

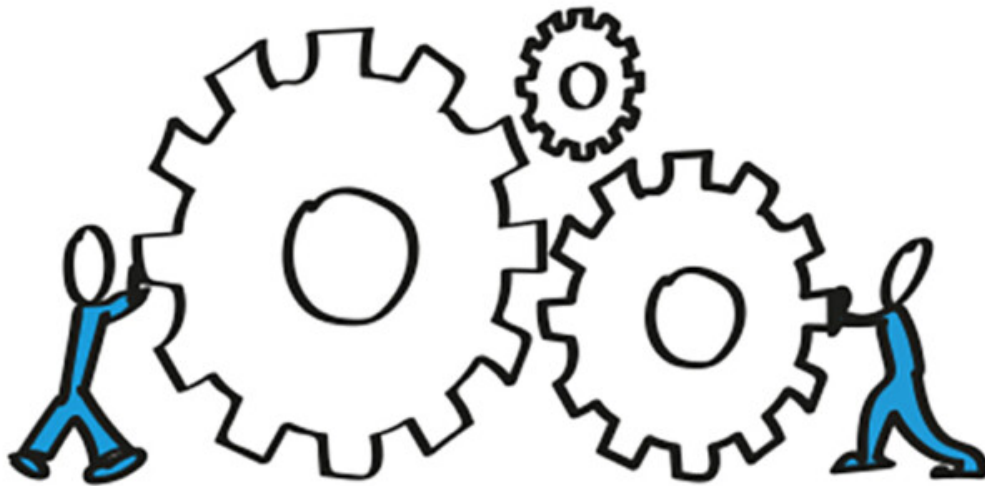
ARTIKELEN | 1 JULI 2019

KENNISDELEN: WAT WERKT?

Auteur: Drs. Martine de Zeeuw RO - Dr. Paul van den Brink MBA

Beeld: Martine de Zeeuw

Leestijd: 4 min



Dit artikel beschrijft hoe auditors organisaties kunnen helpen om kennisdeling te verbeteren. Met een inventariserend waarderend onderzoek kun je inzicht geven in die factoren die mensen helpen om kennis te delen. Met het inzicht in wat goed werkt, kan de organisatie gericht kennismanagement verbeteren.

Bij een krappe arbeidsmarkt, een vergrijzende arbeidsbevolking, of bij het inkrimpen van het personeelsbestand vanwege bezuinigingen, wordt het behouden van de juiste kennis een steeds grotere uitdaging voor organisaties. Het wordt dan belangrijker om medewerkers te motiveren om gewenste kennis te ontwikkelen en om kennis met elkaar te delen. Door kennis te delen kan de aanwezige kennis effectiever gebruikt worden.



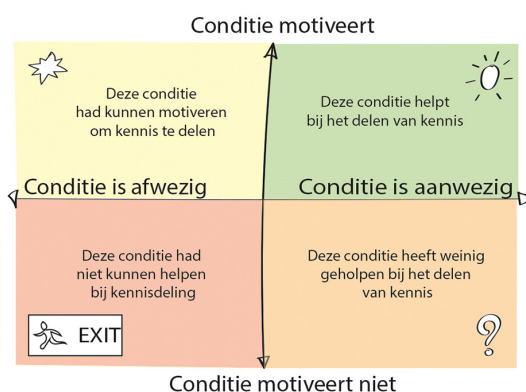
Hoe stimuleer je het delen van kennis?

Het delen van kennis kan worden bevorderd door een omgeving in te richten die dit stimuleert. Cruciaal daarbij is dat kennisdelen tussen mensen niet afgedwongen kan worden. Er kan alleen een omgeving gecreëerd worden die kennisdelen stimuleert en faciliteert.

De in dit artikel beschreven onderzoeksmethode is gebaseerd op een proefschrift (Van den Brink) en is in de praktijk doorontwikkeld in een onderzoek naar kennismanagement bij Rijkswaterstaat (RWS). Bij dit onderzoek is bewust gekozen voor een waarderende, positieve aanpak. De verwachting van RWS was namelijk dat als je het accent legt op de dingen die goed gaan, dit energie geeft om te verbeteren. Ook is gekozen voor het gebruik van visuals tijdens het hele onderzoek om bij te dragen aan een open en positieve sfeer tijdens het onderzoek. Hierna worden drie stappen beschreven van een waarderend onderzoek naar motiverende factoren voor het delen van kennis.

Stap 1 – Inventarisatie van motiverende factoren voor kennisdeling

In de eerste stap van het onderzoek worden interviews gehouden met functionarissen op sleutelposities in de organisatie. Hen wordt gevraagd om verschillende factoren in een matrix te plaatsen. Zo kunnen ze aangeven of motiverende factoren aan- of afwezig zijn en of factoren daadwerkelijk als motiverend of faciliterend worden ervaren (zie figuur 1).



