



“Kennis moet toegankelijk zijn in onze organisatie, maar hoe doe je dat?”

Certificeerder Certiked ontwikkelde een model voor kennismangement voor kennisintensieve organisaties. In dit model zijn de belangrijkste pijlers van kwaliteitsmanagement toegepast. Het model kan dan ook geïntegreerd worden in het kwaliteitsmanagementsysteem. Twee kennisintensieve organisaties doorliepen een pilot met het model. De ervaringen zijn positief, de beide organisaties hebben concrete stappen gezet en hebben heldere doelstellingen voor ogen.

“Kun je de effecten van kennismanagement binnen de juridische sector meetbaar maken?”

Met die vraag startten Paul Bartelings (Director Learning & Knowledge, Holland Van Gijzen, advocaten en notarissen LLP) en Sandra Henke (eindverantwoordelijk voor de certificerende organisatie Certiked) in 2010 een verkenning. Al snel luidde de conclusie: nee. Want: wanneer kun je de resultaten in een organisatie toedichten aan één specifiek aspect van de bedrijfsvoering? Er zijn zo veel factoren die een rol spelen, dat de effecten van kennismanagement isoleren een haast onmogelijke opdracht is. Maar wat is dan wél mogelijk?

In de verkenningsfase is veel literatuur geraadpleegd. Daaruit bleek dat een kennismanagementsysteem invoeren en onderhouden niet eenvoudig is. Al is het maar omdat de beschikbare theorieën en modellen complex zijn en er vele, uiteenlopende definities zijn van kennis, kennismanagement en kennismanagementsystemen.

Initiatieven om kennismanagement in te voeren in een organisatie mislukken vaak doordat:

- er op het hoogste managementniveau geen richting wordt gegeven;
- er geen goede structuur is aangebracht in het systeem;
- de dienstverlening te veel als uniek wordt gekarakteriseerd, waardoor mogelijkheden voor kennisdeling niet worden (h)erkend;
- geen aandacht wordt besteed aan de benodigde cultuur:

“Kennis delen moet ook gemanaged worden”

kennis = macht, pas als men bereid is te delen ‘werkt’ een kennismanagementsysteem, en;

- de verkeerde benadering wordt gehanteerd: kennismanagement = een database.

Model voor kennismanagement

Certiked ontwikkelde vervolgens een model voor kennismanagement dat toepasbaar is in elke kennisintensieve organisatie. Het Certiked Model is een interpretatie van ISO 9001 naar de kennisintensieve sector, dat daarbij gebruikt is als kapstok. In het Certiked Model voor Kennismanagement zijn de belangrijkste pijlers van kwaliteitsmanagement toegepast: continue verbetering door plan-do-check-act, de professionals staan centraal, procesmatige benadering en IT is een ondersteunend hulpmiddel (en geen doel op zich).

Het ontwikkelen en invoeren van een kennismanagement-systeem vraagt tijd, energie en geld. De input is dus goed meetbaar. Echter, het resultaat van kennismanagement is lastig te meten en niet te isoleren. Want in welke termen drukt u het resultaat van kennismanagement uit? Een

In minder dan 50 woorden

- Certiked ontwikkelde in samenwerking met Advocaten- en Notarissenkantoor Holland Van Gijzen een model voor kennismanagement.
- Voor dit model is een interpretatie van ISO 9001 voor kennisintensieve organisaties gebruikt als kapstok. Hiermee is de link gelegd naar kwaliteitsmanagement.
- Twee kennisintensieve organisaties delen in dit artikel hun ervaringen met dit model.

verbeterd imago? Beter gekwalificeerde sollicitanten? Hogere klanttevredenheid? Een betere concurrentiepositie? De resultaten zijn niet te isoleren omdat de directe link tussen kennismanagement en betere prestaties lastig te leggen is. Kennismanagement is dus vooral meetbaar te maken door te kijken naar welke acties ondernomen moeten worden en naar hoe het kennismanagementproces verloopt. Deze aspecten zijn verwerkt in het Certiked Model.

Het model is opgedeeld in zes hoofdstukken, De hoofdstukken Beleid, Organisatie, Processen en Resultaten zijn volgens plan-do-check-act met elkaar verbonden. Waar mogelijk is ook binnen de hoofdstukken de verbetercyclus aangebracht.

