|  |  |
| --- | --- |
|  | **2010** |
|  | Fontys Hogeschool voor HRM Auteur: Rob LooseStudentnummer: 2119115Begeleider:Nick Heijder |

|  |
| --- |
| **[Converting file-thinking into wiki-thinking]** |
| Is uw organisatie klaar voor het “kennisdelende ideaal”? |



# Voorwoord

Voor u ligt het product “Converting File-thinking into Wiki-thinking: *is uw organisatie klaar voor het kennisdelende ideaal?”*. In de afgelopen 3 maanden heb ik tijdens mijn praktijkstage het genoegen gehad een kennisdelingssysteem te gebruiken om interne HR-kwesties op te lossen.

Tijdens het implementeren van het systeem ben ik tegen nogal wat zaken aangelopen, die voor mij kennisdeling veel minder vanzelfsprekend maken dan ik aanvankelijk dacht. Ik tijdens het project veel problemen en hobbels tegengekomen, die achteraf gezien wellicht makkelijk omzeild hadden kunnen worden.

Graag wil ik dit product aanbieden aan alle organisaties die kennisdeling willen invoeren, maar niet van plan zijn tegen dezelfde problemen aan te lopen als ik.

Dit product was nooit tot stand gekomen zonder de steun van een aantal erg belangrijke personen. Ik wil graag van de ruimte in dit voorwoord gebruik maken om deze mensen te bedanken.

Ten eerste wil ik graag het hele P&O-team van Mars Oud-Beijerland bedanken, met in het speciaal Monique de Ruiter. Je hebt mij de kans geboden stage te mogen lopen bij een geweldig bedrijf, om daar een hele mooie opdracht uit te voeren. Bedankt voor deze geweldige mogelijkheid. Zonder jouw immer kritische kijk op de gang van zaken was het nooit gelukt.

Ten tweede mijn begeleider vanuit Fontys, Nick Heijder. De face-to-face feedbackmomenten waren wellicht schaars maar daarom niet minder van belang.

En “last but most certainly not least”: mijn vader. Geweldig vond ik het om samen met jou te brainstormen over het “individuele aspect van het element Strategy”, “het technologische aspect van het element Staff” enzovoorts. Zonder jouw rijke schat aan ervaring, sterke visie maar ook kritische kijk op zaken was dit product nooit geworden wat het nu is.

Rob Loose

Tilburg, 26 april 2010

Inhoud

[Voorwoord 3](#_Toc260040298)

[Management Summary 4](#_Toc260040299)

[Inleiding 6](#_Toc260040300)

[Hoofdstuk 1: Theoretische Achtergrond Kennis(deling) 7](#_Toc260040301)

[1.1. Wat is kennis? 7](#_Toc260040302)

[1.2. Wat is kennisdeling? 8](#_Toc260040303)

[1.3 Het verschil tussen “kennisdeling” en “kennismanagement 9](#_Toc260040304)

[Hoofdstuk 2: Het 7S-model van McKinsey 11](#_Toc260040305)

[2.1. Strategy 12](#_Toc260040306)

[2.2. Systems 12](#_Toc260040307)

[2.3. Structure 12](#_Toc260040308)

[2.4 Style 12](#_Toc260040309)

[2.5. Skills 13](#_Toc260040310)

[2.6. Staff 13](#_Toc260040311)

[2.7. Shared Values 13](#_Toc260040312)

[Hoofdstuk 3: Kritische succesfactoren van kennisdeling 14](#_Toc260040313)

[Hoofdstuk 4: Het 7S-model toegespitst op de kennisdelende organisatie 16](#_Toc260040314)

[4.1 Stategy 16](#_Toc260040315)

[4.2 Systems 18](#_Toc260040321)

[4.3 Structure 19](#_Toc260040323)

[4.4 Style 21](#_Toc260040327)

[4.5 Skills 23](#_Toc260040334)

[4.6 Staff 25](#_Toc260040338)

[4.7 Shared values 26](#_Toc260040344)

[Hoofdstuk 5: Quickscan: Converting file-thinking into wiki-thinking 27](#_Toc260040351)

Hoofdstuk 6: Literatuurlijst

Hoofdstuk 7: Bijlagen

Management Summary

“Converting file-thinking into wiki-thinking: *Is uw organisatie klaar voor het kennisdelende ideaal?”* is een literatuurstuk waarin kennisdeling centraal staat. Kennisdeling is het uitwisselen van ervaringen, ideeën en harde feiten, om (samen) dingen beter te (kunnen) doen. (Van den Brink, 2003)
In dit onderzoek worden kritische succesfactoren van kennisdeling gekoppeld aan de elementen van het 7S-model van McKinsey, zodat er een complete Quickscan ontstaat die uw organisatie kan gebruiken om te onderzoeken of uw organisatie voldoet aan het “Kennisdelende Ideaal”.

Binnen het concept kennisdeling is een belangrijk onderscheid te maken in de entiteiten individu, organisatie en technologie. Op het gebied van kennisdeling is het individu het onderwerp, aangezien het individu kennisdeling moet toepassen. De organisatie is faciliterend, aangezien zij de mogelijkheden moet bieden voor het individu om te kunnen kennisdelen.
De technologie is hierin ondersteunend: Zij kan platforms bieden en de grenzen stellen aan kennisdeling.

Als rode draad door de Quickscan loopt het 7S-model van McKinsey. Dit model beschrijft 7 dimensies van een organisatie, te weten: Strategy, Systems, Structure, Style, Skills, Staff en Shared Values. Het model geeft een gedetailleerd en compleet beeld van uw organisatie.

Aan de hand van het 7S-model in combinatie met de 3-eenheid individu, organisatie en technologie zijn de volgende kritische succesfactoren opgesteld waaraan uw organisatie getoetst kan worden om tekijken of uw organisatie klaar is voor het “kennisdelende ideaal”:

**Strategy:**
Individu: Voordeel participant, duidelijke stappen
Organisatie: Collectieve ambitie, strategische doelen, vorm van kennisdelen
Technologie: Informatie-technologie vs. Communicatietechnologie, samenwerkingsplatform.

**Systems:**
Individu: 360°-feedback, beloning, competentieontwikkeling
Organisatie: Thema’s, wederkerigheid
Technologie: 360°-feedback faciliteren, meten is weten, vorm van het systeem.

**Structure:**Individu:Openheid en samenwerken, voortrekkersol
Organisatie: Modereren van processen, Stakeholders benoemen, werkgroepen benoemen, ijkmomenten
Technologie: Vindbaar, Samenwerkingsplatform, uitgewerkte processen.

**Style:**Individu: Zorg, vrijheid, openheid over resultaten
Organisatie: Facilteren en coachen, beoordeling, kenniskampioen, doelen en plannen, win-win situatie
Technologie: Permissie

**Skills:**Individu: Social Skills, Waarde behouden, Vertrouwen
Organisatie: Slack, samenwerken, de werknemer blijft uniek
Technologie: Gemak

**Staff:**Individu: Positiescan, competentieprofielen, opbouw van de organisatie.
Organisatie: Chaosmanagement
Technologie: Overzicht

**Shared Values:**Individu: Bereid om te veranderen, comfort zone, gezamenlijke doelen
Organisatie: vertrouwen uitstralen, gemeenschappen (communities)
Technologie: Afbakening, waardering

# Inleiding

De Nederlandse economie kan worden gekenmerkt als een dienstensector (tertiaire sector). Dit houdt in dat we voornamelijk inkomsten generen uit het aanbieden van bepaalde diensten.

