

10 jaar Masterclass Kennismanagement

## **Colofon**

ISBN: 9789051795592

© 2007 de Baak, Management Centrum VNO-NCW, Driebergen  
en DNV-CIBIT, Bilthoven

### **Samenstelling:**

de Baak, Management Centrum VNO-NCW, Driebergen  
DNV-CIBIT, Bilthoven

Adriaan de Man (programma maker de Baak, Management Center VNO-NCW)  
Astrid Muijs (marketing manager DNV-CIBIT)

### **Redactie:**

Guus van Hoof (adviseur DNV-CIBIT)  
Stijn Jaspers (freelance journalist)

Dit boekje is als pdf te downloaden op [www.debaak.nl/kennismanagement](http://www.debaak.nl/kennismanagement) of  
[www.cibit.nl/kennismanagement](http://www.cibit.nl/kennismanagement) of tegen betaling te bestellen bij ScienceGuide,  
de uitgever.

ScienceGuide BV  
Croeselaan 15 | 3521 BJ Utrecht  
T 030 2905337  
[www.scienceguide.nl](http://www.scienceguide.nl)

# 10 jaar Masterclass Kennismanagement

7 verhalen uit de praktijk



**CIBIT** strengthening DNV



## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	7
Inleiding door Adriaan de Man	9
<i>de Baak, Management Centrum VNO-NCW</i>	
Interview Rob van der Spek	13
<i>DNV-CIBIT, kerndocent Masterclass Kennismanagement</i>	
Interview Sjoerd Croqué	23
<i>Directie Kennis, Ministerie van Landbouw, Natuur &amp; Visserij</i>	
Interview Luc Swaab	27
<i>iNDEX Technocentrum, regio Midden- en West-Brabant</i>	
Interview Guus van Hoof	31
<i>SenterNovem</i>	
Interview Berend de Bruin	35
<i>Expertisecentrum Arbeidsinspectie, Ministerie van Sociale Zaken &amp; Werkgelegenheid</i>	
Interview Ard den Outer	41
<i>Ingenieursbureau GWR (IGWR)</i>	
Interview Ton Visser	45
<i>Viataal</i>	
Interview Henk Rijke	49
<i>Koninklijke Marechaussee</i>	
De toekomst van kennismanagement	53



## VOORWOORD

Dit jaar bestond de Masterclass Kennismanagement van de Baak, Management Centrum VNO-NCW en DNV-CIBIT 10 jaar. Met dit boekje willen we kort stilstaan bij ervaringen van oud-deelnemers via een aantal korte interviews, en een blik vooruit werpen op de toekomst van kennismanagement.

Dit boekje is tot stand gekomen door gesprekken tussen oud-deelnemers en het docententeam van de Masterclass Kennismanagement. Alles uit het boekje mag gekopieerd worden op voorwaarde van bronvermelding.

Dit boekje is als pdf te downloaden op [www.debaak.nl/kennismanagement](http://www.debaak.nl/kennismanagement) of [www.cibit.nl/kennismanagement](http://www.cibit.nl/kennismanagement) of tegen betaling te bestellen bij Scienceguide, de uitgever.

Adriaan de Man & Rob van der Spek

## Docententeam Masterclass Kennismanagement



v.l.n.r.: Rob van der Spek, Guus van Hoof, Franka van Alphen, Jan Kingma, Pieter Verhoeven, Eelco Kruizinga, Ben Römgens, Vincent Drost en Annelies Kleijssen.

Niet op de foto: Jeroen Alberts en Eline Bomhof.

De organisatie van de masterclass is in handen van de Baak, Management Centrum VNO-NCW.

Voor meer informatie zie [www.debaak.nl/kennismanagement](http://www.debaak.nl/kennismanagement) of [www.cibit.nl/kennismanagement](http://www.cibit.nl/kennismanagement).

## INLEIDING

DNV-CIBIT en de Baak, Management Centrum VNO-NCW organiseren al sinds 1997 gezamenlijk de Masterclass Kennismanagement. Het resultaat is al 10 jaar een gezamenlijke masterclass, meer dan 30 masterclasses (het precieze aantal zijn we onderweg kwijt geraakt) en ruim 450 deelnemers. Aanleiding voor een feestje en een reden om eens terug te kijken wie nu deelnemen aan de masterclass, wat hun leervragen zijn, wat het hen heeft opgeleverd en wat ook niet. We willen deze informatie\* graag met u delen via een handzaam boekje.

### **Wie nemen nu deel aan de Masterclass Kennismanagement?**

Dat blijkt een zeer diverse groep mensen te zijn, afkomstig uit bijna alle branches. Gemiddeld genomen komt de helft van de masterclass-deelnemers uit de overheid/not-for-profit sector en de andere helft uit het bedrijfsleven. In die 10 jaar hebben we deelnemers gehad van alle ministeries, van provincies en vele gemeenten, van inspecties en toezichthouders, van zorginstellingen, consultancybureaus, banken en verzekeraars, van bouwbedrijven, industrie, dienstverlening etc. De deelnemers waren werkzaam in zeer grote als ook kleine(re) organisaties en waren primair verantwoordelijk voor het maken van beleid, de uitvoering ervan of beide.

\* We spreken hier over informatie en niet kennis, omdat wij uitgaan van het principe dat kennis in de hoofden van mensen zit en alles wat opgeslagen/opgeschreven is gegevens en informatie is. Kennis is onderdeel van de competentie van mensen om op basis van informatie ook daadwerkelijk tot handelen en reflectie te komen.

Vragen die deelnemers hebben bij aanvang van de masterclass variëren van:

- Hoe ontwikkel ik een kennismanagement-strategie, -structuur en -plan voor het bedrijf, de dienst of afdeling?
- Hoe maken we onze kennis inzichtelijk?
- Wat is cruciale kennis voor onze organisatie en hoe behouden we die?
- Hoe zet ik een goede kennisinfrastructuur op?
- Hoe zorgen we ervoor dat mensen hun kennis gaan delen? En hoe verhogen we de kwaliteit van de output? Hoe creëer je draagvlak voor kennisdeling?
- Hoe veranker je kennismanagement binnen de organisatie?
- Hoe bouw je een kennis- of expertisecentrum of juist een community of practise?
- Hoe creëer je een lerende organisatie?
- Hoe organiseer je reflectie op en rond activiteiten in het werk (projecten, successen, mislukkingen)?

De masterclass geeft op deze vragen een antwoord, richtlijnen of aanpak zo blijkt uit de opmerkingen van oud-deelnemers.

### **Wat levert die investering in kennis nu op?**

Uit een conferentie die de Baak, CIBIT, Hogeschool InHolland en IMN organiseerden over Kennisproductiviteit in 2004, kon de voorzichtige conclusie worden getrokken dat er een positief verband lijkt te bestaan tussen het investeren in mensen, kennis en leren en het effect daarvan op de prestaties van organisaties. Echter bij veel organisaties lijkt er regelmatig sprake te zijn van een kennisparadox – veel kennis in huis hebben, maar die nog maar weinig benutten\*. In

\* 'Kennisproductiviteit, het effect van investering in mensen, kennis en leren. Redactie Christiaan Stam e.a., Pearson Education 2004.

die zin kan het slim organiseren van kennis veel effect sorteren.

**Wat levert de Masterclass Kennismanagement op voor de deelnemers?**

Vooropgesteld: de masterclass is geen panacée. Het zijn de mensen in de organisaties die wel of geen succes van kennismanagement maken. Het helpt zeer zeker om een goed plan te hebben en te hebben nagedacht over het proces en eventueel beren op de weg. In de masterclass helpen we deelnemers pluriform te kijken naar de ‘kennis’-uitdagingen in hun eigen organisatie. Daarom is de eigen casus ook zo’n belangrijk onderdeel. Dat stimuleert de deelnemers om heel gericht te kijken naar oplossingsrichtingen die passen bij de eigen organisatie en concrete invulling te geven aan verbeteringen. Maar wie kunnen dat beter vertellen dan oud-deelnemers van de Masterclass Kennismanagement?

In de volgende paragraaf geeft Rob van der Spek, kerndocent en mede-oprichter van de Masterclass Kennismanagement, zijn visie op kennismanagement en de toekomst ervan. In de daaropvolgende paragrafen tref je korte interviews met een aantal oud-deelnemers aan.

Veel leesplezier!