Het onderwerp Beleid is onderverdeeld in de facetten beleid plannen, realiseren en evalueren en bevat de PDCA-cyclus. Beleid plannen gaat over het inzetten van kennis voor het bereiken van organisatiedoelen. Beleid realiseren zoomt in

op de bijdrage van medewerkers aan de organisatiedoelen en het creëren van de benodigde cultuur voor kennismanagement door het management. Beleid evalueren houdt in dat wordt bijgehouden wat de toegevoegde waarde is van kennismanagementactiviteiten voor de organisatie en dat eventueel het beleid en doelen worden bijgesteld.

In het hoofdstuk Mensen komen alle HR-processen aan bod: van werving en selectie naar professionaliseren en evalueren en verbeteren. Het hoofdstuk Hulpmiddelen gaat over het opdoen en behouden van kennis waar samengewerkt wordt met derden en bevat de ‘harde’ component zoals IT. Het model kan worden gebruikt voor bewustwording, nulmeting, besluitvorming, inrichting, implementatie, toetsing en communicatie.

In de afgelopen maanden hebben twee door Certiked ISO 9001-gecertificeerde relaties een pilot doorlopen met het Certiked Model voor Kennismanagement. Deze organisaties hebben met elkaar gemeen dat zij werken met hoog opgeleide professionals en dat zij al enkele jaren een ISO-certificaat hebben. Niet het hele model voor kennismanagement werd meegenomen, vooraf was een selectie gemaakt van vragen waarop de organisaties graag een antwoord wilden.

Ctgb: kennis is basis van primair proces

Het College voor de toelating van gewasbeschermingsmiddelen en biociden (Ctgb) uit Wageningen is een zelfstandig bestuursorgaan dat verantwoordelijk is voor de toelating van gewasbeschermingsmiddelen en biociden. In Nederland mogen alleen gewasbeschermingsmiddelen en biociden worden gebruikt, verhandeld of in voorraad worden gehouden die zijn toegelaten op grond van de Wet gewasbeschermingsmiddelen en biociden (Wgb). Het college bestaat uit onafhankelijke deskundigen en wordt ondersteund door een Collegesecretariaat, dat beslissingen wetenschappelijk en administratief voorbereidt. Bij het Ctgb werken ruim 100 medewerkers. Het merendeel van hen houdt zich bezig met de beoordelingen en is hoog opgeleid. Er werken onder meer biologen, toxicologen, chemici en artsen.

Voor het Ctgb vormt kennis de basis van het primaire proces, vertelt Sjon Kortekaas, Kennis- en kwaliteitsmanager. “Fabrikanten vragen ons een besluit te nemen over hun gewasbeschermingsproduct of biocide. Zodra er een aanvraag binnenkomt, gaan verschillende mensen, ieder vanuit hun eigen expertise werken aan de onderbouwing van het besluit. Er komt een stuk over milieu, over humane toxicologie, werkzaamheid, over de fysisch-chemische eigenschappen, etc. Om ervoor te zorgen dat er binnen een dossier en tussen verschillende dossiers op dezelfde manier gewerkt wordt, moet je afspraken maken over de toepassing van het toetsingskader. Het mag niet zo zijn dat als de een er aan werkt, er iets anders uitkomt, dan wanneer een ander er aan werkt.”

“Kennis is heel belangrijk voor deze organisatie, het is de basis van ons werk waarin we risicobeoordelingen maken”, zegt Annemiek de Bruijn Saracoglu, manager organisatie en innovatie bij het Ctgb. “We hebben veel expertise in huis. Wat we beter willen organiseren is het vastleggen van kennis en weten waar bepaalde kennis te vinden is, zowel binnen als buiten het Ctgb.”

Fasen Certiked Model voor Kennismanagement

1. Bewustwording: de noodzaak voor een structuur voor kennismanagement wordt onderkend.
2. Nulmeting: gebruik het model om de status te bepalen.
3. Besluitvorming: stel prioriteiten, bepaal doelen en acties en maak een plan van aanpak, met nadrukkelijk aandacht voor cultuur en communicatie.
4. Inrichting: ga aan de slag met de opzet.
5. Implementatie: voer in wat u heeft bedacht.
6. Toets en evalueer de resultaten, bijvoorbeeld met een interne of externe audit.

