

“Kennis is een productiemiddel waarop gestuurd kan worden”

Kapitaal, arbeid en grondstoffen: elke manager stuurt op deze productie-factoren. Dat ook kennis een productiemiddel is waar men op moet sturen, dringt de afgelopen jaren steeds meer door, ook binnen de watersector. Veel bedrijven stellen een kennismanager of een adviseur kennismanagement aan die zich met dit onderwerp bezighoudt. Kennismanagers uit de Nederlandse watersector hebben elkaar gevonden en delen hun ervaringen en problemen. Voldoende aandacht creëren voor kennis en - minstens even belangrijk - de vaardigheden en houding om die kennis toe te passen, staat bovenaan de agenda.

Productiemiddelen moet men slim inzetten om als bedrijf goed en efficiënt te presteren. Als het gaat om kapitaal, arbeid en grondstoffen zal niemand die noodzaak ontkennen, maar het productiemiddel kennis krijgt vaak veel minder aandacht, ook in de watersector. Lang niet alle aanwezige kennis wordt effectief ingezet; regelmatig wordt zelfs kennis opnieuw ontwikkeld die elders al op de plank ligt.

Dat is jammer, want de watersector staat voor een aantal belangrijke uitdagingen waarin kennis centraal staat:

- overdracht van de (ervarings)kennis van vertrekkende werknemers

De gemiddelde leeftijd van werknemers in de watersector is bijna 50; veel babyboomers met een hoofd vol nuttige kennis en (vooral) ervaring gaan dus op relatief korte termijn de bedrijven verlaten. Hoe garandeer je dat je vooral die ervaringskennis in je bedrijf houdt?

- de verdeling van kennis

Vaak is onduidelijk wie over welke kennis beschikt, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Dat speelt zeker na fusies en functiewisselingen. Samenwerken en kennis delen is geen algemeen gebruik, maar wel noodzakelijk voor optimale benutting van kennis;

- de actualiteit van de kennis

Van veel organisaties is die de optelsom van wat medewerkers in het verleden aan kennis hebben opgedaan. Maar is dat wel de kennis die we nodig hebben voor een optimaal bedrijfsproces? Steken we misschien energie in het onderhoud van kennis die we niet meer nodig hebben of ontbreekt kennis over nuttige nieuwe technologieën of klanten?

- kennis vastleggen en borgen

Protocollen vergroten de efficiency van routinematige en cyclische werkzaamheden, maar ontbreken vaak. Denk bijvoorbeeld aan het verzamelen van gegevens voor de benchmark - meestal een moeizaam proces dat zowel bij waterschappen als waterbedrijven vaak steeds opnieuw - en tegen hoge interne kosten - wordt ontworpen. Ook bij niet-routinematige activiteiten wordt nog te weinig gelet op vastleggen en herbruikbaarheid van materiaal. Wie inventariseert bij het begin van een project of herbruikbaar materiaal voorhanden is uit een vergelijkbaar project en wie borgt na afloop van een project de opgedane kennis?

- uitbesteden bewaken

Hoe houd je de regie als je activiteiten uitbesteedt en zorg je dat je voldoende deskundigheid in huis houdt om de kwaliteit van uitbesteed werk te kunnen beoordelen?

- innoveren

Innovatie gaat niet alleen over nieuwe technologie, maar ook over kostenbesparing in het bedrijfsproces. Bij het richten van het innovatieproces op kostenbesparing is (letterlijk) nog veel winst te boeken. Kostenbesparing en bezuinigingen worden wel gezien als de belangrijkste stimulansen van innovatie.

Alle waterschappen en waterbedrijven zien zich in meerdere of mindere mate gesteld voor de bovenstaande uitdagingen. In veel bedrijven zijn de laatste jaren dan ook 'kennismanagers' aangesteld die zich met deze thema's bezighouden. Gelukkig hoeven ze niet allemaal voor elke uitdaging het wiel zelf uit te vinden. Leer van je collega-bedrijf of van externe deskundigen om snel vooruitgang te boeken en deel je ervaringen met collega's.