Adriaan de Man

Programma Maker,

de Baak, Management Center VNO-NCW





INTERVIEW: Rob van der Spek

ORGANISATIE: DNV-CIBIT

### **Inleiding**

Rob van der Spek is managing consultant bij DNV-CIBIT uit Bilt-hoven. In deze rol werkt hij sinds zeventien jaar voor diverse be-drijven en organisaties zoals Siemens, Sara Lee / DE, Ministerie van VWS en de VROM inspectie. In 1989 was Rob mede-oprichter van het Kennismanagement Netwerk (KMN), een eerste initiatief in Nederland op het vlak van kennismanagement. Hij is inhoudelijk verantwoordelijk voor de Masterclass Kennismanagement.

Aan de Masterclass Kennismanagement hebben de afgelopen tien jaar ruim 450 mensen meegedaan. Het succes van de masterclass heeft Rob zelf ook verrast. Vooral de casuïstiek en de ervaringen van de deelnemers ervaart hij als zeer prettig en leerzaam: “Wij hebben zelf ook enorm veel geleerd van de talloze bijeenkomsten. Ook voor ons eigen kennismanagement is de masterclass enorm waardevol!”

In deze inleiding geeft Rob zijn visie over het begrip kennismanage-ment en het belang van kennismanagement. Ook legt hij uit waarom het slim omgaan met kennis altijd een cruciaal onderdeel zal blijven vormen in het bestaan van grote en kleine ondernemingen die de dy-namiek en het geweld van de globalisering willen blijven trotseren.

## **Kennismanagement**

Om de definitie van kennismanagement in een notendop te vangen, hanteert Rob de omschrijving die ook in de ‘Masterclass Kennismanagement’ gehanteerd wordt: “Kennismanagement is alles wat je kunt doen om een omgeving te creëren waarin mensen worden verleid om slim om te gaan met hun eigen kennis en die van anderen. Op deze manier kunnen collectieve en individuele ambities worden gerealiseerd.”

Rob erkent dat de term kennismanagement ‘een lastige’ is om uit te leggen. Daarnaast scheidt het misschien ook verkeerde verwachtingen: “Het is voor ons vooral een manier van kijken, een soort bril waardoor je naar organisaties of sectoren kijkt en geen beheersinstrument.”

Dit betekent echter niet dat het begrip vaag is of een wet van Meden of Perzen is, benadrukt Rob. De kracht van kennismanagement zit hem juist in het feit dat de toepassing niet statisch is. Elke organisatie waar het perspectief van kennismanagement wordt toegepast is immers uniek, een starre leer zou juist de processen van verandering nadelig kunnen beïnvloeden: “Het is een concept dat je moet verbinden met andere vormen van organiseren binnen een bedrijf. Alles hangt met elkaar samen en daarom moet je het kennisperspectief vooral verbinden met andere disciplines zoals HRM, strategie, leiderschap maar ook ICT.”

## **Opzetten van de juiste bril**

“Het is belangrijk wélke bril je opzet als je bij een bedrijf binnenkomt dat een hulpvraag heeft ten aanzien van het eigen kennismanagement. Wij kijken heel concreet naar een aantal specifieke factoren waarop verbeteringen kunnen plaatsvinden binnen organisaties. Wordt er geleerd van de successen en fouten? Hoe is het reflectieve vermo-

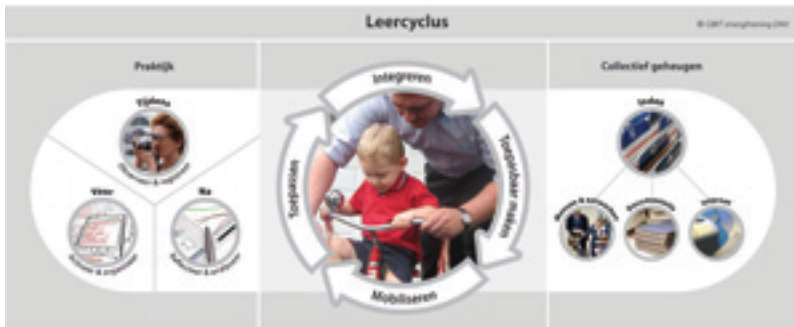
gen? Op welke niveaus wordt er gereflecteerd? Als dit bijvoorbeeld wel individueel plaatsvindt, is het dan mogelijk om dit ook als collectief te doen? Wordt kennis gedeeld of moet het wiel steeds opnieuw worden uitgevonden?”

Als praktisch voorbeeld noemt Rob het Wereld Natuur Fonds (WNF). “Als het WNF een project op Sumatra heeft om het regenwoud te beschermen, delen zij dan hun bevindingen en kennis met de collega’s die in het Amazonewoud werken?” Het klinkt simpel maar in deze simpele case ligt wel een van de kernen van kennismanagement verborgen: het delen van opgedane kennis.

Een ander belangrijk leerproces in organisaties is volgens Rob ‘het van buiten naar binnen leren’. Zijn organisaties in staat om relaties met de buitenwereld te organiseren en te onderhouden, durven zij te luisteren naar partners, concurrenten, de samenleving en kennisinstututen? Zijn zij bereid om de vensters open te zetten?

### **Aanpak**

Er is een aantal instrumenten dat kan worden ingezet om kennismanagement binnen een onderneming vorm te geven, vertelt Rob: “Een van de handvatten die wij aanreiken is de illustratie van de ‘Leercyclus’.”



“Deze illustratie gebruiken wij heel nadrukkelijk als een soort ‘praat-plaat’ om met mensen in een organisatie om de tafel te zitten en te bekijken of zij voor zichzelf kunnen benoemen welke leerprocessen goed, en welke minder goed, verlopen. Daarna kijken we op welke punten we langzaamaan verbeteringen kunnen aanbrengen. Dit kan met grote stappen, maar soms ook met hele kleine.”

Rob geeft ook aan dat de ‘leercyclus’ gebruikt wordt om keuzes te maken: “Er zitten maar vierentwintig uur in een dag, je kunt niet overal en altijd willen leren en verbeteren. Dit betekent dat je als organisatie goed moet weten welke punten je wilt aanpakken.” Reële doelen stellen, die een afgebakende missie definiëren, is volgens hem belangrijk: “Anders wordt het te veel.”

Hoe deze leercyclus wordt vormgegeven hangt sterk af van het type organisatie. Het meest concreet is het inzetten van allerlei communicatie en informatiemiddelen. Je moet dan denken aan intra- en internet, het organiseren van lezingen en workshops, het inrichten van een informatie- en documentatiecentrum of, een steeds populairder fenomeen, het faciliteren van weblogs, waardoor medewerkers van

elkaar kunnen lezen wat de ander bezighoudt. Daar beginnen organisaties ook vaak mee want dat is lekker tastbaar.

Rob geeft echter aan dat “kennismanagement meer vergt dan het inzetten van ICT-instrumenten. Het gaat vooral ook om vertrouwen tussen medewerkers, inzicht in elkaars situatie en bereidheid om elkaar te helpen en te voorzien van informatie die benodigd is”. Daarnaast is het zaak om medewerkers te voorzien van ruimte in de vorm van tijd maar ook mentale ruimte. Als je iedereen dicht zet met werk dat vandaag af moet dan wordt daarmee het leervermogen van de organisatie als geheel ernstig in gevaar gebracht. Medewerkers zullen dan ongetwijfeld elke dag veel leren maar er is geen tijd om te reflecteren. “Op termijn leidt dat tot brokken!”, volgens Rob.

### **Wakker blijven!**

Als medewerkers en leidinggevendenden eenmaal doordrongen zijn van het feit dat de leercyclus beter kan worden georganiseerd en iedereen zijn beste beentje voorzet, is er toch vaak een moment waarop de aandacht verslapt. “Dat is helemaal niet vreemd,” zegt Rob. “De waan van de dag maakt mensen nu eenmaal minder geneigd om met de middellange en lange termijn bezig te zijn, je moet immers ook nog gewoon een bedrijf managen. Vaak is het dan ook nuttig om na een maand of zes weer het bedrijf te bezoeken om de zaak eens flink op te schudden zodat iedereen wakker blijft.” De kunst is volgens hem om te bewerkstelligen dat mensen er op een gegeven moment ‘plezier in krijgen om het kennisperspectief een natuurlijk onderdeel te laten zijn van de wijze waarop het bedrijf naar zichzelf kijkt’. Rob hoopt dat zo een bedrijf geleidelijk ‘een collectief geheugen’ ontwikkelt waardoor het steeds makkelijker wordt om elkaar aan te spreken, kennis met elkaar te delen en alle andere instrumenten benut worden

om een leerproces te organiseren die ook tot concrete opbrengsten voor het bedrijf en haar medewerkers leidt.

