

Een product van King staat nooit alleen...

Uitwisseling van ervaringen in de grote projecten in Nederland, is de basis van de activiteiten van het programma Kennis in het groot (King). Samen met de projecten en anderen (deskundigen uit de praktijk of wetenschap) bekijkt King of de uitvoering van grote infrastructurele projecten verbeterd kan worden.

Via uitwisseling van gedachten en gezamenlijk nadenken in de 10 domeinen van King worden hierin stappen gezet.

In de producten van King, zoals in dit boekje, worden deze discussies en resultaten vastgelegd. Producten van King hebben tot doel te stimuleren, de discussie verder te brengen en zo het projectmanagement van grote projecten te verbeteren.



www.kennisinhetgroot.nl

De ultieme manier om kennis te delen is met elkaar in gesprek gaan en ervaringen uitwisselen. King wil kennis uit de hoofden van mensen halen, veredelen en doorgeven aan toekomstige projecten, opdat die er hun voordeel mee kunnen doen.

In deze publicatie maakt u kennis met de King-methode. U krijgt een beeld van onze ervaringen, successen, uitdagingen en dilemma's op het gebied van kennismanagement.

Dit boekje is bedoeld voor iedereen die ideeën en inspiratie wil opdoen over kennismanagement. Hoe zet u een goede kennishuishouding op? Waar begint u? Welke methodes, technieken en ICT-tools kunt u toepassen? Welke valkuilen zijn er? Wat werkt wel en wat niet?

In plaats van een kant-en-klaarmodel laten we u zien wat King onder goed kennismanagement verstaat, en hoe we daartoe zijn gekomen. Wat u gaat lezen, is gebaseerd op verhalen uit de infrastructurele praktijk. Verhalen over cruciale beslismomenten, toevallige gebeurtenissen, once-in-a-lifetime-ervaringen, koerswijzigingen en successtory's. Voor u vertaald in praktische informatie en tips.

De King-methode - Kennis managen à la King

De King-methode

Kennis managen à la King



ProRail



Rijkswaterstaat
Ministerie van Verkeer en Waterstaat



Gemeente Amsterdam
OntwikkelingsAlliantie

King



Kennis in het groot.

handvatten voor
kennismanagement

De King-methode

Kennis managen à la King

Kennis in het groot

Inhoud

Voorwoord		4
Inleiding		6
Hoofdstuk 1	De geboorte van King	8
Hoofdstuk 2	De opzet van King	14
Hoofdstuk 3	King is een beweging	20
Hoofdstuk 4	Wat werkt en waarom?	28
Hoofdstuk 5	Praktijk- en netwerkleren: Leren in communities	34
Hoofdstuk 6	Tot slot	42
Bronnen		46

Voorwoord

Organisaties anno 2010 draaien op kennis. Het is in feite de essentiële brandstof. Kennis zit in de hoofden van mensen. Kennis optimaal beheren en beheersen hangt daarmee af van de manier waarop medewerkers in hun werk staan. Dat bepaalt hoe een organisatie kennis het beste kan benutten. Kennismanagement veronderstelt ontmoeting tussen mensen.

Natuurlijk doen medewerkers nieuwe kennis op via formele opleidingen met 'frontale' kennisoverdracht en dat is nog steeds belangrijk. Op het gebied van de infrastructuur wordt dat proces geleverd door de Rijks-academie voor Projectmanagement. Maar het dagelijkse werk vraagt meer: kennis verwerven ook buiten die formele opleiding. Dat gebeurt meer via netwerken en praktijkleren. Een geleidelijke maar onomkeerbare trend, waarop we wel móeten inspelen.

Daarom is het programma Kennis in het groot ofwel King in het leven geroepen. King stimuleert het nieuwe leren. Het brengt mensen die in grote infrastructurele projecten werken met elkaar in contact zodat ze kennis en ervaringen kunnen uitwisselen. King werkt daarmee als een katalysator. Die uitwisseling van ervaringen en kennis moet leiden tot beter projectmanagement. De eerste concrete ervaringen komen al. Een project dat een andere wijze van plannen van een collega-project leert en zo miljoenen bespaart. Een onderwerp dat in een project tot ernstige problemen leidt, wordt tijdig op de agenda gezet zodat een ander project die problemen weet te vermijden. Zo worden grote en complexe projecten beter en sneller uitgevoerd. Dat is de gedachte achter King. In dit boekje leest u hoe dat programma aangepakt wordt.

Ik wens u veel leesplezier!

Jaap Geluk, programmadirecteur King

Inleiding

In deze publicatie maakt u kennis met de King-methode. U krijgt een beeld van onze ervaringen, successen, uitdagingen en dilemma's van kennismanagement. Wat u gaat lezen, is gebaseerd op praktijkverhalen. Projectorganisaties zitten van nature vol authentieke, informele verhalen. Verhalen over cruciale beslismomenten, toevallige gebeurtenissen, once-in-a-lifetime-ervaringen, koerswijzigingen en successtory's.

King wil zulke kennis uit de hoofden van mensen halen, veredelen en doorgeven aan toekomstige projecten, opdat die er hun voordeel mee kunnen doen.

Het boekje is bedoeld voor iedereen die ideeën en inspiratie wil opdoen of benieuwd is, hoe anderen met kennismanagement omgaan. Dat kunnen projectmanagers en projectmedewerkers zijn bij de moederorganisaties van King: ProRail, Rijkswaterstaat en de Ontwikkelingsalliantie Amsterdam. Maar evengoed professionals die op welke manier dan ook betrokken zijn bij grote infrastructurele projecten. Of kennismanagers in andere organisaties.

Hoe zet je een goede kennishuishouding op? Waar begin je? Welke methodes, technieken en ICT-tools kun je toepassen? Welke valkuilen zijn er? Wat werkt wel en wat niet? Daarover gaat deze publicatie. We geven geen kant-en-klaarmodel, maar laten juist zien wat King onder goed kennismanagement verstaat en hoe we daartoe zijn gekomen.

Dit boekje is een momentopname. Kennismanagement is een continu proces van denken, ontwerpen, doen, leren en aanpassen. De King-methode is zo beweeglijk als gedachten. Ze blijft zich ontwikkelen.

De ultieme manier om kennis te delen is met elkaar in gesprek gaan en ervaringen uitwisselen

Hoofdstuk 1

De geboorte van King

Naast de hoofdpdracht, een goederenspoorlijn aanleggen vanaf de Rotterdamse haven naar Duitsland, startte de projectorganisatie Betuweroute in 2003 een kennisproject. De vraag kwam voort uit de expliciete afspraak tussen opdrachtgever Rijkswaterstaat en opdrachtnemer ProRail dat binnen de hoofdpdracht een extra opdracht over kennisontwikkeling en -overdracht paste.

