



Artikelcode: 0040

Medewerkers stimuleren om ideeën en ervaringen met elkaar te delen

Voor een succesvol proces van kennisdelen is een blijvende gedragsverandering bij medewerkers gewenst, waarbij men het collectieve belang voor het individuele gewin stelt. Kennisdelen tussen mensen kun je niet afdwingen, maar je kunt wel – door de meest geschikte condities te stimuleren – een omgeving creëren die dit faciliteert. In dit artikel bespreken we een onlangs afgerond proefschrift waarin is onderzocht welke sociale, organisatorische en technologische condities kennisdelen faciliteren.

Kennisdelen leidt tot het samen dingen beter doen door ervaringen, ideeën en harde feiten uit te wisselen. Hierdoor kunnen nieuwe producten en diensten ontstaan, en kunnen verbeteringen in de dagelijkse werkzaamheden worden gerealiseerd. Het delen van 'lessons learned' vormt een belangrijke basis voor de continue verbetering van kwaliteit en innovatie: uit de synergie van het delen (over hiërarchische structuren, functies en geografische grenzen heen) ontstaan ideeën en 'neue kombinationen' voor intern en extern gerichte verbeteringen.

Hierbij is de toegevoegde waarde van kennisoverdracht via sociale interactie groter dan wanneer dit via een document plaatsvindt. Mensen hebben namelijk meer kennis in hun hoofd dan dat zij aan anderen kunnen vertellen en iemand kan meer vertellen over zijn kennis dan dat hij kan opschrijven.

Aan de Technische Universiteit Delft is onlangs een promotieonderzoek uitgevoerd naar condities die kennisdelen faciliteren (Van den Brink, 2003). Er werd geconstateerd dat je het uitwis-

selen van kennis tussen mensen in een organisatie kunt bevorderen door de juiste sociale, organisatorische en technologische condities te stimuleren. Hierbij wordt de mens als uitgangspunt genomen, is de organisatie verantwoordelijk en heeft informatie- en communicatietechnologie een ondersteunende functie. Cruciaal daarbij is dat je kennisdelen tussen mensen niet kunt afdwingen, maar dat je alleen – door de meest geschikte condities te stimuleren – een omgeving kunt creëren die dit faciliteert.

Faciliterende sociale, organisatorische en technologische condities

De drie entiteiten mens, organisatie en technologie – en hun onderlinge invloeden en interactie – zijn sleutelfactoren bij het delen van kennis. Kennis groeit en krijgt waarde via sociale interactie. Daarnaast spelen de kenmerken en inrichting van een organisatie een zwaarwegende rol bij het mogelijk maken van kennisdelen en kan informatie- en communicatietechnologie kennisdelen goed ondersteunen.

Figuur 1 bevat de sociale, organisatorische en technologische condities die een rol spelen bij kennisdelen. Voor de menselijke factor zijn de condities met name bedoeld om de motivatie, houding, competentie en vaardigheden van de mens te beïnvloeden; er moet immers een gedragsverandering bewerkstelligd worden. De meest relevante condities die dit kunnen beïnvloeden zijn:

- *voordeel participant*: de voordelen van een kennisdelingsprogramma moeten duidelijk herkenbaar zijn voor de deelnemer;
- *verbeteren competenties*: competentie is het vermogen van een persoon om taken uit te voeren en de ontwikkeling daarvan moet niet aan het toeval worden overgelaten;
- *zorg*: oprechte betrokkenheid om iemands persoonlijke groei en ontwikkeling te stimuleren.

