

Kennisgebaseerd werken geeft Slimme inzet van crowdsourcing transformeert stoffige werkinstructies naar levende kennis

door: Ed Lute

Na de consumerization van IT breekt nu de tijd aan van de consumerization van kennis. Daarbij is kennis niet meer verstopt in dikke handboeken en uitpuilende, onwerkbaar content-systemen. Nee, alle kennis, ook duivels complexe materie, komt effectief en laagdrempelig beschikbaar en wordt continu onderhouden. Toekomstmuziek? Bij ABN AMRO doen ze het al.

In twee uitvoerige artikelen berichtten wij in ICT/Magazine eerder over de omslag van het oude kennismanagement naar het hedendaagse kennisgebaseerd werken.¹ Na de theorie en de techniek komen we nu toe aan de praktijk. Tijdens een site-visit op een ABN AMRO-kantoor in Enschede, vertellen twee managers van de bank over hun reis op weg naar betere customer excellence.

Woest ingewikkeld

Bij ABN AMRO is er veel aandacht voor Customer Excellence (CE). Zo werden in 2011 de kantoren in het kader van het CE-project uitgedaagd om na te denken over hun eigen bedrijfsvoering en bijbehorende werkinstructies, ook bekend als standard operating procedures (SOP). Dit initiatief ging een eigen leven leiden, waardoor de CE-experts de hulp inriep van programmamanager Herman Mansveld. “Op diverse plekken in de organisatie waren mensen bezig met het ontwikkelen van hun eigen SOPs,” vertelt hij. “Ze waren in zekere zin keer op keer het wiel aan het uitvinden. CE betrok mij er ook bij omdat het woest ingewikkeld is om een goede instructie te schrijven. Helemaal wanneer het om complexe processen gaat met veel als-dan-situaties. Om een echt bruikbare SOP te kunnen maken die voor een ander goed te begrijpen is, direct kan worden uitgevoerd en makkelijk te actualiseren is, hadden we andere tooling nodig.” Een derde probleem waar het CE-project tegenaan liep, was het gegeven dat de diverse processen deel uitmaken van lange ketens: hypotheek, vermogensvorming, kredieten enzovoort. De ketenregisseur, of business process owner, is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn proces of keten. “Zij dreigden de regie over de processen in hun ketens te verliezen,” schetst Mansveld. “Er zat namelijk geen enkele validatieslag tussen de proceseigenaren en de medewerkers die met zelf geschreven procedures werkten.”

Kennisgebaseerd

Met deze drie zorgpunten in het vizier kwamen bij Mansveld twee oplossingsrichtingen naar boven. “Via onze leverancier Knowledge Values waren wij al geruime tijd in staat om kennis in de vorm van bijvoorbeeld processen te modelleren. Kennis is niets anders dan weten wat de kortste weg naar het doel is. Toen we net begonnen met Match – de motor achter de interactieve instructies – namen we als test de volgende situatie: ‘Een BV i.o. wil een volwaardige BV worden’. Allereerst verzamelden we alle informatie uit onze Informatiebank waarin een verwijzing naar deze situatie stond. Het uitprinten daarvan leverde een enorm pak papier op. De uiteindelijke interactieve instructie die we met Match maakten

was ingedikt tot negen vragen. Dat is het verschil tussen traditioneel kennismanagement en kennisgebaseerd modelleren. Match zet die modellen direct om in werkende applicaties. Die applicaties zijn te vergelijken met de aangifteapplicatie voor onze inkomstenbelasting. In het verleden deden we onze aangifte op een papieren formulier met die vuistdikke Belastingalmanak van Elsevier of Kluwer bij de hand. Je moest dan zelf nagaan of een bepaalde vraag voor jou relevant was en of, en zo ja hoe, je rekening moest houden met alle variabelen en uitzonderingen op de talloze regels. De tegenwoordige IB-applicatie is deels kennisgebaseerd. ‘Deels’ omdat deze nog wordt geprogrammeerd in softwarecode, wat bij Match niet meer hoeft. De applicatie houdt op basis van de invoer in de gaten wat voor jou de volgende relevante vraag in het proces is. Met Match hadden we dus ervaring opgebouwd om via het kennisgebaseerd modelleren van complexe processen interactieve en praktisch bruikbare instructies te maken. Maar daarmee waren we er nog niet.”

