

**2011**

 "Het Kenniscentrum.. ..dat zijn we zelf!"

 Adviesrapport over de vormgeving van een kenniscentruml

Naam: Annemarie Harthoorn
IDcode: 1532770
Datum: 06-06-2011
Stageorganisatie: Albin Groep bv
Stagebegeleider: Renate van der Meer
Opleiding: Hogeschool Utrecht, Faculteit Communicatie & Journalistiek, Communicatiemanagement, Utrecht

#

# Voorwoord

*Het kenniscentrum...dat zijn we zelf! De kennis van een organisatie bevindt zich voor het grootste gedeelte in de hoofden van haar medewerkers. Zonder hun medewerking is het dan ook niet mogelijk om een kenniscentrum goed te laten functioneren. Zo zien ook de leden van de Albin Groep hun kenniscentrum.*

Als afronding van de opleiding communicatiemanagement aan de Hogeschool Utrecht is door mij dit afstudeerrapport geschreven. Dit rapport gaat over: "Op welke manier kan een kenniscentrum het beste worden vormgegeven binnen de Albin Groep?''. De Albin Groep is een organisatie die zich bevindt in de jeugdzorgbranche en dit rapport geeft de lezer inzicht in wie de Albin Groep is en wat haar ambities zijn. Op basis van de kennis en vaardigheden die ik tijdens mijn opleiding heb opgedaan heb ik dit adviesrapport kunnen schrijven.

Graag wil ik nog een aantal mensen bedanken, welke mij direct of indirect hebben geholpen bij het schrijven van dit adviesrapport. Allereerst wil ik mijn stageadres en mijn stagebegeleider Tom van den Belt bedanken voor de prettige begeleiding, goede feedback en leerzame periode die ik heb gehad bij de Albin Groep. Daarnaast wil ik ook mijn stagebegeleider, Renate van der Meer, bedanken voor de goede begeleiding, tips en adviezen.

Naast mijn begeleiders wil ik ook graag mijn ouders, mijn broertje en mijn vriend bedanken voor het vertrouwen dat zij in mij hebben en voor het geven van commentaar en stimulerende woorden. Bedankt.

Barneveld, 5 juni 2011

Annemarie Harthoorn

 **Inhoudsopgave Pagina:**

 **Inleiding 5**

 **1. De Albin Groep geplaatst in de context 7** 1.1 Waar komt de Albin Groep vandaan? **7**
 1.2 Structuur & Cultuur **7**
 1.3 De managementstijl **8**
 1.4 Belangrijke stakeholders **9**
 1.5 Het doel van de Albin Groep **9**
 1.5.1 Businesscase 'Business as usual' **10**
 1.5.2 Strategisch beleid **10**

 **2. De probleemstelling 11**
2.1 De aanleiding van het vraagstuk **11**
 2.2 De onderzoeksopzet **12**
 2.2.1 Delphi methode **13**
 2.3 Fasen van het onderzoeksproces **14**

 **3. Wat is belangrijk bij een kenniscentrum? 16** 3.1 Wat is een kenniscentrum? **16**
 3.1.1 Kennismanagement **16**
 3.1.2 Een strategie op kennismanagement **17**
 3.1.3 Kennisprocessen **18**
 3.1.4 Kennisvriendelijke organisatieaspecten **19**
 3.2 Het belang van interne communicatie **20**
 3.2.1 Hoofdfuncties interne communicatie **20**
 **3.2.2 Interne communicatie als actie of interactie 21**
 3.2.3 De dynamiek omtrent interne communicatie **22**

 **4. De "stand van zaken" binnen de Albin Groep** **23**
 **4.1 Hoe ziet de interne communicatie eruit? 23
 4.1.1 Verandering, het 'wij-gevoel' en betrokkenheid 23
 4.1.2 Waardering van de interne communicatie 25
 4.1.3** Invloed van interne communicatie op de identiteit **27
 4.1.4 De kennisvriendelijkheid van de Albin Groep 28
 4.2 Hoe moet het kenniscentrum eruitzien? 29
 4.2.1 Wat zijn de wensen en behoeftes? 29
 4.3 Samenvattende conclusie 31

 5. De aanloop naar het kenniscentrum 32** 5.1 Interne communicatie als voorwaarde **32**
 5.2 De communicatiedoelstellingen **32**
 **5.2.1 Kennis van het gemeenschappelijk doel 33
 5.2.2 Houding die de samenwerking stimuleert 33
 5.2.3 Gedrag dat de gewenste cultuur bevorderd 33**
 5.3 Welke doelgroepen zijn te onderscheiden? **34**
 5.4 De communicatiestrategie **35**
 **5.4.1 Welke stap eerst?**  **36**
 5.4.2 Belangrijke thema's **37**
 5.4.3 Communicatiemiddelen **38**
 **5.5 En dan nu...het kenniscentrum! 39** 5.6 Planning en uitvoering **40**

 **Nawoord 42**

 **Literatuurlijst 43**

 **Bijlagen** **44**
 Bijlage 1: Communicatiebeleid Albin Groep **45**
 Bijlage 2: Kennismanagementbeleid Albin Groep **59**
 Bijlage 3: Procesbeschrijving **73**
 Bijlage 4: Begeleidend schrijven (Tekst & Uitleg) **78**
 Bijlage 5: Geprogrammeerde instructie discussiemiddag **80** Bijlage 6:Uitkomsten en conclusies discussiemiddag **81**
 Bijlage 7: De nieuwe kennisstroom **83**
 Bijlage 8: Communicatiematrix Albin Groep (communicatiestructuur) **84**

# Inleiding

Dit is een adviesrapport dat geschreven is voor de organisatie Albin Groep als onderdeel van mijn afstudeerstage, die ik daar vanaf november 2010 heb gelopen. De Albin Groep is een holding van vijf werkmaatschappijen die allemaal werkzaam zijn in de jeugdzorgbranche. De Albin Groep bestaat pas een kleine twee jaar, vanaf juli 2009. Haar werkmaatschappijen bestaan al iets langer, sommige al sinds 2004. Deze vijf werkmaatschappijen zijn in de loop der jaren en door verbreding van de expertise ontstaan. Elke werkmaatschappij is zelfstandig gaan groeien. De aanleiding voor het opzetten van de Albin Groep was, om alle vijf organisaties weer bij elkaar te brengen om zo een aantal zaken te centraliseren.

**Het vraagstuk**
De Albin Groep is de afgelopen jaren aan de gang gegaan met het centraliseren van de administratie, kwaliteitsmanagement en deels ook het personeelsbeleid. Ondertussen zijn de werkmaatschappijen in de loop van de tijd steeds meer gewend geraakt aan de huidige structuur met Albin Groep als holding. Er is nu een behoefte vanuit de Albin Groep om synergie te creëren tussen deze werkmaatschappijen. De gedachte van de Albin Groep is dat de groep samen meer waard is dan één werkmaatschappij afzonderlijk. Het doel van de Albin Groep, dat hierop aansluit, is om van elkaars deskundigheid te profiteren, om op deze manier een sterke positie in de markt in te nemen. Vanuit deze ambitie is de wens ontstaan om binnen de gehele Albin Groep een kenniscentrum te gaan ontwikkelen.

**Het onderzoek**
Naar hoe een kenniscentrum het beste kan worden vormgegeven binnen de gehele Albin Groep is onderzoek gedaan. Hierbij is niet alleen aandacht besteed aan het verzamelen van data en gegevens, maar ook aan het creëren van draagvlak voor het kenniscentrum. Het is belangrijk dat het kenniscentrum breed gedragen wordt binnen alle werkmaatschappijen van de Albin Groep, zodat het ook gebruikt gaat worden. Het vormen van een beeld over het kenniscentrum is hierbij belangrijk, omdat medewerkers dan kunnen gaan inzien wat het kenniscentrum voor hen kan betekenen. Het onderzoeksproces heeft bijgedragen aan de implementatie van het kenniscentrum, daarom zullen in dit adviesrapport het onderzoek en de onderzoeksmethoden uitgebreid worden beschreven.

Eerst is het nodig om een verdieping te geven van wat een kenniscentrum precies is, om er achter te komen op welke manier een kenniscentrum het beste bij de Albin Groep past. Hierbij gaat het ook om belangrijke aspecten die bij een kenniscentrum horen en hoe ervoor gezorgd kan worden dat het kenniscentrum goed functioneert. Vervolgens kan na deze verdieping in de theorie beter gekeken worden hoe zich dit verhoudt tot een organisatie als de Albin Groep. Met deze kennis als basis en de resultaten uit het onderzoek kan er een goed advies gegeven worden over op welke manier het kenniscentrum het beste kan worden vormgegeven binnen de gehele Albin Groep. Na het lezen van dit adviesrapport zal hier antwoord op zijn gegeven.

**Leeswijzer**Voor dit afstudeerrapport is gekozen voor een bepaalde structuur. In deze leeswijzer is beschreven waarom voor deze structuur is gekozen. In het **eerste hoofdstuk** is informatie te vinden over de Albin Groep en relevante aspecten van de context waar zij zich in bevindt, om de lezer een beeld te geven van wie of wat de Albin Groep is.

Het **tweede hoofdstuk** zal dieper ingaan op de probleemstelling en de aanleiding van het vraagstuk van de Albin Groep. In dit hoofdstuk zal ook de onderzoeksopzet worden beschreven. Zoals hierboven vermeld, is gekozen voor een interactieve onderzoeksbenadering, waarbij het creëren van draagvlak centraal staat. In dit hoofdstuk zal vooral beschreven worden waarom voor deze methode is gekozen.

Het **derde hoofdstuk** geeft een verdieping weer van de belangrijke aspecten rondom een kenniscentrum. Deze verdieping is nodig om goed te begrijpen wat een kenniscentrum is en welke relatie het heeft met communicatie. Er is voor gekozen om hier een apart hoofdstuk aan te wijden.

De onderzoeksresultaten en conclusies zijn te vinden in het **vierde hoofdstuk**. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de ambitie is van de leden van de Albin Groep met betrekking tot het kenniscentrum en hoe zich dit verhoudt tot de huidige situatie van de Albin Groep.

Het **vijfde** en laatste **hoofdstuk** beschrijft het advies dat gegeven wordt aan de Albin Groep over hoe het kenniscentrum en daarbij kennismanagement het beste kan worden vormgegeven en over hoe de interne communicatie daar het beste op moet aansluiten. Op deze manier kan er voor gezorgd worden dat het kenniscentrum niet alleen wordt vormgegeven, maar straks ook goed zal functioneren. Voor het functioneren van een kenniscentrum is de juiste context van een organisatie bepalend. Hierover zal het in dit laatste hoofdstuk gaan. Om de structuur van dit rapport in één oogopslag te laten zien is hieronder een model weergegeven (afbeelding 1).

*Afb. 1 Leeswijzer: Structuur Afstudeerrapport*

**1. De Albin Groep geplaatst in de context**
De Albin Groep is een organisatie die zich primair bezig houdt met het bevorderen en bevestigen van participatie van jongeren en (jong)volwassenen in de samenleving. Zij is gevestigd in Ede. De organisatie bestaat uit een holding en vijf verschillende werkmaatschappijen. De werkmaatschappijen zijn elk op verschillende aspecten werkzaam binnen de jeugdzorgbranche. Sinds juli 2009 bestaat de Albin Groep als holding van deze werkmaatschappijen en worden bepaalde zaken als administratie, personeelszaken voor een deel en kwaliteitmanagement, centraal vanuit de holding (ook wel bedrijfsbureau) geregeld. In dit hoofdstuk wordt een aantal relevante interne en externe factoren genoemd, dat eventueel van invloed is op het vraagstuk dat binnen de Albin Groep leeft.

**1.1 Waar komt de Albin Groep vandaan?**
De organisatie is in 2004 ontstaan onder de naam Actium Advies & Trainingen. In die tijd hield Actium zich voornamelijk bezig met het trainen en begeleiden van risicojongeren. Doordat Actium in de loop der jaren snel is gegroeid, kwam er steeds meer vraag naar een verbreding van verschillende disciplines. Naar aanleiding daarvan zijn de werkmaatschappijen Stichting ARTA, Titan en Atria ontstaan. Dit zijn drie van de vijf werkmaatschappijen die nu onderdeel zijn van de Albin Groep. Daarnaast is UB, Jeugd, Zorg & Zo ook een werkmaatschappij die nu bij de Albin Groep hoort. UB bestond al eerder en is door Actium overgenomen.

De vijf verschillende werkmaatschappijen zijn als het ware vanuit Actium ontstaan en bij elkaar gekomen. In het begin van dit samenwerkingsverband tussen de werkmaatschappijen werden de administratieve taken uitbesteed. Door de snelle groei van de werkmaatschappijen was er behoefte om deze zaken te centraliseren en de holding Albin Groep werd geboren. De holding Albin Groep bestaat fysiek sinds juli 2009. Dat betekent dat de huidige organisatie(structuur) nog relatief jong en dynamisch is. De organisatie, zoals die nu is vormgegeven, bestaat nog niet erg lang. De vraag is dan ook of medewerkers binnen de verschillende werkmaatschappijen helemaal gewend zijn aan deze structuur. Bepaalde taken worden door het bedrijfsbureau langzaamaan overgenomen en er gaan steeds meer dingen binnen de Albin Groep veranderen. De Albin Groep is op dit moment in de fase waarin zij zichzelf wil professionaliseren om adequaat te reageren op toekomstige ontwikkelingen. De verschillende werkmaatschappijen werken nu voornamelijk zelfstandig. Het toekomstperspectief van de Albin Groep is om een gezamenlijk 'Albin gevoel' te creëren, maar wel zo dat er vrijheid is voor de werkmaatschappijen om zelfstandig te kunnen functioneren.

**1.2 Structuur & Cultuur**
Om een beeld te geven hoe de huidige structuur eruit ziet, is hieronder een organogram weergegeven (afbeelding 2). In dit organogram is duidelijk te zien dat elke werkmaatschappij op zijn beurt weer eigen organisatiestructuur heeft. Hierin is ook te zien dat de verschillende werkmaatschappijen zich op verschillende locaties bevinden in het gebied rondom Barneveld, Ede en Utrecht. Door deze fysieke afstand wordt het gezamenlijk ‘Albin gevoel’ niet direct gestimuleerd. Deze structuur van de Albin Groep is te typeren als een divisiestructuur, omdat elke werkmaatschappij onder de Albin Groep in zekere mate zelfstandig opereert. De meeste bevoegdheden binnen de Albin Groep zijn op dit moment dan ook gedecentraliseerd. Elke werkmaatschappij heeft zijn eigen directeur.

Elke werkmaatschappij zou gezien kunnen worden als een aparte organisatie met de Albin Groep als koepelorganisatie. Dat betekent dat ook elke werkmaatschappij zijn eigen organisatiecultuur aanhangt en dat dit kan verschillen van de andere werkmaatschappijen. In de omgang met elkaar wordt er vanuit de Albin Groep gestreefd naar dezelfde waarden, deze zijn: **gerechtigheid, respect, waardering, betrouwbaarheid, erkenning van kwaliteiten en balans tussen werk en privé.** Deze waarden zijn opgenomen in het personeelbeleid van de Albin Groep en elke werkmaatschappij kan hier op zijn manier invulling aan geven. Daarnaast heeft elke werkmaatschappij ook zijn eigen huisstijl. In de communicatie naar belangrijke stakeholders als medewerkers, cliënten en opdrachtgevers is deze huisstijl dan ook zichtbaar. De Albin Groep zelf, maakt ook gebruik van een eigen unieke huisstijl.

In het algemeen is de Albin Groep ervoor om (risico)jongeren en (jong)volwassenen te begeleiden, zodat zij de mogelijkheid hebben om goed te kunnen functioneren in de samenleving. Dit kan omschreven worden als de organisatie-ideologie van de Albin Groep. Binnen de Albin Groep werken mensen die graag wat willen betekenen voor deze jongeren en het werk met veel passie doen. Daarnaast heerst er binnen de Albin Groep en haar werkmaatschappijen een informele sfeer. Hierdoor is er weinig hiërarchie merkbaar binnen de organisatie.

*Afb. 2 Het organogram van de Albin Groep*

De verschillende werkmaatschappijen hebben elk hun eigen kerntaken, producten en diensten. Zo houdt Actium zich nog steeds bezig met het trainen van jongeren op onder andere sociale vaardigheden en agressiebeheersing, maar geven zij ook advies aan gemeenten over jeugd en veiligheid. De werkmaatschappij UB houdt zich bezig met het trainen en begeleiden van jongeren met een taakstraf (werk- en leerstraf) en kan jongeren van juridisch advies voorzien. De werkmaatschappij Atria is een psychologen en (ortho)pedagogenpraktijk en is in 2009 opgezet vanuit Actium door de binnen Actium werkzame gedragsdeskundigen. Dan is er nog Stichting ARTA, deze werkmaatschappij houdt zich voornamelijk bezig met het bieden van dagbesteding en ambulante begeleiding aan jongeren met een geestelijke beperking of een gedragsstoornis binnen het autistisch spectrum. Als laatste werkmaatschappij is er nog Titan. Titan houd zich bezig met het socialiseren en (re)integreren van risicojongeren in de samenleving. Bij Titan volgen deze jongeren een intensief en niet vrijblijvend traject om weer naar school te gaan of aan het werk.

**1.3 De managementstijl**
Binnen de Albin Groep wordt gezocht naar een leiderschapstijl met een balans tussen mensgericht en taakgericht leiderschap (Blake & Mouton). De leidinggevende heeft een belangrijke voorbeeldfunctie en beïnvloed op zijn of haar manier de interne communicatie en de organisatiecultuur. Om de leiderschapstijl binnen de Albin Groep vorm te geven is er een studiemiddag geweest over de gewenste leiderschapsstijl voor alle leidinggevenden. De leiderschapsstijl binnen Albin Groep is over het algemeen weinig autoritair en kenmerkt zich door prestatiegerichtheid. Medewerkers krijgen de vrijheid om zich thuis te voelen binnen de eigen werkomgeving (informele sfeer), maar in deze omgeving wordt ook wel sterk de nadruk gelegd op het behalen van (financieel) resultaat.

**1.4 Belangrijke stakeholders**Belangrijke stakeholders van de Albin Groep zijn; medewerkers binnen de werkmaatschappijen, cliënten, opdrachtgevers, maatschappelijke groeperingen en de overheid (provincie en gemeenten). Naast vaste medewerkers, werkt binnen de Albin groep ook een groot aantal medewerkers als zzp'er of uurloner. Zij hebben dit vaak als tweede baan erbij. Vaak worden ook medewerkers binnen de werkmaatschappijen gedetacheerd bij verschillende gemeenten of andere instellingen.

Klanten van de Albin Groep en haar werkmaatschappijen worden hier cliënten of deelnemers genoemd. Cliënten zijn jongeren en (jong)volwassenen die met of zonder indicatie te maken krijgen met één van de werkmaatschappijen. Om deze jongeren gaat het uiteindelijk, om hen te helpen en te ondersteunen om op een positieve manier weer deel te kunnen nemen aan de maatschappij.

Naast cliënten heeft de Albin Groep ook te maken met verschillende opdrachtgevers, waarvoor zij projecten vervullen of medewerkers detacheren. Voorbeelden van opdrachtgevers zijn; particuliere instellingen, diverse gemeentes, provincies, departementen, Raden van de Kinderbescherming, Bureau Jeugdzorg, Reclassering Nederland en welzijns- en zorginstellingen. Dit maakt al duidelijk dat niet alleen jongeren, maar ook verschillende instanties en organisaties een belangrijke rol spelen in de context van de Albin Groep.

De provincie speelt voor de Albin Groep een extra grote rol, omdat de provincie subsidies verstrekt voor de jeugdzorg waar onder andere de werkmaatschappijen van de Albin Groep gebruik van kunnen maken. De overheid heeft besloten om vanaf 2011 te bezuinigen op jeugdzorg. Hierdoor krijgen de provincie en gemeenten minder budget dat zij kunnen uitgeven aan jeugdzorg, waardoor er minder opdrachten kunnen worden geven aan organisaties als Titan en Actium. Deze bezuinigingen zijn van invloed op de Albin Groep.

Om een duidelijk beeld te schetsen van waar belangrijke stakeholders zich rondom Albin Groep bevinden, is een overzicht gemaakt aan de hand van het Linkage model (afbeelding 3).

*Afb.3 Stakeholdermap Albin Groep*

**1.5 Het doel van de Albin Groep**Zoals eerder is vermeld, bestaat de huidige structuur van de Albin Groep nog niet erg lang. Het is bij de medewerkers van de werkmaatschappijen soms nog onduidelijk wat de rol van de holding (het bedrijfsbureau) binnen de gehele organisatie is. Daarnaast is de beleving van de Albin Groep en de gezamenlijke visie over de rol van de holding ten opzichte van de werkmaatschappijen en de werkmaatschappijen onderling nog niet eenduidig. Dit is uiteindelijk wel het streven.

**1.5.1 Businesscase 'Business as usual'**
Begin 2010 is er voor de Albin Groep een businesscase geschreven 'Business as usual', waarin staat beschreven wat de Albin Groep de komende jaren gaat doen om de interne organisatie sterk te maken voor toekomstige ontwikkelingen. Een onderdeel hiervan, is ervoor zorgen dat deskundigheid van elkaar wordt ingezet ten behoeve van het eigen werk en dat er op basis van raakvlakken tussen de verschillende werkmaatschappijen gezocht kan worden naar nieuwe producten en diensten. Daarnaast is de ambitie van de Albin Groep om kennis te gaan ontwikkelen met erkende instituten, om zich zo landelijk te profileren en een sterke positie in te nemen in de markt.

**1.5.2 Strategisch beleid**In januari 2011 heeft de Raad van Bestuur het strategisch beleid vastgesteld voor het hele jaar. Voorheen is dat nog niet eerder het geval geweest. In dit beleid is ook de visie en de missie van de Albin Groep vastgelegd, de visie is: *'Elk mens heeft unieke mogelijkheden om vorm te geven aan zijn eigen leven in de overeenstemming met eigen vrije wil. En elk mens heeft recht om deze mogelijkheden te benutten om tot zijn recht te komen, en/of deel te zijn van zijn eigen samenleving, op basis van eigen keuzes. Er zijn mensen die (tijdelijk) minder kansen hebben om te beschikken over de eigen mogelijkheden waardoor er een maatschappelijke achterstand of ontwikkelingsachterstand ontstaat. Elk mens heeft recht op maatschappelijke ondersteuning en hulp om deze kansachterstand te verminderen of weg te nemen.'*

De missie is: *'Albin Groep wil jonge mensen in onze samenleving ondersteunen en begeleiden bij het (her)ontwikkelingen van mogelijkheden om optimaal te participeren in de samenleving, op hun eigen niveau en met de eigen mogelijkheden: deze mensen tot hun recht laten komen. Albin Groep richt zich tevens op deze missie via overheden en organisaties.'*

Naast de visie en de missie, is een aantal doelen geformuleerd waar de Albin Groep zich de komende vijf jaar op wil gaan richten. Zij willen over vijf jaar de grootste, de meest integrale organisatie zijn op het gebied van de jeugdzorg en jeugd & veiligheid in Nederland. Zij willen hun producten en diensten de komende periode permanent innoveren, zorgen voor een stabiele, duurzame en professionele organisatie, jaarlijkse groei en goede financiële resultaten. Om dat te bereiken is er een aantal belangrijk voorwaarden nodig, zoals onder andere het managen van alle kennis binnen de Albin Groep. Alleen op deze manier kunnen producten en diensten permanent innoveren en kan er beter integraal worden gedacht. De Albin Groep wil zich de komende vijf jaar ook richten op een sterke 'groepsbinding' tussen de werkmaatschappijen, om samenwerking te stimuleren.

# 2. De probleemstelling

# In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op het vraagstuk dat er binnen de Albin Groep leeft. Eerst wordt ingegaan op de aanleiding en vervolgens op de opzet en aanpak van het onderzoek. Het onderzoeksproces hangt nauw samen met het vraagstuk en is daarom belangrijk om uitgebreid te beschrijven. Hieraan wordt in dit hoofdstuk dan ook de nodige aandacht aan besteed. ****2.1 De aanleiding van het vraagstuk****De holding en het bedrijfsbureau van de Albin Groep zijn pas sinds een jaar compleet, wat betreft personele bezetting. Het bedrijfsbureau regelt vooral alle administratieve werkzaamheden, zodat de werkmaatschappijen zich primair kunnen richten op het binnenhalen van opdrachten. In paragraaf 1.2 is een organogram te vinden waarin de plek van het bedrijfsbureau binnen de holding Albin Groep staat weergegeven. Binnen de Albin Groep is de behoefte ontstaan om een bepaalde samenhang en structuur tussen werkmaatschappijen vorm te geven. De aanleidingEr is in het begin weinig aandacht besteed om deze nieuwe structuur, met de Albin Groep als holding, zorgvuldig te implementeren. Hierdoor is de rol van Albin Groep als holding en bedrijfsbureau op dit moment niet helemaal duidelijk bij sommige medewerkers van de Albin Groep. Daarnaast is elke werkmaatschappij de afgelopen jaren snel gegroeid, waardoor de interne organisatie onderbelicht is gebleven. Elke werkmaatschappij is als het ware zelfstandig gaan groeien en daardoor steeds verder van de andere werkmaatschappijen af komen te staan. De komst van de holding en het bedrijfsbureau heeft als doel om de werkmaatschappijen weer bij elkaar te brengen en elke werkmaatschappijen te ondersteunen. Op deze manier kunnen de werkmaatschappijen onder de paraplu van de Albin Groep groeien. Het doel van de holding is om de interne organisaties meer te structureren en om te zorgen voor permanente kennisontwikkeling. Het is de bedoeling dat de werkmaatschappijen zich onderdeel gaan voelen van de Albin Groep en dat zij van elkaars kennis en deskundigheid gaan profiteren, zonder dat zij hun zelfstandigheid verliezen.

Deze behoeften en omstandigheden hebben geleid tot de vraag om een kenniscentrum vorm te geven binnen de hele Albin Groep. Een **kenniscentrum** dat de kennis binnen de gehele Albin Groep kan managen, waardoor de werkmaatschappijen ook daadwerkelijk van elkaars deskundigheid kunnen profiteren. Tegelijker tijd is het kenniscentrum ook een middel dat de betrokkenheid tussen de werkmaatschappijen onderling en de Albin Groep stimuleert en een middel om de Albin Groep als holding te legitimeren. In dit vraagstuk speelt **interne communicatie** een belangrijke rol, omdat de interne communicatie bijdraagt aan het creëren van betrokkenheid en het laten functioneren van het kenniscentrum. Daarom is het belangrijk om ook interne communicatie bij dit vraagstuk te betrekken. Het is van belang om te weten hoe de huidige interne communicatie verloopt, zodat eventuele belemmeringen of knelpunten bij de implementatie van het kenniscentrum kunnen worden aangepakt. Als de interne communicatie op orde is, dan heeft dit een positief effect op het kenniscentrum. Tot nu toe heeft de Albin Groep weinig aandacht besteed aan de organisatie van interne communicatie.

**Beleidsvraag**
Binnen de Albin Groep is het nog onduidelijk hoe het kenniscentrum het beste kan worden vormgegeven en welke rol de holding, het bedrijfsbureau en de werkmaatschappijen hierin zullen gaan spelen. Daarnaast is het ook de vraag in hoeverre er eenduidigheid is over de manier waarop het kenniscentrum kan worden vormgegeven en welke ambities de werkmaatschappijen hebben met betrekking tot het kenniscentrum. Het is daarom van belang dat er binnen de werkmaatschappijen draagvlak gecreëerd wordt voor het kenniscentrum. De beleidsvraag die leidend is voor de afstudeeropdracht is: **"Op welke manier kan een kenniscentrum het beste worden vormgegeven binnen de gehele Albin Groep?"**

**2.2 De onderzoeksopzet**In deze paragraaf wordt de aanpak en opzet van het onderzoek beschreven. Vanuit de probleemstelling en de beleidsvraag, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: **"Welke wensen, behoeften en ideeën bestaan er bij de leden van de werkmaatschappijen van de Albin Groep met betrekking tot de inrichting van een kenniscentrum en welke opvattingen hebben zij over de meest efficiënte en effectieve manier om de interne communicatie hieromtrent te organiseren?"**

Onder ‘leden’ worden alle directeuren, leidinggevenden en medewerkers binnen de Albin Groep verstaan. Hieronder is een aantal deelvragen benoemd dat aangeeft wat er nu concreet moet worden onderzocht om een goed advies te kunnen geven over de aanpak van de bovengenoemde beleidsvraag. Deze deelvragen zijn onderverdeeld in vragen over het kenniscentrum en vragen over de interne communicatie. Deze deelvragen zijn als volgt:

**Kenniscentrum:**

* Wat wordt verstaan onder een kenniscentrum door verschillende leden van de Albin Groep?
* Wat is de behoefte (wat zijn de wensen) van de verschillende leden van de Albin Groep als het gaat om het vormgeven van een kenniscentrum?
* Komen deze behoeften en wensen enigszins met elkaar overeen? Zo nee, wat kan er aan gedaan worden en hoe gaan we er mee om?
* Hoe kijken verschillende leden van de Albin Groep tegen een Albin breed kenniscentrum aan?
* Welke doelstellingen hebben de verschillende leden van de Albin Groep met betrekking tot kennismanagement?
* Welke verhalen of ervaringen zijn er in de verschillende werkmaatschappijen aanwezig die aangeven dat een kenniscentrum echt nodig is? (Dit kan bijdragen aan de communicatie over het kenniscentrum om draagvlak te creëren.)
* Als het kenniscentrum er is hoe zou het dan volgens de leden van de Albin Groep moeten werken?
* Hoe komen de verschillende soorten kennis uiteindelijk bij de medewerkers en andersom?
* Wie verzamelt, beheert en registreert de kennis binnen de gehele Albin Groep?
* Hoe wordt de kennis binnen de gehele Albin Groep opgeslagen en wat wordt er wel en niet opgeslagen?
* Hoe moeten de verschillende kennisprocessen verlopen en welke kennisprocessen hebben meer aandacht nodig binnen de Albin Groep?
* In welke mate hebben organisatieaspecten, als: management, cultuur, structuur, medewerkers en systemen, een positieve invloed op de kennisvriendelijkheid van Albin Groep?

**Interne communicatie:**

* Hoe waarderen de leden van de Albin Groep de interne communicatie binnen de eigen werkmaatschappij?
* Hoe waarderen de leden van de Albin Groep de interne communicatie binnen de gehele Albin Groep?
* Welke communicatiemiddelen zijn er Albin breed en binnen de eigen werkmaatschappij aanwezig?
* Hoe worden deze communicatiemiddelen gewaardeerd?
* Wordt de informatiebehoefte van de medewerkers binnen de verschillende werkmaatschappijen vervuld?
* Welke doelstellingen of ambities hebben de verschillende leden van de Albin Groep met betrekking tot interne communicatie?

**2.2.1 Delphi methode**
In deze deelparagraaf wordt de methode van onderzoek uitgelegd en beargumenteerd. Een kenniscentrum kan op verschillende manieren vormgegeven en geïnterpreteerd worden. Bij dit vraagstuk is gekozen voor de Delphi methode van onderzoek.

**Delphi methode**
De Delphi methode is een methode die van oorsprong is bedoeld om toekomstige ontwikkelingen (voorspellingsgerichte aanpak) te voorspellen, maar wordt tegenwoordig steeds vaker ingezet als instrument voor beleidsontwikkeling (ontwerpgerichte aanpak). Met beleidsontwikkeling wordt in dit adviesrapport ontwikkelend ontwerpen bedoeld, oftewel de pendelbenadering (Leliveld & Vink, 1996, Reijnders, 2006). Deze benadering combineert de sterke kanten van zowel ontwikkelen als ontwerpen. Er is duidelijk ‘Wat’ er moet gebeuren maar het ‘Hoe’ is nog niet duidelijk. Dit geldt ook voor het vraagstuk binnen de Albin Groep. Medewerkers krijgen de gelegenheid om bij te dragen aan hoe het kenniscentrum er binnen de Albin Groep uit moet komen te zien. In het kader van dit onderzoek wordt daarom de Delphi methode voornamelijk gebruikt voor beleidsvoorbereiding en -ontwikkeling, omdat het kenniscentrum binnen de Albin Groep nog ontwikkeld moet worden.

In het Delphi onderzoek is er niet alleen aandacht voor het product, maar ook **het proces** van kenniswerving (Daniels, Duijzer, 1988). Delphi is een verzamelnaam van een aantal **interactieve onderzoeksbenaderingen**. Dat wil zeggen dat er tijdens het onderzoek terugkoppeling is en dat respondenten actief bij het onderzoek worden betrokken. Kenmerkend voor de Delphi methode is het **iteratief karakter**. Het onderzoek bestaat uit meerder onderzoeksrondes, waardoor terugkoppeling mogelijk is. Al schrijvend wordt er ontwikkeld en al ontwikkelend wordt er geschreven. Daarnaast is deze onderzoeksmethode een methode om een proces van **groepscommunicatie** te structureren, zodat nadelige groepseffecten worden voorkomen. Zo krijgen bepaalde dominante personen evenveel aandacht als de iets minder dominante personen en worden meningen en opvattingen openlijk gedeeld, zonder dat deze meteen door iemand anders worden weerlegd. Door middel van deze methode kan er ook redelijk snel **consensus** ontstaan over een bepaald onderwerp, waardoor **draagvlak** wordt gecreëerd. In het geval van de Albin Groep is dit het kenniscentrum. Daarnaast is een belangrijk gegeven, dat deze techniek het **groepsdenken** vermijdt, omdat in de eerste ronde elke respondent individueel wordt bevraagd naar zijn ideeën en opvattingen. Vervolgens worden deze ideeën en opvattingen gezamenlijk besproken, maar de respondenten weten dan niet van elkaar wie welke ideeën en opvattingen heeft ingebracht. Voor het creëren van draagvlak en het ontwikkelen van beleid is deze methode dan ook geschikt en passend bij de onderzoeksvraag.

Met het gebruik van het de Delphi methode in dit onderzoek worden twee doelen nagestreefd. Het eerste doel van het onderzoek is om verschillende data te verzamelen om een diagnose te kunnen stellen over hoe een kenniscentrum het beste kan worden vormgegeven binnen de Albin Groep, het eindresultaat. Het tweede doel van het gebruik van deze methode is om draagvlak te creëren voor het kenniscentrum. Door het onderwerp steeds te agenderen en door ondervraagden herhaaldelijk te vragen naar hun ideeën en opvattingen hierover, interactieve beleidsvorming.

**Waarom Delphi methode?**
Er is net al eerder benoemd, dat de methode een iteratief karakter heeft. Dat wil zeggen, dat het onderzoek en de terugkoppeling daarvan herhaaldelijk plaats vindt, waardoor tegelijkertijd draagvlak wordt gecreëerd. Voor het ontwikkelen van beleid is dit een belangrijk punt, omdat het beleid gedragen moet worden door de organisatie zelf. De onderzoeker is in dit geval de procesbewaker en creëert door middel van het proces draagvlak voor het eindresultaat. Dit draagvlak is een belangrijk onderdeel om straks het kenniscentrum goed te laten functioneren.

**2.3 Fasen van het onderzoeksproces**Naar aanleiding van de gekozen onderzoeksmethode (Delphi methode) en om de verschillende meetmethoden die ingezet worden te plaatsen in de tijd, is het onderzoeksproces opgedeeld in fasen: de oriëntatiefase fase, discussie ronde één en discussie ronde twee. Elke fase en elke meetmethode worden hieronder in het kort beschreven.

**Fase 1: Oriëntatiefase**
De eerste stap van het onderzoeksproject was de oriëntatiefase. In deze fase is er literatuuronderzoek gedaan en zijn er oriënterende interviews gehouden. Op basis daarvan is er een voorstel geschreven voor het interne communicatiebeleid binnen de Albin Groep en het vormgeven van een kenniscentrum in de vorm van een gespreksnotitie.

**- Literatuuronderzoek**
Om te onderzoeken hoe een kenniscentrum eventueel vormgegeven kan worden is verdieping nodig over dit onderwerp. Om deze reden is ook literatuuronderzoek over de onderwerpen kennismanagement en interne communicatie van belang, omdat voor het inzetten van kennismanagement het belangrijk is dat de interne communicatie goed is geregeld. De eerste stap van dit onderzoek was dan ook het onderzoeken van literatuur.

**- Oriënterende interviews**
Daarnaast zijn er tijdens het literatuuronderzoek ook oriënterende interviews gehouden met medewerkers binnen de verschillende werkmaatschappijen. Op deze manier kon achterhaald worden wat medewerkers van een kenniscentrum vinden en hoe zij vanuit hun positie kijken naar de interne communicatie. De reden waarom deze interviews zijn gehouden is om een indruk te krijgen van wat er precies speelt op de werkvloer en om feeling te krijgen met de werkmaatschappijen van de Albin Groep. Op deze manier is er geprobeerd om de theorie en de praktijk samen te brengen.

Na het verzamelen van voldoende informatie door middel van de oriënterende interviews en het literatuuronderzoek, is er een eerste gespreksnotitie geschreven over hoe de interne communicatie en het kenniscentrum het beste kan worden vormgegeven. Deze gespreksnotitie heeft als handvat gediend voor de volgende fase in het onderzoek, namelijk de diepte-interviews. Op deze manier wordt het iteratief karakter (terugkoppeling) van de Delphi methode benadrukt.

**Fase 2: Discussieronde één**In deze fase zijn diepte-interviews gehouden met de directeuren en leidinggevenden binnen de gehele Albin Groep. Dit is gebeurd aan de hand van de geschreven gespreknotitie, die geschreven is in fase één. De ondervraagden hebben eerst een persoonlijke uitnodiging ontvangen met de vraag om deel te nemen aan het onderzoek. Daarnaast zijn de diepte-interviews opgenomen door middel van een memorecorder, zodat het gesprek na het interview nog eens nageluisterd kon worden om extra aantekeningen te maken.

**- Diepte-interviews**
Er is gekozen voor diepte-interviews, omdat hierdoor de ondervraagde vrijuit zijn ideeën en opvattingen kan geven, zonder dat hij of zij zich belemmerd voelt door eventuele groepsdruk. Daarnaast kan er door middel van het diepte-interview dieper ingegaan worden op het onderwerp, waardoor de achterliggende gedachte van antwoorden die respondenten geven beter naar boven komen. Ook is er gekozen voor diepte-interviews, omdat er dan meer betrokkenheid ontstaat bij de ondervraagde met het onderwerp, dan dat de ondervraagde op een meer passieve manier zijn antwoorden kan geven. Deze betrokkenheid is juist nodig om draagvlak binnen de Albin Groep te creëren met betrekking tot het kenniscentrum. De interviews zijn gehouden aan de hand van een van te voren bepaald format, om de consistentie van het onderzoek te bewaken en zodat er betrouwbare uitspraken kunnen worden gedaan over de uitkomsten.

De gespreksnotitie is naar aanleiding van de uitkomsten van de diepte-interviews aangepast, zodat er een concept beleidsnotitie is ontstaan over de interne communicatie en het kenniscentrum.

**Fase 3: Discussieronde twee**
In deze fase is de concept beleidsnotitie, die in fase twee is ontwikkeld, besproken. Er is hiervoor een discussiemiddag gehouden met alle ondervraagden die in fase twee hebben meegedaan aan de diepte-interviews. In deze middag zijn verschillende onderwerpen over het kenniscentrum uit de concept beleidsnotitie aan bod gekomen.

**- Discussiemiddag**
Alle eerder ondervraagden (alle directeuren en leidinggevenden) hebben op deze middag hun bijdrage geleverd aan het kenniscentrum door hun ideeën en opvattingen met elkaar te bespreken. De reden waarom voor een gezamenlijke discussiemiddag is gekozen, is omdat op deze manier ook gezamenlijk draagvlak wordt gecreëerd voor het onderwerp kenniscentrum en hoe dit het beste kan worden vormgegeven. Deze middag heeft plaatsgevonden in de vorm van een studiemiddag waarin ruimte is gemaakt om verschillende discussievormen toe te passen over het onderwerp kenniscentrum. De resultaten uit de diepte-interviews die afzonderlijk zijn afgenomen in de tweede fase, zijn door middel van een presentatie op deze middag teruggekoppeld naar alle deelnemers. Van te voren hebben zij de concept beleidsnotities ook kunnen lezen, ter voorbereiding op deze middag. Ook in deze fase worden de kenmerken van de Delphi methode benadrukt.

Met de uitkomsten van deze discussiemiddag is de concept beleidsnotitie weer herscherven, zodat er uiteindelijk een definitieve beleidsnotitie is ontstaat over de interne communicatie en het kennismanagement binnen de gehele Albin Groep.

**Afronding**
De definitieve beleidsnotities geven het beeld weer van hoe de gewenste situatie met betrekking tot het kenniscentrum eruit moet komen te zien volgens de directeuren en leidinggevenden binnen de Albin Groep. Deze definitieve beleidsnotities zijn de vinden in de bijlage (bijlage 1 en 2). In de oriënterende interviews, diepte interviews en discussiemiddag is niet alleen naar de gewenste situatie gevraagd maar ook naar hoe de huidige situatie met betrekking tot de interne communicatie eruit ziet, zodat hier een vergelijking van gemaakt kon worden. Aan het einde van een het onderzoekstraject is er een uitgebreide procesbeschrijving gemaakt van hoe het proces is verlopen en welke keuzes daarbij zijn gemaakt. Deze procesbeschrijving is te vinden in de bijlage (bijlage 3).

**Kosten en afspraken**
Aan dit onderzoek zijn geen directe kosten verbonden. Daarentegen wel indirecte kosten, zoals de tijd van de respondenten en eventuele printkosten voor het onderzoek. Tijdens het project is afgesproken dat er op elke maandag een overleg plaatsvindt met de Raad van Bestuur over de stand van zaken. Vervolgens werd er om de drie weken op maandag een evaluatiegesprek gehouden, waarin het functioneren werd geëvalueerd.

**3. Wat is belangrijk bij een kenniscentrum?**Wat is nu eigenlijk een kenniscentrum en welke aspecten zijn van belang voor het creëren van een succesvol kenniscentrum? Om goed te kunnen begrijpen wat een kenniscentrum is en hoe het werkt is er verdieping nodig in verschillende onderwerpen die om het onderwerp kenniscentrum heen hangen, zoals kennismanagement en interne communicatie. In dit hoofdstuk word ingegaan op deze onderwerpen en hun betekenis voor de Albin Groep.

**3.1 Wat is een kenniscentrum?**
Een kenniscentrum is een centraal punt in de organisatie waar kennis en ervaringen worden verzameld en waarvandaan kennis wordt verspreid en hergebruikt (Ropes, Stam, 2008). Er zijn verschillende vormen van kenniscentra en verschillende manieren om het vorm te geven. De verschillen tussen kenniscentra blijken uit de mate waarin het als verzamelplaats of distributiecentrum fungeert, de mate waarin het kenniscentrum reactief of proactief reageert en de mate waarin het afzetgebied intern of extern is. Het uiteindelijke doel van een kenniscentrum is om de kennisstroom binnen de organisatie te faciliteren en te stimuleren. Daarnaast heeft een kenniscentrum ook als doel om het hergebruik van kennis te stimuleren en de toegankelijkheid van kennis te vergroten (Ropes, Stam 2008). Een kenniscentrum is dus eigenlijk een instrument om kennismanagement in te zetten binnen een organisatie. Wat is dan precies kennismanagement en wat maakt het voor organisaties, zoals de Albin Groep, interessant om hierin te investeren? Hier zal in de volgende (deel)paragrafen dieper op in worden gegaan.

**3.1.1 Kennismanagement**
Er zijn verschillende definities van kennismanagement te vinden, die door verschillende theoretici worden beschreven. Koeleman bijvoorbeeld noemt kennismanagement het creëren van een werkomgeving waarin iedereen wordt gestimuleerd om goed met kennis om te gaan en deze te delen met collega's (2003). Daarnaast definieert Weggeman kennismanagement als een hulpmiddel om de organisatiedoelstellingen sneller en beter te realiseren. Om eenduidigheid te creëren over het onderwerp kennismanagement is als uitgangspunt voor de volgende definitie gekozen:

*Kennismanagement is het ontwerpen, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding met als doel het vergroten van de kennisproductiviteit, zodat de organisatie beter in staat is zijn doelstellingen te behalen (Ropes, Stam, 2008).*

Zoals in de definitie ook word weergegeven is een belangrijk doel van kennismanagement om de productiefactor kennis te verhogen. Dat betekent dat het kenniskapitaal van de organisatie wordt vergroot. Daarnaast is het ook bedoeld om bedrijfsprocessen zo efficiënt en effectief mogelijk te maken zodat niet steeds opnieuw het wiel wordt uitgevonden, maar men van de kennis van elkaar kan profiteren. Dit is ook wat de Albin Groep ambieert met het kenniscentrum.

**Wat is kennis?**
Belangrijk bij kennismanagement is om te weten wat kennis eigenlijk precies is. Het woord kennis kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden, met als gevolg dat er onduidelijkheid ontstaat over de betekenis van kennis. In kennismanagement worden data, informatie en kennis duidelijk van elkaar onderscheiden. Data zijn gegevens waar nog geen betekenis aan is gegeven. Zodra dat wel gebeurt spreken we over informatie. We spreken dan pas over kennis wanneer deze informatie is toegepast in de praktijk. Een belangrijk gegeven is dat kennis niet los kan staan van het individu, zoals informatie dat wel kan. Kennis zit en wordt vergaard in de hoofden van mensen. Om nog duidelijker het verschil tussen informatie en kennis te illustreren wordt de formule van Weggeman gebruikt. De formule luidt als volgt: K= I.EVA, daarmee wordt bedoeld, Kennis is Informatie x ervaringen, vaardigheden en attitude (Weggeman, 2000). Hiermee wordt gesteld dat kennis twee componenten heeft die niet los van elkaar kunnen worden gezien, maar wel onderscheid weergeven. De eerste component is informatie (I), deze component heeft vooral betrekking op het kennen, weten en kan persoonsonafhankelijk gemaakt worden. De twee component (EVA), heeft meer betrekking op het willen, kunnen en mogen en is persoonsgebonden.

Kennismanagement betekent daarom dat de organisatie voor een groot deel afhankelijk is van kennis in hoofden van hun medewerkers (opgedane ervaring en vaardigheden) maar ook voor een gedeelte van de kennis die beschikbaar is in documenten en informatiesystemen (Informatie). Hierin wordt ook meteen het verschil tussen informatiemanagement en kennismanagement weergegeven. Informatiemanagement is dan meer het digitaliseren van informatie om deze zo efficiënt mogelijk beschikbaar te stellen. Kennismanagement daarentegen stelt dit als voorwaarde, maar is er vooral op gericht om impliciete kennis te delen met als doel om waardevolle kennis expliciet te maken en er voor te zorgen dat medewerkers gemakkelijk collega's kunnen vinden met impliciete kennis (Bertrams, 2003).

Er is dus onderscheid te maken tussen expliciete (I) en impliciete (EVA) kennis. Expliciete kennis is bijvoorbeeld te vinden in handboeken, protocollen, procedures, maar ook in literatuur, methodieken en overige documenten binnen de Albin Groep. Impliciete kennis zit dan vooral in de hoofden van medewerkers binnen de werkmaatschappijen. Kennis heeft dus een 'harde' (expliciet) en een 'zachte' (impliciet) kant. In het Albin breed kenniscentrum, is het daarom ook van belang om beide vormen te managen, zodat de balans tussen 'hard' en 'zacht' wordt bewaard. Hierbij zal rekening moeten worden gehouden dat beide vormen op een verschillende manier zijn te vergaren, te delen en toe te passen.

**3.1.2 Een strategie op kennismanagement**In de afgelopen jaren zijn verschillende manieren te onderscheiden waarop organisaties zijn omgegaan met kennismanagement (Ropes, Stam, 2008). Hierin is het makkelijk om de twee uiterste manieren met elkaar te vergelijken. Zo werd er midden jaren negentig vooral gefocust op het vastleggen van kennis. Er werd geprobeerd om zoveel mogelijk kennis expliciet te maken om vervolgens deze kennis vast te leggen in systemen. Eind jaren negentig kwam de focus meer te liggen op het ontwikkelen van de vaardigheden en ervaringen van medewerkers, dus op persoongebonden kennis. Deze manier van kennismanagement neigt meer naar competentiemanagement. In de vorige paragraaf is er geconcludeerd dat kennis uit zowel een persoonsgebonden en een persoononafhankelijke variant bestaat. Voor optimaal kennismanagement is het dan van belang om de focus te leggen op beide vormen van kennis. Dit wordt ook wel de combinatiestrategie genoemd, omdat deze strategie de eerste twee benaderingen samenvoegt: kennis wordt vastgelegd om mensen met elkaar in contact te brengen om zo persoonsgebonden kennis te ontwikkelen (Ropes, Stam, 2008). In deze strategie komt de rol van kennismanagement dan meer te liggen in het faciliteren van een kennisproductieve omgeving.

De combinatiestrategie wordt als uitgangspunt genomen bij de vormgeving van het kenniscentrum van de Albin Groep, omdat op deze manier beide vormen van kennis (impliciet en expliciet) worden gemanaged.

**Drie basisprincipes**In theorie en modellen over kennismanagement komen steeds drie basisprincipes terug (Ropes, Stam 2003). Een eerste principe is de strategische verankering van kennismanagement. Net als andere disciplines, komt kennismanagement voort uit de visie en de organisatiedoelstellingen van de organisatie. Kennismanagement zal aan deze doelstellingen moeten bijdragen. Duidelijke organisatiedoelstellingen die breed gedragen worden (strategische focus) scheppen dan een voorwaarde voor succesvol en effectief kennismanagement. Om kennismanagement te vertalen naar strategische doelstellingen kan een organisatie relevante kennisgebieden formuleren. Een kennisgebied kan omschreven worden als een discipline of onderwerp waar een organisatie goed in is of nog in wil worden om haar organisatiedoelstellingen te bereiken. Het is van belang dat de organisatie beschikt over duidelijke kennisgebieden, omdat deze richting geven aan waar kennismanagement zich mee bezig moet houden om bij te kunnen dragen aan de organisatiedoelstellingen. Een tweede principe is het inrichten van effectieve en efficiënte kennisprocessen. Een organisatie die gericht is op kennismanagement zal de verschillende kennisprocessen zo adequaat en goed mogelijk vorm moeten geven.

Duidelijk geformuleerde kennisgebieden zijn dus belangrijk voor het kenniscentrum. Voor de Albin Groep geldt ook dat zij de verschillende kennisprocessen vorm moeten geven binnen hun organisatie om de stroom van kennis te faciliteren, zodat het kenniscentrum goed kan functioneren.

Een derde principe is, dat de kennisvriendelijkheid van verschillende organisatieaspecten kennismanagement moeten ondersteunen. Hierbij moet worden gedacht aan aspecten als management, structuur, cultuur, systemen en medewerkers. Inzicht in de kennisvriendelijkheid van deze aspecten geeft ons verdere aanknopingspunten voor verbetering van kennisproductiviteit (Ropes, Stam, 2008). In paragraaf 3.1.4 wordt verder op dit principe ingegaan.

**3.1.3 Kennisprocessen**
Binnen het kennismanagement zijn verschillende kennisprocessen te beschrijven. In de KennisWaardeKeten van Weggeman worden deze processen en hun samenhang weergegeven. Door de processen zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen wordt de productiefactor kennis vergroot. Het volgen van de kennisprocessen evolueert het kennisniveau van de organisatie en/of medewerker. Ook in dit model komt de strategische verankering van kennismanagement naar voren. De volgende kennisprocessen zijn te onderscheiden:

* Kennis inventariseren/vaststellen benodigde kennis
* Kennis ontwikkelen
* Kennis delen
* Kennis toepassen
* Kennis evalueren

De 'waarde' van de kennis wordt hoger naarmate de organisatie of de medewerker zich meer rechts in de KennisWaardeKeten (Weggeman) bevindt. Het is van belang dat deze processen met elkaar samenhangen, zodat het managen van kennis concurrentievoordeel op kan leveren. Dit kan door een efficiënte communicatiestructuur en een goed communicatie klimaat waarbinnen kennisdeling plaatsvindt (Koeleman, 2003). Goede interne communicatie is dus een voorwaarde voor effectief kennismanagement en dus voor het kenniscentrum binnen de Albin Groep.

**De nieuwe kennisstroom**Een ander theoretisch model dat verschillende kennisprocessen weergeeft is de nieuwe kennisstroom van Bertrams. In dit model worden er vier kennisprocessen onderscheiden: absorptie, generatie, diffusie en exploitatie. Hieronder is het model weergegeven (afbeelding 4). Dit model maakt inzichtelijk hoe de kennisstroom binnen een organisatie loopt. Het kenniscentrum van de Albin Groep zal deze kennisstroom moeten faciliteren en stimuleren. Dit model wordt daarom ook als uitgangspunt gebruikt om het kenniscentrum binnen de Albin Groep vorm te geven.

**Absorptie** en **Generatie** hebben te maken met het ontwikkelen van individuele kennis van een medewerker en collectieve kennis binnen de organisatie. **Diffusie** heeft te maken met het delen van kennis binnen de organisatie. Dit is ook wel het sleutelproces van kennismanagement. Als kennis die is geïnventariseerd en ontwikkeld niet wordt gedeeld, dan is het nutteloze kennis is voor de organisatie. Met **Exploitatie** wordt bedoeld, het toepassen van kennis die is ontwikkeld of is gedeeld. Voor een uitgebreide uitleg van het model wordt doorwezen naar de bijlage (bijlage 7).


*Afb.4 De nieuwe kennisstroom (Bertrams, 2003)*

**3.1.4 Kennisvriendelijke organisatieaspecten**Om inzicht te krijgen in de kennisvriendelijkheid van de organisatie kan gekeken worden in welke mate een aantal organisatieaspecten een positieve bijdrage levert aan kennismanagement (oftewel de werking van de kennisprocessen). De organisatieaspecten die hierop van invloed zijn, zijn: management, structuur, cultuur, systemen en medewerkers (Ropes, Stam, 2008). In het kader van de Albin Groep is het goed om twee aspecten nader te beschrijven, het management en de cultuur. Deze twee aspecten vergen voor de Albin Groep, naast de andere organisatieaspecten, de meeste aandacht en worden daarom hieronder in het kort beschreven.

**Management**: De manier van leidinggeven speelt een grote rol in het vormgeven van kennismanagement, omdat dit van invloed is op de manier waarop wordt samengewerkt en hoe er met elkaar wordt omgegaan. Dit geldt ook voor de manier waarop met kennis wordt omgegaan. Kenmerken van kennisvriendelijke management zijn: het geven van vrijheid aan medewerkers om te experimenteren, maar tegelijkertijd wel een kader scheppen waarin geëxperimenteerd kan worden. De focus ligt meer op het faciliteren dan op controleren en beheersen, een manager heeft vooral een coachende rol en stimuleert zijn medewerkers om kennis te delen en te gebruiken.

**Cultuur:** De cultuur van een organisatie is ook van grote invloed op de kennisvriendelijkheid. Een organisatiecultuur is het geheel aan normen, waarden, opvatting en omgangsvormen die kenmerkend zijn voor een bepaalde organisatie en is van grote invloed op het gedrag van medewerkers, de manier van communiceren, samenwerken en uitwisselen van kennis (Ropes, Stam, 2008). Aan cultuur zal in de volgende paragraaf meer aandacht worden besteed. Kenmerken van een kennisvriendelijke cultuur zijn vrijheid om te experimenteren, onderling vertrouwen, hoge betrokkenheid bij de organisatie (een sterk ontwikkeld 'wij-gevoel'), open, informeel en gericht op samenwerken (Ropes, Stam, 2008).

De juiste invulling van alle organisatieaspecten is een belangrijke voorwaarde, met name voor het juist invullen van het management en de cultuur binnen de Albin Groep. Dit betekent dat het ook voorwaarden zijn om een kenniscentrum goed te laten functioneren.

**3.2 Het belang van interne communicatie**In de theorie die hierboven is beschreven komt naar voren dat er een aantal belangrijke voorwaarden is om kennismanagement te kunnen gebruiken. Dit geldt met name voor de interne communicatie. Communicatie is nodig om kennis met elkaar te kunnen delen, dat betekent dat goede interne communicatie een voorwaarde is voor kennismanagement. Daarnaast is kennismanagement een steeds terugkerend proces, waarvoor samenwerking noodzakelijk is. Dit betekent dat er voor goede samenwerking ook een zekere mate van betrokkenheid met elkaar nodig is. Deze betrokkenheid kan alleen worden gecreëerd als de interne communicatie op orde is. Interne communicatieprocessen en kennisprocessen hangen in zekere mate met elkaar samen. Deze processen kunnen elkaar bevorderen en belemmeren. Over deze samenhang zal het in deze paragraaf gaan.

**3.2.1 Hoofdfuncties Interne communicatie**
Interne communicatie heeft een aantal functies binnen een organisatie. Koeleman (2003) omschrijft een viertal hoofdfuncties van interne communicatie die ten minste in de basisstructuur van een organisatie moeten worden teruggevonden. Deze vier functies of doelen noemt hij; het faciliteren van het werkproces (taakinformatie), het motiveren en binden van de medewerkers, het richten van de organisatie (beleidsinformatie) en het optimaal gebruik maken van de aanwezige kennis (kennismanagement). De laatste functie verwijst naar het managen van kennis. Ook hierin is de relatie tussen communicatie en kennis zichtbaar. De visie van een organisatie op interne communicatie bepaald hoe deze doelen worden bereikt.

Binnen de Albin Groep zal gezorgd moeten worden voor een basis communicatiestructuur, waarin deze vier functies van interne communicatie worden nagestreefd. Op dit moment heeft de Albin Groep en haar werkmaatschappijen nog geen expliciete communicatiestructuur vastgesteld en vastgelegd.

*Afb. 5 Functies van interne communicatie (Koeleman, 2009)*

**Faciliteren van het werkproces**In het coördineren van werkprocessen en procedures spelen communicatie en informatie een grote rol, omdat medewerkers moeten weten wat ze precies moeten doen om goed te functioneren. In deze functie speelt het verstrekken van taakinformatie een grote rol. Dit is informatie die omschrijft wat de taken zijn van een medewerker binnen de organisatie. Taakinformatie is onder te verdelen in nog weer twee soorten informatie. De eerste is procesinformatie, deze informatie zorgt ervoor dat medewerkers gefaciliteerd worden in hoe zij hun werkzaamheden moeten verrichten. Daarnaast is er nog een vorm van taakinformatie, de zogenaamde beheersinformatie die ervoor zorgt dat alle activiteiten op het juiste moment door de juiste persoon worden gedaan, dit zijn alle planningen en werkschema's die eventueel nodig zijn voor het uitvoeren van taken. Interne communicatie moet ervoor zorgen dat deze informatie voor alle betrokkenen snel en gemakkelijk te vinden is.

**Motiveren en (ver)binden van medewerkers**Aan deze functie van interne communicatie is geen specifieke communicatieactiviteit verbonden, maar wel blijkt dat er een relatie is tussen communicatie en de betrokkenheid, motivatie en wij-gevoel van medewerkers (Koeleman 2003). Deze betrokkenheid en dit wij-gevoel is weer een belangrijke voorwaarde voor kennismanagement. Slecht functionerende interne communicatie kan demotiverend werken, medewerkers zullen daardoor goed en tijdig op de hoogte moeten worden gehouden van informatie die voor hen van belang is. Motiveren is ook het erkennen en benadrukken van successen van individuele medewerkers, maar ook van verschillende organisatieonderdelen. De communicatieve vaardigheden van een directeur of leidinggevende spelen hierin een belangrijke rol.

**Richten van de organisatie**Hiermee wordt bedoeld dat de interne communicatie bijdraagt aan het informeren over de koers die de organisatie vaart of wil varen en over alle aspecten die hierop van invloed zijn. Alle informatie die hierop betrekking heeft en wordt gecommuniceerd is beleidscommunicatie.Hierbij is onderscheid te maken tussen beleidsvoorbereidende informatie en beleidsinformatie over beslissingen die zijn genomen (beleidskeuzes). De 'Waarom- vraag' is vaak belangrijk om bij medewerkers medewerking te verkrijgen en de visie van een organisatie op interne communicatie bepaald in hoeverre interactieve beleidsvorming plaatsvindt. De mate waarin open communicatie belangrijk wordt gevonden is ook bepalend voor de mate waarin informatie over beleidskeuzes worden verstrekt. Hoe eerder medewerkers worden betrokken bij beleidskeuzes, des te breder worden de beleidskeuzes ook gedragen en des te eerder zullen medewerkers mee veranderen. Brede participatie bij beleidsvoorbereiding vergt een ander communicatieproces, dan wanneer er alleen achteraf geïnformeerd wordt over beleidskeuzes (Koeleman, 2003).

**Optimaal gebruik van aanwezig kennis**Het wordt voor veel organisatie, zo ook de Albin Groep, steeds belangrijker om de aanwezige kennis optimaal te benutten om in de toekomst te kunnen overleven. Om dit te bewerkstelligen speelt (interne) communicatie een belangrijke rol. De communicatiefunctie kan helpen om kennis zichtbaar te maken en bij te dragen aan een communicatiecultuur waarin het delen van kennis een logische stap wordt. Daarnaast kan (intern) communicatie ook ondersteunend zijn, door activiteiten te organiseren die het vindbaar maken, uitwisselen en ontwikkelen van kennis stimuleren (Koeleman, 2003). Hieruit blijkt nogmaals de relatie van kennis met communicatie en dat een gezonde en goede communicatiecultuur een voorwaarde is om succesvol kennismanagement in te zetten.

Voor kennismanagement is een open communicatieklimaat van belang. Binnen de Albin Groep zal hier dan ook naar gestreefd moeten worden. Dat betekent dat medewerkers binnen de Albin Groep altijd op de hoogte moeten worden gehouden van beleidskeuzes en de reden waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Door te zorgen voor brede participatie in beleidskeuzes, kan gezorgd worden voor meer betrokkenheid van medewerkers met de Albin Groep. Betrokkenheid die nodig is voor een kennisvriendelijke cultuur.

**3.2.2 Interne communicatie als actie of interactie
Binnen de interne communicatie zijn er verschillende visies op interne communicatie. De twee uiterste visies zijn de actievisie en de interactievisie (Reijnders, 2008). In de praktijk komt de actievisie nog het meest voor. De actievisie kenmerkt zich door de opvatting dat communicatie het overdragen van informatie is, informeren. De meeste aandacht gaat hierin uit naar het formuleren van de boodschap, het zenden van die boodschap en de keuze van communicatiemiddelen. Medewerkers worden in een actievisie gezien als een passieve doelgroep en communicatie wordt gezien als iets dat je kunt weglaten of toevoegen. Deze visie op interne communicatie heeft duidelijk waarde maar ook tekortkomingen (Reijnders, 2008).**

**De interactievisie daarentegen is niet gericht op mensen maar tussen mensen. Zoals het woord ook al zegt vindt er veel interactie en dialoog plaats in organisaties waar de interactievisie domineert. De aanname in deze visie is ook dat de interactie met elkaar bijdraagt aan grotere betrokkenheid bij elkaar en het werk. Communicatie is hierin niet alleen de verantwoordelijkheid van de communicatiespecialist, maar van iedereen binnen de organisatie. Het proces van ontwikkelen van interactieve beleids- en veranderingsprocessen hoort dan ook bij interne communicatie.

3.2.3 De dynamiek omtrent interne communicatie**In de afbeelding hieronder wordt de dynamische vierhoek weergegeven. Dit model geeft de dynamiek tussen organisatiecultuur, -structuur, leiderschapsstijl en interne communicatie weer, deze factoren beïnvloeden elkaar constant. Inzicht in deze dynamiek is voor leiders en managers van een organisatie van belang, zodat zij aan deze vier componenten gestalte kunnen geven en zodat zij de rol van interne communicatie goed kunnen begrijpen.

Voor de Albin Groep is het aan te raden om de nadruk te leggen op de interactievisie van communicatie. De interactievisie is ook het meest passend bij het uitoefenen van kennismanagement. Natuurlijk is informeren ook erg belangrijk, maar alleen informeren geeft een te beperkt beeld van wat interne communicatie inhoudt. Een combinatie van beide visies is dan het meest geschikt.

*Afb. 6 De dynamische vierhoek (Mastenbroek, Bos, 1998)*

**Organisatiecultuur**
De organisatiecultuur bestaat uit dieper liggende gedragsregels die in de loop van de tijd zijn ontstaan. "Zo werken we hier. Dit doe je wel en dit niet." Als bijvoorbeeld een innovatieve organisatie wordt nagestreefd dan zullen de gedragregels dit moeten stimuleren. Als dit niet het geval is dan zullen er nieuwe gedragsregels moeten worden geïntroduceerd. De gedragsregels zijn verbonden aan algemene waarden die in de organisatie leven (Bos, Mastenbroek, 1998). Deze zijn typerend voor een specifieke organisatie. Het is van belang dat leiders en managers deze waarden onderkennen en onderhouden en in hun communicatie ook een plaats geven. Volgens Mckinsey wordt dit ook wel de 'shared values' genoemd, die het hart van de cultuur vormen. Deze gemeenschappelijk waarden vormen het cultuurcement van de organisatie en hieruit vormt zich in zekere mate ook de identiteit. Zoals in afbeelding 5 is weergegeven is de leiderschapsstijl ook voor een deel van invloed op deze cultuur en andersom. Leiders binnen een organisatie hebben dus een bepaalde voorbeeldfunctie en zullen het gewenste gedrag moeten voorleven. Daarbij speelt ook een belangrijke rol hoe zij zelf communiceren en interne communicatie als management instrument weten in te zetten.

Waarom is dit nu belangrijk voor kennismanagement en het kenniscentrum? In paragraaf 3.1.4 is beschreven dat een juiste organisatiecultuur van invloed is op het succesvol inzetten van kennismanagement. Dat betekent dat niet alleen de vorm van hoe het kenniscentrum eruit moet komen te zien van belang is, maar ook de juiste context (organisatiecultuur, leiderschapsstijl, structuur, systemen en juiste en passende interne communicatie) binnen een organisatie een rol speelt in het slagen van een kenniscentrum. Daarom is het belangrijk.

**4. De "stand van zaken" binnen de Albin Groep**
Hoe hangt de vlag er nu precies bij binnen de Albin Groep en hoe willen de leden van de Albin Groep het kenniscentrum vormgeven? Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek kan daar antwoord op worden gegeven. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de huidige situatie en de ambities van de Albin Groep omtrent kennismanagement en interne communicatie. Aan het einde van dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies gegeven. Om de onderzoeksresultaten zo objectief mogelijk weer te geven wordt tussen de alinea's door steeds een aantal "quotes" weergeven. Deze "quotes" hebben betrekking op uitspraken die gedaan zijn tijdens de diepte-interviews die zijn gehouden met leidinggevenden en directeuren binnen de gehele Albin Groep. Om een helder beeld te kunnen schetsen wordt een diagnosemodel als uitgangspunt gebruikt (afbeelding 7).

 ***Afb. 7 Vrije interpretatie naar diagnosemodel van Karin de Galan (2007)***

**4.1 Hoe ziet de interne communicatie eruit?**In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van de situatie binnen de gehele Albin Groep op basis van de diepte-interviews die zijn gehouden onder leidinggevenden en directeuren. Er wordt beschreven hoe de interne communicatie er binnen de Albin Groep uitziet en wat dit voor invloed heeft op de huidige situatie.

**4.1.1 Verandering, het 'wij-gevoel' en betrokkenheid**
In gesprekken met medewerkers, leidinggevende en directeuren komt naar voren dat tijdens de opstart van de Albin Groep weinig aandacht is besteed aan interactieve communicatie omtrent deze organisatieverandering. Dit veroorzaakte in het begin binnen de werkmaatschappijen enige weerstand naar de Albin Groep, omdat de organisatieverandering top-down als een soort blauwdruk is doorgevoerd. In deze situatie konden leidinggevenden moeilijk vragen beantwoorden van medewerkers over het hoe en waarom, omdat zij het zelf vaak ook niet wisten. Deze benadering in organisatieverandering wordt ook wel de ontwerpbenadering genoemd. Deze benadering, getypeerd door Boonstra, is gebaseerd op organisatiekundige inzichten hoe een organisatie zou moeten functioneren (Reijnders, 2008). In deze benadering worden veranderingen vaak uitgevoerd door anderen dan degene die de verandering bedacht hebben. Het voordeel van de ontwerpbenadering is dat er snel en duidelijke besluiten kunnen worden genomen en dat het meteen helder is wat er gaat gebeuren. Dit reduceert de onzekerheid bij onder andere medewerkers en andere belanghebbenden. Het nadeel is dat binnen deze benadering er weinig ruimte is voor meningsverschillen, waardoor voor de verandering weinig draagvlak wordt gecreëerd en er tijdens de implementatiefase meer weerstand ontstaat dan dat gekozen wordt voor meer een ontwikkelbenadering. Deze benadering legt meer de nadruk op het gedrag van mensen tijdens de organisatieverandering en heeft meer oog voor het creëren van draagvlak.

**Quote: "Mocht er echt grote veranderingen en ontwikkelingen zijn dan zou ik dat wel heel prettig vinden dat, dat dan op een andere manier gecommuniceerd wordt, dan een brief bij onze salarisstrook en dat geldt bijvoorbeeld ook voor het kenniscentrum dat er komt."**

Als gevolg van de reorganisatie, waarbinnen de werkmaatschappijen onder de Albin Groep kwamen te vallen, is er enige weerstand ontstaan bij medewerkers. Deze weerstand is nu soms nog merkbaar. Hierdoor is het vertrouwen in de Albin Groep en andere werkmaatschappijen nu nog niet optimaal. Onder andere blijkt dit uit een aantal reacties en uitspraken die zijn gedaan tijdens de diepte-interviews. Deze weerstand bestaat uit ‘oud zeer’ uit het verleden en het niet inzien van de relevantie en het nut van de Albin Groep.

**Quote: "Albin Groep is nu in het gevoelsmatige en in de beleving puur nog de RvB en het bedrijfsbureau en nog niet een wij-gevoel. En dan denk ik dat de directeuren en ook de medewerkers nu erg gericht zijn op eigen werkmaatschappij en echt niet op Albin."**

Uit de diepte-interviews blijkt ook dat het waarom en de rol van de Albin Groep als holding soms nog onduidelijk is voor medewerkers binnen de verschillende werkmaatschappijen. Het is soms onduidelijk voor medewerkers wat het aandeel is van de Albin Groep in het grote geheel en wat het gezamenlijke doel is van hetgeen de werkmaatschappijen samen ‘moeten’ doen. Dit betekent dat de Albin gedachte nog niet echt duidelijk is en nog niet leeft op de werkvloer. *De Albin gedachte is het creëren van synergie, dat de groep (alle werkmaatschappijen bij elkaar) meer waard is dan de afzonderlijke werkmaatschappijen op zichzelf*. Dit komt doordat het voor medewerkers onduidelijk is wat de Albin-gedachte nu concreet betekent en wat uiteindelijk de meerwaarde is voor de werkmaatschappijen om onderdeel te zijn van de Albin Groep. Het is daarentegen wel de ambitie van de Albin Groep, dat iedere medewerker binnen de gehele Albin Groep niet alleen denkt vanuit het belang van zijn eigen werkmaatschappij, maar ook integraal denkt vanuit het Albin belang. In de huidige situatie wordt dit nog niet echt uitgedragen. Het is belangrijk dat eerst directeuren en leidinggevenden van dit belang overtuigd worden om dit zelf ook uit te kunnen dragen naar hun eigen medewerkers. De conclusie kan getrokken worden dat de interne communicatie op dit moment nog niet optimaal bijdraagt aan het richten van de organisatie Albin Groep als geheel.

**Quote: "Er is geen Albin gevoel, het gevoel is echt [eigen werkmaatschappij]. Ja dat vind ik nog wel eens ingewikkeld, dat stokt een beetje vanuit de directie, en dan weet ik wel dat je daar als directeuren zelf ook je verantwoordelijkheid hebt, maar tegelijkertijd denk ik dan, op welke manier moet je daar dan handen en voeten aan geven."**

Hiermee hangt samen dat medewerkers van de verschillende werkmaatschappijen weinig beeld hebben bij de Albin Groep als geheel en zich daardoor ook minder betrokken voelen bij de Albin Groep en de andere werkmaatschappijen. Er leeft nog niet heel duidelijk een gevoel waaruit blijkt dat de werkmaatschappijen zich onderdeel voelen van de Albin Groep, een soort Albin gevoel. Met Albin gevoel wordt in deze context bedoeld, een ‘wij-gevoel’, het gevoel dat je onderdeel bent van een grotere groep. Aan de ander kant komt in de diepte-interviews de vraag naar voren of er ook wel een ‘wij- gevoel’ moet komen, omdat werkmaatschappijen bang zijn hun eigenheid te verliezen. Er kan geconcludeerd worden dat er een bepaalde angst is om autonomie te verliezen, terwijl het voor het optimaal functioneren van het kenniscentrum in zekere mate wel een ‘wij-gevoel’ aanwezig zal moeten zijn.

**Quote: "Mensen moeten nog meer vanuit de Albin-gedachte denken."**

**Quote: "Er is nog heel veel winst te behalen, door beter en meer integraal te denken en mensen daar ook in te activeren. En ik denk dat daar zeker een taak ligt voor de interne communicatie. Als je dat bij de directeuren al met elkaar afspreekt en daarvan overtuigd..."**

Hierin is de ambitie van de Albin Groep dat er vanuit de verschillende werkmaatschappijen een hoge betrokkenheid moet zijn met de Albin Groep als geheel. Dat betekent dat de werkmaatschappijen zich onderling betrokken voelen met elkaar, maar ook dat de Albin Groep zich betrokken voelt bij de werkmaatschappijen en andersom. De ambitie van de Albin Groep is het beste weer te geven aan de hand van de trap van Quirke (afbeelding 8). In dit model worden de ambitieniveaus weergegeven, van wat een organisatie met interne communicatie wil bereiken en welke communicatiemiddelen daar bijhoren. Des te hoger de ambitie, des te meer interactiviteit zal er moeten plaatsvinden om het gewenste doel te bereiken. De Albin Groep heeft als ambitie dat directeuren en leidinggevenden binnen de werkmaatschappijen zich met name betrokken en misschien zelfs verbonden voelen met de Albin Groep als geheel. Daarnaast is het de ambitie van de Albin Groep dat de medewerkers van de verschillende werkmaatschappijen richting de Albin Groep als geheel zich ten minste op de tweede en derde trede van de trap van Quirke bevinden. Dat betekent dat medewerkers begrip hebben voor de Albin gedachte en het belang en daar ook achter staan en dat zij ondersteuning vanuit de Albin Groep ervaren. Op dit moment is de betrokkenheid van medewerkers met de eigen werkmaatschappij wel duidelijk aanwezig, maar betrokkenheid met de Albin Groep is er in de huidige situatie nog niet of is minimaal.

*Afb. 8 Doelen/middelen schema van Quirke (Reijnders, 2008)*

**4.1.2 Waardering van de interne communicatie**
Binnen de Albin Groep was nog geen communicatiebeleid geschreven en daardoor ook geen communicatiestructuur vormgegeven en vastgelegd. Begin dit jaar heeft het communicatiebeleid steeds meer vorm gekregen. Hiervoor was de enige formele communicatie vanuit de Albin Groep naar medewerkers binnen de werkmaatschappijen een informatieve brief, die elke maand bij de salarisstrook werd gestuurd. Deze brief bevatte beleidsinformatie over beslissingen die zijn genomen vanuit de Albin Groep en mededelingen over activiteiten die in de toekomst plaatsvinden. Uit de diepte-interviews blijk, dat medewerkers dit communicatiemiddel ervaren als informatief, afstandelijk en zakelijk. Daarnaast vinden zij de informatie in de brief gedetailleerd en ad hoc overkomen, omdat de grote lijn, oftewel het gezamenlijke doel achter al deze gedetailleerde informatie, niet helder is. Daarentegen vinden zij de intentie van de brief en de informatie die er in staat prettig. In het begin werd deze brief verstuurd zonder overleg en tussenspraak van de directeuren en leidinggevenden van elke werkmaatschappij, waardoor directeuren en leidinggevende niet goed genoeg voorbereid waren om in te spelen op de informatie in deze brief. Hierdoor konden zij vragen van medewerkers soms niet beantwoorden. Sinds kort is dit veranderd, als er een brief wordt samengesteld, wordt deze eerst voorgelegd aan de directeuren voordat deze verstuurd wordt naar alle medewerkers.

**Quote: "Er wordt heel veel gecommuniceerd over details, terwijl de grote lijn bij heel veel mensen niet duidelijk is."**

Daarnaast bestaat de formele communicatie, sinds februari 2011, uit een twee maandelijks gesprek met de Raad van Bestuur met elke directeur apart. Deze gesprekken gaan de ene keer over het financiële resultaat en groei en de ander keer over de inhoud van het werk binnen de werkmaatschappij. Sinds februari 2011 hebben de directeuren en Raad van Bestuur ook met elkaar afgesproken om meer contact te zoeken en elke maand met elkaar een strategisch overleg te plannen waarin verschillende agendapunten gezamenlijk worden besproken, als integraliteit binnen de holding, innovatie en investeringen, interne communicatie, marketing etc . Een aantal keren per jaar zullen ook alle leidinggevenden uitgenodigd worden voor dit overleg.

**Quote: "Dat er niet vanuit de Albin Groep alleen maar geïnformeerd wordt, maar dat er ook echt gecommuniceerd wordt, meer interactie."**

Aan de hand van de voorgaande beschrijvingen over de interne communicatie kan de communicatiestrategie die de Albin Groep op dit moment kiest het beste getypeerd worden aan de hand van het communicatiekruispunt van Van Ruler (afbeelding 9). Dit model biedt een handvat voor basis communicatiestrategieën. Medewerkers binnen de gehele Albin Groep krijgen veelal informatie toegestuurd vanuit één richting, vanuit de Raad van Bestuur. Daarnaast blijkt ook uit de diepte-interviews dat de communicatie vanuit de Albin Groep als eenzijdig wordt ervaren. De communicatiestrategie die deze situatie het beste omschrijft is die van "informering". Het doel van deze strategie is niet zozeer om houding of gedrag te veranderen bij (interne) doelgroepen, maar is meer gericht op verbreden en overbrengen van informatie over een bepaald onderwerp. Dit sluit voornamelijk aan bij de actievisie op interne communicatie. De meningsvorming over dit onderwerp wordt dan zoveel mogelijk neergelegd bij de ontvangers. Daarentegen is Albin Groep sinds begin dit jaar steeds meer aan het opschuiven naar niet alleen informeren, maar ook steeds meer dialogiseren. Dit blijkt uit het feit dat er vaker overleg wordt gepland tussen Raad van Bestuur en de directeuren en leidinggevenden van de verschillende werkmaatschappijen en dat er belang wordt gehecht aan de mening van de werkmaatschappijen. In veel gevallen licht de nadruk nog wel op informeren.
Het gevolg hiervan is dat door middel van de huidige communicatiestrategie medewerkers en leidinggevenden zich weinig betrokken voelen. De meningsvorming over de Albin Groep wordt door middel van deze strategie in het midden gelaten, terwijl de ambitie van de Albin Groep wel is dat medewerkers ook daadwerkelijk achter de Albin Groep en de Albin gedachte staan. Deinterne communicatie binnen de eigen werkmaatschappijen wordt over het algemeen positief gewaardeerd. De lijnen zijn kort en er zijn voldoende overlegmomenten aanwezig binnen de eigen werkmaatschappij en de betrokkenheid van medewerkers met hun eigen werkmaatschappij is wel groot.

**Quote: " Op dit moment is mijn ideaal: een gevoel dat je bindt met de anderen. Dat je de anderen in ieder geval kent. En weet van we staan ook allemaal achter het feit, dat we toch ook allemaal een beetje één zijn. Dus maakt dat we dan nog heel ver vanaf het kenniscentrum zitten, er is nog een heel gat te overbruggen."**

 *Afb. 9 Het communicatiekruispunt van Van Ruler*

Uit de diepte-interviews blijkt ook dat het de wens van leden van de Albin Groep is, om meer tweezijdige en open communicatie te stimuleren vanuit de Albin Groep en naar elkaar, dus meer interactie. Het is hiervoor eerst van belang dat medewerkers de relevantie inzien van de Albin Groep, zodat zij ook daadwerkelijk een reden hebben om met elkaar in gesprek te gaan en open te zijn naar elkaar. De conclusie kan worden getrokken dat de Albin Groep door middel van de huidige communicatiestrategie deze ambitie om een betrokkenheid en een 'wij- gevoel' te creëren nog niet waar kan maken. Er zal dan in de toekomst voor een verbreding van de huidige communicatiestrategie moeten worden gekozen om deze ambities te bereiken. Er zal gekozen moeten worden voor een strategie die zich meer richt op tweezijdige communicatie en interactie. Dit sluit meer aan op de interactievisie op interne communicatie.

**4.1.3** **Invloed van interne communicatie op de identiteit**Uit de diepte interviews blijkt dat er in de huidige situatie geen gezamenlijke 'Albin cultuur' wordt ervaren. Elke werkmaatschappij is alleen op zichzelf gericht en niet op de Albin Groep. Dit komt niet alleen in de diepte-interviews naar voren, maar komt ook tot uiting in de verschillende culturen, en het verschil in uitstraling die elke werkmaatschappij heeft (huisstijl). Dat betekent dat op dit moment elke werkmaatschappijen heel duidelijk een eigen identiteit heeft en de Raad van Bestuur en directeuren vinden het ook erg belangrijk dat elke werkmaatschappij zijn eigen identiteit behoudt. Daarentegen is de ambitie van Albin Groep wel om meer een 'wij-gevoel' te creëren, dus ook meer een gezamenlijke identiteit na te streven. Het feit dat de verschillende werkmaatschappijen allemaal hun eigen naam dragen en daardoor geen relatie met elkaar lijken te hebben, wordt ook wel een "branded identity" genoemd (Olins, 1989, Cornelissen, 2009). Dit heeft als effect dat de verschillende werkmaatschappijen zich niet aan elkaar gerelateerd voelen, maar ook dat externe partijen de verschillende werkmaatschappijen niet als één groep zien, maar als aparte organisaties. Om duidelijk de meerwaarde van de samenwerking tussen de werkmaatschappijen en van de 'Albin gedachte' uit te stralen naar binnen en naar buiten is een "endorsed identity" meer passend. Deze identiteit geeft meer de relatie tussen de werkmaatschappijen weer en geeft medewerkers de mogelijkheid om zich met de Albin Groep te identificeren. In deze identiteit is het moederbedrijf zichtbaar in de communicatie met medewerkers en externe partijen, waarbinnen elke werkmaatschappij zijn eigen identiteit, zijn eigen cultuur, kan behouden.

**Quote: "Ik hoop het wel dat er inderdaad een 'Albin cultuur' komt, dat er een grote acceptatie is naar elkaar."**

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven en op basis van de diepte-interviews kan een aantal constateringen gedaan worden met betrekking tot de huidige communicatiecultuur. Uit de interviews komt naar voren dat het vertrouwen tussen de werkmaatschappijen onderling en naar de Albin Groep toe nog niet optimaal is. Dit wil niet zeggen dat er geen vertrouwen is, maar dat de werkmaatschappijen elkaar nog niet het achterste van hun tong laten zien. Het communicatieklimaat binnen de gehele Albin Groep wordt dan eerder getypeerd door een concurrentiegevoelig sfeer, dan door een sfeer waarin betrokkenheid en optimale samenwerking centraal staan.

**Quote: "Er zijn soms wel warme contacten onderling, maar die concurrentie is er nog wel. Je ziet soms een beetje wegkapen bij elkaar, het niet helemaal omgaan met elkaar als broers en zussen. Dat is nog niet eens zozeer concurrentie, maar je merkt er is een beetje strijd."**

Dit communicatieklimaat kan belemmerend zijn voor het functioneren van het kenniscentrum, omdat daarvoor betrokkenheid en optimale samenwerking belangrijke voorwaardes zijn. Daarnaast heeft dit communicatieklimaat ook te maken met de houding van de werkmaatschappijen naar elkaar en naar de Albin Groep. Deze huidige houding is te omschrijven als "ieder voor zich" en zorgt mede ook voor de lage betrokkenheid met de Albin Groep als geheel. Deze houding draagt niet bij aan het goed kunnen managen van kennis.

**Quote: "Ik denk dat er in ieder geval een knelpunt is in het geval als het gaat om de houding van een aantal partijen. Je ziet door een, uhm doordat aan de ene kant heel erg wordt gekeken naar het resultaat van de maatschappijen en aan de andere kant de dwang of de noodzaak om samen te werken, dat daar wel eens een spanningsveld in ontstaat."**

**4.1.4 De kennisvriendelijkheid van de Albin Groep**Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven kan geconcludeerd worden dat de huidige communicatiecultuur binnen de gehele Albin Groep kennismanagement nog niet optimaal ondersteund. Zoals ook eerder is beschreven bestaat een kennisvriendelijke cultuur uit onder andere optimale samenwerking en onderling vertrouwen. Deze kennisvriendelijke cultuur is een belangrijke voorwaarde om kennismanagement te kunnen implementeren binnen de Albin Groep. Volgens Ropes en Stam (2008) is een kennisvriendelijke cultuur te typeren door een cultuur van onderling vertrouwen, hoge betrokkenheid bij de organisatie en een cultuur die gericht is op samenwerking.

**Quote: "Er wordt op dit moment nog niet optimaal gebruik gemaakt van elkaars kennis, omdat de drempel in sommige gevallen soms nog te hoog is en omdat je niet op de hoogte bent van wat iedereen weet."**

Uit de interviews blijkt ook dat het binnen de gehele Albin Groep nog onduidelijk is wie welke kennis bezit, dus welke kennis er in huis is. Dit geldt vooral tussen de werkmaatschappijen onderling. Dat betekent dat de aanwezige kennis binnen de gehele Albin Groep nog niet structureel wordt geïnventariseerd. Daardoor kan geconcludeerd worden dat er op dit moment geen optimaal gebruik wordt gemaakt van de aanwezige kennis binnen de gehele organisatie. Mede doordat onduidelijk is welke kennis waar en bij wie aanwezig is, wordt er ook niet veel kennis tussen de werkmaatschappijen gedeeld. In het kennismanagement is juist het kennisproces van kennisdelen een belangrijke sleutel, want als kennis niet wordt gedeeld binnen de organisatie, dan is het voor de organisatie nutteloze kennis (Bertrams, 2003), althans dan vindt er geen kennismanagement plaats. Doordat de kennisprocessen als inventariseren, delen en ontwikkelen, nog niet vorm zijn gegeven, wordt de kennisstroom binnen de Albin Groep belemmerd. Binnen het kenniscentrum zullen dan ook eerst deze kennisprocessen vorm moeten krijgen om de kennisstroom te faciliteren.

**Quote: "Maar het is wel belangrijk om een feeling met de verschillende werkmaatschappijen te hebben. Die feeling is er nog niet. Als je iedereen gaat vragen weet je wat Arta doet of Actium ik denk dat veel mensen je het antwoord schuldig moeten blijven."**

Het gevolg van de huidige communicatiecultuur binnen de Albin Groep is ook dat de bereidheid bij medewerkers om tijd, energie en geld te investeren in het kenniscentrum laag is. Deze praktische belemmeringen kwamen tijdens de diepte-interviews meerdere malen naar voren als belemmeringen om het kenniscentrum te doen slagen. Het risico om het kenniscentrum te implementeren voordat de juiste en gewenste communicatiecultuur (kennisvriendelijke cultuur) is gecreëerd, is dat medewerkers weinig bereid zijn om energie in het Albin brede kenniscentrum te steken en het kenniscentrum op den duur niet goed zal functioneren.

**4.2 Hoe moet het kenniscentrum eruitzien?**
In deze paragraaf wordt beknopt beschreven hoe het kenniscentrum er volgens de leden van de Albin Groep eruit moet komen te zien. Op basis van de onderzoeksresultaten en de theorie die in het vorige hoofdstuk is besproken wordt een beschrijving gegeven van hoe het kenniscentrum het beste binnen de Albin Groep kan worden vormgegeven.

**4.2.1 Wat zijn de wensen en behoeftes?**
Over het algemeen komen de wensen en behoeften van de verschillende leden van de Albin Groep met betrekking tot het kenniscentrum met elkaar overheen. Er is een 'latente'behoefte te ontdekken aan iets als een kenniscentrum. De behoefte is latent, omdat het idee van het kenniscentrum niet als expliciete behoefte vanuit de werkmaatschappijen is gekomen. Daarentegen wordt wel in de diepte-interviews aangeven dat de werkmaatschappijen behoefte hebben aan iets als een kenniscentrum.

Als eerste moet het kenniscentrum beheerd worden op een centraal punt vanuit de Albin Groep en is het de wens dat vraag en aanbod vanuit de werkmaatschappijen in dit kenniscentrum bij elkaar komen. Om dit te bewerkstelligen wordt het kenniscentrum aangestuurd door een soort kenniscoördinator vanuit de Albin Groep. Het kenniscentrum moet volgens de leden van de Albin Groep open, toegankelijk, laagdrempelig, innovatief, en dynamisch zijn. Het moet een kenniscentrum zijn voor medewerkers, waarmee de medewerkers zelf zo min mogelijk worden belast. In de ideale situatie voelen medewerkers zich ook niet bezwaard om een beroep op het kenniscentrum te doen. Daarnaast is het de wens dat het kenniscentrum de taak heeft om ervoor te zorgen dat de werkmaatschappijen regelmatig bij elkaar komen om kennis met elkaar te delen en te kijken waar de kansen en mogelijkheden liggen om samen kennis te ontwikkelen. De ambitie is ook om niet alleen vanuit het kenniscentrum kennis te inventariseren en te verspreiden, maar uiteindelijk ook om kennis te ontwikkelen, zodat nieuwe producten en diensten kunnen ontstaan.

**Quote: "Het is een soort vraagbaak waarin je elkaar versterkt, een soort lerende organisatie. Dat het innovatieve aspect ook een hele belangrijke plek krijgt, een plek waarin vraag en aanbod bij elkaar komt."**

Het kenniscentrum moet eigenlijk een samenbundeling zijn van aanwezige kennis en ervaringen binnen de gehele Albin Groep met daarbij ook kennis over de omgeving van de Albin groep en wat deze omgeving gaat doen. Er is een behoefte aan dat het kenniscentrum niet alleen de interne aanwezige kennis structureel inventariseert en verzamelt, maar ook externe kennis die buiten de organisatie aanwezig is. Hierbij wordt gedacht aan maatschappelijke ontwikkelingen en trends binnen de jeugdzorgbranche en kennis over hoe doelgroepen de producten en diensten van de gehele Albin Groep waardeert.

**Quote: "Desnoods ga je trainingen vanuit het kenniscentrum verkopen aan andere instellingen? Ik denk ook, iedereen kan gewoon ingezet worden door het kenniscentrum. Dat zijn allemaal dwarsverbanden en ik denk dat je daar wel iemand voor nodig hebt die dat activeert en coördineert."**

**Quote: "Je moet je vraag bij het kenniscentrum kunnen neerleggen, maar aan de andere kant ook je eigen bijdrage leveren."**

De ideale situatie, volgens de leden van de Albin Groep, is dat iedere medewerker straks ideeën, kansen en mogelijkheden voor de Albin Groep als geheel gaat zien en dat medewerkers dit dan snel en gemakkelijk door kunnen spelen naar het kenniscentrum. In de huidige situatie is het nog niet vanzelfsprekend om deze kansen en mogelijkheden te benutten, omdat de Albin gedachte nog niet leeft onder de werkmaatschappijen. Om daadwerkelijk deze ideeën te kunnen delen zal er eerst voor gezorgd moeten worden dat de werkmaatschappijen ook achter het Albin belang staan. De wens van de leden van de Albin Groep is uiteindelijk dat signalen vanuit het werkveld (de werkmaatschappijen) gemakkelijk bij het kenniscentrum komen. Op basis van deze signalen/kennis kunnen dan bijvoorbeeld nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld, huidige producten en diensten worden verbeterd en/of nieuwe samenwerkingsmogelijkheden worden bewerkstelligd. Het kenniscentrum moet ook een plek zijn waar medewerkers hun eigen kennis kunnen ontwikkelen, door binnen het kenniscentrum ook trainingen en cursussen te volgen. Uiteindelijk moet het voor iedereen een logische stap zijn om gebruik te maken van het kenniscentrum. In de huidige situatie zou dit voor veel medewerkers binnen de werkmaatschappijen nog geen logische stap zijn. Uit de interviews blijkt dat de directeuren en leidinggevenden hun eigen rol met betrekking tot het kenniscentrum zien als de schakel tussen medewerkers en kenniscentrum. Daarnaast zien zij het als hun rol om medewerkers te stimuleren om gebruik te maken van het kenniscentrum.

**Hoe wordt het kenniscentrum concreet vormgegeven?**
De wens van de leden van de Albin Groep is om het kenniscentrum op verschillende manieren vorm te geven, zo zien zij het kenniscentrum als iets 'digitaals'. Het is de wens om van het kenniscentrum een digitaal platform te maken waar medewerkers expliciete kennis kunnen opslaan, opzoeken en hergebruiken. Deze kennis betreft dan alle relevante kennis binnen de gehele Albin Groep. Leden van de Albin Groep vinden het belangrijk dat de kennis op dit digitale kenniscentrum gemakkelijk te vinden is en dat gemakkelijk achterhaald kan worden welke kennis waar op het digitale platform te vinden is. Op deze manier wordt de kennis binnen de werkmaatschappij op een indirecte manier met elkaar gedeeld (expliciete kennis). Het voordeel van deze manier van kennisdeling is dat het tijd- en plaatsonafhankelijk is. Verschillende activiteiten die hierin faciliteren, zijn:

* Het ontwikkelen van een kennisbank
* Het inzetten van een medewerkerprofiel
* Het gebruik van een forum
* Het inzetten van 'Lesson Learned'
* Het vormgeven van een digitale boekenplank

Naast een digitaal kenniscentrum is er binnen de Albin Groep ook behoefte aan een kenniscentrum waarin de ‘mens’ centraal staat. Hier gaat het voornamelijk over persoonsgebonden kennis. Het is de wens om het kenniscentrum ook iets te laten worden waarbinnen mensen elkaar kunnen ontmoeten en kennis kunnen uitwisselen. Een kenniscentrum waarin bijvoorbeeld lezingen, trainingen en workshops worden gegeven door medewerkers zelf of door externe partijen. Op deze manier kan er direct kennis met elkaar worden gedeeld (impliciete kennis). Het is noodzakelijk om ook op deze manier kennis te delen, omdat persoonsgebonden kennis alleen van mens tot mens kan worden overgedragen. Verschillende activiteiten die hierin faciliteren, zijn:

* Het opzetten van een kennisteam binnen de Albin Groep
* Het aanstellen van een kenniscoördinator
* Het geven van workshops, trainingen en lezingen
* Het opzetten van ontwikkelteams
* Het houden van intervisiebijeenkomsten
* Het organiseren van een denktank

Om dit meer fysieke gedeelte van het kenniscentrum vorm te geven is het van belang dat medewerkers het nut inzien om kennis met andere werkmaatschappijen te delen en bereid zijn om tijd en energie in het kenniscentrum te steken. Om die reden is het belangrijk dat medewerkers zich betrokken voelen bij de Albin Groep, omdat het kenniscentrum iets is van de hele Albin Groep, van elke werkmaatschappij en iedere medewerker. Voor een uitgebreidere beschrijving over hoe het kenniscentrum er tot in detail uit moet komen zien, wordt verwezen naar de bijlage naar de beleidsnota over kennismanagement (bijlage 2, hoofdstuk 3).

**4.3 Samenvattende conclusie**Op basis van de huidige situatie en daar tegenover de ambities van de Albin Groep kan er geconcludeerd worden dat er een 'kloof' te overbruggen is om naar de gewenste situatie te komen. Een gewenste situatie waarin het hiervoor beschreven kenniscentrum optimaal kan functioneren. De belangrijkste conclusies worden in deze paragraaf nog eens in het kort samengevat.

Binnen de gehele Albin Groep is soms nog wat weerstand merkbaar als het gaat om de structuur van de Albin Groep met de Albin Groep als holding. De 'waarom-vraag' is voor veel medewerkers binnen de werkmaatschappijen nog onduidelijk. **De Albin gedachte** en het gezamenlijke doel is voor veel medewerkers nog onbekend, waardoor deze gedachte op de werkvloer weinig leeft.

Doordat de nadruk van de communicatie binnen de Albin Groep voornamelijk ligt **op informering**, voelen medewerkers en leidinggevenden zich niet direct betrokken bij de Albin Groep als geheel. En doordat er binnen de Albin Groep is gekozen voor een '**branded identity**', voelen de werkmaatschappijen zich ook niet zozeer betrokken en verbonden met elkaar en met de Albin Groep.

De houding van de verschillende werkmaatschappijen is nu **'ieder voor zich'**. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de huidige organisatie- en communicatiecultuur de kennisvriendelijkheid binnen de Albin Groep nog niet optimaal stimuleert, zodat een kenniscentrum optimaal kan functioneren. Dit blijkt uit de constatering dat het onderlinge vertrouwen tussen de werkmaatschappijen en naar de Albin Groep nog niet optimaal is, maar eerder wordt getypeerd door een onderlinge strijd. Dit blijkt ook uit de **lage betrokkenheid** met de Albin Groep als geheel, waardoor samenwerking nog niet centraal staat. Het is uiteindelijk wel de ambitie van de Albin Groep om samenwerking tussen de werkmaatschappijen te stimuleren, omdat dit juist meerwaarde kan opleveren voor de verschillende werkmaatschappijen en optimale samenwerking nodig is om kennis met elkaar te kunnen delen en ontwikkelen.

Als we de ambities vergelijken met de huidige situatie, dan is er een aantal aspecten in de huidige situatie die meer aandacht nodig hebben, zoals het creëren van **betrokkenheid**, meer **interactie** in de communicatie en het meer laten leven van de **Albin gedachte** (integraliteit), waardoor er optimale samenwerking mogelijk is en de kennisvriendelijkheid van de Albin Groep wordt bevorderd. Dit betekent dat de prioriteit eerst moet komen te liggen op het creëren van een organisatie- en communicatiecultuur die bijdraagt aan de kennisvriendelijkheid van de gehele Albin Groep. Dan pas kan het kenniscentrum optimaal functioneren binnen de gehele Albin Groep.

# 5. De aanloop naar het kenniscentrum

Uit de conclusies die zijn getrokken op basis van de onderzoeksresultaten blijkt dat de huidige organisatie- en communicatiecultuur nog niet bijdragen aan het bevorderen van kennismanagement binnen de Albin Groep. Om het kenniscentrum vorm te kunnen geven en goed te laten functioneren is dit wel een belangrijke voorwaarde. In dit hoofdstuk wordt daarom communicatieadvies gegeven over hoe de interne communicatie binnen de gehele Albin Groep geoptimaliseerd kan worden, zodat het bijdraagt aan de gewenste kennisvriendelijke organisatie- en communicatiecultuur. Een cultuur waarin het kenniscentrum optimaal kan functioneren.

**5.1 Interne communicatie als voorwaarde**Om bij te dragen aan de gewenste communicatiecultuur zal de interne communicatie zich moeten richten op het creëren van een **open communicatieklimaat** binnen de gehele Albin Groep, omdat dit klimaat bijdraagt aan optimale samenwerking en succesvolle kennisdeling. Bij een open communicatieklimaat hoort communicatie van en naar alle richtingen binnen de gehele organisatie, maar ook dat er genoeg aandacht wordt besteed aan het goed geven en ontvangen van **feedback**.

De interne communicatie zal zich richten op het creëren van **de betrokkenheid en een 'wij-gevoel'** van de verschillende werkmaatschappijen met elkaar en de Albin groep, omdat een zekere mate van betrokkenheid noodzakelijk is om goed met elkaar te kunnen samenwerken en kennis met elkaar te willen delen. Daarnaast hangt hiermee samen dat de interne communicatie ook zal moeten bijdragen aan het bekend maken en meer laten leven van het **gezamenlijke doel**, dat de werkmaatschappijen samen hebben. Begrip hebben voor en zich conformeren aan het gezamenlijk doel, oftewel 'Albin gedachte', is bij medewerkers van belang, omdat ze zich dan pas betrokken kunnen voelen bij de gehele Albin Groep en het nut van de Albin Groep inzien. Als de Albin Groep meer leeft bij de verschillende werkmaatschappijen, dan pas kunnen medewerkers ook **integraal gaan denken** vanuit de Albin Groep, in plaats van alleen vanuit de eigen werkmaatschappij. Om medewerkers het nut in te laten zien van het **kenniscentrum**, is dit gezamenlijke doel en het integraal denken ook van belang, omdat het kenniscentrum een uiting is van dit doel en integraal denken nodig is om samen kennis te ontwikkelen en nieuwe kansen te zien.

Om hetgeen hierboven beschreven te bereiken is het van belang voor de Albin Groep om meer op te schuiven naar een meer **'endorsed identity',** omdat de huidige 'branded identity' medewerkers niet de mogelijkheid biedt om zich te identificeren met de Albin Groep. Dat medewerkers zich in zekere mate identificeren met de Albin Groep is van belang om de Albin Groep te laten leven onder de werkmaatschappijen. Een endorsed identity wil zeggen dat de eigen werkmaatschappijen hun eigen identiteit behouden, maar dat zichtbaar is in de communicatie en in het gedrag van medewerkers dat zij onderdeel zijn van de Albin Groep. Het risico is dat als Albin Groep onzichtbaar blijft, medewerkers binnen de Albin Groep zich niet identificeren met de Albin Groep en de Albin gedachte. Het doel van de interne communicatie is dan ook om op te schuiven naar een meer endorsed identity. In het kort kan het communicatiedoel als volgt worden omschreven:

**'De interne communicatie binnen de gehele Albin Groep draagt bij aan het bewerkstelligen van een meer 'endorsed identity' door een open communicatieklimaat en meer betrokkenheid te creëren tussen de werkmaatschappijen onderling en de Albin Groep en door ervoor te zorgen dat de 'Albin gedachte' breed wordt gedragen, zodat de gewenste organisatie- en communicatiecultuur ontstaat waarin samenwerking en kennisdeling centraal staan en het mogelijk is voor het kenniscentrum om optimaal te kunnen functioneren.'**

**5.2 De communicatiedoelstellingen
Om concreter te maken wat de interne communicatie precies moet bereiken, zijn verschillende communicatiedoelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen geven aan waar de interne communicatie zich de komende periode specifiek op zal moeten richten om de gewenste situatie te bereiken. Communicatiedoelstellingen bestaan meestal uit drie aspecten, namelijk kennis, houding en gedrag. De doelstelling over kennis heeft betrekking op wat de interne doelgroepen moeten weten, houding heeft betrekking op wat de interne doelgroepen moeten vinden en gedrag heeft betrekking op wat de interne doelgroepen moeten doen.**

**5.2.1 Kennis van het gemeenschappelijk doel**Het is van belang dat interne doelgroepen eerst kennis hebben van wat het gemeenschappelijke doel is van de werkmaatschappijen samen om daarna pas betrokkenheid en een open communicatieklimaat te kunnen creëren. Het gemeenschappelijk doel uit zich in de 'Albin gedachte', dat de groep meer waard is dan de werkmaatschappijen op zich. In dit gemeenschappelijk doel is het 'waarom' en 'hoe' voor de leden van de Albin Groep soms nog onduidelijk, dit blijkt uit het onderzoek onder de directeuren en leidinggevenden. Gebrek aan inzicht over het 'waarom' en 'hoe' zal de acceptatie niet bevorderen (Alblas, Wijsman, 2009). Het advies is daarom om ervoor te zorgen dat alle interne doelgroepen kennis hebben van de Albin gedachte en weten waarom dit voor hen belangrijk is en hoe deze 'Albin gedachte' zich dan uit in concrete voorbeelden. Daarnaast hebben medewerkers van de verschillende werkmaatschappijen weinig weet van welke kennis waar en bij wie binnen de andere werkmaatschappijen te vinden is. Daarom is het ook van belang dat medewerkers binnen de verschillende werkmaatschappijen weten welke kennis waar binnen de organisatie aanwezig is. Op deze manier wordt de kennisstroom gestimuleerd. De volgende doelstellingen zijn geformuleerd:

**'De leden (directeuren, leidinggevenden en medewerkers) binnen de Albin Groep hebben kennis van het gemeenschappelijk doel dat de Albin Groep met de werkmaatschappijen samen heeft en hebben inzicht in waarom dit gemeenschappelijk doel belangrijk is en hoe dit concreet kan worden ingevuld.'**

**'De leden binnen de Albin Groep weten welke kennis en deskundigheid, waar binnen de gehele organisatie Albin Groep, bij wie te vinden is.'**

**5.2.2 Houding die de samenwerking stimuleert**Een positieve houding van de werkmaatschappijen ten op zichten van elkaar en naar de Albin Groep is ook van belang, om een kennisvriendelijke cultuur te bevorderen. In plaats van ‘ieder voor zich’ zal de houding moeten veranderen naar een houding, waaruit blijkt dat werkmaatschappijen binnen de Albin Groep elkaar ondersteunen. Hierbij is het ook belangrijk dat zij een positieve houding hebben ten opzichte van het gemeenschappelijk doel, de 'Albin gedachte' en de relevantie daarvan. De leden van de werkmaatschappijen zullen achter dit gemeenschappelijk doel moeten staan, om de meerwaarde in te zien van de samenwerking die zij onderling hebben. De volgende doelstellingen zijn dan te omschrijven:

**'De leden van de gehele Albin Groep hebben een positieve houding te opzichte van het gezamenlijk doel, de 'Albin-gedachte’ en zien hiervan de meerwaarde in.'**

**'De leden van de werkmaatschappijen binnen de gehele Albin Groep hebben naar elkaar toe een open en positieve houding die samenwerking en kennisdeling stimuleert en voelen zich betrokken bij de Albin Groep en al haar werkmaatschappijen.'**

**5.2.3 Gedrag dat de gewenste cultuur bevorderd**Gedrag van medewerkers waarin betrokkenheid, optimale samenwerking en kennisdeling centraal staan, is ook van belang om de gewenste organisatie- en communicatiecultuur te bewerkstelligen. Een groot deel van communicatie uit zich in gedrag. De interne communicatie zal zich de komende periode moeten richten op het bevorderen van het gewenste gedrag, dat samenwerking en kennisdeling bevorderd, zodat langzamerhand de gewenste situatie ontstaat. Hierbij is het belangrijk dat dit gedrag door leidinggevenden binnen de organisatie wordt voorgeleefd, omdat vooral leidinggevenden met hun voorbeeldgedrag van invloed zijn op de cultuur van de organisatie. Daarnaast is het voorbeeldgedrag van hogere managers ook bepalend voor de openheid in de communicatie (Alblas, Wijsman, 2009). Een grote mate van openheid is bij de Albin Groep van belang. De volgende doelstellingen met betrekking tot gedrag zijn als volgt geformuleerd:

**'De leden van de gehele Albin Groep denken niet alleen vanuit het belang van de afzonderlijke werkmaatschappij, maar ook integraal vanuit het Albin belang en benutten de kansen en samenwerkingsmogelijkheden met elkaar die meerwaarde kunnen opleveren.'**

**'De leden van de gehele Albin Groep steken energie in optimale samenwerking met andere werkmaatschappijen van de Albin Groep en delen, als vanzelfsprekend, eigen kennis met andere werkmaatschappijen.'**

**5.3 Welke doelgroepen zijn te onderscheiden?**Binnen de Albin Groep zijn er verschillende interne doelgroepen te omschrijven, die een rol spelen in het nastreven van de bovenstaande communicatiedoelstellingen. Deze doelgroepen worden in de bovenstaande doelstelling al aangeduid als leden van de Albin Groep. In deze paragraaf worden 'deze leden' gesegmenteerd en apart beschreven, omdat de ene doelgroep een grotere rol speelt in het behalen van bovengenoemde doelstellingen dan de andere doelgroep. Daarnaast is het ambitieniveau van de Albin Groep om betrokkenheid te creëren bij de ene doelgroep hoger dan bij de ander doelgroep (zie ook paragraaf 4.1.1). Om die reden zijn er drie doelgroepen van elkaar onderscheiden, deze drie zijn:

* Alle directeuren binnen de gehele Albin Groep
* Alle leidinggevenden binnen de gehele Albin Groep
* Alle medewerkers binnen de gehele Albin Groep.

De Raad van Bestuur (RvB) van de Albin Groep wordt in deze context niet gezien als een directe doelgroep, omdat de Raad van Bestuur in deze context voornamelijk zender is van informatie en initiatiefnemer is van communicatie vanuit de Albin Groep. Daarentegen heeft de Raad van Bestuur, als topmanagement, wel een grote rol in het bevorderen van de betrokkenheid en openheid in de communicatie (Alblas, Wijsman, 2009). Zij zullen daarom wel een belangrijke rol vervullen in het behalen van de bovengenoemde communicatiedoelstellingen. Ook zij zullen het gewenste gedrag, dat past bij de gewenste cultuur moeten uitdragen en voorleven.

**De directeuren van de werkmaatschappijen**Deze doelgroep heeft het meest (persoonlijk) contact met de Albin Groep en met de andere werkmaatschappijen in de vorm van strategisch overleg en twee wekelijkse gesprekken met de RvB. Doordat er meer contact is, zijn zij al meer betrokken bij de Albin Groep als geheel dan bijvoorbeeld leidinggevenden en medewerkers. In de context van de organisatie Albin Groep heeft deze doelgroep evenals de RvB een belangrijke rol in het behalen van de bovengenoemde doelstellingen, omdat hun manier van leidinggeven (voorbeeldgedrag) ook bepalend is voor de kwaliteit van de interne communicatie en een gewenste organisatiecultuur (zie hoofdstuk 3). Net als de RvB behoren zij tot het topmanagement van de Albin Groep en spelen daarom ook een belangrijke rol in het bevorderen van de betrokkenheid en openheid in de communicatie binnen de Albin Groep. Daarom is het bij deze doelgroep belangrijk dat zij zelf, zich in hoge mate betrokken voelen bij de Albin Groep en niet zozeer alleen met hun eigen werkmaatschappij. Belangrijk is het ook dat zij overtuigd zijn van de meerwaarde en relevantie van de Albin Groep voor hun eigen werkmaatschappij, zodat zij dit in ook naar eigen medewerkers kunnen uitdragen.

**De leidinggevenden van de werkmaatschappijen**Na alle directeuren heeft deze doelgroep het meest (persoonlijk) contact met de Albin Groep en andere werkmaatschappijen, door bijvoorbeeld bezoek aan het bedrijfsbureau, telefonisch contact en strategisch overleg. Dit betekent dat zij zich al meer betrokken voelen bij de Albin Groep dan bijvoorbeeld medewerkers op de werkvloer. Net als directeuren hebben ook leidinggevenden een belangrijke rol in het bevorderen van betrokkenheid en openheid in de communicatie, omdat ook hun manier van leidinggeven (gedrag) ook de interne communicatie beïnvloed. Daarbij is het ook hier van belang dat leidinggevenden zich betrokken voelen met de Albin Groep en zich conformeren aan de Albin gedachte, zodat zij dit naar hun eigen medewerkers kunnen uitdragen en stimuleren.

**De medewerkers van de werkmaatschappijen**Deze interne doelgroep heeft van alle drie de beschreven interne doelgroepen het minst contact met de Albin Groep en met andere werkmaatschappijen. Door middel van een informatieve brief worden zij tot nu toe op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de Albin Groep, waardoor zij zich nog niet echt betrokken voelen bij de Albin Groep als geheel. Het is wel van belang dat medewerkers zich meer betrokken gaan voelen bij de Albin Groep om optimale samenwerking en kennisdeling te stimuleren. Daarnaast is het belangrijk dat zij ook het nut en de relevantie inzien van de Albin Groep en het kenniscentrum, zodat zij ook bereid zijn om energie te steken in het kenniscentrum. Medewerkers zullen daarom bewust moeten worden dat zij onderdeel zijn van de Albin Groep.

**5.4 De communicatiestrategie
Het is nu duidelijk wat precies het doel is van de interne communicatie, waarom dit belangrijk is en wie hierbij betrokken moeten worden. Er is alleen nog geen antwoord gegeven op de vraag hoe dit moet gebeuren. Deze paragraaf zal daarom ingaan op de 'Hoe-vraag' oftewel op de communicatiestrategie.**

**Interactie en het stimuleren van de dialoog
Om een open communicatieklimaat de creëren waarin ruimte is voor feedback, zal de Albin Groep haar communicatiestrategie niet alleen moeten richten op informeren, maar ook op het stimuleren van dialoog. Als op informeren de nadruk wordt gelegd dan, is de kans groot dat de betrokkenheid laag zal blijven. Om juist die betrokkenheid te stimuleren bij de medewerkers van de werkmaatschappijen zal de interne communicatie zich moeten uitbreiden naar tweerichtingsverkeer en meer interactie (zie trap van Quirke en Communicatiekruispunt). Op deze manier kan er een dialoog plaatsvinden, waardoor er door het management beter ingespeeld kan worden op wat er leeft op de werkvloer. Medewerkers voelen zich hierdoor eerder serieus genomen en meer betrokken bij de organisatie.**

**De ontwikkeling van communicatiebeleid
Binnen de Albin Groep is nog geen heldere en duidelijk communicatiestructuur vastgesteld en vastgelegd. Een heldere communicatiestructuur is belangrijk om te kunnen zorgen voor afstemming binnen de organisatie en is een voorwaarde om de interne communicatie goed te laten verlopen. Een belangrijke voorwaarde is om de communicatiestructuur binnen de Albin Groep vorm te geven om de interne communicatie op orde te hebben. Tijdens dit afstudeerproject is communicatiebeleid ontwikkeld om te zorgen voor een heldere basis structuur van communicatie binnen de gehele Albin Groep (bijlage 1). In dit beleid staat hoe er binnen de Albin Groep en haar werkmaatschappijen wordt gecommuniceerd en hoe zij hun communicatiestructuur moeten vaststellen en vastleggen. Het communicatiebeleid heeft als doel om ervoor te zorgen dat de communicatie in alle richtingen, die de communicatiestructuur binnen de Albin Groep biedt, goed verloopt. Elke werkmaatschappij van de Albin Groep is zelf verantwoordelijk voor het vaststellen en vastleggen van de communicatiestructuur binnen zijn werkmaatschappij, zodat dit het beste bij de organisatie past. Dit communicatiebeleid van de Albin Groep geeft de algemene kaders waarbinnen dit vormgegeven moet worden.**

**De algemene kaders
De algemene kaders van het beleid zijn dat de nadruk binnen de communicatiestructuur van de Albin Groep moet komen te liggen op persoonlijke communicatiekanalen. Persoonlijke communicatie is het meest effectief en maakt het geven van feedback gemakkelijker. Dit is belangrijk om een open communicatieklimaat te creëren. Daarnaast zal de communicatie binnen deze structuur in alle richtingen zo goed mogelijk moeten functioneren en zal de nadruk gelegd worden op interactie en dialoog. Niet in alle gevallen zijn persoonlijke communicatiekanalen het meest effectief. Daarom zal ter ondersteuning en als aanvulling ook schriftelijke communicatie van belang zijn om de nadelen van persoonlijke communicatie te compenseren. De fysieke afstand tussen de werkmaatschappijen maakt dat zij elkaar weinig zien en weinig van elkaar horen, waardoor betrokkenheid niet direct word gestimuleerd. Het is daarom ook belangrijk om een goed digitaal systeem te ontwikkelen waarbinnen werkmaatschappijen snel en gemakkelijk met elkaar kunnen communiceren om de fysieke afstand (deels) te overbruggen. Het totale communicatiebeleid is te vinden in de bijlage (bijlage 1, ho 2 en 3).**

**5.4.1 Welke stap eerst?
1) Voordat betrokkenheid kan worden gerealiseerd door interactie en dialoog is het eerst van belang dat** medewerkers geïnformeerd worden over het gemeenschappelijk doel van de werkmaatschappijen samen en waarom dit doel belangrijk voor hen is en hoe dit dan concreet moet worden vormgegeven. Er zal aandacht moeten worden besteed aan het benadrukken van de relevantie van de Albin Groep voor de werkmaatschappijen. De Raad van Bestuur en de directeuren zullen hier een heldere visie en omschrijving van moeten maken. Deze boodschap zal dan in verschillende vormen van communicatie binnen de communicatiestructuur steeds terugkomen, zodat deze boodschap beter bij medewerkers blijft hangen.

**2) De volgende stap is om directeuren, leidinggevenden en medewerkers te overtuigen van het gemeenschappelijke doel. Hierin speelt de Raad van Bestuur een belangrijke rol. Zij zullen allereerst de directeuren moeten overtuigen en laten conformeren aan de meewaarde van het Albin belang. Zij zullen de Albin gedachte concreet moeten maken door praktijkvoorbeelden te geven van hoe werkmaatschappijen samen voordeel kunnen behalen. Directeuren zullen op hun beurt hun eigen leidinggevenden en medewerkers moeten overtuigen van dit Albin belang, zodat ook medewerkers het nut gaan inzien van de Albin Groep. Op deze manier worden medewerkers indirect overtuigd van het Albin belang (via hun directeur of leidinggevende). Het is ook belangrijk om medewerkers vanuit de Albin Groep direct te benaderen, zodat medewerkers zich kunnen identificeren met de Albin Groep. De communicatie is dan als volgt weer te geven in een model (afbeelding 10).**

*Afb. 10 De communicatielijnen binnen de Albin Groep*

**Het vertellen van succesverhalen**
Een belangrijk onderdeel van het overtuigen van medewerkers van het nut van de Albin Groep is door succesverhalen te vertellen over verschillende samenwerkingsverbanden tussen de werkmaatschappijen onderling, zodat de Albin gedachte wordt ondersteund. Hierdoor zullen medewerkers zich eerder conformeren aan dit Albin belang. Hierbij moet het vooral duidelijk worden wat de meerwaarde uiteindelijk is voor de werkmaatschappijen om optimaal met elkaar samen te werken. Er zal actief opzoek moeten worden gegaan naar successen van verschillende samenwerkingsverbanden om mensen te overtuigen van het Albin belang. Door medewerkers zelf ook deze verhalen te laten vertellen wordt ervoor gezorgd dat de Albin gedachte steeds meer wordt gedragen en dat de relevantie van de Albin Groep wordt ingezien.

**Het belang van voorbeeldgedrag**Betrokkenheid vanuit de Albin Groep naar de werkvloer is een belangrijke voorwaarde om betrokkenheid te creëren vanuit de werkvloer met de Albin Groep. Daardoor zal de Raad van Bestuur van de Albin Groep het goede voorbeeld moeten geven, door ook betrokken te zijn bij de werkmaatschappijen en dit in woord en daad te uiten. Zij zullen de directeuren en leidinggevende moeten inspireren om als leden van de Albin Groep samen te werken en synergie te creëren. Door als Albin Groep vaker het gezicht te laten zien en vanuit de Albin Groep op een directe manier te communiceren wordt openheid en betrokkenheid bij medewerkers gestimuleerd. Daarnaast zijn de directeuren van de verschillende werkmaatschappijen ook een voorbeeld voor hoe er met de Albin gedachte wordt omgegaan. Zij zullen hun eigen leidinggevenden en medewerkers moeten overtuigen van de meerwaarde voor de werkmaatschappijen om onderdeel te zijn van een de Albin Groep, door dit ook zelf voor te leven in hun gedrag. Zij moeten ervoor zorgen dat het zichtbaar wordt in de communicatie en in het gedrag van medewerkers, dat de werkmaatschappijen onderdeel zijn van de Albin Groep. Naast het voorleven van het gewenste gedrag is het ook belangrijk om dit gedrag te stimuleren en te belonen, zodat medewerkers dit gedrag zullen herhalen. Met het gewenste gedrag wordt bedoeld, goede samenwerking met andere werkmaatschappijen en het delen van de eigen kennis met medewerkers van andere werkmaatschappijen.

**3)** Naast het overtuigen en voorleven van de Albin gedachte zullen directeuren, leidinggevenden en medewerkers ook ten opzichte van de Albin Groep en andere werkmaatschappijen een positieve houding moeten ontwikkelen. Daarvoor is het eerst belangrijk dat zij elkaar eerst 'kennen' en weten van elkaar wat ze doen en waar ze goed in zijn.Vervolgens moet erop worden toegezien dat de samenwerkingverbanden, die er al zijn en die in de toekomst zullen plaatsvinden, goed verlopen. Dit kan door de samenwerking tussen de werkmaatschappijen te stimuleren door er in eerste instantie voor te zorgen dat medewerkers de mogelijkheid hebben om kennis op te doen over collega's waar zij eventueel in de toekomst mee moeten samenwerken. Door daarnaast ook alle samenwerkingsverbanden tussen de werkmaatschappijen te inventariseren en te voorzien van een vorm van supervisie kan optimale samenwerking gewaarborgd worden. In deze supervisie wordt dan de samenwerking van beide partijen besproken, zowel de sterke als de verbeterpunten van de samenwerking komen hier aan bod. Door zicht te hebben op hoe de samenwerking verloopt, kunnen verbeteringen worden doorgevoerd, maar ook succesverhalen worden gevonden. Daarnaast geeft het ook de mogelijkheid om de samenwerking achteraf te evalueren.

Als uiteindelijk de leden van de Albin Groep de relevantie inzien van de Albin Groep en de meerwaarde ervan ervaren, dan kan echt interactie en dialoog ontstaan, omdat de leden dan zelf ook gebaat zijn om in de Albin Groep te investeren. Dan ontstaat uiteindelijk ook de betrokkenheid van medewerkers met de Albin Groep: het ‘wij-gevoel’.

**5.4.2 Belangrijke thema's**Nu het duidelijk is hoe er gecommuniceerd moet worden is het ook nog belangrijk om te beschrijven wat er dan precies gecommuniceerd moet worden. Welke boodschap is belangrijk om over te brengen bij de verschillende interne doelgroepen binnen de Albin Groep? Hiervoor is een aantal belangrijke thema's beschreven waar de interne communicatie aandacht aan moet worden geven om de boodschap passend te maken. De volgende thema's zijn te omschrijven:

* Gemeenschappelijk doel
* Succesverhalen
* Kennismaking

**- Gemeenschappelijk doel**Binnen het thema ‘Gemeenschappelijk doel’ gaat het over wat dit doel precies inhoudt en hoe dit doel vertaalt kan worden naar concrete situaties in de praktijk. Hierin zal het voor medewerkers duidelijk moeten worden wat de meerwaarde is van dit gemeenschappelijk doel en welke voordelen het oplevert voor de werkmaatschappijen. Een voorbeeld van een concrete boodschap kan zijn: *'Door als Albin Groep samen te werken hebben wij onze cliënten en opdrachtgevers meer te bieden'*.

**- Succesverhalen**Onder het thema 'Succesverhalen' vallen bijvoorbeeld verhalen over samenwerkingverbanden tussen werkmaatschappijen die goed zijn verlopen, verhalen waarbinnen het delen en ontwikkelen van kennis een succes is geworden en eventueel verhalen over goed lopende projecten binnen de werkmaatschappijen. De verhalen over het succesvol delen en ontwikkelen van kennis zijn bedoeld om de waarde van het kenniscentrum te benadrukken en om het gebruik van het kenniscentrum te stimuleren. Een voorbeeld van een concrete boodschap kan zijn: *'Het kenniscentrum heeft ervoor gezorgd dat ik nu sneller mijn informatie kan vinden om aan het werk te gaan.'* of *'Onze samenwerking heeft geleid tot betere begeleiding van onze cliënten.'*

**- Kennismaking**Onder het thema ‘Kennismaking’ valt alle communicatie en informatie over medewerkers binnen de werkmaatschappijen, de Albin Groep, de werkmaatschappijen zelf en (eventueel) informatie over cliënten en opdrachtgevers. De communicatie omtrent dit thema is bedoeld om medewerkers kennis te laten maken met de mensen achter de organisaties om op deze manier de betrokkenheid met de organisaties te vergroten. Binnen dit thema wordt de menselijke kant van de organisatie meer benadrukt. Voorbeelden van onderwerpen die bij dit thema passen zijn, jubilea, projecten, geboortes, nieuwe medewerkers, interviews, evenementen, bijzondere gebeurtenissen etc.

**Tone of voice**De manier waarop een boodschap wordt overgebracht is het zelfde als de 'tone of voice'. De boodschap zal doelgroepgericht moeten zijn, zodat het taalgebruik aansluit bij de doelgroep. In dit geval zijn dat alle directeuren, leidinggevenden en medewerkers binnen de gehele Albin Groep. De toon van de boodschap zal persoonlijk en informeel moeten zijn, op de mens gericht. Op deze manier krijgen medewerkers het idee dat het over hen gaat en dat stimuleert de betrokkenheid. Het gebruik van 'ik', 'wij', 'ons', 'je', 'jullie' en 'jij' is daarom ook passend bij de manier waarop deze boodschappen moeten worden vormgegeven.

**5.4.3 Communicatiemiddelen**Eerder is vermeld dat er binnen de Albin Groep nog geen heldere en duidelijke communicatiestructuur aanwezig is. Door het communicatiebeleid dat is ontwikkeld, zal hier in de toekomst verandering in komen. Om ervoor te zorgen dat de interne communicatie binnen de Albin Groep op orde is worden er verschillende vormen van overleg vastgelegd (persoonlijke communicatiekanalen). Daarnaast zullen ook verschillende schriftelijke communicatiekanalen worden ingezet ter ondersteuning van de persoonlijke communicatiekanalen. Deze communicatiestructuur zal de basis zijn waarbinnen onder andere de hierboven beschreven thema's worden benadrukt. Voor een overzicht van de communicatiemiddelen die in de toekomst kunnen worden ingezet binnen de communicatiestructuur van de gehele Albin Groep wordt verwezen naar de communicatiematrix in de bijlage (bijlage 8). In deze deelparagraaf zullen de communicatiemiddelen worden beschreven die in ieder geval ingezet moeten worden om de bovenbeschreven thema’s binnen de gehele Albin Groep onder de aandacht te brengen. De volgende communicatiemiddelen worden ingezet:

* Albin brede 'Nieuwsbrief'
* De 'Albin Dag'
* Het Intranet

**Albin brede 'Nieuwsbrief'**Er is gekozen om voor de gehele Albin Groep een nieuwsbrief in te zetten om te communiceren met medewerkers binnen alle werkmaatschappijen. Dat betekent dat deze nieuwsbrief bedoeld is voor iedere medewerker binnen elke werkmaatschappij. Deze nieuwsbrief zal een terugkerend middel zijn, dat om de drie maanden wordt gepubliceerd vanuit de Albin Groep. Het doel van deze nieuwsbrief is om medewerkers op de hoogte te houden van onder andere beleidsinformatie, relevante ontwikkelingen en van wat er zich binnen de gehele Albin Groep afspeelt. Daarnaast zullen de thema's die hierboven zijn beschreven ook in deze nieuwsbrief aan de orde komen, zodat er gewerkt kan worden aan meer een ‘wij-gevoel’. Naast het informatieve aspect richt deze nieuwsbrief zich dan ook meer op het menselijke aspect van informatie (human interest). In deze nieuwsbrief zal ervoor gezorgd moeten worden dat elke werkmaatschappij wordt uitgelicht en niet alleen de Albin Groep. Op deze manier kan elke werkmaatschappij zich ook onderdeel gaan voelen van de Albin Groep. Om ervoor te zorgen dat directeuren en leidinggevenden goed zijn voorbereid op eventuele vragen van medewerkers naar aanleiding van deze nieuwsbrief, worden zij een week voor publicatie van de nieuwsbrief op de hoogte gebracht van de meest relevante inhoud. Om medewerkers ook echt betrokken te laten zijn bij de Albin Groep is er de mogelijkheid om vanuit de werkmaatschappijen zelf een bijdrage te leveren aan deze nieuwsbrief. Bijvoorbeeld door zelf onderwerpen of suggesties aan te dragen die vervolgens in de nieuwsbrief kunnen worden geplaatst.

**De 'Albin Dag'**Er is gekozen om naast de interne nieuwsbrief ook minimaal één keer per jaar een dag te organiseren waarvoor elke medewerker binnen de Albin Groep is uitgenodigd. Op deze manier maken medewerkers niet alleen op papier kennis met de Albin Groep, maar is er ook echt interactie mogelijk. Net als de nieuwsbrief zal de 'Albin Dag' een terugkerend communicatiemoment worden, om de Albin gedachte te blijven stimuleren. Deze dag zal in het teken staan van kennismaking met collega's van eigen en andere werkmaatschappijen. Door elkaar persoonlijk te zien en te spreken wordt de betrokkenheid met elkaar vergroot en de drempel verlaagd om contact met elkaar op te nemen of kennis met elkaar te delen. Net als in de nieuwsbrief zullen de bovengenoemde thema's worden benadrukt op deze 'Albin Dag'. Wanneer er in de toekomst minder de prioriteit komt te liggen op kennismaking en het creëren van betrokkenheid, kan de 'Albin Dag' ook ingezet worden om belangrijke thema's en onderwerpen op strategisch en inhoudelijk vlak met elkaar te bespreken. Op deze manier kan er draagvlak worden gecreëerd voor onder andere beleid, omdat de ‘Albin Dag’ directe feedback mogelijk maakt.

**Albin breed 'Intranet'**Om ervoor te zorgen dat de interne communicatie sneller verloopt en om het kenniscentrum te ondersteunen, is het van belang om binnen de Albin Groep een intranet de ontwikkelen. Dit intranet zal het mogelijk maken voor medewerkers binnen de verschillende werkmaatschappijen om onderling met elkaar te communiceren. Het biedt meer mogelijkheden voor interactie dan bijvoorbeeld alleen een nieuwsbrief of andere schriftelijke communicatiekanalen. Daarnaast kan het digitale gedeelte van het kenniscentrum niet zonder een intranet, omdat bepaalde functies (zoals een digitale kennisbank en een medewerkerprofiel) ondersteund moeten worden door een goed werkend digitaal systeem. Daarom zal de Albin Groep de komende periode moeten investeren in het ontwikkelen van een intranet. Details over hoe het intranet het beste kan worden ontwikkeld zijn te lezen in de bijlage (bijlage 1, hoofdstuk 3).

**5.5 En dan nu...het kenniscentrum!**De interne communicatie zal bijdragen aan het creëren van de juiste omgeving, zodat het gewenste kenniscentrum goed kan functioneren. Maar wat betekent het dan voor de Albin Groep en het kenniscentrum als eenmaal aan deze voorwaarden is voldaan?

**Het kenniscentrum als instrument**
Het kenniscentrum is dan zelf ook een instrument om de Albin gedachte te concretiseren, omdat werkmaatschappijen binnen het kenniscentrum van elkaars deskundigheid kunnen profiteren. Door verschillende activiteiten die plaatsvinden in en rondom het kenniscentrum wordt ook een bijdrage geleverd aan de betrokkenheid van medewerkers met de Albin Groep en de andere werkmaatschappijen.

Bijvoorbeeld door het ontwikkelen van **een medewerkerprofiel** binnen het kenniscentrum, krijgen medewerkers te weten welke deskundigheid in huis is en kunnen zij hun collega's eerst leren kennen. Op deze manier wordt de eerste stap gezet om de drempel tussen de werkmaatschappijen te verlagen. Vervolgens is **het kennisteam**, die bestaat uit medewerkers van de werkmaatschappijen, betrokken bij het kenniscentrum. De medewerkers in het kennisteam zijn voor collega's een makkelijk aanspreekpunt om ‘toegang’ te krijgen tot het kenniscentrum. Hierdoor wordt ook de toegankelijkheid van het kenniscentrum en de Albin Groep gestimuleerd. De leden van het kennisteam zijn als het ware de vertegenwoordigers vanuit de werkmaatschappijen naar het kenniscentrum en andersom. Door de mogelijkheid om **intervisiebijeenkomsten** te houden tussen medewerkers van werkmaatschappijen onderling, is het mogelijk om van elkaars inzichten en ervaringen te leren. Door elkaar hierin te helpen en te ondersteunen wordt de betrokkenheid met elkaar en de kennis over elkaar ook vergroot. Een belangrijk onderdeel van het kenniscentrum is dan ook het opzetten van **ontwikkelteams** in het kader van het kenniscentrum. Op deze manier ontstaan er nieuwe samenwerkingsverbanden en kruisbestuivingen waardoor medewerkers zich ook steeds meer met elkaar betrokken gaan voelen.

Kortom, het kenniscentrum binnen de Albin Groep is te vergelijken met een proces, dat zich altijd verder zal ontwikkelen. Het is geen statische of eenmalige actie, maar het is dynamisch en steeds vernieuwend. Doordat binnen het kenniscentrum medewerkers een gemeenschappelijk doel hebben (profiteren van elkaars kennis door kennisdeling) en gefaciliteerd worden om gezamenlijk problemen op te lossen (ontwikkelingteams) zullen medewerkers ook steeds meer het nut van de Albin Groep ingaan zien. Het kenniscentrum benadrukt dan zelf ook de relevantie van de Albin Groep.

**5.6 Planning en uitvoering**
De belangrijkste strekking van dit communicatieadvies aan de Albin Groep is om eerst te investeren in een communicatieklimaat waarbinnen optimale samenwerking en kennisdeling centraal staan en er hoge betrokkenheid is met de Albin Groep als geheel. De planning en uitvoering is dan ook op dit advies afgestemd.

**- Eerst een basis voor interne communicatie**
Er zal eerst gezorgd moeten worden voor een basis structuur van de interne communicatie binnen de Albin Groep. Nog voor het einde van het jaar zal er een 'Albin Dag' worden georganiseerd. Daarnaast zal er vanaf september 2011 een start gemaakt worden met de eerste nieuwsbrief vanuit de Albin Groep en zal er ook gestart worden met de ontwikkeling van een intranet. De Albin Groep en elke werkmaatschappij zal er voor het eind van het jaar voor moeten zorgen dat er een heldere en duidelijke communicatiestructuur vastligt en dat deze structuur ook kenbaar is gemaakt bij alle medewerkers. Op deze manier weten zij wat zij wanneer en van wie kunnen verwachten. Als eenmaal aan deze voorwaarde is voldaan kan het kenniscentrum van start gaan.

**- Vervolgens de start van het kenniscentrum**
Begin september 2011 zal eerst het kennisteam van start gaan. Zij zullen zich bezig houden met het inventariseren van de kennis binnen de werkmaatschappijen en zorgen dat deze samengebundeld wordt binnen het kenniscentrum. Begin 2012 zullen dan de eerste contouren van het kenniscentrum zichtbaar worden binnen de Albin Groep, zoals het geven van trainingen en lezingen, het opzetten van ontwikkelteams en het organiseren van intervisiebijeenkomsten. Voor medewerkers wordt het dan ook mogelijk om hun ideeën en kennisvragen bij het kenniscentrum neer te leggen, zodat het kennisteam hiermee aan de slag kan. Vanaf september 2011 zal ook een begin worden gemaakt met het ontwikkelen van het digitale gedeelte (intranet) van het kenniscentrum, zodat het kenniscentrum voor medewerkers steeds tastbaarder wordt. Begin 2013 wordt dan het digitale kenniscentrum daadwerkelijk geïmplementeerd.

**- Uitwerking van de implementatie kenniscentrum**
Op woensdagmiddag, 18 mei 2011, heeft er een discussiemiddag plaatsgevonden met de Raad van Bestuur, alle directeuren en alle leidinggevenden binnen de Albin Groep. Deze discussiemiddag ging over de vormgeving van het kenniscentrum aan de hand van de concept beleidsnotitie (bijlage 2). Als handvat voor deze discussie is een zestal stellingen bedacht (zie voor stellingen procesbeschrijving, bijlage 3). De samenvattende conclusie van deze middag was dat het kenniscentrum zeker de ambitie is van de Albin Groep en haar werkmaatschappijen en dat zij hier ook behoefte aan hebben. Maar daarentegen is er ook geconcludeerd dat er naast het creëren van betrokkenheid, eerst nog een aantal kaders en stappen moeten worden gezet voor de officiële start van het kenniscentrum in september. Eerst zal de implementatie van het kenniscentrum verder uitgewerkt moeten worden door heel concreet antwoord te geven op de vragen: Wie? Wat? Hoe? Wanneer? De financiering? En hoeveel tijdsbesteding? De Raad van Bestuur en de directeuren van de werkmaatschappijen zullen hier eerst samen duidelijke afspraken over moeten maken en samen de implementatie verder uit moeten denken, zodat het voor de werkmaatschappijen haalbaar en realistisch is om het kenniscentrum binnen niet al te lange tijd van start te laten gaan (zie bijlage 6 voor de uitkomsten en conclusies van deze discussiemiddag). De implementatie zal dan voor begin september 2011 moeten worden uitgewerkt. Voor een overzicht van de planning zie de afbeelding hieronder (afbeelding 11).

*Afb. 11 Planningsschema*

**Evaluatie**Na een jaar zullen de resultaten van dit communicatieadvies worden gemeten en geëvalueerd. Dit zal plaatsvinden in de maand juni van het jaar 2012. Aan de hand van de eerder beschreven communicatiedoelen zal worden gekeken of deze communicatiedoelstellingen daadwerkelijk zijn behaald. Naast de communicatiedoelstellingen wordt er ook gekeken naar hoe het kenniscentrum binnen de gehele Albin Groep op dat moment functioneert.

De evaluatie wordt gedaan door middel van een enquête onder de verschillende medewerkers binnen de Albin Groep. In deze enquête worden de communicatiedoelstellingen geëvalueerd en gekeken hoe de medewerkers binnen de gehele Albin Groep de interne communicatie waarderen om te kijken waar eventueel verbetering nodig is. Daarnaast wordt er gekeken hoever het kenniscentrum zich heeft ontwikkeld. Naar aanleiding van deze evaluatie wordt de interne communicatie indien nodig geoptimaliseerd en verbeterd. Indien blijkt uit de enquête dat de gekozen strategie geen resultaat heeft opgeleverd, zal een nieuwe strategie moeten worden geformuleerd. De evaluatie wordt gedaan door een medewerker van het bedrijfsbureau van de Albin Groep.

# NawoordIn het onderzoeksproces is gekozen voor een proces waarin niet alleen onderzoekresultaten zijn verzameld, maar waar tegelijkertijd ook aandacht is besteed aan het creëren van draagvlak. Tijdens mijn afstudeerproject ben ik dan niet alleen bezig geweest met het onderzoeken en het schrijven van dit adviesrapport, maar ook met de implementatie daarvan. Het onderzoeksproces heeft in dit geval bijgedragen aan de implementatie.

# Als ik dit afstudeerproject opnieuw mocht doen, dan had ik precies hetzelfde gedaan. Doordat ik binnen de organisatie steeds naar meningen en opvattingen heb gevraagd over het kenniscentrum, merkte ik dat het kenniscentrum ook steeds meer ging leven bij medewerkers. Door steeds dit onderwerp bespreekbaar te maken en te agenderen, is het ook voor de leden van de Albin Groep mogelijk om hierover hun eigen beeld te vormen en deze beelden met elkaar te delen. Op de vraag, op welke manier een kenniscentrum het beste kan worden vormgegeven binnen de Albin Groep, hebben we dan ook samen antwoord gegeven.

# 'Het kenniscentrum...dat zijn we zelf!'

# Literatuurlijst

 **PDF-bestanden**
- Businesscase (business as usual) Albin Groep
- Strategisch beleid 2011

**Boeken
-** Alblas, G. & Wijsman, E. *(2009), Gedrag in organisaties*, 5e druk, Noordhoff Uitgevers; Groningen.
- Bertrams, J. *(2003)*, *De 49 basisregels voor het delen, benutten en belonen van kennis*, 1e druk, Scriptum management.
- Bos, M, Mastenbroek, J. *(1998),* *Communicatie in organisaties, cultuur, stijl en leiderschap*, 1e druk, Samsom; Alphen aan de Rijn/ Diegem.
- Cornelissen, J. *(2008)*, *Corporate communication, A guide to theory and practice*, 2e druk, SAGE publications.
- Daniëls, J.J.M.C., Duijzer, G. *(1988)* *Delphi: Methode of Mode? Symposiumverslag*, 1e druk, Siswo; Amsterdam.
- Koeleman, H. *(2003)*, *Interne communicatie als managementinstrument, Strategieën, middelen en achtergronden,* 4e druk, Kluwer; Alphen aan de Rijn/Diegem.
- Reijnders, E. *(2008)*, *Interne communicatie voor de professional, naar een interactievisie*, 2e druk, Van Gorcum; Assen.
- Reijnders, E. *(2006)* *Basisboek Interne communicatie*, 5e druk, Van Gorcum; Assen
- Ropes, D. & Stam, C. *(2008),* *Praktijkgericht kennismanagement*, 1e druk, Boomonderwijs.
- Weggeman, M. *(2000),* *Kennismanagement: de praktijk*, 6e druk, Scriptum management.

# **Bijlage Pagina.**

Bijlage 1: Communicatiebeleid Albin Groep 45
Bijlage 2: Kennismanagementbeleid Albin Groep 59
Bijlage 3: Procesbeschrijving 73
Bijlage 4: Begeleidend schrijven (Tekst & Uitleg) 78
Bijlage 5: Geprogrammeerde instructie discussiemiddag 80
Bijlage 6: Uitkomsten en conclusies discussiemiddag 81
Bijlage 7: De nieuwe kennisstroom 83
Bijlage 8: Communicatiematrix Albin Groep (communicatiestructuur) 84

Bijlage 1: Communicatiebeleid Albin Groep

'Interne communicatie'
Communicatiebeleid voor de gehele Albin Groep

 Datum: 18 mei 2011**Inhoudsopgave Pagina**

Introductie interne communicatie **3**

1. Visie: wat willen we?

1.1 Visie op interne communicatie **4**
 1.1.1 Manier van communiceren **4**
1.2 Het doel van interne communicatie **5**

2. Beleid: wat moeten we doen?

2.1 Globaal doel **7**
 2.1.1 Belang van kernwaarden **7**
2.2 De basisstructuur van interne communicatie **7**
 2.2.1 De vier functies van interne communicatie **8**
 2.2.2 Open communicatieklimaat **10**

3. Implementatie: wat betekent dit in de praktijk?

3.1 Activiteiten **11**
3.2 Planning en Evaluatie **13**

**Introductie Interne Communicatie**

Werkprocessen binnen de organisatie kunnen zo effectief en efficiënt mogelijk functioneren als de interne communicatie op orde is. Taken binnen de organisatie kunnen goed op elkaar worden afgestemd, iedereen weet dan waar die aan toe is en kennis kan gemakkelijk met elkaar worden gedeeld. Daarnaast draagt goede interne communicatie ook bij aan een organisatiecultuur waarbinnen onderlinge samenwerking en kennisdeling wordt bevorderd.

Het doel van het interne communicatiebeleid binnen de Albin Groep is om ervoor te zorgen dat er op een goede, heldere en duidelijke manier wordt gecommuniceerd. Daarnaast is het beleid gericht op het creëren van een open communicatieklimaat en betrokkenheid bij medewerkers bij de eigen werkmaatschappij en de Albin Groep als geheel. Een goede interne communicatie draagt tevens bij aan het succesvol doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie.

Binnen de Albin Groep wordt met dit communicatiebeleid gestreefd naar heldere, duidelijke en transparante communicatie. Iedere medewerker moet binnen de Albin Groep zijn of haar stem kunnen laten horen. Dit kan als de communicatie tweezijdig en interactief is, dat betekent van de top naar de werkvloer en van de werkvloer naar de top.

De eerste stap in het communicatiebeleid is om de basis communicatiestructuur vast te stellen en vast te leggen. Elke werkmaatschappij van de Albin Groep is vrij om zijn eigen communicatiestructuur vorm te geven, zodat deze het beste bij de organisatie past. Deze beleidsnota geeft alleen de algemene kaders weer waarbinnen de interne communicatie moet worden gestructureerd. De komende periode zal hier binnen de Albin Groep de focus op komen te liggen, zodat het in de toekomst mogelijk is om steeds te verbeteren en te optimaliseren. Details over de implementatie van het beleid staan beschreven in hoofdstuk drie van deze beleidsnota.

**Leeswijzer**
In drie hoofdstukken wordt de beleidsnota over interne communicatie beschreven. Deze beleidsnota is tot stand gekomen door literatuuronderzoek, oriënterende interviews met medewerkers van elke werkmaatschappij en diepte interviews met directeuren en leidinggevenden. Het eerste hoofdstuk gaat vooral over de visie op interne communicatie en is voornamelijk een theoretische onderbouwing van het beleid. Dit beleid wordt in het tweede hoofdstuk beschreven en beschrijft wat er gedaan moet worden om de interne communicatie te optimaliseren. Als derde wordt er ingegaan op wat het beleid in de praktijk betekent en gaat het over de implementatie ervan.

**1. Visie: wat willen we?**

**1.1 Visie op interne communicatie**In de visie over interne communicatie wordt de volgende definitie van interne communicatie gebruikt:

'Interne communicatie is de planmatige, formele communicatie op alle niveaus (strategisch, tactisch, operationeel oftewel op macro-, meso-, microniveau) en tussen alle onderdelen van de organisatie, die is gericht op het verzekeren van betrokkenheid, motivatie en taak- en functiegericht gedrag van alle leden van de werkgemeenschap, met het oogmerk de organisatiedoelstellingen te effectueren en evenwicht te scheppen en te onderhouden tussen identiteit en imago. Zij voltrekt zich door middel van een welomschreven structuur en een professioneel onderhouden proces van uitwisseling van informatie' (Mastenbroek, Bos, 1998)

**Samenhang tussen interne en externe communicatie**
In deze definitie wordt de samenhang tussen interne communicatie (identiteit) en externe communicatie (imago) beschreven. Interne communicatie is dus niet een op zichzelf staand begrip, maar bevindt zich in een dynamisch speelveld tussen identiteit en imago. Deze samenhang is belangrijk, omdat het één de ander positief of negatief kan beïnvloeden. Slechte publiciteit is bijvoorbeeld van invloed op het imago maar ook op de identiteit van de organisatie, omdat medewerkers dan minder trots zijn op hun organisatie. Aan de andere kant, als medewerkers het gewenste gedrag uitdragen naar externen, heeft dat weer een positieve invloed op het imago. Het gedrag van medewerkers binnen een organisatie komt voort uit de kernwaarden die de organisatiecultuur vormen. Het is belangrijk dat de Raad van Bestuur, directeuren en leidinggevenden het juiste gedrag voorleven en op deze manier de organisatiecultuur positief beïnvloeden. Elke leider binnen de Albin Groep zal zich bewust moeten zijn van de samenhang tussen identiteit en het imago en de rol van interne communicatie hierin. Een goed gestructureerde en passende interne communicatie heeft dan niet alleen zijn positieve invloed de identiteit maar ook op het imago (externe communicatie).

**Informele communicatie**
Als aanvulling op de definitie die hierboven is gegeven, is het van belang om naast de formele communicatie ook aandacht te hebben voor informele communicatie. Informele communicatie is niet gestructureerd en veel dynamischer dan formele communicatie. Soms kan deze vorm van communicatie veranderingsprocessen binnen de organisatie juist bevorderen, maar in veel gevallen ook belemmeren. Het heeft dus een duidelijke functie, namelijk het aangeven van wat er werkelijk speelt binnen de organisatie. Dit biedt de organisatie een belangrijk instrument om te achterhalen waar eventuele knelpunten zitten, mits er de wil is om goed te luisteren. Als door een of andere manier het gebruik van het formele kanaal wordt geblokkeerd, dan wordt vaak het informele kanaal gebruikt om te communiceren.

**1.1.1 Manier van communiceren**
De manier waarop binnen de gehele Albin Groep gecommuniceerd wordt is ook een onderdeel van de visie op interne communicatie. Aan de hand van een aantal begrippen worden uitgangspunten beschreven voor de manier van communiceren die binnen de Albin Groep van toepassing is.

Als eerste is het **"wij-gevoel"** binnen de Albin Groep een belangrijk aandachtspunt. Binnen de Albin Groep is het van belang dat een medewerker zich ten eerste sterk verbonden voelt aan de eigen werkmaatschappij en op de tweede plaats met Albin Groep als geheel. Dit laatst is van belangrijk om samenwerking en kennisdeling tussen werkmaatschappijen te stimuleren. Vervolgens is het bewust worden van **"segmentatie"** van belang, zowel voor de interne als externe communicatie. Segmenteren is het indelen van verschillende doelgroepen, zodat de boodschap daarop afgestemd kan worden. Segmentatie vergroot het bewust zijn, dat er met communicatie doelgroepgericht moet worden omgegaan. Daarnaast is **"openheid"** van de communicatie van belang binnen Albin Groep, omdat open communicatie van positieve invloed is op samenwerking en op een kennisvriendelijke organisatie. Hierbij moet wel opgemerkt worden, dat een volledig open communicatieklimaat niet realistisch is. Iedere medewerker zal bijdragen aan het creëren van een open communicatieklimaat. Kenmerkend voor een open communicatieklimaat is het aangaan van een dialoog, veel interactie en tweezijdige communicatie. Binnen een open communicatieklimaat is het gewenst om via **"persoonlijke communicatiekanalen"** te communiceren, omdat dit het geven van feedback en het creëren van interactie gemakkelijker maakt. Niet in alle gevallen is persoonlijke communicatie geschikt, omdat het bijvoorbeeld vertragend kan werken. Daarom zullen er ook schriftelijke communicatiekanalen aanwezig moeten zijn ter ondersteuning. De **"richting"** van communicatie binnen de organisatie is ook een aandachtspunt. Aansluitend op het streven naar een open communicatieklimaat zal communicatie in alle richtingen goed ontwikkelt en georganiseerd moeten zijn (zie bijlage 2 Communicatiestructuur Albin Groep). Het laatste onderwerp dat van toepassing is op Albin Groep is de **"hiërarchie"** in de communicatie. Het is gewenst om zo weinig mogelijke hiërarchie te creëren om de communicatie zo duidelijk en helder mogelijk te houden. Communicatie die over te veel schijven gaat is zodanig vervormd, dat er een grote kans op miscommunicatie bestaat. Daarentegen zullen belangrijke boodschappen die gericht zijn op meerdere personen of als het om persoonlijke en/of vertrouwelijke informatie, via directeuren en leidinggevende verlopen, zodat de structuur wordt bewaakt.

**1.2 Het doel van interne communicatie**In de definitie, zoals in het begin is gegeven, wordt een aantal functies van interne communicatie beschreven: richten op betrokkenheid, op motivatie en op taakgericht gedrag. Koeleman (2003) omschrijft een viertal hoofdfuncties van interne communicatie die hierop aansluiten. Deze vier functies zijn: het faciliteren van het werkproces (taakinformatie), het motiveren en binden van de medewerkers, het richten van de organisatie (beleidsinformatie) en het optimaal gebruik maken van de aanwezige kennis. Deze functies van interne communicatie zijn herkenbaar binnen de interne communicatiestructuur van de gehele Albin Groep, zodat zij bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. De laatst genoemde functie kan ook omschreven worden als kennismanagement. Aan het onderwerp kennismanagement is een afzonderlijke beleidsnota gewijd in het kader van het vormgeven van een Albin breed kenniscentrum. Ter verduidelijking is hieronder een afbeelding weergegeven die de verschillende functies van interne communicatie weergeeft.

Afb. 1 Functies van interne communicatie (Koeleman, 2009)

**Dynamische vierhoek**
Deze theorie geeft de dynamiek tussen organisatiecultuur, -structuur, leiderschapsstijl en interne communicatie weer (afbeelding 2). In dit model is goed te zien welke rol interne communicatie speelt en hoe de interne communicatie beïnvloed wordt en kan worden. Het is voor Raad van Bestuur, directeuren en leidinggevende van belang dat zij zich bewust zijn van deze dynamiek, omdat hun communicatie en gedrag (leiderschapsstijl) van invloed is op de kwaliteit van de interne communicatie en van invloed is op de cultuur en structuur. De cultuur van een organisatie bestaat onder andere uit gemeenschappelijke waarden (shared values). Deze gemeenschappelijk waarden, ook wel kernwaarden genoemd, komen als het goed is tot uiting in het gedrag van elke medewerker binnen een organisatie. In het personeelsbeleid van Albin Groep komen de volgende waarden (shared values) voor, die gelden voor de gehele Albin Groep: *respect, waardering, erkenning van kwaliteiten, balans tussen werk en privé, betrouwbaarheid en gerechtigheid*. Het streven is dat deze vastgestelde waarden herkenbaar zijn in het gedrag van Raad van Bestuur, directeuren, leidinggevenden en medewerkers in de omgang met elkaar. Iedereen met een leidinggevende positie zal het gewenste gedrag moeten uitdragen en voorleven. Op deze manier kan de interne communicatie als management instrument worden ingezet.

Afb. 2 De dynamische vierhoek (Mastenbroek, Bos, 1998)

**Symmetrische communicatie**
Symmetrische communicatie is communiceren op basis van gelijkwaardigheid. Dat betekent dat communicatie niet als eenzijdig kan worden gezien, omdat het belang van de medewerkers net zo belangrijk is als die van de organisatie. Binnen de Albin Groep wordt er gestreefd naar tweezijdige communicatie, waarin de dialoog centraal staat. Op deze manier wordt er draagvlak gecreëerd voor beleidsplannen en eventuele organisatieveranderingen binnen de gehele Albin Groep. Door ook de behoefte en het belang van de medewerker in het oog te houden wordt de motivatie en de betrokkenheid van de medewerker vergroot. Op deze manier zal ook binnen Albin Groep worden gecommuniceerd.

**2. Beleid: wat moeten we doen?**In dit hoofdstuk staat beschreven wat er als Albin Groep nu gedaan moet worden om voornamelijk de interne communicatie verder te ontwikkelen en waar nodig te verbeteren. Het communicatiebeleid heeft hierbij ook als doel om de implementatie van organisatieveranderingen te ondersteunen en soepel te laten verlopen. De komst van het Albin brede kenniscentrum is zo'n verandering en om deze verandering succesvol te implementeren, is goede interne communicatie van belang. Daarnaast is de interne communicatie ook een instrument om een gezamenlijke identiteit te creëren, die alle werkmaatschappijen van de Albin Groep met elkaar verbindt. We beginnen dit hoofdstuk met het beschrijven van een globaal doel van dit communicatiebeleid.

**2.1 Globaal doel**Naar aanleiding van het eerste hoofdstuk, waarin staat beschreven wat we graag willen is het volgende doel te omschrijven:

Het zorgen voor goede communicatie die tijdig, helder, transparant en tweezijdig is. Het interne communicatiebeleid heeft ook als doel om betrokkenheid te creëren tussen de verschillende werkmaatschappijen en met de Albin Groep, zodat een cultuur kan ontstaat die de samenwerking en kennisdeling bevorderd. Daarnaast richt het interne communicatiebeleid zich ook op het verder ontwikkelen en verbeteren van de interne communicatiestructuur binnen de gehele Albin Groep, om ondersteuning te bieden tijdens organisatieveranderingen.

**2.1.1 Belang van kernwaarden**
Er wordt gezorgd voor samenhang tussen interne en externe communicatie. Dit betekent onder andere dat medewerkers ten alle tijden goed geïnformeerd zijn over de stand van zaken binnen hun eigen werkmaatschappij en binnen de gehele Albin Groep. Op deze manier kunnen medewerkers snel en adequaat reageren op vragen en reacties van belangrijke externe partijen. Dit betekent ook dat het gewenste gedrag van medewerkers naar elkaar en naar externe partijen (opdrachtgevers, cliënten, samenwerkingsorganisatie etc.) wordt gestimuleerd door eveneens Raad van Bestuur, directeuren en leidinggevenden. Zij zijn voorbeeld voor de manier van communiceren, zoals in de visie is beschreven. Belangrijke waarden die kenmerkend zijn voor een werkmaatschappij of voor de gehele Albin Groep zullen geïmplementeerd moeten worden in het gedrag. Dit kan door deze waarden bespreekbaar te maken, voor te leven en te vertalen naar concreet gedrag.

**2.2 De basisstructuur van interne communicatie**
Om communicatie vorm te geven in de dagelijkse praktijk is een duidelijke basisstructuur van communicatie binnen de Albin Groep en haar wrkmaatschappijen ontwikkelt. Iedere medewerker en leidinggevende binnen Albin Groep wordt op de hoogte gebracht van deze communicatiestructuur, zodat er gebruik van gemaakt kan worden. In deze structuur krijgen persoonlijke communicatie, aangevuld door schriftelijke en eventueel digitale communicatie een plek in de verschillende richtingen die een communicatiestructuur biedt. Daarnaast wordt meer gebruikt gemaakt van parallelle communicatie vanuit de Albin Groep, omdat deze vorm van communicatie een bijdragen kan leveren aan de betrokkenheid van medewerkers met de Albin Groep als geheel.

De gewenste communicatiestructuur van Albin Groep is gevisualiseerd en weergegeven in een model (zie bijlage 2). Aan de hand van deze communicatiestructuur kan de huidige communicatiestructuur aangevuld, aangepast of verder ontwikkelt worden. In deze structuur schept het management (Raad van Bestuur, directeuren en leidinggevenden) communicatiekanalen en communicatiemiddelen die een redelijk peil van informatie uitwisseling garanderen. Hierbij kan gedacht worden aan het instellen en structureren van verschillende vormen van overleg. Eveneens in de bijlage (bijlage 3 en 4) zijn twee matrix -en te vinden waar ingevuld kan worden hoe de huidige communicatiestructuur met betrekking tot alle persoonlijke, schriftelijke en digitale communicatie er binnen de Albin Groep en haar werkmaatschappijen uit ziet. Aan de hand van de ingevulde matrix- en kan per werkmaatschappij gekeken worden welke vormen van communicatie er aanwezig zijn en waar nodig aanvullingen, aanpassingen en verbeteringen kunnen worden toegepast. Op deze manier wordt het inzichtelijk gemaakt hoe de formele communicatie binnen de Albin Groep en binnen elke werkmaatschappijen loopt. Samenvattend komen de volgende punten voor in de basisstructuur van de interne communicatie binnen de gehele Albin Groep:

* Persoonlijke communicatie (overlegvormen, als werkoverleg, cliëntenoverleg, functioneringsgesprekken etc.)
* Schriftelijke communicatie (memo's, nieuwsbrieven, notulen etc.)
* Digitale communicatie (e-mail, Intranet)
* Communicatie in alle richtingen (verticaal, horizontaal, top-down en bottom-up)
* Interactie en tweezijdige communicatie

**2.2.1 De vier functies van interne communicatie**
In de communicatiestructuur van de gehele Albin Groep wordt aandacht besteed aan de vier hoofdfuncties van interne communicatie, zoals beschreven in de visie. Het interne communicatiebeleid binnen de gehele Albin Groep is erop gericht om deze vier functies na te streven. De functie: 'het optimaal gebruik maken van de aanwezige kennis', wordt uitgebreider besproken in een afzonderlijke beleidsnota.

