



Johan Oldenkamp

## BEPERKINGEN IN HET MANAGEN VAN KENNISDELING

*In hoeverre valt kennisuitwisseling binnen en tussen organisaties te managen? Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt het model voor gerichte beïnvloeding van gedrag geïntroduceerd. Dit GBG-model biedt inzicht in de factoren die bepalend zijn voor menselijk gedrag. Het blijkt dat slechts één factor rechtstreeks door het management kan worden bestuurd.*

Het combineren van de aanduiding 'kennis' met 'management' is zowel handig als jammer. Door deze benaming stond de acceptatie van dit aandachtsgebied door managers eigenlijk al bij voorbaat vast. Het wachten was alleen nog op het volwassen worden van dit aandachtsgebied, zodat concreet werd hoe kennis gemanaged moet worden. Juist hierom is de aanduiding jammerlijk verkeerd gekozen. Het wordt immers steeds duidelijker dat het delen van kennis eigenlijk niet valt te managen. Dit artikel laat zien waarom dit zo is en geeft bovendien aan welke maatregelen het management wél tot zijn beschikking heeft om kennisdeling te beïnvloeden.

### DOELSTELLINGEN

Kennismanagement kan niet het uiteindelijke doel in een arbeidsorganisatie zijn. Het is altijd een middel dat een hoger doel dient, bij voorkeur direct gekoppeld aan de organisatie-doelstellingen. Om kennismanagement concreet te kunnen invullen, is het echter noodzakelijk de doelstellingen van kennismanagement vast te stellen. In de praktijk blijkt dat voor het realiseren van vrijwel iedere kennismanagementdoelstelling cruciaal is dat alle betrokkenen hun gedrag in het halen en brengen van kennis, in welke vorm dan ook, veranderen. Dit

gedrag wordt hier kennisgedrag genoemd. De kernvragen voor kennismanagement zijn dan ook:

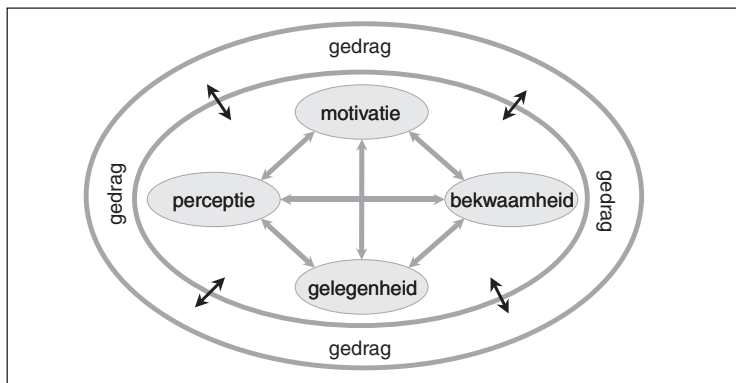
- Welke factoren bepalen het kennisgedrag?
- Over welke maatregelen beschikt het management om deze factoren gericht te beïnvloeden?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden wordt allereerst een nieuw model geïntroduceerd, het model voor gerichte beïnvloeding van gedrag (GBG). Vervolgens worden aan de hand van het GBG-model de maatregelen besproken die het management zou kunnen hanteren om te trachten het kennisgedrag te besturen.