### **Gevolgen van gebrekkig kennismanagement**

De gevolgen voor organisaties die gebrekkig omspringen met hun kennismanagement kunnen een behoorlijke impact hebben op het succes van de bedrijfsvoering. Rob noemt een aantal symptomen waar bedrijven last van kunnen krijgen: “Gedemotiveerd personeel, herhaling van fouten, gebrek aan innovatie en het ontbreken van een gedegen risicoanalyse waar het gaat om cruciale kennis.”

### **Wat is het alternatief?**

De kracht van het kennisperspectief, het slim omgaan met kennis, is niets nieuws, elke organisatie heeft van oudsher een vorm van kennismanagement. De Romeinen hanteerden al werkvormen om kennis uit hun expedities te delen, de gilden in de middeleeuwen waren een mooi voorbeeld van kennisnetwerken en de zeevaarders van de V.O.C. hielden gezamenlijke debriefings waar zelfs concurrenten bij mochten zijn. Rob hekelt dan ook de stelling van sommigen dat kennismanagement een hype zou zijn: “Daarvoor bestaat de term al te lang en heeft hij al te veel echte hypes door- en overleefd. Het woord is inderdaad eind jaren zeventig, begin jaren tachtig ontstaan, maar het perspectief is er altijd geweest.”

Als tegenargument voor de sceptici geeft Rob eigenlijk een heel simpel weerwoord: “Wat is het alternatief voor het slim delen van kennis in je organisatie, het goed organiseren van interne en externe leerprocessen en zorgen dat mensen leren van fouten en successen? Dat is er niet. Je kunt eindeloos bakkeleien over het woord maar dat is zonde van de tijd. Het gaat om het perspectief en de manier van kijken.”

### **Stroomversnelling kennismanagement door globalisering**

De globalisering in de wereld, die steeds sneller toeneemt en zeker niet meer terug te draaien is, draagt flink bij aan het belang van kennismanagement. “Zeker voor de multinationals zoals Shell, Philips, maar ook het WNF, is het heel belangrijk om kennismanagement als speerpunt te blijven zien. Deze bedrijven hebben met zo veel talen, culturen en sociaal-politieke omgevingen te maken terwijl zij ook als bedrijf moeten functioneren dat zij hier echt niet onderuit kunnen”, vindt Rob.

Ook de overheid is in toenemende mate bezig haar leervermogen te versterken, gedwongen door de groeiende complexiteit van de samenleving. Dat zien we ook terug in een sterke toename van het aantal deelnemers aan de masterclass uit overheidsinstellingen. “Een ambtenaar kan niet alles meer alleen vanuit zijn eigen discipline, hij moet samenwerken om complexe problemen aan te pakken. Daarnaast moet hij steeds meer verantwoording afleggen, zeker nu de druk van de media toeneemt. Een ambtenaar die fouten maakt is normaal, maar op het moment dat duidelijk wordt dat de fouten worden veroorzaakt doordat hij niet verder heeft gekeken dan zijn eigen kamertje wordt het een andere zaak”, benadrukt Rob.

Op de vraag of er ook nieuwe ontwikkelingen van invloed zijn, noemt Rob moderne hulpmiddelen als msn-communities, podcasting, YouTube en bloggers.

“Ondernemingen zullen zich in de toekomst steeds meer gaan realiseren dat deze moderne technologieën een vaste plek binnen de bedrijfsvoering krijgen.” Rob legt uit dat heel veel jongeren van nu opgroeien met deze mogelijkheden en dus ook als zij later binnen een bedrijf werken op dezelfde manier wensen te communiceren met bijvoorbeeld collega's en klanten: “Bedrijven moeten meegroeien met deze trend, dit vereist transparantie. Je moet dan goed afwegen wie

welke informatie mag verspreiden binnen de organisatie. Wat geef je weg en wat niet?” Het laveren op de grens van geslotenheid en transparantie, is volgens Rob ‘een van de spannende terreinen waarop organisaties zich verder moeten oriënteren’.

### **Tot slot**

Rob denkt dat de kennis en modellen rondom kennismangement na twintig jaar wel ‘bekend zijn’: “De zoektocht naar wat het nu eigenlijk is en wat we er onder moeten verstaan, is inmiddels wel tot rust gekomen. Dat zie je ook in de internationale conferenties en artikelen, daar is de afgelopen jaren een sterke convergentie opgetreden in begrippen en raamwerken. Het gaat er nu om: hoe organiseer je het? Wat werkt wel en wat werkt niet en hoe kun je situationeel de goede dingen doen?” Kennismangement is hiermee veel meer een tool geworden die om een hedendaagse inzet vraagt dan dat er verder verfijnd moet worden. De wil en het vertrouwen van de mensen noemt Rob uiteindelijk de belangrijkste factor om te slagen: “Als er bij medewerkers te weinig vertrouwen in de organisatie is of te weinig zelfvertrouwen en geloof in eigen kunnen, lukt het nooit.

Daarom besteden wij ook ruime aandacht aan dit thema in onze masterclass. Uiteindelijk beogen we dat deelnemers een breed, maar praktisch perspectief krijgen op leerprocessen in organisaties en daarmee aan de slag kunnen in hun eigen situatie.

Wij zijn ervan overtuigd dat de ‘Masterclass Kennismangement’ nog vele jaren met veel succes gegeven kan worden en de succesvolle samenwerking tussen de Baak en DNV-CIBIT nog even zal voortduren.”



Rob van der Spek  
Managing consultant Kennis- en  
Innovatiemanagement DNV-CIBIT



INTERVIEW: Sjoerd Croqué

ORGANISATIE: Ministerie van Landbouw, Natuur en Visserij –  
Directie Kennis

*'Bij LNV beperkt kennismangement zich niet tot het ministerie.  
De samenleving is mijn organisatie'*

### **Organisatie**

De Directie Kennis is een van de 10 beleidsdirecties van het ministerie van LNV. De Directie Kennis (DK) heeft de opdracht de kennisfunctie van LNV te versterken. De hoofdtaken van de directie zijn 'Kennis voor Beleid' en 'Beleid voor Kennis'. DK is de *kennispool* voor heel LNV. Als binnen het ministerie behoefte is aan kennis voor het oplossen van beleidsproblemen, kan een beroep gedaan worden op de experts van DK. De directie heeft ook de taak de positie van groen onderwijs te versterken. Tevens draagt DK zorg voor de benutting van opgebouwde kennis naar sectoren en organisaties in de (Nederlandse) maatschappij.

### **Wat is de belangrijkste uitdaging?**

"Kennismangement wordt gezien als een verantwoordelijkheid van het ministerie naar de maatschappij.

Dit wordt vertaald in vier gebieden:

- Vanuit hun kennis van de markt geven de experts binnen DK ondersteuning bij het ontwikkelen van nieuw beleid van LNV.

- Vanuit de kennis van de markt, entameert, stimuleert en faciliteert DK noodzakelijk onderzoek. Dit ter ondersteuning van beleidsontwikkeling maar ook ter ondersteuning van sectoren en organisaties in het agrocomplex. Doelstelling hierbij is dat minstens 80% van de door onderzoek opgebouwde kennis binnen DK komt vanuit een vraag uit de maatschappij.
- LNV heeft van het ministerie van OC & W de verantwoordelijkheid gekregen voor groen onderwijs. Opleidingen worden aangepast en ontwikkeld om te voldoen aan de (veranderende) vraag naar goed opgeleide mensen in de agro-industrie.
- Het benutten van de aanwezige en opgebouwde kennis binnen DK voor sectoren en organisaties in de maatschappij. DK heeft hier een informatie, makel en schakel, ondersteunende en stimulerende functie.

De uitdaging ligt hierin dat het beschikbare belastinggeld op verantwoorde wijze besteed wordt zodat ook in de toekomst de kenniseconomie een sterke impuls krijgt vanuit het agrocomplex.”

### **Wat is de aanpak?**

“Dankzij een krimpende bezetting is het werk in de loop der jaren sterk veranderd. Werden ‘vroeger’ de inhoudelijke zaken door eigen experts uitgevoerd, nu heeft de directie veel meer een makel- en schakel rol, soms een financieel faciliterende of ondersteunende.

