

# 15

## **Praktijkverhalen over kennismanagement**

**Daphne Depassé**

**Erwin la Roi**

**Fotografie: Daniëlle van der Schans**

ESSENTIALS



# Kennis, daar zitten twee benen onder

## In gesprek met Mikis de Winter (ministerie van Financiën)

Het ministerie van Financiën heeft gekozen voor een ‘menselijke’ aanpak van kennismanagement. ‘Kennis, daar zitten twee benen onder’, is het motto van Mikis de Winter. “De mensen zijn de grootste bronnen van kennis in organisaties, niet de boeken of informatiesystemen”, aldus Mikis. De aanpak van Mikis is daarom niet gericht op systemen om de kennis vast te leggen, maar op het creëren van verbinding tussen mensen en hun kennis. “Kennis is een menselijk vermogen. Als mensen met elkaar in gesprek raken en oprechte vragen stellen, gaat kennis stromen”, zegt Mikis. “Dan ontstaan ook nieuwe ideeën en innovatieve oplossingen. En het draait tenslotte allemaal om het concept van de lerende organisatie.” Mikis werkt met een concrete en gestructureerde maatwerkaanpak. In zijn werkwijze staat een aantal aspecten centraal, zoals het aangaan van de dialoog, het zelflerend vermogen en het benadrukken van wat goed gaat. Het kennismanagement binnen Financiën wordt niet centraal aangestuurd, maar decentraal en vraaggestuurd. En daar zit volgens Mikis de kracht. “Een positieve, decentrale maatwerkaanpak waarbij mensen de verbinding met elkaar aangaan en samen zoeken naar wat er nóg beter kan.”

### Ministerie van Financiën

Het ministerie van Financiën richt zich op het financiële beleid van de rijksoverheid en houdt zich onder meer bezig met fiscale regelgeving, het innen van belastingen, het toezien op de besteding van overheidsmiddelen en het bewaken van de budgettaire spelregels. Het ministerie maakt regels voor een stabiel financieel stelsel, werkt aan een sterke economische structuur en werkt mee aan bescherming van de samenleving tegen ongewenste goederen en diensten. De Minister en de Staatssecretaris van Financiën worden ondersteund door 1800 mensen die op het ministerie werken en ruim 30.000 medewerkers van de Belastingdienst.

Als onderdeel van de missie heeft het ministerie van Financiën beschreven hoe ze het als organisatie wil; zaken die direct in relatie staan met kennismanagement. In de missie staat het als volgt: “Zo willen wij zijn: stimulerend, wij motiveren, corrigeren en ontwikkelen elkaar. We doen recht aan elkaars verantwoordelijkheden en komen onze afspraken na. We staan open voor nieuwe ideeën en we willen blijven leren. Wij zijn deskundig en professioneel, kritisch op ons werk en we durven onze nek uit te steken. We werken professioneel en we werken samen. We geloven niet in bureaucratie, maar in het kunnen van onze collega’s.”

Mikis de Winter (1972) is Programma Manager bij het ministerie van Financiën. Na zijn studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam werkte hij tien jaar als Projectmanager en Informatie Architect bij het Landelijk Instituut Sociale Verzekeringen (LISV) en het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). Hier leidde hij vele projecten; altijd op het snijvlak van organisatie en informatie. De grote verandermanagementcomponent in deze projecten dreef hem van Informatiemanagement naar Kennismanagement en in 2006 maakte hij de overstap naar het ministerie van Financiën. In zijn functie als Programma Manager is hij verantwoordelijk voor kennismanagement, waarbij hij zich richt op het beter benutten van kennis, waaronder het bevorderen van kennisdelen en -ontwikkelen binnen het ministerie. Daarnaast is hij een van de oprichters van het Virtueel Adviesbureau Kennismanagement (VAK), waar verschillende ministeries en bedrijven bij zijn aangesloten.

