13.9-5
De casusbank

een voorbeeld van kennismanagement binnen de ING Groep

Anjo Marcelis, Trudy van der Toorn

1. Inleiding

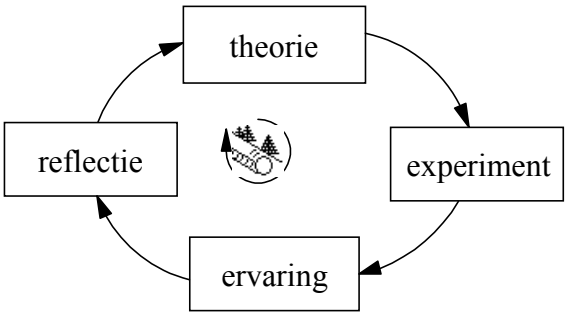
Na een lastig gesprek met een cliënt over een riskante hypotheekconstructie neemt Hans Wittenburg plaats achter zijn portable. Hij opent de casusbank en zoekt op trefwoord: 'premiespaarloon'. Omdat hij als hypotheekspecialist bij de ING Bank weinig collega-specialisten in zijn directe omgeving heeft, vormt de casusbank voor hem een goede manier om zijn collega's te consulteren. Bij het door hem gekozen trefwoord vindt hij vijf cases. Hij kiest de eerste: 'Munniks'. Daarin ziet hij dat collega Robert ter Veer een cliënt adviseert zijn spaarloonregeling te deblokkeren ten behoeve van een lijfrenteverzekering tegen premie met een eerste storting ter hoogte van de maximale fiscale aftrek voor het lopende en het afgelopen jaar. Dit brengt Wittenburg op ideeën. Een vergelijkbare constructie zou voor zijn cliënt ook weleens interessant kunnen zijn. Maar hoe groot is dan de fiscale teruggave? Hans Wittenburg pakt de telefoon en belt Robert. Tijdens het gesprek komen ze tot de conclusie dat deze constructie door de gewijzigde fiscale regelingen geen zin meer heeft. Hans schrijft daarom een kort commentaar bij de casus en mailt dat naar het hoofdkantoor. De coördinator van de casusbank leest het commentaar en geeft het door aan een fiscalist. Die bevestigt de conclusies van Hans en Robert, maar heeft wel een aanvaardbaar alternatief. De coördinator past de casus aan en plaatst de alternatieve oplossing erbij.

Op datzelfde moment, in Groningen, zet Ans de Bruin een nieuwe casus in de casusbank. Ze heeft net een succesvolle transactie afgesloten en denkt dat haar collega's ook baat kunnen hebben bij de combinatie van hypotheekvormen en leningdelen die ze gemaakt heeft. De dag erna gaat de coördinator het bestand van de casusbank opschonen. Alle cases die ouder zijn dan een jaar, bekijkt hij nog eens kritisch: zijn de constructies nog actueel, moeten er wijzigingen in komen in verband met wetswijzigingen? Als hij de casusbank opent, ziet hij dat er weer een nieuwe casus binnen is. Voor die casus bij alle gebruikers te lezen is, zet hij hem uit bij een vakspecialist. Die mag de casus kritisch lezen en verder aanvullen waar nodig. 's Middags wordt hij gemaild door een hypotheekspecialist uit Goes, met een tip: "in de casus 'De piloot' zitten goede links naar achtergrondinformatie over Dutch Fund. Wellicht kan er ook een link gemaakt worden naar de casus 'Vervoort gaat door', omdat ook in die case handig wordt omgesprongen met de effectlening." De coördinator zet de link er snel in en sluit de casusbank.

Op datzelfde moment is Peter Groen op bezoek bij een tussenpersoon, die hem een complexe vraagstelling van een klant voorlegt. Peter opent de casusbank op zijn portable en zoekt naar een vergelijkbare klantvraag. Ze vinden drie cases. Op die manier laat Peter zien dat hij, naast zijn eigen kennis, kan bogen op de knowhow van meer dan 100 collega's, die ook klantvragen beantwoorden en constructies bedenken. Daarmee maakt ING zijn faam als kenniscentrum waar en is een belangrijk concurrentievoordeel neergezet.

Aldus een beeld van hoe de casusbank kan werken voor hypotheekspecialisten anno 1999. Een casusbank die de kantoormuren doet vervagen, de kloof met het hoofdkantoor overbrugt en die de kennis van de hypotheekspecialisten actueel houdt. De casusbank als één van de manieren waarop kennismanagement vorm kan krijgen bij ING Bank.

In dit artikel leest u hoe de casusbank als idee is ontstaan, hoe de eerste versie werd opgezet en uitgeprobeerd, welke aanpassingen hebben plaatsgevonden en hoe het nu functioneert.
Minstens zo leerzaam is het proces van vallen en opstaan dat wij zelf, als projectmanager/ontwerper, doorliepen. We laten u in het laatste hoofdstuk ook iets zien van dit leerproces: 'lessons learned'. We gebruiken de aloude leercirkel van Kolb om zowel ons eigen leerproces, als het principe achter de casusbank te verduidelijken.[1]

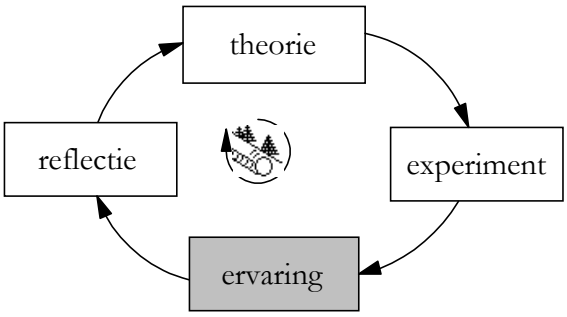


Zoals de leercirkel aangeeft, hebben we geleerd van onze ervaringen. Via reflectie kwamen we tot een ‘praktijktheorie’; op basis van die theorie spraken we verwachtingen uit over nieuwe situaties. Vervolgens experimenteerden we met een gewijzigde versie, in een gewijzigde omgeving, deden daar nieuwe ervaringen mee op, reflecteerden weer, etc. Door Kolb’s leercirkel als structuur voor dit artikel te gebruiken, maken we u deelgenoot van onze ontdekkingstocht.
Tegelijkertijd biedt de leercirkel ook de mogelijkheid om de principes van de casusbank te verhelderen. Zoals het praktijkvoorbeeld aan het begin van de inleiding laat zien, gaat het ook bij de casusbank om het creëren van een ‘praktijkwerkelijkheid’, waarop gereflecteerd wordt (door collega’s), die getoetst wordt aan de theorie (door fiscalisten en vakspecialisten), waarmee geëxperimenteerd wordt en die door ervaring verder wordt verbreed, verdiept en verrijkt.
In eerste instantie is het model van Kolb van toepassing op het leren van individuen.
Door het model toe te passen op een groep samenwerkende, samen lerende individuen, ontstaat het beeld van een kennisproductie-proces. Over dit kennisproductie-proces gaat dit verhaal. Wij wensen u een prettige rondrit.

