

Rijke kenniscultuur voorwaarde voor kennis delenⁱ

Waarom komt vaak zo weinig terecht van het delen van kennis binnen organisaties? “Iedereen” is het er toch over eens dat we moeten voorkomen dat we dezelfde fouten maken. Of dat we vooral gebruik moeten maken van de reeds aanwezige kennis binnen onze organisaties. Waarom, waarom komt kennis delen dan toch zo moeilijk van de grond?

Volgens Wilfred Rubens van Siennax ligt de sleutel van de oplossing in de kenniscultuur van een organisatie. Hij geeft aan hoe een cultuur van een organisatie er uit kan zien, waarin kennisdeling wordt gestimuleerd. En wat het management kan doen om kennisdelen te bevorderen.

Vandaag de dag neemt het belang van kennis steeds meer toe. Kennis moet ook steeds sneller en effectiever opgenomen, ontwikkeld en toegepast worden om de bedrijfsprocessen te verbeteren.

Kennis -van klanten, werkprocessen, en dergelijke- vormt in feite het fundament van de "nieuwe economie". Kennismanagement mag zich aan het begin van de 21ste eeuw dan ook in een warme belangstelling verheugen.

Kenniscultuur

Ondernemingen zijn zich steeds vaker bewust van het belang van de kennis van de organisatie (datgene wat de leden van die organisatie gezamenlijk weten). Zij investeren veel geld en energie in faciliteiten waarmee kennis gegenereerd, opgeslagen en ontsloten kan worden (zoals intranetten, groupware en electronic document-systemen).

Vaak tevergeefs. Mooie systemen met fraaie functionaliteiten, zonder dat ze optimaal gebruikt worden (ook al hebben de medewerkers een gebruikerstraining achter de rug). En dan hebben we het niet eens over de kennis die niet of erg moeilijk op te slaan is: de impliciete kennis. Het blijkt erg moeilijk te zijn deze nauwelijks tastbare kennis aan te wenden ten behoeve van de organisatie. Aanwezige kennis wordt daarom niet altijd gezamenlijke kennis.

Techniek en werkdruk krijgen vaak de schuld. Maar volgens mij is er meer aan de hand. De **bereidheid** om kennis met elkaar te delen laat te wensen over. Oorzaak: een armoedige kenniscultuur.

Kenniscultuur kun je omschrijven als het deels impliciet aanwezige en beperkt communiceerbare geheel van waarden en normen die het genereren van kennis en het delen ervan bepalen. Een kenniscultuur bestaat ook uit zogenaamde “taken for granted assumptions” (vooronderstellingen over kennis, die eigenlijk niet ter discussie staan), gewoonten, vertogen, rituelen en procedures.

Een rijke kenniscultuur bevordert kennis delen, terwijl een armoedige kenniscultuur kennisdelen op z'n best niet bevordert en zelfs kan belemmeren.

Rijke kenniscultuur

In het onderstaande beschrijf ik kort de belangrijkste factoren die een rijke kenniscultuur bevorderen. Hun spiegelbeeld leidt tot een armoedige kenniscultuur. Achtereenvolgens komen aan de orde:

- missie als referentiekader
- kennisdelen als productief werk
- altruïsme
- erkenning, vertrouwen en openheid
- is kennis macht?
- reciprociteit
- reputatie
- voorbeeldfunctie
- evaluatie
- faciliteiten

Missie als referentiekader

Succesvolle ondernemingen hebben een duidelijke visie en een krachtige missie. Een missie die niet alleen met de mond wordt beleden, maar waar daadwerkelijk naar gehandeld en mee gewerkt wordt. Ook voor het delen van kennis is zo'n gemeenschappelijk referentiekader –bindmiddel- voorwaarde. Het leidt tot loyaliteit en motiveert medewerkers. Medewerkers hebben sterk het gevoel dat ze aan gezamenlijke doelen werken. Dat ze van collegae afhankelijk zijn om hun werk bevredigend te kunnen doen. In dat geval is de bereidheid om kennis te delen in de regel groot.

Kennis delen: productief werk

Binnen de organisatie is het belang van kennis en kennis delen onomstreden. Het is in feite één van de kernwaarden van de organisatie. Zowel individuen, het team als de organisatie als geheel beschouwt kennis delen als productief werk. Kennis delen wordt ook beloond (ik kom daar nog op terug). Leden van de organisatie scharen zich bijvoorbeeld achter de opvatting: "De enige duurzame voorsprong van een bedrijf komt voort uit wat het gezamenlijk weet, hoe effectief het daar gebruik van maakt en hoe gemakkelijk het nieuwe kennis verwerft en gebruikt." Een dergelijke opvatting zit in de vezels van medewerkers en van de organisatie als geheel. Het belang van kennis en kennis delen maakt bijvoorbeeld deel uit van de missie van de organisatie (zie vorige alinea).

