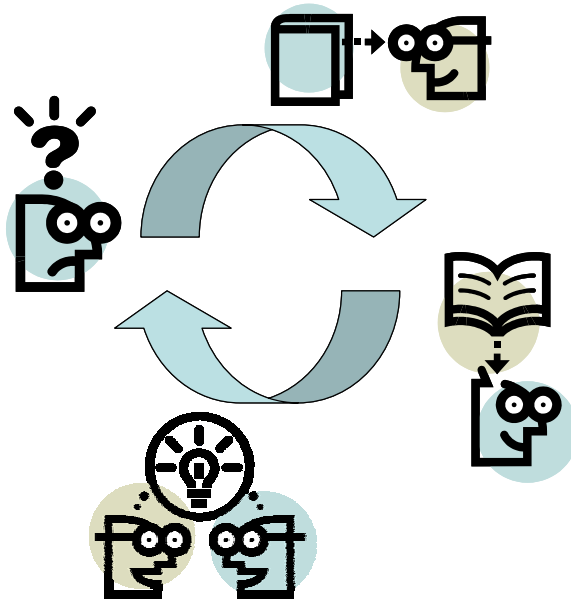


Kennismanagement Vereniging Eigen Huis



“De kenniswinkel”

Referaat geschreven in het kader van de
opleiding Verkort Doctoraal Bedrijfskunde

Vak : Kennismanagement
Hoofddocent : Drs. Philip E. Wagner

Auteurs : Mary Beijleveld, John Fonteijn, Erik Nieuwenburg, Ruud van Steen.
Datum : 19 november 2005

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1.	Doelstelling:	3
1.2.	Centrale vraagstelling:	3
2.	Vereniging Eigen Huis	4
2.1.	Werkvelden en kennisdomeinen.....	4
2.2.	Organisatiestructuur.....	5
3.	Theoretische beschouwing.....	6
3.1.	Asset management, de kenniskaart van de kenniswinkel.....	6
3.2.	Accesmanagement	8
3.3.	Accruement management.....	10
4.	Conclusies en aanbevelingen	13
5.	Leerverslag	14

1. Inleiding

In het kader van onze opleiding bedrijfskunde hebben wij voor de groepsopdracht van het vak kennismanagement een onderzoek uitgevoerd bij Vereniging Eigen Huis (VEH).

Onder de naam I&Anders is begin 2004 een BPR-project (business process redesign) uitgevoerd dat ertoe geleid heeft dat de procesgang en organisatiestructuur is aangepast. Een van de doelstellingen van dit project was de kennisontwikkeling en het kennisbeheer voor juridische, financiële, fiscale en bouwtechnische diensten te herontwerpen. Het herontwerp heeft ondermeer geleid tot de vorming van een nieuwe afdeling: de Kenniswinkel. Met de oprichting van de Kenniswinkel beoogde het management van VEH ...

- de ontwikkeling van kennis voor alle afdelingen binnen de vereniging "vraaggestuurd" te maken: (interne) klanten kunnen onderwerpen signaleren, waarvoor het nodig is om kennis te ontwikkelen.
- de ontwikkeling van kennis voor alle afdelingen binnen de vereniging "resultaatgericht" te maken: kennisontwikkeling op basis van vooraf aangegeven criteria en doelen verrichten.
- De ontwikkeling van kennis voor alle afdelingen binnen de vereniging "kostendekkend" te maken: uitgangspunt is het intensief benutten van een click, call, face concept.

1.1. Doelstelling:

Dit referaat schrijven wij ruim een jaar na de oprichting van de Kenniswinkel. Binnen VEH wordt op dit moment geëvalueerd wat de impact van I&Anders is. Daarbij wordt uiteraard ook gekeken naar de kennisontwikkeling en het kennisbeheer.

Het referaat belicht de voor- en nadelen van de oprichting van de Kenniswinkel vanuit een theoretisch perspectief. De conclusies uit deze theoretische beschouwing worden toegevoegd aan bovenbedoelde evaluatie. Daarmee beogen we het management van VEH vanuit een andere optiek input voor de evaluatie van I&Anders te geven.

1.2. Centrale vraagstelling:

Wat zijn de voor- en nadelen voor de kennisontwikkeling en het kennisbeheer binnen VEH, gezien vanuit de theorieën voor asset management, acces management en accruement management, van het oprichten van de Kenniswinkel.

Deelvragen:

- Op welke manier wordt kennis verkregen en onderhouden (asset management)?
- Op welke manier wordt kennis overgedragen en gedeeld (access management)?
- Hoe wordt nieuwe kennis gecreëerd (accruement management)?

2. Vereniging Eigen Huis

Bezitters van een eigen woning kennen VEH als *hun* belangenbehartiger en raadgever op het "domein wonen". Per jaar worden honderdduizenden gratis telefonische adviezen gegeven, terwijl de website meer dan anderhalf miljoen bezoekers kent.

Medio 2005 onderkent bijna 1 op de 5 eigenwoningbezitters (ruim 660.000 huishoudens) de voordelen van het lidmaatschap. De vereniging groeit nog steeds gestaag, maar ... als dat ooit al vanzelfsprekend was, dan maken de economische ontwikkelingen van de afgelopen jaren dat groei zeker niet meer een vanzelfsprekendheid is. Daarom is het management van VEH in het kader van een herbezinning op de meerjarenplanning, druk doende geweest om haar dienstenpakket en organisatie te heroverwegen en aan te passen aan de behoeften en noodzaken van deze tijd. Het eerder genoemde BPR-project I&Anders maakt hier onderdeel van uit.

Vanaf het begin heeft VEH belangenbehartiging (zowel individueel als collectief) gecombineerd met het leveren van concrete diensten. Van oudsher zijn de bouwkundige inspecties en de juridische bijstand daarbij voor leden het bekendst. De filosofie van de vereniging is simpel en helder: de contributie moet zo laag mogelijk en de aangeboden diensten moeten de best mogelijke prijs kwaliteit verhouding hebben.