Om bijvoorbeeld groen onderwijs aantrekkelijk, inspirerend en up-to-date te maken, stimuleert de directie samenwerkingsverbanden tussen marktpartijen en onderwijsinstellingen van mbo tot universitair niveau.

Betreffende onderzoek heeft er een verschuiving plaatsgevonden van zelf uitvoeren en zelf de onderwerpen agenderen naar onderzoeks- onderwerpen laten opborrelen door de vraag vanuit het maatschappelijk veld.

Deze onderwerpen dienen dan als input voor de beleidsmakers uit de verschillende beleidsdirecties.

De Lissabon Agenda, met als doelstelling de versterking van de Nederlandse kenniseconomie, ligt hieraan ten grondslag. Een van de *tools* die wij hiervoor inzetten, zijn de kennisvouchers. Wij zien hierin een maatschappelijke opgave om kennis, die met publieke middelen vergaard is, ten nutte te maken voor partijen in de Nederlandse maatschappij.”

#### **Wat zijn de plannen voor de toekomst?**

“Wij hebben een veel meer faciliterende rol dan voorheen met hooguit enkele experts per onderwerp. Het kader waarbinnen wij werken wordt bepaald door het kabinetsbeleid. Onze toekomstplannen zijn dan ook afhankelijk van de mate waarin toekomstige kabinetten het huidige kader en beleid willen voortzetten of veranderen.”

#### **Wat heb je geleerd van de Masterclass Kennismanagement?**

“Kennismanagement is in mijn geval niet iets wat zich beperkt tot de eigen organisatie van het ministerie van LNV. Het mag duidelijk zijn dat ons werkterrein zich ook uitspreidt over alle organisaties werkzaam op het terrein van LNV in de maatschappij.

De Masterclass Kennismanagement heeft mij de structuur en het kader gegeven hoe ik onze taken het beste kan uitvoeren. De gevolgtijdelijkheid en samenbindend karakter van de processen rondom

informatie, kennis en het overdragen en opbouwen van kennis zijn voor mij een houvast. Van strategie naar, uiteindelijk, uitvoering, met daarbij een goede communicatie naar betrokken partijen. Vooral dat laatste is zeker zeer belangrijk voor het welslagen van de uitvoering.”

INTERVIEW: Luc Swaab

ORGANISATIE: iNDEX Technocentrum, regio Midden-  
en West-Brabant

*'Om van een project een succes te maken blijkt het, naast inhoudelijke overeenstemming, van doorslaggevend belang te zijn dat deelnemers elkaar mogen'*

Om iets aan het tekort aan goed opgeleide technici in Nederland te doen, zijn er door de Nederlandse overheid 14 regionale Technocentra in het leven geroepen. De taak van deze centra is de instroom, doorstroom en uitstroom in het technisch beroepsonderwijs te vergroten.

**Wat is de belangrijkste uitdaging voor het Technocentrum?**

“De samenwerking tussen technisch beroepsonderwijs (VMBO, MBO en HBO) en bedrijfsleven, vooral het midden- en kleinbedrijf, vergroten. Op dit moment zijn er nog redelijk wat scholen en bedrijven die afzonderlijk aan de slag gaan om leerlingen, dan wel technische medewerkers, te werven. De rol van het Technocentrum is onder andere die van een intermediair tussen scholen en bedrijven. Als intermediair initiëren, faciliteren en motiveren we netwerken van scholen en bedrijven.

Langs deze weg proberen we kwalitatieve impulsen te geven zodat er meer en beter opgeleide technici van de scholen komen, die daadwerkelijk doorstromen naar het midden- en kleinbedrijf.”

### **Een van de belangrijkste vraagstukken voor het Technocentrum, Scholen en Bedrijfsleven is: Hoe bereik je de doelgroep?**

“Techniek, en vooral het VMBO Techniek, heeft een slecht imago bij ouders als het gaat om de carrièrekansen van hun kinderen.

Daarnaast is het zo dat scholen en bedrijven vaak zelf aan de slag gaan met de werving van scholieren/medewerkers door het organiseren van een open dag en/of bedrijfsbezoek.”

Volgens Swaab is deze aanpak achterhaald: “Scholen en bedrijven moeten gezamenlijk aan de slag om een aantrekkelijk onderwijsprogramma te ontwikkelen voor jongeren dat goed aansluit op de werkzaamheden in het bedrijfsleven”.

### **Succesproject**

“Fuji en het plaatselijke ROC hebben de handen ineengeslagen om een onderwijsprogramma te maken voor procesoperators: ‘de ProcessClass’. Naast een goede opleiding, waarbij Fuji ook betrokken is, subsidieerde Fuji een deel van de onderwijskosten, zoals onderwijsbijdragen, collegegelden en lesmateriaal. Het Technocentrum was de aanjager, schrijver van het projectplan en medefinancier van dit project.”

### **Herbruikbaarheid**

“Het mooie is dat dit plan ook te gebruiken is voor samenwerking in andere sectoren. Op dit moment loopt er een project met de verschillende energiebedrijven en het onderwijs. Complicerende factor daarbij is dat energiebedrijven als branche weliswaar baat hebben bij goed opgeleid technisch personeel, maar natuurlijk ook concurrenten van elkaar zijn.

De rol die het Technocentrum daarin kan vervullen, is die van ‘vertrouwenspersoon’. Veel aandacht voor de soft skills, inzicht en aandacht voor de bedreigingen, maar ook voor kansen. Het smeden van een vriendenclub die het hogere doel ziet van samenwerking. Dat het nodig is om bepaalde kennis met elkaar te delen, en dat sommige kennis concurrentiegevoelig is. Die de visie heeft dat het oplossen van het personeelstekort op de langere termijn alle samenwerkende partijen ‘geld’ oplevert.”

Frappant in dit licht is dat de samenwerking tussen de verschillende Technocentra in Nederland nog niet zo goed loopt. Volgens Swaab hebben ze last van het ‘not invented here syndrome’, iedere regio vindt zichzelf uniek. “We kunnen zeker meer van elkaars successen leren”, vindt Swaab.

### **Gebruik je onderwerpen uit de Masterclass Kennismanagement?**

“Bij de werving van leerlingen en het meten van het bereik gebruiken we de After Action Review om de samenwerking met alle partijen tegen het licht te houden. Doen we de goede dingen en doen we die goed? Daarnaast helpt het theoretische model (KM Navigator) dat je leert heel gestructureerd na te denken over samenwerkingsprojecten.”

### **Kennismanagement als versneller**

“We willen in de toekomst meer aan effectmetingen van alle activiteiten in de instroom-doorstroom-uitstroom van leerlingen techniek gaan doen. Door het meten en transparant maken van wat wel en niet werkt, kunnen we keuzes maken waarop we kunnen sturen. Wordt een leerling meer gemotiveerd om een technische opleiding te gaan volgen na een bedrijfsbezoek? Of moet je meer op de toer gaan van de werving bij defensie: ben je geschikt of ongeschikt?”

Dus niet meer leerlingen aan het handje meenemen, maar met de insteek: Wat maakt jou zo bijzonder dat je voor ons zou mogen werken? En voor het imago van technische beroepen werkt het sponsoren van een rol in een soap misschien veel effectiever dan 100 open dagen!”

### **Paradox van het doel**

Volgens Swaab gaat het ook niet meer om de kwantiteit maar om de kwaliteit van mensen. Hij ziet meer in het exclusief en bijzonder maken, met selectie aan de poort en een duidelijke motivatiedoelstelling: no pain, no gain!

“Dat is de uitdaging voor de meeste opleidingen: kiezen ze voor de kwaliteit van de opleiding of voor leerlingenaantallen? Uiteindelijk komt het in zijn ogen bij een keuze voor kwaliteit ook goed met de kwantiteit.”

INTERVIEW: Guus van Hoof  
ORGANISATIE: SenterNovem

*'Achteraf gezien hadden bij mij na de 'carte blanche' van de directie de alarmbellen af moeten gaan. De 'carte blanche' van de directie bleek uiteindelijk niet gelijk te staan met de wensen en behoeftes binnen de organisatie'*

**SenterNovem en de kennismanagement-uitdaging:**

Guus van Hoof heeft 15 jaar gewerkt bij SenterNovem. SenterNovem is intermediair tussen de overheid en het bedrijfsleven en ondersteunt initiatieven die duurzaamheid en innovatie bevorderen. SenterNovem is in 2004 ontstaan uit een fusie van Senter en Novem, twee agentschappen van het Ministerie van Economische Zaken.

Om tot een goede synergie te komen tussen de voormalige organisaties heeft de directie destijds bepaald dat er in kennisdelen en kennismanagement geïnvesteerd diende te worden. Hierbij stonden naast synergie de volgende (kennis) doelstellingen centraal:

- Mensen binnen de organisatie kunnen elkaar op inhoudelijk gebied gemakkelijk vinden.
- Meer marktgericht kennis ontwikkelen.

In samenwerking met een externe partij is een kennismanagement plan aan de directie voorgelegd bestaande uit drie deelprojecten:

- Opzetten van een kenniskaart: wie weet wat binnen de organisatie?
- Opzetten van een kennisboom: wat is de structuur van de huidige kennis binnen de organisatie?
- Het starten van 6 pilots voor kenniscommunities, zogenaamde communities of practice.

Dit plan heeft van de directie ‘carte blanche’ gekregen. Vervolgens is Guus van Hoof gevraagd de projectleider van deze kennismanagement projecten te worden, ondersteund door een externe partij.

**Hoe zijn de deelprojecten ingestoken? En in hoeverre zijn de projecten ook echt geland in de organisatie?**

#### **Opzetten van de kenniskaarten**

“Tijdens een massabijeenkomst, ‘kennistreef-dag’, waar 500 van de 1200 medewerkers aanwezig waren, hebben de medewerkers in een spelstructuur, door middel van korte interviews, elkaar ondervraagd en zijn ze op die manier bekend gemaakt met het invullen van de eigen kenniskaarten. Dit was een effectieve manier om heel snel het fenomeen kenniskaarten te introduceren. Vervolgens zijn deze kenniskaarten op het intranet geplaatst. Nu heeft ongeveer 60 procent van de medewerkers een ingevulde kenniskaart. Het is lastig te meten of de kenniskaarten ook daadwerkelijk gebruikt worden.”

#### **Opzetten van een kennisboom van de organisatie**

“Aan de hand van interviews is een kennisboom voor de organisatie opgezet. Hierbij is niet een heel duidelijk onderscheid gemaakt tussen

welke kennis aanwezig is binnen organisatie en welke kennis wenselijk zou zijn. De keywords die hierbij zijn vastgesteld worden ook gebruikt binnen de kenniskaarten. Verder is te zien dat op sommige onderwerpen, bijvoorbeeld ‘afval’, de kennisboom vrij nauwkeurig is uitgewerkt en ook gebruikt wordt binnen het programma als discussiestuk om te praten over welke kennis er al in huis is en welke kennis we in de toekomst nodig hebben. Op alle strategische onderwerpen wordt een dergelijke beschrijving ontwikkeld.”

### **Opzetten kenniscommunities**

Guus van Hoof heeft in verschillende onderdelen van de organisatie interviews gehouden om te zien aan welke communities, community onderwerpen, behoefte is. Dit bracht een stroomversnelling aan interesse teweeg binnen de organisatie met meer dan 25 onderwerpen. Uiteindelijk zijn er, na een adviesrapport, door de directie 11 onderwerpen geselecteerd waar er vanuit de werkvloer gezien urgentie ervaren werd en er meerwaarde te behalen viel. Het spreekt voor zich dat dit bij de ‘afgevallen’ communities tot een teleurstelling leidde.

“Terugkijkend hadden bij mij na de ‘carte blanche’ van de directie de alarmbellen af moeten gaan. De ‘carte blanche’ ging uit van een ‘hands-on, laten we maar met het project beginnen-mentaliteit’ en van een beperkte interesse en behoefte vanuit de organisatie. Ze was niet onderbouwd door een strategische discussie over de belangrijkste kennisgebieden voor de organisatie. Een dergelijke strategische discussie, met daaruit het maken van weloverwogen keuzes, had voorafgaand aan het traject moeten plaatsvinden en niet, zoals nu, midden in de opbouwfase.”

**Welke onderdelen van de Masterclass Kennismanagement hadden voor jou de meeste toegevoegde waarde?**

“De meeste toegevoegde waarde zit voor mij nog steeds in het totaalbeeld dat er in de masterclass werd geschetst. En dan vooral het denken in termen van richten, inrichten en verrichten is een indeling die ik nog steeds veel gebruik.

Na de masterclass werd kennismanagement veel logischer, de verschillende onderwerpen binnen kennismanagement vielen voor mij op hun plaats.

Wanneer ik met deze kennis zelf het projectplan had geschreven, had ik, zoals ik geleerd heb in de masterclass, een duidelijkere link kunnen leggen tussen de organisatiedoelen en de doelen van dit kennismanagement initiatief. Steun en actieve betrokkenheid voor deze aanpak vanuit het management is daarbij onontbeerlijk voor het welslagen van kennismanagement in de organisatie.”

INTERVIEW: Berend de Bruin

ORGANISATIE: Expertisecentrum Arbeidsinspectie, Ministerie van  
Sociale Zaken en Werkgelegenheid

*'Persoonlijke drijfveren van werknemers spelen een grote rol bij de interpretatie van kennis bij kennisoverdracht'*

### **De organisatie**

“De Arbeidsinspectie (AI) is een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Ongeveer 900 fte's zijn verdeeld over zeven vestigingen, verspreid door het hele land. Van deze 900 fte's is circa tweederde werkzaam als telewerker.

De AI is een kennisintensieve organisatie waarvan het werkterrein over het volle spectrum van arbeidsgerelateerde risico's verspreid is. Naast arbeidsomstandigheden houdt de AI ook toezicht op arbeidstijden en kindarbeid, het besluit risico zware ongevallen en arbeidsmarktfraude. De medewerkers zijn veelal aan het werk op locatie bij bedrijven en instellingen, buiten de kantoren. Deze telewerkers moeten plaats en tijd onafhankelijk kennis kunnen delen. Medewerkers moeten te allen tijde en waar dan ook kunnen beschikken over kwalitatief goede en gevalideerde informatie.”

### **Waarom kennismangement als instrument en wat zijn de belangrijkste uitdagingen?**

“De AI is een kennisintensieve organisatie waarbij kennis een belangrijke

productiefactor is. Inspecteurs beschikken niet alleen over up-to-date vakinhoudelijke kennis op hun terrein toegepast in een specifieke branchecontext, maar beschikken daarnaast ook over juridische kennis en kennis over handhavingstechnieken.

De uitdaging ligt hierin, dat in een organisatie, verdeeld over zeven vestigingen, men de wet- en regelgeving eenduidig wil handhaven. Uniformiteit in optreden, terwijl er ruimte is voor maatwerk. Dit terwijl de AI bestaat uit een groep bijzonder toegewijde experts, met veelal verschillende, door eigen ervaring en vakachtergrond opgedane, opvattingen over hun expertisegebied. Deze opvattingen beïnvloeden de interpretatie van kennis.

Wil men nu een eenduidige handhaving, dan vraagt dit om een actieve uitwisseling van impliciete kennis en informatie, een goed validatieproces en een actueel informatiesysteem dat op orde is en plaats- en tijd onafhankelijk benaderd kan worden.

Het traject dat binnen de AI ingezet is op het terrein van kennismangement ging samen met een herstructurering en daarbij ook een cultuurveranderingstraject van een regionale structuur met individuele, zeer zelfstandig opererende inspecteurs, naar een bedrijfstakstructuur met inspecteurs als teamwerkers.”

### **Hoe was de aanpak?**

“De AI bestaat uit zes directies, elk met hun eigen specifieke werkterreinen, problemen en aanpak. We hebben dan ook gekozen voor een directie-specifieke aanpak, gebaseerd op de kenmerken en wensen van de directie. Met andere woorden, maatwerk vanuit de vraag van de directie zelf. Gaandeweg tijdens het proces bleken er op verschillende aspecten overeenkomsten te zijn tussen de directies. Men zag ook successen bij de ander. In die gevallen kon daar dan dezelfde aanpak gevolgd worden.

Om de specifieke problemen binnen een directie in kaart te brengen, zijn we begonnen met een serie interviews op elk niveau van de gehele directie. Daarna is in workshops, na afbakening in de context van missie, visie en doelstellingen, gekeken wat de belangrijkste resultaten waren om te behalen en vervolgens welke kennis daarbij nodig is.