De crowd

De andere oplossingsrichting hield verband met de vraag: hoe zorgen we ervoor dat we de kennis in onze organisatie effectief gaan bundelen, dus dat de mensen – de crowd – hun kennis kunnen aanleveren en verder kunnen ontwikkelen op een centrale plek? En in het verlengde hiervan: Hoe zorgen we ervoor dat de ketenregisseurs weer grip krijgen op hun processen? “Toen kwam idee twee,” vertelt Mansveld. “Een appstore, maar dan in ons jargon: de SOP Store. Hiervoor zetten we onze leverancier InfoSupport in. Zij hadden voor hun eigen organisatie het KnowNow-platform ontwikkeld, een soort van collectief geheugen. Via dit systeem deelden de ontwikkelaars van InfoSupport hun kennis met elkaar. We wilden beide platformen – Match en KnowNow – aan elkaar koppelen, dus de kennistechnologie van Knowledge Values in een app-store-omgeving. De gedachte hierachter is dat iedereen in die SOP Store de reeds gevalideerde SOPs kan vinden en gebruiken. Ook kunnen mensen zelf voorstellen indienen voor nieuwe SOPs. De business process owner is dan de eerste redacteur, omdat hij de verantwoording draagt dat een SOP voldoet aan alle wet- en regelgeving. Als de process owner er wat in ziet, wordt de SOP ontwikkeld door mensen die kennis kunnen modelleren, waarna het grote spel van crowd sourcing kan beginnen. Medewerkers die de SOP gebruiken ontdekken waar het nog beter kan en of er nog elementen aan ontbreken. De mensen in de organisatie zorgen dus voor continuous improvement. Hun feedback garandeert



Simone Kruizinga, adviseur particulieren en Timothy Bergsma, adjunct directeur

de kwaliteit en de volledigheid van de SOP.” Met deze twee oplossingsrichtingen ging Mansveld in 2012 aan de slag, samen met de projectleider Standard Operating Procedures, Reita Kolman, enkele early believers onder de medewerkers in de kantoren en Programmamanager CE Jeroen Pruim.

Gewoon laten zien

Het neerzetten van nieuwe ICT is bepaald geen sinecure, en dat is binnen ABN AMRO niet anders. Procedures moeten worden gevolgd en bids geschreven, wat enorm tijdrovend is. Tijd die Mansveld en Kolman niet hadden. “Dus,” vertelt Mansveld smakelijk, “hadden wij de eerste stuurgroepvergadering erg goed voorbereid. Enkele aanwezigen begonnen tijdens die bijeenkomst al vrij snel te mompieren dat ze hun tijd wel beter konden besteden. Ze hadden niet eens documenten toegestuurd gekregen om zich voor te bereiden. Hierop vroeg een van onze teamleden of hij iets mocht laten zien op de iPad van iemand. Op het apparaat opende hij een interactieve SOP en zei: ‘Kijk, dit is de eerste versie die al live staat.’ Ze hadden het KnowNow platform live gezet en daar enkele al werkende SOPs ingezet. Op die manier kun je direct aan de organisatie de enorme slagkracht van deze aanpak demonstreren. Gewoon laten zien hoe snel je met heel weinig middelen iets up and running kunt krijgen.”

Gewoon ervaren

Om de vaart erin te houden, was het belangrijk dat de functionaliteit binnen de SOP Store snel werd uitgebouwd. “We wilden experimenteren met 120 medewerkers als ‘early adaptors,’” legt Mansveld uit. “Want als een interactieve SOP in de basis goed is, geef het dan maar zo snel mogelijk vrij. Maar om het uit te bouwen was sponsoring nodig. Een collega van mij zei toen: ‘Misschien moeten budgeteigenaren gewoon maar eens ervaren van dit betekent.’ We hebben toen twee directeurs van retailbank in een rollenspel gezet. Ze stonden achter een balie waar een man met zijn vriendin kwam met een vraag. Zij gingen samenwonen en de man wilde zijn vriendin toegang verlenen tot zijn beleggingsportefeuille. Daar hadden wij uiteraard een inter-

actieve SOP van gemaakt. Een van de directeurs mocht het stel helpen op de traditionele manier en de andere directeur kon de SOP gebruiken. Die laatste had het stel binnen no time geholpen, en de directeur die het op de traditionele manier moest doen, is er geloof ik nog steeds mee bezig.”