Voor de contributie ontvangen de leden het maandblad Eigen Huis Magazine, hebben zij toegang tot de website en kunnen zij gratis telefonisch advies krijgen via het call center van de vereniging: het Informatie & Adviescentrum (I&Ac)

2.1. Werkvelden en kennisdomeinen

Om VEH te positioneren op het (maatschappelijke) speelveld, kan men als verdere concretisering van de hierboven gegeven algemene beschrijving van VEH binnen het "domein wonen", grofweg op twee afzonderlijke werkvelden actief is.

Werkveld Collectief ledenbelang

VEH richt zich enerzijds op de brede behartiging van de belangen van bezitters van eigen woningen. Om deze belangen te behartigen treedt VEH in contact met overheden, brancheorganisaties, politieke partijen en een veelheid van ondernemingen. De resultaten van het werk van VEH dienen de belangen de eigen woningbezitter in het algemeen. Alle bezitters van woningen profiteren van de acties van Collectief Ledenbelang, zelfs wanneer men geen lid van de vereniging is.

Werkveld Individuele dienstverlening

De persoonlijke dienstverlening aan leden vormt het tweede werkveld waarop de vereniging actief is. Om van individuele dienstverlening gebruik te kunnen maken, is het noodzakelijk om lid te zijn. Leden kunnen voor de beantwoording van hun vragen terecht op de website en, als die niet toereikend is, bij het gratis call center. Als het niet mogelijk is om langs deze weg van gratis dienstverlening leden te helpen, wordt bekeken of door het inzetten van specialisten alsnog de gevraagde bijstand kan worden verleend. Intern wordt deze getrapte manier van het aanbieden van individuele diensten het "click-call-face" model genoemd.

De directe reden om individuele leden langs deze weg te willen helpen is gelegen in het feit dat de kosten van dienstverlening aan individuele leden via het web significant lager zijn dan de kosten voor dienstverlening van het (gratis toegankelijke) call center. De laatste vorm van dienstverlening ("face") is vanwege de hoge kosten en het sterk individuele karakter van de dienstverlening niet gratis maar wordt tegen een kostendekkend tarief aangeboden. Voorbeelden van deze persoonlijke dienstverlening zijn de uitvoering van bouwtechnische keuringen, het inzetten van advocaten en het verstrekken van persoonlijke financiële en/of fiscale adviezen.

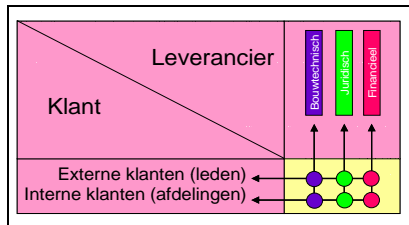
Kennisdomeinen

In deze beschrijving van de individuele dienstverlening herkent men de vier kennisdomeinen waarop VEH actief is: financieel, fiscaal, juridisch en bouwtechnisch. Deze vier kennisdomeinen overlappen de beide werkvelden.

Binnen de VEH organisatie waren tot aan de I&Anders reorganisatie vakgroepen verantwoordelijk voor de kennisontwikkeling en –beheer van elk van de kennisdomeinen; één voor elk kennisdomein.

2.2. Organisatiestructuur

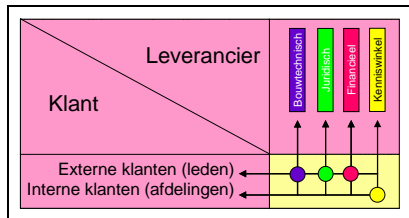
Essentie van het model voor de I&Anders reorganisatie was dus dat er steeds slechts één leverancier was voor inhoudelijke kennis: de betrokken vakgroep. Deze leverancier was zowel verantwoordelijk voor het leveren van de individuele dienstverlening aan de leden van VEH (externe dienstverlening), alsook voor het verstrekken van de vakinhoudelijke kennis aan de interne klanten. In onderstaande figuur is dit grafisch weergegeven.



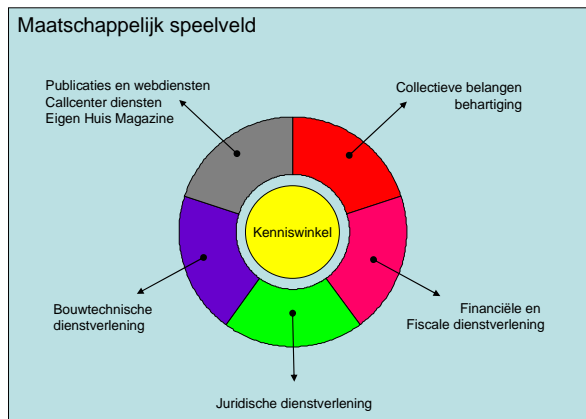
Het is duidelijk dat externe klanten primair de leden van VEH zijn. Interne klanten zijn afdelingen die behoefte hebben aan kennis op een specifiek vakgebied. Zo is bijvoorbeeld de redactie van het maandblad Eigen Huis Magazine een interne klant van de vakgroepen, die vakinhoudelijke kennis aanleveren ten behoeve van artikelen in het maandblad.

De primaire aanleiding om te komen tot een verandering in de oude structuur was gelegen in het feit dat er onvoldoende inzicht bestond in de mate van kostendekkendheid van de externe persoonlijke dienstverlening aan de leden in de vorm van de "face" diensten. Deze onduidelijkheid werd vooral in de hand gewerkt doordat in- en externe dienstverlening op geen enkele manier van elkaar werden onderscheiden.

Om inzicht in de kostendekkendheid van de individuele externe persoonlijke dienstverlening (de "face" diensten) te verkrijgen, is besloten de I&Anders reorganisatie door te voeren. De interne "kennis" dienstverlening werd gescheiden van de externe dienstverlening door een nieuwe afdeling op te richten: de Kenniswinkel.