Heel concreet betekent dit ook dat medewerkers niet met hun wenkbrauwen fronsen als twee collegae met elkaar staan te praten bij de koffieautomaat.

Altruïsme

Binnen de organisaties zijn er veel mensen die "gewoon" (vanuit een altruïstische grondhouding) graag anderen helpen zonder er persé iets voor terug hoeven. Deze mensen zijn bereid om uit zichzelf kennis te delen. Deze bereidheid wordt bepaald door het karakter en door positieve ervaringen met het delen van kennis. Deze groep altruïsten kan een positief effect hebben op de medewerkers die 'kennis als macht' zien en daarom minder

bereid zijn kennis te delen.

Erkenning, vertrouwen en openheid

Mensen moeten zichtbaar erkenning krijgen voor het delen van kennis. Hiermee doel ik niet zo zeer op financiële beloning, maar eerder op openlijke waardering. Erkenning krijgen voor het delen van kennis impliceert ook dat je fouten mag maken en dat iets niet weten geen statusverlies tot gevolg heeft.

Binnen de organisatie is sprake van een niet-hiërarchische benadering van kennis: de kwaliteit van de ideeën is belangrijker dan de status van de kennisbron. Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is dat leden van een organisatie niet elkaars concurrenten zijn (of elkaar als concurrenten beschouwen), maar deels op elkaar aangewezen zijn.

Binnen de organisatie is sprake van vertrouwen in en respect voor elkaar. Cruciaal is dat de top van de organisatie dit vertrouwen en respect niet alleen met de mond belijden, maar daadwerkelijk uitdraagt. Dit leidt er toe dat individuele medewerkers vertrouwen hebben in eigen kunnen en zich met hun kennis kwetsbaar durven op te stellen.

Leden van de organisatie uiten op een open en constructieve manier kritiek op elkaar (ongeacht positie). Dit wordt gewaardeerd. De geuite kritiek komt niet als een boemerang terug. Als medewerkers dit geval wel hebben, dan kunnen zij dit gemakkelijk bespreekbaar maken.

Is kennis macht?

Deze factor hangt nauw samen met andere (zoals erkenning, vertrouwen en openheid of leiderschap), maar verdient absoluut aparte vermelding.

Binnen veel organisaties wordt de mate van macht en invloed van medewerkers voor een groot deel bepaald door de kennis die zij hebben. Het individu gebruikt kennis om in het politieke spel binnen organisaties zijn/haar macht te vergroten, positie te krijgen en te behouden, te overleven cq zijn/haar baan, inkomen, zekerheden te behouden.

Accountmanagers van een bedrijf hebben elk de verantwoordelijkheid voor een bepaald product. De accountmanager die aan het einde van het jaar de hoogste omzet heeft behaald, ontvangt een extra bonus. Accountmanager Jansen probeert al geruime tijd bij onderneming X "binnen" te komen. Zijn collega Pieterse heeft dankzij een vorige betrekking prima contacten binnen deze onderneming. Hij deelt zijn kennis echter niet uit angst voor zijn positie.

De organisatie moet in feite uitdragen dat gedeelde kennis pas "macht" is.

Reciprociteit

Als leden van een organisatie verwachten kennis (of iets anders) terug te krijgen, zijn zij eerder bereid hun kennis met anderen te delen. Dit gevoel van reciprociteit wordt beïnvloed door zaken als eerdere ervaringen, erkenning of door een beloningssystematiek waarbij het delen van kennis beloond wordt. Dan kan bijvoorbeeld door te werken met "personal balanced scorecards": een instrument waarin rond een aantal perspectieven van de organisatie (de klant, financiën, interne bedrijfsprocessen en het leer- en groeiperspectief)

persoonlijke doelstellingen worden geformuleerd op basis waarvan een deel van de beloning (bijvoorbeeld de bonus) wordt vastgesteld. De bereidheid om kennis te delen wordt dan concreetiseerd en als doelstelling opgenomen in de balanced scorecard van teams en individuen.

Reputatie

Als binnen een organisatie personen de reputatie hebben expertise te bezitten en de bereidheid hebben die te delen, dan zijn anderen ook eerder geneigd hun kennis te delen. Dit betekent onder andere dat zichtbaar gemaakt moet worden dat deskundigen binnen de organisatie kennis delen. Bijvoorbeeld door bij interne workshops en seminars niet alleen externe deskundigen als inleider uit te nodigen.

Voorbeeldfunctie

Leiders binnen een "kennisdelende" organisatie erkennen niet alleen het belang van kennisdelen, zij geven ook het goede voorbeeld. Zij stellen zich kwetsbaar op, publiceren verkregen inzichten en vragen medewerkers actief om advies. Een valkuil hierbij is het uitoefenen van omgekeerde deskundigheidsmacht (ik ben de baas, dus ik heb de wijsheid in pacht), waarbij medewerkers geen ruimte krijgen om hun inbreng te geven. Het goede voorbeeld geven is van essentiële factor in het geheel.

Evaluatie

Evaluëren is binnen de organisatie een standaard activiteit na elk extern en intern project. Daarbij ligt de focus op leerpunten (wat moeten we in de toekomst anders doen). Van belang is overigens om de context bij leerpunten te vermelden. Voorbeeld: je kunt als leerpunt formuleren "We moeten projectdoelen helder formuleren". Dit lijkt een open deur als je de omstandigheden niet vermeldt waarom dat tijdens het geëvalueerde project niet is gebeurd.

Faciliteiten

Binnen de organisatie wordt tijd ingeruimd om kennis te genereren, te ontsluiten en met elkaar te delen. Daarnaast beschikt de organisatie over ontmoetingsruimten (ook virtueel) om kennis te delen. Uiteraard is de organisatie bereid te investeren in faciliteiten om kennis op te slaan.

Figuur: het hosted intranet voor de medewerkers van Siennax



Tips voor het management

Als bovenstaande factoren een rijke kenniscultuur bevorderen, welke maatregelen kan het management dan nemen om dit te realiseren?

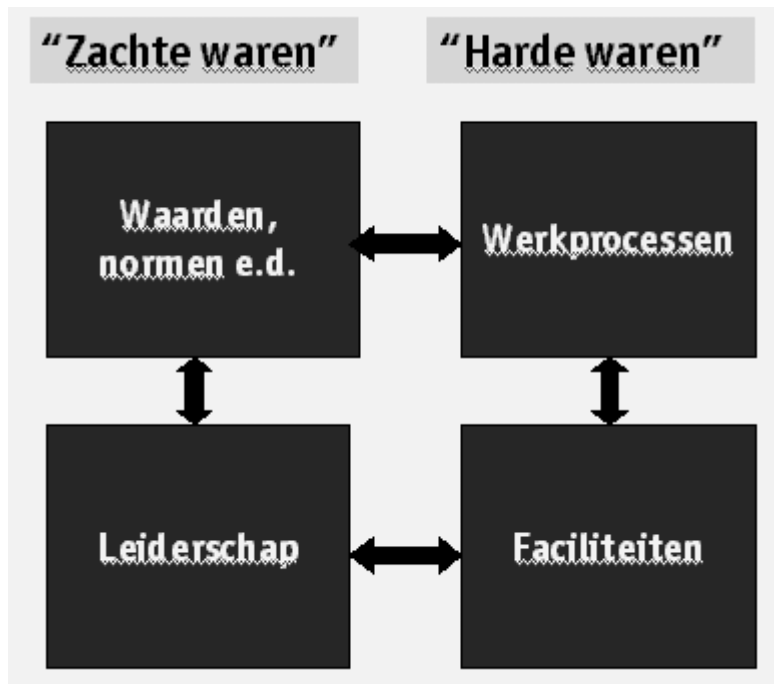
Enkele tips:

- Begin met het analyseren en bespreekbaar maken van de kenniscultuur. Al analyserend werk je al doende aan een verrijking van je kenniscultuur. Het besef dat een kennisdelende organisatie niet eenvoudig te realiseren is, is een eerste stap om er een te worden. Stel bijvoorbeeld de stelling "kennis is macht" ter discussie.
- Ontwikkel als organisatie niet alleen een krachtige missie, maar werk er ook actief mee. Als management gebruik je de missie om discussies over doelen en plannen aan te toetsen. De missie werkt als een gezamenlijk kompas, als leidraad, voor de organisatie. Je stimuleert actief discussies binnen teams over organisatiedoelen en missie.
- Zorg ervoor dat het belang van kennis en kennis delen deel uit maakt van de kernwaarden van de organisatie. Maak van kennisdelen een belangrijk gespreksonderwerp binnen de organisatie. Als leidinggevende entameer je ook discussies over de kenniseconomie die de noodzaak voor organisaties om pro-actief met kennis om te gaan, impliceert.
- "Onderling samenwerken" en "kennis delen" zijn gesprekspunten tijdens sollicitatiegesprekken. Vraag daarbij naar voorbeelden. Hebben medewerkers in hun vorige baan actief kennis gedeeld (vraag niet naar sociaal wenselijk gedrag, maar naar feitelijke ervaringen).
- Maak "kennis delen" en "samenwerken" onderwerpen van gesprek tijdens functioneringsgesprekken.
- Geef medewerkers ruimte om te experimenteren. Reken hen niet af op fouten, maar evalueer met hen waarom zaken anders zijn gelopen dan verwacht. Deel openlijk (tijdens vergaderingen, in wandelgangen) schouderklopjes uit als personeelsleden kennis delen.
- Stel maandelijks een prijs in het vooruitzicht voor het meest waardevolle inzicht dat iemand gedeeld heeft met collegae.
- Geef zelf het goede voorbeeld en deel je kennis, waarbij je ruimte laat voor alternatieve ideeën. En vergeet niet te investeren in de relatie met medewerkers (en tussen medewerkers onderling). Vertrouwen en openheid hierbij sleutelbegrippen.
- Maak, bijvoorbeeld via personal balanced scorecards, een deel van de beloning van medewerkers afhankelijk van de bereidheid om kennis te delen.
- Organiseer lunches, kennismarkten, interne conferenties waar de eigen medewerkers de ruimte krijgen om hun kennis met collegae te delen.
- Virtueel samenwerken wordt steeds belangrijker. Internettechnologie biedt ook steeds meer mogelijkheden om kennis met anderen te delen. Siennax gebruikt bijvoorbeeld een hosted intranet om kennis te delen (zie kader).
- Laat in je interne blad collegae aan het woord die vertellen over hun deskundigheid. Dat kan met het werk te maken hebben, maar ook betrekking hebben op de vrije tijd (voorzitter van een voetbalvereniging, dirigent van een zangkoor, drummer in een popgroep e.d.).

- Stimuleer dat alle werkzaamheden worden geëvalueerd met als doel te kijken wat er van geleerd is (voor individu en organisatie). De leerpunten worden vastgelegd en ontsloten voor collegae.
- Bij de opstelling van de begroting en bij de planning van activiteiten krijgen faciliteiten om kennis te delen belangrijke aandacht.

Balans moet!

Een rijke kenniscultuur een geheel is van samenhangende factoren. Het investeren in slechts een deel ervan (bijvoorbeeld alleen in middelen als intranetten of systemen voor Document management, of alleen in processen of besturingsinstrumenten als Balanced Scorecards en dergelijke) levert altijd disbalans op en daarmee niet gehonoreerde verwachtingen. Dit leidt tot frustraties, waardoor deze investeringen zelfs contra-productief werken. Daarom is het van groot belang te werken aan een balans tussen de factoren die kenniscultuur beïnvloeden. Een meer-sporenbeleid is eigenlijk een "must".



Toelichting:

- Onder waarden, normen e.d. vallen factoren als missie, altruïsme, reciprociteit en erkenning, vertrouwen en openheid.
- Onder leiderschap valt onder meer de voorbeeldfunctie (bijvoorbeeld zelf kennis delen en het belang van kennisdelen -en samenwerken- uitdragen), het werk maken van de missie, ruimte geven aan medewerkers of verantwoordelijkheden verdelen.
- Tot werkprocessen behoren onder meer beloningssystemen, kennisdelen als aandachtspunt bij functioneringsgesprekken en sollicitaties, het verdelen van verantwoordelijkheden en evaluaties.

- Faciliteiten zijn geld, gelegenheden en "gereedschappen" (zoals intranet, elektronische leeromgevingen en document managementsystemen).

Pas als alle "waren" in balans zijn, is een basis voor een rijke kennis cultuur gelegd.

Wilfred Rubens, wilfred.rubens@siennax.com
Consultant bij Siennax (<http://www.siennax.com>)

Met dank aan mijn collegae Antoinette Bos, Fred de Vries en Edy Kikken die hun kennis met mij deelden bij de totstandkoming van dit artikel.

Kader: hosted Intranet

Siennax heeft een intranet suite ontwikkeld, IICampo genaamd. Deze toepassing bevat verschillende functionaliteiten zoals webmail (e-mail via een Internetpagina), een nieuwsrubriek, een discussieforum en een virtuele bibliotheek. Als Application Service Provider host Siennax deze intranet suite. Een organisatie betaalt een abonnementsprijs (per gebruiker, per maand). Via Internet (het World Wide Web) kunnen medewerkers -plaatsonafhankelijk- het Intranet benaderen en gebruiken (met behulp van een loginnaam en wachtwoord). Siennax draagt zorg voor het beheer en de beveiliging. Meer informatie: <http://www.deasp.nl>

ⁱ Dit artikel is een bewerking van mijn artikel "Eerlijk zullen we alles delen" dat april 2000 verscheen in het Nederlands Tijdschrift voor Bedrijfsopleidingen. Bij het schrijven heb ik me met name laten inspireren door Davenport, T.H. en Prusak, L. (1998), "Kennismanagement in de praktijk", Amsterdam/Antwerpen: uitgeverij Contact en Van Hoewijk, R. (1995), "Cultuurverandering! Cultuurverandering?", in Gids voor onderwijsmanagement, deel 5b, Deventer: Bohn, Stafleu, Van Lochem.