

Hoe deel en behoud je kennis van medewerkers?

DRS. JOHN DONNERS, STICHTING WATEROPLEIDINGEN

DRS. RIA VAN 'T KLOOSTER MBA, OPLEIDINGSADVIESBURO EMC, HOUTEN

Alle goedbedoelde boeken over kennismanagement ten spijt: het blijft moeilijk om kennisdeling goed te regelen en te voorkomen dat kennis verdwijnt als medewerkers vertrekken. Welke kennis moet je delen en hoe doe je dat? Welke factoren zijn van invloed op kennisdeling? Wat is het onderscheid tussen directe en indirecte kennisoverdracht? Onderstaand vindt u een pleidooi voor kennisdeling die geïntegreerd is in het reguliere werkproces. Dit wordt toegelicht aan de hand van enkele voorbeelden van kennisdeling uit de watersector.

De watersector is in beweging. De van oudsher technische oriëntatie maakt plaats voor een klantgerichte instelling en een grote mate van kostenbewustzijn. Er komen nieuwe bedrijfsdoelstellingen en hieraan moet de factor kennis gekoppeld worden. Hoe zorgen we ervoor dat de huidige mensen over de juiste kennis kunnen beschikken om invulling te geven aan de nieuwe doelstellingen? Hiervoor moeten bedrijven kennis ontwikkelen, delen en vindbaar en toepasbaar maken.

Daarnaast zijn nog enkele redenen te noemen waarom kennisdeling zo belangrijk is:

- Na de industriële revolutie en de productierevolutie bevinden we ons nu in een periode van kennisrevolutie. De mate waarin een organisatie kennis ontwikkelt, verspreidt onder medewerkers en benut is tegenwoordig een belangrijke succesfactor. In de kennismaatschappij treffen we in bedrijven zogenaamde kenniswerkers aan die bij het produceren nauwelijks spierkracht of handvaardigheid gebruiken maar vooral ideeën, begrippen, modellen en informatie. Ze passen hun kennis niet alleen toe op grondstoffen, machines of arbeid maar vooral op kennis zelf: een idee delen kan een nieuw idee opleveren. En daarmee worden organisaties innovatief;
- De mobiliteit van het personeel moet toenemen. Hiermee bedoelen we zowel de interne als de externe mobiliteit. Intern krijgen medewerkers door reorganisatie nieuwe functies en taken, soms op een geheel nieuwe werkplek. Daarnaast wordt uit oogpunt van efficiëntie en brede inzet-

baarheid, het takenpakket, de flexibiliteit en mobiliteit van de medewerker in de watersector steeds breder. Om deze verbreding aan te kunnen heeft de medewerker kennis nodig.

De bedrijfsontwikkelingen binnen de watersector, de kennisrevolutie en de noodzaak van bredere inzetbaarheid maken kennisdeling noodzakelijk. Daarover zijn we het met zijn allen eens. Maar waarom blijkt het in de praktijk moeilijk om de kennisdeling te regelen?

Daarbij spelen onder andere de volgende factoren een rol:

- De organisatie heeft onvoldoende in beeld welke kennis een kritische succesfactor is en bij wie die kennis aanwezig is. Een structurele aanpak waarbij in kaart wordt gebracht welke kennis een kritieke succesfactor is en dus gedeeld moet worden, is noodzakelijk. Toon van Kessel van Nuon water geeft hier een mooi voorbeeld van;
- Kennisdeling krijgt geen prioriteit. Organisaties zijn taak- en target georiënteerd. Dit gaat te koste van de tijd die nodig is voor kennisdeling. De voorbeelden uit de watersector geven aan dat hier verandering in komt. De WML heeft kennismanagement in de top 10 van belangrijkste aandachtsvelden geplaatst;
- Medewerkers zelf zijn zich vaak niet bewust van de kennis die ze bezitten en ze lopen er niet mee te koop. Een medewerker zal pas kennis overdragen als iemand hem vragen gaat stellen. Vragen waarbij zijn kennis expliciet wordt en waarbij hij zich realiseert hoeveel waardevolle kennis