Conditie die een kritieke rol spelen bij het creëren van een organisatorische omgeving waarin kennisdelen mogelijk wordt, zijn de volgende:

- *collectieve ambitie*: een – mogelijk emotioneel geladen – doel dat mensen met elkaar willen bereiken;

- *slack (speling in tijd)*: kennisdelen werkt niet als het geplaatst wordt boven op alle werkzaamheden die er al zijn; er moet uitdrukke-

Kennis groeit en krijgt waarde via sociale interactie

- *lijkt tijd voor worden gereserveerd* totdat het een transparant onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden vormt;
- *kenniskampioen*: (of sponsor) een lid van het topmanagement dat zich het nut van kennisdelen realiseert, zich daar ook hard voor maakt en in staat is organisatorische obstakels te slechten;
- *gemeenschappen*: ‘communities of practice’ en andere vormen van sociaal leren als medium voor het uitwisselen van ervaringen, ideeën, vakgerichte ontwikkelingen, meningen en gedachten.

Het inzetten van informatie- en communicatietechnologie bij kennisdelen helpt bij het (mogelijk onafhankelijk van tijd en plaats) verbinden van mensen met elkaar of met expliciete kennis dan wel informatie. We kunnen drie aan elkaar gerelateerde condities onderscheiden:

Figuur 1. Sociale, organisatorische en technologische condities bij kennisdelen

Sociale condities	Motivatie	Zorg	Waardering	Empowerment
	Waarden, houding, humeur, emoties	Vertrouwen		Voordeel participant
	Vaardigheden, competenties, organisatorische rol	Verbeteren competenties	Kennisteam	
Organisatorische condities	Strategie	Strategische focus	Collectieve ambitie	Voordeel klant
	Structuur	Organisch gestructureerde organisatie	Gedeelde context	Doelgerichtheid
	Systemen	Slack (speling in tijd)	In werkproces geïntegreerd	Opbrengst meten
	Stijl	Kenniskampioen	Voorbeeldgedrag	Klimaat van openheid
	Cultuur	Gemeenschappen	Teamwork	Dialogo
Technologische condities	Het delen van expliciete kennis	Kennisopslag		
	Het delen van expliciete en impliciete kennis	Kennisatlas		
	Het delen van impliciete kennis	Samenwerkingsplatform		

- *kennisopslag*: verzamelingen kenniscomponenten die een gestructureerde content bezitten, zoals handleidingen, rapporten, artikelen of klantgegevens;
- *samenwerkingsplatform*: een gedistribueerde virtuele omgeving die samenwerken, discussie, dialoog, interactie, creatie en innovatie mogelijk maakt zonder fysiek samenzijn;
- *kennisatlas*: verwijzingen naar expliciete en impliciete informatie- en kennisbronnen van de organisatie, bijvoorbeeld mensen met een specifieke materiedeskundigheid.

Ontwikkelingsfasen in kennisdelen

De ontwikkeling van een organisatie kan – wat betreft kennisdelen – gekenmerkt worden door een aantal fasen.

Als een organisatie deze fasen doorloopt, verandert kennisdelen van onbewust en ongeïntegreerd naar een meer nadrukkelijk aanwezige en ondersteunende vorm totdat het welhaast ongemerkt deel uitmaakt van de manier van werken. We onderscheiden hierbij de volgende fasen:

- *de onbewuste fase*: de organisatie realiseert zich niet de mogelijk toegevoegde waarde van kennisdelen. In de visie en strategie wordt kennisdelen niet genoemd;
- *de kennisopslagfase*: de organisatie legt de nadruk op informatiemanagement en informatiesystemen en doet enigszins aan het vastleggen en ter beschikking stellen van kennis;
- *de kennisatlasfase*: het belang van kennisdelen wordt steeds meer onderkend. In deze fase worden bronnen van kennis (zoals in de organisatie aanwezige experts of onderzoeksrapporten) ontsloten;
- *de samenwerkingsplatformfase*: de organisatie gebruikt kennis om concurrentievoordeel te behalen. De manier van werken is gericht op democratische besluitvorming, teamwork en samen ervaringen opdoen;
- *de fase van lerende organisatie*: zowel proefondervindelijk leren als systematisch leren vindt plaats in (en door) de organisatie. De lerende organisatie manifesteert zich door vaardigheden, competenties en technologieën te combineren en te coördineren.