---

### Virtueel Adviesbureau Kennismanagement

Mikis is, samen met drie anderen, oprichter van het Virtueel Adviesbureau Kennismanagement (VAK)<sup>1</sup>. Het VAK is geen officiële organisatie, maar een netwerk voor en door kennismanagers. In totaal zijn er ongeveer vijftig organisaties bij aangesloten en het netwerk staat in principe open voor iedereen. Dit initiatief is vanuit de ministeries ontstaan, maar inmiddels zijn hier ook verschillende bedrijven bij aangesloten. “Wij helpen elkaar en anderen met kennismanagement”, legt Mikis uit. “Een soort kennismanagement voor Kennismanagers. We leren hoe je in de praktijk effectiever met kennis kan omgaan, om zo als organisatie beter te presteren. We hebben ongeveer zes bijeenkomsten per jaar waarin we ervaringen uitwisselen, nieuwe werkvormen leren toepassen en nieuwe inzichten ontwikkelen. We werken altijd vraaggestuurd: we peilen de vragen die in het netwerk leven en daar gaan we samen interactieve sessies over aan. We merkten dat de grootste kracht vaak bleek te zitten in de tijd tussen bijeenkomsten: de pauzes – de ‘spin-offs’. En dat zijn we meer gaan inzetten. Vanuit die spin-offs is ongeveer een jaar geleden het virtuele adviesbureau ontstaan.”

### Uitgangspunten kennismanagement bij Financiën

#### *Twee principes*

Het kennismanagement van het ministerie van Financiën gaat in op de menselijke kant van kennisdelen. “Bij kennismanagement gaat het erom wat mensen met kennis doen en niet over de kennis op zich. Kennismanagement is het middel en geen doel”, aldus Mikis. “Veel

---

*“Kennismanagement  
is het middel,  
en geen doel”*

---

organisaties zijn zich bewust van de kracht van kennis en zoeken naar manieren om kennis vast te leggen en te ordenen in systemen. Managers focussen graag op systemen en processen omdat dat *dingen* zijn. En dingen zijn nu eenmaal makkelijker dan mensen. Eigenlijk willen ze de mensen veranderen, maar in plaats daarvan zetten ze een systeem in.” Mikis maakt scherp onderscheid tussen Informatiemanagement, ICT en kennismanagement:

“Informatiemanagement gaat over gegevens. Gegevens kun je op papier vastleggen, in systemen zetten, kopen en uitwisselen; en ICT-oplossingen bevatten niet meer dan gegevens of informatie. Maar kennismanagement gaat over *menselijk* vermogen; kennis zonder mensen

bestaat dus niet. Kennismanagement gaat grofweg over ervaring, vaardigheden en attitude.” Het eerste principe van kennismanagement gaat volgens Mikis dan ook over de menselijke kant: kennis heeft twee benen. En het gaat over leren, want door leren kunnen we onze kennis vergroten. Het tweede principe is dan ook gebaseerd op het feit dat je, om je organisatie gezond en lerend te houden, ervoor moet zorgen dat kennis binnen de organisatie gedeeld en vernieuwd wordt. “En dan gaat het niet alleen om inhoudelijke vakkennis, maar juist om de kennis die je in de praktijk en uit ervaring opdoet”, benadrukt Mikis. “De *echte* kennis staat ‘tussen de regels’; deze ervaringen en ‘geleerde lessen’ zijn vaak niet in een systeem te vangen.” Organisaties die gegevens en kennis alleen maar in systemen willen vastleggen hebben het niet helemaal begrepen, vindt Mikis: “Die verwarren de brandstof met de auto.” Mikis houdt zich bezig met het pure kennismanagement waarbij de mens centraal staat en houdt zich niet bezig met informatiemanagement en ICT. “Dat is een andere tak van sport. Die is ook belangrijk en moet ook opgepakt worden, maar niet door mij.”

### **Kennismanagement bij het ministerie van Financiën**

Het ministerie van Financiën bestaat uit een verzameling van DG’en (directoraten-generaal). Een DG bestaat weer uit verschillende directies. Toen Mikis startte bij het ministerie van Financiën, speelde een aantal vragen; zowel binnen de bedrijfsvoeringskolom – waar Mikis zelf werkzaam is – als buiten de bedrijfsvoering. “Soms gingen de vragen over ICT, maar heel vaak over onderwerpen als teambuilding of weglekkende kennis”, legt Mikis uit. Hij geeft hierbij het voorbeeld van een team waarbij twee ‘toppers’ die alle kennis hadden, waren vertrokken. “Kennis, daar zitten twee benen onder. Dat loopt gewoon de deur uit. Ze wisten wel *wat* ze deden, maar niet *hoe* ze het deden; de vertrokken toppers hadden nooit tijd gehad om dit te delen”, aldus Mikis. Daarnaast lagen er bijvoorbeeld veel vragen op het gebied van organisatieontwikkelingen, cultuurveranderingen door vertrek van mensen, vragen over hoe je kennis van nieuwe medewerkers benut of hoe je om kunt gaan met werkdruk. Deze uiteenlopende vragen geven meteen de breedte van kennismanagement aan. “Eén centrale kennisvraag heb ik niet gevonden; daarom heb ik weinig tijd besteed aan een centrale visie of centraal beleid. Ik adviseerde een decentrale aanpak waarbij iedere directie een eigen kennisvraag kon formuleren. Kennismanagement is immers een hulpmiddel!”