2. "In den beginne was er …"

Zoals elke zichzelf respecterende onderneming, is ook ING Bank voortdurend in beweging. Van een productgestuurde organisatie verandert zij in hoog tempo naar een relatiegerichte organisatie. De belangrijkste relatie voor de hypothekenverkoop is het intermediair, die op zijn beurt contact heeft met de (eind)klant. In de relatie met het intermediair telt deskundigheid, bevoegdheid (i.v.m. de snelheid van handelen), procesverbetering (van het interne proces op basis van klachten door intermediairs en klanten) en – natuurlijk – relatiemanagement. Voor de hypothekenverkoop resulteerde dat onder meer in de creatie van een nieuwe functie: de hypotheekspecialist, die vooral relatiebeheerder is. Om de hypotheekspecialisten toe te rusten voor hun nieuwe taak, is een uitgebreid opleidingstraject ontwikkeld, waarin de hiervoor genoemde aspecten aan de orde komen. Om hen te ondersteunen bij hun permanente educatie en hun ontwikkeling tot kenniswerker, is daarnaast een casusbank opgezet. De casusbank ondersteunt de hypotheekspecialisten bij de inhoudelijke verdieping van het vak, het 'vakspecialisme'. In dit hoofdstuk verhalen we over de ontstaansgrond, de opzet, de ontwikkeling en het gebruik van de casusbank.

2.1 De eerste ervaring



In het najaar van 1994 vroeg het Hypothekenbedrijf van ING Bank, één van de onderdelen van de ING Groep, om haar opleidingen te herzien, als onderdeel van een breder verbeteringstraject, gericht op versterking van de marktpositie.[2]
Het Hypothekenbedrijf was kwetsbaar doordat verreweg het grootste deel van de hypothekenverkoop plaatsvond door intermediairs, zoals de Hypotheker. De kwetsbaarheid lag met name in de zwakke binding tussen het intermediair en de ING Bank; voor het intermediair was met name de snelheid van ING Bank een belangrijk punt, een punt dat echter door de concurrenten ook bereikt zou kunnen worden. Vanuit ING Bank werd gestreefd naar een versteviging van de relatie door naast snelheid ook meer toegevoegde waarde in oplossingen te bieden. Er was behoefte aan een duidelijk aanspreekpunt vanuit ING Bank, die zowel relatiebeheer vorm kon geven, als inhoudelijk weerwerk en ondersteuning aan de intermediairs kon leveren.
Er werd daartoe een nieuwe functie gecreëerd: de hypotheekspecialist. Binnen een paar jaar moesten ongeveer honderd hypotheekspecialisten worden opgeleid. Hun taak zou zijn het relatiebeheer met het intermediair te optimaliseren (gesprekspartner zijn, onderhandelen, inhoudelijke meerwaarde bieden), daarnaast moesten zij ook intern een sturende rol vervullen (marktplanning, portefeuillebewaking, deskundigheidsbevordering van kantoorpersoneel).

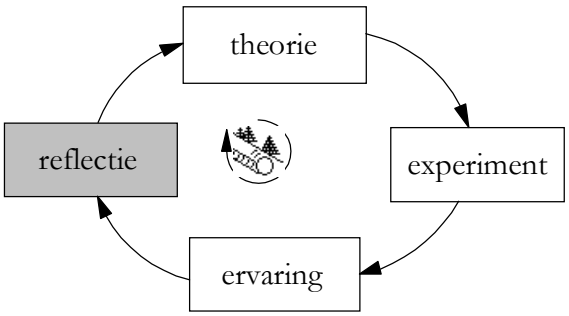
De inhoud van de opleiding, die in samenwerking met de opleidingsafdeling tot stand kwam, betrof een combinatie van verdieping in vakspecialisme, ontwikkelen van persoonlijke stevigheid, commerciële vaardigheden, coachingsrepertoire en marketingvaardigheden.[3]

Het Hypothekenbedrijf 'nieuwe stijl' had hypotheekspecialisten voor ogen die pro-actief werken, die antennes hebben voor de markt, die samenwerken, die initiërend en ondernemend zijn. De situatie in 1994, bij de start van de opleiding, kenmerkte zich door een aantal beperkingen:

- Medewerkers werkten vooral reactief, gericht op productie (het verwerken van hypotheek-aanvragen). De productiedruk was groot.
- Kantoren werkten zelfstandig, los van elkaar. In extreme gevallen beschouwden kantoren elkaar zelfs als concurrenten. Het hoofdkantoor functioneerde als coördinerend mechanisme, maar had tegelijk een hiërarchische positie ten opzichte van de kantoren (bevoegdheidsregeling).
- Opvattingen over leren waren vrij traditioneel van aard: 'leren = opleiden, daarbij zijn er deskundigen (leveranciers) die de kennis brengen en gebruikers (consumenten), die de kennis halen'. Opleidingen zijn daarbij eenmalige gebeurtenissen: 'one-shot-education'.
- Leren werd gezien als een individuele zaak: elk individu doorloopt zijn eigen leercirkel, op basis van de eigen ervaringen, reflecties, aannames en experimenteerlust.

Tijdens het opleidingstraject kwamen deze knelpunten meer en meer aan het licht. Daarnaast ontstond bij de hypotheekspecialisten de behoefte aan 'bij- en nascholing'. Het hoofdkantoor wilde vormgeven aan 'lifetime learning' en wij zochten naar een manier om echte professionals te maken van de opgeleide hypotheekspecialisten.

2.2 Op het eerste gezicht ...



Terugkijkend op de resultaten van de pilot-opleiding en de eerste praktijkervaringen van de hypotheekspecialisten werd duidelijk dat een medewerker met de meest actuele vakkennis en marketingvaardigheden niet zomaar een echte specialist is. Klanten verwachten van een specialist een inbreng met duidelijke meerwaarde. Die meerwaarde is steeds moeilijker te leveren:

- De gesprekspartner (individuele klant of intermediair) is steeds beter geïnformeerd.
- De veranderingen in het vakdomein gaan snel, de informatie daarover neemt exponentieel toe; niet alles is meer bij te houden.
- Traditionele scheidingen tussen vakdomeinen (zoals hypotheken, verzekeringen, pensioenen, spaarvormen, beleggingen, etc.) vallen weg in het licht van klantvragen;

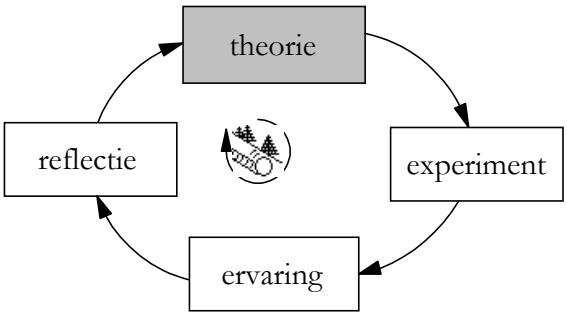
het gaat steeds meer om een vorm van geïntegreerde financiële dienstverlening. Creativiteit in het componeren van oplossingen voorbij traditionele oplossingen is nodig.

Door deze ontwikkelingen is een specialist welhaast verplicht om zich continu bij te scholen, in de breedte én in de diepte. Tegelijk is het voor een specialist niet meer haalbaar om alle ontwikkelingen zelf, individueel, bij te benen. Voorwaar een situatie waarin de 'kenniswerker' na moet denken over de organisatie van zijn 'kenniswerk'.[4]

'Kennis' in deze advieswereld wordt steeds meer 'gemaakt' in de directe ontmoeting tussen leverancier en klant. Leverancier en klant 'produceren' in hun interactie het product. De oude scheiding tussen denkwerk (door het hoofdkantoor) en uitvoeringswerk (door het plaatselijke kantoor) is achterhaald. De kennis wordt steeds meer gemaakt door de specialist. Daarmee schiet de traditionele 'eenweg-communicatie' tussen hoofdkantoor en kantoren tekort. Het hoofdkantoor houdt weliswaar een rol, maar deze wordt steeds meer een begeleidende, organiserende, faciliterende en steeds minder een voorschrijvende rol.[5] De kennis wordt steeds meer gemaakt door de specialist in interactie met de klant c.q. de markt.