Het kennisproject Kennis van de Betuweroute ontwikkelde tot in 2007 allerlei activiteiten – website, publicaties, conferenties, lezingen – en gaf zo inhoud aan de opdracht. Het was daarmee een serieus onderdeel van het totale project, qua menskracht als en qua financiën. Het management, projectdirecteur Patrick Buck voorop, steunde de kennisontwikkeling en -verspreiding in woord en daad. In dezelfde periode ondernam de directie van de HSL-Zuid, ook zo'n megaproject, actie om kennis uit het project over te brengen naar Rijkswaterstaat. In het Leerwerktraject voor projectuitvoerders van Rijkswaterstaat werden HSL-Zuid-ervaringen actief uitgedragen met bijeenkomsten en readers.

De ervaringen van Betuweroute en HSL -Zuid gaven de leiding van Rijkswaterstaat en ProRail reden om te handelen. In 2007 sloten ze een overeenkomst. Ze spraken af om projectmanagement op een hoger niveau te tillen met een 'kennisactiviteit' rond de tien grootste infrastructurele projecten. Daarmee was King geboren.

In februari 2008 startte het programma Kennis in het groot. De 'founding fathers' gingen aan de slag met kennisuitwisseling. Als basis fungeerde de professionele ontmoeting tussen medewerkers van de tien infrastructurele projecten. Het leidde tot activiteiten op tien kennisdomeinen. Inmiddels kan King bogen op een netwerk van circa tweehonderd professionals waarbinnen een beweging van kennisontwikkeling en -verspreiding op gang gekomen is.

King realiseert de permanente kennisuitwisseling tussen de grote infrastructurele projecten met het doel om het projectmanagement van projecten te verbeteren.

Aangesloten projecten

Vanaf 2009 groeide het aantal projecten dat bij King is aangesloten tot veertien stuks, van zowel ProRail als Rijkswaterstaat. Bovendien sloot de Dienst Noord/Zuidlijn van de gemeente Amsterdam zich aan. In 2010 is de relatie met de Betuweroute, de HSL-Zuid en de A73 beëindigd omdat de projecten afgerond zijn. Vanuit alle drie de King-partners kwamen er ook weer projecten bij, wat het totaal momenteel op zestien brengt.

- Renovatie Oostlijn
- IJsei
- Noord/Zuidlijn
- Hanzelijn
- Spoorzone Delft
- Grote Stationsprojecten
- Schiphol-Amsterdam-Almere-Lelystad (SAAL OV)
- A2 Maastricht
- A2 Hooggelegen/Holendrecht
- Schiphol-Amsterdam-Almere (SAA)
- Maasvlakte-Vaanplein (MaVa)
- Tweede Coentunnel
- Maaswerken
- Ruimte voor de Rivier
- A4 Delft-Schiedam
- KOSMOS

Op de website van King, www.kennisinhetgroot.nl, leest u onder 'Projecten' meer informatie over elk project. Ieder jaar verandert de verzameling van projecten, die in King deelnemen.

Wat was nodig bij de start?

Brainstormsessies, een kick-offbijeenkomst, presentaties, een toogdag... Het is allemaal nodig bij een startend project. Als basis dienden de zes onderdelen die een kennisproject als King de meeste kans van slagen geven.

1. Bepaal de strategie

Waar liggen de uitdagingen? Wat zijn antwoorden daarop? Wat zijn de verwachtingen? Bepaal de behoefte, de vraag en stel de urgentie vast. Ontwikkel een activiteitenprogramma. Denk na over de opzet van de organisatie en het besturingsmodel. Orden de governance: de wijze van verantwoording afleggen.

2. Overdenk kansen

Denk in kansen in plaats van bedreigingen. Organiseer een manier van werken waarbij het uitgangspunt is 'wat zouden we kunnen doen?'. Verken grenzen, wees creatief en zet iets nieuws neer.

3. Zorg voor ondersteuning

Zet ambassadeurs in die het project onder de aandacht brengen. Zorg voor heldere, herkenbare en eenduidige communicatie. Zorg dat mensen de aanpak en inzet herkennen en ondersteunen, en blijf dat doen als het project eenmaal loopt.

4. Ontwerp een bedrijfsmodel

Richt een organisatie in waarmee het gewenste resultaat behaald kan worden. Werk net als King met 'schering en inslag': breng kennisvraag en -aanbod rechtstreeks en via domeinen bij elkaar. Zet daarbij instrumenten in die op maat gemaakt zijn.

5. Lanceer het project

Maak ambities en plannen waar. Meet resultaten in verantwoordingen en in monitoring. Zoek bondgenoten, zowel nieuwe als oude, en werk aan samenwerkingsverbanden met verwante organisaties. Handhaaf daarbij de eigen werkwijze.

6. Leer en verander

Speel in op ervaringen tijdens de uitvoering. Sta open om nieuwe elementen toe te voegen aan het project als die beter lijken te werken. Leer door kritisch te blijven kijken naar het project. Beschouw alle activiteiten en breng telkens verbeteringen aan.

Tips voor een vliegende start

King heeft in de beginfase veel geleerd van de manier waarop projecten in andere werkvelden geïntroduceerd worden: met een stevige communicatiestrategie. King heeft een herkenbare en in alle communicatie consequent doorgevoerde huisstijl. Dat geeft King een eigen gezicht. Tegelijkertijd geeft de huisstijl King een bescheiden uitstraling, wat duidelijk maakt dat het gaat om de inhoud, de discussie over beter projectmanagement in grote infrastructurele projecten.

- Een heldere positie kiezen is belangrijk
- Focus op wat nodig is en er nog niet is
- Stel je bescheiden op: leer voor de toekomst, niet om nu gelijk te krijgen
- Ga uit van de praktijk zoals die zich voordoet in projecten
- Kom met concrete producten om de discussie op gang te houden

Besteed bovendien zorgvuldig aandacht aan het team dat geformeerd wordt om het kennisproject uit te voeren. King heeft in het begin heel bewust gekozen voor een robuuste teamsamenstelling:

- één organisator met beide voeten in de moederorganisatie
- één denker voor de aanpak en de inhoud
- één creatieve communicator
- ondersteuning van kenniswerkers met praktische en inhoudelijke ervaring

King heeft het meeste baat bij kenniswerkers die nauw betrokken zijn bij de aangesloten projecten, maar er tegelijkertijd op enige afstand van staan. Zo wordt maximaal geprofiteerd van de kracht van de organisatie die het project uitvoert. De 'afstandelijkheid' zorgt ervoor dat de kenniswerker zich niet laat meeslepen door negatieve reacties op nieuwe ontwikkelingen in de organisatie.