**Faciliteren werkproces**
In deze hoofdfunctie is de interne communicatie er op gericht om werkprocessen binnen de organisatie te structureren, te coördineren en af te stemmen, zodat deze processen bijdragen aan de organisatiedoelen. Om dit te bereiken wordt taakinformatie gecommuniceerd naar medewerkers die betrokken zijn bij de verschillende werkprocessen binnen de Albin Groep. Taakinformatie bestaat uit informatie over het takenpakket en de functie van een medewerker, uit informatie over hoe een werkproces moeten worden uitgevoerd en uit informatie over wanneer en door wie een taak moet worden uitgevoerd.

Om voor afstemming te zorgen binnen verschillende werkprocessen worden er communicatiemomenten (overlegvormen) vastgesteld. Binnen deze communicatiemomenten worden verschillende taken binnen het werkproces op elkaar afgestemd en worden er afspraken gemaakt en vastgelegd. Omtrent belangrijke werkprocessen zijn praktische werk- en gedragsafspraken gemaakt en deze zijn bekend bij degene die betrokken zijn bij het werkproces. Elke medewerker binnen de Albin Groep is op de hoogte van zijn huidige en eventueel toekomstige takenpakket en zijn functie en bevoegdheden binnen de organisatie. Daarbij is elke medewerkers op de hoogte van de arbeidsvoorwaarden die gelden binnen de Albin Groep als geheel en binnen zijn eigen werkmaatschappij. De Albin Groep zorgt ervoor dat de algemeen geldende arbeidsvoorwaarden binnen Albin Groep bij de medewerkers bekend is. De werkmaatschappijen zelf zijn verantwoordelijk om eventuele aanvullende werkafspraken naar eigen medewerkers te communiceren

Binnen de Albin Groep en binnen elke werkmaatschappij wordt een inwerkprogramma ontwikkeld waarbinnen ruimte gemaakt wordt om informatie te verstrekken over hoe bepaalde werkprocessen moeten worden uitgevoerd. Daarnaast wordt hiervoor ook ruimte gemaakt in verschillende overlegvormen (bijvoorbeeld werkoverleg) en is de leidinggevende van de medewerker verantwoordelijk de medewerker te faciliteren in hoe hij zijn taak moet uitvoeren. Om ervoor te zorgen dat werkprocessen soepel verlopen zijn verschillende documenten als procedures, protocollen, handboeken, werkinstructies en planningsschema's, tijdig bekend bij medewerkers waarvan het belangrijk is dat zij kennis hebben van deze documenten.

De Albin Groep heeft binnen de interne communicatie de rol om de werkmaatschappijen te faciliteren in het werkproces met betrekking tot financiën, personeelszaken, kwaliteitzorg en kenniscentrum. De werkmaatschappijen zelf zijn verantwoordelijk voor het faciliteren van het werkproces op inhoudelijk gebied.

**Binden en motiveren medewerkers**
In deze hoofdfunctie levert de interne communicatie een bijdragen aan het binden en motiveren van medewerkers aan de organisatie. Om medewerkers binnen de gehele Albin Groep te motiveren is het van belang om een heldere en herkenbare basisstructuur voor communicatie te hebben, zodat de basis communicatie goed functioneert. Daarnaast is het erkennen van succes en complimenteren van individuele medewerkers en werkmaatschappijen een belangrijk onderdeel van de interne communicatie binnen de gehele Albin Groep om motivatie te stimuleren. Door ervoor te zorgen dat medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen binnen de organisatie, wordt de motivatie ook vergroot. Binnen de werkmaatschappij en de Albin Groep wordt hiervoor ook de ruimte gegeven.

De betrokkenheid en binding van medewerkers wordt vergroot, door ervoor te zorgen dat medewerkers trots kunnen zijn op hun organisatie. Dit kan door te achterhalen waar medewerkers trots op zijn, zodat het expliciet kan worden gemaakt en benadrukt kan worden in de interne communicatie. In de eerst plaats draagt de interne communicatie bij aan de betrokkenheid en binding van medewerkers aan hun eigen werkmaatschappij, maar op de tweede plaats is het belangrijk dat medewerkers zich ook in zekere mate betrokken voelen bij de Albin Groep als geheel. Op deze manier kan een open communicatieklimaat worden nagestreefd. Om betrokkenheid te creëren met de Albin Groep is de mate van contact met de organisatie voor medewerkers belangrijk om zich betrokken te kunnen voelen. In de communicatiestructuur zal daarom meer gebruik worden gemaakt van Albin brede communicatie (parallelle communicatie). Deze vorm van communicatie zal in zekere mate bijdragen aan het creëren van betrokkenheid met de Albin Groep en de werkmaatschappijen onderling. Binnen deze vorm van communicatie vindt interactie en tweezijdige communicatie plaats.

**Richten van organisatie**Binnen deze hoofdfunctie levert interne communicatie een bijdrage aan het richten van de gehele organisatie. Binnen de gehele Albin Groep, zal elke medewerker regelmatig door de eigen directeur of leidinggevende van de eigen werkmaatschappij op de hoogte worden gehouden van beleidsinformatie. Deze beleidsinformatie betreft informatie over de eigen werkmaatschappij en als nodig ook over de Albin Groep als geheel. Beleidsinformatie is informatie over missie, visie en strategie van de werkmaatschappij en over bijvoorbeeld belangrijke beleidsbeslissingen en ontwikkelingen die van invloed zijn op de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers. In de communicatie over beleid en beslissingen die zijn (of worden) benomen is het van belang dat er ook ruimte wordt gemaakt voor vragen, opmerking en feedback. Op deze manier is interactie en tweezijdige communicatie mogelijk, waardoor er ruimte kan worden gemaakt voor dialoog. Naast belangrijke informatie over de Albin Groep van de eigen directeur, wordt elke medewerker een aantal keren per jaar door de Raad van Bestuur als Albin Groep op de hoogte gehouden van de stand van zaken binnen de Albin Groep als geheel en wat dat voor medewerkers binnen de werkmaatschappijen betekent. Dit wordt zowel door persoonlijke- als schriftelijke communicatiekanalen gedaan en ook hier wordt er ruimte gemaakt voor vragen, opmerkingen en feedback.

Medewerkers worden pas van beleidsinformatie vanuit de Albin Groep op de hoogte gehouden, als hierover eerst met de directeuren en eventueel leidinggevenden is gesproken. Op deze manier is er de mogelijkheid om van te voren vragen te stellen en opmerkingen en feedback te geven. De Raad van Bestuur, directeuren en leidinggevenden van de gehele Albin Groep zullen dan de vertaalslag van beleid naar concrete situatie moeten maken voor de eigen medewerkers. Om beleidsinformatie goed te communiceren volstaat niet alleen schriftelijke en/of digitale communicatie. Om ruimte te creëren voor vragen en feedback en om belangrijke strategische doelstellingen levend te houden is het belangrijk om ook persoonlijke communicatie in te zetten bij het communiceren over beleid.

**Optimaal gebruik maken van aanwezige kennis**Binnen de gehele Albin Groep zal de aanwezige kennis geïnventariseerd en optimaal benut worden. In een afzonderlijke beleidsnota wordt hier uitgebreid aandacht aan besteed. Daarnaast wordt er in de interne communicatiestructuur aandacht besteed aan de komst en de bedoeling van het Albin brede kenniscentrum. Alle medewerkers zijn op de hoogte van de ontwikkelingen en belangrijke informatie omtrent het kenniscentrum, zodat medewerkers optimaal worden gefaciliteerd om kennis door middel van het kenniscentrum te kunnen gebruiken, hergebruiken, ontwikkelen, delen en toepassen.

**2.2.2 Open communicatieklimaat**
Het is belangrijk dat er in de communicatiestructuur binnen de gehele Albin Groep een cultuur verweven is waarin samenwerking en een open communicatieklimaat centraal staan, omdat deze cultuur zal bijdragen aan het slagen van een Albin breed kenniscentrum en omdat binnen een open communicatieklimaat prettige samenwerking kan plaatsvinden. De manier van communiceren, zoals beschreven in de visie, is dan verweven in de communicatiestructuur en daaraan gekoppeld het juiste gedrag. Het gedrag sluit aan bij de kenmerken en kernwaarden die binnen Albin Groep belangrijk worden gevonden.

**3. Implementatie: wat betekent dit in de praktijk?**In hoofdstuk twee is er globaal omschreven wat wij als Albin Groep moeten doen om de interne communicatie te structureren en waar nodig te optimaliseren. In dit hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op wat dit concreet betekent.

**Thema's en onderwerpen**In de communicatiestructuur van de Albin Groep en de werkmaatschappijen worden de volgende thema's en onderwerpen benadrukt:

*Taakinformatie*: Werkmaatschappijen en medewerkers krijgen op tijd praktische informatie om hun werkzaamheden goed te kunnen doen.

*Personeel en organisatie:* Medewerkers worden goed geïnformeerd over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden binnen de gehele Albin Groep.

*Beleidsinformatie:* Medewerkers binnen de gehele Albin Groep zijn op de hoogte van beleid en beslissingen die daarin zijn genomen. Hierin is het belangrijk dat medewerkers goed en tijdig geïnformeerd worden over waarom bepaalde beslissingen zijn genomen.

*Sociale informatie:* Medewerkers worden voorzien van informatie die hen het gevoel geeft dat zij gewaardeerd worden, zodat motivatie en tevredenheid wordt verhoogt. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het tonen van interesse en het erkennen en benadrukken van successen van medewerkers en werkmaatschappijen.

**3.1 Activiteiten**
De volgende aspecten vinden plaats binnen de communicatiestructuur van de Albin Groep en haar werkmaatschappijen en zullen bijdragen aan het structureren en optimaliseren van de interne communicatie:

* Persoonlijke communicatie
* Schriftelijke- en digitale communicatie

**Persoonlijke communicatie**Binnen de Albin Groep en binnen de werkmaatschappijen worden vaste overlegvormen vastgesteld, waarbinnen onder andere de boven genoemde thema's worden benadrukt. Voorbeelden van overlegvormen zijn: *vergaderingen, tweegesprekken, werkoverleg, spreekuren, managementoverleg, trainingen, workshops, lezingen, intervisie, supervisie, brainstormsessies, medewerkerbijeenkomsten* etc. Persoonlijke communicatie is belangrijk, omdat dit de meest effectieve vorm is van communicatie. In deze vorm is het mogelijk om tweezijdig en interactief te communiceren en om gelijk te kunnen reageren, zodat er een dialoog kan ontstaan.

*Medewerkerbijeenkomsten*
In het bijzonder wordt de medewerkerbijeenkomst apart benoemd, dit is een vorm van persoonlijke communicatie, maar onderscheid zich van andere overlegvormen doordat het meer een informeel karakter heeft dan bijvoorbeeld een vergadering of teamoverleg. Onder medewerkerbijeenkomsten vallen bijvoorbeeld: *teamdagen, personeelsuitjes, borrels* etc. Deze bijeenkomsten hebben als doel om kennis te maken met collega's op een ontspannen en informele manier. Vaak hebben deze bijeenkomsten een informeel gedeelte en een gedeelte waarin meer informatieve onderwerpen met elkaar kunnen worden besproken. Binnen de Albin Groep wordt dan ook minimaal een keer in het jaar een Albin Dag georganiseerd, waarbij het voor medewerkers in eerste instantie verplicht is om aanwezig te zijn. Het wordt gezien als een onderdeel van zijn of haar werkdag. De Albin Dag staat de eerste paar keren vooral in het teken van kennismaking met collega's van eigen en van andere werkmaatschappijen op een ontspannen manier. Het doel van deze medewerkerbijeenkomst is om kennis te maken met elkaar en de gehele Albin Groep en om de betrokkenheid met de Albin Groep en de andere werkmaatschappijen te vergroten.

Om duidelijke structuur aan te brengen in alle overlegvormen (incl. medewerkerbijeenkomsten) en om duidelijk en helder te maken welke overlegvormen er binnen de gehele Albin Groep zijn, worden alle overlegvormen geïnventariseerd en vastgesteld. Per overlegvorm wordt beschreven wat het doel is, welke thema's en onderwerpen er worden besproken, op welke manier het wordt vormgegeven, wie er bij aanwezig zijn, wanneer en hoe vaak het plaats vindt en als laatste op welke wijze er verslag wordt gelegd van gemaakte afspraken en besproken thema's. Als hulpmiddel kan hiervoor de communicatiematrix gebruikt worden (zie bijlage 3). Elke medewerker binnen de gehele Albin Groep is op de hoogte van alle overlegvormen die er zijn binnen zijn eigen werkmaatschappij en de Albin Groep. Op deze manier weet iedere medewerker wanneer hij of zij bepaalde informatie kan verwachten.

**Schriftelijke- en digitale communicatie**
Het gebruik van alleen persoonlijke communicatie is niet voldoende om effectief te kunnen communiceren binnen de gehele organisatie. Persoonlijke communicatie is in veel gevallen trager en lastiger te onthouden dan bijvoorbeeld schriftelijke communicatie. Daarom wordt er binnen de communicatiestructuur van de Albin Groep en de werkmaatschappijen ook gebruikt gemaakt van schriftelijke communicatie als aanvulling op de persoonlijke communicatie. Voorbeelden hiervan zijn: *nieuwsbrieven, memo's, e-mail, schriftelijke mededelingen/notulen, rapporten, ideeënbus, projectverslagen, personeelsbladen* etc. Het is belangrijk om als aanvulling schriftelijke communicatie op te nemen in de communicatiestructuur, omdat deze vorm van communicatie de nadelen van persoonlijke communicatie compenseert. Zo is schriftelijke communicatie sneller, beter te onthouden en heeft het een groter bereik. De meeste schriftelijke communicatie is ook om te vormen naar digitale communicatie, bijvoorbeeld een memo die via de e-mail wordt verstuurd. Daarom wordt onder schriftelijke communicatie ook alle digitale vormen verstaan.

Binnen de Albin Groep betekent het dat er elk kwartaal een Albin brede nieuwsbrief worden gepubliceerd voor alle medewerkers binnen de Albin Groep. Het doel van deze nieuwsbrief is om medewerkers op de hoogte te brengen van belangrijke informatie, beleidsinformatie en van wat er zich binnen de gehele Albin Groep afspeelt.

Net als alle persoonlijke communicatie wordt ook alle schriftelijke- en digitale communicatie geïnventariseerd en vastgelegd. Als hulpmiddel kan hiervoor de communicatiematrix gebruikt worden (zie bijlage 4). Per communicatiemiddel wordt beschreven wat het doel is van het middel, welke thema's en onderwerpen er in aanbod komen, welke frequentie het middel heeft, op welke wijze het tot stand komt, wie ervoor verantwoordelijk is en tot slot het bereik van het medium. Net als de persoonlijke communicatie is ook elke medewerker op de hoogte van de schriftelijke communicatiekanalen binnen de Albin Groep en zijn of haar werkmaatschappij.

*Ontwikkelen van Intranet*
Een belangrijk hulpmiddel bij digitale communicatie is intranet. In de komende jaren besteedt Albin Groep aandacht aan het ontwikkelen van een intranet dat onder andere de interne communicatie ondersteund, dit blijkt uit het ICT-plan van Albin Groep. Dit middel kan eveneens goed ingezet worden ter ondersteuning van kennismanagement in de vorm van een kenniscentrum. Het intranet draagt op deze manier bij aan de betrokkenheid en informatievoorziening van medewerkers bij Albin Groep en het draagt bij aan het snel en gemakkelijk beschikbaar stellen van verschillende soorten kennis, mits het op een goede manier wordt opgezet en geïmplementeerd. Het intranet is niet hetzelfde als een kenniscentrum. Een intranet kan voor heel veel verschillende dingen ingezet worden, als interne communicatie, kennismanagement, kwaliteitmanagement, facilitair management, personeelsmanagement etc. Intranet is dus een hulpmiddel en dat de interne communicatie kan versnellen en verbeteren.

Het ontwikkelen van een intranet is een project op zich en daarbij is een goede voorbereiding, goede afspraken, een duidelijke planning en een zorgvuldige implementatie vereist. Om tot een succesvol intranet te komen zullen verschillende partijen optimaal met elkaar moeten samenwerken (Koeleman 2002). Hierbij kan gedacht worden aan een partij die verantwoordelijk is voor het technische gedeelte van het intranet (hardware/software), een partij die zorgt voor de vormgeving (huisstijl), een partij die de communicatie rondom de verandering coördineert en eventueel een partij die trainingen verzorgt voor het gebruik van intranet. Daarnaast hebben toekomstige gebruikers ook veel invloed in het slagen of falen van een intranet. Bij de ontwerpfase van het intranet (de eerste fase) zal goed naar de behoeftes van medewerkers geluisterd moeten worden. Hieronder worden een aantal stappen en aandachtpunten genoemd waaraan gedacht moet worden bij het ontwikkelen en opzetten van een intranet.

*Stappenplan*
De eerste stap is om globale doelen, resultaten en randvoorwaarden (zoals: kosten, gebruik en beveiliging) op te stellen waarbinnen het intranetproject wordt vormgegeven. Daarnaast worden duidelijke en goede afspraken gemaakt over wie waar verantwoordelijk voor zal zijn, voor, tijdens en na het project. De volgende stap is het maken van een goed doordacht implementatieplan, waarin alle ideeën en plannen tot in detail zijn uitgewerkt. Vervolgens is de derde stap de uitvoering van het implementatieplan. Er kan de keuze gemaakt worden om bij de opstart van het intranet eerst een "pilot" te draaien bij een kleine groep medewerkers. Zij kunnen dan feedback geven, voordat het intranet geheel wordt geïmplementeerd, zodat de grootste problemen al zijn verholpen. In deze stap wordt ook gezorgd voor goede voorlichting voor de intranetgebruikers, in de vorm van bijvoorbeeld een demofilmpje. Daarnaast zijn er instructies en richtlijnen vastgesteld, die aangeven hoe het intranet gebruikt kan en mag worden. Als er gekozen is voor een "pilot" dan wordt vervolgens het intranet organisatiebreed geïmplementeerd. Bij de implementatie wordt interne communicatie ingezet ter ondersteuning in de vorm van een interne campagne. De laatste stap is het verbeteren van het intranet. Door middel van evaluatie van de behaalde resultaten kan het intranet steeds verder ontwikkelt worden.

**3.2 Planning en Evaluatie**In deze paragraaf wordt een globale planning beschreven waarop de Albin Groep zich de komende jaren zal gaan richten met betrekking op de interne communicatie (zie tabel 1 hieronder). Binnen elke werkmaatschappij worden keuzes gemaakt welke vaste communicatie uitingen zij graag willen inzetten binnen hun eigen werkmaatschappij. Daarbij is het handig om een jaarplanning te maken waarin naar voren komt wanneer welke vormen van communicatie worden ingezet.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Activiteit: | Periode: | Door wie?: |
| Vaststellen communicatie uitingen | Vanaf 1-6-2011 | Door RvB, directeuren en evt. leidinggevenden |
| Planning gemaakt van alle communicatie uitingen | 1-9-2011 | Door RvB, directeuren en evt. leidinggevenden |
| Ontwikkelen intranet | Vanaf 1-9-2011 tot eind 2012 | Door professional die ervaring heeft op het gebied van intranet in samen werking met een projectteam intranet  |
| Implementeren 'Pilot' intranet | Eind 2012 | Projectteam intranet |
| Implementeren Albin breed intranet | 1-1-2013 | Projectteam intranet |
| Ontwikkelen van Interne campagne om intranet onder de aandacht te brengen | Vanaf september 2012 | Communicatiemedewerker |
| Interne campagne om intranet onder de aandacht te brengen | Vanaf november 2012 | Communicatiemedewerker |

Tabel 1: Planning interne communicatie

**Evaluatie**Elk jaar in de maand juli wordt de interne communicatie geëvalueerd. In deze evaluatie wordt gekeken naar hoe de interne communicatie door medewerkers binnen de gehele Albin groep wordt gewaardeerd en om te kijken waar eventuele verbeteringen kunnen worden ingevoerd. Deze evaluatie wordt gedaan door een medewerker bedrijfsbureau door middel van interviews met medewerkers.

Bijlage 2: Kennismanagementbeleid Albin Groep

'Het kenniscentrum'
Kennismanagementbeleid voor de gehele Albin Groep

 Datum: 18 mei 2011

**Inhoudsopgave Pagina:**

Introductie kennismanagement **3**

1. Visie: wat willen we?

1.1 Kennismanagement **4**
1.2 Kennis en Informatie **4**
1.3 Basisprincipes kennismanagement **5**

2. Beleid: wat moeten we doen?

2.1 Globaal doel **7**
 2.1.1 Interne en externe kennis **7**
2.2 Vormgeving van basisprincipes **7**

3. Implementatie: wat betekent dit in de praktijk?

3.1 Activiteiten **10**
 3.1.1 Indirecte kennisdeling **10**
 3.1.2 Directe kennisdeling **11**
3.2 Algemene opmerkingen **13**
3.3 Planning en Evaluatie **14**

**Introductie kennismanagement**

Albin Groep wil haar kennis binnen de werkmaatschappijen en de Albin Groep als geheel optimaal kunnen benutten. Binnen elke werkmaatschappij van de Albin Groep is veel kennis aanwezig, bijvoorbeeld in de vorm van vaardigheden en ervaringen van medewerkers en verschillende methodieken en trainingen. Organisaties kunnen zich veel beter onderscheiden op basis van de unieke kennis die ze bezitten, dan op basis van hun producten en diensten die ze aanbieden, dit geld zeker voor de Albin Groep. Het is dus belangrijk om kennis goed te managen. Om de kennis binnen de Albin Groep goed te managen is er een kenniscentrum ontwikkeld voor de Albin Groep en haar werkmaatschappijen. Het kenniscentrum is een plek waar kennis en ervaringen vanuit alle werkmaatschappijen wordt geïnventariseerd en beschikbaar gesteld, zodat deze kennis kan worden hergebruikt. Op deze manier kan iedereen binnen de Albin Groep profiteren van elkaars deskundigheid.

Een kenniscentrum is bedoelt om de kennisstroom binnen de organisatie te faciliteren en te stimuleren en om de toegankelijkheid van de aanwezige kennis te vergroten. Dit doel wordt gerealiseerd door het beheren, bijhouden en borgen van relevante kennis binnen de gehele Albin Groep. Iedereen binnen de werkmaatschappijen van Albin Groep kan deze kennis gebruiken en benutten. Daarnaast maakt het kenniscentrum het mogelijk dat kennis gemakkelijk met elkaar gedeeld kan worden, zodat nieuwe kennis kan worden ontwikkeld. Kortom het kenniscentrum zal bijdragen aan het lerend vermogen en het innovatievermogen van de Albin Groep en haar werkmaatschappijen.

Het kenniscentrum bestaat uit een digitaal gedeelte dat ondersteund wordt door een Albin breed intranet. Er zal een speciale kennisbank ontwikkeld worden waar relevante kennis van elke werkmaatschappij is te vinden. Door middel van deze kennisbank kan kennis opnieuw gebruikt worden, waardoor bedrijfsprocessen sneller zullen verlopen. Daarnaast bestaat het kenniscentrum uit een meer 'humaan' gedeelte waarbinnen het mogelijk wordt gemaakt voor medewerkers om zichzelf te ontwikkelen en kennis te verrijken. Het kenniscentrum faciliteert hierbij door middel van opleidingen, cursussen en trainingen. Iedereen binnen de Albin Groep kan betrokken worden bij het kenniscentrum en heeft de mogelijkheid om zijn of haar steentje bij te dragen om nieuwe kennis te ontwikkelen. Het kenniscentrum van de Albin Groep zijn we eigenlijk zelf, omdat de meeste kennis die aanwezig is, te vinden is bij de medewerkers in de organisatie. Het kenniscentrum vergt daarom ook goede samenwerking tussen de werkmaatschappijen onderling en is te vergelijken met een proces dat zich de komende tijd steeds verder zal ontwikkelen. In hoofdstuk drie is uitgebreid beschreven hoe het kenniscentrum er concreet uit komt te zien.

**Leeswijzer**
In drie hoofdstukken wordt deze beleidsnota over kennismanagement beschreven. Dit beleid is tot stand gekomen op basis van literatuuronderzoek en oriënterende interviews met medewerkers van elke werkmaatschappij en diepte interviews met directeuren en leidinggevenden binnen de Albin Groep. Het eerste hoofdstuk gaat vooral over de visie op kennismanagement en is voornamelijk een theoretische onderbouwing van het beleid. Dit beleid wordt in het tweede hoofdstuk beschreven en beschrijft wat er gedaan moet worden om het kenniscentrum vorm te geven. Als derde wordt er ingegaan op wat het beleid in de praktijk betekent en gaat het over de implementatie ervan.

**1. Visie: wat willen we?**

**1.1 Kennismanagement**Over kennismanagement zijn verschillende definities te vinden. Koeleman (2003) noemt kennismanagement het creëren van een werkomgeving waarin iedereen wordt gestimuleerd om goed met kennis om te gaan en deze te delen met collega's. Hierbij is het belangrijk dat verschillende kennisprocessen worden vormgegeven, zoals het creëren,verspreiden, opslaan en toepassen van kennis. Het is van belang dat deze processen met elkaar samenhangen, zodat het managen van kennis verschillende voordelen kan opleveren, als concurrentievoordeel, versnellen van bedrijfsprocessen en het vergroten van het innovatievermogen van de organisatie. Dit alles kan door een efficiënte communicatiestructuur en een goed communicatie klimaat. Weggeman definieert kennismanagement als een hulpmiddel om de organisatiedoelstellingen sneller en beter te realiseren. Om eenduidigheid te creëren over het onderwerp kennismanagement is er voor de volgende algemene definitie gekomen:

Kennismanagement is het ontwerpen, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding met als doel het vergroten van de kennisproductiviteit, zodat de organisatie beter in staat is zijn doelstellingen te behalen (Ropes, Stam, 2008).

Zoals in de definitie wordt weergegeven is een belangrijk doel van kennismanagement de productiefactor kennis verhogen. Daarnaast is kennismanagement bedoeld om bedrijfsprocessen zo efficiënt en effectief mogelijk te maken, zodat optimaal resultaat kan worden behaald. Kennismanagement is er ook om ervoor te waken dat niet steeds opnieuw het wiel wordt uitgevonden, maar dat medewerkers binnen de gehele Albin Groep juist van de kennis van elkaar kunnen profiteren.

**1.2 Kennis en Informatie**Vaak wordt aan de woorden kennis en informatie dezelfde betekenis gegeven, maar in het kennismanagement worden duidelijk data, informatie en kennis onderscheiden. Data zijn gegevens waar nog geen betekenis aan is gegeven, zodra dat wel gebeurt spreken we over informatie. We spreken dan pas over kennis wanneer deze informatie is toegepast in de praktijk. Een belangrijk gegeven van kennis is dat het niet los kan staan van het individu, zoals informatie dat wel kan. Kennis zit en wordt vergaard in de hoofden van mensen. Om nog duidelijker het verschil tussen informatie en kennis te illustreren wordt de formule van Weggeman gebruikt. De formule luidt als volgt: K = I \* EVA, daarmee wordt bedoeld, Kennis is Informatie x Ervaringen, Vaardigheden en Attitude (Weggeman, 2000). Hiermee wordt gesteld dat kennis twee componenten heeft die niet los van elkaar kunnen worden gezien, maar wel onderscheid weergeven. De eerste component is informatie heeft vooral betrekking op het kennen en weten en kan persoonsonafhankelijk gemaakt worden. De tweede component ervaringen, vaardigheden en attitude, heeft meer betrekking op het willen, kunnen en mogen en is persoonsgebonden. Als een medewerker zijn ervaringen, vaardigheden en attitude expliciet maakt, dan wordt deze kennis informatie. Er kan dus een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen expliciete (I) en impliciete (EVA) kennis. Expliciete kennis is bijvoorbeeld te vinden in handboeken, protocollen, procedures, maar ook in literatuur, methodieken en diverse documenten. Impliciete kennis zit dus in de hoofden van mensen. Het is belangrijk dat aan beide vormen van kennis in het kenniscentrum van Albin Groep aandacht wordt besteed, omdat de twee componenten van kennis niet los van elkaar gezien kunnen.

**Informatie- en kennismanagement**
Slechts een deel van de kennis die een organisatie bezit is te vinden in protocollen, procedures, handboeken en andere documenten. Een groter deel van de kennis die een organisatie bezit is te vinden in de hoofden van de medewerkers. Dit maakt duidelijk wat het verschil is tussen informatiemanagement en kennismanagement. Informatiemanagement is het expliciet maken en digitaliseren van informatie om deze informatie zo efficiënt mogelijk beschikbaar te stellen. Kennismanagement daarentegen stelt dit wel als voorwaarde, maar is er vooral opgericht om kennis te delen met als doel om waardevolle kennis expliciet te maken. Daarnaast zorgt kennismanagement er ook voor dat medewerkers gemakkelijk collega's kunnen vinden om kennis mee te delen. Vanuit deze gedachte komt een bepaalde kennisstrategie voort, die ook wel de combinatiestrategie wordt genoemd. De kern van deze strategie is dat kennis aan de ene kant wordt vastgelegd en hergebruikt en aan de andere kant de focus wordt gelegd op het delen van kennis om complexe problemen op te lossen. Binnen de combinatiestrategie wordt er balans gecreëerd tussen kennis vastleggen en kennis overdragen, zodat nieuwe kennis kan worden ontwikkelt. De rol van kennismanagement binnen een organisatie komt dan te liggen in het faciliteren van een kennisproductieve omgeving. Deze combinatiestrategie wordt binnen het kenniscentrum van de Albin Groep als uitgangspunt genomen.

**1.3 Basisprincipes kennismanagement**In het kennismanagement zijn drie basisprincipes belangrijk. Deze basisprincipes zijn: de strategische verankering van kennismanagement in de organisatie, een op de juiste manier inrichten van kennisprocessen en het creëren van een kennisvriendelijke organisatie.

**Strategische verankering**
Net als elke andere discipline zal kennismanagement moeten bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Hierbij is kennisfocus van belang, dat wil zeggen dat strategische doelstellingen van de Albin Groep, maar ook die van de verschillende werkmaatschappijen naar inhoudelijke aandachtsgebieden/kennisgebieden worden vertaald. Het is van belang dat de organisatie beschikt over duidelijke kennisgebieden, omdat deze richting geven aan waar kennismanagement zich mee bezig moet houden om bij te kunnen dragen aan de organisatiedoelstellingen. Een kennisgebied kan omschreven worden als een discipline of onderwerp waar een organisatie goed in is of nog in wil worden om haar organisatiedoelstellingen te bereiken. Aan de hand van de kennisgebieden wordt kennis geïnventariseerd om zicht te krijgen op eventuele kennistekorten binnen de organisatie. Dat wil zeggen dat niet alle kennis gemanaged hoeft te worden, alleen de kennis(gebieden) die voor de organisatie doelstellingen van belang zijn en die extra waarde opleveren als deze kennis met elkaar gedeeld wordt.

**Kennisprocessen**
Als tweede is het inrichten van effectieve en efficiënte kennisprocessen een belangrijk principe. Een organisatie die gericht is op kennismanagement zal de verschillede kennisprocessen zo goed mogelijk moeten vormgeven. In de KennisWaardeKeten (zie bijlage 1) wordt de dynamiek en de samenhang van de verschillende kennisprocessen weergegeven. Door deze processen zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen wordt de productiefactor kennis vergroot. De volgende processen zijn te onderscheiden: *vaststellen benodigde kennis/kennis inventariseren, kennis ontwikkelen, kennis delen, kennis toepassen, kennis evalueren.* Om ervoor te zorgen dat er binnen de gehele Albin Groep belangrijke kennis niet verloren gaat, zal deze zorgvuldig moeten worden vastgelegd op een manier zodat het voor iedereen gemakkelijk te vinden is.