Na analyse van de impact van deze kennis op de beoogde resultaten en inzicht in het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, konden hieruit concrete activiteiten en een werkplan worden ontwikkeld. De uitvoering van het werkplan lag bij de directie. Het Expertisecentrum had hierin een faciliterende en ondersteunende rol.”

### **Wat heb je geleerd tijdens het project?**

“Gaandeweg het project bleek dat mijn eigen ambitie en enthousiasme vaak vooruit liepen op die van ‘de klant’, ondanks mijn vraaggerichte aanpak. Ik was meer eigen in het (verander)proces en wilde te snel verder. Een dergelijk veranderproces heeft zijn tijd nodig en die tijd moet je collega’s ook gunnen. Na enige tijd is zoveel mogelijk het begrip kennismangement vermeden, omdat dit woord allerlei onjuiste zo niet negatieve associaties oproep.

Ook is het zaak om bij het zoeken van oplossingen door te vragen om duidelijk te krijgen wat het onderliggende probleem is of wat men nou écht wil.

Het komt vaak voor dat men onuitgesproken verwachtingen heeft van een kenniswerker en men impliciete aannamen heeft over wat je voor een directie kan betekenen. Het is een kwestie van flink doorvragen, waarbij het soms wel moeilijk is om niet té betrokken te raken, en te zorgen dat het probleem bij de probleemeigenaar blijft.

Zoals ik al zei, een veranderproces is een langdurige zaak. Mijn rol heeft zich beperkt tot het initiëren van het proces via de workshops. Als het projectplan er eenmaal is, zou ik graag meer invloed hebben op de uitvoering van het projectplan.

Naast al dit met maatwerk aanpakken van kennisproblemen, is het, mede gezien onze sterke behoefte om plaats en tijdonafhankelijk over gevalideerde kennis te kunnen beschikken, een doel om een goed online systeem van kennis beschikbaar te stellen. Dit stelt hoge eisen aan het beheer om kennis valide, actueel en gemakkelijk toegankelijk te houden. Ook is er geïnvesteerd in attenderingen, zodat men maatwerk achtergrondinformatie tot zich kan nemen.”

### **Wat zijn de plannen voor de toekomst?**

“We zijn nog lang niet klaar. De inspectiemethodiek is aan het veranderen waarbij ook de kennishuishouding moet veranderen. De nieuwe manier van inspecteren gaat richting maatwerk per bedrijfstak of zelfs organisatie. Het gaat bij toekomstige inspecties om het inschatten van risico's. Dit gebeurt aan de hand van de feitelijke situatie in een organisatie in combinatie met de houding en (bestaande) activiteiten van de geïnspecteerde organisatie.

Om dit verandertraject meer kans van slagen te geven, zijn de persoonlijke drijfveren van inspecteurs onderzocht, door middel van interviews. De wens is om de drijfveren van de inspecteur zoveel mogelijk te benutten bij de nieuwe manier van inspecteren en de collectieve betekenisgeving.

Voor de transparantie van de keuzen tijdens inspecties en voor een eenduidigheid hierin, zullen de afwegingen van inspecteurs be-

spreekbaar gemaakt moeten worden. Intercollegiale toetsing, waarbij men onderling zal moeten afstemmen hoe men tot contextgerelateerde besluiten komt, zal hierbij een belangrijke rol spelen. Dit vergt vaardigheden van inspecteurs om hun eigen mentale modellen te bespreken. Hier wordt de komende jaren stevig in geïnvesteerd. De opgedane kennis uit teambesprekingen van de inspecties zal na overeenstemming opgeslagen moeten worden in de backoffice voor consultatie door collegae bij soortgelijke gevallen.”

### **Wat is de relatie met de Masterclass Kennismanagement?**

“Vooral in het aanreiken van methodieken heb ik veel aan de masterclass gehad. Ik heb een breed inzicht gekregen in de aspecten van kennismanagement. Het geeft me een belangrijke steun in de rug om mijn eigen ideeën te onderbouwen en te vertalen naar methoden, hoe binnen AI het kennismanagement vraagstuk aan te pakken. Ik kan nu met vertrouwen voorstellen doen naar ons directieteam.

Een tweede punt dat ik van de masterclass overgehouden heb, is een goed netwerk van mensen met gelijkgestemd werk en problemen. Ik heb jaren contact gehad met enkele mensen uit mijn klas en via hen is mijn kennismanagement netwerk steeds groter geworden.”



INTERVIEW: Ard den Outer

ORGANISATIE: Ingenieursbureau GWR (IGWR)

### **Inleiding**

Binnen het Ingenieursbureau van de Gemeente Werken Rotterdam (IGWR) heeft Ard den Outer aan de wieg gestaan van het stimuleren van aandacht voor kennis bij het management. Volgens Den Outer plukt deze organisatie nog steeds de vruchten van kennismanagement na een serieuze reorganisatie.

“Het is wel belangrijk dat kennismanagement mee ontwikkelt”, aldus Ard den Outer, die vandaag de dag op afstand de ontwikkelingen volgt.

Als oud-deelnemer aan de Masterclass Kennismanagement vertelt Ard den Outer wat hij van de masterclass geleerd heeft.

### **De GWR ontwikkeling**

“Het Ingenieursbureau van Gemeentewerken (IGWR) werkt met uitdagende projecten op het gebied van infrastructuur, bouw en milieu. Een bureau dat, met een slagvaardige Rotterdamse aanpak, ambities van opdrachtgevers vertaalt in concrete resultaten. Het kunnen beschikken over en delen van kennis, is een belangrijke kracht. Vaak bekleedt het IGWR een intermediaire rol tussen de burger, de gemeente, de wet- en regelgeving en de projectontwikkelaars. Sinds 2001 is kennismanagement een van de succesfactoren binnen het IGWR.”

### **Reorganiseren = ontwikkelen**

“De organisatie IGWR is in de laatste reorganisatie ‘gekanteld’. Dit houdt in dat in de organisatie niet langer de kennisgebieden, maar producten centraal staan. Een dergelijk reorganisatie gaat niet vanzelf. Velen vreesden voor het weglekken van kennis doordat deze niet meer ‘van bovenaf’ onder de aandacht gebracht werd. Nu we verder zijn ontwikkeld in de nieuwe organisatie, zien we duidelijk de vruchten van de keuze voor deze kanteling.

Nu de productgroepen verticaal gestructureerd zijn, zien we ook dat kennis op een minder gestructureerde wijze in multidisciplinaire teams samenkomt. In netwerken horizontaal door de organisatie, kennistafels, zien we steeds meer dat kennis prima geborgd is. Sterker nog, als we terugkijken op de oude situatie kunnen we vaststellen dat kennis delen in deze netwerken net zo goed werkt.”

### **Ontwikkelen en motiveren**

“Inmiddels hebben we ook kritisch gekeken naar het perspectief dat wij onze mensen kunnen bieden. Goed personeel is schaars en kan tegenwoordig bijna overal aan de slag. Binnen het IGWR hebben we met het traject ‘mens als maat’ ervoor gezorgd dat we een medewerker meerdere carrièrepaden kunnen aanbieden. Vroeger was eigenlijk de ontwikkeling tot manager de enige manier om hogerop te komen. In het nieuwe systeem kan een ieder zich in zijn eigen vak blijven doorontwikkelen en een carrière opbouwen. Ook bijvoorbeeld als tekenaar kun je jezelf op verschillende manieren verder ontwikkelen. Je hoeft zeker niet geforceerd in een managementpositie terecht te komen om hogerop te komen.”

### **Kennis en innovatie**

“Naast het borgen en ontwikkelen van de kennis op de werkvloer,

is een groot ingenieursbureau het aan zijn stand verplicht om te innoveren.

De Kennis- en InnovatiePlatforms (KIPs) hebben binnen het IGWR van oudsher de rol gehad van het combineren van kennisgebieden die elkaar niet vanzelfsprekend vinden.

Voor de reorganisatie betekende dit het combineren van kennisgebieden (als toegevoegde waarde op een voornamelijk mono discipline lijnorganisatie). Nu richten de KIPs zich op het verbinden van kennis op de werkvloer aan trends in de omgeving en kennis uit externe netwerken. Je kunt stellen dat kennismanagement vooral effect heeft als er met een heldere focus gewerkt wordt.”

