

In onderstaande casus staat beschreven hoe je

- **kan omgaan met het formuleren van een plan van eisen (en wensen);**
- **oplossingenvarianten beschrijft;**
- **de L-matrix toepast en**
- **de oplossing confronteert met de knelpunten.**



Beleidsuitgangspunten informatiemanagement

In kader van informatiemanagement hebben een tweetal sessies plaatsgevonden waarin de beleidsuitgangspunten met betrekking tot informatiemanagement voor ORG XX zijn vastgesteld:

- ORG XX is vernieuwend in haar trainingsproducten en de presentatie ervan;
- ORG XX beschikt over een rijke leeromgeving;
- voor ORG XX is de klant en de markt leidend. Het betreft hier zowel de externe als interne klant. Daar waar mogelijk komen activiteiten intern en extern tot stand in interactie met de klant en vindt zoveel mogelijk interactie plaats met die klant;
- ORG XX volgt actief ontwikkelingen bij de klant;
- ORG XX beschikt over tevreden, kundige en vaardige medewerkers;
- ORG XX streeft zowel intern als naar haar klanten naar optimale kenniscirculatie;
- ORG XX beschikt over bedrijfzekere en betrouwbare systemen en informatie en werkt kostenefficiënt;
- de integratie tussen primaire en ondersteunende systemen binnen ORG XX is optimaal;
- de infrastructuur van ORG XX garandeert een maximale flexibiliteit en toegankelijkheid ('any time, any place, anywhere');
- de informatie-infrastructuur binnen ORG XX is in hoge mate gestandaardiseerd.

De oplossingsvarianten zullen onder andere langs de meetlat van deze beleidsuitgangspunten worden gelegd.

MoSCoW

Op basis van het literatuuronderzoek, documentenonderzoek, enquête, knelpuntenanalyse en oorzaak en gevolganalyse is de set eisen en wensen opgesteld.

Het proces van convergeren en divergeren leverde het set van eisen en wensen op. De eisen en wensen zijn ingedeeld volgens de methode van Moscow. De MoSCoW-methode is een wijze van prioriteiten stellen die populair is bij mensen die DSDM gebruiken. DSDM is een projectmanagementsysteem dat specifieke in de branche van softwareontwikkeling wordt gebruikt.

MoSCoW staat voor:

Must have – deze eis moet in het eindresultaat terugkomen;

Should have – deze eis is zeer gewenst;

Could have – deze eis mag alleen aan bod komen als er tijd genoeg is, en

Would like to have - deze eis zal nu niet aan bod komen maar kan in de toekomst interessant zijn (wens)

Uiteindelijk zijn het vooral 'must have'-eisen geworden. De projectgroep meent dat de punten die terecht zijn gekomen in de knelpuntenanalyse moeten worden meegenomen in het eisenpakket dat in het eindresultaat moet terugkomen.

Een aantal eisen zijn gesneuveld: zij hebben geen plaats gekregen in het programma van eisen. Als belangrijkste argument geldt dat een aantal eisen concrete ideeën omvatte als gebruik van leerscores en systematiek beoordelen.



Must have (wegingsfactor 4):

- duidelijke visie en doelstellingen met betrekking tot kennismanagement;
- betrokken management;
- betrokken medewerkers;
- zicht op cruciale kennis (toekomstig kennistekort);
- instrumentarium voor het faciliteren van kennismanagement;
- digitaal vaardige medewerkers;
- tijd beschikbaar;
- budget beschikbaar, en
- elementen van kennismanagement verwerkt in inwerkprogramma nieuwe medewerkers.

Should have (wegingsfactor 3):

- systematische kennisoverdracht door vertrekkende medewerkers.

Could have (wegingsfactor 2):

- ontwikkeling kennisbanken in samenwerking met partners, en
- actieve bijdrage aan kenniscirculatie in sectoren waarin ORG XX actief is.

Would like to have (wegingsfactor 1):

- (geen)

Oplossingsalternatieven

Mogelijke oplossingsvarianten

Op basis van het literatuur- en veldonderzoek zijn er drie oplossingsalternatieven geformuleerd:

- 0-variant: huidige situatie handhaven
- ontwikkelvariant: focussen op oorzaken en bottlenecks
- doorbraakvariant: kennismanagement bestempelen als strategisch instrument voor nu én de toekomst en met interne en externe inzet een snelle ontwikkeling inzetten

0-variant

In het geval van de 0-variant handhaven we de huidige situatie en worden er geen ontwikkelstappen gezet. Management en medewerkers focussen zich op hun dagelijkse werkzaamheden. Tijd en geld hoeven niet beschikbaar te worden gesteld.