Het concept van de leercirkel is nog wel van toepassing, maar past niet meer uitsluitend in een individuele context. Kennisontwikkeling dient plaats te vinden in de context van de organisatie. Vanuit deze reflectie kijken we opnieuw naar de problematiek van de van oudsher reactieve, individualistische, consumerende hypotheekspecialist, zoals die in paragraaf 1 is geschetst.

2.3 Het eerste concept



We wilden de hypotheekspecialist ondersteunen in zijn kenniswerk, met daarbij de volgende uitgangspunten in ons achterhoofd:
De ondersteuning moet:

- een actieve inbreng van de hypotheekspecialist noodzakelijk maken
- samenwerking tussen kantoren stimuleren
- het hoofdkantoor de gewenste, faciliterende rol geven
- zichzelf in stand kunnen houden na de opstart ('vliegwieleffect')
- de meerwaarde van 'leren met elkaar' zichtbaar maken
- laagdrempelig en 'in beweging' zijn
- integratie tussen vakdomeinen in zich dragen.

We lieten ons inspireren door ‘ontmoetingsdagen’, waar groepen hypotheekmedewerkers elkaar troffen, op de hoogte werden gebracht van de nieuwste ontwikkelingen, en waar ze elkaar vertelden over interessante zaken die ze hadden meegemaakt in de eigen praktijk. De uitwisseling over het werk voorzag duidelijk in een behoefte, zowel bij de ‘brengers’ als bij de ‘halers’. De vorm van een ontmoeting had echter ook zijn beperkingen:

1. Het aantal ingebrachte verhalen kon, omwille van de tijd, slechts beperkt zijn.
2. De verhalen boden door de lage frequentie te weinig nut voor 'dagelijks gebruik'.
3. De verhalen waren ‘eenzijdig’, d.w.z. bevatten alleen het perspectief van de inbrenger.
4. De match tussen ‘vraag en aanbod’ ontbrak; men kreeg wat er was.
5. De oogst van de dag was ‘vluchtig’: na de dag waren de details snel vergeten.

Wij hadden het idee dat deze ‘ontmoetingsdagen’ een voedingsbodem konden vormen voor de gewenste kennisproductiviteit bij hypotheekspecialisten. Dat leidde tot de opzet van ‘de casusbank’: een uitwisselingsplatform voor en door de (toekomstige) hypotheekspecialisten. De casusbank die wij in gedachten hadden, werkt als volgt:

De specialisten worden ‘uitgedaagd’ interessante cases, op de grensvlakken van hun vak, ter beschikking te stellen aan hun collega’s. Gevraagd wordt naar de klantsituatie, diens vraag, de gerealiseerde oplossing voor die vraag, en de overwegingen van de specialist bij vraag en oplossing.

[scherm 1]

De ingebrachte cases worden beoordeeld door een jury uit het midden van de specialisten, op basis van door hen zelf ontwikkelde kwaliteitscriteria. Daarnaast worden de cases van commentaar voorzien door een aantal inhoudelijke experts uit relevante deeldisciplines (beleidsmakers, marketing- en productontwikkelings-experts, hypotheekjuristen, fiscalisten, levensverzekeringexperts, pensioenadviseurs, etc.).

[scherm 2]

Verwijzingen naar relevante literatuur, elders aanwezige informatie, verwante casuïstiek completeren de op deze wijze ‘verrijkte’ cases.

[scherm 3]

Het geheel wordt gestuurd en beheerd door een ‘kenniscoördinator’ en ondersteund door een elektronisch uitwisselingsmechanisme tussen alle partijen (Lotus Notes-netwerk).

[scherm 4]

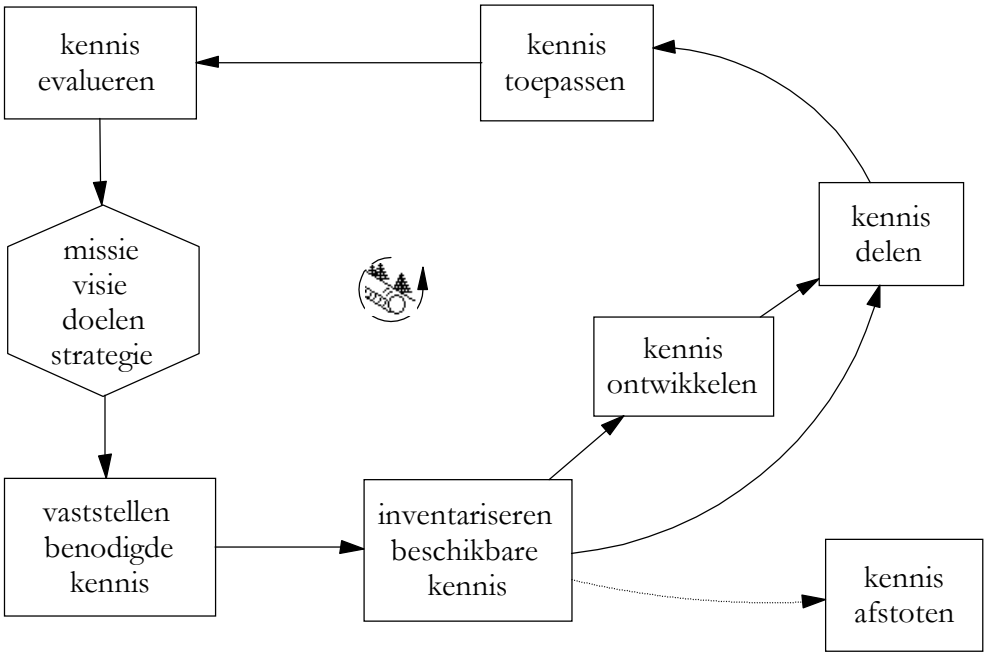
De opzet en organisatie maakt het mogelijk een aangemelde casus binnen twee weken aan alle collega’s ter beschikking te stellen, inclusief alle aanvullingen. Eenmaal ter beschikking gesteld worden de gebruikers uitgenodigd om commentaar op een casus te geven. Dat commentaar kan zowel de oplossing betreffen (alternatieven, tips, eigen ervaringen met een soortgelijke klantvraag), als de overwegingen die de oorspronkelijke inbrenger had bij de definitie van de klantvraag en de geconstrueerde oplossing.

[scherm 5]

Het commentaar doorloopt een soortgelijke beoordelingsronde als ingebrachte cases. Op deze wijze hopen we enerzijds een uitgebreid arsenaal aan constructies tot gemeenschappelijk eigendom te maken, anderzijds een discussie tussen vakgenoten te stimuleren over de normen, waarden en grenzen van het vak.

Individueel leren wordt op deze manier collectief gemaakt, individualisme wordt ingeruild voor netwerk. Het gesprek over het beleid wordt concreet gemaakt aan de hand van direct ervaren grenssituaties in de praktijk.
Door deze werkwijze kan op concreet niveau zichtbaar worden wat Weggeman in zijn principe van de kenniswaardeketen aangeeft.

KENNISWAARDEKETEN:

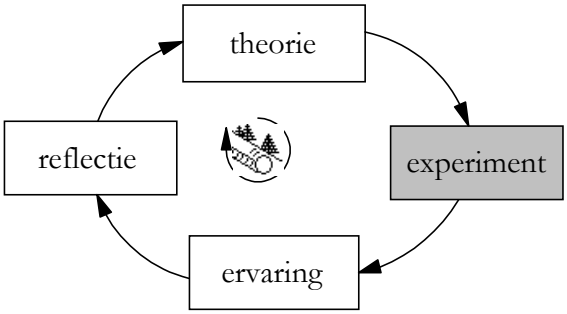


Hypotheekspecialisten delen hun kennis en passen die toe. De discussie erover en de evaluatie ervan kunnen leiden tot bijstelling van beleid, of tot de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten en het verkennen van de markt, middels de eigen kanalen.
Hypotheekspecialisten kunnen binnen de organisatie gericht vragen naar kennis om nieuwe klantvragen te beantwoorden, ontbrekende kennis bewust ontwikkelen, om de toepassing ervan vervolgens weer aan de collega's ter beschikking te stellen.
Om de actualiteit te garanderen hebben cases in de casusbank in principe een 'houdbaarheidstermijn' van één jaar. Een continue stroom van nieuwe ervaringen, verwerkt in nieuwe casuïstiek, houdt de kennisontwikkeling dicht bij de marktontwikkeling.