Dat is de gedachte achter de Community of Practice (CoP) Kennismanagement, die nu zes jaar bestaat en openstaat voor iedereen in de watersector met een kennismanagementtaak. Dit platform van kennismanagers uit waterschappen en waterbedrijven komt vier keer per jaar bij elkaar. De drinkwaterbedrijven PWN, DZH, WML, Brabant Water, Vitens en het Waterlaboratorium Noord doen mee, evenals de waterschappen De Dommel, Aa en Maas en Rijn en IJssel en de Hogeschool Zuyd.

Vaak begint kennismanagement vanuit de technische invalshoek met het in kaart brengen van de aanwezige kennis. Waterschap De Dommel en Brabant Water hebben daartoe samen in 2004 een pilot 'Kennispartners' uitgevoerd. Daarin is onder meer een gezamenlijke 'gele gids' voor kennis opgesteld, waarin na te zoeken is wie welke deskundigheid in huis heeft. Ook Waterschap Aa en Maas heeft in beeld gebracht wie welke kennis heeft. Dit gebeurde met het oog op de personeelsontwikkeling voor de komende jaren.

Tussen kennismanagement en organisatieontwikkeling bestaat een duidelijke connectie. Het idee kennis te delen kan heel bedreigend zijn en weerstand oproepen. Bij Waterschap De Dommel is kennis- en competentie management in samenhang met elkaar ontwikkeld. Kennis delen vormt ook een belangrijke rem op het rendement van onderzoek dat bedrijven laten doen. Weerstand tegen kennis delen belemmert de kennistransfer en daarmee het doordringen van kennis naar de plaatsen in het bedrijf waar zij ingezet kan worden. Een belangrijke

factor in innovatie is juist kennis delen, vooral op het grensvlak van vakgebieden.

Vaardigheden en houding zijn dus minstens zo belangrijk als de kennis zelf. Waardering voor kennis en ervaring binnen het bedrijf kan de sleutel zijn om weerstand tegen kennis delen te overwinnen. Daar ligt een belangrijke voorbeeldfunctie voor managers. Die moeten vooral zelf aan de slag met sturen op kennis als bedrijfsmiddel en met kennis delen, want een voorbeeld is veel krachtiger dan een uitgesproken voornemen. Bij Brabant Water is voor een praktische insteek gekozen. Sinds kort beschikt dit drinkwaterbedrijf over een eigen innovatieplatform waarin alle afdelingen zijn vertegenwoordigd. Het platform moet innovatie aanjagen en nieuwe, uit onderzoek ontwikkelde kennis, intern implementeren. Het platform beheert ook het budget. Het idee is dat afdelingen via het platform kennis inkopen of verkopen aan andere afdelingen. Hierdoor gaan de afdelingshoofden merken dat kennis een productiemiddel is. Kennis krijgt waarde.

Praktische handvatten

Tijdens recente CoP-bijeenkomsten is ook gepraat over de manier waarop medewerkers gemotiveerd kunnen worden om te veranderen. Hoe zorg je dat je de kennis van een vertrekkende senior in huis houdt? Hoe stel je een kennisstrategie op die past bij je bedrijf en hoe koppel je die aan je personeelsbeleid? Hoe stimuleer je innovatie, en welke instrumenten kun je inzetten om tot innovaties te komen?

Het woord 'kennismanagement' roept bij veel collega's weerstand op. In het verleden is de term soms misbruikt, werd kennismanagement gepresenteerd als een doel op zich in plaats van als het middel dat het is. Maar dat lijkt verleden tijd. Kennis zien we nu als een belangrijk productiemiddel, net als kapitaal, arbeid en grondstoffen. Managers moeten sturen op al die factoren. Kennismanagement biedt daarvoor handvatten. We moeten niet theoretiseren, maar heel praktisch aan de slag.

Renze van Houten (Waterschap Aa en Maas)
Frank Kouwe (Waterschap De Dommel)
Ruud van Nieuwenhuijze (Brabant Water)
Willem Koerselman (Kiwa Waterresearch)

De CoP Kennismanagement staat open voor drinkwaterbedrijven en waterschappen. Voor meer informatie: Willem Koerselman: (030) 606 95 89 of per e-mail: willem.koerselman@kiwa.nl.