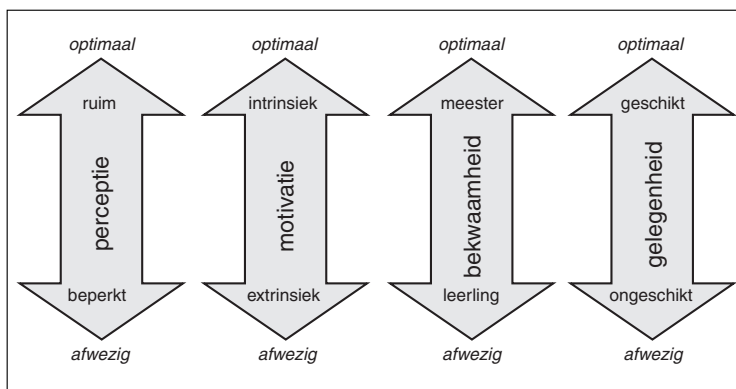
## GERICHTE GEDRAGSBEÏNVLOEDING

Waarom leest iemand dit artikel?<sup>1</sup> Waarom gedragen wij ons zoals we ons gedragen? Er kunnen vier factoren worden onderkend die gezamenlijk ten grondslag liggen aan menselijk gedrag en eveneens door het vertoonde gedrag worden beïnvloed. Figuur 1 toont deze vier factoren in wederzijdse relatie met gedrag. Ook onderling zijn deze factoren nauw gerelateerd.

Laten we ter illustratie van het GBG-model het geval nemen waarbij het gewenste gedrag is het verkopen van aandelen op het hoogste punt van de betreffende koers, waarbij inderdaad achteraf blijkt dat deze aandelenkoers nooit meer boven dit punt uitkomt. De verkoper in kwestie dient voldoende gemotiveerd te zijn, maar voor velen gaat dat bij geld verdienen bijna vanzelf. Ook dient het een bekwame verkoper te zijn. De verkoper moet weten hoe en wanneer hij moet handelen. Dit is doorgaans een zeer lastige factor om te realiseren, al schijnen soms gerenommeerde beleggingsadviseurs even goed (of slecht) te presteren als volkomen leken. De verkoper moet uiteraard in de gelegenheid zijn de verkoopopdracht tijdig door te geven. Tot slot dient de verkoper de signalen waar te nemen waarop, gebruik makend van de bekwaamheid, kan worden besloten (in dit ge-



Figuur 1. Model voor gerichte gedragsbeïnvloeding



Figuur 2. Waarden van de beïnvloedingsfactoren van gedrag

val gegokt) wanneer te verkopen. Alleen indien alle vier factoren boven een kritieke drempel zijn, zal het gewenste gedrag optreden. Figuur 2 laat zien dat de waarde voor elk van de vier factoren kan fluctueren tussen afwezig en optimaal.

De vier factoren uit het GBG-model zijn niet onafhankelijk. Elk van de vier factoren beïnvloedt de drie andere, waardoor ze elkaar zowel kunnen versterken als afzwakken. Zo neemt een meester de relevante omgeving doorgaans ruimer (en scherper) waar dan een leerling. Aan de andere kant kan juist een beginneling tot verrassende observaties komen. Ook zal veelal de motivatie om bepaald gedrag te vertonen toenemen naarmate iemand hier beter in is. Maar ook zal het herhaaldelijk vertonen van dit gedrag deze expert wel eens tegen kunnen gaan staan. En zelfs de allerbeste aanvaller zal geen doelpunt kunnen maken wanneer de bal elders in het spel is. Maar voor goede spelers is een situ-



atie al snel geschikt en creëren ze door hun meesterschap juist excellente gelegenheden. Helaas missen zelfs meesters nog wel eens een ideale gelegenheid als een strafschoep door deze over te schieten (als gevolg van gebrek aan bekwaamheid, motivatie of perceptie).

## MAATREGELLEN

Welke maatregelen staan nu het management ter beschikking betrokkenen gericht te beïnvloeden om het gewenste kennisgedrag te vertonen? Deze kernvraag komt derhalve neer op het achterhalen op welke wijze het management de betrokkenen het beste kan voorzien van de benodigde motivaties, bekwaamheden, percepties en gelegenheden. Hiertoe wordt allereerst nagegaan op welke wijze elk van deze gedragsbepalende factoren individueel kan worden verhoogd of verbeterd.

### VERHOGEN VAN MOTIVATIE

Er zijn grofweg vier manieren om iemand te motiveren iets te doen (of te laten). Deze vier soorten interventies worden hier omschreven als afdwingen, stimuleren, overtuigen of inspireren. Tabel 1 geeft de verschillen weer tussen deze vier interventies voor het verhogen van motivatie.