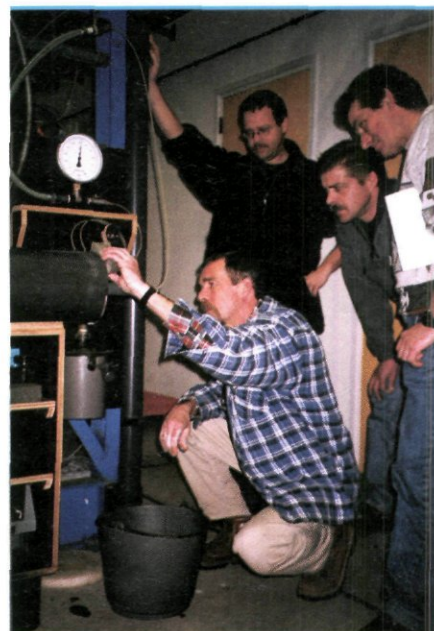
hij bezit. Pas dan worden ze trots op hun kennis met als gevolg dat ze eerder geneigd zijn tot kennisoverdracht. Er is dan sprake van een 'push' factor: uit bewustzijn en trots gaat een medewerker uit eigener beweging kennis overdragen;

- Een medewerker heeft niet altijd belang bij kennisdeling. Het delen van kennis kost iemand tijd en maakt hem minder uniek. Het belang van kennisdeling ligt meestal bij zijn collega's. Collega's moeten dus actief gaan vragen naar kennis, organisaties moeten kennisdeling stimuleren en belonen. In markttermen is er sprake van een 'pull' factor.

Wij pleiten voor kennisdeling die zoveel mogelijk geïntegreerd is in het dagelijkse werk. Voorwaarde is dan wel dat een cultuur bestaat die kennisdeling stimuleert. Een cultuur die gericht is op samenwerking en innovatie. Wanneer kennis 'face to face' tijdens het werk wordt gedeeld is sprake van directe kennisoverdracht. Er is sprake van indirecte kennisoverdracht bij toepassing van media als intranet of handboeken. Op beide vormen gaan we in.

Voorbeelden van succesvolle directe kennisoverdracht, geïntegreerd in het werk, zijn:

- meester-gezel: ervaren medewerkers hebben een belangrijke rol als mentor van nieuwe medewerkers. De opleiding van de nieuwe medewerker door zijn 'meester' vindt zoveel mogelijk op de werkplek plaats, met als duidelijk doel het vak in de vingers krijgen. Of zoals Andy Schellen van ZHEW het zegt: "Deze methode moet toegepast worden om het echte 'Fingerspitzengefühl' over te dragen";
- best practices: medewerkers vertellen elkaar tijdens een werkoverleg over



bijvoorbeeld een verbeterde vorm van werken of een nieuwe manier van storing-zoeken. De WML past dit veelvuldig toe en heeft daarom de term werkoverleg vervangen door verbeteroverleg. Bij ZHEW worden tijdens nieuwbouwprojecten regelmatig evaluatievergaderingen gehou-

den, uitsluitend met als doel na te gaan welke zaken een volgende keer beter kunnen en dit vast te leggen in algemene programma's van eisen;

- wisselende projectteams: medewerkers hebben de neiging om samen te werken met iemand met wie ze al eerder succesvol

hebben samengewerkt. Een projectorganisatie biedt de mogelijkheid om in wisselende teams te werken en daarmee ook meer kans om kennis te delen;

- zelfsturende teams met een vergaande verantwoordelijkheid. Door medewerkers geen individuele taken meer op te dragen