In onderstaande grafische voorstelling wordt de Kenniswinkel, onderwerp van deze analyse, binnen de organisatorische context in het centrum van de activiteiten gepositioneerd die VEH op het (maatschappelijke) speelveld ontplooit.



Zoals uit deze figuur blijkt, wordt de Kenniswinkel "omsloten" door een kring van afdelingen (hierboven aangeduid met de vijf segmenten), die verantwoordelijk zijn voor de externe dienstverlening. De pijlen uit de segmenten geven aan welke diensten vanuit een specifiek segment worden geleverd.

3. Theoretische beschouwing

In dit hoofdstuk zullen wij het managen van kennis bezien vanuit het door prof. dr. Boersma¹ geformuleerde perspectief van de drie hoofdtaken van kennismangement. Deze drie hoofdtaken zijn: assetmanagement, accesmanagement en accruementmanagement. Deze hoofdtaken komen achtereenvolgens aan bod.

3.1. Asset management, de kenniskaart van de kenniswinkel.

In feite is asset management het eerste doel in het proces van kennismangement. Eerst moet gekeken worden wat voor kennis in huis is, voordat maatregelen genomen kunnen worden om die kennis te benaderen, te delen en te exploiteren en nieuwe kennis te creëren.

Veel kennis zit alleen maar in de hoofden van mensen en is niet geëxpliciteerd. Kennisgebieden zijn gekoppeld aan processen en daarbinnen aan een grote hoeveelheid activiteiten. Een eerste stap van assetmanagement is het inventariseren en in kaart brengen van die kennisdomeinen. Het resultaat van dit proces wordt wel aangeduid met de Kenniskaart². Als alleen de bestaande situatie in (de kennis)kaart gebracht is het de vraag is of dit voldoende representatief is voor de toekomst. Daarom kan de organisatie zich het beste richten op het in kaart brengen van cruciale kennis die nu en in de toekomst nodig is, vaststellen welke zwakke plekken er zijn en een pakket van maatregelen ontwikkelen om die zwakke plekken te verbeteren. Om te identificeren wat je aan kennis in huis hebt en waar die kennis dan zit, kun je 8 stappen nemen³ die hieronder besproken worden:

1. In kaart brengen van de bestaande kennisdomeinen met hun kennisdragers

Welke kennisdomeinen zijn in de huidige situatie aanwezig? Bij een operationele toepassing van aanwezige kennis lijkt het wenselijk dat VEH de beschikking heeft over: dienst(en)kennis, strategische- en marktkennis, specifieke vakkennis, financiële kennis, automatiseringskennis, personele kennis, organisatiekennis.

Op basis van gezond verstand en bestudering van een actueel organogram en één of enkele interviews kunnen we zo een eerste overzicht opstellen. Omdat de insteek van de reorganisatie geen sterke kennismangement achtergrond had, nemen wij aan dat deze interviews niet zijn gehouden. Navraag bij het management van VEH heeft geleerd dat deze aanname correct is.

2. Vaststellen van de domeinen waar zich cruciale kennis bevindt (c-domeinen)

Het bestaan van kennis kan alleen worden afgeleid uit verschijnselen die door kennis ontstaan of kennis door ontstaan. Deze verschijnselen kunnen door mensen en machines worden uitgevoerd als onderdeel van taken die zij verrichten in het kader van processen. Communicatie kan ook tot de activiteiten worden gerekend. Waar het om gaat, is het identificeren van de cruciale kennis in de betreffende organisatie. Ter aanvulling op conceptuele modellen kan gebruik gemaakt worden van 4 onderzoeksmethoden om te achterhalen waar de cruciale kennis van VEH zich bevindt.

Het in kaart brengen van kerncompetenties

Vanuit de visie van Prahalad en Hamel⁴ zijn kerncompetenties de bron waaruit nieuwe activiteiten voortkomen en cruciale kennis is daar nauw aan gerelateerd. Een kerncompetentie kan het best gezien worden als een pakket van vaardigheden en technologieën die door hun onderlinge koppeling een meerwaarde opleveren. Om als kerncompetentie te worden aangeduid moet volgens Prahalad en Hamel aan 3 voorwaarden worden voldaan: Toegang tot verschillende markten, extra toegevoegde waarde voor klanten en moeilijk imiteerbare producten/diensten voor concurrenten of onderscheidende competenties.

¹ Bron: prof. Dr. Jacques Boersma: "management van kennis" (2002) van Gorcum, Assen

² Bron: prof. Dr. Jacques Boersma: "management van kennis" (2002) van Gorcum, Assen blz. 43, De kenniskaart. Een beschrijving van de kennisdomeinen die noodzakelijk zijn om processen en daarmee verbonden activiteiten in een organisatie te kunnen verrichten. De kenniskaart moet inzicht geven in de bij de kennisdomeinen behorende kennisdragers (humanware, paperware, hardware en software). Het doel van de kenniskaart is het identificeren van cruciale kennis, het beoordelen en bepalen van de kwetsbaarheid van deze cruciale kennis teneinde te komen tot een pakket maatregelen.

³ Bron: prof. Dr. Jacques Boersma: "management van kennis" (2002) van Gorcum, Assen

⁴ Bron: C.K. Prahalad en G. Hamel: "de kerncompetentievraagstuk", Harvard Holland review, (winter 1990)

Het in kaart brengen van primaire en ondersteunende processen

Alle taken en activiteiten in de richting van de klant of eindgebruiker die tot de 'core business' van de organisatie moeten worden gerekend zijn primaire processen. Voor het uitvoeren van taken zijn kennis en informatie noodzakelijk. Het in kaart brengen van de processen dient zodanig gedetailleerd te gebeuren dat de eventuele cruciale kennis 'aanwijsbaar' is en door interviews herkenbaar gemaakt kan worden.