Figuur 1. Matrix ten behoeve van de inventarisatie van motiverende factoren

Er worden in de gesprekken drie typen factoren voorgelegd. De sociale factoren zijn met name bedoeld om de motivatie, houding, competentie en vaardigheden van de mens te beïnvloeden, er dient immers een gedragsverandering bewerkstelligd te worden.

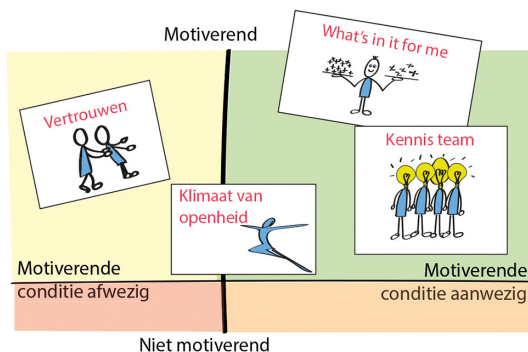
De organisatorische factoren staan voor de dimensies van een organisatie die kunnen helpen bij het kennisdelen in de (dagelijkse) praktijk.

Technologische factoren kunnen helpen bij het verbinden van mensen met elkaar of met expliciete kennis of informatie.

Stap 2 – Overzicht motiverende factoren als startpunt voor verbetering

Door de inventarisatie van motiverende factoren ontstaat een beeld van de mate waarin factoren aan- of afwezig zijn en daadwerkelijk motiveren en faciliteren om kennis te delen, of niet. Deze onderzoeksresultaten worden gevalideerd, bijvoorbeeld door middel van een groepsworkshop, waarna de auditor ze kan opnemen in een rapportage.

Het overzicht met motiverende factoren vormt het startpunt om te bepalen hoe het delen van kennis verder verbeterd kan worden. Wanneer men kiest voor een waarderende aanpak, zoals in het onderzoek bij RWS, zal in deze stap het accent gelegd worden op de factoren die door de geïnterviewden daadwerkelijk als motiverend ervaren worden. De insteek is dan om deze motiverende en faciliterende factoren te behouden en te versterken (zie figuur 2).

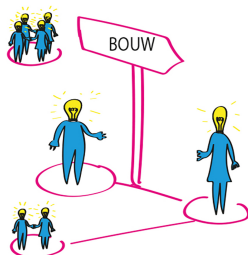


Figuur 2. Voorbeeldmatrix met motiverende factoren

Stap 3 – Verbeteracties formuleren

Op basis van de geïnventariseerde motiverende en faciliterende factoren, die in meerdere of mindere mate aanwezig zijn, formuleert de opdrachtgever verbeteracties om te zorgen voor een werkomgeving die nog meer motiveert en faciliteert. Bij het formuleren van verbeteracties is het goed om eerst stil te staan bij de vraag welk type producten of diensten de organisatie levert. Wanneer een organisatie gestandaardiseerde producten en diensten levert is het belangrijk om de kennis van de medewerkers vast te leggen en toegankelijk te maken. De herbruikwaarde van kennis is namelijk hoog. Verbeteracties zullen gericht zijn op het vastleggen en toegankelijk maken van kennis. Deze acties horen bij de zogenaamde 'codificeringsstrategie'.

Bij een organisatie die op maat gemaakte producten of diensten levert, is het belangrijk dat mensen elkaar (en elkaars kennis) goed kunnen vinden, zodat ze de benodigde kennis kunnen uitwisselen. Acties gericht op het koppelen van mensen om uitwisseling van kennis gemakkelijk te maken horen bij de 'personalisatiestrategie'.



Praktijkervaring bij RWS

RWS heeft goede ervaringen opgedaan met een dergelijke wijze van onderzoek. De factoren uit het model van Van den Brink hebben de organisatie veel houvast geboden om gericht te sturen op het laten stromen van kennis. De visuals hebben bijgedragen aan het creëren van een open, positieve sfeer.

Het onderzoek is bij één doelgroep uitgevoerd. Om een tipje van de sluier op te lichten: voor deze doelgroep vormden de vele vormen van samenwerking tussen vakgenoten binnen en buiten RWS een belangrijke motiverende factor. De vele mogelijkheden om kennis vast te leggen in informatiesystemen hadden hen geholpen om kennis te delen. Naar aanleiding van het onderzoek zijn er verbeteracties geformuleerd. Door positieve insteek van het onderzoek waren mensen niet alleen enthousiast om deel te nemen aan het onderzoek, maar ook om de volgende stap te maken: het daadwerkelijk verbeteren van het delen van kennis.

AUDIT

MAGAZINE

Over

Paul van den Brink is partner van het adviesbureau On The Brink Kennismanagement. Hij schreef een proefschrift over factoren die kennismanagement mogelijk maken.

Martine de Zeeuw werkt bij de Auditdienst Rijk. Zij paste het denkmodel van Van den Brink in de praktijk toe en zette deze om in visuals. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven en door De Zeeuw voorzien van illustraties.

Tags: onderzoek

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/kennisdelen-wat-werkt/>