Voorbeelden van kennismanagement in de watersector

"Iedereen binnen Nuon is een belangrijke kennisdrager", zegt Toon van Kessel. Je hebt namelijk niet eens bewust in de gaten waarin je sterk bent. Wij zijn leverancier van water, gas en elektriciteit. Maar waar we juist heel sterk in zijn is infra". Om echt inzicht te krijgen in de noodzakelijke en aanwezige kennis in de organisatie heeft Toon van Kessel een methodiek van Arthur D. Little toegepast genaamd 'strategic management of technology'. Hierbij worden de belangrijkste processen van Nuon Water beschreven en vertaald in technologie. Een technologie is een beschrijving van een vaardigheid of de kennis die noodzakelijk is om een bepaald proces goed te kunnen uitvoeren. Een flinke klus, maar nu alle vormen van technologie in kaart gebracht zijn, kan hij heel goed inzichtelijk maken welke personen over welke technologie beschikken en waar in de organisatie ze zich bevinden. Dit maakt pijnlijk duidelijk dat er voor bepaalde cruciale processen soms maar één of twee belangrijke kennisdragers zijn. Deze medewerkers bevinden zich in alle lagen van de organisatie. Als ze wegvallen ontstaat een probleem.

"Een ander voorbeeld, waarbij impliciete kennis expliciet wordt gemaakt, is de 'regenwater beslisboom'. Hiermee ondersteunen wij de medewerkers die naar klanten toe gaan voor het analyseren van de mogelijkheden voor regenwaterprojecten. Die beslisboom helpt de medewerker en de klant met het snel analyseren van de haalbaarheid van een project. De beslisboom bevat informatie uit veel verschillende interne vakgebieden zoals waterkwaliteit, waterzuivering, juridische aspecten, marketing en financiële aspecten. Iedere interne discipline die eraan meewerkt moet zich er wel van bewust zijn dat elke keer als er iets veranderd ook de beslisboom aangepast moet worden".

Toon van Kessel,
hoofd R&D Nuon Water

Bij het Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden ligt kennismanagement als een sandwich over het totale INK-model. Het is niet als een apart onderdeel gedefinieerd. "Ik probeer het begrip kennismanagement in de organisatie zo min mogelijk te gebruiken", zegt Andy Schellen. "Het moet niet overkomen als een hype. Dan gaan medewerkers zich al heel snel afvragen 'wat moeten we ermee?' We proberen kennismanagement direct te vertalen in concrete projecten. Zo blijft het praktisch in onze praktische organisatie".

Voorbeelden van bewuste kennismanagement-activiteiten binnen ZHEW zijn er legio. Zo wordt relevante bedrijfsinformatie en ervaringskennis van medewerkers vastgelegd in 'productiehandboeken'. Volgens Andy Schellen is 'handboek' eigenlijk niet het juiste woord: "Alle informatie willen we digitaal opslaan in vaste structuren. Die structuren moeten voor iedere medewerker herkenbaar en toegankelijk zijn, onafhankelijk van de zuivering waar hij werkzaam is". Naast deze vorm van indirecte kennisoverdracht wordt ook de directe kennisoverdracht gestimuleerd. "Belangrijke ervaringskennis die we bijvoorbeeld opdoen bij de bouw van een nieuwe rioolwaterzuivering leggen we vast in 'algemene programma's van eisen'. Hiervoor organiseren we meerdere malen tijdens de bouw evaluatievergaderingen, uitsluitend met als doel 'wat kunnen we leren van de afgelopen periode'. Door dit vast te leggen ontstaan bouwstandaards die zeer bruikbaar zijn bij een volgende bouw".

"Ook op de werkvloer zouden we willen dat de medewerkers hun ervaringskennis gaan vastleggen maar hoe is nog een vraagteken. Kennisuitwisseling op de werkvloer gebeurt onder andere via meester-gezel relaties. Dit is echter niet efficiënt omdat er steeds twee mensen op één klus zitten. Je kunt echter niet zonder, maar je moet het daarbij niet laten. Het echte 'Fingerspitzengefühl' moet je aan elkaar vertellen maar zaken die je expliciet kunt maken, moet je vastleggen".