Een inventieve en succesvolle manier om budget te organiseren. De eerste 120 mensen konden aan de slag en de functionaliteit kon worden uitgebouwd. Het systeem werd extern gehost en binnen drie maanden na de start met de vroege gebruikers, ging het dan daadwerkelijk live.

Gedeeld leiderschap

Een organisatie die overweegt om een SOP Store in te richten moet bekend zijn met LEAN werken. De mensen moeten eraan gewend zijn dat ze mee mogen denken. Als er geen sprake is van gedeeld leiderschap, dan willen of durven mensen niet mee te denken en zal het niet gaan vliegen. Het werkproces van een SOP stimuleert de mensen ook om mee te blijven denken.

Reita Kolman, projectleider Standard Operating Procedures



¹ Editie augustus 2013: ‘De ware aard van kennis. Gebruik uw kennis zonder programmeren’ & editie mei 2014:

‘Anders kijken naar kennis. Hoe ontwerp ik slimme content?’

'boost' aan customer excellence



Herman Mansveld, Programmanager

Gewoon doen

Kolman vertelt dat ze deze 120 early adaptors, die verspreid zaten over het hele land, gevraagd hebben probleemgevallen aan hen door te geven. "Wij maken daar dan interactieve werkinstructies voor, waarmee zij kunnen gaan experimenteren. Dit is vanuit de gedachte dat niet wij gaan bepalen welke SOPs er in de Store komen, maar de mensen die ze gaan gebruiken. Ook hebben we enkele ambassadeurs aangesteld aan wie we verzochten om in dag- of weekstarten een demo te laten zien van de SOP Store. We zijn begonnen met ongeveer tien SOPs en dat zijn er nu ruim veertig. De meeste daarvan zijn interactieve werkinstructies, maar we zijn nu ook bezig met andere content-typen, zoals checklists. Die zijn erg handig en iedereen kan het maken. Of filmpjes, waarmee je bijvoorbeeld een bepaalde

handeling in PowerPoint laat zien. Maar er zitten ook enkele SOPs in die bijna adviesapplicaties zijn. Zo verplicht de AFM de banken dat zij hun klanten per 1 januari beter moeten informeren over beleggingsportefeuilles, met output als beleggingsprofielen en beleggingsrapporten. Dat is echt een adviestraject. ICT heeft geen tijd om ons daarbij te helpen, dus hebben we iemand gevraagd het kennisgebaseerde proces te modelleren. Dat is nu dus een interactieve SOP, waar na het doorlopen de overzichten, adviesformulieren of contracten automatisch worden geprint. Er zitten nu vier van die zware jongens in de SOP Store."

Kolman vertelt met gepaste trots dat de SOP Store binnen één jaar ruim 6100 users heeft geholpen. "En dit zonder dat we er zelf ruchtbaarheid aan hebben gegeven. Dit is echt op basis van hoort zegt

het voort. Ons motto is dan ook: sommige dingen moet je gewoon doen. Het succes spreekt voor zich en doet het werk. De hele Retailbank en ook het customer contactcenter gebruikt de SOP Store nu en steeds meer bedrijfsonderdelen geven aan dat ze zich er graag bij zouden aansluiten."

Voor en door medewerkers

De snel groeiende vraag naar interactieve SOPs legt een onmogelijke druk op de drie mensen die fulltime met Match werken om ouderwets beschreven werkinstructies naar een interactieve SOP te modelleren. "Uiteindelijk willen we ernaar toe dat ook proceseigenaren zelf leren een SOP te maken en te onderhouden," aldus Mansveld. "Dat is met content-typen als checklists en filmpjes zeker haalbaar. De pay-off bij dit platform luidt dan ook: 'Voor en door medewerkers'. Lokale specialisten kunnen in de SOP Store zelf hun ideeën lanceren. Het daadwerkelijk maken van de interactieve SOP is toch een vak apart. Je moet analytisch en in doelen kunnen denken en je moet het veel doen. We zouden bijzonder graag enkele procesologen op het hoofdkantoor inzetten voor de SOP Store, maar het blijft moeilijk hen te overtuigen. In de organisatie zijn ongeveer 250 mensen bezig met processen, met ARIS-schema's, PowerPoints enzovoort. De SOP Store en de hele opzet eromheen verstoort hun traditionele werkmethode van het uittekenen en vervolgens in een instructie uitschrijven van processen. Zij zijn, bij uitstek, geschikt om hun processen en kennis te modelleren. Niet meer op de traditionele manier in ARIS of vergelijkbare tools, maar in Match van Knowledge Values. Vooralsnog zijn ze moeilijk uit hun traditionele modus te krijgen om kennisgebaseerd en daarmee doelgericht te gaan modelleren."