### **De masterclass**

“De Masterclass Kennismanagement heb ik gevolgd op een moment dat er al een behoorlijk inhoudelijke en organisatorische volwassenheid binnen het IGWR op het gebied van kennismanagement bestond. De masterclass heeft ervoor gezorgd dat de inhoud en organisatie van kennismanagement is aangescherpt.

Een belangrijke spin-off uit het praten over de invoering van kennismanagement methodes is dat er nu veel meer aandacht is voor de mensen en hun motivatie om kennis te delen. In de jaren na de masterclass heb ik voor mijzelf een concept ontwikkeld met als thema ‘Mens-en-kennis’ waarbij de wederzijdse afhankelijkheid tussen mens en organisatie evenals de rol van de manager als stimulator en facilitator duidelijk naar voren komt.”

### **Tot slot**

“Het rendement van de Masterclass Kennismanagement laat zich, net als het rendement van kennismanagement in de organisatie, moeilijk aantonen. Het is dan ook een discipline voor mensen die

een lange adem en geduld hebben.

Het uiteindelijke effect laat zich op de lange termijn zien en is meestal moeilijk terug te voeren naar de inspanningen op het gebied van kennismanagement.

Waar het om gaat is dat een organisatie overtuigd is van het belang van kennismanagement. Voor mij persoonlijk geldt in ieder geval dat kennismanagement een onmisbare factor binnen het IGWR is én moet blijven.”

INTERVIEW: Ton Visser

ORGANISATIE: Viataal

*'Kennismangement is een essentieel onderdeel van je bedrijfsvoering, net als bijvoorbeeld de financiën, iets dat je moet organiseren anders haal je gewoon je doelen niet'*

### **Viataal en de kennismangement uitdaging**

Viataal zet zich in voor mensen die als gevolg van een beperking problemen ondervinden in hun communicatie. Dat doen ze door voorlichting, consultatie, diagnostiek en ondersteuning, onderwijs en behandeling en begeleiding op het gebied van wonen, leren, werken en vrije tijd.

De organisatie is momenteel sterk bezig met regionalisatie, waardoor mensen die hetzelfde werk doen verder van elkaar af komen te zitten. Tegelijkertijd is het bestaansrecht van Viataal juist gelegen in de diepe, specialistische kennis die de organisatie heeft over een beperkt aantal zeer specifieke domeinen. Door de toenemende marktwerking komt er ook steeds meer druk vanuit de opdrachtgevers om aan te kunnen tonen dat de methoden die Viataal aanbiedt ook daadwerkelijk aantoonbare resultaten opleveren. Er is sterke vraag naar evidence-based werken.

**Hoe past het kenniscentrum precies binnen de organisatie? Wanneer en waarom is het opgericht? En wat is precies de naam van het kenniscentrum?**

“Kennismanagement is op het juiste moment ingezet binnen Viataal. De kennismanagementbril heeft geholpen om de analyse in de laatste fase van het strategisch beleid voor de komende jaren verder aan te scherpen en de ambities van de organisatie heel scherp te formuleren. We willen top worden in vijf duidelijk omliggende kennisgebieden.”

Parallel aan de laatste fase van het strategisch beleid is er vanuit kennismanagement een helder beleid geformuleerd wat er daadwerkelijk aangepakt moet worden om deze ambitie te kunnen bereiken.

“Om vanuit waar we nu staan in de 5 kennisgebieden te komen tot onze ambitie moeten minimaal de volgende 4 elementen worden aangepakt: er moet duidelijkheid komen over de aansturing van kennis op deze 5 domeinen, er moet een duidelijke visie liggen per klantengroep, er moet gewerkt worden aan de gebruikte methodieken, evidence-based werken, en professionalisering moet aan de orde gesteld worden.”

Doordat de ambitie voor Viataal zo scherp geformuleerd was in termen van kennisdomeinen, lag er ook grotere druk op het scherp formuleren van strategisch (kennis)beleid (“een beetje iets gaat niet werken”). De bestuurder van Viataal heeft hierin ook een sterke rol op zich genomen.

### **Hoe zijn de activiteiten ingestoken? En in hoeverre zijn de activiteiten ook daadwerkelijk geland in de organisatie?**

“Er is voor gekozen om de kennis rond de 5 strategische kennisdomeinen niet te lokaliseren in het kenniscentrum, maar in kennis teams binnen de Viataal organisatie.”

### **Waarom precies?**

“Elk kennisteam maakt nu een kennisplan. Daarin komt te staan welke producten zij in 2007 willen gaan realiseren. Daarbij kun je bijvoorbeeld denken aan visie, methodiekontwikkeling en scholing. Zij zullen het kennisplan voorleggen aan een aantal medewerkers van locaties en scholen. Deze medewerkers zijn afgevaardigd als kenniskringlid’.

De kenniskringleden gaan de producten van de kennisteams beoordelen en de communicatie tussen de kennisteams en de locaties en scholen verzorgen. Via hen zullen Viataal-klanten dus verder worden geïnformeerd over de resultaten. Daarnaast zullen voortgang en resultaten van de kennisteams ook via de Viataal website beschikbaar worden gesteld.

De rol van het kenniscentrum ligt in het ondersteunen en bewaken van dit proces. Dit vereist ook heel andere competenties van de medewerkers van het kenniscentrum. Ervaring in projectmanagement, verstand van organisatorische processen en hoe die te ondersteunen, maar ook adviseurvaardigheden spelen hier een belangrijke rol.”

### **Wat zien jullie al veranderen?**

“Een van de doelen van kennismanagement is het beter naar de klant toe brengen van Viataals inhoudelijke kennis. Een voorbeeld: een school komt bij Viataal met een vraag rond autistische kinderen. Door een opleiding die al binnen Viataal bestond te koppelen aan een expert die de opleiding op maat kon maken voor de doelgroep (in dit geval docenten) kon Viataal met relatief weinig inspanning een goede training neerzetten.

De school is razend enthousiast, en is op dit moment zelfs aan het kijken of ze de opleiding breder uit kunnen rollen dan alleen binnen de eigen school. Het kenniscentrum speelt hierbinnen de rol van kennismakelaar: helpt de school om het probleem grondig te analyseren, geeft vanuit inhoudelijke expertise een advies welke problemen het eerst aangepakt moeten worden, en koppelt de juiste expert aan de juiste oplossing om daadwerkelijk het resultaat te bereiken.”

**Welke onderdelen van de masterclass hadden voor jou de meeste toegevoegde waarde?**

“De masterclass heeft mij vooral geholpen om grip te krijgen op mijn eigen opdracht. Het basisbesef waarom kennismanagement nodig was, was wel aanwezig in Viataal toen ik begon, maar ik had nog weinig ideeën hoe het er concreet uit zou zien. Tijdens en na de cursus vielen een heleboel blokjes op zijn plaats.

De directe koppeling tussen strategische en operationele doelen was voor mij de grootste eyeopener. Daardoor werd ineens duidelijk dat kennismanagement in het hart van onze organisatie staat en essentieel is om onze doelen te kunnen realiseren en niet een ‘nice to have’ is waar we ‘ook wat mee moeten’.

Ook de discussie rond welk soort kenniscentrum wil je nu eigenlijk worden was voor ons belangrijk. Juist omdat we er voor gekozen hebben om de kennis zelf niet in het kenniscentrum onder te brengen, komt vanzelf de vraag naar boven ‘maar wat moeten we dan als kenniscentrum wel doen, en wat moeten we kunnen om onze rol goed te spelen?’ Het inzicht in welke rollen je zou kunnen spelen als kenniscentrum, en wat je moet kunnen om deze rollen te kunnen vervullen, werkte hierbij zeer verhelderend.”

INTERVIEW Henk Rijke

ORGANISATIE: Koninklijke Marechaussee

*'Je gaat het pas zien als je het doorhebt: We doen al veel meer aan kennismanagement dan we denken'*

### **De Koninklijke Marechaussee en hun kennismanagement uitdaging**

De Koninklijke Marechaussee is in veel opzichten een duidelijk zichtbare organisatie in de maatschappij. Zo begint de vliegvakantie naar het buitenland vaak met een paspoortcontrole door de Marechaussee. Ook mensen die Nederland in willen komen, komen in veel gevallen als eerste in aanraking met de Marechaussee, zowel op de lucht- en zeehavens als in de trein en op de weg. Maar dit zo zichtbare werk is nog maar een klein deel van alle taken die de Marechaussee uitvoert. Andere taken zijn minder zichtbaar en worden soms zelfs zoveel mogelijk 'onzichtbaar' uitgevoerd.