Andy Schellen, productmanager afvalwatertechnologie Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden

Uit de zelfevaluatie van de WML is naar voren gekomen dat kennismanagement valt binnen de top 10 van belangrijkste aandachtsvelden. Kennismanagement moet zich WML-breed gaan ontwikkelen. Met name binnen de technische sectoren productie en distributie wordt het actief opgepakt. Frans van der Willigen ligt één van de belangrijke drijfveren hiervoor toe. "We willen onze pompstations met minder mensen gaan bedienen. Dit bereiken we enerzijds door processen meer te automatiseren en meer werkzaamheden uit te besteden. Anderzijds door de medewerkers flexibeler, mobieler en breder inzetbaar te maken. De term machinist past daarom al lang niet meer bij de taken die een medewerker op het pompstation moet verrichten. Het zijn procesoperators geworden".

WML deelt de procesoperators in in de categorieën A, B en C, afhankelijk van hun taken. Per categorie is vastgelegd wat een medewerker moet kennen en kunnen en over welke ervaring hij moet beschikken. Procesoperator A is een uitstervend ras. Hun taken worden meer en meer uitbesteed of geautomatiseerd. Deze medewerkers moeten groeien naar B-niveau. "De medewerkers worden hier intensief in begeleid", aldus Frans van der Willigen. "Vrijwel maandelijks vindt een coachingsgesprek plaats. Hierin wordt de voortgang van het persoonlijk ontwikkelingsplan besproken. Dit ontwikkelingsplan is in een persoonlijk loopbaangesprek met iedere medewerker vastgelegd en bevat zowel een opleidingsplan voor het opdoen van theoretische kennis als een plan voor op opdoen van ervaringskennis. De WML biedt alle mogelijkheden tot ontwikkeling. De medewerkers moeten het echter zelf willen en er tijd in stoppen. Een procesoperator die van A-niveau naar B wil groeien moet de theoretische kennis uit de Basisopleiding drinkwaterproductie beheersen en daarnaast meerdere installaties kunnen bedienen. Aan de uitwisseling van kennis wordt onderling actief gewerkt. Iedere procesoperator A is bij een collega op een andere zuivering op bezoek geweest. Hierin moeten ze leren elkaars taken te verrichten".

Frans van der Willigen, manager sector productie Waterleiding Maatschappij Limburg

maar als groep verantwoordelijkheid te maken voor een bepaalde activiteit gaan ze onderling zelf bepalen hoe de zaken efficiënter kunnen en welke kennis daarvoor nodig is en gedeeld moet worden.

Voorbeelden van succesvolle indirecte - kennisoverdracht, geïntegreerd in het werk, zijn:

- een buitendienstmedewerker legt direct na het bezoek aan een klant de resultaten van het gesprek vast in de klantendatabase;
- de 'regenwater-beslisboom' van Nuon en de 'productiehandboeken' van ZHEW zijn mooie voorbeelden van methodes om de kennis van verschillende disciplines in de organisatie vast te leggen in een praktisch instrument voor andere medewerkers;
- een projectleider legt na afloop van het project direct de aanpak en resultaten vast op het intranet en sluit daarna pas het project af.

Deze indirecte vormen van kennisoverdracht zullen volgens ons alleen succesvol zijn als ze geïntegreerd worden in het werkproces. Dit betekent dat we niet geloven in een kennissysteem dat één of enkele medewerkers onderhouden, maar wel in een kennissysteem waarin iedere medewerker op geregelde momenten, als onderdeel van het werkproces, kennis vastlegt. Uiteindelijk draait het dus om de wil en de discipline van de medewerker. De integratie in het werkproces en een organisatie die kennisdeling stimuleert en faciliteert zal die wil en discipline eerder activeren.