Het hierboven beschreven concept schetst een 'ideaalbeeld' van samenwerkende en uitwisselende professionals in een commerciële organisatie. Dat beeld riep ook enthousiasme op bij alle betrokkenen (management, gebruikers, ondersteuners, etc).
Dat de realisatie op de weerbarstige praktijk stuitte zal u niet verbazen. Een dergelijk proces ingaan betekent immers tegen bestaande gewoontes en regels aanlopen. Het betekent ook de regels opnieuw doordenken en waar nodig aanpassen. Dat is de waarde

van een ‘praktijkexperiment’. De ervaringen die we daarmee opdeden worden beschreven in de volgende paragraaf.

2.4 Het eerste experiment



We kregen het groene licht om een casusbank voor de hypotheekspecialisten op te zetten. Bij de realisatie van de casusbank komt het in wezen aan op kennisontwikkeling en de benutting van die kennis. In het proces van kennisontwikkeling en -benutting zijn een aantal stappen te onderscheiden:
1. materiaal verzamelen (verhalen, ruwe cases)
2. materiaal bewerken (beoordeling, commentaar, opmaak)
3. materiaal distribueren (communicatie gebruikers-coördinator, gebruikers onderling)
4. materiaal gebruiken (benutten, eigen ervaringen en commentaar toevoegen)
5. materiaal beheren (actualiteit, vernieuwing, kruisverbanden, routing, etc.)

Elk van deze stappen wordt hieronder toegelicht.

2.4.1 Verzamelen

De verhalen die tijdens de ‘ontmoetingsdagen’ verteld werden, hebben we geanalyseerd. Op basis daarvan hebben we een stramien ontwikkeld waarin die verhalen overdraagbaar gemaakt konden worden. Dit stramien werd doorgesproken met de eerste groep hypotheekspecialisten in opleiding, de proefgroep. Aan de proefgroep werd vervolgens gevraagd het stramien te vullen met materiaal uit hun dagelijkse praktijk.
De cases werden gezamenlijk doorgenomen en becommentarieerd. De groep stelde zelf kwaliteitscriteria op om de waarde van een casus te bepalen. Opvallend was dat niet alleen vakinhoudelijke overwegingen hierbij een rol speelden (vernieuwende karakter van een ingebrachte casus, zoeken naar de grenzen), maar dat ook ‘gewone gevallen’ hoog gewaardeerd konden worden, als ze tot commercieel interessante uitkomsten leidden.
De beoordelingscriteria voor cases (collegiale toetsing) hadden ook een effect op de inbreng van cases: als helder is waar jouw casus op beoordeeld wordt, dan is ook helder welke eisen je jezelf op moet leggen bij het inbrengen van cases.
Bij het verzamelen van het materiaal bleken een aantal knelpunten:
- Een casus beschrijven of becommentariëren kost tijd; als de werkdruk hoog is, wordt die tijd niet gemakkelijk genomen, zeker niet als die tijd als ‘overhead’ gezien wordt.
- De participatie van specialisten die het gevoel hadden meer te ‘brengen’ dan te ‘halen’, loopt snel terug. Als een hypotheekspecialist meent zelf weinig te kunnen leren van ervaringen van collega’s, dan zakt de motivatie en de prioriteit voor het aanleveren van nieuwe cases snel.
- De nog steeds overspannen woningmarkt leidt bij hypotheekspecialisten tot snelle standaardproductie. De meerwaarde op advies is dan geen item meer en een casusbank

wordt op dat moment minder interessant: je maakt bijna nooit wat interessants mee, en als je al iets meemaakt hebben collega's toch geen tijd om het toe te passen.

2.4.2 Bewerken

In de opzet was voorzien in een routing:

stap 1	Hypotheekspecialisten leveren cases aan uit hun eigen praktijk.
stap 2	De kenniscoördinator geeft een eerste oordeel (op inhoud en nieuwswaarde) en zet de casus uit bij diverse vakdeskundigen voor commentaar. Ook een 'vakjury' uit het midden van de hypotheekspecialisten geeft zijn oordeel.
stap 3	De kenniscoördinator bundelt het commentaar, verwerkt het tot een hanteerbare casus en legt verwijzingen vast ('links').
stap 4	De casus gaat voor finale beoordeling naar het verantwoordelijke management.
stap 5	Geaccordeerde cases worden vrijgegeven en ter beschikking gesteld aan de praktijkspecialisten.

Ook deze processtap kende de nodige knelpunten:

- In het begin kostte het moeite om de ondersteunende afdelingen (juridische zaken, fiscaal bureau, productontwikkeling, ondersteuning, intensief beheer, etc.) ervan te overtuigen dat de gevraagde tijd om cases te becommentariëren niet ten koste van het werk gaat, maar het werk is (de meest directe en praktische wijze waarop steun gegeven kan worden aan de mensen die het waar moeten maken in de markt).
- Er vindt een verschuiving in werkwijze plaats, er ontstaat een andere vorm van gesprek tussen hoofdkantoor en kantorenorganisatie: waar in het verleden voorschrijven op hoofdlijnen door hoofdkantoor de regel was, vindt nu meer becommentariëring van casuïstiek uit de praktijk plaats. Het afwegingsproces komt meer bij de kantorenorganisatie terecht, het hoofdkantoor is daarin ondersteunend en faciliterend. Daarbij hoort ook een verschuiving van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Zo'n verschuiving kost tijd en brengt weerstanden met zich mee.
- Waar in het verleden het hoofdkantoor geacht werd de kennis in huis te hebben blijkt nu dat de verzamelde kantoren die know how op onderdelen overstijgen. Daarmee kwam de autoriteit van de vakdeskundigen op het hoofdkantoor soms in het geding.
- Een principieel knelpunt ligt in het uitgangspunt van de vernieuwing: grenzen zoeken. Als de grenzen opgezocht worden, dan zal men er allicht ook wel eens overheen gaan. Het management moet bereid en in staat zijn om dat toe te laten, sterker nog: te stimuleren. In de praktijk stuitte dit soms op weerstand bij het management. De casuïstiek loopt vaak vooruit op formeel goedgekeurd beleid. Dit vormde een belangrijk struikelblok, omdat de houding van het hoofdkantoor de hypotheekspecialisten weleens ontmoedigde om met nieuwe cases te komen.

2.4.3 Distribueren

Elke specialist beschikt over een portable computer waarop de casusbank draait.
Via een modem kan hij contact leggen met het centrale netwerk. Distributie van en naar de gebruikers vindt plaats door middel van dit centrale (Lotus Notes)netwerk.
Elke keer dat een hypotheekspecialist de casusbank online opent wordt zijn huidige casusbank vergeleken met de nieuwste versie centraal en vindt een update plaats.

Daarnaast worden de cases die de specialist nieuw heeft gemaakt automatisch naar het netwerk verstuurd en wordt commentaar doorgegeven.
De specialist kan via hetzelfde systeem ook e-mailen met zijn collega-specialisten.