Hoofdstuk 2

De opzet van King

King stimuleert de zestien aangesloten projecten om zelf te komen tot kennisontwikkeling en -verspreiding. Daarbij is de leidende gedachte dat elk groot project ervaringen opdoet die van belang kunnen zijn voor collegaprojecten. Elk project neemt die gedachte op in de Kennisagenda, waarna het als actie in het Kennisakkoord tussen het project en King wordt vastgelegd. In deze documenten komt ook te staan wat de kennisuitwisseling in het project oplevert.

Uit de inbreng van de projecten worden elementen met een gemeenschappelijke waarde gedestilleerd: de lessen voor de toekomst! De lessen worden in een product vastgelegd, bijvoorbeeld een publicatie of spel. Het gaat erom dat kennis en ervaring uit de projecten stolt, en de basis is voor discussie over verdere verdieping. Die discussie kan ook weer verschillende vormen hebben, zoals een Rondetafelconferentie, Community of Practice (CoP) of boekenmiddag.

King heeft tien domeinen die elk een kant van projectmanagement vertegenwoordigen, onder ander projectbeheersing, innovatie, cultuur, omgevingsmanagement. De domeinmanagers formuleren op basis van contact met de projecten een domeinagenda met resultaatgerichte acties. Elk domein heeft een eigen manager die de op zijn of haar terrein geleerde lessen verspreidt en doorontwikkelt. 'Verder komen' en de uitgekristalliseerde kennis en ervaringen vastleggen en als product wereldkundig maken is steeds het doel. De grenzen van een domein zijn overigens flexibel, bij overlap kijken de domeinmanagers bij elkaar over de schutting. Halfjaarlijks maken de domeinen de balans op en stellen ze activiteiten zo nodig bij.

Kennisagenda en Kennisakkoord: formele inbedding

King moet meerwaarde creëren. Voor een optimaal effect moeten de zestien projecten goed verbonden zijn met King. Daarvoor dienen de Kennisagenda en het Kennisakkoord, formele stukken waarin een project aangeeft wat boeit, wat hete hangijzers zijn en

wat de kennisambities zijn. Ook oplossingen of ‘kennisparels’ die het project wil delen met collegaprojecten staan erin.

Hoe formeel dit ook mag lijken: kennis delen en leren gaat niet vanzelf. Werkafspraken maken en doelen stellen zijn noodzaak. Een werkgemeenschap met mensen uit verschillende projecten met dezelfde instelling en ambitie heb je niet zomaar bij elkaar. Zo’n groep heeft zijn eigen wetten en omgangsvormen, die je moet volgen om ermee te kunnen werken. Naast motivatie en drive zijn een vertrouwde en veilige setting waarin met elkaar

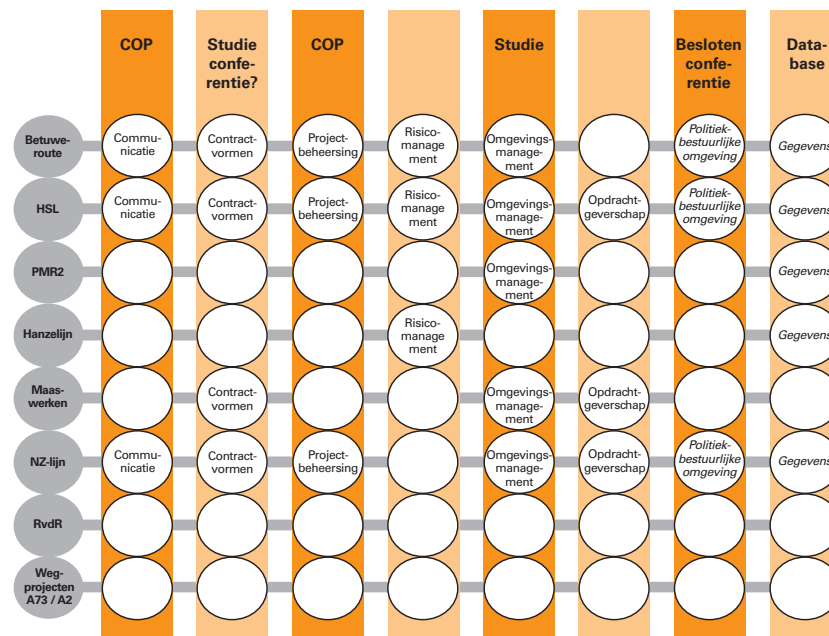
wordt gesproken, en een bepaald ritme van de gesprekken en ontmoetingen essentieel voor succes. Tot slot zorgt verbinding van kennisactiviteiten van King met de moederorganisaties Rijkswaterstaat, ProRail en de gemeente Amsterdam en andere toonaangevende organisaties zoals de Rijksprojectacademie (RPA) en Netlipse voor maatschappelijke relevantie.

Governance, organisatie en besturing

Een programmadirectie van twee parttimeleden bestuurt King. De een richt zich op het onderhouden van relaties, de ander gaat over de inhoudelijke aanpak en de voortgang. Zij leggen verantwoording af aan een Raad van Toezicht. Daarin zitten vertegenwoordigers van het management van de drie moederorganisaties. Als adviesorgaan dient de Deelnemersraad. Die bestaat uit projectdirecteuren en lijnmanagers uit de organisaties. De raad adviseert over de uitvoering. Behalve de domeinmanagers die als trekker van een domein optreden, allen parttimers, wordt King ondersteund door een programmabureau dat communicatie, webdiensten en kennis-ondersteuning levert. Elke maand verstuurt King aan alle betrokkenen en geïntereseerden een rapportage waarin de voortgang van de activiteiten wordt beschreven. Jaarlijks geeft King een inzichtelijk verslag uit waarin een overzicht van activiteiten geboden wordt.

Meten en monitoren: klanttevredenheidsonderzoek

De Deelnemersraad heeft de toegevoegde waarde van King onderzocht. Elf projectdirecteuren zijn onlangs ondervraagd. Zo’n klanttevredenheidsonderzoek geeft King waardevolle informatie waarmee activiteiten qua inhoud, proces, mens en cultuur nog meer afgestemd kunnen worden op wensen en behoeften van betrokkenen. De aanbevelingen, vooral op het gebied van de relatie met de moederorganisaties en de projecten, zijn verwerkt in het King-programma voor 2011.





Hoofdstuk 3

King is een beweging

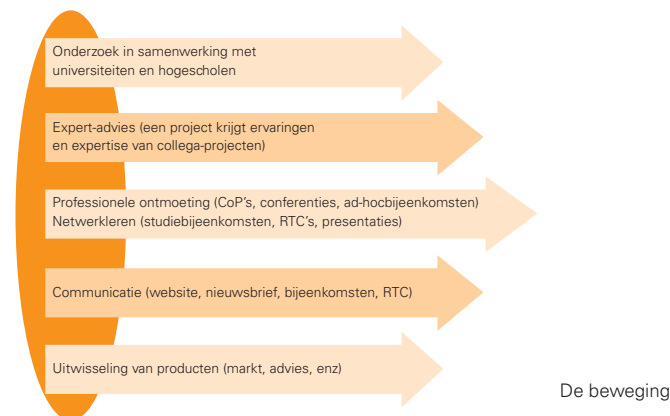
King is een beweging van kennisontwikkeling en -verspreiding, maar het is geen instituut. De organisatie van activiteiten gebeurt vanuit een netwerk waarin in verschillende samenstellingen over onderwerpen en aan producten wordt gewerkt. Hoe werkt dat precies?

