
Ter inspiratie!

Kennis Management Oplossingen

Praktische voorbeelden van
kennismanagement oplossingen:
ter inspiratie!

Daphne Depassé

Gratis e-book

Inleiding

Over dit boek(je)

Kennismanagement oplossingen

Kennismanagement anno nu draait om het scheppen van een optimale omgeving voor het activeren van kennis – in de breedste zin van het woord. Het creëren van een dergelijke optimale omgeving heeft vele dimensies. Er zijn dan ook ontelbare manieren waarop je dit kunt vormgeven.

Wat zijn nou concrete voorbeelden van middelen en instrumenten die je kunt inzetten? Welke oplossingen zijn er te bedenken? En wat zijn de bijbehorende ‘lessons learned’? Je leest het allemaal in dit e-book.

3 buttons

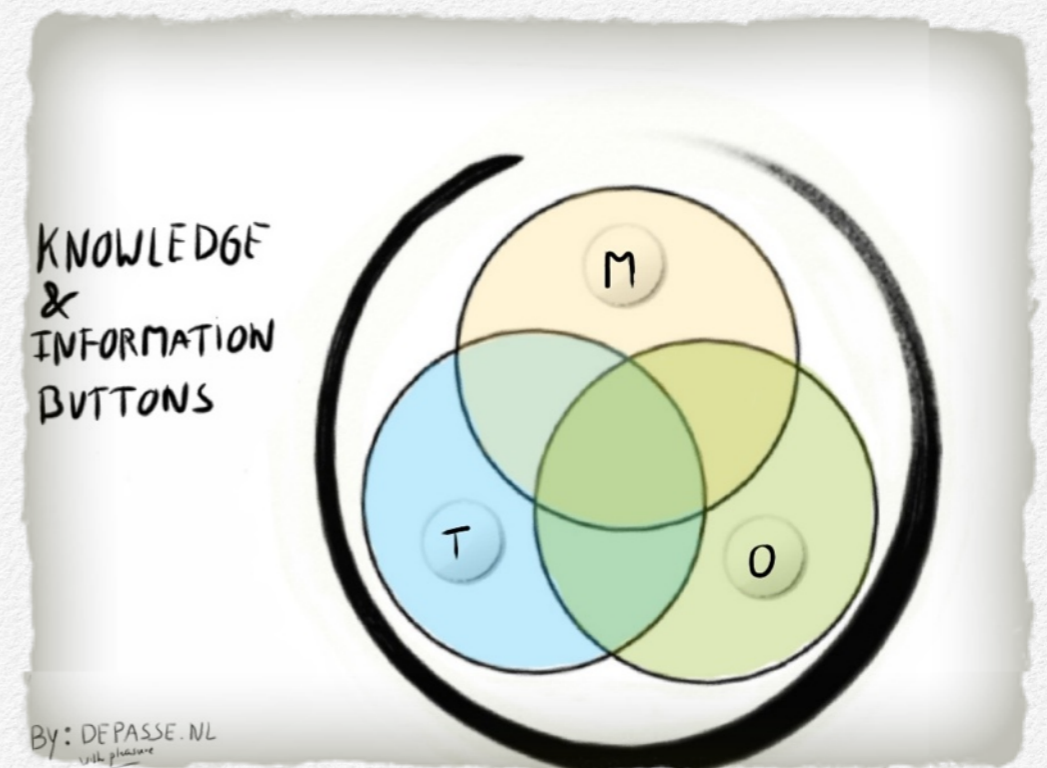
Er zijn verschillende ‘knoppen’ waaraan je kunt draaien om kennismanagement toe te passen. De drie “buttons” (technologie, mens en organisatie) geven de

verschillende dimensies aan van waaruit een optimale omgeving voor kennismanagement gecreëerd kan worden. Deze verschillende invalshoeken samen bieden samen een oneindige variëteit aan oplossingen.

In dit e-book(je) worden in een reeks van drie hoofdstukken praktische voorbeelden van kennismanagement oplossingen beschreven. Op basis van de drie buttons. Ter inspiratie!

Veel leesplezier,

Daphne



ICT

In dit eerste hoofdstuk gaan we in op de button: “technologie”. Praktische voorbeelden van kennismanagement oplossingen op het gebied van ICT.

ICT

In dit eerste hoofdstuk gaan we in op de button: “technologie”, met praktische voorbeelden van kennismanagement oplossingen op het gebied van ICT.

Na een korte inleiding over de eerste generatie ICT oplossingen, worden concrete voorbeelden van ICT oplossingen anno nu beschreven, en een drietal trends.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met vier ‘lessons learned’: zaken om rekening mee te houden bij het inzetten van ICT voor kennismanagement.

De eerste generatie IT oplossingen

De eerste generatie kennismanagement (begin jaren '90) was vooral gericht op het opslaan, toegankelijk maken en distribueren van expliciete kennis. Kennis werd opgeslagen in

informatiesystemen, kennisbanken of databases, met als doel: de juiste kennis, op de juiste plaats, op het juiste moment. Deze informatiesystemen, kennisbanken en databases kwamen in vele varianten. Van **Document Management systemen** tot online **bibliotheken, Information Research Centers** en **Portals**.

ICT oplossingen werden vooral ontwikkeld voor betere toegang tot informatie, voor archivering en om slim te kunnen zoeken naar informatie. De nadruk lag vaak op effectief en efficiënt (her)gebruik van kennis. Ook de eerste generatie intranetten werd vooral gebruikt om informatie op te slaan en toegankelijk te maken - bijvoorbeeld werkprocessen, nieuws en informatie over bepaalde onderdelen van de bedrijfsvoering. Daarbij werd dit soort systemen vaak gekoppeld aan manieren om informatie te distribueren (bijvoorbeeld in de vorm van **e-mail nieuws**) en profielen van mensen (in de vorm van **kenniskaarten, smoelenboeken** en dergelijke).

Dit soort oplossingen wordt nog steeds veel ingezet en kan in sommige gevallen ook zeker waardevol zijn. Echter, in niet alle gevallen werk(t)en ze optimaal (zie de alinea ‘lessons learned’) en met de huidige technologie zijn de mogelijkheden uitgebreid, waarmee ook de kijk op kennismanagement is veranderd.

Nieuwe(re) technologie

Met de huidige generatie internet technologie is het mogelijk om interne en externe kennisstromen sneller, innovatiever, flexibeler en creatiever te kunnen organiseren.

Kennismanagement is met de web 2.0 technologie meer een sociaal proces geworden van samenwerken, waarbij de opbouw van de kennisverzameling meer direct in de handen ligt van de eindgebruikers in plaats van 'kennismanagers'.

Kennismanagement wordt meer 'bottom-up' benaderd en met behulp van web 2.0 toepassingen kunnen meer persoonlijke tools worden ingezet, die mensen direct ondersteunen in hun werk. Hierbij wordt meer ingegaan op het stimuleren van interactie en het gebruik van sociale software tools binnen organisaties.

Concrete Web 2.0 Toepassingen

Met de komst van de nieuwe (2.0) technologie, is niet alleen de benadering van kennismanagement veranderd, ook de mogelijkheden zijn enorm toegenomen; vooral omdat er vele gratis of goedkope tools beschikbaar zijn, die simpel in te zetten zijn en de mogelijkheid bieden om tools uit te proberen.

In het onderstaande overzicht is een aantal concrete voorbeelden van dergelijke goedkope (of zelfs gratis) ICT oplossingen beschreven, die worden ingezet voor

kennismanagement doeleinden - door organisaties in de praktijk.

Wiki's.

Wiki's zijn eigenlijk niets meer dan websites die mensen zelf kunnen wijzigen. Wiki technologie wordt door organisaties op vele manieren ingezet. Bijvoorbeeld voor FAQs (vragen & antwoorden), glossaries, als link applicatie met links naar bijvoorbeeld standaarden, procedures en/of mensen of als database voor ideeën.

Voorbeelden van een aantal applicaties (ook open source) zijn [op deze pagina](#) te vinden.