Interviews

Met in voorgaande stappen ontwikkeld materiaal kan aan de hand van interviews een verdere zoektocht naar cruciale kennis worden opgezet. Hierbij kunnen twee soorten interviews worden gebruikt. Breedte interviews, deze zijn bedoeld ter toetsing van eerder gevonden inzichten, voor het ontdekken van de cruciale kennisdomeinen en voor het verkrijgen van namen van werknemers voor diepte interviews. Diepte interviews worden gevoerd met de werknemers die in de eerdere fasen van het onderzoek naar voren zijn geschoven als experts van de als cruciaal aangeduide kennisdomeinen. Via diepte interviews komen de volgende zaken naar voren: het subdomein dat werkelijk cruciaal is met aanduiding van redenen, de mate/verdeling van feiten-, procedurele- en achtergrondkennis, de mate/verdeling van impliciete en expliciete kennis, de kennisdragers. Bij menselijke kennis o.a. het opleidingsniveau, eventuele vervanger, tijd nodig om cruciale kennis te ontwikkelen.

Bij gemechaniseerde en geautomatiseerde kennis o.a. de aanwezige documentatie en leeftijd. Breedte en diepte interviews dienen op elkaar te worden afgestemd. Soms is terugkoppeling nodig.

Communicatie

De medewerkers met cruciale kennis zouden wel eens als spinnen in een kennisweb naar voren kunnen komen. In kennismanagement gaat het voor een belangrijk deel over communicatie tussen mensen als kennisdragers. Uit de case Bij VEH blijkt de cruciale kennis zich in de domeinen bouwtechnisch, juridisch, fiscaal en financieel te bevinden.

3. Uitdieping van de c-domeinen in subdomeinen

In deze stap vindt, voor zover noodzakelijk, een verdere uitwerking van stap 2 plaats. Deze noodzakelijkheid bestaat vooral als de aangegeven cruciale kennis niet specifiek genoeg beschreven is.

4. Beoordeling van de kwetsbaarheid van de c-domeinen

Voor de beoordeling van de kwetsbaarheid van menselijke kennis kunnen de volgende criteria worden gebruikt.

1. Schaarste: Cruciaal en tegelijk schaars kan een probleem zijn
2. Mate van stilzwijgendheid: tacit en schaars = risico
3. (On)vervangbaarheid: schaars en (on)vervangbaar hebben verwantschap.
4. Duurzaamheid: hoe lang kan de kennis in de tijd nog gebruikt worden?

Als kennis hoog scoort op crucialiteit, schaarste, stilzwijgendheid en (on)vervangbaarheid en laag op duurzaamheid, is de organisatie kwetsbaar en zullen maatregelen noodzakelijk zijn.

- Voor de beoordeling van kwetsbaarheid van geautomatiseerde kennis zijn de volgende criteria van belang: Het ontbreken van documentatie (systeemdokumentatie, projectdocumentatie, gebruikersdocumentatie incl. beveiliging en duurzaamheid) maakt kwetsbaar.
- Voor de beoordeling van kwetsbaarheid van gedocumenteerde kennis zijn de volgende criteria van belang. Eenduidige vastlegging, toegankelijkheid: moet (snel) teruggevonden kunnen worden en duurzaamheid.
- Voor de beoordeling van kwetsbaarheid van gemechaniseerde kennis zijn de volgende criteria van belang. Documentatie: zie eerder, bedienings- en onderhoudskennis: breed verspreiden en duurzaamheid: onderscheid technisch en economisch.
- Geautomatiseerd kennis verandert niet vanzelf in de loop der tijd als hier geen menselijke kennis aan te pas komt.

5. Inschatten van cruciale kennis voor de toekomst

Voor deze stap is inzicht in de strategische plannen noodzakelijk. Er kunnen brainstormsessies worden gehouden over de vraag of de bestaande cruciale kennis voldoende is dan wel dat deze aangevuld moet worden. Het resultaat van deze stap is een overzicht van gewenste aanvullingen van de cruciale kennis van de organisatie.

6. Overweging van directe en indirecte maatregelen om de kwetsbaarheid te verminderen

Assetmanagement is een directe maatregel, access- en accruementmanagement is een indirecte maatregel. Directe maatregelen kunnen vrij snel resultaat opleveren. Een organisatie zou kunnen overwegen mensen aan zich te binden door arbeidsvoorwaarden. Bij VEH was de reorganisatie in ieder geval mede bedoeld voor het verminderen van het aantal medewerkers. Daarbij heeft ze het risico gelopen kennis in de hoofden van mensen te verliezen.

7. Keuze en representatie van een pakket van maatregelen

Na de 6^e stap beschikken we over een kaart van bestaande en voor de toekomst wenselijk geachte cruciale kennis, een overzicht van de kwetsbaarheid van de c-domeinen, en een lijst van maatregelen om de kwetsbaarheid te verminderen.

Nu moet de kostenkant nog in ogenschouw genomen worden: Wat zijn de kosten van te nemen maatregelen. Punten die daarbij aan de orde komen zijn een schatting van de kansen op daadwerkelijke problemen: vertrek van mensen, kans op een virus (boterzachte zaken), een schatting van de kosten van de hulpmiddelen (een directe maatregel is soms simpel, indirecte maatregelen zijn lastiger) en de vaststelling van het pakket van hulpmiddelen.

8. Invoering van de maatregelen, evaluatie en beheer

Invoering: In sommige gevallen, vooral bij de invoering indirecte maatregelen, worden van mensen nogal ingrijpende gedragsveranderingen gevraagd. Vandaar dat hier aandacht aan moet worden besteed.