De belangrijkste knelpunten in de distributie liggen op het terrein van beveiliging:

- De casusbank moet beveiligd worden tegen onbedoeld gebruik (door onbevoegden). Dit is niet geheel te voorkomen, net zoals een medewerker voor een concurrent kan gaan werken. Grote verschil is hier, dat niet de kennis van één individu 'wegloopt', maar dat de collectieve know how van een groot aantal specialisten ter beschikking kan komen van derden. Dit is nauwelijks te beperken: cases zijn uit te draaien, systeembestanden zijn over te zetten, etc. Het risico is wel in te perken, door aansprakelijkheidsstelling, concurrentiebeding en door inname van hulpmiddelen. Daarnaast zal de waarde van een eenmaal 'bevroren' casusbank snel achteruit gaan, als de casusbank niet meer gekoppeld kan worden aan het centrale netwerk ('de levensader'). Overigens is deze problematiek inherent aan het productiever willen worden als collectief ('lerende organisatie'). Daar hoort dan ook allereerst de vraag naar de 'binding' aan het collectief bij, veel eerder dan de vraag naar de afscherming van 'weglek'.
- De privacy van klanten die in de cases voorkomen moet beschermd worden. Enerzijds moeten cases levensecht zijn, anderzijds mogen klantgegevens niet in de openbaarheid gebracht worden. Door te werken met gefingeerde namen en te focussen op de essentie van het vraagstuk wordt de persoonlijke klantsituatie omgezet in een algemener geldende omschrijving. Detailinformatie blijft buiten de casus en is alleen beschikbaar bij de bevoegden op het kantoor van de oorspronkelijke aanbrenger. Alleen de aanbrenger kan de casus herleiden tot de oorspronkelijke klant.

2.4.4 Gebruiken

Toen de casusbank vijftig volledige, goedgekeurde cases bevatte, is hij vrijgegeven voor gebruik. Om het daadwerkelijk gebruik te stimuleren hebben we een aantal bijeenkomsten belegd. De gebruikersvriendelijkheid van de casusbank is hoog te noemen. Toch vergt de introductie van een uitwisselingsmedium als de casusbank een zorgvuldige kennismaking en ondersteuning. Het gaat immers niet alleen om het 'bedienen van de knoppen', het gaat ook om een manier van werken, om een mentaliteit waarbinnen zo'n hulpmiddel meerwaarde kan opleveren.
Daar hoort ook de bereidheid bij om kennis en ervaring van anderen te waarderen en te gebruiken. De bereidheid om de eigen werkwijze te expliciteren, om de discussie aan te gaan met vakbroeders, om uit te wisselen. Het 'not invented here-syndroom', waarbij mensen alleen hun eigen 'wijsheid' accepteren, leeft zeker bij een aantal specialisten, wat te verklaren is uit de al eerder genoemde 'muren'-cultuur binnen de kantorenorganisatie.

Gebruiken is vooral nadenken, reflecteren. De specialist denkt na over zijn eigen ervaringen en probeert te bedenken wat voor collega's interessant kan zijn. De specialist neemt kennis van ervaringen van andere collega's, denkt hierover na, zet het af tegen eigen ervaringen en komt tot een oordeel. Het oordeel kan leiden tot een commentaar, een aanvulling of een tip. Het oordeel kan ook leiden tot het zelf experimenteren, in de eigen praktijk, met het gegevene. De vervolgens opgedane ervaringen kunnen weer een verrijking voor het collectief opleveren, via de casusbank.

De casusbank is niets meer maar ook niets minder dan een ondersteuning van een ‘vanzelfsprekende’ communicatie tussen vakgenoten. Zo’n nieuwe manier van communiceren vergt enige gewenningstijd. In de praktijk bleek het gebruik van de casusbank de hypotheekspecialisten niet alleen op frisse, nieuwe ideeën te brengen, maar hen ook te inspireren tot onderling contact. Naar aanleiding van een casus ontstonden op die manier gesprekken waaruit weer alternatieven en tips naar voren kwamen. Het gebruik gaf ook aanleiding tot nieuwe wensen, zoals een snelle consultatie op concrete vragen ("wie weet hoe…") en het 'oogsten' op kennis en ervaring rondom smallere topics ("welke mogelijkheden zijn thans bekend rondom…", 'checklists'). Door de casusbank te combineren met e-mail, kennisbanken, producten-databases etc. ontstaat een breder werkplekondersteunend systeem voor de specialist (zie ook De Graaf en Nijenhuis).

Ook bij het gebruik liepen we tegen een aantal knelpunten aan:

- Een enkele hypotheekspecialist liet weten geen gebruik te willen maken van de casusbank. Hij oordeelde dat het veel tijd kostte om erin te zoeken en dat de kans op het vinden van een bruikbare oplossing niet groot genoeg was. Een aantal anderen ervoeren wel het nut van de casusbank, maar leverden zelf geen cases aan; sommigen vanwege tijdsgebrek, anderen omdat zij ‘niets interessants’ te melden hadden. Door de casusbank als kennisbank te gebruiken wordt de kern eruit gehaald: de continue productie van nieuwe kennis door het debat tussen vakgenoten. Als er een paar ‘consumenten’ zijn onder een grote groep actieve vakgenoten, is dat geen bezwaar. Als echter een meerderheid zich passief opstelt en een kleine groep moet de discussie trekken en de casusbank voeden, dan wordt het resultaat mager.
- Het daadwerkelijk gebruik van een casusbank vraagt de rust om te denken. Achterover leunen, de dag of week laten passeren, met directe collega’s bijzondere situaties nog eens de revue laten passeren. Je in andere vakoverstijgende thema's te verdiepen, te kijken vanuit een ander perspectief dan de directe 'productie'. Die rust staat op gespannen voet met de hectiek van het vak. De hypothekenmarkt is volop in beweging, klanten willen (terecht) snel geholpen worden, de commerciële targets moeten gehaald of liever nog overtroffen worden. Die spanning vraagt om discipline om de rust te creëren. Zelf ervaren meerwaarde en tijdsbesparing helpen om van harte te participeren.[6]

2.4.5 Beheren

De coördinator van de casusbank is de spil in het beheer. Bij hem komen de ruwe cases en het commentaar binnen. Hij beslist, indien nodig ondersteund door commerciële ondersteuners, wie om commentaar gevraagd wordt bij de casus. Hij regelt de routing en bewaakt de tijdlijnen. Daartoe zijn met verschillende betrokken afdelingen binnen ING afspraken gemaakt, vastgelegd in procedures. Ook het technisch beheer valt onder de coördinator. Het bewaken van het netwerk, de zorg voor de updates en de gebruikersondersteuning rond apparatuur en applicaties vallen onder zijn aansturing.

Het feitelijke werk wordt door een heel team van medewerkers uitgevoerd: inhoudelijke specialisten, praktijkspecialisten, ITC-deskundigen, marketing- en productontwikkelings-afdelingen, en door de gebruikers zelf.
Met name de bewaking van de actualiteit ligt in handen van de gebruikers zelf. Zij signaleren cases die niet meer kloppen of aan vervanging toe zijn. Zij kunnen ook aangeven over welke onderwerpen zij casuïstiek willen terugvinden in de casusbank.
De coördinator bewaakt ook de spreiding en dekking van de cases in de casusbank. Hij streeft naar een aanbod dat recht doet aan de actualiteit, het werkveld, en de gewenste

diepgang. Waar nodig kan hij de (toppers onder de) hypotheekspecialisten uitnodigen om over bepaalde thema's casuïstiek te leveren.
Een kanttekening hierbij: het gaat niet om volledige dekking en 100% betrouwbaarheid. De casusbank is een uitwisselingsmechanisme, een inspiratiebron, een aanzet tot vak- en beleidsdiscussie. Hoewel gestreefd wordt naar bundeling van know how, zal niet elke vraag direct opgelost kunnen worden via de casusbank. Vaak zal men wel op ideeën gebracht worden voor een benadering die kan leiden tot de gewenste oplossing.
Zo ook de betrouwbaarheid. Daar waar gezocht wordt naar de grens, zullen interpretaties en keuzes een rol spelen. Die keuzes staan ter discussie. Slaafs oplossingen van anderen navolgen is er niet bij. Iedere specialist moet voor zichzelf blijven nadenken, zijn eigen beslissingen en verantwoordelijkheid nemen. Gezamenlijk, gebruikers, ondersteuners en coördinator, is men verantwoordelijk voor het hooghouden van de kwaliteit van de casusbank.