Ondanks dat voor de meeste organisaties de grenzen tussen deze fasen redelijk vaag zijn, helpt dit onderscheid bij het onderkennen van de status-quo van een organisatie op het gebied van kennisdelen.

Kennisdelingsstrategie

Naast het niveau van ontwikkeling speelt ook de strategie die een organisatie volgt bij het realiseren van kennisdelen een belangrijke rol. Hierbij brengen we een onderscheid aan tussen een codificeringsstrategie en een personalisatiestrategie.

Als de karakteristieken van de producten en diensten van een organisatie stabiel, standaard en volgroeid zijn, zou de kennisdelingsstrategie zich moeten richten op het opslaan van expliciete kennis die eenvoudig toegankelijk is voor de gebruikers: de *codificeringsstrategie*.

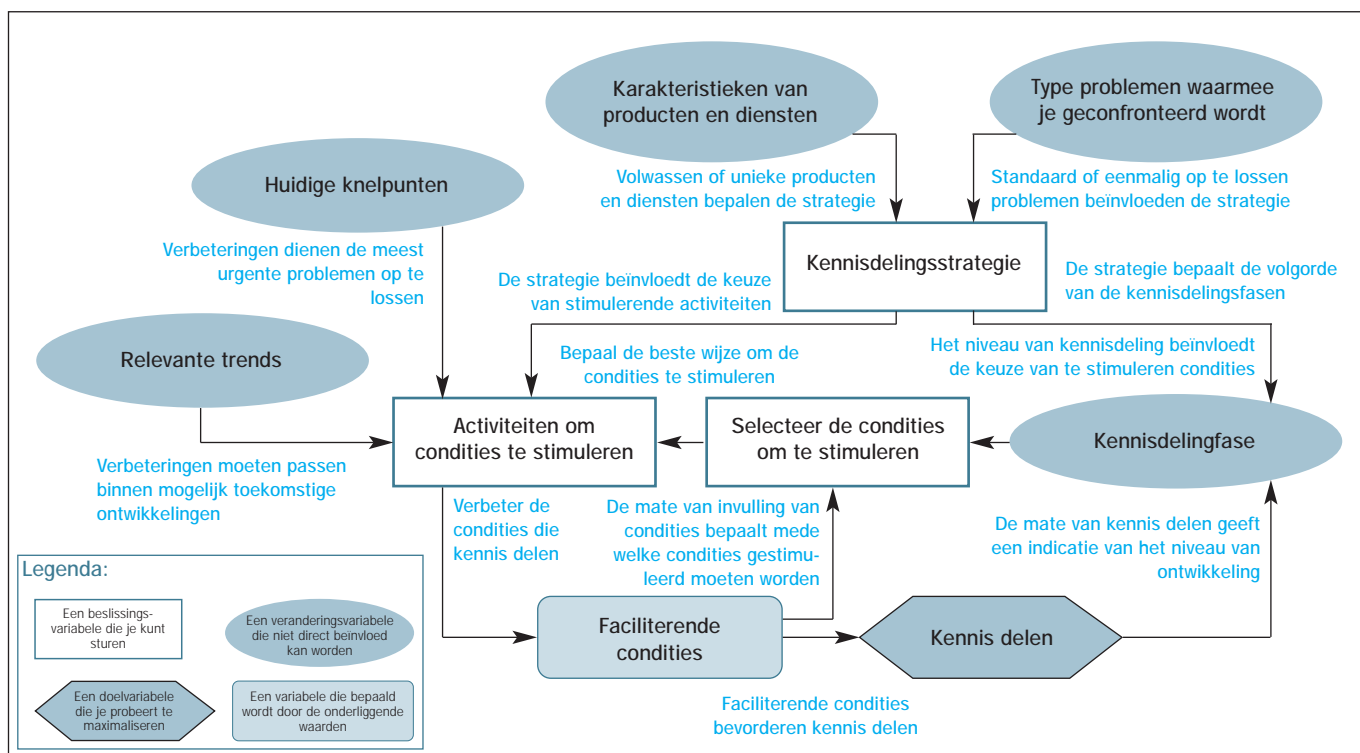
Als een organisatie echter op maat gemaakte, unieke of innovatieve producten en diensten levert, dan is de hergebruikwaarde van kennis over deze producten en diensten gering of wordt deze kennis snel minder relevant.