Het is uit de gegevens die ons verstrekt zijn, lastig te concluderen of en zo ja, hoe is nagegaan op welke manier kennis bij VEH wordt verkregen en wat er aan kennis beschikbaar is, noch wat daarvan in de Kenniswinkel is "terechtgekomen". Wel geeft de informatie uit het interview wat nader inzicht. Op de vraag hoe de kennis wordt onderhouden is wel enige helderheid te halen uit de inleiding en de inzichten die komen uit het interview.

3.2. Accesmanagement

In deze paragraaf wordt bekeken hoe binnen VEH en vooral de Kenniswinkel het aspect Accesmanagement is geregeld, de tweede stap in het proces van kennismanagement. Met Accesmanagement wordt bedoeld, de manier waarop de toegankelijkheid van de kennis is georganiseerd. Met andere woorden; hoe vindt de kennisoverdracht plaats, hoe wordt de kennis gedeeld en hoe wordt er geleerd? In dit kader zullen we eerst stilstaan bij de wijze waarop de communicatie plaatsvindt. Daarna wordt bekeken hoe de kennisspreiding verloopt en of, en zo ja, hoe het aspect leren is georganiseerd. Tenslotte staan we kort stil bij de invloed van de cultuur binnen VEH op de kennisoverdracht.

Communicatie

Boersma⁵ stelt dat voor kennisoverdracht en kennis delen in de eerste plaats vereist is dat de communicatie van goede kwaliteit is. Hij onderscheidt hierbij éénrichtingscommunicatie en tweerichtingscommunicatie. In beide gevallen gaat er een bericht (boodschap) van een zender naar een ontvanger. De weg waarlangs de communicatie plaats vindt duiden we aan als medium. Het verschil tussen beide communicatievormen zit 'm in de interactie tussen de zender en de ontvanger (feedback) die bij de tweerichtingsvariant wel plaats vindt.

Binnen de kenniswinkel wordt gereageerd op vragen die door interne klanten gesteld worden. Daar wordt antwoord op gegeven. Dit kun je beschouwen als tweerichtingscommunicatie. Sec bij het brengen van de gevraagde kennis vanuit de kenniswinkel naar de klant is er sprake van éénrichtingscommunicatie.

De Kenniswinkel maakt gebruik van de volgende communicatievormen.

- mondeling: bijeenkomsten, presentaties, trainingen, telefoon
- schriftelijk: notities, beleidsstukken, memo's, maar ook e-mail

De aan de kenniswinkel gestelde vraag is uiteindelijk bepalend voor de vorm waarin de communicatie plaatsvindt. Is het een doorgespeelde vraag vanuit I&Ac dan kan vaak met een e-mail worden volstaan. Een vraag over een beleidsvoorbereidende nota vanuit één van de vakgroepen vraagt om een geheel andere aanpak.

⁵ Bron: prof. Dr. Jacques Boersma: "management van kennis" (2002) van Gorcum, Assen

Kennisspreiding

In de praktijk kun je kennisoverdracht onderverdelen in kennisoverdracht en kennisdeling. In het eerste geval is er sprake van een expertzender die voornamelijk gebruik maakt van éénrichtingsverkeer. In het tweede geval is er sprake van twee "kennisgelijken" die kennis met elkaar uitwisselen. (tweerichtingsverkeer) Bij de Kenniswinkel is binnen VEH sprake van éénrichtingsverkeer bij de dienstverlening aan I&AC en heeft de dienstverlening aan de vakgroepen meer het karakter van tweerichtingsverkeer.

Kennisoverdracht

Hoe gaat het proces van kennisoverdracht theoretisch in zijn werk? We hebben te maken met vragers en aanbieders (van kennis). Zij communiceren met als doel dat bij de vragers een leerproces ontstaat.

Geen vraag (naar kennis) is geen kennisoverdracht. Idealiter is kennisoverdracht maatwerk. Vragers starten een zoekproces naar nieuwe kennis als zij het gevoel hebben te kort te schieten in de uitoefening van hun functie of op zoek zijn naar een nieuwe functie.

Kennisoverdracht kan dus beschouwd worden als het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Idealiter verloopt het proces vanuit het perspectief van de ontvanger van kennis als volgt:

1. kennisbehoefte bepalen: is kennis over gebrek aan kennis
2. zoekproces naar beschikbare kennis: naslagwerk, opleiding, internet, ervaring van anderen
3. keuzeprocess: aanbieder – informatieverspreiding, welke kennis is waar verkrijgbaar
4. kennistransfer: hoeveelheid, complexiteit, aanwezige en nodige voorkennis, tijd nodig
5. toepassen van de kennis: van succesvolle overdracht is sprake als de kennis in de situatie van de ontvanger bruikbaar toegepast kan worden en ook daadwerkelijk wordt toegepast.

Kennisdeling

Bij kennisdeling is sprake van tweerichtingscommunicatie, waarbij meerdere personen (min. 2) betrokken zijn. Bij kennisdeling gaat het om gelijkwaardige verhoudingen waarbij noodzakelijker wijze uitgegaan wordt van gemeenschappelijke interesse. Interactie kan pas plaatsvinden wanneer er sprake is van interpretatie van informatie.

De uitwisseling van kennis vanuit de kenniswinkel en andere onderdelen van VEH vindt vooral plaats op basis van Informatie en Interactie (en dan vooral intercollegiale toetsing). De kenprocessen⁶ Interpretatie en Interesse zijn naar onze waarneming onvoldoende vertegenwoordigd.

Leren

Vanuit de theorie worden twee leerprocessen onderscheiden, individueel en collectieve leerprocessen. Beide processen worden vanuit het perspectief van de Kenniswinkel tegen het licht gehouden.

Individuele leerprocessen

Kolb⁷ stelt in zijn leermodel dat de beste manier van leren ontstaat wanneer mensen 'getriggerd' worden door vragen die zij in de praktijk tegenkomen en daarvoor een oplossing zoeken. ('learning by doing') Leren is volgens Kolb een cyclisch proces van doen, denken, bezinnen en beslissen.