Samenvatting en conclusies

Hoe deel en behoud je kennis van medewerkers? Dat is de centrale vraag in dit artikel. De voorbeelden tonen aan dat kennisdeling een issue is dat reeds is onderkend door de watersector.

Een voorwaarde is dat het management inziet dat kennis de motor is voor de organisatie. Kennisdeling moet structureel aandacht krijgen en vooral geïntegreerd zijn in het reguliere werkproces en ondersteund worden door de organisatie, bijvoorbeeld via een persoonlijk ontwikkelingsplan. In de middeleeuwen wisten ze dit al: de 'meester' deelde zijn kennis met zijn 'gezel' tijdens de uitoefening van zijn vak. Wij pleiten voor directe kennisoverdracht tijdens het reguliere werkproces, ondersteund door vormen van indirecte kennisoverdracht via boeken en geautomatiseerde systemen. Want het werk is complexer geworden sinds de middeleeuwen en de mogelijkheden van geautomatiseerde kennissystemen zijn enorm. Laten we het oude met het nieuwe combineren! 



Kennismanagement in de waterleidingsector: hype of blijvertje?

DR. WILLEM KOERSELMAN, KIWA NV

DRS. MERLIJN TROUW, KIWA NV

Kennismanagement staat volop in de belangstelling. Bijna maandelijks verschijnen interessante boeken en ploffen uitnodigingen voor congressen en studiedagen op de mat. Ook bij waterleidingbedrijven staat het onderwerp op de agenda van het managementteam. Sommigen vragen zich af wat ze met kennismanagement aan moeten en gaan er vanuit dat het een hype is.

Wij betogen dat kennismanagement geen hype is, maar een blijvertje dat net als kwaliteitszorg wellicht begint onder de hoede van een stafafdeling, maar uit zal groeien tot een volwaardige managementverantwoordelijkheid. Kennismanagement biedt de mensen in de waterleidingsector handige concepten en instrumenten, waarmee ze het bedrijfsresultaat kunnen vergroten. Daarom ondersteunt Kiwa via onder meer het Bedrijfstakonderzoek (BTO) bedrijven die Kennismanagement willen toepassen.

Organisaties moeten het doen met vier productiefactoren: grond(stof), kapitaal, arbeid en kennis. De eerste drie uit dit rijtje krijgen van oudsher veel aandacht. De aandacht voor kennis en kennismanagement is van veel recenter datum. Het onderwerp heeft inmiddels e-commerce verdrongen van de eerste

plaats op de agenda van topmanagers in de Verenigde Staten. De verklaring voor de snel toenemende aandacht voor kennismanagement is dat in de huidige kenniseconomie kennis de belangrijkste concurrentiefactor is geworden. Dit noodzaakt marktgerichte, kennisintensieve organisaties om de kennisstroom te optimaliseren.

Hoe kennisintensief zijn waterleidingbedrijven? Het is moeilijk voorstelbaar hoe je een geavanceerde zuiveringsinstallatie kunt realiseren zonder basiskennis over zuiveringstechnologie, of hoe je in de duinen verbraking van winputten kunt voorkomen zonder kennis over dichtheidsstroming. Er zijn nog talloze andere voorbeelden die het belang van kennis voor de waterleidingbedrijfstak illustreren. Maar waar zit nu de toegevoegde waarde van kennismanagement? En waar moet je als bedrijf beginnen wanneer je met kennismanagement aan de slag wilt?

Waar gaat het om?

"Kennismanagement", zo zei prof. Mackenzie Owen onlangs op een studiedag, "is het managen van een kennisintensieve organisatie". Niets nieuws onder de zon, zou je zeggen. Toch is dat niet zo. Kennismanagement heeft wel degelijk toegevoegde waarde, en die vinden we vooral in instrumenten en

Afb. 1: De Kenniscyclus beschrijft de samenhang tussen de verschillende activiteiten en de volgorde waarin ze worden verricht, en brengt daardoor structuur aan bij het optimaliseren van de kennisontwikkeling.