Omgaan met kennis binnen elk project

De Kennisagenda staat centraal in elk van de zestien bij King aangesloten projecten. Het is een vast terugkerend onderdeel op de agenda van het management. Zo wordt steeds weer de aandacht gevestigd op het belang van kennisdeling.

Daarnaast kan elk project beroep doen op een groep professionals met specialistische kennis en kunde, bijvoorbeeld over beleid, projectuitvoering of een specifieke wetenschap. Door de Kennisagenda te volgen doen projecten nieuwe inzichten op en komen opgedane ervaringen en geleerde lessen aan het licht. Die kennis kan worden vastgelegd en gedeeld.

Om de winst veilig te stellen worden op verzoek inhoudelijke experts en facilitators van King ingezet. Soms ondernemen projecten zelf actie, soms is een externe vraag van een collegaproject of een analyse samen met King de aanleiding. Om de gevonden kennis te verkennen,



te verdiepen en erover te leren biedt King praktische en eenvoudig toepasbare hulpmiddelen die, onder begeleiding van King, in de eigen projectomgeving kunnen worden toegepast.

De Kennisruggengraat is daarvan een voorbeeld. Met dit discussiemiddel kan een project opsporen waar kennisontwikkeling mogelijk is, waar kennis direct beschikbaar is of waar kennisbehoefte bestaat.

Omgaan met kennis tussen de projecten

Kennisuitwisseling tussen projecten, dat is King in optima forma. Projecten die elkaar inspireren met praktijkervaringen, dat is waar het om draait. Voor een optimale kennisdeling heeft King de Community of Practice (CoP) bedacht. In een CoP worden de laatste trends en ontwikkelingen uitgewisseld en besproken, en nieuwe kennis wordt verzameld. Een CoP is ook een goed idee als in een project blijkt dat de uitvoering op een minder gunstig spoor zit.

CoP's gaan puur uit van ervaringen binnen een project. Verschillen met collegaprojecten komen goed naar voren door het eigen reilen en zeilen te beschouwen. Dat maakt een CoP tot een optimale en dynamische ontmoeting tussen projectmedewerkers. CoP's leggen eventuele dominante nadelige patronen binnen een project bloot. De wisselwerking tussen projecten en deelnemers is een goede voedingsbodem voor 'next practices' waarin projectmanagement op een hoger plan getild wordt. CoP's voegen zich naar urgentie, behoefte, vragen en verzoeken.

De belangrijkste uitwisseling tussen projecten vindt plaats in de Kring van King. Elke twee maanden wisselen projectdirecteuren openhartig ervaringen uit op deze besloten en vertrouwelijke bijeenkomst. Een van de projectdirecteuren treedt op als gastheer en geeft een beeld van zijn project met alle vragen en dilemma's die op dat moment spelen. De directeuren adviseren elkaar over vraagstukken en dilemma's die ze in hun werk tegenkomen.

Omgaan met kennis in domeinen

Soms komt binnen een domein nieuwe kennis naar boven die geschikt is om te ontwikkelen en verspreiden. Maar door de aard van de vondst is het lastig om er iets mee te doen. Het is een uitdaging om voor de nieuwe kennis een discussievorm te bedenken, de juiste mensen aan te trekken en om taken af te bakenen. Voorop staat steeds dat projecten gemakkelijk moeten kunnen deelnemen.

In dat soort gevallen, maar ook bij projectoverstijgende obstakels en belemmeringen, wordt een ontwikkeltraject opgezet. De domeinmanager gaat op zoek naar innovatieve oplossingen, bijvoorbeeld in samenwerking met een hogeschool of universiteit. Domeinen waarin vaak naar een dergelijke verdieping wordt gezocht zijn 'politiek en bestuur', 'organisatie en besturing' en 'cultuur'. Uiteraard steeds in dialoog met projecten wordt de oplossing gezocht en onderzocht, gevalideerd, ontwikkeld en verspreid.

Speciale activiteiten

Behalve de discussie binnen en tussen projecten, en in de kennisdomeinen, stimuleert King met speciale activiteiten voor de moederorganisaties Rijkswaterstaat, ProRail en de gemeente Amsterdam het gesprek over projectmanagement. Andersom neemt King ook deel aan activiteiten die de moederorganisaties over 'het vak' organiseren. Interessante kennis wordt gedeeld via:

- Rondetafelconferenties waarin één thema centraal staat
- De Boekenmiddag, een aansprekende presentatie van King-publicaties
- Conferenties over specifieke onderzoeken of inventarisaties

Kennis komt naar boven op twee manieren

De King-aanpak bewerkstelligt dat kennis in projecten op twee manieren boven kan komen drijven:

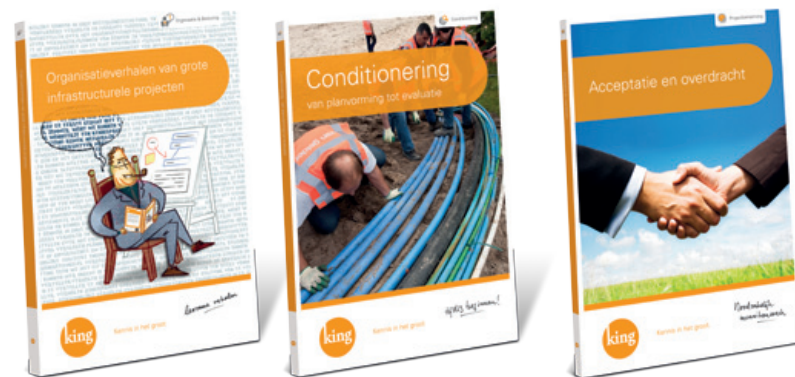
1. Vanuit het kennisdomein, na de inventarisatie van oplossingen en meningen in een project

2. Vanuit het totaalbeeld van projecten, om patronen te verklaren in de projecten als geheel. Bijvoorbeeld in de halfjaarlijkse Rondetafel-conferenties van King waarin deelnemers ingaan op vragen die in alle projecten spelen. Hoe leren mensen of organisaties van projecten? Hoe kan een crisis een rol spelen bij de noodzakelijke heroriëntatie in een project? Wat betekent een ketenbenadering voor de samenwerking in een project?



Vastleggen in producten

De oogst van alle King-activiteiten wordt vastgelegd in producten. Die kunnen allerlei vormen hebben – van onderzoeksresultaat tot game – maar altijd is het kennis om te koesteren voor projectmanagers. De 'kennisparels' zijn nooit bedoeld om het laatste woord te hebben. Producten van King bieden concrete handvatten. Ze hebben altijd als doel de discussie aan te zwengelen en op gang houden. King fungeert als makelaar van beschikbare en nieuwe kennis. Elk kennisdomein levert halfjaarlijks een productenlijst op.



Het netwerk van King

Behalve de circa tweehonderd professionals die King 'dragen' en naar buiten brengen, kan King beschikken over een groot netwerk met partners. Activiteiten worden soms uitgevoerd met de Stichting Bouwreflectie of de projectdirectie Sneller en Beter. Een belangrijke samenwerkingspartner is de Rijksprojectacademie. Zo draagt King bij aan het Topprogramma, dat topprojectdirecteuren bijschoolt en dat kennis uit projecten in opleidingen onderbrengt. King legt ook verband met andere onderwijsinstellingen.

Hoewel King een zelfstandig kennisnetwerk is, wordt voluit ingezet op krachtige samenwerking. Dat komt tot uiting in gezamenlijke bijeenkomsten, bijdragen aan opleidingsprogramma's en gezamenlijke producten. De samenwerking met de Rijksprojectacademie (RPA) maakt duidelijk dat King bijzondere toegevoegde waarde heeft. Praktijkleren staat centraal. Binnen King gaat het om persoonlijke ontmoeting en uitwisseling in plaats van formele scholing en traditionele vergelijking van systemen en werkwijzen.

De twee rollen van King

Om de aanpak en werkwijze van King te begrijpen is het goed de rollen te belichten die King speelt. King staat als een zelfstandige partner naast de zestien aangesloten projecten en tussen de moederorganisaties en de projecten in. Met nadruk stellen we dat King geen positie kiest. Het houdt zich verre van hiërarchie in de moederorganisaties en projecten.

1. King richt zich puur op de vraag naar en het aanbod van project-managementkennis, en brengt dit zo mogelijk bij elkaar. Dat is de verbindende rol, die van kennismakelaar.
2. King bekleedt daarnaast de rol van ontwikkelaar en innovator. Door mensen bij elkaar te brengen worden ervaringen omgezet in kennis. Een nieuwe werkwijze kan het gevolg zijn.



Hoofdstuk 4

Wat werkt en waarom?

King bestaat nu ruim tweeënhalf jaar. Wat werkt en waarom werkt het? Een beschouwing over deze terechte vraag vanuit verschillende invalshoeken. Feit is dat King vanaf de start in februari 2008 in relatief korte tijd is gaan doen wat de bedoeling was. Zowel in eigen kring als daarbuiten doen projecten, betrokkenen en belangstellenden hun voordeel met de kennis van King. De beweging is op gang gekomen.

Strategie

King heeft van meet af aan een eigen strategie gevolgd. Enerzijds nauw verbonden met de moederorganisaties, anderzijds wordt een distantie in acht genomen om objectief te kunnen beschouwen. Qua activiteiten heeft King gekozen voor een creatieve inslag, met veel zelfwerkzaamheid en originele middelen en methodes. Dit om het unieke van elke ervaring te benadrukken.

Branding

King is een merk, ook dat was een bewuste keuze. Het merk King staat voor creatief nadenken, verrassende invalshoeken, een zekere mate van eigenwijsheid, openheid en zorgvuldigheid in afwerking. Dat blijkt in alle activiteiten en alle presentaties, en daarmee is het programma herkenbaar. King communiceert open en benadrukt deze transparantie in de huisstijl. De uitstraling is serieus, bescheiden en op inhoud gericht, maar wel voorzien van een systematische en heldere presentatie, en zo nu en dan met een knipoog.

Kennisbron

King presenteert zich als een kennisbron voor grote infrastructurele projecten. Het biedt een platform om na te denken over de uitvoering van projectmanagement. King heeft niet de wijsheid in pacht, en zeker niet het laatste woord. Het gaat altijd om de reflectie op vraagstukken en oplossingen in projecten. King biedt stof tot nadenken en voedt projectmanagers met kennis om tot verbeteringen te komen in het eigen project. King oordeelt nooit.

Focus

King heeft een scherpe focus: projectmanagement in grote infrastructurele projecten. Niets meer en niets minder. Die focus houdt in dat algemene pretenties ontbreken. King faciliteert de mogelijkheid om oplossingen binnen het eigen project toe te passen. Daarbij maakt King een nadrukkelijke keuze: een oplossing moet iets toevoegen in plaats van herhalen of dubbel doen.

Praktijk

King neemt de praktijk van de deelnemende projecten als uitgangspunt. De Kennisagenda en het Kennisakkoord zorgen voor een stevige band. Het worden koplopers die 'open minded' verantwoordelijkheid willen nemen en hun kennis en kunde willen delen. King streeft naar concrete opbrengsten, zonder vrijblijvendheid. Dat betekent hoog rendement, meer kwaliteit en maatschappelijk toegevoegde waarde.

Creativiteit

King werkt op basis van creativiteit. Het programma brengt partijen en werkwijzen bij elkaar om nieuwe invalshoeken te verkennen, het introduceert gedachten en methodes die inspirerend kunnen zijn. Bij King kan veel, zonder dat het zweverig wordt. Er kan veel omdat de productie groot is. De gestage stroom producten houdt de discussie levend.

Kennis opslaan

De CoP's, Kringen van King, Rondetafelconferenties... alle ontmoetingen die King organiseerde: het is een schat aan inhoud, verhalen en inleidingen. De kennis om te koesteren die dit heeft opgeleverd is vastgelegd en gedistribueerd, als boekje, als nieuws- of blogbericht of anderszins op de website van King: www.kennisinhetgroot.nl. Instrumenten voor projectmanagement die zich inmiddels bewezen vindt u op www.kingmarkt.nl, de digitale marktplaats van King. Inmiddels verkent King nieuwe technologieën voor samenwerken op afstand en mediatechnieken om professionals met elkaar in contact te brengen, bijvoorbeeld met sociale media.

Interactie

King organiseert ontmoetingen van allerlei soort. Steeds ligt de aandacht op interactie tussen mensen. King wil de energie en het enthousiasme, die tijdens bijeenkomsten ontstaat, vasthouden. Sociale netwerken zoals LinkedIn en Twitter, social reporting van evenementen, wiki's en blogsites bieden daarvoor kansen. Deelnemers kunnen actief betrokken worden bij vraagstukken en thema's. Social media moeten een middel zijn, geen doel op zich.

