
1.3	Als score >3: Hoe weet u dat?					
2	<i>Inventariseren bestaande kennis</i>					
2.1	Wij weten op welke gebieden wij meer (bredere of kwalitatief hoogwaardigere) kennis in huis hebben dan onze belangrijkste concurrent(en).	On eens				Eens
2.2	Het is mij bekend welke kenniswerkers in mijn werkomgeving beschikken over voor ons waardevolle maar schaarse kennis (schaars is: niet makkelijk vervangbaar; moet een hoge prijs voor betaald worden)	On eens				Eens
2.3	Als een bepaalde vraag van een (interne of externe) klant bij mij binnenkomt of als ik betrokken raak bij een gesprek tussen collega's over zo 'n binnengekomen vraag, dan kan ik zeggen wie in mijn werkomgeving over de meeste kennis beschikt om die vraag te beantwoorden.	Zelden				Bijna altijd
2.4	Als een bepaalde vraag van een (interne of externe) klant bij mij binnenkomt of als ik betrokken raak bij een gesprek tussen collega's over zo 'n binnengekomen vraag, dan kan ik zeggen waar in onze organisatie zich de meeste kennis bevindt om die vraag te beantwoorden.	Zelden				Bijna altijd
2.5	Wij beschikken over een formele – al dan niet geautoriseerde – index/database waarin opgezocht kan worden welke kennis waar in de organisatie aanwezig is.	On eens				Eens
2.6	De kennis die wij van onze producten/diensten hebben, is kwalitatief van ene vergelijkbaar niveau als de kennis die wij hebben van onze productieprocessen.	On eens				Eens
2.7	De kennis die wij van onze producten/diensten hebben, is kwalitatief van een vergelijkbaar niveau als de kennis die wij hebben van onze markten/klanten.	On eens				Eens
	<i>Bijbehorende open vragen</i>					
Bij 2.1	Bij score >3: Hoe weet u dat? Welk proces levert dat antwoord op?					
2.2	Bij score >3: Hoe weet u dat? Welk proces levert dat antwoord op?					
2.2	Bij alle scores: Wat wordt gedaan om dragers van waardevolle, schaarse kennis voor de organisatie te behouden?					
2.5	Bij score >3: Hoe ziet die index/database eruit? Wie is verantwoordelijk voor de validiteit en het periodiek muteren van die index/database?					
3	<i>Ontwikkelen (nieuwe) kennis</i>					
3.1	Omdat wij enerzijds weten welke kennis er voor de realisatie van onze strategie nodig is en anderzijds weten welke kennis wij in huis hebben, weten wij ook welke nieuwe kennis wij moeten ontwikkelen of acquireren. Kortom, de kennisleemtes zijn bekend.	On eens				Eens
3.2	Beslissen over make or buy of het samen met een externe partner ontwikkelen van nieuwe benodigde kennis, worden hier expliciet en op voornamelijk rationele gronden genomen.	Zelden				Altijd
3.3	Wij beschikken over formele kennisontwikkelingsprocedures zoals kennisontwikkelingspilot studies, - projecten, - programma's e.d.	On eens				Eens

3.4	In onze organisatie wordt ook spontaan nieuwe kennis ontwikkeld die niet direct voor de realisatie van de vigerende strategie nodig is (motieven: bijvoorbeeld technology push of hobbyisme).	On-eens				Eens
3.5	De in vraag 3.4 bedoelde spontane kennisontwikkelingsactiviteiten beslaan gemiddeld tussen de 10 en 20% van de totale capaciteit die voor het ontwikkelen van nieuwe kennis beschikbaar is.	On-eens				Eens
3.6	Wij hebben goede contacten met onderzoeksinstituten (universiteiten, R&D laboratoria, technologiecentra e.d.) die ene reputatie hebben op kennisgebieden die voor ons van strategisch belang zijn.	On-eens				Eens
3.7	Het komt wel eens voor dat men op twee verschillende plaatsen in de organisatie tegelijkertijd bezig is dezelfde nieuwe kennis te ontwikkelen.	On-eens				Eens
3.8	Het komt wel eens voor dat bij een bepaalde afdeling of groep een kennisachterstand is ontstaan die alleen tegen relatief hoge kosten weer ingelopen kan worden.	On-eens				Eens
3.9	Ongeacht het al dan niet aanwezig zijn van ene lange termijn strategie wordt er bij ons periodiek en gestructureerd nagedacht over de vraag welke kennis de organisatie over 5 tot 10 jaar in huis zou moeten hebben.	On-eens				Eens
	Bijbehorende open vragen					
Bij 3.2	Bij score >3: Hoe is dat besluitvormingsproces ingericht? Welke beslissingscriteria worden daarbij gehanteerd?					
3.3	Bij score >3:Kunt u die procedures nader toelichten, omschrijven?					
3.7	Bij score <3: Hoe komt dat c.q. waar ligt dat aan?					
3.8	Bij score <3: Hoe kan zo 'n kennisachterstand ontstaan?					
3.9	Bij score >3: Wie houden zich daarmee bezig en hoe doen zij dat?					
4	<i>Kennis delen</i>					
4.1	Wij besteden expliciet en formeel aandacht aan het delen van beschikbare kennis met medewerkers waarvan verwacht wordt dat zij die kennis voor het uitvoeren van hun taken nodig hebben.	On-eens				Eens
4.2	De cultuur, de sfeer, het samenwerkingsklimaat in onze organisatie is van dien aard dat kenniswerkers zich vrij voelen om hun kennis spontaan en informeel met anderen te delen.	On-eens				Eens
4.3	Het delen van kennis met anderen, kan de positie van de betreffende kenniswerker in de organisatie verzwakken; kennis is immers macht.	On-eens				Eens
4.4	Voor een kenniswerker loont het bij ons niet de moeite om zijn kennis met anderen te delen omdat hij er in het algemeen weinig tot niets voor terugkrijgt.	On-eens				Eens
4.5	Iemand die voor zijn werk op zoek gaat naar bepaalde kennis, komt in de meeste gevallen ook terecht bij diegenen in de organisatie die over dat onderwerp het meeste weet.	On-eens				Eens
4.6	Ten aanzien van het verwerven en verspreiden van kennis, geldt in onze organisatie voor iedere kenniswerker dat hij zowel een haal- als een brengplicht heeft.	On-eens				Eens
4.7	Het komt wel eens voor dat kostbare fouten worden gemaakt omdat benodigde kennis niet op tijd op de juiste plaats beschikbaar was.	On-eens				Eens
4.8	Wij leren van elkaars fouten en ervaringen.	On-eens				Eens
4.9	Het delen van kennis wordt in onze organisatie op de volgende wijzen gefaciliteerd:	On-eens				Eens
4.9.1	Via interne discussiebijeenkomsten en progress meetings					
4.9.2	Via (interne of externe) opleidingen, cursussen, lezingen, seminars					
4.9.3	Via rapporten, manuals, instructiebladen en andere soft ware					
4.9.4	Via case evaluaties van afgesloten (gelukke of mislukte) projecten					
4.9.5	Via training-on-the job in meester-gezel verband					
4.9.6	Via rotatie van waardevolle schaarse kennisdragers over verschillende afdelingen					
4.9.7	Via archief-, bibliotheek- en documentatieservices/ diensten					