Onlangs is er een medewerkersonderzoek uitgevoerd onder en gepresenteerd aan de medewerkers. Eén van de kritiekpunten op organisatorisch gebied is de onrust die wordt veroorzaakt door veel veranderingen in relatief korte tijd in de organisatie door te voeren. Vanuit managementstandpunt bezien zijn veel veranderingen het wegwerken van achterstallig onderhoud, medewerkers willen rust, zodat ze zich kunnen focussen op hun dagelijkse werk.

De 0-variant brengt met zich mee dat er niet weer een nieuw instrument in de organisatie wordt ingezet.

Ontwikkelvariant

In de ontwikkelvariant focussen we ons op de oorzaken en bottlenecks in het kader van kennismanagement:

- ontbreken van een visie en doelstellingen op het gebied van kennismanagement
- kennismanagement heeft geen prioriteit
- het ontbreekt aan instrumentarium
- het ontbreekt aan een standaard-inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers

Awareness en visieontwikkeling

Kennismanagement moet hoog op de agenda worden geplaatst, in eerste instantie van het management. ORG XX is een kennisintensieve organisatie, kennismanagement, maar ook informatiemanagement en innovatiemanagement, moet volop de aandacht krijgen, wil ORG XX op langere termijn een rol van betekenis kunnen blijven spelen. Kortom: kennisawareness.



Het verhoogde gevoel van de noodzaak van kennismanagement is nodig om een visie en doelstellingen te ontwikkelen. Zoals blijkt uit het veldonderzoek is het voor de trainers duidelijk dat kennis een belangrijk ingrediënt is binnen de bedrijfsvoering van ORG XX. Een visie en doelstellingen zijn nodig als vertrekpunt voor de verdere ontwikkeling van kennismanagement.

Om kennismanagement hoog op de agenda te krijgen bij management en medewerkers en voor het ontwikkelen van visie en doelstellingen, stellen wij voor dat er een aantal parallelle workshopsessies met gemengde groepen van management en medewerkers worden georganiseerd. In zijn boek 'Kennis in uitvoering' beschrijft De Groot hoe deze workshopsessies eruit kunnen zien. Door deze workshops neemt de awareness toe en kan een basis worden gelegd voor een visie en doelstellingen. De medewerkers zijn vanaf het begin direct betrokken. Door de gemengde samenstelling van de groepen, kan het management vertrouwen opbouwen dat de trainers zelf prima weten hoe zij het kennismanagement binnen hun vakgroepen moeten organiseren, zonder dat het management continu de vinger aan de pols moet houden.

Faciliteren en inwerkprogramma

De twee bottlenecks zijn veel meer van operationele aard. De ontwikkelvariant als oplossingsvariant gaat uit van de kracht van de professional. De trainers van ORG XX zijn professionals, kenniswerkers, die, mits voldoende gefaciliteerd, uitstekend in staat zijn om kennismanagement binnen hun eigen team vorm te geven. Het management moet hierin faciliteren en zo min mogelijk sturen. Hooguit een bedding vormen om de rivier van kennis enigszins te leiden.

ORG XX is bezig met een omvangrijk programma in kader van competentie- en performancemanagement. Vijftig van de honderdvijftig trainers moeten vertrekken, zodat van onderop verjonging en verfrissing kan ontstaan. Juist de nieuwe medewerkers kunnen een belangrijke bijdrage hebben aan kennismanagement. Door hen op te voeden met kennismanagement, ontstaat er een stroom waar de rest alleen maar bij aan kan haken.

Doorbraakvariant

In de doorbraakvariant leggen we de lat hoog en wordt met de inzet van externe partijen een doorbraak geforceerd, die moet leiden tot een voorsprong op andere marktpartijen. De doorbraakvariant is gelijk aan de ontwikkelvariant maar dan in de gradatie pressure-cooking.

Deze aanpak leidt tot een kortere doorlooptijd, waarschijnlijk een hoge investering en een beperkte betrokkenheid van medewerkers.

Selectie oplossingsalternatief

Voor de selectie van het meest bruikbare oplossingsalternatief is gebruik gemaakt van een tweetal L-matrixen.

In de eerste tabel zijn de beleidsuitgangspunten gewogen, in de tweede tabel het programma van eisen.

Horizontaal staan de drie oplossingsalternatieven, verticaal de eisen en wensen. De cijfers in de kolom voor de eisen en wensen zijn de wegingsfactoren die aan de eisen en wensen zijn toegekend, zoals beschreven in de paragraaf 'MoSCoW'.