Netweronderhoud en -uitbreiding

Een netwerk onderhouden en uitbreiden vergt een behoorlijke investering. 'Spontaan, vernieuwend, creatief en toch effectief zijn' zijn voor King de uitgangspunten. Netwerken is een subtiel sociaal proces. De waardering voor elkaar is onlosmakelijk verbonden aan het succes van netwerken. Meteen duidelijk maken wat de eigen wensen zijn schrikt af. Aan de andere kant is te lang wachten nadelig. De juiste timing ligt in de voorbereiding, is de ervaring van King. Een netwerkplan en communitymanagement kunnen goed helpen.



Producten

Aan de producten die in alle deelnemende projecten – maar ook daarbuiten gebruikt kunnen worden – dankt King een groot deel van de werking. Vier voorbeelden.

Grote projecten helder in kaart met de Kennisruggengraat

Veel projecten gaan op zoek naar kennis vanaf het moment dat een vraag naar kennis zich aandient. King helpt projecten met een toegankelijke ordening van kennisvraag en -aanbod. De Kennisruggengraat schept helderheid en vergemakkelijkt het opstellen van een Kennisagenda. Het spel is een brainstorm met sleutelfiguren uit het project. Onder begeleiding van een facilitator wordt de ruggengraat in twee uur systematisch doorlopen. Wat is nu werkelijk van belang bij elke fase van het project? Na afloop hebben deelnemers een helder beeld van de benodigde kennis, welke kennis beschikbaar is voor export en er ligt een basis voor de kennisagenda.

Een blik in de King-Spiegel schept een helder beeld

In alle projectfasen van grote infrastructurele projecten kunnen verrassingen optreden. De King-Spiegel maakt de blinde vlekken in de projectorganisatie zichtbaar. De King-Spiegel is een instrument waarmee het projectteam zich spiegelt aan collega's in een ander project. Snel helder inzicht in waar het project beter kan is het resultaat. Door spiegels van andere projecten naast elkaar te leggen kunnen projecten met elkaar vergeleken worden. De totale tijdsinvestering voor het collegatteam en het projectteam bedraagt circa drie dagdelen. In één woord: verhelderend.

Spelenderwijs de omgeving ervaren met KOM

Het King Omgevingsmanagementspel (KOM) maakt inzichtelijk welke dilemma's een omgevingsmanager in zijn werk tegenkomt. En ook op welke wijze deze kunnen worden aangepakt. Wat het spel leert? Dat er geen ideaal besluit voor de hele omgeving bestaat. Maar ook dat een optimale situatie vaak wel verrassend goed te benaderen is. In het dagdeel dat het spel duurt, spelen de deelnemers zo'n drie tot vier rondes. In een ruimte met een computernetwerk komen de deelnemers samen

om met elkaar te overleggen en te onderhandelen. Beslissingen worden ingevoerd in het simulatiemodel; de computer genereert uitslagen die gepresenteerd worden op een centraal scherm. De gevolgen van eigen keuzes worden direct duidelijk.

Ketenspel

Lever binnen een uur en binnen budget een glijbaan op die tegemoet komt aan de wensen van de gebruiker, goed is te onderhouden en voldoet aan wet- en regelgeving. Dat is de missie bij het Ketenspel van King. Het is een rollenspel dat het functioneren van de vier schakels verkennen-ontwerpen-bouwen-beheren doet voelen.

Elk van de zeven rollen heeft een belang en specifieke kennis en vaardigheden, bijvoorbeeld ontwerper, toezichthouder en media. Het spel, dat een dagdeel duurt, zit zó in elkaar, dat alleen aan de opdracht voldaan kan worden als alle informatie en vaardigheden worden ingezet in het wordingsproces van de glijbaan. Het is de bedoeling dat er wordt samengewerkt zonder het eigenbelang uit het oog te verliezen.

Wat kan beter?

Bij dit hoofdstuk hoort ook wat beter kan werken. De beweging moet op gang gehouden worden. En de prioriteit van kennisontwikkeling en -verspreiding moet altijd weer opnieuw bevochten worden om te voorkomen dat het wegzakt op de agenda. Daarnaast staat de aandacht voor dagelijkse vraagstukken in projecten en organisaties het praktijkleren soms in de weg. Dat is de realiteit waarmee King op ieder moment rekening mee moet houden.

Hoofdstuk 5

Praktijk- en netwerklernen: Leren in communities

Praktijk- en netwerklernen is bezig aan een opmars. Toch kiezen de meeste organisaties, wanneer zij 'een lerende organisatie' willen zijn, voor de traditionele aanpak. Leren op de werkplek gebeurt zoals op school: in een lokaal, met een slimme leraar-naïeve student-verhouding en met 'de nodige zelfstudie'. Natuurlijk heeft het schoolse model waarde, en zal het altijd waarde behouden. Voor sommige situaties werkt deze manier van leren echter ernstig beperkend. De meest natuurlijke manier van leren ontbreekt, namelijk in interactie met anderen die dezelfde uitdagingen en taken ervaren, en daaraan werken. Kortom: mensen leren gemakkelijker tussen anderen die zich het hoofd breken over dezelfde kwestie.

Met gelijkgestemden ontstaat dus een veel rijkere leeromgeving waarin druk gezocht wordt naar de oplossing van het probleem dat ze allemaal bezighoudt. Leren is daarmee meer dan het laden van de hersenen met nieuwe informatie. Leren is onlosmakelijk verbonden met leven en werk. De lessen zijn gebaseerd op individuele ervaring én op die van anderen. Er is een gevoel van lidmaatschap in de groep.

Community-based leren

Community-based leren, zoals we het hier beschrijven, zien veel organisaties als aanvulling op andere, meer traditionele benaderingen van kennisoverdracht. Wie op deze manier vorm geeft aan praktijk- en netwerklernen, en het toepast, beseft al gauw dat community-based leren nodig is om resultaten te leveren die vandaag de dag gevraagd worden. Specifieke drivers van community-based leren zijn:

- de noodzaak voor mensen om kennis te delen binnen bedrijfs-onderdelen of projectorganisaties als gevolg van aanvullende eisen die schaalvergroting en complexificatie stellen aan kwaliteit, organisatie, coördinatie, onderlinge communicatie en sociale verhoudingen.
- het groeiende besef dat de meest waardevolle kennis in een organisatie 'stilzwijgend' is, dus in de hoofden van mensen zit, en niet gemakkelijk kan worden gecodificeerd in documenten of uitgelegd in een formele setting.

- de meeste terreinen van deskundigheid worden te complex om door één persoon beheerst te worden, en dus moet de collectieve intelligentie worden aangesproken om belangrijke problemen op te lossen of systeemveranderingen te realiseren.