Online Communities (of Practice)

Online omgevingen waar mensen op afstand met elkaar worden verbonden, om kennis te delen, samen te werken en/of te discussiëren. Los van specifieke interne software systemen, zijn er vele gratis online afgeschermdde omgevingen waar gebruik gemaakt van kan worden.

Voorbeelden van gratis tools: Google+ kringen, Facebook lijsten, LinkedIn groepen, Google discussie groepen, Ning.

Online Informatie Delen En/of Samenwerken

Ook om online documenten of andere informatie te delen en/of samen te werken, zijn er vele mogelijkheden.

Voorbeelden van gratis tools: Dropbox, Google docs/drive, Evernote.

Microbloggen/chatten

Communiceren door korte berichten te sturen; om te netwerken, nieuws te delen, te attenderen op websites, meningen te vragen

Voorbeelden van (gratis) tools: Yammer, Twitter (afgeschermd)

Blogs

Blogs worden ingezet om kennis te delen, door mensen hun verhaal te laten vertellen en te laten schrijven over bijvoorbeeld nieuws, over wat hen bezighoudt, geleerde lessen en tips & tricks.

Voorbeelden van gratis blog tools: Wordpress, Blogger.

Social Bookmarking

Social bookmarking wordt ingezet als ‘linkapplicatie’: een manier om links (bladwijzers, favorieten) met elkaar te delen en hier trefwoorden aan toe te kennen (labels, tags, metadata). *Een voorbeeld van een gratis tool: Delicious.* Naast concrete applicaties wordt Social bookmarking tevens steeds meer toegepast naast -of zelfs in plaats van- voorbedachte taxonomieën.

Video's

Tegenwoordig kan iedereen eenvoudig snelle filmpjes maken. Bewegende beelden worden succesvol ingezet om kennis te delen, door mensen bijvoorbeeld filmpjes te laten maken van verhalen, presentaties, cursussen, “een dag uit het werk van...”, excursies etc. Video's zijn tevens erg geschikt voor het overdragen van vaardigheden en instructiemateriaal. En ze kunnen desgewenst eenvoudig gedeeld worden met de rest van de wereld.

Voorbeeld van gratis publicatietool: YouTube.

Foto's/tekeningen

Ook stilstaande beelden kunnen een waardevolle bijdrage leveren bij kennismanagement. Immers, “A picture says more

than a thousand words”. Door de technologische mogelijkheden neemt de ontwikkeling van de beeldcultuur grotere vormen aan: visuele beelden spelen steeds meer een rol spelen in communicatieve situaties.

Voorbeelden van gratis publicatie tools: Flickr, Pinterest

Profielen

Zakelijk gebruik maken van bestaande technologieën voor sociale netwerken (*zoals LinkedIn en Facebook*), om mensen en expertise te vinden en te verbinden.

Teleconferencing

Op afstand vergaderen en live kennisdelen, met beeld en met meerdere mensen tegelijk.

Voorbeeld van gratis tool: Skype, Google Hangout

E-nieuws

Er zijn vele nieuwsvoorzieningskanalen om mensen intern of extern nieuws aan te bieden. Bijvoorbeeld directe nieuwsbrieven (*voorbeeld tool: Mailchimp*) en/of gepersonaliseerd nieuws (met of zonder persoonlijke

notificaties) via intranetten, RSS. Of bijvoorbeeld via gratis sites als *scoop.it*.

Online Presentaties

Online live presentaties op afstand bijwonen en/of presentaties beschikbaar stellen.

Voorbeelden van gratis publicatie tools: Slideshare, Prezi

In dit overzicht zijn de losstaande applicaties genoemd. Er zijn tegenwoordig vele ‘kant-en-klare’ systemen op de markt (waarvan SharePoint wellicht een van de meeste bekende is), waarin een combinatie van deze oplossingen kan worden opgenomen. Vaak ook in combinatie met, of gekoppeld aan, bestaande (eventueel eerste generatie) systemen, zoals document management of intranet.

Trends

Naast de bovengenoemde mogelijkheden, zijn er andere bewegingen te zien van oplossingen die door organisaties steeds meer ingezet worden. Ik noem er drie.

Serious Games

Serious gaming kan vooral waardevol zijn bij kennismanagement als het gaat om impliciete kennis: het aanleren van vaardigheden en het opdoen van ervaring. Je zou dit kunnen vergelijken met een vluchtsimulator voor piloten. Door de realiteit na te bootsen en te oefenen in een virtuele omgeving. Bijvoorbeeld voor het opdoen van projectmanagementvaardigheden (zie bijvoorbeeld [deze pagina](#)). De ontwikkelkosten van (digitale) serious games zijn vaak hoog. Voor veel partijen zijn games dan ook pas interessant als het aantal gebruikers of het belang van goede oefening in de praktijk groot is. Bijvoorbeeld Krijgsmacht of in de zorg, voor training en opleiding.

E-learning

Ook het aanbieden van corporate e-learning (eigen online opleidingen en cursussen) wordt in de praktijk steeds meer toegepast. Het simpelweg omzetten van een 'offline' cursus

naar een 'online' variant is technisch vrij eenvoudig te realiseren, echter de ontwikkeling van eigen grootschalige opleidingsprogramma's (e-campus, e-academy) die werkelijk ontworpen zijn om optimaal op afstand te leren, kan kostbaar zijn. Vooral nog wordt dit daarom nog vooral ingezet in grotere organisaties.

Verbinding Met 'de Buitenwereld'

De voorbeelden in dit hoofdstuk zijn vooral gericht op het interne kennisdelen. De tijden zijn echter veranderd en steeds meer organisaties beseffen dat verbinding met 'de buitenwereld' een belangrijk element is in succes: om bij te blijven, te innoveren en aan te sluiten bij de veranderende behoeften en eisen. We verwachten dat we online dingen kunnen regelen, dat organisaties aanwezig zijn in de online wereld, en dat ze luisteren en reageren. Bij ICT oplossingen voor verbinding met 'de buitenwereld' kun je bijvoorbeeld denken aan sociale media, extranetten (delen van intranet toegankelijk maken voor klanten, partners, leveranciers of anderen buiten de organisatie), systemen om samen te werken met externen (zoals hierboven beschreven) of platformen voor co-creatie (zoals het [platform van Dell](#) waar mensen ideeën over Dell-producten en -diensten kunnen inbrengen of [Outfox](#) waar bedrijven en topstudenten elkaar vinden.

Lessons learned

Het inzetten van technologische hulpmiddelen is over het algemeen vrij eenvoudig te realiseren. Het inzetten van ICT middelen die in de praktijk ook echt werken, blijkt lastiger. Dit kan vele redenen hebben. Hieronder een viertal ‘lessons learned’:

1) Integreren In Dagelijks Werk

In de praktijk (vooral bij de eerste generatie ICT oplossingen) werken vele systemen niet optimaal: ze worden te weinig gebruikt en/of het blijkt bijvoorbeeld lastig om de content up-to-date te houden. Een belangrijke oorzaak hiervan is, is dat dit soort oplossingen vaak ‘top-down’ is ontwikkeld en is ingericht op manieren die niet passen bij de manieren van denken en werken van mensen. Een andere belangrijke oorzaak is dat dergelijke systemen vaak geen onderdeel uitmaken van het dagelijkse werk van mensen. Mensen moeten allerlei extra handelingen verrichten, zoals het updaten van hun profielen en kenniskaarten en/of het plaatsen van documenten in aparte systemen. De ervaring leert dat het zorgen dat een ICT oplossing een ‘natuurlijk’ onderdeel is van het dagelijkse werk, een belangrijke bijdrage kan leveren aan het succes.

2) Een Mix Van Middelen Bieden

Zoals ik het artikel “[Help, kennis wordt niet gedeeld. En nu?](#)” heb beschreven, wordt in de praktijk nog vaak een beperkt aantal middelen ingezet. “Het punt is dat iedereen anders werkt. Er is dan ook een extreme diversiteit aan behoeften – zowel met betrekking tot de manier van kennis brengen en kennis halen, als de middelen die hierbij gebruikt kunnen worden. (...) Een extreem divers behoeft patroon, waar in de praktijk nauwelijks rekening mee gehouden wordt.” Bij het inzetten van één centraal systeem, zal er altijd een grote groep mensen zijn bij wie dit niet aansluit en die je dus niet mee krijgt. De kunst ligt in het aanbieden van een mix van middelen, die je dan – indien gewenst – met elkaar verbindt.

3) Simpel En Goedkoop Proberen

Veel 2.0 technologieën worden goedkoop of zelfs gratis aangeboden. Dit geeft de mogelijkheid om een grote variëteit aan middelen uit te proberen voordat er serieus geïnvesteerd gaat worden. Als iets niet werkt, stop je er mee. Als het wel werkt, kun je de tools verder professionaliseren; door het op maat te maken of aan andere systemen te verbinden.

4) De Oorzaken Kennen

Een van de belangrijkste redenen van het mislukken van kennismanagement initiatieven is dat er interventies worden gepleegd op symptomen, en niet op de oorzaken. Er worden vaak snelle conclusies getrokken en voor de hand liggende oplossingen bedacht. Dat is logisch, want zo werkt ons brein: we willen nu eenmaal graag snel naar een ‘closure’, een oplossing.

Een oplossing zal echter alleen werken als je weet wat het werkelijke probleem is en vooral ook de oorzaken kent. Je kunt een geweldig ICT systeem neerzetten, maar als je niets doet aan de achterliggende oorzaken waarom mensen geen kennis zouden willen/kunnen delen, dan sta je met lege handen. Dat betekent voor je ook maar met iets begint, het antwoord vinden op de vragen: Wat is nou eigenlijk het echte probleem? Waarom is het een probleem? En hoe komt dat, wat zijn de achterliggende oorzaken? (en die oorzaken zitten vaak niet op de plek waar de ‘pijn’ zichtbaar is!) (lees hier meer over in de artikelen “[Help, Kennis wordt niet gedeeld](#)” en “[Kennismanagement anno nu](#)”).

ICT en meer

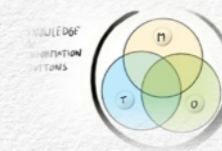
In dit hoofdstuk is een aantal voorbeelden gegeven van concrete ICT oplossingen. Welke oplossingen succesvol zijn, is afhankelijk van vele factoren, zoals het werkelijke probleem, de oorzaken en het doel (wat wil je ermee bereiken?). Ook de

cultuur, structuur en omvang van een organisatie spelen een grote rol. Wat in de ene organisatie werkt, kan in een andere organisatie geen enkele waarde opleveren.

In de praktijk zien we vaak een dominante focus op ICT als het om kennismanagement gaat. Waarschijnlijk komt dit onder meer omdat een ICT oplossing tastbaar, concreet en over het algemeen vrij eenvoudig te realiseren is. En technologisch is alles mogelijk; we kunnen vrijwel alles maken. En dus alles oplossen. Toch?

Veel oplossingen zijn echter te vinden in zaken die niets met ICT te maken hebben. Kennismanagement vraagt om een combinatie van technologie én mensen én organisatie. Alles hangt met alles samen en daarom is het zinvol altijd om aan meerdere knoppen tegelijk draaien. Daarom in het volgende hoofdstuk, deel 2 van kennismanagement oplossingen anno nu: organisatie. Wederom, ter inspiratie!

Dit artikel is gepubliceerd in Magazine Intellectueel Kapitaal – IK2012 nr 3



Organisatie

In dit tweede deel gaan we in op de button: 'organisatie'. Praktische voorbeelden van kennismanagement oplossingen op het organisatorische vlak.

Organisatie

In dit tweede deel gaan we in op de button: 'organisatie', met praktische voorbeelden van kennismanagement oplossingen op het organisatorische vlak.

Na een korte inleiding worden voorbeelden gegeven op het gebied van beleid, structuur, de fysieke omgeving, processen en activiteiten. Het geheel wordt afgesloten met vier 'lessons learned': zaken om rekening mee te houden bij het inzetten van organisatorische oplossingen voor kennismanagement.

De button 'organisatie'

Bij oplossingen in de categorie 'organisatie' kun je denken aan eigenlijk alles wat betrekking heeft op de activiteiten of op de functie van het organiseren; de manier waarop dingen zijn georganiseerd. Het regelen, vormgeven en inrichten.

Kennismanagementoplossingen in de categorie 'organisatie' zijn dan ook oneindig.

De voorbeelden van organisatorische oplossingen zijn onderverdeeld in een viertal aspecten:

- 1) beleid en strategie,
- 2) de organisatiestructuur en rollen/taken,
- 3) de fysieke omgeving en
- 4) processen, procedures en activiteiten. Al deze aspecten zijn van invloed op het creëren van een optimale omgeving voor kennismanagement.

Beleid & Strategie

Het eerste aspect betreft: beleid en strategie. Met het bepalen van beleid en strategie, definieer je de richting: de doelen je met kennismanagement zou willen bereiken en de manier waarop je dit gaat bereiken. Hoe ga je dit leiden, regelen, besturen? Wat is het plan? Dat betekent onder meer het beantwoorden van bekende richtingsvragen zoals: de missie (waarom), visie (waarheen), de doelen (wat) en de strategie (hoe). Dat klinkt mogelijk als een open deur, maar de keuze voor de manier waarop kennismanagement vorm krijgt, hangt hier sterk mee samen.

In de meeste gevallen staat het behouden en/of vergroten van de marktpositie centraal, maar wat zijn de werkelijke doelen die je met kennismanagement wil bereiken? Gaat het bijvoorbeeld

om tijd- en geldbesparing? Om het verhogen van de kwaliteit, flexibiliteit, innovatie? En hoe kom je daar? Als een organisatie bijvoorbeeld meer nieuwe kennis en ideeën wil ontwikkelen, dan zou het organiseren van processen waarin structureel kennis wordt opgebouwd van belang kunnen zijn en een toekomstvisie om te bepalen welke kennis zou moeten worden ontwikkeld. Wanneer er behoefte is aan meer samenwerking om beschikbare kennis te combineren, dan zou het van belang kunnen zijn om te zorgen dat mensen weten wie over welke kennis beschikt en de focus te leggen op interactie en communicatie. Wanneer er behoefte is om de beschikbare individuele kennis toegankelijk te maken voor collectief hergebruik, dan zullen de acties mogelijk meer gericht zijn op het borgen van kennis en het toegankelijk maken ervan. En als er behoefte is aan het distribueren van kennis, dan zou het belangrijk kunnen zijn om te focussen op het organiseren van processen waarin kennis wordt gedistribueerd naar degenen die over deze kennis moeten beschikken.

Kortom: de doelen die je met kennismanagement zou willen bereiken vormen de basis van de keuzes die gemaakt worden over hoe je het vorm geeft. En dat betekent het definiëren van het 'waarom'. Het formuleren van deze concrete uitgangspunten heeft daarnaast als groot voordeel dat vanuit hier de waarde, het nut en de noodzaak van kennismanagement uitgedragen kan worden. Kennismanagement is een abstract en weinig aansprekende

term en het nut moet volstrekt helder zijn als je mensen wilt 'meekrijgen' in deze beweging (meer hierover volgt in het hierna volgende hoofdstuk: deel III).

Organisatiestructuur & Rollen/taken

Het tweede aspect gaat over de organisatiestructuur. Hierbij kun je denken aan de manier waarop de organisatie is ingericht en hoe de verdeling van taken, verantwoordelijkheden, coördinatie en afstemming is geregeld. Formele organisatiestructuren zijn er vele soorten, bijvoorbeeld projectorganisaties, netwerkorganisaties en lijnorganisaties. Is de manier waarop de organisatie gestructureerd is optimaal voor het activeren van kennis?

Ter inspiratie: een aantal voorbeelden van manieren om de inrichting (structuur) vorm te geven.

Centraal georganiseerd. Een inrichting waarbij kennismanagement de verantwoordelijkheid is van een afdeling, functionaris of projectgroep.

Decentraal. Een inrichting waarbij kennismanagement niet de verantwoordelijkheid van één functionaris of afdeling is. Het uitgangspunt bij deze vorm is dat alle professionals (naast kenniswerkers) ook allemaal kennismanagers zijn. Decentraal kennismanagement waarbij professionals zelf gezamenlijk kennis ontwikkelen, delen en benutten. Een inrichting waarbij

de mens centraal staat en er ruimte en vrijheid is voor bottom-up ontwikkeling.

Kenniscoördinatoren, Kennismakelaars of Kenniscoaches.

Mensen die zijn aangesteld om – veelal voor een bepaald kennisdomein – zich te richten op het verzamelen, structureren en bijhouden van het betreffende domein en verbindingen te leggen.

Integraal onderdeel van lijnmanagement. Een inrichting waarbij het uitgangspunt is dat elke manager op kennis stuurt als onderdeel van zijn/haar dagelijkse werkzaamheden.

Andere vormen zijn bijvoorbeeld het benoemen van een **Taskforce** Kennismanagement, het oprichten van een **projectgroep** kennismanagement, een **Thinktank** of **klankboardgroepen**. Maar er zijn vele andere vormen te bedenken. Een mooi voorbeeld is de manier waarop het ProjectManagement Bureau (Gemeente Amsterdam) het georganiseerd heeft. Hier is kennismanagement ondergebracht in het zogenaamde ‘PMB Leerhuis’. Dit Leerhuis valt onder de portefeuille van een van de directieleden en - naast de directie - zit een viertal medewerkers in dit Leerhuis. Afhankelijk van de onderwerpen worden ook stafafdelingen, universiteiten en/of andere deskundigen bij het leerhuis betrokken.

Er zijn vele manieren om de kennismanagementorganisatie in te richten en de meningen over wat wel en niet werkt, zijn

verdeeld. Er bestaat niet 1 ‘juiste’ zienswijze; wat in de ene organisatie werkt, kan in een andere organisatie geen enkele waarde opleveren. Ook omdat er naast de formele organisatie altijd nog de informele organisatie is: de sociale structuur waarin mensen met elkaar samenwerken (hierover volgt meer in het volgende hoofdstuk - deel III).

Opvallend is dat kennismanagement vaak **(nog) geen vaste plaats in de bedrijfsvoering**. Dit is opmerkelijk, omdat 70% van onze economie draait op diensten; organisaties waar kennis of informatie de corebusiness is. Geen slecht idee om kennismanagement dan onderdeel te laten uitmaken van het strategisch kader van de organisatie en te bepalen hoe kennismanagement hier een plaats in heeft. In organisaties waar kennis of informatie de corebusiness is zou kennis eigenlijk gezien moeten worden als serieuze productiefactor en -net als andere beleidsprocessen- continue gemanaged zou moeten worden op strategisch niveau.

De Fysieke Omgeving

Het derde aspect betreft de fysieke omgeving. De fysieke omgeving is niet isoleren van de mentale, sociale en virtuele omgeving. Wat we doen vindt altijd plaats op een fysieke plek en deze omgeving heeft invloed op ons; op onze stemmingen, gedachten en de manieren waarop we werken. Alles -van het uitzicht tot de hoogte van een plafond, de kleuren van de muren en de meubels - heeft invloed op hoe we denken en ons

voelen. Veel kantoorruimtes werken echter eerder deprimerend dan versterkend. Ook als het gaat om het activeren van kennis. Lange gangen met dichte deuren en vieze koffie hebben een totaal andere uitwerking dan open ruimten, lekkere koffie (we praten nog even verder) en inspirerende ontmoetingsruimten.

Laten we het ProjectManagement Bureau nog een keer als voorbeeld nemen. Deze organisatie besteed veel aandacht aan een plezierige werkomgeving. Al in 1998 (!) werden flexibele werkplekken ingevoerd: een bonte verzameling van verschillende werkhoekjes, met steeds weer een ander karakter. Iedereen kiest elke dag opnieuw in wat voor sfeer of omgeving hij of zij wil werken. En of je die dag alleen of met collega's wilt samenwerken. Hierdoor ontstaan er telkens weer wisselende verbanden en vinden nieuwe ontmoetingen plaats. En uit eigen ervaring weet ik dat wat een ontmoetingsplek/lounge met gevulde koelkast kan doen: een enorme stimulans om met collega's informeel de dag door te nemen, ervaringen te delen en elkaar te steunen en helpen.

Omdat de fysieke omgeving van grote invloed kan zijn is het daarom geen overbodige luxe om eens goed te bekijken of de werkomgeving eigenlijk wel motiverend en stimulerend werkt. Of werkt het juist remmend? Het creëren van passende inspirerende en stimulerende fysieke plekken en het weghalen van de remmende factoren, kan een waardevolle en versterkende bijdrage leveren aan kennismanagement.

Processen, Procedures En Activiteiten

Het laatste onderdeel van de button 'organisatie' betreft de processen, procedures en activiteiten. Op deze gebieden zijn er ontelbaar veel mogelijkheden. En ook hier is het succes weer afhankelijk van vele factoren, waaronder uiteraard ook weer het doel: wat wil je ermee bereiken? Ter inspiratie: een aantal voorbeelden van processen, procedures en activiteiten die ingezet zouden kunnen worden.

Meester/gezel: impliciete kennis wordt vooral overgedragen door handelingen, door oefenen, ervaren en reflecteren. Een manier om impliciete kennis over te dragen is om 'junioren' te laten leren van 'senioren', door mee te lopen, te observeren en door mee te doen. Vaak stelt de junior vooraf leerdoelen vast, zodat de senioren concreet kunnen worden ingezet bij de ontwikkeling van deze doelen.

Loeren op locatie / Gluren bij de burens: met groepen collega's een kijkje nemen in de keukens van anderen (andere afdelingen, organisaties, etc)

Leesclub: bijeenkomsten waar de inhoud van boeken gedeeld wordt. Dit kan zowel op eigen initiatief (iemand leest een boek en deelt de inhoud vervolgens met collega's in de leesclub) of georganiseerd (iedereen leest eenzelfde boek en gaat hierover in gesprek).

After Action Review: standaard evalueren van projecten door na afloop met het projectteam te kijken naar de lessen die zijn geleerd (wat) en het leerproces (hoe en waarom). Op basis van de 4 vragen: Wat had moeten gebeuren? Wat is werkelijk gebeurd? Waarom waren er verschillen? Wat kunnen we van deze ervaring leren?

Kenniscafé 's: bijeenkomsten waar mensen met elkaar op basis van één of meer thematische vragen in gesprek gaan

Informele face-to-face momenten: momenten waarop mensen elkaar informeel ontmoeten, zoals vaste wekelijkse/maandelijks borrels, bedrijfsfeesten of -excursies

Vragenuur (peer assists): een vragenuur waarin je een specifieke vraag kunt voorleggen aan een groep collega's

Bibliotheek/mediatheek: een passend aanbod van literatuur video-en geluidsbanden en andere audiovisuele media

Kennis creatie projecten: projecten waarin specifieke onderwerpen in teamverband tot op de bodem worden uitgediept.

Communities of Practice. Kennisgroepen of kenniskringen die zich bezighouden met een bepaald kennisdomein. Online of offline. Structureel of tijdelijk. Formeel of informeel geregeld. In het formele geval veelal gecombineerd met een duidelijk doel (bijvoorbeeld nieuwe kennis ontwikkelen of problemen

oplossen) en gestructureerde processen en vakontwikkelingsbijeenkomsten.

Innovatie oproepen. Oproepen om met innovatieve ideeën te komen en deze uit te werken. Om nieuwe kennis te ontwikkelen. Eventueel in de vorm van een competitie, met een beloning.

Specifieke en/of eigen opleidingen: het inzetten van een eigen 'academy' met opleidingen die zijn ontwikkelend door medewerkers zelf en waarin mensen kennis aangereikt krijgen die direct in de functie toepasbaar is.

Presentaties/ seminars/workshops: reguliere bijeenkomsten waarin deskundigen (in- of extern) over een specifiek onderwerp hun kennis delen.

Themadagen: een of meerdere dagen waarin aan de hand van een specifiek thema gezamenlijk ideeën/visies vorm worden gegeven.

Coaching: coaching op vakinhoud of vaardigheden. Door collega's of externen. Individueel of in groepsverband.

Intervisie: georganiseerde bijeenkomsten waarin in groepsverband kennis en ervaring wordt uitgewisseld en waarin knelpunten en problemen in het werk worden besproken

Beleidsdagen: (jaarlijkse) bijeenkomsten waarin medewerkers worden uitgenodigd om mee te praten over het beleid.

Kennisproducten: producten zoals publicaties, magazines, flyers en brochures. Om kennis te delen met ‘de buitenwereld’ of ingezet voor intern gebruik, in een meer aantrekkelijke vorm.

Leaving expert interview: een methode om de kennis van vertrekkende medewerkers niet verloren te laten gaan. Hierbij wordt de vertrekkende medewerker of op een gestructureerde manier geïnterviewd en de kennis wordt vervolgens opgeslagen en/of op andere manieren overgedragen.

Serious business simulations: een vorm waarin realistische situaties en processen worden nagebootst. Dit kan helpen om bepaalde vaardigheden, kennis, gedrag en/of houding te ontwikkelen. Of om nieuwe inzichten te verkrijgen of kennis te leren toepassen.

Deze voorbeelden van processen, procedures en activiteiten geven een beeld van de ontelbare mogelijkheden die voor verschillende doeleinden en op verschillende manieren ingezet worden. De kunst is om alle leerervaringen en uitkomsten van de bovengenoemde activiteiten weer te delen met de rest van de organisatie (en/of de buitenwereld), zodat ervan geleerd kan worden en opnieuw gebruikt kan worden.

Lessons learned

Kennismanagementoplossingen in deze categorie ‘organisatie’ zijn oneindig. In dit hoofdstuk is geprobeerd een beeld te geven van deze veelheid, door middel van voorbeelden die kunnen helpen bij het creëren van een optimale omgeving voor kennismanagement. Ter afsluiting worden vier ‘lessons learned’ beschreven: zaken om rekening mee te houden bij het inzetten van organisatorische oplossingen voor kennismanagement.

1) Een Mix Van Middelen Bieden

Zoals in het vorige hoofdstuk al werd beschreven, ligt de kunst in het aanbieden van een mix van middelen. Iedereen werkt anders en er is dan ook een extreme diversiteit aan behoeften als het om kennis brengen en halen gaat. Door een mix van middelen te bieden kunnen mensen zelf kiezen op welke manieren zij het beste kunnen en willen bijdragen. Nog een stap verder is om de medewerkers zelf te laten bepalen welke middelen zij willen (laten) ontwikkelen. Waar het hier om gaat is kennismanagement in de vorm van een groot aanbod van middelen en activiteiten, die je dan – indien gewenst – met elkaar verbindt.

2) Probeer

Wat in de ene organisatie werkt, kan in een andere organisatie geen enkele waarde opleveren. De bovengenoemde organisatorische oplossingen zijn bedoeld als inspiratie. Het succes ervan is afhankelijk van vele factoren, zoals: de omvang van een organisatie, het werkelijke probleem, de oorzaken en de doelen. En ook de cultuur speelt een grote rol. Wat wel of niet werkt, kun je eigenlijk pas echt weten wanneer je het hebt getest of ingezet. Een groot aantal van de bovenstaande voorbeelden is eenvoudig en goedkoop in te zetten. Dit geeft de mogelijkheid om zaken uit te proberen. Als iets niet werkt, stop je er mee. Als het wel werkt, kun je het verder uitbouwen en professionaliseren.

3) Stel Heilige Huisjes Ter Discussie

We zijn vaak geneigd om de gebaande paden te betreden, paden die ook nog eens voortkomen uit allerlei 'heilige huisjes' die niet ter discussie worden gesteld. Een van de 'heilige huisjes' is het uitgangspunt dat alle kennis altijd vastgelegd moet worden. En dan ook nog ordelijk en gestructureerd, opdat mensen het kunnen vinden als ze het ooit eens nodig zullen hebben. Een kostbare aangelegenheid, alleen al als je kijkt naar de kosten om dit te onderhouden. En is dit eigenlijk wel nodig? Het onder de loep nemen van deze aannames, kan tot grote

doorbraken leiden. Werp eens een kritische blik op: welke kennis is essentieel voor het behalen van de bedrijfsdoelstellingen? En welke kennis hebben mensen werkelijk nodig om hun dagelijkse werk te kunnen doen? En maak vervolgens keuzes om alleen datgene toegankelijk te maken wat er echt toe doet. Het 'ask-learn-share systeem van Shell is hier een mooi voorbeeld van ([link naar interview KM anno nu](#)). Niet alles wordt per definitie altijd maar vastgelegd en ontsloten. Het gaat uit van het vraagsysteem: op het moment dat je een probleem hebt stel je je vraag, en ergens in de community is iemand die het antwoord heeft.

Een ander voorbeeld van een 'heilig huisje' is het denken binnen de grenzen van de organisatie. Een andere aanpak, met dwarsverbanden over en door alle grenzen heen, kunnen de dialoog en kennis delen enorm stimuleren. Ontschotten en verder kijken dan de eigen grenzen voor andere vormen kennisdelen tussen organisaties, sectoren, afdelingen, functies. Denk aan andere samenwerkingsverbanden, aan co-creatie met klanten of zelfs aan samenwerken met concurrenten of vijanden (zoals de politie de boeven inschakelt om boeven te vangen of organisaties die hackers inhuren om hun ICT te testen). Kortom: stel heilige huisjes ter discussie en denk creatief. De kans is groot dat hier prachtige waardevolle oplossingen uit voort zullen komen.

4) Maak Het Inspirerend

Lange teksten met abstracte termen worden vaak weinig (met plezier) gelezen en maken mensen niet enthousiast om in beweging te komen. En ook (saaie) lezingen, presentaties of reguliere overleggen werken niet altijd even inspirerend. Er zijn vele alternatieven te bedenken waar mensen wel enthousiast van worden en die letterlijk ZIN geven. Probeer het eens zonder PowerPoint, vertel een verhaal (storytelling), gebruik metaforen en beelden (foto's, filmpjes), speel een spel, maak een magazine. Kortom: gebruik andere vormen waar mensen wel enthousiast van worden.

De volgende stap

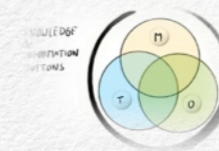
Na de voorbeelden van ICT oplossingen in deel I, is in dit hoofdstuk ingegaan op oplossingen op het gebied van 'organisatie', met voorbeelden op het gebied van beleid, structuur, rollen/taken, de fysieke omgeving, processen en activiteiten. Dit zijn allemaal aspecten die van invloed zijn op het creëren van een optimale omgeving voor kennismanagement.

Maar we zijn er nog niet. Kennismanagement vraagt om een combinatie van technologie én organisatie én mensen. Alles hangt met alles samen en daarom is het zinvol altijd om aan meerdere knoppen tegelijk draaien. Daarom in het volgende

hoofdstuk, het laatste deel van dit drieluik over kennismanagement oplossingen anno nu: deel III - over oplossingen op het gebied van mensen (cultuur).

Wederom, ter inspiratie!

Dit artikel is gepubliceerd in Magazine Intellectueel Kapitaal – IK2012 nr 4



Cultuur

3

In dit laatste hoofdstuk gaan we in op de button: “mens en cultuur”, met praktische voorbeelden van kennismanagement oplossingen op het gebied van cultuur.

Mens en cultuur

Het eerste deel was gericht op ICT oplossingen en in het tweede deel werden organisatorische kennismangementoplossingen beschreven. In dit derde en laatste deel staan de mens en cultuur centraal. Ter inspiratie!

Na een korte inleiding over cultuur en beïnvloedingsfactoren, worden voorbeelden van oplossingen beschreven op het gebied van communicatie, personeel en managementstijl. Het geheel wordt afgesloten met vier 'lessons learned'.

De button 'cultuur'

Er wordt vaak gezegd dat de 'juiste' organisatiecultuur een belangrijke voorwaarde is voor succesvol kennismangement. Over wat organisatiecultuur precies is, zijn vele definities. De meest eenvoudige komt misschien wel van Schein (2006): hij formuleert cultuur als 'de manier waarop we hier met elkaar omgaan'. We zouden organisatiecultuur kunnen zien als het geheel van normen, waarden, opvattingen en omgangsvormen

(gedrag). Cultuur is vaak ongrijpbaar en niet onmiddellijk zichtbaar; het gaat over ongeschreven en onuitgesproken richtlijnen voor het gedrag binnen een organisatie, over onderliggende waarden, veronderstellingen en verwachtingen die aanwezig zijn en als vanzelfsprekend worden beschouwd. Cultuur is iets dat door mensen wordt gedeeld en gedragen en onder meer wordt gevormd door de geschiedenis, waarden en door rituelen, verhalen en symbolen. Deze mindset, identiteit of ziel onderscheidt de cultuur van de ene organisatie van die van een andere.

Organisatiecultuur kan een grote rol spelen bij kennismangement: cultuur kan remmend of juist stimulerend werken. Zoals ik in een het artikel ['Help kennis wordt niet gedeeld. En nu?'](#) al schreef, zullen mensen bijvoorbeeld minder snel kennis delen in een organisatie waarin bijvoorbeeld kennis als macht wordt gezien, of in sterk competitieve omgevingen. Ook de manier waarop wordt omgegaan met fouten of hoe wordt omgegaan met mensen die zich (durven) uitspreken, heeft invloed. En vertrouwen speelt een grote rol: mensen zijn bereid om kennis te delen als ze weten aan wie ze hun kennis overdragen, waarom ze hun kennis overdragen en weten wat de ander er mee wil doen. Kortom: "cultuur" is belangrijk en voor sommige organisaties is het sturen op cultuur dan ook de dominante invalshoek van kennismangement.

What Is > What Can Be

Er is veel geschreven over verschillende cultuurtypen en de dimensies die de cultuur binnen een organisatie bepalen. Bijvoorbeeld de manier waarop met elkaar wordt gecommuniceerd en wordt samengewerkt, de manier waarop leiding wordt gegeven, de manier waarop besluiten genomen worden en hoe mensen worden beloond. Welke dimensies remmend werken en welke stimulerend, is sterk afhankelijk van waar je voor wilt staan als organisatie en waar je naar toe wilt. Om oplossingen te creëren die helpen om te sturen op attitude en gedrag is het zinvol om te kijken naar de huidige situatie (what is) en de gewenste situatie (what can be). Helpt de manier waarop leiding wordt gegeven? Hoe belonen en stimuleren wij? Hoe wordt er tegen leren en kennisdelen aangekeken? Hoe gaan we om met het maken van fouten? Is er voldoende vertrouwen en veiligheid?

Kennismanagementoplossingen in de categorie ‘mens/cultuur’ zijn oneindig. Voor dit hoofdstuk nemen we twee uitgangspunten om te sturen van de ‘what is’ naar de ‘what can be’ situatie: barrières wegnemen en/of drijfveren stimuleren.

Barrières Wegnemen

Zoals in deel I ([link naar deel I](#)) en in “Help, Kennis wordt niet gedeeld” ([link naar IK nr 1](#)) al werd beschreven zijn er soms

barrières waarom mensen geen kennis willen of kunnen delen. Er kunnen allerlei achterliggende oorzaken zijn die maken dat mensen iets niet doen of willen doen, zelfs als ze weten dat het goed is. Een van de bekendste redenen om geen kennis te delen, is de angst dat je onderscheidend vermogen kleiner wordt als je je kennis deelt (kennis onderscheidt je van de rest en hiermee vergroot je je positie). Andere redenen kunnen bijvoorbeeld zijn: te weinig tijd/werkdruk, niet weten wie behoefte heeft aan jouw kennis, onzekerheid over het eigen kennisniveau, niet weten dat jouw kennis relevant en/of bruikbaar is, het nut er niet van inzien of te weinig affiniteit hebben met bepaalde mensen. Zoals hierboven beschreven, kan onvoldoende vertrouwen ook meespelen; voor het delen van kennis is vertrouwen essentieel. Door dit soort barrières (oorzaken) te achterhalen, kunnen er oplossingen ingezet worden die de oorzaken en barrières wegnemen of verminderen.

Drijfveren / Stimuleren

Een andere invalshoek is het ingaan op de drijfveren van mensen, waarbij er specifieke aandacht is voor de motivatie van medewerkers (Waarom zou ik kennis delen? What’s in it for me?). De drijfveren van mensen verschillen en verschillende ‘typen’ mensen worden getriggerd om verschillende redenen. Voor de een kan het een drijfveer zijn als kennismanagement

helpt om sneller carrière te maken of om zichtbaarder te zijn en kennis te kunnen etaleren. Een ander raakt gemotiveerd als hij/zij zijn/haar werk sneller kan doen, of met minder stress omdat je bijvoorbeeld snel contact kunt krijgen, je problemen kunt delen en deze hierdoor beter en sneller kunt oplossen. Het inspelen op de drijfveren en behoeften van de mensen kan eveneens een belangrijke bijdrage leveren aan het creëren van de meest optimale kennismanagement cultuur/omgeving.

Oplossingen

Er zijn vele beïnvloedingsmogelijkheden om te sturen op cultuur: er zijn oneindig veel oplossingen te bedenken om barrières weg te nemen of te stimuleren vanuit de drijfveren van mensen. In dit hoofdstuk gaan we in op drie oplossingsrichtingen: communicatie, personeel en managementstijl.

Communiceren (uitdragen)

Cultuur gaat vaak over ongeschreven en onuitgesproken richtlijnen voor het gedrag binnen een organisatie. Over intentie en mentaliteit, over onderliggende waarden, veronderstellingen en verwachtingen die aanwezig zijn en als vanzelfsprekend worden beschouwd. Een oplossing zou kunnen zijn om deze ongeschreven en onuitgesproken zaken **expliciet te maken**. Bijvoorbeeld door het opstellen van een **beginselverklaring**

waarin helder omschreven staat waar je voor staat als organisatie, op welke manier je met elkaar omgaat. Wat zijn onze waarden, opvattingen en omgangsvormen. Hoe gedragen we ons? Vervolgens zijn er allerlei manieren om dit uit te dragen; om helder te maken wat de verwachtingen zijn, om draagvlak te creëren en mensen te stimuleren. Dit zou uiteraard kunnen via geschreven tekst of presentaties, maar er zijn meer inspirerende manieren te bedenken om te laten zien waar je voor staat, zoals **film en video, inspirerende workshops of zeepkistsessies, aansprekende posters, visitekaartjes of screensavers**.

Zoals in hoofdstuk II al werd beschreven, is kennismanagement een abstracte en weinig aansprekende term en het nut moet volstrekt helder zijn als je mensen wilt ‘mEEKRIJGEN’ in deze beweging. En dat betekent: **communiceren vanuit het ‘why’**. Waarom is kennismanagement nodig vanuit organisatie perspectief? Waarom is dit zo belangrijk? Wat gaat er mis als er niets aan wordt gedaan? En vervolgens zou hierin ook het ‘why’ vanuit medewerkersperspectief duidelijk in moeten zijn. Wat is de toegevoegde waarde voor hen? Hierbij gaat het dus om specifieke aandacht voor de motivatie van medewerkers (what’s in it for me?). Er zijn verschillende typen mensen, die allemaal getriggerd worden door iets anders. Maakt het hun werk gemakkelijker? Biedt het ze de mogelijkheid om zich te onderscheiden of sneller carrière te maken? Dragen ze bij aan

een hoger doel, helpen ze de organisatie vooruit? Als het zin heeft, krijg je zin. Zo simpel is het.

Het kan helpen om formele, zakelijke en abstracte taal te vermijden en te communiceren op een meer inspirerende manier, die (letterlijk en figuurlijk) ZIN geeft en bijdraagt aan gezamenlijk begrip. Bijvoorbeeld door het gebruiken van **metaforen, storytelling en beelden**. ‘A picture says a thousand words’ is een cliché, maar beelden dragen boodschappen direct over en kunnen dingen uiten die anders veel woorden nodig hebben. Mensen reageren over het algemeen sterker op beelden dan op woorden. Visualisatie – het omzetten in beeld - kan daarom van grote waarde zijn. Ook het vertellen van verhalen en mythen (storytelling) kan krachtig werken bij het meekrijgen van mensen in een beweging. Mensen zijn meer geraakt door verhalen dan door logica en verhalen helpen om zaken meer tastbaar en toegankelijk te maken, om snel een breed beeld te schetsen, alvorens in details te verzanden, en om aandacht vast te houden en nieuwsgierigheid op te wekken. Daarnaast verplaatsen goede verhalen zich; ze worden (veelal onbewust en informeel) verspreid, waardoor ze snel onderdeel kunnen zijn van de dagelijkse praktijk en krachtige verbindingen kunnen leggen.

De bovengenoemde punten hebben vooral betrekking op het ‘willen’: het zorgen dat mensen mee willen bewegen. Het laatste punt bij het onderdeel ‘communicatie’ is gericht op het

‘kunnen’. De **verwachtingen** over wat mensen kunnen doen, zullen volstrekt helder moeten zijn. Hoe kunnen ze daadwerkelijk bijdragen? Wanneer doen ze het goed? Wat wordt gewaardeerd? Een manier is door **heldere richtlijnen** te geven voor het halen en brengen van kennis (Om wat voor kennis gaat het? Hoe doe ik dat? Wie gaat hier gebruik van maken? Wat gaat die ander ermee doen?).

Dit uitdragen is geen eenmalige actie op basis van een communicatieplan. Het is een **continu proces**, dat telkens weer zal worden afgestemd op waar de situatie op dat moment om vraagt. Wat leeft er bij de medewerkers? Hoe staan ze erin? Waar zit de weerstand? Dat betekent continu monitoren en op basis daarvan besluiten wat op welk moment met welke middelen kan worden ingezet.

Personeel

Ook op het gebied van personeelsbeleid zijn er vele mogelijkheden om te sturen op cultuur. Uiteraard geldt ook hier weer dat de keuze van oplossingen afhankelijk is van wat je wilt bereiken, van de barrières en de drijfveren. Een van de mogelijkheden is te vinden in de criteria die worden toegepast bij **werving en selectie** van personeel. Deze kunnen een grote rol spelen bij het creëren van een optimale omgeving van kennismanagement. Het sturen op personeel met de ‘juiste’ houding, normen en waarden door het aanpassen van het selectiebeleid. Teamplayers of mensen die gericht zijn op

onafhankelijkheid en zelfstandig werken? Reactief of proactief? Leergierig? Loyaal? Competitief? Wat zijn hun drijfveren? Wanneer er nieuw personeel is aangenomen, zou de 'mindset' van de cultuur bijvoorbeeld opgenomen kunnen worden in **introductiedagen** of het inwerkprogramma ("zo gaan we met elkaar om, omdat...")

Een andere mogelijkheid is het werken met criteria voor het halen en brengen van kennis. Beoordelen, evalueren en belonen door kennis bijvoorbeeld onderdeel te laten uitmaken van **kwaliteitsmetingen, beoordelings- of functioneringsgesprekken**. Met een mogelijke koppeling aan **carrièreperspectief, status** of een **financiële beloning**. Er zijn organisaties die specifieke regels opstellen: bijvoorbeeld voor de hoeveelheid kennis output die mensen zouden moeten leveren of verplichte deelname aan bepaalde activiteiten. Het **sturen op competenties** is ook een manier. Naast het in kaart brengen van de aanwezige competentie van medewerkers (en externen) om de ontbrekende competenties te ontwikkelen (door bijvoorbeeld opleidingen), zou je ook kunnen denken aan coaching op het gebied van gedrag en kennisdeling. Een andere manier is het werken met **persoonlijke reflectie** op de eigen bijdrage aan kennismanagement, eventueel in combinatie met een Persoonlijk Ontwikkelings Plan. Wat willen ze leren? Op welke manier? En wat willen of kunnen ze overdragen?

Managementstijl

Een derde oplossingsrichting is te vinden in het sturen op managementstijl: de manier waarop leiding wordt gegeven en waarop besluiten genomen. Hoe wordt er leiding gegeven? Is het gericht op samenwerken of meer op individuele prestaties? Participatief of directief? Formeel of informeel? Open of gesloten? Gericht op instrueren, begeleiden, adviseren, motiveren en/of inspireren? Wat is de managementstijl en hoe draagt dit bij (of remt het) de optimale kennisomgeving?

De waarden van de managers/leiders hebben grote invloed op hoe medewerkers in de praktijk handelen. Het goede voorbeeld geven is cruciaal. En als het gaat over kennismanagement: Practise what you preach. Vanuit de leiders zouden alle uitgangspunten die voor kennismanagement zijn bepaald, ook daadwerkelijk toegepast moeten worden. Hoe wordt er gereageerd op kritieke gebeurtenissen? Hoe wordt er bijvoorbeeld met fouten omgegaan? Worden ze werkelijk gedeeld of worden ze gecamoufleerd? Is het wel zo transparant en veilig als gedacht? Durven mensen zich werkelijk uit te spreken? Is er een 'blame – free culture' zodat er van fouten geleerd kan worden? Hoe wordt er feedback gegeven op ideeën, ook al zijn ze niet 'goed'? Als de leiders de gewenste houding en gedrag zelf niet uitvoeren, zullen de kennismanagement 'statements' al gauw als ongeloofwaardig worden gezien of als 'spielereij'.

Overig: Organisatie En Technologie

Uiteraard kunnen ook oplossingen die genoemd zijn in de twee andere gebieden (organisatie en technologie) ingezet worden om de cultuur te beïnvloeden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan: de organisatiestructuur en de verdeling van rollen en taken, beleid en strategie (de belangrijkste aandachtspunten van de leiding), de fysieke omgeving (de vormgeving en inrichting van de gebouwen, de (interactie) processen, procedures en activiteiten en de inzet van technologie.

ICT kan bijvoorbeeld worden ingezet om de angst dat het onderscheidend vermogen kleiner wordt te verminderen, niet alleen door een platform te bieden waarmee mensen zich kunnen profileren, maar ook door mechanismen in te bouwen waardoor mensen juist meer als expert worden gezien wanneer ze hun kennis delen. Bijvoorbeeld doordat zichtbaar is hoe hun kennis en bijdragen gewaardeerd worden en/of door erkenning te geven. Binnen software tools kan dat met behulp van 'like buttons', endorsements (zoals onlangs ook aan LinkedIn is toegevoegd) of andere vormen waarin de waarde van de kennis en de bijdragen van iemand zichtbaar worden. Ook simpelweg het geven van positieve feedback en rituelen, ceremonies, symbolen kunnen worden ingezet om de cultuur vorm te geven.

Lessons learned

Er zijn vele beïnvloedingsmogelijkheden om te sturen op cultuur en vele oplossingen te bedenken om barrières weg te nemen of te stimuleren vanuit de drijfveren van mensen. In dit hoofdstuk zijn drie oplossingsrichtingen beschreven: communicatie, personeel en managementstijl. Ter afsluiting worden vier 'lessons learned' beschreven: zaken om rekening mee te houden bij het inzetten van oplossingen voor kennismanagement.

1. De Juiste Cultuur Bestaat Niet

Vaak wordt de juiste cultuur voor kennismanagement beschreven met termen als: informeel, een platte organisatiestructuur, een 'wij-gevoel', etc. Dit hoeft echter niet zo te zijn. Ook een sterk hiërarchische structuur kan in sommige gevallen prima werken. Wat goed en wat slecht is, hangt af van waar de organisatie naar toe wil en hoe mensen met elkaar samenwerken en communiceren om de doelstellingen te verwezenlijken. Waar het om gaat is dat alles wat je inzet en doet als organisatie doordrenkt zou moeten zijn van de gewenste cultuur; met alle onderliggende waarden, veronderstellingen en verwachtingen. En deze zou continue moeten worden gevoed.

2. Think Big, Start Small

Cultuur is iets wat jarenlang is opgebouwd en de praktijk laat zien dit soort veranderingen het meest succesvol zijn als er klein en bescheiden wordt gestart. Zonder luidruchtige campagnes en geforceerde verandertrajecten langzaam een nieuwe geschiedenis opbouwen. (Nieuwe) normen, waarden, opvattingen en omgangsvormen langzaam in het DNA te laten komen.

3. Ga Voor Variëteit

Zoals in het vorige hoofdstuk al werd beschreven, ligt de kunst in het aanbieden van een mix van middelen. Iedereen werkt anders en er is dan ook een extreme diversiteit aan behoeften als het om kennis brengen en halen gaat. Door een mix van middelen te bieden kunnen mensen zelf kiezen op welke manieren zij het beste kunnen en willen bijdragen. Kennismanagement in de vorm van een groot aanbod van middelen en activiteiten, die je dan – indien gewenst – met elkaar verbindt. Het kan stimulerend werken om de mensen zelf te laten bepalen op welke manier zij bijdragen aan kennismanagement. Of medewerkers de ruimte (tijd en financiële ruimte) te bieden om zelf kennisdelingsactiviteiten te (laen) ontwikkelen. Bij Getronics bijvoorbeeld ligt de ontwikkeling van het kennismanagement volledig in handen van

de medewerkers - zij bepalen de bouwstenen. Het voordeel hiervan is dat er oplossingen ontworpen worden waar mensen enthousiast van worden en dat de ‘not invented here’ weerstand wordt voorkomen.

4. Voorkom Symptoombestrijding

Zoals werd beschreven in deel I (link naar deel I –ICT) is een van de belangrijkste redenen van het mislukken van kennismanagement initiatieven dat er interventies worden gepleegd op symptomen, en niet op de oorzaken. Een oplossing zal echter alleen werken als je weet wat het werkelijke probleem is en vooral ook de oorzaken kent. En die zitten vaak niet op de plek waar de ‘pijn’ zichtbaar is. Als je “diep gedoken” bent, weet je wat de drijfveren en obstakels zijn en wat van waarde is voor welke mensen. Op deze manier kun je oplossingen ontwikkelen die het probleem ook daadwerkelijk oplossen én van waarde zijn voor mensen (What’s in it for them?).

Tot slot...

In deze driedelige serie zijn - op basis van drie 'buttons' (technologie, mens en organisatie - praktische voorbeelden gegeven van kennismanagement oplossingen. Het moge duidelijk zijn dat kennismanagement vraagt om een combinatie van technologie én mensen én organisatie. Alles hangt met alles samen en daarom is het zinvol altijd om aan meerdere knoppen tegelijk draaien. Een succesvolle aanpak van kennismanagement brengt dan ook een multidisciplinaire aanpak met zich mee.

Het is de uitdaging om tot een passende mix te komen van instrumenten en toepassingen. Welke oplossingen succesvol zijn, is afhankelijk van vele factoren, zoals het werkelijke probleem, de oorzaken en het doel (wat wil je ermee bereiken?). En ook de cultuur, structuur en omvang van een organisatie spelen een grote rol. Wat in de ene organisatie werkt, kan in een andere organisatie geen enkele waarde opleveren. Wat wel of niet werkt, kun je eigenlijk pas echt weten wanneer je het hebt getest of ingezet. Een groot aantal oplossingen die genoemd zijn in deze reeks is eenvoudig en goedkoop in te zetten. Dit geeft de mogelijkheid om zaken uit te proberen. Als iets niet werkt, stop je er mee. Als het wel werkt, kun je het verder uitbouwen en professionaliseren.

Wat je als organisatie ook doet, kennismanagement anno nu draait om het scheppen van een optimale omgeving voor het activeren van kennis, met de juiste hulpmiddelen en aandacht voor zowel barrières die mensen kunnen hebben om te delen, als motivatie (waarom zou ik kennis delen? What's in it for me?). Het hoeft allemaal niet zo ingewikkeld: vaak kun je met kleine stappen en eenvoudige en goedkope hulpmiddelen al veel bereiken. Het creëren van een optimale omgeving heeft vele dimensies. De genoemde oplossingen in deze reeks zijn beschreven om een beeld te geven van de ontelbare manieren waarop je dit kunt vormgeven. Ter inspiratie!

Dit artikel is gepubliceerd in Magazine Intellectueel Kapitaal – IK2012 nr 5

Bronnen

Schein, E. (2006). De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Schiedam: Scriptum



Meer lezen

**Meer lezen of weten over
kennismanagement?**

Ter afsluiting!

4

Leren van anderen

De praktijkvoorbeelden in dit e-book zijn onder meer ontleend uit het boek “15 praktijkverhalen over kennismanagement”. Als je meer wilt weten over hoe andere organisaties het doen, kan dit boek interessant voor je zijn/

De vijftien verhalen laten een mix laten zien van benaderingen en vertellen over sociale, organisatorische en technologische aspecten: over cultuur, mensen, middelen, processen, instrumenten en ICT tools.

Het is een boek, zoals Mathieu Weggeman (Hoogleraar organisatiekunde aan de TU Eindhoven) in zijn voorwoord zegt: “voor iedereen die nieuwsgierig is naar hoe andere organisaties kennismanagement ‘doen’... Het maakt je wijzer, het inspireert en voor je het weet, ben je er zelf mee aan de gang.”



Over 15

Organisaties zitten van nature vol authentieke, informele verhalen die een waardevolle inkijk geven in de manier waarop er met kennis wordt omgegaan. Dit boek bestaat uit een collectie van vijftien van die verhalen. Zij geven een beeld van de ervaringen, successen, uitdagingen, dilemma's en trends van kennismanagement in de praktijk van: Allen & Overy, Deloitte, Gemeente Amsterdam, Getronics Consulting, GGZ Delfland, ICIMOD, ING, Kennisland, KPMG Meijburg, McKinsey, ministerie van Financiën, Politieacademie, Shell, Strukton Civiel en Winkwaves.

Voor dit boek hebben we expliciet gekozen voor de persoonlijke verhalen, omdat die verbinden, betekenis en context geven, inspireren, in beweging brengen en concreet kunnen maken wat abstract is – óók datgene wat nogal eens ongreepbaar blijft, zoals organisatiecultuur en gedrag.

De derde druk is een soft cover uitgave, met prachtige foto's van Daniëlle van der Schans.

Het boek is [rechtstreeks te bestellen bij de uitgever](#). Het is tevens verkrijgbaar bij [Managementboek](#) en bij [Bol.com](#).

Meer weten

Op de [website](#) zijn meer publicaties, artikelen, gratis e-books en blogs over kennismanagement te vinden.

Je kunt op de hoogte blijven door je aan te melden voor de [nieuwsbrief](#), de site te volgen [via RSS](#) of online te 'connecten' op [Twitter](#) of [LinkedIn](#).

Vragen? Opmerkingen? Hulp nodig?

Stuur een [e-mail](#).

Je krijgt altijd antwoord.

Met plezier!

Enjoy,

Daphne

<http://www.daphnedepasse.com/>

www.actplanb.com

www.depasse.nl

Daphne Depassé helpt met het oplossen van (complexe) vraagstukken op het gebied van innovatie, kennis en informatie.

Naast de traditionele methoden wordt een eigen methodiek ([Plan B](#)) ingezet – voor het oplossen van complexe vraagstukken en het ontwerpen van slimme oplossingen.

Zij is auteur van het boek '15 praktijkverhalen over kennismanagement'

Geeft masterclasses, workshops en gastcolleges.

Begeleidt (post-doc) studenten van de Academy of Information & Management.

Is assessor voor de Hogeschool van Amsterdam (instituut Media- en Informatiemanagement)

Is (cum laude) afgestudeerd in Informatiemanagement.



Geen woordenlijst toegevoegd.

Who cares? ;-)

Als jij denkt dat dit waardevol zou zijn, laat het me weten!

Ik hoor heel graag waarvoor jij dit zou (willen) gebruiken.

Gekoppelde termen in woordenlijst

Sleep verwante termen hierheen

Index

Zoek term