### **De werkwijze – wat werkt?**

Toen Mikis startte, is hij praktisch aan de slag gegaan met deze interne klantvragen. Hij ontwikkelde een concrete en gestructureerde aanpak met een succesvol workshopconcept. Mikis start vanuit de vraag met een managementgesprek, waarna de ontwikkeling plaatsvindt in op maat gemaakte workshops. In de nazorgfase ontstaan vervolgens de eerste experimenten waarin gekeken wordt of de toepassing bevalt. Op basis daarvan wordt het aangepast, geëvalueerd en als het goed werkt wordt het ingezet als structurele maatregel binnen het team of de directie. Deze werkwijze van Mikis is gebaseerd op een aantal belangrijke aspecten, zoals het aangaan van de dialoog en verbinding maken, geen centrale aansturing maar zelflerend vermogen, het benadrukken van wat goed gaat en de concrete maatwerkaanpak.

### *In dialoog gaan*

Volgens Mikis ligt de kracht van kennismanagement vooral in ‘echte’ communicatie: een goed gesprek om tot de kern van kennis en ervaringen te komen. “Als mensen in gesprek met elkaar

---

*“In feite gaat het iedere  
keer om verbinding  
maken”*

---

raken en oprechte vragen stellen, komt de kennis tot leven en gaat het stromen”, legt Mikis uit. “Er komt op deze manier ook meer begrip en waardering voor elkaar en er ontstaan nieuwe ideeën en innovatieve oplossingen. Het gaat dan ineens om de mens en niet meer alleen om de inhoud of het probleem. In feite gaat het iedere keer om verbinding maken; openheid geven: wat ervaar ik, wat voel ik, wat wil ik?”

Mikis vertelt dat het in veel gevallen goed was dat bepaalde zaken een keer op tafel werden gelegd zodat er werkelijk iets mee gedaan kon worden. “Het resultaat is wel sterk afhankelijk van de energie die je bij jezelf losmaakt en die je uitstraalt naar anderen”, benadrukt Mikis. “Wanneer mijn aanpak niet heeft gewerkt, is dit omdat ik er zelf niet helemaal in geloofde of niet goed in de verbinding ben geweest met de klant.”

### *Geen centrale aansturing & zelflerend vermogen*

Mikis is ervan overtuigd dat het centraal aansturen van kennismanagement in de praktijk niet werkt. “Als wij centraal bijvoorbeeld hadden gezegd ‘zet allemaal een kenniskaart in en doe een *leaving expert* interview’, dan klinkt dat misschien logisch, maar in de praktijk gebeurt het niet – en dan is er geen beoogd effect”, legt Mikis uit. “Het appelleert namelijk niet aan de natuurlijke behoefte om te leren door te waarderen; om het op je eigen manier te kunnen doen, om gebruik te maken van die kiemen van verandering die van nature al aanwezig zijn.” Mikis voegt hieraan toe dat voor elke groep een andere uitdaging geldt – een ander thema. “Bij de een is dat een kwaliteitsprobleem, bij de ander is dat het verlies van kennis bij vertrekkende medewerkers. Een centrale aanpak hierbij kan niet werken”, aldus Mikis. Hij vertelt dat door mensen zelf het thema te laten kiezen, zelf de vragen te stellen en de antwoorden te laten geven, ze sponsor worden van hun eigen ideeën. En dat werkt. Kennismanagement is volgens Mikis voor 90 procent veranderingmanagement. Er zijn organisaties die de verandering *topdown* aanpakken, vanuit de strategie, maar Mikis heeft dit in de praktijk nog niet zien werken: “Deze trajecten eindigen op zijn best in een mooie ronkende visie, ‘papieren tijgers’ en tja: die bijten niet, die doen niets.” Hij is overtuigd van de kracht van maatwerk en het zelflerend vermogen. “In de praktijk zie je nogal eens een ‘consultancy-aanpak’ waarbij een externe partij eerst beperkt gaat rondkijken, de boel gaat analyseren en vervolgens gaat zeggen wat de organisatie moet doen. De kracht van de Financiënaanpak zit erin dat ze zelf zoeken naar wat er nóg beter kan; het is hun eigen ontdekkingstocht en daar helpen we hen bij. Zij houden zelf de regie en zijn verantwoordelijk voor het resultaat.” Ook in de nazorg is het volgens Mikis belangrijk om de verantwoordelijkheid decentraal te leggen: “De ene groep heeft meer begeleiding nodig dan de andere, maar ook dan is het belangrijk om van de kracht uit te gaan van de medewerkers. Anders loop je het gevaar dat je te veel gaat overnemen door centraal aan te sturen en dat het in de praktijk niet gaat werken.”