In het theoretische model: de kennisstroom (Bertrams, 2003) worden er vier kennisprocessen onderscheiden: *absorptie, generatie, diffusie en exploitatie* (zie bijlage 1). Met *absorptie* wordt het proces van kennis ontwikkelen bedoeld. Het doel hiervan is om nieuwe kennis te ontwikkelen die de basis vormen voor nieuwe producten en diensten. Dit vergt de kennis van meerdere medewerkers en vaak is voor absorptie een interdisciplinair team het meest effectief. Bij *generatie* gaat het om de ontwikkeling van de kennis van de individuele medewerker. Hierbij is het van belang dat de ambities van de medewerker en van de organisatie elkaar deels overlappen, zodat beide partijen hiervan kunnen profiteren. Met *diffusie* wordt het delen van kennis bedoeld. Dit proces neemt de sleutelpositie in van kennismanagement, omdat als kennis niet gedeeld wordt, de organisatie ook niet kan profiteren van de aanwezige kennis. Kennis kan zowel direct (face-to-face) of indirect (via een hulpmiddel) gedeeld worden, beide vormen zijn belangrijk in een effectief kennismanagement. Bij *exploitatie* gaat het om het benutten en hergebruiken van de gedeelde kennis. Het beschikbaar stellen van kennis betekent niet dat deze automatisch ook wordt gebruikt. Pas als de gedeelde en verkregen kennis ook daadwerkelijk wordt gebruikt wordt het rendement van de kennis verhoogt. Deze kennisprocessen worden binnen het kenniscentrum van de Albin Groep vormgegeven, zodat de kennisproductiviteit wordt vergroot.

**Kennisvriendelijkheid**
Als derde principe is het van belangrijk dat de kennisvriendelijkheid van verschillende organisatieaspecten ondersteunend zijn voor kennismanagement. Om inzicht te krijgen in de kennisvriendelijkheid van de organisatie kan gekeken worden in welke mate de organisatieaspecten een positieve bijdrage leveren aan kennismanagement (de werking van de kennisprocessen). De organisatieaspecten die hierop van invloed zijn, zijn: management, structuur, cultuur, systemen en medewerkers (Ropes, Stam, 2008). Om het kenniscentrum goed te laten werken wordt binnen de Albin Groep gestreefd naar een kennisklimaat, waarbinnen de verschillende kennisprocessen optimaal kunnen functioneren.

**2. Beleid: wat moeten we doen?**Aan de hand van hetgeen we als Albin Groep willen, is beleid beschreven over wat we moeten doen om kennismanagement vorm te geven in de vorm van een kenniscentrum. Dit beleid is te lezen in dit hoofdstuk en in dit hoofdstuk zal het vooral gaan over wat een kenniscentrum is, welk doel het kenniscentrum heeft en hoe we de basisprincipes van kennismanagement kunnen vormgeven binnen de Albin Groep en haar werkmaatschappijen.

**Wat is een kenniscentrum?**Een kenniscentrum is een centraal punt in de organisatie waar kennis en ervaringen worden verzameld en waarvandaan kennis wordt verspreid en hergebruikt, zodat nieuwe kennis kan worden ontwikkeld. Er zijn verschillende vormen van kenniscentra. De verschillen tussen kennissentra blijken uit de mate waarin het als verzamelplaats of distributiecentrum fungeert, de mate waarin het kenniscentrum reactief of proactief reageert en de mate waarin het afzetgebied intern en/of extern is.

Binnen de Albin Groep is het kenniscentrum een distributieplaats waar kennis wordt verzameld en verspreid binnen de verschillende werkmaatschappijen. Daarnaast is het kenniscentrum in zekere mate proactief, als het gaat om het proactief verspreiden van kennis en het aanpakken van kennisvragen die leven binnen de organisatie. Daarnaast is het afzetgebied van het kenniscentrum intern, omdat het kenniscentrum wordt ontwikkeld voor en door medewerkers zelf. Op de wat langere termijn kan het afzetgebied van het kenniscentrum uitgebreid worden naar extern, door bijvoorbeeld kennis vanuit het kenniscentrum aan externe partijen aan te bieden. Het kenniscentrum binnen de Albin Groep is dynamisch, innovatief, laagdrempelig en toegankelijk. Zoals in de introductie al is vermeld is het kenniscentrum meer een proces, dan dat het een statische en eenmalige actie is. Het is de bedoeling dat het kenniscentrum zichzelf steeds verder doorontwikkelt. Hieraan kan en mag iedereen binnen de gehele Albin Groep een bijdrage aan leveren.

**2.1 Globaal doel**Naar aanleiding van het eerste hoofdstuk wordt in het globale doel samengevat wat we willen bereiken met de komst van het kenniscentrum. Vervolgens wordt verder ingegaan op wat er gedaan moet worden om dit doel te bereiken. Het globale doel van het kenniscentrum is als volgt omschreven:

Het beheren, bijhouden en borgen van relevante aanwezige kennis binnen de gehele Albin Groep, zodat deze kennis door alle leden binnen de Albin Groep hergebruikt kan worden om bedrijfsprocessen effectiever en efficiënter te maken, maar ook om verschillende soorten en vormen van kennis binnen de Albin groep bij elkaar te brengen, zodat nieuwe kennis kan worden ontwikkelt en er nieuwe ideeën, producten en diensten ontstaan. Kortom, het vergroten van het lerend vermogen en het innovatievermogen van de gehele Albin Groep.

**2.1.1 Interne en externe kennis**
De kennis die binnen het kenniscentrum wordt samengebundeld betreft zowel impliciete als expliciete kennis. Dat wil zeggen dat er in het kenniscentrum informatie en persoonsgebonden kennis wordt beheert, bijgehouden, uitgewisseld, ontwikkeld en toegepast. Dit betreft informatie en persoonsgebonden kennis over de organisatie intern (vakinhoudelijk, vaardigheden etc.) en over de organisatie extern (trends, ontwikkelingen, ervaringen met opdrachtgevers etc.)

**2.2 Vormgeving van basisprincipes**
Een voorwaarde om het kenniscentrum te doen slagen is dat de organisatiedoelstellingen van de Albin Groep en van de werkmaatschappijen ten minste bij een groot deel van de medewerkers helder en duidelijk zijn, zodat de organisatiedoelstellingen vertaalt kunnen worden naar relevante kennisgebieden. De doelstelling van Albin Groep is om te investeren in kennisontwikkeling om haar positie in de markt te versterken en daaraan vast gekoppeld is de gedachte dat de groep meer waard is dan elke partij afzonderlijk. In de businesscase staat het volgende: *"In het kader van kennisontwikkeling zal deskundigheid van elkaar adequaat ingezet worden ten behoeve van het eigen werk. Op basis van de raakvlakken van de verschillende werkmaatschappijen kan er tot nieuwe producten en diensten gekomen worden. Door ook extern kennis te ontwikkelen met erkende instituten kan Albin Groep zich sterk landelijk profileren en zich zo positief positioneren in de markt."* De kennisgebieden geven de kennis weer die voor de Albin groep en haar werkmaatschappijen nodig is om hun strategische doelstellingen te behalen. Aan de hand van de doelstellingen van de Albin Groep en haar werkmaatschappijen zijn er voorlopige kennisgebieden vastgesteld, deze zijn als volgt:

* Methodieken & Trainingen
* Psychologische testen
* Deskundigheid van medewerkers
* Samenwerkingsorganisaties (Sociale kaart)
* Specifieke Thema's
* Maatschappelijke ontwikkelingen & Trends
* Kansen & Mogelijkheden

In de bijlage van deze beleidsnota is een matrix weergegeven waar de aanwezige kennis geïnventariseerd kan worden aan de hand van de bovengenoemde kennisgebieden (zie bijlage 2). In deze matrix worden de kennisgebieden toegelicht. Per kennisgebied kan aangegeven worden waar de kennis in de organisatie te vinden is.

Naast heldere kennisgebieden moeten kennisprocessen binnen het kenniscentrum zo efficiënt en effectief mogelijk worden vormgegeven. Hiervoor gebruiken we als uitgangspunt het model 'de nieuwe kennisstroom' met de aspecten: *absorptie, generatie, diffusie en exploitatie* en de KennisWaardeKeten (zie bijlage 1). De volgende kennisprocessen vergen binnen het kenniscentrum de aandacht:

* Kennis inventariseren
* Kennis ontwikkelen
* Kennis delen
* Kennis toepassen
* Kennis waarderen/beoordelen

**Kennis inventariseren**Binnen elke werkmaatschappij wordt de relevante aanwezige kennis geïnventariseerd, zodat deze kennis vervolgens samengebundeld kan worden binnen het kenniscentrum. De werkmaatschappijen bepalen aan de hand van hun strategische doelstellingen en kennisgebieden welke kennis relevant is voor het kenniscentrum.

**Kennis ontwikkelen**
Op basis van een kennistekort ('knowledge gap'), wordt er kennis ontwikkeld. Dit kennis tekort kan aan de hand van het verschil tussen de geïnventariseerde kennis binnen de gehele Albin Groep en de benodigde kennis van de werkmaatschappijen worden vastgesteld. Het ontwikkelen van kennis binnen de Albin Groep kan op twee manieren. De kennis wordt ontwikkeld door een individuele medewerker, door hem of haar een opleiding, training en/of cursus te laten volgen. Of de kennis wordt ontwikkeld binnen de organisatie. Bij het ontwikkelen van kennis binnen de organisatie, is het kenniscentrum verantwoordelijk voor de juiste samenstelling van een interdisciplinaire team dat kennis over een bepaald onderwerp zal gaan ontwikkelen. De samenstelling van dit team is weer afhankelijk van de kennisvraag die er leeft binnen de werkmaatschappijen. Het kenniscentrum faciliteert zowel bij de individuele kennisontwikkeling als bij de collectieve kennisontwikkeling binnen de Albin Groep. Voorbeelden van onderwerpen waar kennis over ontwikkelt kan worden zijn, welzijn nieuwe stijl en de overdracht van jeugdzorg van provincies naar gemeenten.

**Kennis delen**
De geïnventariseerde kennis en eventueel nieuwe ontwikkelde kennis worden binnen de gehele Albin Groep gedeeld. Deze kennisdeling vindt plaats in zowel directe kennisdeling (face-to-face) als indirecte kennisdeling (via hulpmiddelen). Het kenniscentrum biedt vooral mogelijkheden om indirect kennis te delen en schept daarbij de voorwaarde om direct kennis met elkaar te kunnen delen. Het is belangrijk dat kennis wordt gedeeld, zodat de werkmaatschappijen kennis van elkaar kunnen (her)gebruiken en het geheel aan kennispotentieel binnen de gehele Albin Groep wordt benut. Om het kennisdelen te stimuleren worden medewerkers door hun leidinggevende en directeuren gestimuleerd om zowel kennis over te dragen aan het kenniscentrum, als om kennis te halen en te vragen. Op deze manier wordt de balans bewaakt tussen kennis halen en brengen, zodat het kenniscentrum levend wordt gehouden.

**Kennis toepassen**Het proces van kennis toepassen is eveneens een belangrijk proces. Als opgedane, ontwikkelde en gedeelde kennis niet wordt gebruikt en toegepast dan is het nutteloze kennis voor de organisatie. Het toepassen en hergebruiken van kennis wordt gestimuleerd, zodat voorkomen wordt dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden.

**Kennis waarderen/beoordelen**
In het kennisproces waarin kennis wordt gewaardeerd en beoordeeld wordt er steeds afgevraagd of de geïnventariseerde, ontwikkelde, gedeelde en toegepaste kennis relevant is voor de organisatie. Daarnaast wordt er per kennisproces gekeken hoe het proces verloopt en welke verbeteringen er eventueel kunnen worden ingevoerd.

**Belang van organisatieaspecten**Door kennis te delen wordt het lerend vermogen van de organisatie vergroot, mits het kennisklimaat zo is ingericht dat medewerkers kennis kunnen, mogen en willen delen. Er zal hierin door de Albin Groep en de werkmaatschappijen gefaciliteerd moeten worden om het delen van kennis in te bedden in de dagelijks praktijk. Dit kan door ervoor te zorgen dat de verschillende organisatieaspecten, als management, structuur, cultuur, systemen en medewerkers, zo zijn ingericht dat het de kennisprocessen binnen het kenniscentrum ondersteunt en niet belemmert.

Voor het management binnen de Albin Groep geldt, dat coachend leiderschap passend is om de werking van het kenniscentrum te ondersteunen. Dat betekent medewerkers begeleiden, vertrouwen geven en helpen bij het behalen van resultaten. Voor de structuur van de Albin Groep betekent het dat deze niet te ingewikkeld moet zijn en de kennisstroom vrijuit via alle richtingen moet kunnen lopen. Daarnaast betekent het voor de (digitale)systemen die ingezet worden om kennis te delen en/of te ontwikkelen, dat deze up to date en toegankelijk zijn. Voor de cultuur binnen de gehele Albin Groep is het belangrijk dat deze gericht is op onderling vertrouwen en een hoge betrokkenheid met de Albin Groep als geheel waarin samenwerking centraal. Als laatste wordt ervoor gezorgd dat medewerkers binnen de werkmaatschappijen communicatief sterk zijn in staat zijn om goed samenwerken.

**3. Implementatie: wat betekent dit in de praktijk?**In hoofdstuk twee is globaal beschreven wat we als Albin Groep moeten doen om het kenniscentrum vorm te geven en goed te laten functioneren. In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op wat dit in de praktijk betekent. Er wordt ingegaan op welke activiteiten en middelen er ingezet worden om de doelstellingen die in het globale doel staan beschreven te bereiken.

**3.1 Activiteiten**De volgende activiteiten en middelen worden in de komende tijd ingezet om het kenniscentrum steeds meer vorm te geven binnen de gehele Albin Groep. Er wordt een indeling gemaakt tussen directe kennisdeling door middel van ontmoeting en samenwerking tussen medewerkers binnen de gehele Albin Groep en indirecte kennisdeling door middel van hulpmiddelen als bijvoorbeeld een intranet. In paragraaf twee worden algemene opmerkingen beschreven die betrekking hebben op het kenniscentrum.

**3.1.1 Indirecte kennisdeling**De volgende activiteiten hebben met name betrekking op het delen en ontwikkelen van persoonsonafhankelijk kennis. Om het mogelijk te maken om kennis indirect te delen wordt binnen de Albin Groep aandacht besteed aan het ontwikkelen van een intranet. Dit intranet zal de volgende activiteiten ondersteunen. Meer over het intranet is te vinden in de beleidsnota over interne communicatie.

* Kennisbank
* Medewerkerprofiel
* Forum
* Lesson learned
* Boekenplank

**Kennisbank**
Binnen de gehele Albin Groep wordt een digitale kennisbank ontwikkeld. In deze kennisbank is de kennis te vinden, die is en wordt geïnventariseerd vanuit de verschillende werkmaatschappijen voor de gehele Albin Groep. In deze kennisbank wordt een categorisatie gemaakt (eventueel) aan de hand van de kennisgebieden of thema´s waar de werkmaatschappijen zich op richten. Per kennisgebied of thema kan gezocht worden naar de juiste informatie, door het intypen van zoekwoorden. Er komt dan ook automatisch in beeld waar deze informatie binnen de gehele Albin Groep te vinden is.

**Medewerkers profiel**
Elke medewerker binnen de Albin Groep krijgt een eigen medewerkerprofiel. In deze profielen staan relevante gegevens van de medewerker, die voor andere medewerkers interessant kunnen zijn. Zo wordt relevante kennis en vaardigheden van de medewerker beschreven eveneens als de opleidingen, cursussen en trainingen die hij heeft gevolgd. (zie bijlage 3 voor een format van een medewerkers profiel). Op deze manier kan het geheel aan kennispotentieel binnen de Albin Groep worden benut. Het bepalen van de relevante kennis en vaardigheden gebeurt in samenspraak met de leidinggevende. Daarnaast is elke medewerker verantwoordelijk voor het maken, bijhouden en eventueel wijzigen van zijn eigen profiel. Het kenniscentrum kan hierin een faciliterende rol spelen, door zelf ook de profielen te monitoren. De medewerkerprofielen zijn ingedeeld per werkmaatschappij en elk kwartaal worden nieuwe medewerkers geïntroduceerd aan de hand van hun eigen profiel. Door middel van zoekwoorden kan een medewerker snel gevonden worden. Als er een bepaald onderwerp wordt ingetypt, zal de zoekfunctie vervolgens zoeken naar medewerkers die over dit onderwerp deskundig zijn. Zolang het nog niet mogelijk is om deze medewerkerprofielen digitaal te maken wordt eerst een 'smoelenboek' (in PDF-bestand) gemaakt waarin relevante gegevens van medewerkers staan. Deze informatie zal verstrekt worden naar elke werkmaatschappij en zal om de vier maanden worden bijgewerkt en opnieuw worden verstuurd.

**Forum**
In een later stadium van het kenniscentrum wordt een forum ontwikkeld waar medewerkers belangrijke onderwerpen kunnen aanstippen om hierover te discussiëren en kennis en ervaringen uit te wisselen. Hierin krijgen medewerkers de mogelijkheid om over allerlei onderwerpen vragen stellen aan het kenniscentrum. Van tevoren worden (spel)regels opgesteld voor het gebruik van het forum om misbruik te voorkomen. Daarnaast zal het forum door de kenniscoördinator in de gaten worden gehouden of er aan de spelregels gehouden wordt en om te signaleren welke vragen en thema's er leven binnen de organisatie. Deze vragen worden door de kenniscoördinator in de gaten gehouden om waar nodig op deze vragen in te spelen. Het forum kan nog niet ingezet worden als er nog geen intranet beschikbaar is. Daarom kunnen medewerkers, voordat een Albin breed intranet is ontwikkeld, met hun vragen en opmerkingen tijdelijk terecht via een speciaal e-mailadres dat wordt aangemaakt voor het kenniscentrum: **kenniscentrum@albingroep.nl**. De kenniscoördinator en het kennisteam beheren dit e-mailadres en zorgen voor een snelle reactie, binnen maximaal twee dagen.

**Lesson learned**In het kenniscentrum wordt per werkmaatschappij geïnventariseerd en bijgehouden welke projecten in het verleden zijn gelopen en welke projecten er op dit moment lopen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van 'lesson learned'. Dit is een aantal punten die een medewerker of een aantal medewerkers heeft geleerd tijdens het uitvoeren van een nieuwe methode of een nieuw project. Daarnaast worden ook succesverhalen in de 'lesson learned' vermeld, omdat ook hiervan geleerd kan worden. Een medeweker individueel of in samenwerking met andere collega's kan een 'lesson learned' samenstellen. De 'lesson learned' worden vervolgens geborgd in de kennisbank van het kenniscentrum. Aan de hand van een bepaalde format kunnen medewerkers zelf een 'lesson learned' samenstellen, zodat het kenniscentrum dit in de kennisbank kan plaatsen. In het kader van 'lesson learned' worden ook projectevaluaties in de kennisbank geplaatst, zodat niet alleen de lessen die geleerd zijn, maar ook relevante informatie over trends en doelgroepen binnen een bepaald gebied met elkaar gedeeld worden.

**Boekenplank**
Daarnaast wordt er binnen de Albin Groep een digitale boekenplank ontwikkeld. In deze boekenplank is alle relevante literatuur te vinden die binnen de gehele Albin Groep aanwezig is, zodat iedereen binnen de Albin Groep gebruik kan maken van deze literatuur. Eerst zal de literatuur binnen de werkmaatschappijen door het kennisteam moeten worden geïnventariseerd. Vervolgens is het mogelijk dat medewerkers zelf boeken of literatuur kunnen toevoegen, door dit te melden bij het kenniscentrum. Daarnaast kan iedereen aan de hand van een korte recensies of reacties vertellen waarom de literatuur aan te bevelen is of waarom niet. Op deze manier blijven medewerkers op de hoogte van relevante literatuur binnen het vakgebied.

**3.1.2 Directe kennisdeling**De volgende activiteiten hebben met name betrekking op het delen en ontwikkelen van persoonsgebonden kennis.

* Het Kennisteam
* Kenniscoördinator
* Workshops &Trainingen & Lezingen
* Ontwikkelteams
* Intervisiebijeenkomsten
* Denktank

**Het Kennisteam**
De eerste stap richting het kenniscentrum is het inventariseren van de kennis die er binnen de Albin Groep aanwezig is. De kennisgebieden (zie paragraaf 2.1.1), dienen als handvat om te beoordelen welke kennis relevant genoeg is om te inventariseren. De geïnventariseerde kennis wordt samengebundeld in de kennisbank van het kenniscentrum. Om kennis te inventariseren wordt er per werkmaatschappij iemand gevraagd/uitgekozen, die deel gaat uitmaken van het kennisteam binnen de Albin Groep. Op deze manier zijn zij betrokken bij het kenniscentrum en tegelijkertijd zijn zij een gemakkelijk aanspreekpunt voor collega's om vragen neer te leggen en ideeën en kansen aan te geven. Het kennisteam komt regelmatig bij elkaar om vorderingen omtrent het kenniscentrum te bespreken en de geïnventariseerde kennis te delen. Het kennisteam spreekt af welke kennis binnen elke werkmaatschappij de prioriteit heeft om als eerste te inventariseren, het meeste voor de hand liggend is de kennis omtrent methodieken, trainingen, deskundigheid en specifieke thema's. In een later stadium van het kenniscentrum kan gekeken worden naar het inventariseren van kennis die buiten de organisaties beschikbaar is, zoals maatschappelijke ontwikkelingen, trends, kansen en mogelijkheden. De werkmaatschappijen bepalen samen wat waardevolle en relevante kennis is om op te nemen in het kenniscentrum, door middel van overleg tussen kennisteam en directeuren. Elke lid van het kennisteam overlegt ook regelmatig met eigen directeur over stand van zaken. De medewerkers in het kennisteam spreken onderling af hoe zij binnen hun eigen werkmaatschappij kennis gaan inventariseren, zodat dit op een uniforme manier gebeurd. Binnen elke werkmaatschappij wordt dan de zelfde structuur gehanteerd en is voor iedereen de informatie straks ook gemakkelijk te vinden op het intranet.

**Kenniscoördinator**
Het kenniscentrum wordt gecoördineerd door een kenniscoördinator die verantwoordelijk is voor het bijhouden, beheren en up to date houden van het kenniscentrum. De voornaamste taak van de kenniscoördinator is het actief bij elkaar brengen van vraag en aanbod binnen de gehele Albin Groep. De coördinator heeft ook als taak om relevante kennis te verzamelen vanuit de omgeving van de organisatie en deze kennis te verspreiden binnen de werkmaatschappijen. De coördinator is werkzaam binnen de Albin Groep en maakt deel uit van het kennisteam. Het functioneren en evalueren van diverse acties van het kenniscentrum zijn geborgd in de planning en control cyclus van het kwaliteitssysteem.

**Workshops & Trainingen & Lezingen**Vanuit het kenniscentrum worden workshops, trainingen en lezingen gegeven aan medewerkers binnen de gehele Albin Groep. Om trainingen en workshops te geven kan het kenniscentrum medewerkers van de eigen werkmaatschappijen inschakelen, maar eventueel ook externe deskundigen uitnodigen. De trainingen en cursussen die worden gegeven in het kader van het kenniscentrum zijn afhankelijk van de vragen en thema's die binnen de werkmaatschappijen leven. Afhankelijk van het onderwerp worden medewerkers al dan niet vrijblijvend uitgenodigd om een cursus en/of training bij te wonen. Medewerkers krijgen hierbij ook de mogelijk om zichzelf in te schrijven voor een cursus en/of workshop waar zij geïnteresseerd in zijn. De Albin Groep en haar werkmaatschappijen zullen hierin moeten faciliteren om dit voor medewerkers mogelijk te maken. Daarnaast kunnen in het kader van het kenniscentrum ook cursussen gegeven worden over onderwerpen die vakinhoudelijk relevant zijn. In een later stadium kan het kenniscentrum zelf ook trainingen gaan ontwikkelen, die zij aan medewerkers kan geven, maar ook aan externe partijen kan aanbieden.

**Ontwikkelteams**Om kennis binnen de gehele Albin Groep te ontwikkelen wordt er op basis van een kennistekort of kennisvraag vanuit de werkmaatschappijen een ontwikkelteam samengesteld. Dit team bestaat uit verschillende medewerkers binnen de Albin Groep, afhankelijk van de kennisvraag. De kenniscoördinator in samenspraak met het kennisteam en directeuren zoeken de leden van een ontwikkelteam bij elkaar. Bij voorkeur is het ontwikkelteam zoveel mogelijk interdisciplinair, om nieuwe kennis te stimuleren. Dit team ontfermt zich over het onderwerp of de vraag waarover kennis moet worden ontwikkeld. De personen in het team werken samen in projectverband en hebben regelmatig contact met elkaar. Het kenniscentrum zal het mogelijk moeten maken dat de teams zelf een digitaal platform samen kunnen stellen waarin alleen de leden van het team gezamenlijk kennis kunnen uitwisselen en afspraken kunnen maken en plannen. Daarnaast moet het mogelijk gemaakt worden dat de leden van het team ook de ruimte krijgen om tijd te kunnen investeren in het ontwikkelen van kennis.

**Intervisiebijeenkomsten**
Naast het organiseren van trainingen en cursussen en het faciliteren van ontwikkelteams, organiseert het kenniscentrum indien gewenst ook intervisie bijeenkomsten tussen verschillende functionarissen binnen de gehele Albin Groep. Functionarissen als, mentor/job coaches, gedragsdeskundigen, trainers, begeleiders en werkmeesters. De breedte van de Albin Groep geeft de mogelijkheid om medewerkers vanuit de verschillende werkmaatschappijen met eenzelfde functie in een intervisiegroep samen te brengen. Medewerkers krijgen dan de mogelijkheid om kennis met elkaar uit te wisselen, zodat zij van elkaars ervaringen en inzichten kunnen leren.

**Denktank**
In een later stadium als het kenniscentrum enigszins concreet is vormgegeven en is ingebed in de dagelijkse praktijk van de werkmaatschappijen, zal het kenniscentrum onafhankelijke bijeenkomsten organiseren voor verschillende belangengroepen binnen de jeugdzorgbranche. Hierbij kan gedacht worden aan partijen als de Raad voor de Kinderbescherming, (Jeugd)Reclassering Nederland, Justitie en gemeentes. Het doel van deze bijeenkomst, is om met elkaar te kunnen sparren over bepaalde onderwerpen die actueel zijn binnen de jeugdzorgbranche en om met elkaar ideeën uit te wisselen en nieuwe inzichten op te doen. Daarnaast biedt deze bijeenkomst ook de mogelijkheid om het netwerk te vergroten en relaties te onderhouden met belangrijke stakeholders.

**3.2 Algemene opmerkingen**Naast de verschillende activiteiten die worden ingezet in het kader van het kenniscentrum, zijn er nog algemene punten die belangrijk zijn om te beschrijven, zoals hoe wordt de kennisdeling en kennisontwikkeling en het gebruik van het kenniscentrum gestimuleerd.

Naast het stimuleren van kennisdeling en ontwikkeling door leidinggevenden en directeuren, zullen ook de leden van het kennisteam hier een belangrijke rol in spelen. Zij zullen actief medewerkers op de hoogte houden van de nieuwste kennis die op het kenniscentrum is geplaatst, zodat het duidelijk is voor medewerkers wat er in het kenniscentrum is te vinden. Elk lid van het kennisteam zal binnen zijn eigen werkmaatschappij het kenniscentrum onder de aandacht brengen. Dit kan door een aantal keren per jaar iets over het kenniscentrum te vertellen tijdens werkoverleg of teamvergaderingen. Medewerkers krijgen dan ook de gelegenheid om vragen te stellen en met ideeën te komen.

Door medewerkers te stimuleren om het digitale kenniscentrum (kennisbank, forum, boekenplank) te blijven bezoeken zal het kennisteam structureel medewerkers via de e-mail op de hoogte houden van het laatste nieuws, ontwikkelingen, onderwerpen omtrent het kenniscentrum en van vragen die er op het forum te vinden zijn. Het onderwerp kenniscentrum zal daarnaast ook in de interne communicatiestructuur binnen de gehele Albin Groep aan bod komen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van communicatiekanalen/middelen in de communicatiestructuur van de gehele Albin Groep (zie beleidsnota interne communicatie).

**3.3 Planning en Evaluatie**In deze paragraaf staat een globale planning beschreven van alle voorgaande activiteiten. Een aantekening hierbij is dat het kenniscentrum een proces is, dat steeds wordt door ontwikkeld.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Activiteit:** | **Periode:** | **Door wie?:** |
| Samenstellen en benoemen kennisteam en kenniscoördinator | Tussen 1-7-2011 en 1-8-2011 | Raad van Bestuur samen met directeuren |
| Inventarisatie van interne kennis + inventariseren literatuur | Tussen 1-9-2011 en 1-9-2012 | Kenniscoördinator & Kennisteam |
| Implementatie van het kenniscentrum | Vanaf september 2011 | Kenniscoördinator & Kennisteam |
| Implementeren 'digitaal' kenniscentrum met medewerkerprofielen, kennisbank, forum, 'lesson learned', boekenplank i.v.m. intranet | Vanaf 1-1-2013 | Kenniscoördinator & Kennisteam & eventueel andere betrokkenen (projectteam intranet) |

 **Evaluatie**Elk jaar in de maand juni wordt de kennis op het kenniscentrum en de werking van het kenniscentrum geëvalueerd. In de evaluatie worden steeds twee vragen gesteld de eerste vraag is: Is de ontwikkelde, opgedane, gedeelde en vastgelegde kennis relevant voor de ambities van de organisatie? De tweede vraag is: Verlopen de kennisprocessen binnen het kenniscentrum optimaal? Er wordt dan gekeken of de planning nog steeds klopt, of het kenniscentrum vooruitgang boekt, of het werkt zoals is gewenst en waar eventuele verbeteringen plaats kunnen vinden. Dit gebeurt door middel van gesprekken met medewerkers binnen de verschillende werkmaatschappijen. De evaluatie wordt gedaan door de leden van het kennisteam.

Bijlage 3: Procesbeschrijving

Zoals in de onderzoeksopzet al is beschreven is het onderzoeksproces een belangrijk onderdeel om niet alleen belangrijke data te verzamelen, maar ook om draagvlak te creëren voor het kenniscentrum. In dit hoofdstuk wordt dan ook beschreven hoe het proces in werkelijkheid is verlopen en welke keuzes er tijdens het proces zijn gemaakt.

**Fasen van onderzoek**
Is het proces ook daadwerkelijk zo gelopen als van te voren is bedacht? Dat is een belangrijke vraag om te beantwoorden. In het plan van aanpak worden een aantal fasen beschreven, om structuur aan te brengen in het onderzoeksproces. In deze beschrijving van het onderzoeksproces worden de verschillende fasen en de uitwerking ervan uitgebreider beschreven. De verschillende fasen zijn op volgorde van tijd hieronder weergegeven in een schema. Dit schema is bedoelt om het proces te visualiseren en zo een beter beeld te kunnen schetsen van het hele traject.

*Bijlagen: Afb.1 Fasenmodel*

**Oriëntatiefase**
In deze fase is literatuur gelezen over relevante onderwerpen omtrent een kenniscentrum, hierbij kan gedacht worden aan (interne) communicatie, kennismanagement, kennisprocessen, communicatie- en kennisklimaat etc. Hoofdstuk 3 geeft een goede indicatie van de gelezen literatuur. Parallel daaraan zijn oriënterende gesprekken met medewerkers gevoerd om een beeld te krijgen van wat er in de praktijk zich afspeelt binnen de gehele Albin Groep. Uit informele gesprekken met medewerkers kwam steeds naar voren dat medewerkers vanuit de werkmaatschappijen zich weinig verbonden voelen met de Albin Groep als geheel. De oriënterende interviews zijn daarom ingezet om te toetsen of deze aanname ook daadwerkelijk klopt. Steeds is een combinatie gemaakt tussen de gelezen literatuur en de gesprekken in de praktijk. Op deze manier is de theorie toegepast in de praktijk en is de praktijk ook getoetst door middel van de gelezen literatuur. Op basis van de literatuurstudie en de oriënterende gesprekken is een gespreksnotitie gemaakt over hoe de interne communicatie en kennismanagement in de vorm van een kenniscentrum het beste kan worden vormgegeven binnen de Albin Groep. Om deze gespreksnotitie een bepaalde structuur te geven is er gekozen om deze tekst in de delen in drie hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk gaat over de visie op interne communicatie en kennismanagement. Het tweede hoofdstuk gaat over het beleid/strategie van de interne communicatie en kennismanagement en het derde hoofdstuk gaat in op hoe dit er dan uit gaat zien in de praktijk en wat het betekent voor de medewerkers van de verschillende werkmaatschappijen van Albin Groep.