Bij *afdwingen* dient iets gedaan<sup>2</sup> te worden, bijvoorbeeld omdat een bevoegde functionaris dit opdraagt. De reden hiervoor ligt dan buiten de persoon die het moet doen. Indien de betrokkene zich niet laat dwingen loopt deze het risico

hiervoor bestraft te worden. Het grootste deel van alle formele regels binnen of tussen organisaties behoren tot deze categorie. Afdwingen resulteert in de minst duurzame vorm van motivatie. Zodra de dwang wegvalt, zal ook het beoogde gedrag verdwijnen.

Bij *stimuleren* ligt de reden om iets te doen eveneens buiten de persoon. Hierbij (ver)wacht de betrokkene in kwestie echter wel een beloning. Door het beoogde niet (goed) te doen, wordt de beloning misgelopen. Stimuleren resulteert in een iets duurzamere vorm van motivatie. Ook zonder te blijven stimuleren kan het gewenste gedrag aanhouden.

Bij *overtuigen* slaat de voorheen extrinsieke motivatie (bij afdwingen en stimuleren) om naar intrinsiek. Deze motivatie komt echter in eerste instantie van buiten de betrokkene(n). Nadat echt wordt ingezien dat het beter zo gedaan (of gelaten) kan worden zal de persoon (of personen) voortaan uit deze overtuiging handelen. Overtuigen resulteert in een duurzame vorm van motivatie. Pas wanneer deze overtuiging verandert, zal ook het gedrag kunnen veranderen.

Tot slot kan *inspiratie* zowel van buiten (de persoon) als van binnen komen. De geïnspireerde persoon ziet dan in dat iets doen (of laten) bijdraagt aan de verwezenlijking van de persoonlijke idealen. Inspireren resulteert in de meest sterke vorm van motivatie. Zelfs wanneer de inspiratie wegvalt, blijft het beoogde gedrag voortdurend worden, zij het met minder enthousiasme.

Het verhogen van motivatie betekent het opschuiven van afdwingende interventies richting inspirerende interventies. Uiteraard is dit eenvoudiger geschreven dan in de praktijk gebracht, de vele cursussen voor inspirerend leiderschap ten spijt.

### VERGROTEN VAN BEKWAAMHEDEN

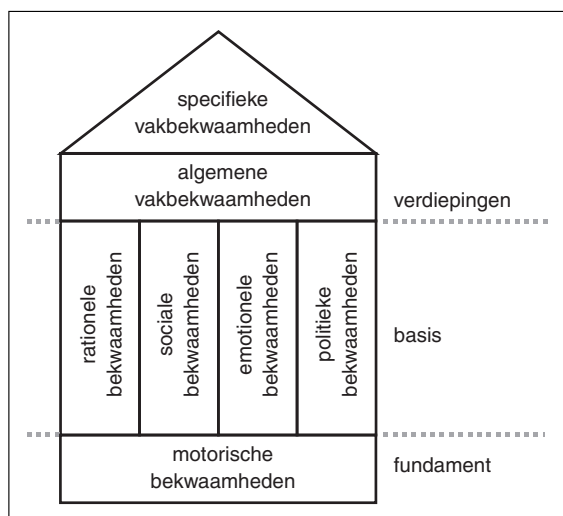
Om te bepalen welke maatregelen het management kan inzetten om de bekwaamheden van de betrokkenen te vergroten, is het van belang een indeling van bekwaamheden te geven<sup>3</sup>. Allereerst bestaat er een viertal basisbekwaamheden: rationeel, sociaal, emotioneel en politiek. Bij de *rationele* vaardigheden gaat het om de al-

interventie	nadruk op	interpretatie door betrokkene
<i>inspireren</i>	verwezenlijking	werken aan persoonlijke idealen
<i>overtuigen</i>	overtuiging	handelen uit overtuiging
<i>stimuleren</i>	beloning	streven naar beloning
<i>afdwingen</i>	oplegging	voorkomen van bestraffing