### *Maatwerk in wisselende teams*

Mikis werkt altijd vraaggestuurd, waarbij de klantvragen dus erg uiteen lopen. “De klanten houden zich bezig met heel verschillende takken van sport en er heerst binnen de verschillende DG’s een andere interne dynamiek en – daarvan afgeleid – een heel andere manier van omgaan met kennis. Zo bestuurt DGBEL de belastingdienst met zelfsturende teams en dat is

heel anders dan DGFZ, die sturen met wetgevende directies. Beide DG'en kwamen dus met geheel andere vragen. Het is allemaal maatwerk; de directies of teams hebben allemaal hun middelen gekozen en hier zit dan ook weinig rode draad in. Ik ben nooit een team tegengekomen dat dezelfde vraag heeft. De aanpak is dus ook overal anders geweest." Mikis werkt dan ook – afhankelijk van de klantvraag – met wisselende coalities van zowel interne als externe partijen. "Ik stel de teams vanuit de klantvraag samen. Soms zijn dat interne medewerkers<sup>2</sup> en soms is dat bijvoorbeeld een expert op het gebied van creativiteit of personal branding; ook het team is altijd maatwerk."

### *Nadruk op wat goed gaat*

Mikis wil kennismangement zo dicht mogelijk bij de natuurlijke manier waarop mensen leren houden. Hij gaat er vanuit dat mensen het vaak al weten, alleen dat ze zich er niet altijd van bewust zijn. "Leren gaat het beste doordat ze zich bewust worden door de dingen die ze al weten", aldus Mikis. "Er zit zoveel kracht en knowhow bij mensen; wat ik doe is het faciliteren van deze decentrale kracht, bijvoorbeeld door uitdagende voorbeelden van 'buiten' in te brengen die sterk aansluiten bij wat intern gewenst is." Kennismangement gaat volgens Mikis over collectief leren. "In de praktijk gebeurt het vaak dat de nadruk sterk wordt gelegd op wat er fout gaat, wat mensen nog niet weten en wat moet veranderen. De nadruk op alles wat je niet weet en wat je niet kan doet pijn – zeker voor professionals. En dat remt." Mikis maakt dit zelf ook mee. "Ze vragen mij weleens: 'vertel ons eens wat we niet goed doen'. Dat doe ik niet, ik ga mensen geen probleem aanpraten." Mikis heeft daarom voor een aanpak gekozen van *appreciative inquiry*: waardierend onderzoeken. "Hierbij gaan we uit van de 'kiemen' die al aanwezig zijn. Wat gaat al goed en welke potentie en kwaliteiten hebben mensen? Met een dergelijke positieve aanpak komt positieve energie naar boven: iedereen vertelt graag over zijn persoonlijk successen. En dat kan als mensen elkaar interviewen en elkaar verhalen vertellen over zaken waar ze trots op zijn. Je ziet dan dat mensen vaak zelf graag hun eigen kennis en ervaring verder uitbouwen en doorvertellen. Zo komt dan het gesprek op gang, want iedereen wil daar dan weer wat aan toevoegen. Als het goed gaat, ontstaat een positieve sfeer waarin ook benoemd wordt wat er beter kan."

---

*“Een positieve aanpak  
met de nadruk op wat  
goed gaat”*

---

### **Concrete aanpak**

Naast de bovengenoemde aspecten ligt de kracht van kennismangement bij Financiën ook in de concrete en gestructureerde aanpak. Toen Mikis begon als Programma Manager Kennismangement was er vooral vanuit visie en strategie naar kennismangement gekeken. In het begin liep hij dan ook tegen weerstanden en logische vooroordelen op. "Men vond kennismangement vaag; het was abstract en strategisch. En strategische stukken, die voel je niet – daar kun je niets mee." Omdat binnen het ministerie mensen werken die veelal in oplossingen denken waar je concreet mee aan de slag moet kunnen gaan, koos Mikis voor een offensieve aanpak om de negatieve beelden over kennismangement om te draaien. Hoe maakte hij kennismangement concreet? Bijvoorbeeld door veertig bestaande werkvormen te verpakken in de vorm van een kennismangementkwartet. Hij heeft dit kwartet samen met een creatieve

partner<sup>3</sup> gecreëerd; de inhoud werd voor een groot deel bij andere organisaties gehaald, waarvan de bronnen in de toelichting zijn opgenomen. Het kwartet bestaat uit tien thema's, waar elk vier kaarten bij horen. Dit resulteert in een totaal van veertig werkvormen, dat volgens Mikis vooral tastbaar maakt dat kennismangement zoveel vormen en facetten heeft.

Mikis geeft een voorbeeld van hoe dit kwartet in de praktijk werkt. “Je kunt het kwartet overal toepassen: in managementgesprekken, in workshops, noem maar op. Je laat mensen zelf een kaart pakken of je stelt vragen over een bepaalde kaart. Het gaat om het uitlokken van de dialoog. Mensen appelleren aan vragen over kennisborgen, kruisbestuiving of samenwerking in netwerken.” Mikis noemt als voorbeeld de kaart *Test je drijfveren* of het thema *Ideeënbroewerij*. “Iedereen haalt iets anders uit een kaart. Dit kwartet helpt om duidelijk te maken tot welke concrete acties de aanpak kan leiden; het helpt om de mogelijkheden te zien, de dialoog aan te gaan en vervolgens te focussen op een bepaalde vorm.” Ook zet Mikis het kwartet in de *nawerkfase*. “Dit is het zogenaamde *fijnslijpen* – het helpen bij de implementatie; bij de experimenten en het inbedden in de organisatie, zodat er ook *gedragen* afspraken over komen.”

### Voorbeelden van vraagstukken

Eén van de eerste sessies deed Mikis met een team dat worstelde met een kwaliteitsvraag. De concrete vraag van dit team was: hoe kunnen we de kwaliteit handhaven op basis van de volgende gegevens: het verloop van medewerkers is 20 procent per jaar, 25 procent van de medewerkers stapt eens in de vier jaar over naar ander werk door functieroulatie en door bezuiniging komt er minder personeel beschikbaar. Mikis startte met een managementgesprek om antwoord te krijgen op een aantal vragen. De belangrijkste vraag was wat de uitdaging van dit team was voor de komende paar jaren. “Ze hadden gemerkt dat het opschrijven van kennis en ervaring voelt als strafwerk – daar kom je nooit aan toe en dat zijn niet van nature inspirerende bezigheden”, licht Mikis toe. “En daarbij was het duidelijk dat ze hun ervaring niet zomaar in een systeem zouden vastleggen.” Mikis vertelt dat de hoofdkleur van Financiën als het gaat om verandermanagement geel is, wat betekent dat mensen hun kennis wel willen delen, maar ook de credits daarvoor willen hebben; what's in it for me? Na het managementgesprek werd een middag georganiseerd met acht mensen van dat team. Het belangrijkste doel was ervoor te zorgen dat de kennis en ervaring van deze mensen goed bleef stromen. “In het begin stonden ze overigens wel sceptisch tegenover die middag”, vertelt Mikis. “Vanuit scepsis bezien, haal je bij acht mensen een middag productiecapaciteit weg. Later sloeg dit overigens om naar: organiseer alsjeblieft een hele dag voor zestig mensen.” Eén van de principes die Mikis toepaste was het uitgaan van de eigen kracht; kijken wat er al werkt – volgens de methode van *appreciative inquiry*. Die acht mensen maakten hun keuzes en hebben vervolgens hun eigen ideeën verkocht – vermengd met door hen zelf gekozen vormen uit het kenniskwartet. “Tijdens de sessie hebben we de kennis (en wijsheid!) van die groep benut. Dit team bestond uit juristen en zij gaven bijvoorbeeld aan het liefst te werken met een vaste vragenlijst: dat stond dicht bij de dossieroverdrachtsgesprekken die al plaatsvonden. Hiervoor hebben we een nieuwe werkvorm ontwikkeld, op basis van een paar bestaande werkvormen.” Dit format wordt inmiddels ook op andere plekken toegepast. “Dit soort dingen ontstaan door interactie met de mensen”, vertelt Mikis. “Dat gaat niet onder dwang, maar op basis van een vraag of een uitdaging die misschien op het eerste gezicht niets met kennismangement te maken heeft.”