Integratie met kwaliteitsmanagement

Bij het Ctgb stond begin 2012 een herbeoordeling gepland voor ISO 9001 door Certiked. Tijdens de herbeoordeling is het model voor kennismanagement op hoofdlijnen meegevoerd. “We werken hier al jaren aan kennis, maar in mijn ogen leverde dat niet genoeg op”, zegt Annemiek. “Ik wilde graag een toetsing doen om te zien of we in voldoende mate professioneel bezig zijn met kennismanagement. En op welke vlakken kunnen we verbeteren?”

Aanvankelijk was de gedachte een apart systeem in te richten voor kennismanagement, maar al snel werd duidelijk dat het sterker is om dat te doen in samenhang met het kwaliteitssysteem. Een van de aanbevelingen was dan ook: bekijk de manier waarop je de werkprocessen voor kwaliteitsmanagement hebt beschreven, met de bril van kennismanagement. Wordt dan voldoende helder waar kennis van belang is in het werkproces? Is kennismanagement voldoende verankerd?

Uit het onderzoek werd duidelijk dat kennismanagement ervaren wordt als iets van de kennismanager. Sjon: “Kennismanagement is vaak informeel belegd. Kennis is een vast onderdeel binnen de functioneringsgesprekken, maar het is niet expliciet vastgelegd. De rol van kennismanager is redelijk nieuw, dus men wist ook niet zo goed waar ze mij voor kunnen inschakelen. Voor sommigen is het verwarrend: mijn taak is het beheer van de kennisinfrastructuur en niet het beheer van kennis. Momenteel loopt er een traject Actualisatie procesbeschrijving. Daarin nemen we nu ook kennisaspecten mee, zoals de vervangbaarheid van mensen. Als iemand ziek is of met pensioen gaat, zijn we die kennis dan kwijt of kunnen we deze kennis vastleggen, en zo ja, waar en hoe?”

Handvatten voor kennisambitie

Een andere uitkomst van de audit was dat het Ctgb de doelstellingen voor kennismanagement meer SMART moest maken. “Een concrete invulling hiervan is het benoemen van onze strategische kennisvelden”, zegt Sjon. “Moeten we alle kennis als even belangrijk beschouwen of zijn er speerpunten waarmee we ons kunnen profileren? Als organisatie hebben wij gezegd: ‘wij willen tot de top drie in Europa behoren’. In de audit is aan iedereen gevraagd: wat betekent dat voor jou? Daar kregen we verschillende antwoorden op. Op basis daarvan heb ik een analyse gemaakt: welke kennisvelden zijn er, in welke willen wij tot de top drie behoren. Wat zijn de relevante risico's en in welke kennisvelden is veel ontwikkeling? Het Ctgb staat voor de kundige beoordeling van gewasbeschermingsmiddelen en biociden en draagt daarmee bij aan een verantwoord gebruik van deze middelen op nationaal en Europees niveau.”

Het Ctgb is nu bezig met het benoemen van verantwoordelijken bij de gekozen strategische kennisvelden. Vervolgens is het zaak de mensen te faciliteren zodat ze ook in de

gelegenheid zijn om dat te doen. Sjon: “Dat lukt heel goed. Er is in deze organisatie heel veel energie van mensen voor kennis. Het zijn wetenschappers, het is hun vak, daar ligt hun drive. Als je daar richting aan kan geven, kun je ook een samenhangende ontwikkeling sturen. In de bestaande systemen moet helder worden waar de rol van kennis zit en op welke plek je kennis vastlegt. Dat doe je in het kwaliteitssysteem ook: waar wordt output gegenereerd, waar leg je dat vast, zodat het voor iedereen te herleiden is.”

Bewustwording van waarde van kennis

Voor Annemiek was een extra motivatie om aan de pilot mee te doen om het vervolgens te kunnen bespreken met haar collega-managers in het MT. “We hebben een vrij inhoudelijk gericht management, het is lastig om aandacht te vragen voor onderwerpen over bedrijfsvoering. Een resultaat van de audit is dat nu het MT de vragen stelt: wat zijn nu onze strategische kennisvelden, hoe gaan we dat organiseren, hoe wordt dat vastgelegd en hoe garanderen we dat de juiste kennis ook gebruikt wordt? Er is op managementniveau bewustwording ontstaan voor kennismanagement.”