Tabel 1. Interventies voor het verhogen van motivatie

gemene verstandelijke vermogens, zoals logisch redeneren en abstraheren. *Sociale* vaardigheden hebben betrekking op het doorgronden van interpersoonlijke relaties en het kunnen omgaan met culturen, zowel binnen als buiten de organisatie. Bij de *emotionele* vaardigheden gaat het om het toepassen van inzicht in zowel de eigen emoties als die van anderen. Tot slot betreffen de *politieke* vaardigheden de bekwaamheid in het omgaan met de (steeds veranderende) omgeving. Naast deze vier basisvaardigheden kunnen vakbekwaamheden worden onderkend. Deze laten zich weer onderverdelen in algemene vakbekwaamheden, zoals presentatie- of schrijfvaardigheden, en specifieke vakbekwaamheden, zoals bijvoorbeeld het benutten van strafschoppen. Figuur 3 toont de soorten bekwaamheden, waarbij de bekwaamheden die betrekking hebben op de motoriek (zoals bijvoorbeeld het schoppen tegen een bal) als fundament onder het 'huis' zijn gelegd.

Het verbeteren van bekwaamheden betekent het met elkaar in balans brengen van de verschillende basis- en vakbekwaamheden in overeenstemming met het beoogde gedrag. Naast de voor de hand liggende aandacht voor specifieke vakbekwaamheden verdienen naast de algemene vakbekwaamheden ook de rationele, sociale, emotionele en politieke bekwaamheden expliciete ontwikkelmogelijkheden.



Figuur 3. Soorten bekwaamheden

## VERBETEREN VAN GELEGENHEID

De gelegenheid om het beoogde gedrag te vertonen betreft zowel ruimte als tijd. Bij ruimte gaat het zowel om de juiste plaats als om de relevante kenmerken van deze locatie, waarbij bijvoorbeeld gedacht kan worden aan de arbeidsomstandigheden, het bedieningsgemak van de benodigde hulpmiddelen of de kwaliteit van de informatievoorziening. De dimensie tijd behoeft nauwelijks toelichting, maar lijkt door een voortdurend toenemende dynamiek steeds lastiger ingevuld te kunnen worden. Vaak moet het beoogde gedrag vertoond worden zonder iets van de andere werkzaamheden te laten. Het verbeteren van de gelegenheid om het beoogde gedrag te vertonen komt derhalve neer op het verbeteren of vergroten van de ruimte of tijd waarover de betrokkene(n) kan beschikken.

## VERRUIMEN VAN PERCEPTIE

Ook anderen onderkennen motivaties, bekwaamheden en gelegenheden als factoren die ten grondslag liggen aan menselijk gedrag, al worden hiervoor soms andere aanduidingen gehanteerd (zie bijvoorbeeld Poiesz, 1999). Perceptie als essentiële gedragsbepalende factor wordt vrijwel altijd impliciet gelaten, of als een combinatie van bekwaamheden en gelegenheden. Door het waarnemingsvermogen als aparte factor te onderscheiden ontstaat de mogelijkheid expliciet aandacht te geven aan iemands zienswijze. De zienswijze is de bril waardoor de gelegenheden worden waargenomen. Deze bril bepaalt niet alleen de werking van het filter, maar 'kleurt' bovendien alles wat door het filter komt in het licht van de zienswijze.

Vrijwel iedereen heeft één of enkele dominante zienswijzen. Indien iemand zich hiervan niet bewust is, kunnen er blinde vlekken zijn. Dat betekent dat deze persoon letterlijk geen oog heeft voor bepaalde zaken. In dat geval kan de perceptie worden verbeterd door het ontwikkelen van complementaire zienswijzen. Dit kan worden bereikt doordat de werkelijkheid gezien wordt door de ogen van iemand die deze zienswijze wel heeft, bijvoorbeeld door middel van een verhaal, gedicht, schilderij, tekening of film. Het verruimen van de perceptie resulteert



derhalve in een vergroting van het scala aan mogelijke percepties.