## *Dialogo aangaan*

Mikis geeft een ander voorbeeld, van een groep met een complex wetgevingsvraagstuk. “De vraag was of wij ze konden helpen om een heleboel ideeën te genereren, waaruit ze uiteindelijk de oplossing konden selecteren.” Om dit vraagstuk op te lossen is een bijeenkomst georganiseerd met een rollenspel om het probleem helder te krijgen. Drie personen speelden verschillende rollen waarbij de problematiek vanuit drie verschillende perspectieven belicht werd. Elke rol verwoordde een ander aspect van de problematiek. Vervolgens werd in groepen vanuit elk perspectief het kernprobleem opgeschreven, met bijbehorende oplossingsrichtingen. Na de lunch werd hetzelfde probleem vanuit een andere context bekeken, waardoor er uiteindelijk meer dan honderd ideeën werden geformuleerd, in een heel korte tijd. Vervolgens kon iedereen er twee ideeën uithalen die het meeste aanspraken, waarna in samenwerking met iemand anders tot één idee gekomen moest worden. “Op deze manier gingen we steeds verder convergeren naar uiteindelijk elf oplossingen, waarbij iedere keer constructief werd gekeken naar wat *goed* is en niet naar wat er niet goed is. Er waren mensen van meerdere ministeries die elkaar gedurende de dag vonden en zagen waar ze op elkaar aansloten. Op het eind van de dag was iedereen perplex dat er zoveel onverwachte medestanders waren van de ideeën. Het eindresultaat was dat er meerdere oplossingsrichtingen mogelijk waren waar de projectgroep verder mee aan de slag kon. Er waren dus niet alleen oplossingsrichtingen zoals gevraagd, maar er was ook een interdepartementaal wij-gevoel ontstaan. Dit is wat ik graag zie: ons team levert niet alleen wat de klant vraagt, maar ook wat de klant werkelijk nodig heeft.”

Een ander voorbeeld geeft aan wat het aangaan van een dialoog kan bereiken: een managementgesprek met een directie waarin de vraag wordt gesteld: “Waar wordt u nou op het einde van de dag op afgerekend?” Mikis schetst de conversatie:

“Op onze wetgevingskennis.”

“Oké, op de inhoudelijke kennis dus. En krijg je weleens terugkoppeling of complimenten en zo ja, wat was hierin dan de doorslaggevende factor?”

“Of er wel politiek gevoel in zat.”

“Ah, politiek gevoel.... en wat is dat dan?”

“Nou, of je de situatie wel goed had ingeschat. En waar de minister echt behoefte aan had.”

“Oké, ...en waar heeft de minister dan behoefte aan?”

“Voorbereid zijn op vragen vanuit de politiek en de media. De minister moet voorbereid zijn op valkuilen. Bovendien moet hij natuurlijk draagvlak verwerven. Daar is onze input voor nodig. Daarmee lever je toegevoegde waarde.”

“En dan heb je dus opeens iets te pakken”, legt Mikis uit. “Adviezen die niet alleen te maken hebben met inhoudelijke weteskennis, maar met creativiteit; het aanvoelen van wat politiek gezien effectief is. En dit terwijl er van tevoren nog gedacht werd dat het alleen om inhoudelijke wetgevingskennis ging. Dit bleek een eyeopener; dit gaat vooral over de lessen die je leert uit eerdere ervaringen, jouw adviesvaardigheden en attitude bij persoonlijke contacten – over kennismangement.”

## **Vele toepassingen**

In een periode van twee jaar heeft Mikis ruim driehonderd acties in gang gezet, waarbij hij vele middelen heeft gebruikt. Mikis licht een aantal toepassingen, instrumenten en middelen toe.