Hoewel kennis en know-how naast de belangrijkste productiefactor in het verwerken van bepaalde grondstoffen ook bij industriële processen van belang is, vraagt de dienstensector nog sterker om inzet van mankracht en daarbij het zo goed mogelijk uitvoeren van functies, met combinaties van **kennis, vaardigheden** en **attitude.**

In de kennisintensieve organisatie van tegenwoordig zit de belangrijkste productiefactor ‘verpakt’ in de hoofden van de mensen, en loopt aan het eind van de dag zo de poort uit.
Mochten de mensen bij wijze van spreken op een ochtend besluiten collectief niet meer naar het werk te komen, dan gaat de kennis verloren.

Maar u vraagt zich af: Wat is het eigenlijk, kennis? En dat kennisdelen, kan dat ook geïmplementeerd worden in mijn organisatie?
Kennisdeling is niet iets wat in de vorm van een instrument (zoals een intranet of een wiki) van de ene op de andere dag ingevoerd kan worden. Het is een *manier van werken* die verweven moet zijn in de dagelijkse gang van zaken.

Dit product is opgesteld om u ondersteuning te bieden bij het implementeren van **interne kennisdeling** binnen uw organisatie, maar niet via stappenplannen of implementatietrajecten.

Dit product biedt u de kans een Quickscan uit te voeren binnen uw organisatie, om te kijken of uw organisaite voldoet aan het *kennisdelende ideaal.* Aan de hand van het 7S-model van McKinsey zijn een aantal kritische succesfactoren van kennisdeling opgesteld. Uiteindelijk kunt u via de Quickscan in één oogopslag zien wat er binnen uw organisatie nog moet veranderen om kennisdeling te kunnen implementeren.

In hoofdstuk 1 zullen de verschillende theorieën omtrent kennis en kennisdeling worden uitgewerkt. Daarna zal in hoofdstuk 2 de theorie omtrent het 7S-model worden beschreven. In hoofdstuk 3 wordt dieper ingegaan op de “3-eenheid individu – organisatie – technologie”, waarna in hoofdstuk 4 de kritische succesfactoren omtrent kennisdeling zullen worden uitgewerkt. Tenslotte is in hoofdstuk 5 een Quickscan te vinden die u in uw organisatie kunt uitvoeren.

# Hoofdstuk 1: Theoretische Achtergrond Kennis(deling)

## 1.1. Wat is kennis?

Omdat kennis een erg “groot” begrip is, is het moeilijk een definitie te geven van kennis, terwijl kennis constant wordt gebruikt. De nieuwste kennis zorgt ervoor dat uw bedrijf concurrentievoordeel kan hebben ten opzichte van de concurrent. Kennis zorgt ervoor dat een productielijn in uw fabriek net iets sneller kan draaien. Kennis zorgt ervoor dat beslissingen al dan niet worden genomen. Maar wat betekent het eigenlijk: “Kennis”? Doordat “kennis’ een dermate groot en omvattend begrip is, maakt het lastig een passende definitie van de term te geven. Bertrams (1999) heeft getracht aan de hand van beschrijving van het proces waarin kennis ontstaat, een definitie van kennis te beschrijven. Hij maakt daarin een onderscheid tussen *gegevens, informatie, kennis* en *wijsheid.*

* *Gegevens* zijn symbolische weergaven van getallen, hoeveelheden, grootheden of feiten.
* *Informatie* is het resultaat van een vergelijking van gegevens en wordt gebruikt om zicht te krijgen op een bepaalde stand van zaken in een gegeven context.
* *Kennis* is datgene wat iemand instaat stelt een bepaalde taak te vervullen door het selecteren, interpreteren, combineren en waarderen van informatie.
* *Wijsheid* is datgene wat een professional in staat stelt om in een bepaalde situatie de juiste kennis toe te passen.

(Bertrams, 1999)

Daarnaast maakt Bertrams (1999) een onderscheid tussen *explicit knowledge* en *tacit knowledge.*

* *Explicit knowledge,* of expliciete kennis is de kennis die in een medium is vastgelegd of daarin gemakkelijk kan worden vastgelegd. Hierbij kan gedacht worden aan documenten, blauwdrukken, presentaties enzovoorts. Hierbij kan echter ook gedacht worden aan de kennis die in het hoofd van de professional zit, wat makkelijk daar vandaan richting bijvoorbeeld documenten getransporteerd kan worden.
* *Tacit knowledge*, of impliciete kennis is de kennis die professionals op basis van hun specifieke ervaring, vaardigheden en attitude toepassen in hun dagelijkse werk. Deze kennis is moeilijk onder woorden te brengen en kan verankerd liggen in de unieke manier waarop dingen worden gedaan. (Bertrams, 1999).

## 1.2. Wat is kennisdeling?

Kennis en de organisatie ervan zijn mede bepalend voor het succes van een bedrijf, kennis is immers een belangrijke productiefactor (Pulleman, 2009). Maar wat is er dan zo belangrijk aan kennis, dat we dat moeten “organiseren”?

De illustratie op het voorblad heeft al enigszins weergegeven hoe een organisatie en haar kennis ingedeeld zijn. Hieronder staat de illustratie nogmaals weergegeven in figuur 1.1.



figuur 1.1: Kennis in een organisatie.

 Kennis in een organisatie kan ingedeeld worden in drie (logische) categorieën:

* “I know what I know”. Dit is kennis die de werknemer in pacht heeft, datgene wat hij weet, en datgene wat hij gebruikt om zijn functie uit te oefenen.
* “I know what I don’t know”. Dit is de kennis die de werknemer niet in pacht heeft, maar waarvan hij wel weet waar hij de kennis kan verkrijgen.
* “I don’t know what I don’t know”. Dit is de grootste groep. Dit is de kennis die het individu niet heeft, maar waarvan hij ook niet weet dat de kennis aanwezig is, laat staan waar hij de kennis zou kunnen verkrijgen.

Deze illustratie legt niet alleen het “pijnpunt” van kennis bloot, het geeft ook aan hoe enorm de “untapped resources” van kennis zijn. Kennis wordt daarnaast steeds vaker gezien als een belangrijke, zo niet de belangrijkste productiefactor in een organisatie, terwijl de organisatie vaak niet op de hoogte is van de soort en hoeveelheid kennis die binnen een organisatie te vinden is. Dat is precies het probleem waar “Kennisdeling” de oplossing voor probeert te zijn.

## 1.3 Het verschil tussen “kennisdeling” en “kennismanagement

De termen “kennismanagement” en “kennisdeling” zijn beide hele brede begrippen. Vaak wordt de term “kennismanagement” gezien als een containerbegrip, waarin alle aspecten die raakvlak hebben met kennismanagement worden ondergebracht.