Het is nog te vroeg om te benoemen wat er concreet, op operationeel niveau in de organisatie is veranderd. Op organisatieniveau wordt gewerkt aan het creëren van de structuur. “Ik zou het mooi vinden als mensen daar vragen over gaan stellen, zoals hoe hebben we dat hier nou geregeld? Of dat mensen zich ervan bewust zijn dat ze kennis

wortels in het reformatorisch geloof, ‘Driestarianen’ komen voornamelijk uit plaatsen in de Bible Belt. De christelijke identiteit vormt de vaste kern die de pedagogische en organisatorische aspecten bepaalt.

Driestar Educatief bestaat uit de onderdelen Driestar Hogeschool, Driestar Onderwijsadvies en Driestar Managementadvies. Nico Broer is quality assurance manager en in die hoedanigheid heeft hij ook de rol van kennismanager. “We zijn een kennisintensieve organisatie. Wat hebben we anders dan kennis? Het is onze grondstof, ons tussenproduct en ons eindproduct. We doen heel veel aan kennismanagement, maar niet expliciet, niet bewust.” Daarnaast signaleert Nico veel ontwikkelingen op het gebied van kennismanagement, zoals de lectoraten in het hbo. “Wij hebben ook een aantal lectoren, met om hen heen een kenniskring. Deze mensen doen bijvoorbeeld onderzoek. Maar welk onderzoek doen ze? Op welke onderwerpen richten ze zich? Heeft dat iets te maken met onze missie als organisatie? Is alles wat daar gebeurt dienstig en werkt het mee aan het bereiken van de strategische doelen? Die vragen zijn er wel, maar er wordt nergens systematisch aan gewerkt.”

Op inhoudelijke onderwerpen heeft Driestar Educatief expertiseteams. Hierin hebben zowel docenten als onderwijsadviseurs zitting. Zo is er een expertiseteam rekenen, een schoolvak waarin op de hogeschool les wordt gegeven. De onderwijsadviseurs helpen leerkrachten om hun rekenonderwijs te verbeteren, ze geven voorlichting over nieuwe

Kennismanagement gaat vooral om het stellen van vragen en van daaruit mensen in beweging zetten.

moeten delen en weten: ik moet die kennis delen, daar heb ik dat platform voor en ik word geacht dat daar vast te leggen. De audit heeft op het gebied van kennismanagement meer richting gegeven. Het was in beweging, we waren er mee bezig, maar het bleven vaak ad hoc-acties. Nu pakken we het meer gestructureerd op.”

Driestar Educatief

Voor onderwijsinstelling Stichting Driestar Educatief kwam de pilot over kennismanagement op het goede moment. Deze instelling is in 2005 ontstaan uit een fusie tussen een schoolbegeleidingsdienst en een hogeschool voor lerarenopleidingen. De historie voert terug naar 1944 toen in Zeeland een kweekschool werd opgericht met destijds drie studenten. In 1954 verhuisde de school naar Gouda waar Driestar Educatief nog steeds haar hoofdvestiging heeft, met tegenwoordig nevenvestigingen in Ridderkerk, Barneveld en Kapelle. Nog steeds heeft Driestar Educatief haar stevige

methodes en nieuwe manieren van rekenonderwijs geven. Nico: “Hoe kunnen die twee elkaar nou versterken? Want onderwijsadviseurs zitten in het veld en kunnen uitstekend voelhorens zijn van wat leeft in het veld, waar de hogeschooldocenten uiteindelijk ook hun werk voor doen, want die leiden leerkrachten op voor dat veld. Wij hebben de vorm gevonden van expertiseteams, maar in managementopzicht zijn daar veel vragen bij te stellen: Hoe is de organisatie van die teams? Is die overal het zelfde? Hebben we wel scherp hoe het bij iedereen loopt? Hoe halen we deze nieuwe kennis binnen? Is dat kennis die nodig is?”

Van toetsingskader naar koersdocument

Bij Driestar Educatief heeft Certiked dezelfde aanpak gehanteerd als bij het Ctgb. Tegelijk met de herbeoordeling voor ISO 9001, heeft Nico zich met collega's gebogen over het toetsingskader voor kennismanagement. Het was bedoeld als een soort nulmeting, om te bezien waar de instelling staat

op het gebied van kennismanagement. Inmiddels is Nico bezig met het schrijven van een koersdocument over kennismanagement voor het College van Bestuur. Hierin zijn integraal de verbeterpunten overgenomen uit het Certiked-rapport.