Communities of Practice van King

King werkt met Communities of Practice (CoP), groepen die deskundigheid en passie over een onderwerp uitwisselen en op permanente basis zoeken naar interactie met anderen voor hun persoonlijke ontwikkeling in dit domein. CoP-leden willen problemen oplossen, inzichten bespreken en ervaringen delen. Ze praten over hun leven, interesses en ambities. Ze zijn mentor en coach voor elkaar, maken plannen voor activiteiten-vergaderingen, conferenties en sociale bijeenkomsten. Ze ontwikkelen tools en stellen kaders voor de kennis van de gemeenschap, ze bedenken 'next practices' en breken met oude routines.

King ervaart dat CoP's waardevol zijn voor projectmedewerkers en -organisaties die willen leren, omdat ze een nieuwe dimensie toevoegen aan een traditionele organisatiestructuur. Een CoP is een nieuw instrument voor managers, en door de vernieuwende verschijningsvorm een uitdaging.

- CoP's stimuleer je, je maakt ze niet. Ze ontstaan en gedijen op de persoonlijke energie en relaties van de leden.
- Wat deelnemers aan een CoP bindt, is de een gemeenschappelijke urgentie, een gedeeld weerbarstig vraagstuk en de noodzaak en de ambitie om het op te lossen.
- Het resultaat van een CoP is afhankelijk van passie van de leden voor het onderwerp dat de gemeenschap bij elkaar brengt. Passie drijft mensen om te delen en om collectieve kennis te verzamelen.
- CoP's hebben interne leiders en communitymanagers. Waar de interne leiders aan de slag gaan met nieuwe ideeën en methoden, leren de communitymanagers activiteiten en initiatieven te coördineren



op een manier die voldoet aan de behoeftes en eisen van zowel de leden als belanghebbenden.

- Een CoP staat voor kenniskapitaal, zorgt voor competentieontwikkeling en draagt bij aan de organisatieontwikkeling en interactie met omgeving. Organisaties moeten het belang of de invloed van de strategische rol van de gemeenschap op waarde schatten.
- CoP's vragen commitment van de organisatie: tijd, gelegenheid, ruimte en geduld. Een CoP moet niet verward worden met een projectgroep die duidelijk afgebakend is.

Werken met CoP's betekent leren in communities. De ervaring van King is dat CoP's goed grip krijgen op een complexe omgeving en de potentie bieden te groeien tot een succesvolle, high-performance en kennisintensieve organisatie. Meer details over het hoe en waarom zo'n aanpak werkt, hebben de vooraanstaande CoP-beoefenaren Etienne Wenger en William Snyder uiteengezet. Hun ideeën zijn inspiratiebron voor King.

Netwerk inzetten om kennis te delen

Naast de ontsluiting en vindbaarheid van kennis wordt de ontwikkeling van een netwerk minstens zo belangrijk. De trend is dat kennisvragen worden uitgezet via sociale netwerken in plaats van naar antwoord te zoeken op internet. Dat reacties steeds vaker een nauwkeurig antwoord geven op de vraag, inclusief verwijzingen naar bronnen, geeft aan dat kennis kennis aantrekt.

Het wijst ook op de noodzaak van een flexibele, transparante en open omgeving, waarin zeer uiteenlopende initiatieven moeten kunnen gedijen. Leden van een groep kunnen in een netwerk relevante bronnen, ervaringen en tussenopbrengsten delen met elkaar. Van co-creatie is sprake als een groep samenwerkt aan een product of document, bijvoorbeeld binnen een intranet- of wiki-omgeving.

Belangrijk bij Communities is de regelmatige fysieke ontmoeting van de leden. Zorg daarbij steeds voor een werkagenda. Zet internet en sociale media in om kennis te delen in bredere kring. Door bestaande en nieuwe netwerkdiensten te verbinden aan de CoP en hen een voorname positie te geven, kan het kennisnetwerk actiever worden betrokken. Bij leren en kennis delen via een netwerk is het zaak het netwerk te onderhouden. Zelfregulerende groepen bestaan vrijwel niet. Community-management is essentieel.

Communities: trends en ontwikkelingen

- Communities worden steeds meer formeel erkend en ondersteund door hun organisaties.
- Communities zijn de hoeksteen voor de kennis strategieën in een groeiend aantal organisaties.
- Communities worden tegenwoordig ook buiten de traditionele organisatorische grenzen opgezet met partijen zoals leveranciers, adviseurs en opdrachtnemers en klanten. Zulke business-allianties, partnerschappen en ketennetwerken zijn afhankelijk van en gebaat bij nieuwe vormen van interorganisatorische gemeenschappen om wederzijds vertrouwen te ontwikkelen, het onderlinge leren te bevorderen, en het ontwikkelen van de nieuwe routines, praktijken of frameworks waarin deze netwerken moeten gedijen.
- Professionals kunnen door het grote aanbod van informatie en netwerken steeds beter zelf richting en invulling geven aan hun activiteiten. Steeds meer professionals stellen niet langer vertrouwen in autoriteit maar vooral in elkaar. Voor henzelf zijn creativiteit, toegang tot relevante kennis en een goed netwerk steeds meer de belangrijkste instrumenten. Zij bepalen zelf wat kwaliteit en toegevoegde waarde is en in toenemende mate laten ze elkaar ook via sociale netwerken weten wat goed, geschikt en toepasbaar is.

- Interactie en uitwisseling tussen ketenpartners en omgeving wordt gestimuleerd en gefaciliteerd door de toepassing van een scala aan webtechnologie en social media die meestal in combinatie worden ingezet.

Communitymanagement

Alleen de contactenkring vergroten levert onvoldoende resultaat. Langdurige samenwerking en relaties ontstaan pas bij wederzijds vertrouwen. Het netwerk behouden en vergroten vraagt dus veel tijd. Procesbegeleiders, domeinmanagers en moderators van King zijn essentieel om het netwerk te versterken. Als leidraad dient de cyclus van communitymanagement.

Zoals u ziet in de figuur kent de cyclus vijf principes:

- **strategie:** bepaal de richting en invulling van de community op de langere termijn
- **content:** lever zelf nuttige bijdragen om deelnemers te blijven interesseren
- **activatie:** mobiliseer mensen in je omgeving om lid te worden en actief te blijven
- **moderatie:** zorg voor een goede 'huishouding': wat mag en wat is 'not done'?
- **rapportage:** laat gebruikers zien hoe en waarheen de community zich ontwikkelt

- Vaststellen doel, ambities ontwikkelen, community op lange termijn
 - Ambassadeur van community binnen en buiten organisatie
 - Verantwoordelijk voor community richting stakeholders



Met reacties op de koers van de gemeenschap kan eventueel de strategie aangepast worden en dan is de cirkel rond. Bedenk dat een community onderhouden een proces is dat continu aandacht vraagt en zich altijd ontwikkelt. King zoekt steeds weer naar aansluiting bij de vragen en wensen van het netwerk. Ofwel: de vraag bepaalt het aanbod.