De Koninklijke Marechaussee is een politieorganisatie met een militaire status. Het is een organisatie met een gevarieerd takenpakket in zowel de civiele als in de militaire dienstverlening. De Marechaussee is dynamisch en flexibel en wordt over de hele wereld ingezet. Daarnaast werkt zij op het gebied van veiligheid nauw samen met andere organisaties als de politie en de krijgsmacht. Kennis bevindt zich op steeds meer verschillende plaatsen, maar moet in crisissituaties wel zo snel mogelijk inzetbaar zijn,

waar dan ook ter wereld. Een behoorlijke uitdaging voor kennismanagement.

Binnen de Koninklijke Marechaussee is kennis, en de verantwoordelijkheid voor kennis, expliciet verankerd in de organisatie. De portefeuillehouders op een bepaald inhoudelijk terrein zijn tevens verantwoordelijk voor de kennis op dit gebied. Daarnaast zijn voor een aantal kennisgebieden, die cruciaal zijn voor de Koninklijke Marechaussee, expertisecentra opgericht die de verantwoordelijkheid hebben om de kennis op deze gebieden verder uit te bouwen en te verspreiden. Er is ook een Opleidingen & Kenniscentrum in het leven geroepen waar de verantwoordelijkheid voor specifieke formele kennisgebieden bij de vakmonitoren is neergelegd. Daarnaast speelt het centrum een 'aanjaagrol' met betrekking tot het effectief omgaan met kennis, zowel naar de Koninklijke Marechaussee als organisatie als naar de opleidingen toe.

Vooraf deze rol staat op dit moment ter discussie. De organisatie is wel overtuigd van het nut en de noodzaak van kennis, maar vooral de portefeuillehouders vragen zich af of er wel een apart centrum nodig is om het gebruik van kennis te stimuleren. Waarom kan deze taak niet gewoon bij bijvoorbeeld de vakmonitor gelegd kan worden?

**Welke activiteiten hebben jullie ingezet? En in hoeverre zijn de projecten al geland in de organisatie?**

Het kenniscentrum heeft kennismanagement bewust ingezet op drie niveaus tegelijk: strategisch, tactisch en operationeel.

Op strategisch niveau is er met het management in de hele organisatie gewerkt om nut en noodzaak van kennismanagement helder te krijgen. Hierbij is een eerste visie ontwikkeld, die voldoende sturing biedt aan kennismanagement op de korte en middellange termijn.

Tegelijkertijd is op tactisch niveau getracht om kennismanagement en concrete kennismanagementactiviteiten ter ondersteuning van de belangrijke kennisgebieden op te nemen in het jaarplan van het kenniscentrum. Zo is bijvoorbeeld nu in het jaarplan opgenomen dat elk cluster een kennisscan zal doen, dat er themadagen georganiseerd zullen worden rond een aantal belangrijke portefeuilles. Rondom de portefeuilles worden kennisquizzes georganiseerd om de kennis van medewerkers over deze portfolio's op een speelse manier uit te breiden.

Op operationeel niveau is ook veel gebeurd. Het politie kennisnet is uitgerold naar alle werkplekken van de Koninklijke Marechaussee in Nederland. Er zijn SPOK (Sharing the Power Of Knowledge) weken georganiseerd, waarin medewerkers zich op verschillende manieren konden bijscholen en aansluiting konden vinden bij het kennisnetwerk. Naast de formele onderdelen (een kennismarkt en diverse workshops) is ook het netwerken tussen medewerkers actief gestimuleerd. Een voorbeeld: iedere deelnemer kreeg bij aanvang van de SPOK-week een rugzakje. Er waren 10 verschillende kleuren beschikbaar. Pas later werd duidelijk dat de kleuren correspondeerden met specifieke workshops, waar mensen alleen deel aan konden nemen als ze een rugzakje van de juiste kleur lieten zien. Er ontstond een levendige ruilhandel in rugzakjes, waarbij medewerkers niet alleen kaartjes moesten uitwisselen maar ook elkaar moesten overtuigen waarom ze specifiek naar workshop X wilden en niet naar workshop Y.

**Zijn er al resultaten zichtbaar van jullie kennismanagement aanpak binnen de organisatie?**

De resultaten zijn tot nu toe vooral intern zichtbaar en merkbaar.

Commandanten weten het kenniscentrum steeds beter te vinden. Medewerkers van het kenniscentrum worden steeds vaker betrokken bij projecten en uitgenodigd om deel te nemen in bestaande of nieuwe kenniskringen. Ook worden de vragen waar het kenniscentrum mee te maken krijgt steeds concreter, van ‘kunnen jullie ons helpen om landelijk de experts en hun expertise in kaart te kunnen brengen?’ tot ‘kunnen jullie een kennisrisico inventarisatie doen voorafgaand aan de reorganisatie van onderdeel X?’.

Er zijn veel (positieve) reacties op de kennismanagement initiatieven vanuit de organisatie. Zo stijgt het gebruik van Politie Kennisnet gestaag, en levert de landelijke juridische nieuwsbrief veel reactie en discussie op.

Medewerkers van het kenniscentrum worden vaak benaderd vanuit een opleidingsvraag: ‘we willen starten met een nieuw onderwerp en daar zullen we in de toekomst wel een cursus voor nodig hebben’. Door de behoeften te analyseren met een kennismanagement bril, kan het kenniscentrum ook andere oplossingen dan reguliere trainingen aanbieden, bijvoorbeeld ‘waarom organiseer je niet een themadag rond dit onderwerp, of wellicht is een eenmalige Peer Assistent voldoende om projectleiders op weg te helpen’. Hierdoor groeit het besef binnen de organisatie dat training niet de enige manier is om kennis over te dragen, maar dat er andere methoden beschikbaar zijn die soms effectiever kunnen zijn.

## DE TOEKOMST VAN KENNISMANAGEMENT

Tijdens het samenstellen van dit boekje kwamen we diverse reacties van de deelnemers aan de masterclass tegen rond het thema kennismanagement. Een aantal wilden we u niet onthouden:

*‘Kennismanagement wordt gestuurd door bedrijfsambitie en het stellen van doelen’,*

*‘De masterclass heeft een brede basis gelegd om meer gestructureerd en doelmatiger te werken’,*

*‘Om van een project een succes te maken blijkt het, naast inhoudelijke overeenstemming, van doorslaggevend belang te zijn dat deelnemers elkaar mogen’,*

*‘Kennismanagement is een essentieel onderdeel van je bedrijfsvoering, net als bijvoorbeeld de financiën, iets dat je moet organiseren anders haal je gewoon je doelen niet’,*

en *‘Kennismanagement draagt bij aan het realiseren van onze doelen’.*

Niet alleen uit de citaten maar ook uit de zeven interviews blijkt wel dat kennismanagement een steeds belangrijker rol speelt binnen organisaties. Ongeacht of het nu het bedrijfsleven of de overheid betreft.

Door de groeiende complexiteit van de samenleving, de globalisering en snel veranderende omstandigheden in de maatschappij zullen organisaties alleen succesvol blijven als zij hun medewerkers stimuleren. En dan niet zozeer om harder, maar vooral om slimmer te werken. Het goed in kaart kunnen brengen, organiseren en toepassen van een in- en extern kennisnetwerk is volgens ons daarbij een noodzakelijke voorwaarde.

### **Uitdaging**

De modellen en concepten rondom kennismanagement hiervoor zijn al wel bekend en in de masterclass wordt hierop uitvoerig ingegaan. De uitdaging voor de toekomst zal liggen in het succesvol implementeren van deze concepten in organisaties. Ontwikkelen van kennis en competenties bij medewerkers, doorbreken van fysieke en mentale barrières om met elkaar samen te werken, het meegaan met de ontwikkelingen in communicatie en IT om jonge werknemers te boeien, daar zal de uitdaging in liggen.

Hoe kunnen we deze veranderprocessen het beste inzetten en tot een goed einde brengen? De Masterclass Kennismanagement biedt u in elk geval de benodigde bagage hiervoor en vanuit de inbreng van de geïnterviewde deelnemers 'some food for thought' voor u.

Wij wensen u veel succes met het uitvoeren van uw kennisstrategie en wellicht tot ziens.

de Baak, Management Centrum VNO-NCW  
DNL-CIBIT