In deze paragraaf zal het onderscheid tussen “kennismanagement” en “kennisdeling” worden gemaakt.

Kennismanagement is het containerbegrip waaronder alle zaken die raakvlak hebben met kennis en het organiseren ervan terug te vinden zijn.

Er zijn een aantal definities die vaak terug te vinden zijn in de literatuur. Betrams (1999) heeft een opsomming gemaakt van vier voorbeelden die gebruikt worden in de definiëring van “Kennismanagement”.

* Kennismanagement is het sturen van factoren die van invloed worden geacht op het ontwikkelen, verspreiden, toepassen en hergebruiken van kennis. (Pisa, 1996)
* Kennismanagement is het besturen van het verwerven, opslaan, beschikbaar stellen en afstoten van kennis in mensen, schrift en computers. ( Jorna, 1992)
* Kennismanagement is een doelbewuste strategie om de juiste informatie op tijd bij de juiste mensen te krijgen, zodat zij actie kunnen ondernemen en waarde kunnen creëren. (O’Dell en Jackson Grayson jr. 1998)
* Kennismanagement is het beleidsmatig en planmatig inzetten, beheren, aanmaken, bijstellen, instandhouden en afbouwen van kennis die voor een organisatie noodzakelijk is teneinde haar taken uit te kunnen voeren. (Boersma en De Jong, 1996)

Kennisdeling daarentegen wordt gezien als essentieel *onderdeel* van kennismanagement (Stoddard, 2001; Hall, 2001). Van den Brink (2003) omschrijft kennisdeling als het uitwisselen van ervaringen, ideeën en harde feiten, om (samen) dingen beter te (kunnen) doen. Dit is een definitie die, kijkend naar figuur 1.1, de spijker op zijn kop slaat.

Binnen een organisatie is veel kennis aanwezig die niet bekend is bij het individu, en het instrument kennisdeling kan toegepast worden om ervoor te zorgen dat (samen) dingen beter gedaan worden.

In dit document zal dan ook gesproken worden over *kennisdeling*. Een toevoeging die echter gedaan moet worden is het aspect van continuïteit. Op het gebied van kennisdeling speelt dit namelijk een essentiële rol. Wanneer binnen uw organisatie kennisdeling wordt ingevoerd, maar het wordt niet gezien als proces wat *continu* de aandacht verdient, zal kennisdeling verzwakken, en eerder een blok aan het been worden in plaats van verbeterproces.

# Hoofdstuk 2: Het 7S-model van McKinsey

In de jaren ‘70 ontwikkelden Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman, destijds in dienst van McKinsey, een model om de kwaliteit van organisaties te beschrijven, om aan de hand daarvan verbetervoorstellen te schrijven. Volgens Pascale, Peters en Waterman is een organisatie ingericht aan de hand van 7 dimensies:

1. Strategy (strategie)
2. Systems (systemen)
3. Structure (structuur)
4. Style (managementstijl)
5. Skills (sleutelvaardigheden)
6. Staff (personeel)
7. Shared Values (gedeelde waarden)

Het 7S-model ziet er als volgt uit:

Bron: http://www.vectorstudy.com/management\_theories/img/mckinsey\_7s.jpg

Binnen deze dimensies wordt een onderscheid gemaakt tussen de “harde”dimensies en de “zachte”dimensies.
De “harde”dimensies zijn de dimensies die tastbaar zijn, en vast te leggen zijn in bijvoorbeeld documenten. Dit zijn de dimensies “Strategy”, “Systems” en “Sytructure”. De strategie van de organisatie is vaak terug te vinden in een missie en visie, en de structuur kan teruggebracht worden in een organigram.
De “zachte” dimensies belichten de meer menselijke kant van de organisatie, en zijn minder makkelijk vast te leggen in documenten. Dit zijn de elementen “Style”, “Skills”, “Staff” en “Shared Values”.

Het feit dat het model in de jaren ’70 is ontworpen, en nog steeds veel wordt gebruikt in hedendaagse literatuur en consultancy, geeft meteen de kracht van het model: Het heeft de tand des tijds doorstaan.

De essentie van dit model schuilt in het feit dat de 7 dimensies met elkaar verbonden zijn. Dit heeft als implicatie dat wanneer één van de 7 dimensies bij een organisatie wordt aangepast,dit van invloed is op de rest van de dimensies. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld een nieuwe strategie invoert, waarin overleg tussen verschillende afdelingen wordt gestimuleerd, zal het van de werknemers verwachten dat zij een meer open houding waarborgen. Op deze manier vindt er een verandering plaats in de “Shared Values” van de organisatie, zoals ook in “Skills”, en mogelijk later in “Staff”

Hieronder zullen de 7 dimensies van het model worden uitgewerkt.

## 2.1. Strategy

De strategie van de organisatie geeft een doel, een richting waar de organisatie naartoe wil. Vaak wordt in een missie en een visie van een organisatie aangeduid waar de organisatie voor staat: een stukje uitstraling richting de buitenwereld: concurrenten, con-collega’s en klanten. Daarnaast kan vaak in de strategie van de organisatie antwoord gevonden worden op de vraag: “waar staan wij over 5 jaar?”

## 2.2. Systems

“Systems” is een belangrijk onderdeel van het 7S-model. De definitie van één van de ‘harde’ factoren van het 7S-model is als volgt: Een systeem is het geheel van formele en informele procedures en werkinstructies die een bepaald resultaat moeten opleveren (Doelen & Weber, 2006).

Onder andere de ICT-systemen die binnen een organisatie gebruikt worden spelen een belangrijke rol. Daarnaast zijn er systemen voor het nemen van beslissingen, of bijvoorbeeld het geven van feedback.

## 2.3. Structure

Belangrijk voor de inrichting van de organisatie is de organisatiestructuur. *Structure* is de opbouw van de organisatie in functies, afdelingen en communicatiestromen ofwel de vormgeving en werking van een organisatie (Doelen & Weber, 2006). De structuur van de organisatie kan gezien worden als het geheel van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van verschillende werknemers.

## 2.4 Style

Volgens Doelen & Weber (2006) wordt onder *Style* het volgende verstaan: De manier waarop de manager ondergeschikten beïnvloedt en zijn macht aanwendt om bepaalde doelen te bereiken.
De leiderschapsstijl is op vier vlakken te onderscheiden:

1. Beslissingen nemen
2. Zoeken naar en voorzien in informatie
3. Ontwikkelen van relaties
4. Beïnvloeden van mensen

Afhankelijk van de leiderschapsstijl van de manager handelen ondergeschikten op een bepaalde manier.

## 2.5. Skills

Het element “Skills” kan worden omschreven als de sleutelvaardigheden van de organisatie. *Skills*, sleutelvaardigheden of ‘core competences’ laten zien waarin een organisatie sterk is. (Doelen & Weber, 2006). In het element *Skills* wordt gekeken naar de vaardigheden van de organisatie en haar werknemers.
Daarnaast kan gekeken worden naar de sleutelvaardigheden die van de organisatie en haar medewerkers worden gevraagd vanuit de omgeving. Wat is de kenmerkende kennis en kunde?