---

## GERICHTE BEÏNVLOEDING VAN KENNISDELING

In het voorgaande is beschreven op welke wijze de vier gedragsbepalende factoren kunnen worden beïnvloed. De vraag die dit oproept, is welke maatregelen het management voor gerichte beïnvloeding kan nemen: op welke wijze kan het management de betrokkenen voorzien van de motivaties, bekwaamheden, percepties en gelegenheden die nodig zijn voor kennisdeling?

### VERHOGEN VAN MOTIVATIE

In sommige organisaties wordt kennismanagement afgedwongen. Daar moeten bijvoorbeeld de medewerkers ieder week hun hoofd 'leegschudden' door alles in te typen wat mogelijk relevant kan zijn voor anderen. De direct leidinggevende ziet er dan op toe dat dit ook daadwerkelijk gebeurt. Ook wanneer medewerkers het gevoel hebben met tweedehands kennis te moeten werken, dat wil zeggen niet langer zelf denkwerk te mogen verrichten, wordt in veel gevallen afdwingen als interventie ingezet.

Andere organisaties trachten met het belonen van medewerkers kennismanagement aan de praat te krijgen. In sommige gevallen gaat het dan om extrinsieke beloning, waarbij de medewerker beter wordt beoordeeld (wat vervolgens in salaris wordt uitbetaald) naarmate kennis meer wordt gedeeld met collega's.

Wanneer een organisatie medewerkers kan overtuigen van het nut van kennisdeling wordt er een duurzamer fundament gelegd. Een voorbeeld hiervan is dat het werk beter of eenvoudiger gedaan kan worden door gebruik te maken van de kennis van anderen. Via een puntensysteem kan dan gezorgd worden voor een balans in het halen en brengen van kennis. Een veelgebruikte aanpak hierbij is het uitvergroten van ongewenst gedrag. Door het benadrukken van

de nadelige gevolgen hiervan, zowel individueel als collectief, wordt verwacht dat het nut (of eigenlijk liever: de noodzaak) van gedragsverandering wordt ingezien. Uiteraard kan omgekeerd het uitvergroten van gewenst gedrag eveneens bijdragen aan de gewenste gedragsmodificatie.

De sterkste en meest duurzame motivatie ontstaat wanneer kennisdeling medewerkers helpt bij het verwezenlijken van persoonlijke idealen. Het moge duidelijk zijn dat in veel gevallen deze sterke motivatie geen vanzelfsprekendheid is.

In de praktijk komt inspiratie als motivatieverhogende interventie weinig voor. Meestal worden dergelijke gedragsveranderingstrajecten gestart met het overtuigen van de betrokkenen. Helaas gebeurt dat veelal via eenrichtingscommunicatie, en is vervolgens participatie in workshops vooral bedoeld om de acceptatie te verhogen (en niet om het werk nog eens over te doen). Vrijwel altijd dient de grote meerderheid gestimuleerd te worden om het gewenste gedrag te vertonen, om tenslotte de achterblijvers te dwingen mee te doen (of de organisatie te verlaten).

De belangrijkste maatregel die het management kan treffen om de benodigde motivatie voor kennisdeling te verhogen is het zoveel mogelijk ontregelen (in de zin van reduceren van dwingende regelgeving) van de organisatie. Het inregelen (in de zin van regels invoeren) van kennisuitwisseling vormt daarentegen juist een motivatieremmer. Daarnaast dient het management vooral te trachten de kennisdelers te inspireren. Overtuigen kan hierbij als aanvulling gehanteerd worden. Het instrument van beloning dient uiterst zorgvuldig ingezet te worden. Mocht het instrument al werken (voor een deel van de kennisdelers), dan neemt het effect in de tijd gezien steeds verder af als gevolg van de afnemende belevingswaarde van de beloning.