Kennisoverdracht bestaat dan uit het ondersteunen van interventies in dit proces:

- ondersteuning bij het doen: trainen; Wordt door de Kenniswinkel geleverd;
- ondersteuning bij het denken: opleiden; wordt in beperkte mate geleverd;
- ondersteuning bij het bezinnen: vormen; wordt niet geleverd;
- ondersteuning bij het beslissen: adviseren; wordt niet of nauwelijks geleverd;

Wij constateren dat het individuele leerprocessen slecht gedeeltelijk vanuit de kenniswinkel ondersteund wordt. Dit blijkt nog veelal in de betreffende vakgroepen plaats te vinden.

Collectief leren, lerende organisatie

Bij collectief leren ondergaat de groep een collectief leerproces. Dit is meer dan de optelsom van individuele verworven kennis. Volgens Swieringa en Wierdsma⁸ leidt dit tot organisatieverandering.

⁶ Bron: D. Jacobs, "Het kennisoffensief" (1999), Deventer/Alphen aan de Rijn, 2^e uitgebreide versie.

⁷ Bron: D.A. Kolb, "Experiential learning" (1984), Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

⁸ Bron: J. Swieringa en A.F.M. Wierdsma, "Op weg naar een lerende organisatie" (1990), Wolters Noordhoff Management, Groningen.

Wanneer we het leerproces binnen VEH beschouwen dan stellen we vast dat binnen de diverse vakgroepen wel in meer of mindere mate gesproken kan worden van collectief leren. De Kenniswinkel als zodanig speelt hier in de huidige opzet op geen enkele wijze een rol in.

Culturele aspecten

In de huidige maatschappelijke ontwikkelingen is het element cultuur voor het kennistransferproces van steeds groter belang. Culturele aspecten zoals normen, waarden en attitudes geven richting aan de manier waarop men zichzelf ziet en zich gedraagt.

In de cultuur van de VEH speelt kennis een belangrijke rol. Immers kennis is de basis van waaruit men werkt om van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor de leden van de vereniging.

In de kernwaarden van de organisatie, Strijdbaar, Betrokken, Deskundig, komt dit nog eens nadrukkelijk aan de orde.

Vanuit het verleden kan de manier van werken binnen VEH omschreven worden als een lokettencultuur. De externe klant werd vanuit de verschillende "loketten" bediend en binnen de loketten (vakgroepen) was men trots op het hebben van expert-kennis. De trots die men had was dan ook meer gericht op het werken in de vakgroep en niet op de VEH als totaal.

Vanuit deze cultuur is het verklaarbaar dat de wijze waarop de Kenniswinkel nu is opgesteld, het leveren van expert-kennis aan de vakgroepen, niet in een vruchtbare bodem valt.

In de theorie wordt aangegeven dat, als aangeboden kennis inhoudelijk in strijd is met de normen en waarden van de cultuur, het moeilijk zal zijn om deze kennis over te dragen. Er zijn dan 3 mogelijkheden:

1. de kennis wordt aangepast aan de cultuur
2. men probeert de culturele opvattingen te bediscussiëren om kennis alsnog over te dragen
3. de aangeboden kennis wordt genegeerd.

In de praktijk van de VEH lijkt het laatste te gebeuren, zeker vanuit de vakgroepen. Het zou wenselijk zijn en tot een betere benutting van het fenomeen Kenniswinkel leiden wanneer men de tweede mogelijkheid probeert na te streven.

3.3. Accrument management

Het principe van de kenniswinkel is niet een op zichzelf staand en uniek fenomeen. In de jaren 90 is veel geëxperimenteerd met het structureren van het proces van kennisdeling (transfer en overdacht) door het vastleggen van kennis in systemen om deze voor de gehele organisatie toegankelijk te maken. De focus lag bij dergelijke experimenten voornamelijk op de organisatorische aspecten en het uitgangspunt dat kenniscreatie een logisch gevolg van deze ontwikkeling zou zijn. Kennis structureren en delen leidt inmiddels tot kenniscreatie! Of toch niet?

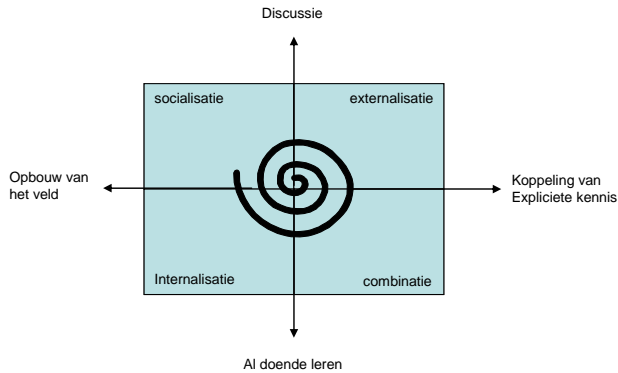
Bij de vorming van de kenniswinkel heeft een herschikking van de wijze waarop de kennisdragers functioneren plaatsgevonden met als doel een beter inzicht te verkrijgen in de kosten die met de dienstverlening samenhangen. Impliciet wordt verwacht dat de nieuwe organisatievorm ook bijdraagt tot kenniscreatie. In theorie is dit ook het geval. De kenniswinkel kan worden gezien als een plek in de organisatie waar 'kennistransfer' plaatsvindt. In tegenstelling tot kennisoverdracht bestaat bij kennistransfer en de deling (en dus vermenigvuldiging) van kennis wel degelijk de mogelijkheid van het toevoegen of creëren van nieuwe kennis. De vraag is echter of ook de randvoorwaarden zijn aangebracht voor een hoger niveau van kenniscreatie. Het proces van het creëren van kennis of 'accrument management'⁹ wordt namelijk vooral inhoud gegeven door het aanstellen van personeel dat het vermogen heeft om via communicatie over en weer met anderen en met gebruik van de eigen expliciete kennis, nieuwe kennis te creëren en individuele en collectieve kerncompetenties te ontwikkelen die de organisatie uiteindelijk een voorsprong op de competitie kunnen opleveren. In het geval van de Kenniswinkel kan dit voordeel worden gemeten in termen van kwaliteit van advisering en lage operationele kosten van callcenter en 'face' dienstverlening.