## 2.6. Staff

De personele indeling is een erg belangrijk onderdeel van de identiteit van uw organisatie. Enerzijds zijn demografische gegevens van belang. De verdeling man/vrouw, maar ook de opleidingsgraad of de leeftijdsopbouw van uw personeel zijn essentieel. Anderzijds speelt het vraagstuk van Human Capital een belangrijke rol. De mens (en daarmee de kennis die de mens bezit) wordt sinds een aantal jaren gezien als de belangrijkste productiefactor van organisaties. De werkgever wil natuurlijk het maximale uit zijn werknemers halen, en de werknemer wil (als het goed is) laten zien wat hij waard is.

## 2.7. Shared Values

“Shared Values”, oftewel de gedeelde waarden van een organisatie, kan gezien worden als de cultuur van de organisatie. De bedrijfscultuur bevat elementen zoals de mate van formaliteit van de organisatie, overtuigingen van wat goed of fout is binnen een bedrijf, maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook de verbondenheid met de organisatie of het commitment die werknemers voelen met het bedrijf.

# Hoofdstuk 3: Kritische succesfactoren van kennisdeling

Om kennisdeling binnen uw organisatie te kunnen laten slagen, zijn er een aantal zaken die essentieel zijn voor het welslagen van het kennisdelingsvraagstuk .

Van den Brink heeft hier interessante theorieën over ontwikkeld, die ook leidend zullen zijn bij de Quickscan. Van den Brink maakt, om kritische succesfactoren van kennisdeling te benoemen, gebruik van de “Heilige 3-eenheid” van individu-organisatie-technologie. De drie entiteiten mens, organisatie en technologie – en hun onderlinge invloeden en interactie – zijn sleutelfactoren bij het delen van kennis. (Van den Brink, 2003)

Allereerst is het van belang een onderscheid te maken tussen de drie entiteiten – individu, organisatie en technologie.

* Het individu is **onderwerp** van kennisdeling. Uiteindelijk komt het er namelijk op neer dat de kennis in de hoofden van het individu zit, en dat deze kennis gedeeld moet worden.
* De organisatie is **faciliterend** voor kennisdeling. De organisatie moet namelijk de tijd, ruimte en mogelijkheid bieden om kennisdeling te laten plaatsvinden.
* Technologie is **ondersteunend**. Middels technologie kunnen platformen worden gemaakt om kennisdeling te kunnen toepassen, kunnen grenzen gesteld worden aan kennisdeling, en kan kennisdeling vorm krijgen.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste elementen die van den Brink benoemd heeft, besproken.

Volgens van den Brink (2003) groeit kennis en krijgt het vorm door middel van sociale interactie. Hiermee wordt bedoeld dat onderlinge communicatie tussen individuen essentieel is voor kennisdeling. Daarnaast spelen volgens van den Brink (2003) de kenmerken en inrichting van de organisatie een zwaarwegende rol bij het mogelijk maken van kennisdeling en kan informatie- en communicatietechnologie kennisdeling goed stimuleren.

Binnen de drie elementen van Van den Brink zijn er een aantal condities benoemd die het menselijke handelen richting kennisdeling moeten bevorderen.
Bij het menselijke handelen zijn de condities met name bedoeld om de motivatie, houding, competenties en vaardigheden van mensen te beïnvloeden, er dient immers een gedragsverandering bewerkstelligd te worden (Van den Brink, 2003).

Verschillende condities die Van den Brink (2003) benoemt zijn:

* **Voordeel participant**. De voordelen van het kennisdelingsprogramma dienen duidelijk herkenbaar te zijn voor de deelnemer.
* **Verbeteren competenties.** Competentie is het vermogen van een persoon om taken uit te voeren en de ontwikkeling daarvan dient niet aan het toeval overgelaten te worden.
* **Zorg.** Oprechte betrokkenheid om iemands persoonlijke groei te stimuleren.

Ook binnen het element *organisatie* heeft Van den Brink (2003) een aantal belangrijke condities benoemd om kennisdeling te kunnen bevorderen:

* **Collectieve ambitie.** Een mogelijk – emotioneel geladen – doel dat mensen met elkaar willen bereiken
* **Slack (speling in tijd).** Kennisdelen werkt niet als het geplaatst wordt boven op alle werkzaamheden die er al zijn, er dient uitdrukkelijk tijd voor gereserveerd te worden totdat het transparant onderdeel vormt van de dagelijkse werkzaamheden
* **Kenniskampioen:** (of sponsor) een lid van het topmanagement dat zich het nut van kennisdelen realiseert, zich daar ook hard voor maakt en in staat is organisatorische obstakels te slechten.
* **Gemeenschappen:** ‘Communities of practice’ en andere vormen van sociaal leren als medium voor het uitwisselen van ervaringen, ideeën, vakgerichte ontwikkelingen, meningen en gedachten.

Zoals eerder aangegeven zorgen informatie- en communicatiesystemen voor ondersteuning bij het bevorderen van kennisdeling. Volgens Van der Brink (2003) kan dat op de volgende manieren:

* **Kennisopslag.** Verzamelingen kenniscomponenten die een gestructureerde content bezitten, zoals handleidingen, rapporten, artikelen of klantgegevens
* **Samenwerkingsplatform.** Een gedistribueerde virtuele omgeving die samenwerken, discussie, dialoog, interactie, creatie en innovatie mogelijk maakt zonder fysiek samenzijn.
* **Kennisatlas.** Verwijzingen naar expliciete en impliciete informatie- en kennisbronnen van de organisatie, bijvoorbeeld mensen met een specifieke materiedeskundigheid.

In het volgende hoofdstuk zal de 3-eenheid – individu, organisatie, technologie – gekoppeld worden aan de 7 dimensies van het 7S-model, waarna in hoofdstuk 5 de Quickscan te vinden is.

# Hoofdstuk 4: Het 7S-model toegespitst op de kennisdelende organisatie

Aan de hand van het 7S-model worden in de elementen die uw organisatie kenmerkend maken uitgelicht. Aan de hand van de “Heilige 3-eenheid van kennisdeling” (individu, organisatie, technologie) kan gezien worden wat essentieel is om kennisdeling te kunnen toepassen.

In dit hoofdstuk worden deze twee elementen samengebracht. Per dimensie van het 7S-model zal worden gekeken hoe de inrichting op het gebied van het individu, de organisatie en de technologie zal moeten zijn. Hierdoor krijgt u van uw organisatie een concreet beeld over in hoeverre uw organisatie voldoet aan het “kennisdelende ideaal”. Aan de hand van de theorie kan de QuickScan uit hoofdstuk 5 uitgevoerd worden binnen uw organisatie.

## 4.1 Stategy

#### Individu:

### **Voordeel participant.** Het is belangrijk dat bij de deelnemers bekend is wat de voordelen zijn van het toepassen van kennisdeling. In de strategie van de organisatie moet benoemd staan waarom het kennisdelende ideaal wordt nagestreefd.