### VERGROTEN VAN BEKWAAMHEDEN

Er zijn twee dominante aanpakken te onderscheiden die het management hanteert om de bekwaamheden van kennisdelers te vergroten.

De eerste richt zich op het verbeteren van de benodigde vaardigheden voor kennisuitwisseling. Meestal gaat het hier om technisch-georiënteerde trainingen om te leren werken met de nieuwe kennisinfrastructuur.

De andere aanpak is bekend onder de naam competentie management. Hierbij gaat het maar al te vaak om alleen de zolderverdieping (specifieke vakbekwaamheden) van het geschetste bekwaamhedenhuis (zie figuur 3). Bovendien fungeren de opgestelde competentieprofielen vaak eerder als een dwangbuis dan als een hulpmiddel om kerncompetenties van de organisatie te versterken. Daarbovenop komt nog eens dat deze profielen vaak geschreven zijn aan de hand van beschikbare opleidingen (zie Driesen & Hemels, 2001).

Beide aanpakken stellen het verbeteren van bekwaamheden voornamelijk gelijk met het volgen van trainingen, cursussen en opleidingen. De technologische mogelijkheden om dit nu digitaal te doen ('e-learning'<sup>4</sup>), waar en wanneer de leergierige dit maar wil, heeft de aandacht nog verder afgeleid van leren als regulier onderdeel van werken.

Maatregelen die het management kan treffen om lerend werken (of werkend leren) gericht te beïnvloeden is het bieden van tijd en ruimte voor reflectie. Daarnaast is het bieden van tijd en ruimte om te coachen en gecoacht te worden van wezenlijk belang om echt te werken aan het verbeteren van de basis- en de vakbekwaamheden. Dit betekent dat het management in feite alleen de *gelegenheden* kan scheppen waarin de bekwaamheden kunnen worden verbeterd.

#### VERBETEREN VAN GELEGENHEDEN

Zoals in het bovenstaande al duidelijk is geworden is het verbeteren van de gelegenheden voor kennisdeling iets wat het management wel rechtstreeks kan besturen<sup>5</sup>. In de praktijk blijkt echter maar al te vaak dat het management hierbij geen keuzes maakt. Door geen echte prioriteit te stellen aan kennisdeling wordt iedereen geacht dit er in de eigen tijd nog even bij te doen. Kennisdeling wordt dan een additionele taak waarvoor geen tijd of ruimte wordt vrijgemaakt.

Maatregelen die het management kan treffen

om de gelegenheden voor kennisdeling te verbeteren zijn dan ook kinderlijk eenvoudig. En door voor kennisdeling tijd, ruimte en bijbehorende middelen beschikbaar te stellen maakt het management bovendien duidelijk dat het kennismanagement echt belangrijk vindt, niet alleen in woord, maar ook in daad.

#### VERRUIMEN VAN PERCEPTIES

Tot slot lijken de maatregelen die het management kan treffen om de percepties voor kennisdeling te verruimen sterk op de stuurmaatregelen voor het vergroten van de bekwaamheden. Percepties laten zich met name door coaching verruimen. Daarbovenop is het belangrijk dat het management haar eigen percepties of visie op kennisdeling kenbaar maakt en hierbij mogelijk zelf een coachende rol op zich neemt.

#### CONCLUSIE

Het management kan slechts in beperkte mate de vier gedragsbepalende factoren voor kennisdeling gericht beïnvloeden. Alleen op de factor 'gelegenheid' kan het management direct invloed uitoefenen. Voor 'bekwaamheid' en 'perceptie' kan het management slechts indirecte invloed uitoefenen door zorg te dragen voor de benodigde gelegenheden. Tot slot kan het management de 'motivatie' direct beïnvloeden, maar dan uitsluitend in negatieve zin. Met name dwingende regelgeving omtrent kennisdeling werkt averechts. Het management kan slechts de mogelijkheid bieden dat de werkzaamheden worden gerelateerd aan intrinsieke motivatie, bij voorkeur door zelf als inspiratiebron te gaan fungeren.<sup>6</sup>

Hoewel deze conclusie op zichzelf weinig verrassend genoemd kan worden, draagt het bij aan het ontzenuwen van de vaak genoemde 'weerstand' tegen kennisdeling. Kennisdeling, zo is hopelijk duidelijk geworden, valt wegens het ontbreken van de benodigde stuurmaatregelen slechts in zeer beperkte mate te managen.