Kraamkamer

Het corrigerende vermogen van de crowd maakt dat een SOP niet volledig hoeft te zijn. Mansveld: "Er mogen geen fouten in staan, maar vanaf het moment dat de instructie in de Store beschikbaar is, komen er reacties op binnen van experts. De ene dag leveren zij de input voor verbetering en de

volgende dag is het in de SOP verwerkt. In zekere zin werk je op die manier aan perfecte requirements, mocht een bepaalde instructie ooit in software worden omgezet. Dat kan wanneer een SOP bijvoorbeeld te zwaar wordt om in de Store te blijven, zoals uitvoerige adviestrajecten. De SOP Store functioneert dus ook als een soort van kraamkamer, waarmee we heel snel nieuwe producten in de markt kunnen zetten."

Op de vraag hoeveel mensen stiekem nog een klapper met informatie in hun bureaula hebben liggen, antwoordt Kolman onomwonden: "Iedereen! Kijk, ons gaat het erom dat wij het werk van de eindgebruiker zo prettig en makkelijk mogelijk maken. Als zij nog blij worden van klapper in de bureaula, moeten ze die vooral blijven gebruiken. Wat wij doen is best practices creëren, laten zien dat het werkt en vervolgens vertrouwen we op het natuurlijke proces dat daarop volgt. En vanzelfsprekend hopen we dat dit systeem zodanig breed zal aanspreken dat het de medewerkers motiveert om al hun kennis met ons te gaan delen."

De leveranciers

Knowledge Values gelooft in de waarde van kennis. Vanuit haar wortels in de wetenschap maakt Knowledge Values kennisgebaseerd werken bereikbaar voor bedrijven die begrijpen dat kennis de kritische factor is voor high performance.

Het familiebedrijf InfoSupport is een waardevolle it-dienstverlener die streeft naar lange termijnrelaties met klanten én medewerkers. Het bedrijf helpt it-afdelingen bij hun professionalisering.

Wilt u ook deelnemen aan een site-visit bij de SOP Store van ABN AMRO, meld u dan aan bij: contact@sopstore.nl
www.knowledge-values.com
www.infosupport.com



Geen verspilling meer

Kantoordirecteur Anita van der Molen vertelt dat mensen zich dankzij de SOP Store nu ook echt gehoord voelen. "Naar de mensen die veel weten wordt nu niet alleen geluisterd, maar ze zien dat hun kennis ook terugkomt in bruikbare tooling. Deze mensen behouden hun status van expert, wat door de SOP alleen maar wordt bevestigd. Het wonderlijke is dat zij juist de ambassadeurs voor de SOP

Store zijn geworden. En die heb je hard nodig, want het is niet eenvoudig om oude ingeroeste werkwijzen om te buigen. Als een expert op een bepaald vlak nu wordt gebeld om informatie, zegt die: 'Als je naar de SOP Store gaat, gaat het veel sneller dan ik het je nu kan uitleggen'. Het is dan ook enorm belangrijk dat die Store echt gebruiksvriendelijk is."

Van der Molen ziet dat veel van het werk efficiënter wordt gedaan, dankzij de SOP Store. "De verspilling wordt er tussenuit gehaald. Processen die in de SOP Store staan worden veel sneller gevonden dan wanneer er van de oude kennisbank gebruik wordt gemaakt. Als je bijvoorbeeld de term echtscheiding in de SOP Store tikt, krijg je direct enkele SOPs te zien die daar betrekking op hebben. Met het werken met de interactieve instructie, de checklists en de filmpjes, besparen we gemiddeld tien tot vijftien minuten per keer. Maar er zit ook veel winst in het inwerken van nieuwe medewerkers. Ook is het aanleveren van informatie aan de backoffice veel minder foutgevoelig geworden. En, bovenal, we verspillen veel minder tijd van de klant. Er zijn minder remboersementen, minder afwijzingen en klanten hoeven minder vaak terug te komen omdat wij iets waren vergeten."