### **Duidelijke stappen:** Voor het laten welslagen van kennisdeling is het voor uw organisatie van essentieel belang dat u duidelijke stappen hebt geformuleerd (voor de komende 5 jaar) en de bijdrage die kennisdeling gaat leveren om deze stappen te kunnen nemen. Voor het individu is het belangrijk dat deze stappen gedefinieerd zijn.

#### Organisatie:

### **Collectieve ambitie.** Bij strategie denken we op de eerste plaats in termen van het collectief van de organisatie, ofwel de collectieve ambitie. Voor die terreinen van de strategie waar je “collectief” formuleert als het gezamenlijke potentieel van medewerkers is het wezenlijk zo’n strategie met elkaar te delen.

### **Strategische doelen.** Zorg dat duidelijk gemaakt wordt dat kennisdeling belangrijk is, en verweven is in de organisatie. De organisatorische maatregelen of consequenties worden vrijwel volledig bepaald door de strategische doelen zoals zijn vastgelegd. Wanneer uw organisatie zich afvraagt wat van belang is voor het bereiken van strategische doeleinden, kan uw organisatie constant strategische beslissingen omtrent kennisdeling maken.

### **Vorm van kennisdelen**. Het is belangrijk een onderscheid te maken tussen *top-down informatie* en *bottom-up communicatie.* U kunt ervoor kiezen ervoor kennisdeling toe te passen toegespitst op het faciliteren van de informatiestroom, wat een *top-down*-vorm van kennisdeling is, of u kunt kiezen voor het faciliteren van interne communicatie, wat een *bottom-up-*vorm van kennisdeling is.

#### Technologie:

**Informatie-technologie versus communicatieve technologie**. Afhankelijk van het kiezen voor een *top-down* of een *bottom-up* wijze van kennisdeling, zal de technologie hierop aangepast moeten worden. Kennisdeling in uw organisatie moet natuurlijk dusdanig zijn ingericht dat rekening gehouden wordt met de vertrouwelijkheid van gegevens- en kennisverzamelingen (bedrijfsgeheimen, specifieke knowhow, maar ook informatie met strategische plannen die impact kunnen hebben op de eigen organisatie.

Het kennisdelingssysteem is natuurlijk een goed medium om met leidinggevenden die op een andere vestiging zitten te brainstormen over de komende inkrimping, en hoe en wanneer dit gecommuniceerd wordt. Het lijkt niet wenselijk dat alle werknemers hierover zomaar mee kunnen lezen.

**Samenwerkingsplatform.** De technologie moet zodanig ingericht zijn dat samenwerking wordt bevorderd.

## 4.2 Systems

#### **Individu**

**360°-feedback.** Bij kennisdeling is het niet alleen belangrijk dat kennis gedeeld wordt in de vorm van bijvoorbeeld documenten, het is daarbij erg belangrijk dat feedback gegeven (kan) worden over de gedeelde kennis. Het is van belang dat werknemers in uw organisatie gebruik maken van *360°-feedback***.** Hierbij is het belangrijk dat werknemers *weten* dat van hen wordt verwacht dat ze feedback geven, maar ook dat deze feedback waarde heeft en dat de werknemer op het geven van deze feedback niet kan worden afgerekend.
Vervolgens is het van belang dat ook deze feedback beoordeeld kan worden middels bijvoorbeeld een cijfer van 1 t/m 10. Zo worden werknemers niet alleen gestimuleerd feedback te geven, de feedback zelf wordt ook beoordeeld.

###  **Beloning.** Het is belangrijk dat werknemers constant het nut van kennisdeling blijven inzien. Om dit te stimuleren kan uw organisatie werken met een beloningssysteem. Het hoeft niet direct te zijn dat u werknemers een geldelijke beloning geeft. U kunt uw werknemers ook belonen door bijvoorbeeld een systeem in te voeren dat het aantal “kennisdelings-stukken” dat werknemers invoeren, bijhoudt.

#### Organisatie

**Competentie-ontwikkeling.** Het is van belang dat uw organisatie benadrukt dat de werknemer zijn competenties kan ontwikkelen wanneer hij een positieve bijdrage levert aan kennisdeling binnen uw organisatie.

**Thema’s.** Zorg ervoor dat in het kennisdelingssysteem onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende thema’s. Werk deze thema’s uit, en geef ze een “vaste plek” in het systeem.

**Wederkerigheid.** Uw organisatie moet aan het individu laten zien dat hij nieuwe kennis ontvangt wanneer hij kennis deelt. **(**Hendriks, 1999). Wanneer werknemers het gevoel hebben dat kennisdelen voorde eigen kennis een positieve bijdrage levert, zullen zij geneigd zijn meer kennis te delen.

#### Technologie

**360°-feedback faciliteren.** Niet alleen moeten systemen in de organisatie dusdanig ingericht worden dat kennis gedeeld kan worden, feedbackmogelijkheden moeten worden gefaciliteerd. Op deze manier kan kennis gewaardeerd worden. Het is daarnaast van belang de mogelijkheid te geven feedback te waarderen. Kennis krijgt waarde wanneer werknemers de kennis kunnen gebruiken, en de kennis hebben gewaardeerd als **waardevol.** Daarnaast kan er op deze manier onderscheid gemaakt worden tussen waardevolle en minder waardevolle feedback.

**Meten is weten.** Het systeem moet dusdanig ingericht zijn dat de kennisdeling van de individuele werknemer wordt gemeten. Dit houdt in dat het systeem bijhoudt hoeveel (waardevolle) kennis een werknemer deelt, maar ook hoeveel (waardevolle) feedback een werknemer heeft gegeven.

**Vorm van het systeem.** Gaat het in eerste instantie om het delen van expliciete kennis (kennisopslag) zoals bijvoorbeeld ook ervaringsoverdracht, of gaat het om het delen van impliciete kennis en dus het creëren van kennisplatforms

## 4.3 Structure

#### Individu

**Openheid en samenwerken.** In uw kennisdelende organisatie is het van belang dat de werknemers samenwerken om het doel te bereiken. De structuur kan hier een grote bijdrage aan leveren. Een hiërarchische structuur ondermijnt samenwerkingsverbanden. Een organisatiestructuur waar hiërarchie niet de boventoon voert, zal samenwerking bevorderen. Zo is het van belang dat zowel onderlinge communicatie als communicatie tussen afdelingen wordt bevorderd.

“Een strakke (welhaast klassieke) structuur staat haaks op de maatschappelijke ontwikkeling waarin andere “luchtiger” vormen van kennisdeling met elkaar toenemen.” Een organische structuur is volgens Van den Brink (2003) noodzakelijk om kennisdeling te kunnen bevorderen.

**Voortrekkersrol.** Per afdeling kan een ‘voortrekker’ benoemd worden. Dit is één persoon binnen de afdeling die de mogelijkheid heeft anderen mee te trekken in het processen. Een persoon die veel volgers heeft, kan ervoor zorgen dat de juiste processen plaatsvinden, en dat kennisdeling toegepast blijft binnen de afdeling.