“Het rapport gaf mij een herkenbaar beeld, ik viel er niet van van mijn stoel. Maar het belangrijkste is dat het nu onderbouwd is, dat mensen zich erover hebben uitgesproken. Er gebeurt bij ons erg veel, maar het is niet genoeg gefocust, het is niet genoeg met elkaar in verbinding gebracht en niet genoeg geëxpliciteerd.”

In het koersdocument legt Nico de relatie met strategische doelen en worden de verbeterpunten als werkpunten voor dit jaar meegenomen. Zoveel mogelijk gaan deze in bestaande cycli mee. Nico heeft ook de prioriteiten al helder: “Ik begin met de expertiseteams en de kenniskringen, want dan zit ik in het hart van onze kennis. Bovendien is hierin de verscheidenheid het grootst. Het ene expertiseteam zit nu eenmaal anders in elkaar dan het andere. Je merkt dat er meer raakvlakken zouden kunnen zijn. Dat wordt wel geconstateerd, maar dan houdt het op. Op organisatieniveau wordt dit niet opgepakt.”

De kenniskringen zijn samenwerkingsverbanden van docenten die de lectoren voeden in hun werk ten behoeve van onderwijsadvies en opleidingen. “Zij hebben plannen gemaakt voor de komende vier jaar. Als ik die lees, dan denk ik nu: welk overleg is er geweest met onderwijsadvies, met

managementadvies en de pabo? Wat vragen zij van jullie? Dat moeten zij expliciteren naar jullie toe. Want anders zitten we met kennisproducten waar niemand op zit te wachten. Een lectoraatsperiode is vier jaar. Onlangs is er een nieuw lectoraat ingesteld, met andere accenten. Als je dan de voordrachten hoort en ziet wat er is opgeleverd, dan is mijn vraag: wat doen ze hiermee in de Pabo en in de lerarenopleiding voor het voortgezet onderwijs? Lectoraten zijn ingesteld om relatie te hebben met het werkveld, maar nadrukkelijk ook ter versteviging van de opleidingen.”

Voor Nico hebben de verbeterpunten vooral te maken met focus, met verbanden leggen en met convergentie van de strategische doelen. “Kennismanagement gaat vooral om het stellen van vragen en van daaruit mensen in beweging zetten. Je kan mensen niet dwingen kennis te delen, het moet ook bij henzelf een automatisme worden. Maar je kan er wel voor zorgen dat de kennis waar je mee bezig bent, je strategische doelen versterkt. Ik zit als een soort waakhond daarop.”

Auteurs

Sandra Henke is manager Certiked bij Lloyd's Register. Paul Bartelings is Director Learning & Knowledge bij Holland Van Gijzen, advocaten en notarissen LLP. Zij hebben gezamenlijk het Model voor Kennismanagement ontwikkeld.

De interviews zijn geschreven door Maud Notten. Zij is freelance tekstschrijver en eindredacteur van Sigma.

Advertentie

www.SigmaOnline.nl

Raadpleeg het online archief op SigmaOnline!

Als abonnee van het vaktijdschrift Sigma heeft u gratis toegang tot het online archief. Hier vindt u alle artikelen uit het tijdschrift en vele andere interessante artikelen. De meest gedownloade artikelen uit de base staan gerangschikt in de top 5. Op SigmaOnline vindt u tevens relevante vakinformatie voor kwaliteitsprofessionals, zoals nieuws, een column en de mogelijkheid u te abonneren op de gratis tweewekelijkse e-mailnieuwsbrief.



Stap voor stap

1. Ga naar www.sigmaonline.nl.
2. Log in met uw persoonlijke inloggegevens (per post of per e-mail ontvangen).
3. Ga op zoek naar uw informatie (zoek bijvoorbeeld op trefwoord of auteur).
4. Klik op Download pdf. Bij 'Mijn Downloads' ziet u de laatste artikelen die u heeft gedownload. Op www.SigmaOnline.nl vindt u bij 'Over deze site' een uitgebreide uitleg.