Het hele systeem van kenniscoördinatie is deels inhoudelijk gericht ('stimuleren van de discussie'), deels gericht op procesbegeleiding ('stimuleren van de deelnemers aan de discussie'). De rol van de coördinator is een dienende, gericht op het proces, de deelnemers brengen de inhoud wel in.

Tenslotte heeft de coördinator de taak om verbindingen te leggen tussen cases, cases aan andere informatiebronnen (productinformatie, regelgeving, achtergrondinformatie, intern en extern) en aan beschikbare hulpmiddelen te koppelen.

Natuurlijk kende het beheer van de casusbank ook knelpunten:

- De coördinator van de casusbank moest, zeker tijdens de opbouw- en introductiefase, veel tijd besteden aan zijn taken hierin. Omdat het hier slechts een nevenfunctie betrof, leverde dat regelmatig problemen op. Daardoor duurde het vaak langer dan twee weken voordat een nieuw ingebrachte casus kon worden vrijgegeven voor gebruik.
- Een tweede knelpunt hangt samen met de (hiërarchische) positie van de coördinator, een staffunctionaris op het hoofdkantoor. Hij heeft geen (machts)middelen in handen om hypotheekspecialisten (die cases aan moesten leveren) en vakspecialisten (die de cases moesten verrijken) aan het werk te krijgen. Veel tijd was daardoor gemoeid met het aansporen, lobbyen, stimuleren etc. van anderen. Paragraaf 2 gaat daar nog nader op in.
- Een derde knelpunt is gelegen in de vraag wat kwaliteit nu eigenlijk is, waar het gaat om de producten en diensten die hypotheekspecialisten leveren. Cases die door specialisten als zeer positief beoordeeld werden, konden door een fiscalist radicaal van de hand gewezen worden. Op zich kwamen hier nuttige discussies uit voort, maar voor het beheer van de casusbank vormde het wel een probleem.

2.5 De oogst

Tot zover deze ronde. Een ronde waar wij, als projectleider/ontwerper, tevreden op terug kijken. We hebben veel fouten gemaakt, de knelpunten waren niet van de lucht, maar we leerden van onze fouten en gaandeweg de leercirkel kwam er toch wat moois tot stand.
De casusbank faciliteert het expliciteren van 'tacit knowledge', het 'mee laten denken' door anderen. Het gaat er bij de casusbank niet zozeer om een oplossing te vinden. Het gaat om ingebrachte praktijkervaring, in combinatie met de gevolgde werkwijze, de

gehanteerde overwegingen en de redeneerwijze. Kennis delen en nieuwe kennis creëren is voor een deel ‘toeval’; daar valt niet altijd in te sturen, maar dat toeval is wel een handje te helpen door de gelegenheid te bieden om ‘ontmoetingen’ tussen experts plaats te laten vinden.
Dat dat echt mogelijk is, was voor ons de oogst van de eerste ronde.

3. Lessons learned

De pilot heeft laten zien dat een casusbank, zoals wij die beoogden, kan werken.
Toch is de casusbank geen doorslaand succes geworden bij Hypotheken[8]. Langzamerhand neemt de animo af om cases aan te leveren. Met name nieuwe en jonge specialisten hebben interesse om er kennis van te nemen, maar het 'debat' zoals wij dat voor ogen hebben, dooft vrij snel uit.
Waar hebben we fouten gemaakt, was dit resultaat voorspelbaar? En welke lessen trekken we uit onze ervaringen, lessen die wellicht ook voor de lezer interessant zijn?
Om op die vraag antwoord te geven zochten we in de (kennismanagement-)literatuur naar verklaringen. Op grond daarvan concluderen we dat we op vier essentiële punten dingen over het hoofd hebben gezien, en soms steken hebben laten vallen; voor de meeste gevallen geldt dat we te makkelijk over belemmeringen heen gestapt. Daarbij gaat het om de volgende vier elementen:

- *focus*
  Kennismanagement moet een duidelijke focus hebben: wat wil de organisatie ermee bereiken? De focus bij Hypotheken was wel helder, maar veranderde in de loop van het project.
- *mentaliteit/professionaliteit*
  De attitude van de 'kenniswerkers' vormt een kernpunt in kennismanagement. De 'delende professional' bij ING Bank wordt wel meer en meer zichtbaar, maar hij is er niet zo snel als wij hoopten.
- *faciliteren, stimuleren, ondersteunen*
  De hele bedrijfsvoering moet het delen van kennis faciliteren, stimuleren en ondersteunen. Daar is meer voor nodig dan een goede infrastructuur.
- *integrale aanpak*
  Totale werkplekondersteuning werkt beter dan een geïsoleerd instrument als de casusbank.

Dit hoofdstuk vertelt per paragraaf meer over bovenstaande knelpunten.

3.1 Focus

Een kennismanagementproject moet verder gaan dan alleen een inspanningsverplichting om kennis op te sporen en te delen: er is focus nodig. Het gebrek aan focus wordt onder andere door Lucier en Torsillieri aangegeven als één van de 'faalfactoren' van kennismanagementprogramma's.[9]

Steeds opnieuw moet de vraag gesteld worden welke kennis relevant is, en welke kennis niet.
- Wat wil je bereiken met het beter gebruiken van bestaande kennis?
- Welke nieuwe kennis moet verworven worden, en waarom?
- Welke bijdrage levert kennismanagement aan de business?

Het antwoord op deze vragen ligt in de gekozen bedrijfsstrategie.

---

[8] Bij Private Banking van de ING Bank was het succes groter, zie ook het artikel van de Graaf en Nijenhuis.
[9] Why knowledge programs fail, 1997.

Bekman onderscheidt hier drie mogelijke insteken:

1. *focus op het interne bedrijfsproces*
   De focus ligt dan op het huidige proces en de werkwijze, op effectiviteit en efficiëntie, het gaat om zogenaamde 1e orde veranderingen.
2. *focus op het klantproces*
   Hierbij ligt de focus op klantgerichtheid, op de toegevoegde waarde voor de klant, op verkorting van doorlooptijden, verhoging van de kwaliteit, product- en procesvernieuwing, het zijn 2e orde veranderingen.
3. *focus op het ontsluiten van geheel nieuwe markten*
   Dan gaat het om benutting van kerncompetenties, om new business development, herdefiniëring van de business en om de relatie met de markt, de 3e orde veranderingen.

De gekozen focus of strategie moet verder geoperationaliseerd worden in meetbare resultaten, bijvoorbeeld via een Balanced Score Card[10]. Kennismanagement vormt dan een onderdeel van die Balanced Score Card.

Bij Hypotheken lag in de oorspronkelijke strategie een sterk accent op de meerwaarde van de hypotheekspecialist voor zijn klant (de tussenpersoon), zowel door de nadruk te leggen op relatiebeheer als op inhoudelijke verdieping. Collectieve kennis was daarin een essentieel onderdeel van de strategie. De focus lag dus op het klantproces.
Die strategie is echter nooit vertaald in operationele doelstellingen en meetbare resultaten: er was, met andere woorden, onvoldoende focus.
Gezien de marktontwikkelingen is de strategie bijgesteld en is de focus komen te liggen op een combinatie van intern proces en klantproces.