Organisatie

**Modereren van processen.** Structuur in de vorm van het modereren van de processen is wezenlijk om ervoor te zorgen dat de juiste stukken kennis op de juiste manier gebruikt en gezien worden. “Modereren”is hier een proces van stimuleren, focussen en bewaken. Hiervoor kan van bovenaf een *kenniskampioen* (of sponsor) worden aangesteld: een lid van het topmanagement dat zich het nut van kennisdelen realiseert, zich daar ook hard voor maakt en in staat is organisatorische obstakels te slechten (Van den Brink, 2003).

**Stakeholders benoemen.** Voor ieder kennisdelings-stuk zijn andere Stakeholders van belang. Stakeholders zijn de belanghebbenden bij een bepaald onderwerp. Dit zijn zowel direct als indirect betrokkenen. Het is vooraf handig een *stakeholdersanalyse* uit te voeren, om aan de hand daarvan de belanghebbenden te benoemen. In bijlage 1 staat een instrument wat een goede bijdrage kan leveren aan het benoemen van de Stakeholders. Aan de hand van deze analyse kunnen **werkgroepen** worden benoemd.

**Werkgroepen benoemen.** De werkgroepen, of bijvoorbeeld *kennisteams*, zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het beheren van één kennisdelingsonderwerp. Door in deze teams leden van verschillende afdelingen samen te brengen, wordt zowel het delen van *impliciete* als *expliciete* kennis bevorderd.

 **IJkmomenten.** Om doelgerichtheid te kunnen waarborgen, is het belangrijk korte- en lange-termijn doelen op te stellen. Op het moment dat de doelen en de tussenliggende IJkmomenten duidelijk zijn, kunnen de werkgroepen zich hierop instellen, en wordt continuïteit gewaarborgd.

Technologie

### **Vindbaar.** Het systeem van kennisdeling moet voldoen aan privacy-eisen, afhankelijk van het doel van het kennisdelingsplatform. Past u kennisdeling toe door middel van kennisopslag, dan zijn persoonlijke gegevens van werknemers niet nodig. Stimuleert u samenspraak, onderlinge communicatie en samenwerking, dan is het belangrijk dat het systeem dusdanig is ingericht dat te allen tijden te vinden is wie de auteur van de kennis is, en hoe feedback gegeven kan worden.

### **Samenwerkingsplatform.**  Een gedistribueerde virtuele omgeving die samenwerken, discussie, dialoog, interactie, creatie en innovatie mogelijk maakt zonder fysiek samenzijn (Van den Brink, 2003). Kennisdeling moet dusdanig zijn ingericht dat het onderlinge samenwerking bevordert.

### **Uitgewerkte processen.** Hoewel kennisdeling vrijheid van handelen impliceert, is het van belang de processen erg goed te structureren. Niet alleen de soort kennis die gedeeld wordt, maar vooral de manier waarop kennis gedeeld wordt is belangrijk van tevoren af te bakenen. Wanneer structuur ontbreekt in het systeem van kennisdeling, zal het overzicht snel verloren gaan. Er zijn *duidelijke richtlijnen* nodig om kennisdeling in goede banen te leiden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan duidelijke stappenplannen voor het delen van kennis, of vaste waarden waarmee feedback gegeven kan worden op gedeelde kennis.

## 4.4 Style

#### Individu

**Zorg.** Oprechte betrokkenheid om iemands persoonlijke groei te stimuleren (Van den Brink, 2003). De werknemer in uw organisatie moet onderkennen dat kennisdeling zijn persoonlijke groei stimuleert. Niet alleen door het nut van kennisdeling te blijven benadrukken, ook door de mogelijkheid om te kunnen groeien door het gebruik van kennisdeling.

**Vrijheid.** Wanneer uw werknemers afgerekend worden op kennis die ze delen, of op feedback die ze geven op gedeelde kennis, zal dit kennisdeling niet bevorderen. Er mogen richtlijnen gegeven worden op de kennis die gedeeld wordt (en vooral op hoe de kennis wordt gedeeld), maar uiteindelijke afrekening op de kwaliteit ervan is uit den boze.

**Openheid over resultaten.** Wanneer bepaalde processen hun vruchten afwerpen, schroom dan niet dit mee te delen aan de werknemer. Op deze manier zullen uw werknemers ook het nut blijven inzien van de processen. Anderzijds is het ook van belang dat negatieve resultaten worden gecommuniceerd, zodat uw werknemers weten wat verbeterd zou moeten worden.
Wanneer u openheid van resultaten bevordert zullen werknemers zich meer betrokken voelen bij het kennisdelingsproces, en wordt kennisdeling meer eigen.

#### Organisatie:

### **Faciliteren en coachen**. Om kennisdelen te stimuleren binnen uw organisatie is het vooral van belang dat u werknemers coacht, en kennisdeling faciliteert. De werknemer coachen door interactie met de werknemers en het benadrukken van het belang van hun bijdrage zal een positieve impact hebben op kennisdeling. Wanneer u werknemers afrekent op slechte prestaties of te weinig bijdrage, zal dit een negatieve impact hebben op kennisdeling. Werknemers voelen zich minder betrokken bij het project, en zullen kennisdeling meer als een ‘must’ zien dan als een verrijking van hun werk.

### **Beoordeling.** Het open systeem van kennisdeling mag geen instrument worden van beoordeling of zelfs veroordeling.

### **Kenniskampioen.** Stel iemand vanuit het management, die begaan is met kennisdeling, verantwoordelijk voor het hele proces. Dit is iemand die volgens van den Brink (2003) de organisatorische obstakels kan slechten.

### **Doelen en plannen.** Bij het element ‘strategie’ is al kort gesproken over het formuleren van doelen voor de organisatie. In dit element vindt het ook zijn weerslag. Bij het formuleren van deze doelen mag uw organisatie in de uitvoering *over-ambitieus*zijn. Wat zou de ideale (wellicht niet eens haalbare) situatie zijn voor uw organisatie? Stel dit vast. Op deze manier hebben uw werknemers een gezamenlijk streven.

### **Win-win situatie.** Laat aan uw werknemers zien wat de win-win-situatie is die kennisdeling met zich meebrengt. Wanneer uw werknemer op de hoogte is van het gewin dat hij of zij zelf uit kennisdeling kan halen, zal dit de positieve bijdrage bevorderen.

### Technologie:**Permissie.** Voor verschillende onderwerpen zijn verschillende Stakeholders. Er is (vanzelfsprekend) kennis die niet voor iedereen zichtbaar moet kunnen zijn, laat staan dat iedereen er feedback op kan of mag geven. Daarom is het belangrijk te werken met ‘permissie’. Geef bepaalde werknemers toegang tot alle delen, en andere werknemers vooral niet.

Permissie: Vergelijk de toegang van werknemers met een kind in een huis. Natuurlijk heeft het kind toegang tot het huis, maar de toegang tot bijvoorbeeld het medicijnenkastje blijft verboden.

## 4.5 Skills

In augustus 2009 was de gemiddelde leeftijd van de gebruikers op de website [www.hyves.nl](http://www.hyves.nl) 27 jaar.
Bron: [www.hyped.nl](http://www.hyped.nl)

#### Individu

### **Social Skills.** Hoeveel werknemers in uw organisatie zijn bekend met “Social Sites” zoals Hyves, LinkedIn, Twitter, of Facebook? Wanneer u deze vraag stelt binnen uw organisatie zult u erachter komen dat jonge werknemers vooral bekend zijn, en werken met, dit soort media. Er is een omslag nodig van het denken van de werknemer.

### **Waarde behouden.** Volgens Ipe (2003) wordt door een organisatie meer waarde gehecht aan werknemers die de juiste kennis bezitten. Hierdoor zal de werknemer die specifieke kennis bezit niet zomaar deze kennis willen delen. Het is dus belangrijk dat duidelijk gemaakt wordt dat het delen van kennis niet de onmisbaarheid van de werknemer aantast.

### **Vertrouwen.** Een werknemer zal eerder kennis “accepteren” wanneer deze van een “betrouwbare kennisdeler” komt. Het is daarom van belang dat de goede kennisdeler een goede beoordeling krijgt, en dat de minder betrouwbare kennisdeler de mogelijkheid krijgt zijn competenties omtrent betrouwbaarheid te ontwikkelen.

Vertrouwen:
Vergelijk het met het kopen van een auto. Wanneer de verkoper vertelt: “Deze auto is van een oud mevrouwtje geweest”, gelooft u dan eerder de autoverkoper met wie u eerder goede zaken heeft gedaan, of de autohandelaar op de hoek?

Organisatie:
**Slack (speling in tijd).** Kennisdelen werkt niet als het geplaatst wordt boven op alle werkzaamheden die er al zijn, er dient uitdrukkelijk tijd voor gereserveerd te worden totdat het transparant onderdeel vormt van de dagelijkse werkzaamheden (Van den Brink, 2003)

**Samenwerken.** Bied een platform waar werknemers kunnen samenwerken, zowel binnen afdelingen als tussen afdelingen. Zorg ervoor dat werknemers het platform gebruiken om open te staan voor elkaars ideeën.

**De werknemer blijft uniek**. U wilt niet dat de werknemer denkt dat zijn unieke positie verloren gaat als hij specifieke kennis deelt met collega’s. Zorg ervoor dat de unieke skills die een werknemer heeft gewaarborgd blijven. Stimuleer de kennisdeling, en zorg dat de werknemer “eigenaar” blijft van een kennisstuk. Maak bijvoorbeeld een onderscheid tussen een “Owner” en “Reviewer”. Op deze manier blijft de werknemer verantwoordelijk voor de ingebrachte kennis, en kunnen anderen door middel van “reviewen” een bijdrage leveren aan de verbeteren van de kennis.

Het verschil tussen de ‘owner’ en de ‘reviewer’:

De Owner is verantwoordelijk voor de kennis. Het is degene die aangewezen is of zelf de verantwoordelijkheid heeft genomen over een stuk kennis.

De Reviewer is degene die feedback kan geven om kennis te verbeteren.

#### Technologie:

**Gemak.**  Zoals eerder aangegeven is er een groot onderscheid te maken tussen werknemers die gewend zijn kennis te delen via bijvoorbeeld “social sites”. Doordat jongere werknemers vaak met social sites zijn opgegroeid, hebben zij specifieke skills om te kunnen omgaan met technologieën die kennisdeling bevorderen. Voor een hoop werknemers geldt dit echter niet. De technologie omtrent kennisdeling moet dusdanig ingericht zijn dat er geen drempel is om het systeem te gebruikten. Dit betekent dat eenvoud van het systeem belangrijk is, en dat deze eenvoud ook gewaarborgd wordt. Dit kan enerzijds door dusdanig ingericht te zijn dat werknemers geen of heel weinig specifieke skills nodig hebben. Anderzijds kan het zodanig ingericht worden dat werknemers snel bij oplossingen kunnen als ze tegen problemen aanlopen, door middel van een goede “help-functie” of bijvoorbeeld een “helpdesk”. Wanneer werknemers echter een help-functie moeten inschakelen betekent dit al een stap extra, wat door werknemers veelal niet als positief wordt ervaren.

## 4.6 Staff

#### **Individu**

### **Positiescan.** Maak gebruik van een positiescan om te kijken waar werknemers op een bepaald moment staan. Geef ze aan de hand van de positiescan een bepaalde rol in het “kennisdelingsideaal”. Maak je een werknemer “Owner” van een stuk kennis, maak je hem een kritische “Reviewer”, of wordt het een procesbewaker van het kennisdelingsproces.

### **Competentieprofielen.** Wat zijn de kennis- en kunde elementen in het competentieprofiel van uw werknemers, welke je extra zou willen aanboren om de goede bijdrage te leveren aan het kennisdelings-proces.

### **Opbouw van de organisatie**. Zoals bij het element “Skills” aangegeven speelt de gemiddelde leeftijd van werknemers een belangrijke rol bij het invoeren van kennisdeling. Jongere werknemers hebben vaker ervaring met het delen van kennis (zoals in privé-sferen via “Social Sites”) Bij de kennis- en ervaringsoverdacht is het van belang of deze plaatsvindt van “oud naar jong”, “jong naar oud”, of van bijvoorbeeld ervaren naar onervaren.

#### Organisatie

### **Chaosmanagement.** In huidige organisaties, maar ook in het `kennisdelende ideaal´ wordt van de werknemer verwacht dat hij zijn competenties ontwikkelt, ook buiten zijn eigen vakgebied. Om deze redenen is het niet wenselijk de werknemers in een bepaald keurslijf te duwen. Om de werknemers binnen uw organisatie te stimuleren tot `out-of-the-box denken’, zult u de werknemers vrijheid moeten geven.

#### Technologie

### **Overzicht.** Aan de technologische kant zal extra rekening moeten worden gehouden met de vraag of het hier om het delen van de (expliciete) kennis en dus het faciliteren van kennisopslag versus het delven impliciete kennis en dus het creëren van samenwerkingsplatforms gaat. Daarnaast wordt van de technologie verwacht dat zij open of gesloten communities faciliteert, hoe de toegang- en authorisatie is geregeld, en hoe er met vertrouwelijkheidsregelingen en geheimhoudingsplicht wordt omgegaan.

## 4.7 Shared values

#### Individu

### **Bereid om te veranderen.** Om kennisdeling goed te kunnen implementeren moeten werknemers bereid zijn te willen veranderen. Doordat kennisdeling een andere manier van werken en denken met zich meebrengt is het belangrijk dat de werknemer hiervan op de hoogte is, en bereid is hierin mee te gaan.

### **Comfort-Zone.** Iedere werknemer heeft een bepaalde comfort-zone. Voor kennisdeling, en om de feedback tussen bijvoorbeeld verschillende afdelingen te waarborgen, is het belangrijk dat uw werknemers bereid zijn om mee te denken over kwesties buiten hun comfort-zone. Veranderingsbereidheid van het individu. Durf uit de comfort-zone te stappen: over gebieden waar je nog nooit feedback over hebt gegeven feedback geven.