### *Leaving expert interview – Modelleringsgesprek bij vertrek*

Mikis maakt gebruik van modelleringsgesprekken. Ook het *leaving expert interview* om kennis over te dragen van medewerkers die vertrekken, is een variant hierop. Mikis heeft de modelleertechniek geleerd van een van de leden van VAK, die modelleringsgesprekken heeft ontwikkeld – afgeleid van NLP<sup>4</sup> – en deze toepasbaar heeft gemaakt voor kennismanagement. “Die kennis die hij aan mij heeft overgedragen, pas ik toe bij mensen die weggaan en heel veel kennis meenemen. De kennisoverdracht van iemand die weggaat is lastig: je kunt niet iemand zijn hele dag laten opschrijven en ook al zou dit wel kunnen: aan de inhoud alleen heb je ook niet alles.” Met behulp van deze modelleringsgesprekken wordt de manier waarop iemand werkt omgezet van impliciete kennis naar expliciete kennis. Mikis geeft als voorbeeld een medewerker die met pensioen is gegaan en die het ministerie weer moest inhuren. Deze medewerker was bereid om zijn kennis over te dragen door middel van modelleringsgesprekken. Deze gesprekken leverden een opleidingstraject op voor nieuwe medewerkers, op basis van zijn kennis. De reacties die Mikis hierop gekregen heeft, zijn het geld meer dan waard. Kennis is geld! Hij zou deze modelleringsmethodiek ook zeker aanraden aan andere organisaties bij vertrek van ‘de echte toppers’.

### *Kennissenmarkt*

Een ander voorbeeld is de zogenaamde ‘kennissenmarkt’ die Mikis georganiseerd heeft, waarbij kennissen werden uitgewisseld. “Er bestonden groepen waarin mensen elkaar niet konden vinden: wie doet nu wat? Er waren bijvoorbeeld nieuwe mensen in een team die het gevoel hadden dat niemand ze de hand reikte – die hun eigen weg maar moesten vinden. Ook hier hebben we de modelleringsgesprekken ingezet als een soort katalysator om het proces te versnellen; in combinatie met een interne markt waar mensen volgens een soort balboekje afspraakjes gingen maken met de mensen die ze nog niet goed kenden. Onder het genot van koffie kwam daar de verbinding tot stand. Ook dat is kennismanagement. Het gaat over verbinden, over attitude. Kennis moet stromen, als het ware ‘overspringen’ van de één naar de ander.”

### *Divers*

En zo zijn er nog vele andere middelen die Mikis inzet. Hij noemt bijvoorbeeld het kernkwadrantenspel, dat je gewoon kunt kopen en volgens Mikis heel prettig is om te gebruiken. Ook *film* vindt Mikis een ideaal medium om een gesprek los te krijgen. Hij heeft bijvoorbeeld zelf een filmpje gemaakt over het verschil in kennismanagement in de publieke en in de private sector. “De strekking in het filmpje is dat ze bij bedrijven veel verder zijn in de ontwikkeling van kennismanagement”, legt Mikis uit. “Deze stelling hebben we uiteraard met opzet ingezet, om het gesprek uit te lokken en mensen kritisch naar hun eigen organisatie te laten kijken.” Ook dit filmpje heeft hij samen gemaakt met zijn creatieve partner. Van deze partner gebruikt Mikis ook de zogenaamde VIP-bus: “Een oude, omgebouwde SRV-wagen waarin we een aantal workshops uitvoerden en daardoor mensen uit hun vertrouwde omgeving haalden.”

Mikis geeft aan dat natuurlijk niet alles in een keer werkt: elk traject kent ‘ups-and-downs’ en het verschilt hoeveel tijd ervoor nodig is om het te laten werken. “Ervaring is over het algemeen redelijk snel in te bedden, vaardigheden duren al langer en attitude levert een nog uitgebreider traject.” Hij vertelt dat je soms terugvalmomenten ziet bij groepen. “Ook dan is

het de kunst om het zelflerend vermogen van de groep weer te prikkelen.” Mikis benadrukt dat kennismanagement niet als iets extra’s gezien moet worden: “Kennismanagement zou integraal onderdeel moeten zijn van alles wat je iedere dag doet. Mensen doen vooral alleen de dingen die ze willen doen; omdat ze zien dat het rendement oplevert voor hun werk van iedere dag. Er wordt toch gekeken vanuit het perspectief ‘what’s in it for me?’ Ik zeg ook altijd: ‘Als het voelt als iets extra’s zonder rendement: niet doen!’”