De manier waarop kennismanagement wordt ingevuld moet sporen met de bedrijfsstrategie, óók als die bedrijfsstrategie zich wijzigt (gegeven de marktontwikkelingen).
Flexibel blijven in je vorm van kennismanagement en de invulling ervan is volgens van der Spek het motto[11]. Algemener bepleit van der Spek een zekere losheid van aanpak, een pragmatische 'weggooi'-stijl van kennismanagement: werkt het niet, probeer dan een andere weg.[12]

Het is duidelijk dat wij met de casusbank niet voldoende ingespeeld hebben op de veranderde focus. Dat ligt niet zozeer aan het instrument: een casusbank die hypotheekspecialisten input geeft om efficiënter en sneller te werken is heel goed denkbaar. Omdat wij echter vasthielden aan cases die vooral de adviesvaardigheid en de kwaliteit van de hypotheekconstructies centraal stelden, nam mogelijk de interesse af.

---

[10] Zie Kaplan & Norton, Balanced Score Card.
[11] Van der Spek en Spijkervet, Kennismanagement, intelligent omgaan met kennis, Kenniscentrum Cibit, 1996
[12] Dat heeft ook zo zijn beperkingen: juist door de combinatie met ICT, de benodigde infrastructuur, de ontwikkeltijd van applicaties, de realisatie van een beheerstructuur ed. komt de gevraagde wendbaarheid om mee te gaan in wijzigingen in aanpak vertraagd tot stand. Daarmee is ook een wijziging van strategie, op grond van veranderende marktomstandigheden of gewijzigde inzichten niet 1-2-3 te realiseren.

3.2 Mentaliteit/professionaliteit

Wellicht het meest wezenlijke punt in het welslagen van kennismanagement zijn de 'kenniswerkers' zelf. Hun mentaliteit en opvatting van professionaliteit zijn bepalend voor de mogelijkheden om kennis tot meerwaarde te brengen.
Het is daarbij onze opvatting dat kennismanagement niet zozeer gestimuleerd moet worden, maar dat het er meer om gaat krachten en omstandigheden die kennismanagement tegenwerken aan te pakken. Zo maakt het een groot verschil of er sprake is van geïsoleerd werkende professionals of van teams, waarin uitwisseling haast vanzelfsprekend plaatsvindt.

Het ligt voor de hand in je aanpak aan te sluiten bij de al bestaande vakdiscussies en wijze van communiceren. Op grond van de gekozen focus (zie Bekman bij 3.1) kun je ook besluiten de discussie binnen het vak en over de grenzen van het vak heen anders te benaderen. Het accent ligt dan minder op 'delen' en meer op 'confronteren', 'combineren', 'associëren' en 'creëren'.

Om tegenwerkende krachten aan te pakken, dien je aan te sluiten bij de heersende cultuur en van daaruit stap voor stap verder te werken. De heersende cultuur is een product van eerdere strategieën, bijbehorende werving en selectie, managementstijl, etc.
Bij Hypotheken zie je een 'oude' cultuur, waarin het persoonlijk belang van relatief autonome professionals sterk telt. Een sterke productiegerichtheid, met meer doeners dan reflecteerders. In zo’n cultuur is acceptatie voor andere ideeën vaak moeizaam, men neemt ook niet uit zichzelf de tijd voor reflectie, uitwisseling en innovatie. Via opleiding en begeleiding kan geprobeerd worden die houding te wijzigen, mits het nieuwe gedrag verder ondersteund wordt op de werkplek (zie paragraaf 3.3). Deze stap is door ons wel onderkend. We hebben er ook aandacht aan besteed, maar liepen op dit punt toch te ver voor de muziek uit.

3.3 Faciliteren, stimuleren, ondersteunen

Als kennismanagement het 'huwelijk' is tussen leren op organisatieniveau en I(C)T, dan is de aanwezigheid van een goed communicatie- en distributienetwerk een conditio sine qua non. Zo'n netwerk moet snelle, tweezijdige uitwisseling mogelijk maken en gemakkelijk werken; veel van de huidige systemen, waaronder kennisbanken, werken vooral via één-weg communicatie.
De technische infrastructuur volgt de informatiebehoefte, kan daarin iets extra's leveren, stimulerend zijn, maar is niet de bepalende factor: "systemen zijn geen panacee voor falende communicatie". Je moet dus eerst kijken naar het gewenste communicatiepatroon en de mogelijkheid dat te stimuleren, en vervolgens bekijken welke rol ICT daarin kan spelen.

Het stimuleren van gewenste communicatiepatronen kan bijvoorbeeld plaatsvinden via een kennisorganisatie die gebruik maakt van een stelsel van kenniscoördinatoren, specialisten, beheerders, discussieleiders en gebruikers.
Elementen van een netwerkorganisatie kunnen daarbij een rol spelen: iedereen kan deelnemen in meerdere processen, in steeds andere rollen, in flexibele organisatievormen, en weet de relevante kennis (van de markt, van de klant, van het interne proces, van aandachtspunten, etc.) aan te spreken.
Het bedrijfsproces draagt zorg voor feedbackloops, waardoor men op weg gaat naar een lerende organisatie en naar verhoging van het leervermogen.

Het faciliteren, ondersteunen en stimuleren van kennismanagement komt met name tot uitdrukking in de managementstijl. Het gaat daarbij vooral om het sturen op het levend

houden van de discussie, het zoeken naar de grenzen van het vak, het aanspreken op- en bevorderen van de professionaliteit. Management moet een continue gerichtheid hebben op innovatie en het niet als een eenmalige zaak beschouwen.

Tot die managementstijl behoort het belonen op uitwisseling (met name als bijgedragen wordt aan zaken die voor de specialist niet direct het eigen belang raken, maar wel van belang zijn voor het collectief), het stellen van targets (bijvoorbeeld via een Balanced Score Card), gerichtheid op het grotere geheel versus suboptimalisatie in deelgebieden, etc.
Daar hoort ook praktische support bij, zoals tijd ter beschikking stellen, kennisorganisatie intern inrichten, steun geven, trots oproepen, status toekennen ('kenniswerker van de maand'), snelheid waarmee ideeën worden overgenomen, mensen nadrukkelijk uitnodigen op hun expertise, grensoverschrijdende contacten aangaan, interne promotie/doorstroming.

Tenslotte hoort daar ook een personeelsbeleid bij, waarin werving en selectie gerelateerd zijn aan het gevoerde kennismanagement, waarin interventies plaatsvinden op de gewenste en aanwezige competenties (bijvoorbeeld via opleidingen), waarin ook aandacht is voor behoud van personeel c.q. voorkoming van weglek van personeel door versterking van de binding van medewerkers aan de organisatie.

Het zal duidelijk zijn dat onze invloed op de managementstijl te gering is geweest om de casusbank tot een werkelijk efficiënt en effectief kennismanagement-instrument te maken.

3.4 Integrale aanpak

Een adequate infrastructuur, gericht op uitwisseling, is wellicht geen absolute voorwaarde, maar wel een grote facilitator voor kennismanagement. Het gaat om de totale werkplekondersteuning (EPSS)[13].

Vanuit de traditionele productie-automatisering is bij ING Bank een ontwikkeling op gang gekomen, gericht op ondersteuning van de medewerker, met name in de front office, in relatie tot de klant (en niet slechts de verwerking van de productie).
Daarmee is het domein van de (al of niet electronische) werkplekondersteuning aan de orde. Nog steeds gaat het om leer- en communicatieconcepten, maar de mogelijkheden van de automatisering spelen hier een grote, versnellende en katalyserende rol in. Nooit eerder was communicatie met zovelen zo snel en makkelijk.