### Organisatie:

### **Gezamenlijke doelen:** Wat wil je als organisatie halen uit kennisdeling, en hoe ga je dit meten, (zonder te beoordelen!) Het belang van kennisdeling moet constant uitgewerkt worden.

### **Vertrouwen uitstralen**: laat werknemers weten dat het toegestaan is kritisch te zijn. Stimuleer out-of-the-box denken, en meedenken over andere vakgebieden: Laat de financiële goeroe feedback geven op marketingstrategie!

### **Gemeenschappen (Communities).** Stimuleer het vormen van gemeenschappen of communities binnen uw organisatie. Zorg ervoor dat werknemers uit verschillende lagen van de organisatie de mogelijkheid hebben om samen kennis te delen. Gebruik de eerder gestelde doelen om te bepalen welke competenties aanwezig moeten zijn binnen de gemeenschap of community, om deze optimaal te laten presteren.

#### Technologie

**Afbakening.** Een afbakening in de privégegevens van werknemers is noodzakelijk. Bij het geven van feedback, of het delen van kennis zit altijd een subjectieve factor. In een cultuur waar kennisdeling een belangrijke rol speelt is de subjectieve factor altijd aanwezig. Om ervoor te zorgen dat er een strikte scheiding blijft bestaan tussen werk en privé kan deze subjectieve factor geminimaliseerd worden.

**Waardering.** Een systeem waarin werknemers waardering krijgen voor de feedback die ze geven, is noodzakelijk. Bijvoorbeeld statistieken waarin te zien is hoeveel feedback een werknemer geeft, en hoe deze wordt beoordeeld. De mogelijkheid om feedback een cijfer te geven kan het geven van feedback een waarde geven, maar dit kan ook drempelverhogend werken. (als ik dit als feedback geef, wordt dit zeker slecht ontvangen door collega’s!) Hier moet een gulden middenweg gevonden worden.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |   |
| **Gereed?** | **Onderdeel** | **Strategy** | **Opmerkingen** |
|   | Individu | Voordeel Participant |   |
|   |   | Duidelijke Stappen |   |
|   | Organisatie | Collectieve Ambitie |   |
|   |   | Strategische doelen |   |
|   |   | Vorm van Kennisdelen |   |
|   | Technologie | Informatie-technologie vs. Communicatietechnologie |   |
|   |   | Samenwerkingsplatform |   |
| **Gereed?** |  | **Systems** | **Opmerkingen** |
|   | Individu | 360°-feedback |   |
|   |   | Beloning |   |
|  | Organisatie | Competentie-ontwikkeling |  |
|   |   | Thema's |   |
|   |   | Wederkerigheid |   |
|   | Technologie |  360°-feedback faciliteren |   |
|   |   | Meten is weten |   |
|   |   | Vorm van het systeem |   |
| **Gereed?** |  | **Structure** | **Opmerkingen** |
|   | Individu | Openheid en Samenwerken |   |
|   |   | Voortrekkersol |   |
|   | Organisatie | Modereren van processen |   |
|   |   | Stakeholders benoemen |   |
|   |   | Werkgroepen benoemen |   |
|   |   | Ijkmomenten |   |
|   | Technologie | Vindbaar |   |
|   |   | Samenwerkingsplatform |   |
|  |   | Uitgewerkte processen |  |
| **Gereed?** |  | **Style** | **Opmerkingen** |
|   | Individu | Zorg |   |
|   |   | Vrijheid |   |
|   |   | Openheid over resultaten |   |
|   | Organisatie | Faciliteren en Coachen |   |
|   |   | Beoordeling |   |
|   |   | Kenniskampioen |   |
|   |   | Doelen en plannen |   |
|   |   | Win-win Situatie |   |
|   | Technologie | Permissie |   |
| **Gereed?** |  | **Skills** | **Opmerkingen** |
|   | Individu | Social Skills |   |
|   |   | Waarde Behouden |   |
|   |   | Vertrouwen |   |
|   | Organisatie | Slack |   |
|   |   | Samenwerken |   |
|   |   | De werknemer blijft uniek |   |
|   | Technologie | Gemak |   |
| **Gereed?** |  | **Staff** | **Opmerkingen** |
|   | Individu | Positiescan |   |
|   |   | Competentieprofielen |   |
|   |   | Opbouw van de organisatie |   |
|   | Organisatie | Chaosmanagement |   |
|   | Technologie | Overzicht |   |
| **Gereed?** |  | **Shared Values** | **Opmerkingen** |
|   | Individu | Bereid om te veranderen |   |
|   |   | Comfort Zone |   |
|   |   | Gezamenlijke doelen |   |
|   | Organisatie | Vertrouwen uitstralen |   |
|   |   | Gemeenschappen (Communities) |   |
|   | Technologie | Afbakening |   |
|   |   | Waardering |   |
|  |   |   |   |
|  |   |   |   |

Hoofdstuk 6: Literatuurlijst

Bertrams, J. (1999). *De kennisdelende organisatie. Kunst & Praktijk van het hergebruik van kennis.* Schiedam: Scriptum.

Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management* , 91-100.

Manders, F. (2001). *Praktisch Personeelsmanagement.* Utrecht: Lemma BV.

Nonanka, I., & Takeuchi, H. (2003). *De kenniscreërende onderneming.* Lannoo: Scriptum Management.

Pulleman, P. (2009). Niet het systeem is leidend, maar het gedrag van mensen. *SW-journaal* , 18-20.

van den Brink, P. (2004). Medewerkers stimuleren om ideeën en ervaringen met elkaar te delen. *Management Executive* , 4.

van den Brink, P. (2003). *Social, organisational and technological conditions that enable knowledge sharing.* Delft: Technische Universiteit Delft.

Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: De praktijk.* Schiedam: Scriptum.

Hoofdstuk 7: Bijlagen

Bijlage 1. Een stakeholdersanalyse aan de hand van de Macht-Belang Matrix uit:
TNO, Ervaringen met en methodieken voor het betrekken van stakeholders in besluitvormingsprocessen (2004)

Macht-belang matrix:

Stakeholders zijn onder te verdelen in vier categorieën: A, B, C, D.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | Level of interest |   |
|   | Low | High |
| Low | A: Minimal Effort | B: Keep informed |
| High | C: Keep Satisfied | D: Key Player |

## Categorie A: Minimal Effort

Deze categorie stakeholders vereisen minimale aandacht

## Categorie B: Keep informed

Deze categorie stakeholders moeten op de hoogte gehouden worden. Zij kunnen belangrijk zijn om machtigere stakeholders te beïnvloeden

## Categorie C: Keep Satisfied

Dit zijn krachtige stakeholders, maar de mate van belangstelling voor de strategieën van de organisatie is laag. Ze zijn tamelijk passief, maar kunnen plotseling naar voren komen ten gevolge van bepaalde gebeurtenissen. Deze stakeholders verhuizen dan ook naar categorie D op zo’n moment.

## Categorie D: Key Player

Dit zijn stakeholders met macht. Daarnaast hebben zij grote belangen bij de strategieën van de organisatie. De aanvaardbaarheid van strategieën voor deze belangrijkre spelers zou een belangrijke overweging moeten zijn bij de overweging van nieuwe strategieën.