Per beleidsuitgangspunt/eis is aangegeven in hoeverre het oplossingsalternatief voldoet:

- 9 – voldoet in hoge mate
- 3 – voldoet in zekere mate
- 1 – is enigszins van toepassing
- 0 – niet van toepassing

De keuze voor de wegingen 0, 1, 3 en 9 is arbitrair. Ons inziens worden hiermee de verschillen tussen de oplossingsvarianten duidelijker gemarkeerd.

Met betrekking tot de L-matrix inzake de beleidsuitgangspunten is de weging per beleidsuitgangspunt even zwaar. Echter het beleidsuitgangspunt 'ORG XX beschikt over bedrijfzekere en betrouwbare systemen en informatie en werkt kostenefficiënt' moet volgens de projectgroep worden gezien als twee aparte beleidsuitgangspunten. Om pragmatische redenen heeft ieder beleidsuitgangspunt de wegingsfactor 2 gekregen en is het bovengenoemde beleidsuitgangspunt gesplitst in twee uitgangspunten maar is de wegingsfactor 1 gehanteerd.

		alternatieven		alternatief 1		alternatief 2		alternatief 3	
weging	beleidsuitgangspunten								
2	vernieuwend in trainingsproducten	1	2	3	6	3	6		
2	rijke leeromgeving	1	2	1	2	1	2		
2	klant en markt leidend	3	6	3	6	3	6		
2	klantrelatiemanagement	3	6	3	6	3	6		
2	vaardige medewerkers	1	2	3	6	1	2		
2	optimale kenniscirculatie	1	2	3	6	3	6		
1	bedrijfszekere en betrouwbare systemen	1	1	1	1	1	1		
1	kostenefficiënt	0	0	0	0	0	0		
2	integratie primaire en onderst. systemen	0	0	0	0	0	0		
2	maximale flexibiliteit en toegankelijkheid	0	0	0	0	0	0		
2	standarisering	1	2	1	2	1	2		
	totaal			<u>23</u>		<u>35</u>		<u>31</u>	

L-matrix beleidsuitgangspunten



		alternatieven		alternatief 1		alternatief 2		alternatief 3	
weging	eisen en wensen								
4	duidelijke visie en doelstellingen	0	0	9	36	9	36	9	36
4	betrokken management	0	0	9	36	9	36	9	36
4	betrokken medewerkers	0	0	9	36	3	12	3	12
4	zicht op cruciale kennis	0	0	9	36	9	36	9	36
4	instrumentarium	0	0	9	36	9	36	9	36
4	digitaal vaardige medewerkers	0	0	3	12	3	12	3	12
4	tijd beschikbaar	0	0	3	12	3	12	3	12
4	budget beschikbaar	0	0	9	36	9	36	9	36
4	KM in inwerkprogramma's	0	0	9	36	9	36	9	36
3	systematische kennisoverdracht	0	0	9	27	9	27	9	27
3	ontwikkeling kennisbanken	1	3	9	27	9	27	9	27
2	bijdrage in kenniscirculatie	1	2	9	18	9	18	9	18
	totaal			5		348		324	

L-matrix eisen

In beide matrixen komt oplossingsvariant 2, de ontwikkelvariant, als beste oplossing boven drijven.

Van meet af aan was duidelijk dat de 0-variant geen oplossing was. Zowel binnen het management als binnen de projectgroep was duidelijk dat kennismanagement noodzakelijk is voor het voortbestaan van de organisatie. Dat deze oplossing is gesneuveld, is dan ook niet geheel verbazend.

De doorbraakvariant is reeds eerder gebruikt. De variant is ook hier opgevoerd. Voordeel zou de snelheid van het proces kunnen zijn, echter geldt en de geringe betrokkenheid van medewerkers pleiten tegen deze variant.

Controle knelpunten

Zijn met de keuze voor oplossingsvariant 2 alle knelpunten opgelost?

De belangrijkste knelpunten:

- ontbreken van een visie en doelstellingen op het gebied van kennismanagement;
- kennismanagement heeft geen prioriteit;
- het ontbreekt aan instrumentarium, en
- het ontbreekt aan een standaard-inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers.

De ontwikkelvariant voorziet in parallelle workshopsessie met gemengde groepen management en trainers. Deze workshopsessies moeten leiden tot awareness en uiteindelijk tot visie en doelstellingen.

Wanneer de awareness (sterk) toeneemt, zal de prioriteit met betrekking tot kennismanagement sterk toenemen. Tevens komt de organisatie tot visie en doelstellingen.

In het tweede deel van de workshopsessies kan een instrumentarium worden ontwikkeld, waaruit expertisegroepen kunnen putten om binnen hun groep kennismanagement optimaal vorm te geven. Tevens kunnen instrumenten worden bedacht en gekozen die kunnen worden opgenomen in het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers.