

Knowledge Management en de Menselijke Maat

Michiel Perdeck, Logica, 2008

Abstract

Iedereen die regelmatig bij grote bedrijven in de keuken kijkt weet dat het effectief delen van kennis lastig is. Vaak zijn er in het verleden al verschillende initiatieven op dit gebied gestart maar die zijn niet allemaal even succesvol verlopen. Hoe komt het nu dat dit zo moeilijk is, terwijl het door iedereen zo belangrijk wordt gevonden en het aan technische middelen niet lijkt te ontbreken.

We laten in dit artikel zien dat het probleem vooral gelegen is in het feit dat de meeste bestaande structuren voor "knowledge management" onvoldoende aansluiten op de handelingsmotieven van mensen. Vanuit dit besef geeft dit artikel een aantal suggesties voor verbetering van de situatie.

Inleiding

Voor het uitwisselen van informatie met mijn vrienden of collega's staan mij vele kanalen ter beschikking. Er is Email, SMS, blogs, wiki's, forums, MSN en ik roep de hulp in van kabels, radiosignalen en satellieten terwijl ik gebruik maak van PC, telefoon of een kruising tussen die twee. Daarmee voel ik me op ieder moment van de dag en nacht een wereldburger.

Kennisdeling lijkt daarmee wel het laatste probleem waar de wereld nu mee kampt maar schijn bedriegt. In dit artikel gaan we een antwoord zoeken op de vraag hoe het komt dat al deze fantastische elektronische middelen er toch niet voor hebben gezorgd dat het onderwerp "Knowledge Management" van de agenda is verdwenen maar integendeel een steeds grotere urgentie lijkt te krijgen. We richten ons daarbij op de situatie in organisaties.

Kennismanagement is één van die "wicked problems" die met een zekere regelmaat onderwerp van grote aandacht zijn, waarna weer een periode van relatieve rust optreedt. Het is een onderwerp dat door iedereen van groot belang worden geacht maar waar we toch moeilijk de vinger achter kunnen krijgen.

Laatst hoorde ik het voorstel om kennisdeling te bevorderen door bij alle koffieautomaten een whiteboard op te hangen. Misschien is dat wel minstens zo effectief als de Wiki's op het bedrijfsnetwerk!

Wat is een Wiki?

Een wiki is een webtoepassing, waarmee webdocumenten gezamenlijk kunnen worden bewerkt. Een bekend voorbeeld van een wiki is Wikipedia. De term is afgeleid van het woord wiki wiki, dat uit het Hawaïaans komt en 'snel, vlug, beweeglijk' betekent. In principe kan een Wiki dienen voor alles waarvoor de gebruikers willen dat het dient. Het systeem leent zich uitstekend voor samenwerking met anderen. In toenemende mate wordt dit concept op het intranet van een organisatie ingezet om de kennisdeling te vergroten.

Bron: Wikipedia.

De noodzaak van kennisdeling

Er zijn tegenwoordig vrijwel geen organisaties meer die je niet kennisintensief zou moeten noemen. Of het nu gaat om afvalverwerking, nanotechnologie of verzekeringen, kennis is essentieel om bij te blijven en vooruitgang te boeken in een wereld waarin zowel technologie als socio-economische relaties steeds ingewikkelder worden.

Maar waar bevindt zich die kennis eigenlijk? Zit de kennis vooral in de hoofden van de medewerkers of

is hij bezit van het bedrijf als geheel? Naarmate werknemers mobieler worden, is het steeds moeilijker om kennis in een organisatie vast te houden en dit is ongetwijfeld een deel van de verklaring voor de hernieuwde belangstelling voor kennismanagement.

Sidebar: *Wat is kennis eigenlijk?*

In de rij Gegevens, Informatie, Kennis is sprake van een steeds grotere betekenistoekenning. Het begrip kennis wordt dan ook meestal gedefinieerd als het begrip en de vaardigheden verworven door een persoon, maar de term wordt ook gebruikt in de uitdrukking "Body of Knowledge" waar het een meer objectieve betekenis heeft.

In de verschillende modellen voor de beschrijving van kennis wordt vaak onderscheid gemaakt tussen expliciete kennis – die je goed met anderen kun delen en impliciete, stille kennis (tacit knowledge) die zich niet gemakkelijk laat vangen in geschrift maar die wordt overgedragen door informele gesprekken, door voorbeeldgedrag, etc.

Klassiek Kennismanagement

De opdracht van het klassieke "kennismanagement" is te bevorderen dat kennis uit de hoofden van de medewerkers komt en een bedrijfsbezit wordt. Daarmee wordt de kennis herbruikbaar en worden de medewerkers vervangbaar. Veelal wordt daarbij de aandacht sterk gericht op de technische hulpmiddelen terwijl het gebruik daarvan geen integraal onderdeel is van het werkproces. Het behoeft nauwelijks betoog dat het beoogde doel in de praktijk maar zeer ten dele wordt gehaald.

Het proces van kennisdeling

Laten we eens nagaan wat er van medewerkers wordt gevraagd bij het delen van kennis....
Hen wordt gevraagd tijd vrij te maken

De functie van kennis

Kennis heeft in voor organisatie en voor de werkers in die organisatie verschillende functies waarvan de volgende wel de belangrijkste zijn:

- Kennis is nuttig. Kennis helpt om de taken waarvoor het bedrijf en de medewerkers zich gesteld zien goed uit te voeren.
- Kennis is bezit. Als zodanig heeft kennis intrinsieke waarde voor zowel de medewerker als het bedrijf en is het nog maar de vraag of het delen ervan wel zo'n goed idee is... Dit maakt dat kennis ook macht is.
- Kennis is een sociale bindingsfactor. Diegenen die over dezelfde kennis beschikken vormen een groep, een subcultuur, met eigen geheimtaal en eigen rituelen.

Stelling: *De mens is geen rationeel wezen.*

Hoewel mensen zich graag als rationeel voordoen, zeker in hun werk, zijn de eigenlijke drijfveren van 's-mensen handelen allerm minst rationeel te noemen. Het doen van beloften, het laten zien van resultaten, het met elkaar praten over het werk, het zijn in hoge mate sociale handelingen waarvan de voldoening vooral komt door dit sociale aspect en niet zozeer door de gedocumenteerde doelstellingen. De rationaliteit komt om de hoek kijken als de wal die het schip dreigt te keren; uiteindelijk moet er geld verdiend worden en rekenen is nu eenmaal heel rationeel.

De waardevermindering van intranet pagina's

Een bekend probleem van groepspagina's op een bedrijfsnetwerk (intranet) zoals Workspaces en Wiki's is dat geleidelijk veroudering en waardevermindering van de informatie optreedt. Gedurende een bepaalde tijd (meestal duurt dat zo'n jaar) wordt de informatie enthousiast bijgewerkt en voelt de groep zich betrokken. Er wordt veel gediscussieerd en men leert elkaar goed kennen. Na zekere tijd

verslapt echter de aandacht, wordt de informatie niet meer up-to-date gehouden en verliest de groepspagina z'n waarde. Ook het gebruik vermindert sterk en daardoor ook de bereidheid om zelf bij te dragen. Hoe komt dat? Drie vermoedelijke oorzaken zijn de volgende.

Ten eerste is de nieuwe website is opgezet in het kader van een opdracht of een afspraak en met het tot stand brengen van de website is de belofte voor het gevoel van betrokkenen eigenlijk al ingelost. Dat het in feite niet gaat om de website maar om datgene wat ermee wordt bereikt wordt dan al te gemakkelijk vergeten.

De tweede oorzaak voor het degraderen van de kwaliteit van groepspagina's heeft te maken met wat je zou kunnen noemen een sociaal ritme. Het is een bekend fenomeen dat werkgroepen, special interest groups etc. in het algemeen een actief leven hebben van rond een jaar. Daarna vermindert de belangstelling tenzij er actief nieuw leven in wordt geblazen. Dat komt omdat na een jaar iedereen elkaar en elkaars anekdotes kent en er zich andere prioriteiten aandienen.

De derde reden dat intranet pagina's degraderen is het ontbreken van een goede inbedding in de werkwijze van het bedrijf. De informatiebron is gewoon niet echt belangrijk voor het functioneren van de organisatie. Men heeft het jaren zonder gedaan en toen functioneerde de organisatie ook....

Web 2.0

We vinden het leuk om af en toe met (sommige!) collega's bij de koffieautomaat te kletsen, sterke verhalen te vertellen of misschien zelfs een beetje op te scheppen. Ondertussen wisselen we uiterst nuttige kennis uit; rationeel maar vooral ook door waar te nemen hoe anderen omgaan met hun kennis. Dat is wat mensen doen, waar effectieve hulpmiddelen op moeten aansluiten en het vormt de verklaring voor het succes van het chatten, bloggen, etc.

De experimenten om in organisaties gebruik te maken van Web 2.0 achtige technieken (blogs, wiki's, forums, chat rooms) zijn zeer interessant maar staan nog in de kinderschoenen gezien het feit dat de twee belangrijkste leveranciers van samenwerkingssoftware, Microsoft en IBM, pas recentelijk met versies van hun producten op de markt zijn waarin dergelijke faciliteiten goed zijn ondergebracht.

Leven

De manier om er voor te zorgen dat kennis effectief wordt gedeeld is er voor te zorgen dat het een natuurlijk onderdeel is van de werkwijze van de mensen en de organisatie. Christopher Alexander heeft het over "leven" als eigenschap van goede architectuur; het moet een levend proces zijn. Elektronische hulpmiddelen moeten tegemoet komen aan bestaande motivaties om blijvend effectief te zijn. Alleen die middelen die in meerdere opzichten echt van waarde zijn voor de betrokkenen worden onderhouden.

De nadruk bij het opzetten van een Wiki of andere faciliteit voor kennisdeling zou dan ook sterk moeten liggen op het plezier dat mensen hebben bij het gebruik ervan en veel minder op het expliciete bedrijfsmatige nut. Dat laatste ontstaat vanzelf als aan de eerste voorwaarde is voldaan. Een hulpmiddel vol met officiële harde informatie dat geen plezier verschaft wordt niet gebruikt en is daardoor van geen waarde; een hulpmiddel dat wel prettig in gebruik is, daardoor ook wordt gebruikt maar minder "harde" informatie bevat is duizend maal nuttiger. Wiki's die worden geïnitieerd door het management met als oogmerk de bedrijfsprestaties te verbeteren zouden dan ook gewantwoord moeten worden....

Referenties

- Over het gebruik en de problemen van Wiki's: <http://www.wikipatterns.com/>
- Christopher Alexander: A Timeless Way Of Building