Vanuit de literatuurstudie en de interviews is getracht de gewenste situatie te schetsen in de vorm van een gespreksnotitie, zie model hierboven (fase 1). De oriënterende gesprekken met medewerkers hebben gemiddeld een uur geduurd. In totaal hebben er acht medewerkers uit de verschillende werkmaatschappijen meegewerkt aan deze gesprekken. In dit oriënterende onderzoek is vooral gekeken naar hoe medewerkers de communicatie binnen de eigenwerkmaatschappij en binnen de gehele Albin Groep waarderen en daarnaast ook wat zij vinden van het delen van kennis tussen de werkmaatschappijen en binnen de eigen werkmaatschappij. Het resultaat van deze fase is de gespreksnotitie, die in de volgende fase zal dienen als handvat voor de diepte interviews.

Om de juiste respondenten te werven voor het oriënterende onderzoek, is per werkmaatschappij contact opgenomen met de directeur of leidinggevende. Per werkmaatschappij zijn twee medewerkers gevraagd om mee te werken aan deze gesprekken. De organisatie UB is in deze fase buiten beschouwing gelaten, omdat het merendeel van de medewerkers van UB werkt als zelfstandig ondernemer en op locatie of vanuit huis werkt.

**Discussie ronde één**
Aan het begin van deze fase is de gespreksnotitie (ontwikkelt in fase 1) opgestuurd naar de respondenten die van te voren zijn benaderd en gevraagd om mee te werken aan het onderzoek. Het aantal respondenten bestaat uit alle directeuren en leidinggevenden binnen de Albin Groep, in totaal zijn dit 13 medewerkers, zie tabel hieronder voor de samenstelling. Met elk van de respondenten is een diepte interview gehouden, waarin de gespreksnotitie is besproken en waarin naar hun wensen, behoeften en ideeën zijn gevraagd over de onderwerpen die in deze gespreknotitie staan beschreven. De respondenten zijn eerst telefonisch benaderd voor het maken van een afspraak voor een diepte interview. Na het telefonisch gesprek is de gespreksnotitie opgestuurd met een begeleidend schrijven met uitleg over hoe het diepte interview in zijn gang zal gaan en over hoe zij zich moeten voorbereiden op het gesprek en wat er van hen verwacht wordt (zie bijlage 4 voor begeleidend schrijven).

Tabel 1: Samenstelling respondenten

|  |  |
| --- | --- |
| Bedrijfsbureau/Werkmaatschappij: | Functie respondent: |
| 1. Albin Groep | Raad van Bestuur |
| 2. Albin Groep | Hoofd bedrijfsbureau |
| 3. Actium | Leidinggevende |
| 4. Actium | Leidinggevende |
| 5. Titan | Directeur |
| 6. Titan | Leidinggevende |
| 7. Titan | Leidinggevende |
| 8. Titan | Leidinggevende |
| 9. Arta | Directeur |
| 10. Arta | Leidinggevende |
| 11. Atria | Directeur |
| 12. Atria | Leidinggevende |
| 13. UB | Directeur |

Ter voorbereiding op de diepte interviews is een interviewinstructie samengesteld, met als doel om de structuur van de diepte interviews te bewaken, zonder dat het gestructureerde interviews worden. De interview instructie is alleen bedoeld voor de onderzoeker zelf. De interviewinstructie is tot stand gekomen op basis van de deelvragen die zijn benoemt in het plan van aanpak (Hoofdstuk 2) en de verschillende onderwerpen die in de theorie over interne communicatie en kennismanagement tijdens de literatuurstudie naar voren kwamen. Hieronder is de interviewinstructie van de diepte interviews weergegeven in tabel 2.

De diepte interview met de respondenten zijn ingedeeld in twee gedeeltes. Het eerste gedeelte bestaat uit een introductie en een spontane vraag die nog niet refereert naar de gespreksnotitie van interne communicatie en kennismanagement. Er is hiervoor gekozen om ervoor te zorgen dat het gesprek niet te veel wordt ingekaderd door het van te voren geschreven gespreksnotitie. Het tweede deel van het interview gaat dieper in op het de gespreksnotitie en de onderwerpen die daarin besproken zijn. Doordat de respondenten zich van te voren hebben ingelezen over de verschillende onderwerpen kunnen zij beter hun mening geven over de onderwerpen die in het gesprek naar boven komen en hebben zij van te voren al een beeld kunnen vormen over het kenniscentrum.

Tabel 2: Interviewinstructie

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Opbouw:** | **Topics:** | **Duur:** |
| Introductie | Welkom, Doel van het gesprek, Opname memorecorder | 5 min. |
| Vraag 1: (Spontaan) Stel dat je morgen wakker wordt en alles gaat zoals jij dat wil toegespitst op interne communicatie en het kenniscentrum, hoe ziet jou dag er dan uit? | Interne communicatie, Kenniscentrum, Ambities, Knelpunten | 15 min. |
| Vraag 2: Wat is je mening over de huidige interne communicatiestructuur binnen de gehele Albin Groep en hoe zou je het willen zien? | Communicatiemiddelen, Organisatiecultuur, Hoofdfuncties, Manier van communiceren, Doelstellingen, Feedback, Activiteiten | 30 min. |
| Vraag 3: Wat vind je de beste manier om een kenniscentrum vorm te geven binnen de Albin Groep? | Kenniscentrum, Kennisgebieden, Kennisprocessen, Kennisvriendelijkheid, Doelstellingen, Stimuleren kennisdelen, Activiteiten | 35 min. |
| Afronding | Algemene opmerkingen, Vragen, Matrix- en, Nazorg | 5 min. |

**Topics vraag 1:**Interne communicatie: Hoe moet de interne communicatie eruit komen te zien volgens jou?
Kenniscentrum: Hoe moet het kenniscentrum eruit zien volgens jou?
Ambities: Wat zou je graag met de komst van een kenniscentrum willen bereiken/veranderen? Wat wil je bereiken met de verbetering van de interne communicatiestructuur?
Knelpunten: Welke belemmeringen zorgen ervoor of hebben ervoor gezorgd dat je ambities nog niet werkelijkheid zijn geworden?

**Topics vraag 2:**
Communicatiemiddelen: Welke communicatiemiddelen zijn er in de huidige structuur aanwezig? Welke waardering geef jij deze middelen?
Organisatiecultuur: Hoe zou je de Albin cultuur omschrijven? Zijn de kernwaarden (shared values) die beschreven zijn in het personeelsbeleid herkenbaar binnen Albin Groep? Wordt er moeite gedaan om de kernwaarden te implementeren?
Hoofdfuncties: Worden de vier hoofdfuncties van interne communicatie in zekere mate nagestreefd? Waar is eventueel verbetering nodig? In welke mate voelen medewerkers zich betrokken met de Albin Groep?
Manier van communiceren: Op welke manier wordt er nu binnen de Albin Groep gecommuniceerd? Wat vind je van de manier waarop gecommuniceerd moet worden, zoals beschreven staat in de visie (beleidsnotitie)?
Doelstellingen: Welke doelstellingen zou je willen behalen om de interne communicatie te optimaliseren? Wanneer ben je tevreden? Hoe zou je dat willen bereiken?
Feedback: Vind je dat er voldoende feedbackmomenten aanwezig zijn binnen de huidige communicatiestructuur? Waar blijkt dat uit? Hoe zou je dat het beste willen vormgeven?
Activiteiten: Wat vindt je van de activiteiten die staan beschreven in de tekst (concept beleidsnotitie)? Wat zou werken en wat niet? Hoe zie je het voor je?

**Topics vraag 3:**
Kenniscentrum: Wat versta je onder een kenniscentrum en wat vindt je ervan heb je er behoefte aan? Zo ja, wat mis je dan op dit moment waardoor een kenniscentrum uitkomst kan bieden? Zou je willen dat het meer een verzamelplaats is of een distributiecentrum? Wil je dat het kenniscentrum proactief reageert of reactief? Hoe moet het kenniscentrum werken: Wie beheert, registreert en houdt kennis bij? Hoe komt kennis bij medewerkers en andersom? Hoe zie je jouw eigen rol voor je (rol van de werkmaatschappij) met betrekking tot het kenniscentrum?
Kennisgebieden: Wat vindt je van de kennisgebieden, zoals ze zijn beschreven in de tekst? Zijn dit voor jou werkmaatschappij relevante kennisgebieden, welke kennisgebieden mis je of welke zijn niet relevant?
Kennisprocessen: Hoe verlopen op dit moment de kennisprocessen binnen Albin Groep (ontwikkelen (opleidingen), delen, toepassen en evalueren)? Aan welke kennisprocessen zou volgens jou meer aandacht aan besteed moeten worden?
Kennisvriendelijkheid: In welke mate vind je de organisatiefactoren (management, structuur, cultuur, systemen en medewerkers) van Albin Groep bijdragen aan de (werking van de kennisprocessen) kennisvriendelijkheid?
Doelstellingen: Welke doelstellingen zou je willen behalen met de komst van het kenniscentrum? Wanneer ben je tevreden? Hoe wil je dat bereiken?
Stimuleren kennis delen: Hoe denk je dat kennisdeling en/of kennisontwikkeling het beste kan worden gestimuleerd? Denk je dat medewerkers het belang inzien om kennis te delen? Zien zij dit als moeite of winst?
Intranet: Wat vindt je van een Albin breed intranet?
Activiteiten: Wat vindt je van de activiteiten, zoals ze zijn beschreven in de tekst? Wat zou werken en wat niet? Hoe zie je het voor je?

Tijdens deze tweede fase is de gewenste situatie (gespreksnotitie) vergeleken met de huidige situatie (meningen en opvattingen van respondenten), zie fase twee van afbeelding 2. Uit de diepte interviews kwam regelmatig naar voren dat de gewenste situatie zoals die is beschreven in de gespreksnotitie nog niet overeenkomt met de huidige situatie en dat daartussen nog een 'gat' zit om te overbruggen. Tegelijkertijd hebben de respondenten hun wensen, ideeën en behoeften uitgesproken over hoe de gewenste situatie er met betrekking tot de interne communicatie en het kenniscentrum eruit moet komen te zien. Over het algemeen kwamen de wensen, behoeften en ideeën overeen met hetgeen is beschreven in de gespreksnotitie. De volgende stap in deze fase is het aanpassen, heroverwegen en verder ontwikkelen van het gespreksnotitie op basis van de uitkomsten van het onderzoek. Deze aangepaste gespreksnotitie is in de vorm van een concept beleidsnotitie voor de tweede keer opgestuurd naar alle respondenten. Aan het einde van deze fase is nog eens terug gekeken naar de inzichten en de theorieën die in fase één zijn opgeschreven om te vergelijken of de eerste inzichten nog overeenkomen met de huidige inzichten.

**Discussieronde twee**Aan het begin van deze fasen hebben alle respondenten de concept beleidsnotitie gelezen ter voorbereiding op de groepsdiscussie (studiemiddag). In deze beleidsnotitie zitten hun eigen wensen, behoeften en ideeën op een anonieme manier verwerkt. In deze bijeenkomst zijn de resultaten uit de diepte interviews teruggekoppeld aan de respondenten en daarnaast is de concept beleidnotitie gepresenteerd. Vervolgens is er gezamenlijk gediscussieerd over de herschreven beleidsnotitie. Als handvat voor de discussie zijn er zes stellingen bedacht:
**1.** 'Het beleid over het vormgeven van het kenniscentrum is compleet.'
**2.** 'De implementatie (beleid) van het kenniscentrum is haalbaar en realistisch.'
**3.** 'Het kenniscentrum moet op een andere manier worden vormgegeven.'
**4.** 'Mijn medewerkers zullen veel gebruik maken van het kenniscentrum.'
**5.** 'Mijn medewerkers zijn bereid om tijd en energie te steken in dit kenniscentrum.'
**6.** ‘Ik ben het eens met het doel van het kenniscentrum zoals dat in het beleidsplan staat beschreven (Bladzijde 7).’

Er is voor een discussievorm gekozen waarin eerst in teams deze stellingen worden besproken en vervolgens alle uitkomsten nog eens worden besproken in de hele groep. Iedere respondent heeft als handvat een discussie-instructie gekregen (zie bijlage 5 voor een instructie van de discussie).Met de uitkomst van deze groepsdiscussie is de concept beleidsnotitieaangepast en gewijzigd tot een definitieve beleidsnotitie. Deze beleidsnotitie van interne communicatie en kennismanagement is eveneens te vinden in de bijlage (bijlage 1 en 2).

Bijlage 4: Begeleidend schrijven (Tekst & Uitleg)

 Albin Groep bv
 Stationsweg 19a
 6711 PJ Ede
 www.albingroep.nl

Datum: 16 februari 2011

Betreft: Gesprek over interne communicatie en kenniscentrum

Beste *(Voor- en achternaam respondent)*,

Hierbij bevestig ik onze afspraak op **...** om ... uur, locatie: ....... In deze brief zal ik het één en ander toelichten over het gesprek met als onderwerp de interne communicatie en de vormgeving van een Albin breed kenniscentrum.

Het doel van het gesprek is om ideeën en opvattingen van leidinggevende te verzamelen over de bovengenoemde onderwerpen. De inhoud van de gesprekken wordt betrokken bij de vormgeving van het beleidsplan en mijn scriptie. De gesprekken zijn onderdeel van mijn afstudeer project om advies te geven over de vormgeving van een kenniscentrum. Belangrijk bij het lezen van de tekst is dat de tekst puur bedoelt is om te verkennen wat de meningen en ideeën zijn binnen de Albin Groep over relevante aspecten die betrekking hebben op het vraagstuk: Hoe kan een kenniscentrum het beste worden vormgegeven?

**Project fasen**
Het project bestaat uit drie verschillende fasen. De eerste fase is de oriënterende fase waarin literatuur onderzoek is gedaan en oriënterende interviews met medewerkers zijn gehouden. Op basis van deze activiteiten is een concept beleidsplan geschreven dat als handvat dient voor het gesprek. De twee notities van het interne communicatiebeleid en het kennismanagementbeleid zijn als bijlage bijgevoegd. Wil je deze notities doorlezen ter voorbereiding op het gesprek?

De tweede fase is de fase waarin daadwerkelijk onderzoek gedaan wordt de naar ideeën en opvattingen van leidinggevenden binnen de Albin Groep. Op dit moment zitten we aan het begin van tweede deze fase. Vervolgens wordt aan de hand van de verzamelde gegevens een voorlopig concept beleidsplan geschreven.

In de laatste fase wordt het voorlopige beleid gepresenteerd tijdens een studiemiddag, op 18 Mei 2011, die in het teken zal staan van interne communicatie en het kenniscentrum. Uiteraard ontvang je ter zijner tijd een uitnodiging en een progamma van deze middag, maar houdt deze datum alvast vrij in je agenda. Tijdens deze middag wordt ruimte gegeven om gezamenlijk nog eens kritisch naar het beleid te kijken en daarover te praten en discussiëren. Aan de hand van deze dag wordt de laatste hand gelegd aan het beleid en wordt het vastgesteld door de Raad van Bestuur.

**Praktische informatie**
De gesprekken worden opgenomen, zodat tijdens het gesprek gefocust kan worden op het gesprek zelf en niet op het vastleggen daarvan. Het gesprek zal ongeveer anderhalf uur duren. Om het gesprek goed te laten verlopen is het van belang dat de bijgevoegde tekst gelezen wordt, omdat ik tijdens het gesprek zal vragen naar opvattingen over onderwerpen die in de tekst aan bod komen.

Ik hoop dat ik voldoende informatie heb gegeven ter voorbereiding op het gesprek, zo niet dan kan ik altijd gemaild of gebeld worden.

Met vriendelijke groet,

Annemarie Harthoorn
Stagiaire communicatie Albin Groep bv

E. a.harthoorn@albingroep.nl
T. 0318-693930

*Bijlage 1: (Concept) Communicatiebeleid
Bijlage 2: (Concept) Kennismanagementbeleid*

Bijlage 5: Geprogrammeerde instructie discussiemiddag

**Discussie instructie: 18-05-2011**De discussieronde vindt plaats aan de hand van zes stellingen die gaan over het kenniscentrum en het beleid daarover. De stellingen zijn bedoeld als uitgangspunt voor de discussie, het hoeft dus niet perse zo te zijn, dat je het helemaal eens of helemaal oneens 'moet' zijn met een stelling.

**Drie teams**
Er worden drie teams gemaakt van ongeveer 4 á 5 personen. Het eerste team (Team A) begint met de eerste twee stellingen. Het tweede team (Team B) begint met de derde en vierde stelling. Het derde team (Team C) begint met de vijfde en de zesde stelling. Na de eerste twee stellingen gaat elk team verder met de eerst volgende stelling (Voorbeeld: team C begint na stelling vijf en zes, met stelling één, dan twee enz.). Op deze manier komen alle stellingen even goed aan bod.

In de tabel hieronder zijn de zes stellingen weergegeven. Naast elke stelling is er ruimte om aantekeningen te maken. Aan het eind van de discussie (als alle stellingen uitgebreid zijn besproken) is het de bedoeling dat elk team een samenvatting maakt van de bevindingen en uitkomsten van de discussie. Hiervoor krijgt elk team een flip-over vel en een stift. Vervolgens presenteert één teamlid uit elk team deze samenvatting aan de hele groep aan de hand van het flip-over vel. Belangrijke punten, die naar boven komen tijdens de discussies in de teams, worden gezamenlijk besproken.

|  |  |
| --- | --- |
| **Stellingen:** | **Ruimte voor aantekeningen:** |
| **1.** 'Het beleid over het vormgeven van het kenniscentrum is compleet.' **(A)** |  |
| **2.** 'De implementatie (beleid) van het kenniscentrum is haalbaar en realistisch.'**(A)** |  |
| **3.** 'Het kenniscentrum moet op een andere manier worden vormgegeven.'**(B)** |  |
| **4.** 'Mijn medewerkers zullen veel gebruik maken van het kenniscentrum.'**(B)** |  |
| **5.** 'Mijn medewerkers zijn bereid om tijd en energie te steken in dit kenniscentrum.'**(C)** |  |
| **6.** ‘Ik ben het eens met het doel van het kenniscentrum zoals dat in het beleidsplan staat beschreven (Bladzijde 7).’ **(C)** |  |

**Presentatie van samenvatting**
Elk team presenteert om de beurt zijn samenvatting aan de hele groep. Iedereen mag pas op elkaar reageren als alle drie de presentaties zijn gehouden. Het is daarom verstandig om aantekeningen te maken tijdens de presentatie van een ander team.

|  |
| --- |
| **Overige opmerkingen:** |

Bijlage 6: Uitkomsten en conclusie discussiemiddag

**Uitkomsten en conclusies van strategisch overleg 18-05-2011**

Naar aanleiding van de presentatie over het kenniscentrum, die is gehouden op woensdag 18 mei, hebben er discussierondes plaats gevonden over dit onderwerp aan de hand van een zestal stellingen. Hieronder worden de stellingen genoemd met daarbij de uitkomsten en samenvatting van de discussies.

**Stellingen**

**1. 'Het beleid over het vormgeven van het kenniscentrum is compleet.'**Er mist nog een toevoeging aan het doel van het kenniscentrum, namelijk: Het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast is het belangrijk dat alle kennis up to date wordt gehouden door de kenniscoördinator. Elke werkmaatschappij is verplicht om kennis te brengen aan het kenniscentrum. De inbreng van een werkmaatschappij aan het kenniscentrum worden meegenomen in gesprekken/beoordeling van directeuren.

**2. 'De implementatie (beleid) van het kenniscentrum is haalbaar en realistisch.'**Dit hangt af van hoe het implementatieplan verder wordt vormgegeven, met betrekking tot: hoe, wat, wie, wanneer, kosten en tijdsinvestering.

Er moet eerst vanuit de Raad van Bestuur samen met directeuren een duidelijke visie komen over waar het zwaartepunt moet komen te liggen. Gaan we eerst investeren en genereren we dan winst? Of genereren we eerst winst om de middelen en capaciteiten te hebben om het kenniscentrum vorm te geven?

**Kaders en Stappen**
Er moeten eerst duidelijke afspraken worden gemaakt over wie waar verantwoordelijk voor is en wie welke taken op zich neemt binnen het kenniscentrum en hoeveel uren dat gaat kosten.

Er moet bepaald worden hoe de verschillende activiteiten worden uitgevoerd, of dat binnen elke werkmaatschappij het zelfde is of niet. Dit moet eerst duidelijk op elkaar worden afgestemd.

Daarnaast moet er gekeken worden naar wat er eerst moet gaan gebeuren om in fasen het kenniscentrum steeds meer vorm te geven. Er zal een heldere en duidelijke planning moeten worden gemaakt (gefaseerde planning).

Wat gaat het kenniscentrum kosten? Hoe wordt alles gefinancierd? Hierover zullen ook duidelijke afspraken moeten worden gemaakt.

Er moeten afspraken gemaakt worden over de tijdsinvestering in het kenniscentrum, wat is haalbaar en wat niet?

Er zal een communicatieplan moeten worden gemaakt om ervoor te zorgen dat taken goed op elkaar worden afgestemd en iedereen ook op de hoogte blijft van alle ontwikkelingen en vorderingen rondom het kenniscentrum.

De wens is om niet te lang te wachten met het kenniscentrum, omdat het wel belangrijk is om kennis te managen, gezien hetgeen er de komende periode allemaal op ons afkomt, maar we moeten ook niet meteen heel groot starten (voorzichtig beginnen). Het is verstandiger om eerst ons bezig te houden met trends en ontwikkelingen in plaats van met interne kennis.

**3. 'Het kenniscentrum moet op een andere manier worden vormgegeven.'**
Nee, maar is dit wel de tijd om met kenniscentrum te starten? Er zijn eerst een aantal stappen te zetten en kaders vast te stellen om te beginnen met de start van het kenniscentrum. De basis is van allergrootste belang voor de officiële start van het kenniscentrum, zoals de timing, visie, missie, eenduidigheid Raad van Bestuur en directeuren.

**4. 'Mijn medewerkers zullen veel gebruik maken van het kenniscentrum.'**
Ja, dit ligt ook aan het onderwerp en of de informatie op het kenniscentrum up-to-date wordt gehouden. Hierbij is het belangrijk dat het helder en duidelijk is wat het kenniscentrum oplevert? Mogelijkheden en kansen moeten worden benut en daarvoor moet ook ruimte gecreëerd worden door directeuren, managers en Raad van Bestuur.

**5. 'Mijn medewerkers zijn bereid om tijd en energie te steken in dit kenniscentrum.'**
Ja. De balans zal bewaakt moeten worden binnen het kenniscentrum tussen halen en brengen. Deelname aan het kenniscentrum, door de individuele medewerker, moet iets zijn wat een aanvulling biedt, het moet geen belasting worden. Alle medewerkers, moeten door middel van duidelijk kaders, de zelfde inbreng, qua tijd, scholing ed. hebben. Er zitten veel haken en ogen aan. Je moet voorkomen dat kennis ontwikkelingen alleen maar in eigen belang is, dat iemand zich extreem gaat ontwikkelen, cursus volgen, en stopt een onevenredig aantal uren in het bijhouden van kennis. Kennis ontwikkelingen is zowel van persoonlijk belang, maar ook vooral van organisatie belang.

**6. ‘Ik ben het eens met het doel van het kenniscentrum zoals dat in het beleidsplan staat beschreven.’**
Zie stelling 1.

**Samenvattende conclusie**

Het 'plaatje' dat we nu hebben van hoe het kenniscentrum moet worden vormgegeven is de ambitie, daar willen we naartoe. Maar voordat we deze ambitie waar kunnen maken zijn er eerst nog een aantal kaders te stellen en stappen te zetten. Er zal een concreet implementatieplan moeten worden uitgedacht en uitgewerkt dat antwoord geeft op de vragen: Wie? Wat? Hoe? Wanneer? Kosten? etc. Hierover zal de Raad van Bestuur samen met de directeuren duidelijke afspraken moeten maken om zo samen de implementatiefase verder uit te denken, zodat het opzetten van het kenniscentrum haalbaar en realistisch is.

Bijlage 7: De nieuwe kennisstroom


*Bijalgen: Afb.2 De nieuwe kennisstroom (Bertrams, 2003)*

Met **absorptie** wordt het ontwikkelen van kennis bedoeld. Een organisatie zal kennis moeten ontwikkelen om te kunnen blijven bestaan in de steeds vernieuwende maatschappij. Het doel van absorptie is om nieuwe kennis te ontwikkelen die de basis gaan vormen voor nieuwe producten en diensten van de organisatie en die voldoen aan de behoefte van de klant. Dit vergt onder andere interdisciplinaire teams (Bertrams, 2003).

Bij **generatie** gaat het om de ontwikkeling van de individuele kennis en vaardigheden. Hierbij gaat het om het opdoen van kennis, anders als absorptie richt generatie zich tot het individu. Het gaat hierbij om het optimaal leren van medewerkers dat ten goede komt aan de kennisproductiviteit van de organisatie. Kennis opdoen kan door het lezen van literatuur en vakbladen en naar het gaan van trainingen, cursussen en opleidingen, maar leert ook van de taken die hij uitvoert (Bertrams, 2003). Daarnaast leert een medewerker ook van zijn coach of leidinggevende, dit wordt ook wel de meester-gezel constructie genoemd.

Met **diffusie** wordt het delen van kennis bedoeld. Het delen van kennis neemt een sleutel positie in binnen de kennisstroom, omdat als kennis niet wordt gedeeld, deze kennis bij dezelfde persoon blijft en niet wordt hergebruikt (Bertrams, 2003). Dit proces is dus belangrijk voor succesvol kennismanagement en dus ook voor het vormgeven van het kenniscentrum binnen de Albin Groep. Daarnaast zijn er twee manieren om kennis te delen, directe (face to face) of indirecte kennisdeling (via hulpmiddel). Hiermee kan ook gelijk een link worden gelegd aan expliciete en impliciete kennis. Impliciete kennis kan alleen direct gedeeld worden of zal eerst expliciet gemaakt moeten worden om het indirect te delen. Beide vormen van kennisdeling zullen gestimuleerd moeten worden in een organisatie die zich bezig houdt met kennismanagement, omdat kennismanagement zich bezighoudt met informatie en persoonsgebonden kennis.

Bij **exploitatie**gaat het om het benutten en hergebruiken van de gedeelde kennis. Het beschikbaar stellen van kennis betekent niet dat deze automatisch ook wordt gebruikt. Pas als de gedeelde en verkregen kennis ook daadwerkelijk wordt gebruikt wordt het rendement van de kennis binnen een organisatie verhoogt. Exploiteren van kennis gaat erover dat nieuwe kennis wordt benut, zodat dit waarde oplevert voor de organisatie.

Bijlage 8: Communicatiematrix Albin Groep (communicatiestructuur)

**1. Matrix Persoonlijke communicatie Albin Groep 2011**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Soort overleg:** | **Strategisch overleg** | **Twee wekelijksegesprekken** | **Werkoverleg bedrijfsbureau** | **RvB overleg** | **'Albin Dag'** |
| Doel: | Het doel van het strategisch overleg is om synergie te creëren, kennis uit te wisselen tussen de verschillende werkmaatschappijen van de Albin Groep. Daarnaast is het doel ook om samenwerkingsmogelijkheden en trends te verkennen in het werkveld. | Frequent overleg Raad van Bestuur met directeuren: Meer contact en beter afstemming.   | Werkbespreking, Optimalisatie van samenwerking, Afstemming. | Afstemming | Kennismaking en ontmoeting tussen de werkmaatschappijen. Het creëren van meer betrokkenheid met de Albin Groep als geheel.  |
| Onderwerpen: | Integraliteit binnen de holding, Investeringen,Innovaties, Sociale Media,, Marketing, Kenniscentrum (a.l.), Interne communicatie (a.l.), HRM-beleid, Stijl van leidinggeven (a.l.), Albin Groep arbeidsvoorwaarden en loongebouw (a.l.);, Contacten met onderwijs. | Deze gesprekken gaan de ene keer over het financiële resultaat en groei en de ander keer over de inhoud van het werk binnen de werkmaatschappij. | Plannen van de week, Wie doet wat, afspraken maken. Algemene zaken bespreken met betrekking tot Albin Groep.  | - | Kennismaking, Samenwerking, Belangrijke thema's binnen de jeugdzorg, Ontwikkelingen binnen de organisatie, beleidsinformatie. |
| Werkwijze (korte omschrijving over hoe het overleg eruit ziet, incl. voorbereiding): | - | - | N.v.t | - | Een dag of een middag worden alle medewerkers binnen de Albin Groep uitgenodigd om samen iets informeels te doen.  |
| Voorzitter: | Wisselend | Geen | Financieel manager | Geen | Geen |
| Deelnemers: | Raad van Bestuur en alle directeuren, evt. ook leidinggevenden | Raad van Bestuur en Directeur | Financieel manager, Debiteuren- en crediteurenbeheer | Tom & Wulf |  |
| Thema-afhankelijk expertise:  | Financieel manager bedrijfsbureau | Financieel manager bedrijfsbureau, voor financiële vragen | N.v.t. | Financieel manager | Afhankelijk van het thema van deze dag. |
| Frequentie: | 1x per maand | 2x per maand | 1x per week op maandag | 1x per week | Minimaal 1x per jaar |
| Verslaglegging(Hoe wordt er verslag gelegd van het overleg en waar wordt dat opgeslagen? | - | - | Is er niet. | Geen | Foto's en een sfeerverslag in de nieuwsbrief of op het intranet |

**2. Matrix Schriftelijke communicatie en/of digitale communicatie Albin Groep 2011**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Soort middel:** | **Nieuwsbrief** | **Intranet**  | **Ideeënbus** | **E-mail** |
| Doel: | Het doel van de nieuwsbrief is om medewerkers op de hoogte te brengen van beleidsinformatie. In deze nieuwsbrief staan een aantal vaste rubrieken. Daarnaast zal de nieuwsbrief bij moeten dragen aan betrokkenheid met elkaar. | Het tijdig en toegankelijk maken van relevante informatie en het bijdragen aan creëren van betrokkenheid. Ondersteunen van het kenniscentrum. | Opmerkingen, suggesties, verbeteringen en ideeën van medewerkers ontvangen. | Divers |
| Onderwerpen: | Beleidsinformatie, belangrijke ontwikkelingen of veranderingen binnen de Albin Groep, human interest: introductie medewerkers, nieuwe projecten, jubilia, evenementen. | Alle procedures, protocollen handboeken, formulieren, overige document, Nieuwsberichten, introductie nieuwe medewerkers kenniscentrum | Kan van alles zijn. | Divers |
| Frequentie (hoe vaak wordt het middel gebruikt/ingezet): | 4x in het jaar (elk kwartaal) | Dagelijks | 1x per jaar tijdens Albin Dag | Divers |
| Hoe komt het middel tot stand (werkwijze)?: | Tom en Tonneke maken samen de nieuwsbrief qua inhoud en vormgeving. Een week voordat de nieuwsbrief wordt ingezet wordt de inhoud eerst aan de directeuren voorgelegd. Daarnaast kunnen medewerkers zelf leuke ideeën en onderwerpen aandragen. De brief wordt meegestuurd met de salarisstrook. | Door een projectteam en wordt beheerd door ...Op basis van de behoeftes van medewerkers wordt het intranet ontwikkeld en geoptimaliseerd | n.v.t. | Divers |
| Verantwoordelijke: | Tom & Tonneke | Albin Groep + Projectteam | Medewerkers bedrijfsbureau | Divers |
| Bereik (wie ontvangt deze communicatie): | Alle medewerkers binnen de Albin Groep | Alle medewerkers binnen de gehele Albin Groep | Alle medewerkers binnen de gehele Albin Groep | Divers |