Aan de hand van het GBG-model is inzichtelijk gemaakt waarom dit zo is. Het management moet kennisdeling derhalve ook niet langer willen managen. Een aantal organisaties heeft dit inmiddels begrepen. Daar staat binden, boeien en groeien hoog in het vaandel. Deze visie (perceptie) laat zich direct koppelen aan verhoogde motivatie (binden), verbeterde gelegenheden (boeien) en het voortdurend kunnen verbeteren van bekwaamheden (groeien).

### Noten

1. Na lezing van dit artikel heeft u wellicht uw antwoord op deze vraag geformuleerd. Het antwoord dat gebaseerd is op het GBG-model luidt dat u dit artikel (of een verwijzing hiernaar) waar hebt willen nemen, dat u tevens (waarschijnlijk intrinsiek) gemotiveerd bent (geweest) om van een aantal van uw bekwaamheden gebruik te maken en dat u klaarblijkelijk de gelegenheid hebt gevonden of gecreëerd om dit artikel te lezen.
2. Met 'doen' wordt ook 'niet doen', oftewel 'laten', bedoeld. Er kan daarom voor 'doen' steeds 'doen en laten' worden gelezen.
3. Deze indeling is gebaseerd op de verschillende soorten intelligenties zoals deze door Senge e.a. (2000) worden onderscheiden.
4. Een betere benaming zou 'e-training' zijn, aangezien het hierbij vaak gaat het trainen tijdens kunstmatige gelegenheden, dat willen zeggen niet tijdens het werk en buiten de directe werkomgeving.
5. Nonaka, Toyama en Konno (2000) hanteren een onvertaalde Japanse term om het belang van geschikte gelegenheden voor kennisuitwisseling en kenniscreatie te benadrukken. Deze term luidt 'Ba' en laat zich omschrijven als de ruimte (fysiek, virtueel of mentaal) en de tijd die wordt gedeeld door twee of meer individuen (zie ook Nonaka & Nishiguchi, 2001).
6. Zoals in het begin reeds is aangegeven is de aanduiding 'kennismanagement' jammerlijk verkeerd gekozen. Op deze plaats wordt daarom voorgesteld het interdisciplinaire vakgebied rond het creëren, uitwisselen en toepassen van kennis voortaan aan te duiden als Kenniskunde. Bij Toegepaste Kenniskunde gaat het dan om praktische invulling van dit vakgebied in een concrete situatie.

### Referenties

- Driessen, G. & Hemels, E. (2001). Vergeten aspecten van competentie management. *Leren in ontwikkeling*, jrg. 1, nr. 2, blz. 37-39.
- Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (Eds.) (2001). *Knowledge Emergence; Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 1, pp. 5-34.

Poiesz, Th. (1999). *Gedragsmanagement; waarom mensen zich (niet) gedragen*. Wormer: Inmerc.

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (2000). *De Dans der Verandering; Nieuwe uitdagingen voor de lerende organisatie*. Schoonhoven: Academic Service. [vertaling van *The Dance of Change; New Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday, 1999]

### Over de auteur

Dr. Johan H. Oldenkamp werkt als Managing Consultant bij Cap Gemini Ernst & Young Nederland te Utrecht. De strekking van dit artikel strookt niet noodzakelijkerwijs met standpunten van Cap Gemini Ernst & Young.

Het GBG-model wordt nader uitgewerkt in een boek dat naar verwachting dit najaar zal worden uitgegeven door Samsom te Alphen aan den Rijn. De titel van dit boek zal zijn 'Duurzaam samen bekwaam; over de rol van kennis in groepsleren en professionalisering'.