Nonaka en Takeuchi¹⁰ stellen dat er vier condities en manieren zijn voor individuele en collectieve kennisoverdracht die in theorie door elk individu opeenvolgend in een continue spiraal worden gebruikt: kennis overdracht door waarnemen en nadoen (socialisatie); nauwkeurige overdracht van kennis met behulp van samenspraak en concepten (externalisatie); het combineren van informatie

⁹ Bron: Prof. Jacques Boersma, "Management van Kennis"(2002), Van Gorcum Assen.

¹⁰ Bron: G. Von Kroch-K. Ichijo-I. Nonaka, "Enabling Knowledge Creation" (2000), Oxford University Press.

met bestaande kennis, om daar vervolgens nieuwe kennis aan te onttrekken (combinatie); het ontwikkelen van vaardigheden op basis van het direct begrijpen van informatie(internalisatie).



Het is van belang dat de medewerkers naast hun eigen beleving van de kennispiraal, vooral een collectieve gemeenschappelijke wijze van kennisoverdracht hebben. Dit collectief en de communicatie over en weer binnen het collectief vormen de basis voor een zogenoemde leeromgeving en het creëren van kennis. De Kenniswinkel lijkt vooral gebruik te maken van de conditie externalisatie en er is van een collectief nauwelijks sprake, doordat er geen bundeling van kerncompetenties wordt nagestreefd, maar eerder een afbakening en verzuiling in vakgroepen. Daar waar de kenniswinkel juist de mogelijkheid voor bundeling van kerncompetenties en een ideale leeromgeving leek te zijn, is het dat door de focus op de rationalisatie van kennisbeheer in plaats van focus op de creatie van kennis niet geworden. Daarbij is er overigens sprake van een contradictie in het feit dat de VEH zich een kennisorganisatie noemt en zich binnen deze organisatie richt op het vormen van een kenniscentrum, terwijl er bij een kennisorganisatie juist van een diffusie van kennis sprake zou moeten zijn.

De vraag die de voorgaande paragraaf direct oproept is, onder welke omstandigheden de kenniswinkel alsnog de ideale leeromgeving zou kunnen worden? Voor de beantwoording van deze vraag is het zaak om vooral aandacht te besteden aan de leeromgeving en condities waaronder kenniscreatie kan plaatsvinden. Boersma stelt dat dit uitsluitend mogelijk is door een studieprogramma voor de gehele organisatie op te stellen met als doelstelling het creëren, toepassen en verspreiden van kennis ten behoeve van het vernieuwen van producten en diensten, processen en andere organisatieaspecten teneinde de voorsprong op de competitie tot stand te brengen en te behouden, kosten te besparen en werknemers te motiveren. Deze doelstelling sluit aan bij de intenties van de Kenniswinkel. Om aan deze doelstelling op een goede wijze te kunnen beantwoorden is het voor de Kenniswinkel en voor de diverse vakgroepen binnen VEH van belang inzicht te verkrijgen in de toegevoegde waarde van de Kenniswinkel en de afzonderlijke producten en diensten van de vakgroepen, de functies in de organisatie en de samenhang tussen de vakgroepen. Over de toegevoegde waarde van de Kenniswinkel en de samenhang tussen de vakgroepen is de case duidelijk. De Kenniswinkel heeft niet geleid tot een bundeling van de competenties uit de diverse vakgroepen en zodoende kan er ook van samenhang geen sprake zijn. Dit is ook niet verwonderlijk, omdat volgens de theoretische benadering een dergelijke bundeling en samenhang pas kan worden gerealiseerd als functies en vooral functieprofielen (gedragscriteria) hiervoor de basis vormen en niet zoals dit bij de opzet van de kenniswinkel het geval is geweest op basis van persoonlijke keuze in combinatie met de LIFO systematiek.

Voor het vormen van functieprofielen is echter wel een voorwaarde dat voldoende inzicht bestaat in de sterke en zwakke kanten van de kennisgebieden (vergelijkbaar met de vakgroepen), zodat de functieprofielen en de daarin opgenomen competenties eventuele leemten kunnen opvullen. Functieprofielen geven aan welke primaire processen door een functie moeten worden uitgevoerd en welke bijdrage wordt verwacht van de resultaatgebieden. Hieraan worden direct het vereiste niveau van opleiding en ervaring gekoppeld om de functie naar behoren uit te voeren. Met andere woorden; de behoefte aan kennis voor het opvullen van leemten in kennisgebieden wordt beantwoord met het aanstellen van medewerkers die voldoende kennis en ervaring hebben om kennis te creëren die deze leemten zullen opvullen.

Voor bestaande medewerkers en op langere termijn voor medewerkers die nu binnen de Kenniswinkel en de vakgroepen van VEH instromen is het noodzakelijk om kenniscreërend vermogen van de organisatie in de toekomst te waarborgen door het formuleren van opleidingen en opleidingsvormen. Voor de Kenniswinkel, waarin een bundeling van competenties moet plaatsvinden en voor de vakgroepen, waar men vanuit de eigen materiedeskundigheid de klant van producten en diensten voorziet, gelden andere behoeften aan onderwijs en onderwijsvormen. Voor de Kenniswinkel is het denkbaar dat vooral behoefte zal zijn aan praktijkkennis voor het oplossen van problemen binnen de vakgroepen en op de snijvlakken tussen de vakgroepen. Voor zowel de Kenniswinkel als de vakgroepen geldt dat voor een goede overdracht van kennis voldoende communicatieve vaardigheden aanwezig moeten zijn. De vakgroepen dienen vooral geïnteresseerd te zijn in opleidingen die de materiedeskundigheid of vakkennis op peil houden en die hen in staat stelt om binnen hun vakgroep kennis te creëren.