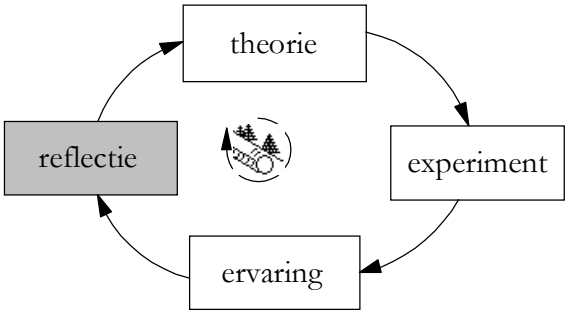
Zolang de casusbank (of welke ondersteuning dan ook) los staat van de rest van het ondersteunende systeem, daarmee een 'extra' tool wordt, maar ook een extra handeling, dan is er al een drempel gelegd voor het gebruik. Alles wat dubbel, extra, lastig is, werkt negatief, zeker als het een hulpmiddel betreft dat zich nog moet bewijzen. Positief werkt het ons inziens als een dergelijk hulpmiddel kan 'meeliften' op een bestaand platform of supportsysteem.

[13] EPSS: electronic performance support system; zie ook Gloria Gary, zie ook Theo Bastiaans.

Een complicerende factor daarbij is de vereiste tweezijdige communicatie: een casusbank vereist (in tegenstelling tot een kennisbank) dat er meer gebeurt dan raadplegen, er moet ook gereageerd en gevraagd kunnen worden. Daarmee is het technisch gezien nodig om bestanden heen en weer te sturen, hetgeen een veiligheidsrisico met zich meebrengt. Functionaliteit en veiligheid lijken te botsen, scheiding van applicaties en systemen volgen dan al snel. Vervolgens is het moeilijk om nog een link te leggen tussen hulpsysteem en werkapplicatie: leren (i.c. consulteren) en werken (i.c. adviseren) worden systeemtechnisch gescheiden, vergelijkbaar met de traditionele kloof tussen opleiden en werkomgeving.

Naast een technisch geïntegreerde aanpak is ook een organisatorisch geïntegreerde aanpak aanbevolen. Onze stelling daarbij is, dat het niet zozeer gaat om het versterken van gewenste ontwikkelingen, maar eerder om het weghalen van belemmeringen in de huidige situatie.
Het gaat niet om een éénmalige ingreep, maar om het op gang brengen en houden van andere wijzen van werken, denken en organiseren.
Zoals Weggeman in zijn model aangeeft, werken de elementen op elkaar in, versterken ze elkaar of werken ze elkaar juist tegen. Simpel de gewenste richting stimuleren of belonen helpt dan niet, als tegelijk bestaande mechanismes, die contraproductief zijn voor kennismanagement, gewoon in stand blijven. Dat soort tegengestelde signalen worden ook door de professionals feilloos opgepikt en teruggegeven. Men is dan wellicht eerder geneigd 'op zeker' te gaan en voor het individuele belang te kiezen. Daarom lijkt het weghalen van belemmeringen zinvoller, dan het uitlokken via allerlei nieuwe initiatieven.

3.5 Bij nader inzien…



En wie zijn wij, dat we hier twintig pagina's mee meenden te moeten vullen?
Twee professionals, voortdurend bezig met onze productie, met de waan van de dag, werkend in een cultuur waarin 'doeners' beter floreren dan 'denkers'. Een cultuur waarin het delen van kennis welhaast net zo weinig vanzelfsprekend is als bij de hypotheekspecialisten.
Toch hebben we de moeite genomen om de leercirkel van Kolb bewust te doorlopen, te reflecteren en vooral: van onze fouten te leren.

Op die manier zouden we ook graag willen dat dit artikel gelezen wordt:

Doe uw voordeel met onze ervaringen,
Leer van onze reflectie,
Overweeg onze theorie en:
Maak onze kennis productief in uw eigen experimenten.

Bronnen, literatuur:

R. ten Bos: "Lerende organisaties en foutentolerantie", M&O maart/april 1998

H. van Dongen: "Een kwestie van verschil", 19..

D. Jacobs: "De Kenniseconomie", 1997

J. Kessels: "Opleiden en leren in arbeidsorganisaties", Comenius, 1995
"Het corporate curriculum", inaugurele rede, 1996

C.E. Lucier & J.D. Torsillieri: "Why knowledge programs fail", Booz.Allen & Hamilton, 1997

I. Nonaka & H. Takeuchi: "De kenniscreërende onderneming", 1997

P. Senge: "The fifth discipline", 19..

R. van der Spek & André Spijkervet: " Kennismanagement: intelligent omgaan met kennis", CIBIT, 1996

R. Tissen et al.: "Value based knowledge management", 1998

S. Trussler: "Implementatie van kennismanagement: de regels van het spel", PEM,1998

M. Weggemans: "Kennismanagement", 1997

[1] Kolb, ..., in ..., 19..
[2] Op dat moment was de ING Groep nummer 3 in de hypothekenmarkt; binnen de ING Groep was de ING Bank veruit de grootste hypotheekverschaffer. In het verbetertraject werd, naast het hier beschreven professionaliseringstraject, ook gewerkt aan produktvernieuwing, procesverbetering en delegatie van bevoegdheden naar uitvoerend niveau, dicht op de markt.
[3] Tot dan toe bestond de opleiding van medewerkers in dit vakgebied vooral uit zelfstudie met behulp van branche-materiaal (NIBE Woningfinanciering I en II), aangevuld met bedrijfseigen produkt- en procedure-informatie. Daarnaast waren twee medewerkers van de afdeling commerciële ondersteuning hoofdkantoor een groot deel van het jaar op pad om op de kantoren de medewerkers bij te scholen en bij te staan. Tenslotte hield elke medewerker zijn eigen vakkennis op zijn eigen wijze op peil ...
[4] Over wie "kenniswerker" zijn en wie "kenniswerk" uitvoert zijn o.a. door Kessels en Weggeman hele discussies gevoerd. Weggeman lijkt deze termen gereserveerd te hebben voor een beperkte klasse van professionals, Kessels stelt dat in praktisch alle bedrijven mensen "kenniswerk" verrichten c.q. dat kennis voor elk vak essentieel is. In het kader van dit artikel gaan we er vanuit dat "specialisten" die "adviezen geven" als belangrijke component in hun werk hebben, in beiderdefinities tot de categorie "kenniswerker" gerekend mogen worden.
[5] Een aardige parallel valt hier te maken met de ontwikkelingen in (denken over) opleidingen: de leraar is steeds minder de docerende; zijn rol verschuift naar het begeleiden/coachen en het scheppen van de voorwaarden, opdat anderen -zelfstandig- kunnen leren. De pretentie van de almachtige wijsheid (binnen het domein) wordt ingeruild voor die van de wegwijzer in een zich immer uitdijend universum. Overigens staat ook die opvatting ter discussie in recente stukken over het succes van het "leerhuis".
[6] In een ING-seminar over Kennismanagement gaf Rob van der Spek (Kenniscentrum CIBIT) aan dat in de praktijk "tijdgebrek" de hoogst scorende barriere is. Hij stelde het volgende vast:

- Kennismanagement = management van tijd en prioriteiten ten gunste van kennisbeheer.
- Geen additionele activiteiten maar juist minder!
- De kunst is om KM activiteiten in de natuurlijke gang van zaken in te bouwen.
- Nu tijd investeren om straks tijd te winnen, dat vergt lef en vertrouwen en dat heeft niet iedereen.