Hoofdstuk 6

Tot Slot

King is programma met een vooralsnog onbepaalde tijdsduur. Dat noodzaakt tot een jaarlijkse beoordeling door de moederorganisaties maar ook door de King-organisatie zelf. De vraag of de doelstellingen behaald worden en of er voldoende succes bereikt wordt bij het werken aan de doelstellingen is een zeer legitieme.

Ieder jaar is hierover serieuze discussie. Dat is nuttig voor een netwerk-organisatie die beweging organiseert. Omdat telkens opnieuw nagedacht moet worden over de toegevoegde waarde die de organisatie biedt. Omdat gezien moet worden of de gebruikte middelen wel bijdragen aan de gestelde doelen. Omdat heroverwogen moet worden of de gehanteerde thema's genoeg bediscussieerd zijn en of in de domeinen nieuwe prioriteiten zouden moeten gelden.

De spanning tussen de tijd die nodig is om reflectie tot stand te brengen en de noodzaak om te laten zien dat de activiteiten waarde hebben zowel voor de projecten als voor de moederorganisaties is daarmee binnen de organisatie een gegeven waar iedereen mee moet werken.

In de organisatie van activiteiten van King leidt dat tot halfjaarplannen in de domeinen waarbij het mogelijk is gebleken – hoe lastig soms ook – in een half jaar een zinvolle afronding of tussenstand van een thema te bereiken. De drive die daarvoor nodig is, is een eis die aan alle betrokkenen wordt gesteld. Natuurlijk zijn sommige thema's zo complex en veelomvattend dat langere termijnen dan een half jaar nodig zijn. In die gevallen wordt echter toch ook geprobeerd de halfjaarcyclus voor producten en tussenproducten vast te houden.

Door algemene en 'doorsnijdende' discussies zoals de Rondetafel-conferenties en met originele producten wordt de samenhang in en integrale aanpak van projectmanagement bevorderd.

Door de opbouw van een langzamerhand indrukwekkende body of knowledge ontstaan nieuwe mogelijkheden. Projecten die afgerond zijn, of aan afronding toe zijn, kunnen hun kennis en ervaring gericht ter

beschikking stellen aan infrastructurele projecten die nog in een andere fase zijn. King is de schakel tussen individuele projecten maar brengt ook projecten bijeen om in een georganiseerde reflectiesessie verschillende invalshoeken te belichten. Het project dat de nieuwe fase moet ingaan, kan op basis daarvan het eigen plan trekken, toegerust met de praktijkkennis uit andere projecten. Daarbij worden ook andere partijen betrokken dan alleen de King-projecten. Zo komt de state of the art op zo'n deelonderwerp bijeen.

Kennis en ervaring uitwisselen over projectmanagement is niet uniek. Dat gebeurt op tal van plaatsen. Kennis en ervaring uitwisselen over de uitvoering van projecten door overheidsopdrachtgevers komt minder vaak voor. Kennis en ervaring uitwisselen over de uitvoering van grote infrastructurele projecten heeft incidenteel regelmatig plaatsgevonden. En er blijkt wel veel behoefte te zijn. Om van elkaar te leren, maar ook om het eigen verhaal te vertellen, ook buiten de eigen kring. Een systematische, consequente en consistente kennisnetwerkorganisatie over de grenzen van opdrachtgevers heen, die was er nog niet. King vult dat in. En het werkt!



Bronnen

Boeken

Bood, Robert en Marc Coenders, 2004,
Communities of Practice, Bronnen van inspiratie

Curnet, 2007,
Schetsboek voor kennisdoorwerkers

Depassé, Daphne, en Erwin le Roi, 2009,
Praktijkvoorbeelden van kennismanagement

Habiforum, Robert Bood, Marc Coenders, Ab van Luin, 2010,
Netwerkleren, omgaan met gemene problemen

Hildreth, Paul and Chris Kimble, 2004,
Knowledge Networks, Innovation through communities of practice

Huiskens, Lucie, Yolanda Bellen, 2009,
Creative Comakership

Roobeek, Annemieke J.M., 2008,
Netwerkend Valoriseren

Verdonschot, Suzanne e.a., 2009,
Samen vernieuwen in de praktijk

Waals, Arjan E.J., 2009,
Social learning towards a sustainable world

Wenger, Etienne, 1998,
Communities of Practice, Learning, Meaning and Identity

Kloos, Martin
Online community management, vijf kerntaken

Wenger, E., Richard Mc Dermott, William M. Snyder, 2002,
Cultivating communities of practice

Wenger, E., Nancy White, Joh. D. Smith, 2009,
Digital Habitats, stewarding technology for communities

Kimble C and Hildreth P. (2005)
Dualities, Distributed Communities of Practice and Knowledge
Management, Journal of Knowledge Management, 9(4), pp. 102-113.

Brown, J. S., and Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization:
A Social-Practice Perspective. Organization Science, 12(2), pp. 198-213.

Wenger E and Snyder. WM. (2000). Communities of Practice: The
Organizational Frontier. Harvard Business Review, Jan-Feb, pp 139-145.

Sachs P. (1995) Transforming. Work: Collaboration Learning and
Design. Communications of the ACM, 38(9), pp 36-44

Brown, J. S., and Duguid, P. (1991). Organizational Learning and
Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning,
and Innovation. Organization Science, 2(1), pp 40-57.

Orr J. (1990). Sharing Knowledge Celebrating Identity: War Stories and
Community Memory in a Service Culture.

In Middleton D. S. and Edwards D. (eds) Collective Remembering:
Memory in Society. Beverly Hills CA: Sage Publications.

Interessante websites

www.traverse.nl

www.kennisinhetgroot.nl

www.kingmarkt.nl

www.martinkloos.nl (vijf kerntaken voor online community management)

Colofon

*Uitgave van het Programma Kennis in het groot, een gezamenlijk programma van Rijkswaterstaat ProRail en Ontwikkelings Alliantie Gemeente Amsterdam.
Copyright 2010 Programma King (www.kennisinhetgroot.nl).*

Coördinatie:	Manon Raats
Tekst en eindredactie:	Han van Gelder en Guus Pieters
Fotografie:	Paulien de Gaaij, Bart van Vlijmen, Wiep van Apeldoorn
Ontwerp en productie:	Gumtree Creatieve Communicatie, Amersfoort
Druk:	Koninklijke Drukkerij Callenbach, Nijkerk

Deze publicatie is met zorgvuldigheid samengesteld. King respecteert het auteursrecht dat rust op het gepubliceerde beeldmateriaal en gebruikte teksten. Voor vragen of opmerkingen met betrekking tot het gepubliceerde beeldmateriaal kunt u contact opnemen via info@kennisinhetgroot.nl



Mixed Sources

Productgroep uit goed beheerde bossen
en andere gecontroleerde bronnen.
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-2687
© 1996 Forest Stewardship Council