Om het gemeenschappelijke doel te bereiken is het noodzaak dat het studieprogramma centraal wordt vormgegeven en regelmatig collectief en individueel wordt geëvalueerd op basis van kwantitatieve informatie over de groei van de kennisintensiteit, bijvoorbeeld door het hanteren aan de definitie van kennis gerelateerde KPI's. Door de mens, met een voortdurende behoefte aan kennis en als kenniscreërende bron, centraal te stellen in het accruement management proces betekent dit ook een voortdurende druk van zorg voor deze kennisbron en vraag naar investeringen. Voor de Kenniswinkel resten naast werving en selectie van nieuwe medewerkers, of grofweg van nieuwe competenties, en het onderhouden van de kennis van al aanwezige medewerkers, de opties van het verwerven van kosteneffectieve kennisbronnen via fusie of samenwerking met andere dienstverleners in dezelfde bedrijfstak of het uitbesteden van de functie van de kenniswinkel.

Tenslotte willen wij de lezer niet onthouden ook het creëren van kennis binnen de Kenniswinkel en de vakgroepen te beschouwen vanuit twee ontwikkelingen die op dit moment bijna synoniem staan aan innovatie en kenniscreatie; Onderzoek en Ontwikkeling (Research and Development) en het gebruik van Informatie en Communicatie Technologieën (ICT). Uit de case beschrijving wordt onvoldoende duidelijk of door de Kenniswinkel een (investerings)beleid wordt gevoerd dat onderzoek en innovatieve ontwikkeling mogelijk maakt. Een dergelijk beleid zou een aantal procesgerelateerde innovatiedoelen moeten realiseren voor het verbeteren van de kwaliteit van het product/dienstverlening aan de klant en het optimaliseren van de functie van de kenniswinkel en de dienstverlening vanuit de vakgroepen. Het "click-call-face" model is een toepassing die staat en valt met de juiste input en output van de vakgroepen en de kenniswinkel. De bereidheid van de klant om via de het internet of direct telefonisch contact informatie tot zich te krijgen of diensten aan te vragen is sterk afhankelijk van de toegankelijkheid, de beschikbaarheid en de kwaliteit, maar vooral ook of de uiteindelijke output aansluit bij de vraag van de klant, met andere woorden: wordt er maatwerk geleverd als beantwoording van de vraag van de klant? Dit is sterk afhankelijk van de input en dus van het kennisniveau van de vakgroepen en de Kenniswinkel. Bovendien is de beschikbaarheid van informatie en van kennis ook afhankelijk van de mate waarin deze is vastgelegd binnen ICT applicaties en direct beschikbaar kan worden gemaakt aan de leden. Het idee van bijvoorbeeld het vormen van kenniscommunities van leden, waarbij VEH via een webbased applicatie de interactie binnen en tussen deze communities faciliteert is een gedachte die nadere uitwerking verdient. Dit gezegd hebbende komen we uiteindelijk tot de conclusie dat een doelbewust onderzoek- en ontwikkeling beleid tot kenniscreatie kan leiden binnen de Kenniswinkel en dat ICT niet alleen het vastleggen van kennis ondersteunt, maar ook het proces van beschikbaar maken van producten aan diensten kan verbeteren.

4. Conclusies en aanbevelingen

De eerste drie deelvragen uit hoofdstuk 1 zijn hiervoor beantwoord vanuit de theorie. Op basis van deze theoretische beschouwing, kan ter beantwoording van de centrale probleemstelling het volgende geconcludeerd worden:

- **Met betrekking tot asset management**
VEH heeft bij het inrichten van de Kenniswinkel niet een gestructureerde lijn gevolgd gericht op het opzetten van de Kenniskaart. Daardoor is de aanwezige (cruciale) kennis slechts indicatief in beeld gebracht. Dit is des te vreemder omdat VEH ervan doordrongen is dat het managen van (cruciale) kennis essentieel is voor het voortbestaan van de organisatie. Een belangrijk deel van het fundament voor een solide kennisgebouw is onderbelicht gebleven bij de inrichting van de organisatie na het I&Anders project.
- **Met betrekking tot acces management**
In de huidige opzet van de Kenniswinkel wordt voornamelijk gebruik gemaakt van éénrichtingscommunicatie. Er is meer sprake van kennisoverdracht, dan van daadwerkelijke (collectieve) kennisdeling. Het lerend vermogen van de organisatie wordt slechts in beperkte mate door de Kenniswinkel gestimuleerd. Daarbij ligt het accent vooral op de ondersteuning van individuele leerprocessen en op de medewerkers binnen het I&Ac. De vakgroepen en de afdeling Collectief Ledenbelang profiteren nauwelijks van de vorming van de Kenniswinkel.
- **Met betrekking tot accruement management**
Het is vreemd te constateren dat de inrichting van de Kenniswinkel eerder ingegeven is vanuit beheersmatige en kostencontrolerende motieven, dan vanuit kenniscreërende overwegingen.
Het is een gemiste kans, dat de oude manier van kenniscreatie (vanuit de vakgroepen) in de inrichting van de Kenniswinkel is overgenomen, in plaats van een heroriëntatie gericht op de (integrale) dienstverlening aan de leden van VEH.

De eindconclusie is dan ook dat de huidige opzet en inrichting van de Kenniswinkel niet optimaal bijdraagt aan succesvol kennismanagement binnen VEH. Met het benoemen van de kernwaarden strijdbaar, betrokken en deskundig onderstreept VEH het strategische belang van kennismanagement voor de gehele organisatie. Het heroverwegen van de positie en invulling van de Kenniswinkel is dan ook zeer aan te bevelen.

5. Leerverslag

“Een beeld zegt meer dan duizend woorden.”