Daarom zou een organisatie die in een dergelijke omgeving opereert haar kennisdelingsstrategie moeten richten op het koppelen van mensen (specialisten en materiedeskundigen zijn in zo'n omgeving gemakkelijk te vinden) om het uitwisselen van impliciete kennis mogelijk te maken: de *personalisatiestrategie*.

Passende kennisdelingsactiviteiten zijn gerelateerd aan de volgorde waarin de kennisdelingsfasen worden doorlopen. Een organisatie die de codificeringsstrategie hanteert, legt de nadruk op expliciete kennis en zal daardoor via de onbewuste fase, naar de kennisopslagfase, kennisatlasfase, samenwerkingsplatformfase en de fase van lerende organisatie toe gaan.

Daarentegen richt een organisatie onder de personalisatiestrategie zich op impliciete kennis en zal zij de volgorde van onbewuste fase, samenwerkingsplatformfase, kennisatlasfase, kennisopslagfase en tot slot de fase van lerende organisatie doormaken.

Vanuit de aard van de faciliterende condities kunnen we afleiden dat sommige condities in bepaalde situaties meer van toepassing zijn



dan andere. Voor elke kennisdelingsfase zijn – voor elk type kennisdelingsstrategie – de sociale, organisatorische en technologische condities bepaald die op deze fase het meest van toepassing zijn.

De Quick Scan Kennismanagement

De ‘Quick Scan Kennismanagement’-methode gaat uit van de hierboven beschreven faciliterende condities, kennisdelingsfasen en strategie om organisaties een volgende stap te laten zetten in het faciliteren en stimuleren van kennisdelen (zie figuur 2). De crux daarbij is dat er uit te voeren stimuleringsactiviteiten worden geïdentificeerd die zijn toegesneden op het ontwikkelingsniveau van kennisdelen in de betrokken organisatie. Immers, een organisatie die pas begint met kennisdelen moet zich op heel andere zaken richten dan een organisatie die al een aantal jaren bezig is. De interactieve Quick Scan Kennismanagementtool (die kosteloos is te downloaden via de website www.onthebrink.nl) wordt gebruikt om die condities te identificeren die bij uitstek geschikt zijn om te stimuleren. Om de best passende stimulering te bepalen worden bestaande organisatorische knelpunten afgezet tegen mogelijke toekomstige ontwikkelingen.

Conclusie

In dit artikel hebben we sociale, organisatorische en technologische condities beschreven die kennisdelen faciliteren. Deze condities zijn er met name op gericht een blijvende gedragsverandering bij medewerkers te bewerkstelligen, waarbij men het collectieve belang voor het individuele gewin stelt. Dit is een lastig en langdurig proces omdat de meeste mensen in hun professionele leven worden geconditioneerd voor individualiteit en concurrentie, niet voor samenwerking en het delen van ideeën en kennis. Vanuit hun werksituatie hanteren de ‘werkvloer’, het middenmanagement en het topmanagement ieder een eigen kijk op kennisdelen. Kennisdelen slaat pas aan als de beoogde meerwaarde van de stimuleringsactiviteiten past binnen deze hiërarchische differentiatie. Met andere woorden, elke medewerker heeft behoefte aan argumentatie die past binnen de eigen zienswijze en die zijn specifieke problemen oplost.

Literatuur

- Brink, P. van den, ‘Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing’, Dissertatie, Technische Universiteit Delft, 2003.

Figuur 2. Stimulerende activiteiten identificeren met de Quick Scan Kennismanagement-methode

Voor verdere verdieping raadpleegt u de Management Executive Base: Kluwermanagement.nl of www.onthebrink.nl.