4.9.8	Via informatietechnologie (databases, intranet, groupware)					
4.9.9	Via een communicatiebevorderend inrichten van het gebouw					
4.9.10	Via informele face-to-face contacten					
	Bijbehorende open vragen					
4.1	Als score > 3: Hoe verloopt het formele kennisdelingsproces (stappen, procedures)? Wie heeft daarin welke verantwoordelijkheden? Welke rol speelt IT daarbij?					
4.2	Als score < 3: Kunt u de samenwerkingscultuur omschrijven die tot spontane kennisdeling leidt?					
4.2	Als score <3: Welke elementen in de organisatiecultuur belemmeren het spontaan delen van kennis?					
4.4	Als score > 3: Waardoor worden kenniswerkers gemotiveerd om hun kennis met anderen te delen?					
4.6	Als score > 3: Hoe staat het met de praktische naleving van die haalen en brengplicht?					
4.9	Hanteert uw organisatie nog andere methoden om het delen van kennis te faciliteren dan de hier genoemde? Zo ja, welke zijn dat dan?					
5	<i>Kennis toepassen</i>					
5.1	Nieuw ontwikkelde of geacquireerde kennis wordt, nadat die gedeeld is, doorgaans snel toegepast wanneer dat zo nu en dan van hogerhand wordt opgedragen.	Omn-eens				Eens
5.2	Nieuw ontwikkelde of geacquireerde kennis wordt, nadat die gedeeld is, doorgaans snel spontaan toegepast door de kenniswerkers waarvoor die kennis bestemd is.	On-eens				Eens
5.3	Als er in onze organisatie weerstand is om nieuwe, gedeelde kennis snel toe te passen, dan kan dat een gevolg zijn van de volgende oorzaken:					
5.3.1	Kenniswerkers waarvoor de nieuwe kennis bestemd is, zijn onvoldoende betrokken geweest bij de ontwikkeling van die nieuwe kennis (not-invented-here syndroom)	Komt zelden voor				Vaak
5.3.2	Management stelt de toepassing van de nieuwe kennis voortdurend verplicht (Dat leidt tot weerstand omdat kenniswerkers van mening zijn dat hoger management wel mag bepalen wat er gedaan moet worden (strategische afhankelijkheid) maar dat de professionals zelf mogen bepalen hoe – en dus met welke kennis – zij dat doen (operationele autonomie))	Zelden				Vaak
5.3.3	De nieuwe kennis draagt volgens de professionals niet bij aan een betere, snellere, goedkopere of meer plezierige uitvoering van de aan hen opgelegde taken	Zelden				Vaak
5.3.4	Kenniswerkers zijn te zeer gehecht aan hun routines en gewoonten (Wij hebben het altijd op deze manier gedaan en dat heeft steeds goed gewerkt)	Zelden				Vaak
5.3.5	Senior kenniswerkers hebben niet geleerd te leren en vinden daarom dat de nieuwe kennis vooral van belang is voor jongeren en voor nieuwe medewerkers.	Zelden				Vaak
	Bijbehorende open vragen					
5.2	Als score > 3: Wat zijn de motieven van kenniswerkers om nieuwe gedeelde kennis doorgaans snel spontaan toe te passen?					
5.3	Zijn er nog andere oorzaken te noemen waardoor het komt dat er in uw organisatie soms weerstand bestaat tegen het snel toepassen van nieuwe gedeelde kennis? Zo ja: welke zijn dat?					
6	<i>Kennis evalueren</i>					
6.1	Omdat wij enerzijds weten welke kennis wij voor de realisering van onze strategie nodig hebben en anderzijds weten welke kennis wij in huis hebben, kunnen wij vaststellen welke in de organisatie beschikbare kennis niet langer meer van belang is voor de uitvoering van de strategie.	Zeers oneens				Zeers eens

6.2	Kenniswerkers die voor het overgrote deel over kennis beschikken die voor de uitvoering van de strategie niet (meer) van belang is, worden het onderwerp van coachings-, trainings-, (om)scholings of andere leerprogramma's teneinde het rendement op de kennis van die medewerkers (weer) op een aanvaardbaar niveau te brengen.	Zeerooneens					Zeereens
6.3	Er zijn in het primaire proces van onze organisatie geen kenniswerkers te vinden waarvoor geldt dat meer dan 50% van hun kennis niet (meer) van belang is voor de uitvoering van onze strategie.	Zeerooneens					Zeereens
6.4	Er wordt in onze organisatie nauwelijks (collectieve) archiefruimte of geheugencapaciteit van centrale databases in beslag genomen voor het bewaren van kennis die we zelden of niet meer gebruiken.	Zeerooneens					Zeereens
6.5	Er wordt in onze organisatie nauwelijks (collectieve) ruimte in beslag genomen door apparatuur, machines, opstellingen en installaties waar zelden of geen gebruik van gemaakt wordt.	Zeerooneens					Zeereens
	Bijbehorende open vragen						
6.1	Als score > 3: Hoe ontdoet de organisatie zich (fysiek) van kennis die obsoleet is geworden?						
6.2	Als score > 3: Hoe zien die programma's er uit in termen van inhoud en procedure?						
6.3	Als score < 3: Waarom beschikt de organisatie niet of nauwelijks over dergelijke programma's?						
6.3	Als score > 3: Hoe komt het dat dergelijke kenniswerkers slechts sporadisch in het primaire proces aangetroffen worden?						
6.3	Als score < 3: Hoe komt het dat dergelijke kenniswerkers toch nog in het primaire proces actief zijn? Is de kosten/batenverhouding van zo'n medewerker geen issue of kan de organisatie zich de luxe van een laag rendement op een dele van de kenniswerkers permitteren of heerst er een 'te lief' sociaal beleid of zijn er andere redenen voor die situatie te noemen?						

Weggemans meent dat per operationeel proces van de kenniswaardeketen een rapportcijfer moet worden afgegeven. Die cijfers moet men dan in een cirkel plaatsen waarna men de punten kan verbinden. Zo wordt een KM-profiel zichtbaar wat voor verbetering vatbaar is.

Vraag: Deze scan kent bepaalde vragen die verraden dat de scan vooral voor private organisaties is opgesteld. Hoe ziet een omwerking hiervan voor een gemeente eruit?