## Toekomst

Het programma heeft nu twee-en-een-half jaar geduurd en kennismanagement staat intern stevig op de kaart. “De meeste directies hebben het workshoptraject doorlopen en als ik hen mag geloven, dan heeft het programma zeker waarde toegevoegd”, aldus Mikis. In het eerste kwartaal van 2009 draagt Mikis de activiteiten binnen zijn programma over aan de staande organisatie: het zogeheten ‘ontwikkelpunt’. Daar kunnen alle medewerkers en teams aankloppen voor opleidingen, trainingen en binnenkort ook workshops. De medewerkers van het ontwikkelpunt gaan de rol van *broker* vervullen; als intermediair gaan zij zich allereerst richten op vraagarticulatie én op de koppeling aan het aanbod in de markt. Als er behoefte is vanuit de organisatie gaan zij helpen om de vraag helder te krijgen en dan weten zij – op basis van Mikis’ ervaring – wat de juiste bureaus in de markt zijn om de uitvoering aan uit te besteden. Om de medewerkers van het ontwikkelpunt een ‘vliegende start’ te geven heeft Mikis een kunstwerk laten maken: een ‘koffer op twee benen’, waarop filmpjes over kennismanagement draaien<sup>5</sup>. Om nieuwe klanten te werven komt dit kunstwerk bij de uitgang van het personeelsrestaurant te staan. Daarnaast draagt Mikis een aanzienlijke stapel kennis-kwartetten<sup>6</sup> over, die binnen en buiten het ministerie gebruikt mogen worden. “Het is nu voor mij persoonlijk de kunst om kennismanagement geleidelijk aan los te laten. Zo kan ik ruimte creëren voor mijn nieuwe uitdaging bij het ministerie van Financiën. Wat die uitdaging is, kan ik nu nog niet vertellen”, zegt Mikis met een glimlach.

---

*“De kunst van  
het loslaten”*

---

## Dus...

Mikis heeft binnen de context van het ministerie van Financiën gekozen voor de ‘menselijke’ aanpak van kennismanagement; omdat het gaat om wat mensen met kennis doen en niet om de kennis op zich. Het kennismanagement binnen Financiën werkt decentraal en vraaggestuurd. In deze vraaggestuurde en concrete maatwerkaanpak, staat een aantal aspecten centraal, zoals het aangaan van de dialoog, het zelflerend vermogen en het benadrukken van wat goed gaat. En in deze combinatie zit volgens Mikis de kracht. “Een positieve maatwerkaanpak waarbij mensen de verbinding met elkaar aangaan en samen zoeken naar wat er nóg beter kan.” Mikis gaat in zijn aanpak uit van de werkvormen die al aanwezig zijn en wat al goed gaat. In een periode van twee jaar heeft Mikis een grote hoeveelheid acties in gang gezet, waarbij hij diverse middelen heeft ingezet zoals het kenniskwartet, de kennissenmarkt, het leaving expert interview, het kernkwadrantenspel en modelleringsgesprekken – voor elke vraag een aanpak op maat. De activiteiten van het programma kennismanagement worden in het eerste kwartaal van 2009 overgedragen aan de staande organisatie: het zogeheten ‘ontwikkelpunt’. De medewerkers daarvan gaan meer de rol van *broker* vervullen. “Het is de kunst om de uitvoering

grotendeels los te laten en het kennismanagement nog meer neer te leggen bij de medewerkers en het management. Daarom doet het me goed om te zien dat er teams zijn die kennismanagement zelf oppakken of verder doorontwikkelen.”

- 1 Het VAK in een filmpje: <http://www.vimeo.com/1819760>
- 2 Van Hafina Gerritse heeft Mikis het meeste geleerd; zij is inmiddels een eigen adviesbureau begonnen: [www.hafina.nl](http://www.hafina.nl)
- 3 Dennis Nolte, zie [www.typischdennis.nl](http://www.typischdennis.nl)
- 4 NLP = NeuroLinguïstisch Programmeren. Meer over de modelleertechniek: Max Herold, [www.managementissues.com](http://www.managementissues.com)
- 5 Meer informatie over het kunstwerk ‘Kennis, daar zitten twee benen onder’ waarop drie filmpjes draaien over kennismanagement, is te vinden op: [www.ter-burg.nl/mikis](http://www.ter-burg.nl/mikis)
- 6 Een gratis proefexemplaar van het kenniskwartet kan aangevraagd worden via [m.winter@minfin.nl](mailto:m.winter@minfin.nl) (zolang de voorraad strekt).