

Methoden en instrumenten voor kennisgericht organiseren¹

Auteurs: DNV-CIBIT adviseurs Rob van der Spek, Jan Kingma, Annelies Kleijns, Eelco Kruizinga, Ben Römgens

1 Inleiding

In de bijdrage *Een kennisgerichte strategie: time-to-knowledge*, is beschreven op welke wijze een organisatie een kennisgerichte strategie kan formuleren. Een kennisgerichte strategie geeft aan welke kennisgebieden cruciaal zijn voor de komende jaren gegeven de strategische uitdagingen van de organisatie en beschrijft tevens ambities binnen deze kennisgebieden aan de hand van de volgende 3 vragen:

1. Hoe kunnen we zorgen dat de gewenste deskundigheid en competenties binnen onze organisatie aanwezig zijn?
2. Hoe kunnen we zorgen voor een goede verspreiding van deze kennis binnen (en buiten) de organisatie?
3. Hoe kunnen we zorgen voor de gewenste codificatie en toegankelijkheid van deze kennis in de vorm van informatie?

De middelen en instrumenten die ingezet kunnen worden om een kennisstrategie concreet handen en voeten te geven zijn zeer divers en afkomstig uit allerlei disciplines. Er zijn geen blauwdrukken die voorschrijven welke instrumenten in welke organisatie moeten worden toegepast. De keuze voor specifieke instrumenten is sterk afhankelijk van de omvang van de organisatie, het type activiteiten, de interne structuur en vooral ook de cultuur. Tevens dient rekening gehouden te worden met de karakteristieken van kennisgebieden waarop ze worden toegepast.

In de volgende paragrafen wordt een selectief overzicht gegeven van veelgebruikte methoden en instrumenten voor kennisgericht organiseren. Het scala van instrumenten is in werkelijkheid veel groter. Bij de selectie is vooral gekeken naar instrumenten die veelvuldig worden toegepast in het kader van kennismanagement of soortgelijke initiatieven en daar goede resultaten hebben laten zien.

¹ Dit artikel is in 2004 gepubliceerd in: Productiviteit van de kenniswerker, samenstelling: Christiaan Stam, Uitgever: de Baak VNO/ NCW in de reeks: Baak best of kennismanagement.

In paragraaf 2 beschrijven we instrumenten die gericht zijn op het bevorderen van leren en verspreiden van kennis in een collectief. In paragraaf 3 worden instrumenten beschreven die gericht zijn op het inzichtelijk maken van kennis en het borgen van kennis in de vorm van informatie. Instrumenten zijn zoveel mogelijk geïllustreerd met voorbeelden uit verschillende sectoren.

2 Instrumenten voor leren en verspreiden van kennis

2.1 After Action Review

Een AAR zorgt ervoor dat kennis en ervaringen systematisch en gestructureerd worden verzameld, zodat deze (opnieuw) gebruikt kunnen worden.

Doel

Doel van een After Action Review (AAR) is om samen te leren van successen en mislukkingen in het kader van een afgeronde activiteit.

Werkwijze

Een AAR wordt na afloop van een project of activiteit door de teamleden zelf uitgevoerd. De focus ligt op de lessen die zijn geleerd (wat) en het leerproces (hoe en waarom). Met betrokkenen worden de lessen verzameld door de volgende vier vragen te bespreken:

- Wat had er moeten gebeuren?
- Wat is er werkelijk gebeurd?
- Waarom waren er verschillen?
- Wat kunnen we van deze ervaring leren?

De structuur en de volgorde van de vragen dwingen het team het eerst over de ‘feiten’ te hebben, “Wat is er gebeurd en wat had er eigenlijk moeten gebeuren?”. Pas daarna bespreekt de groep waarom er sprake is van discrepantie en wat ze van deze ervaring kunnen leren.

In de formele variant worden de ervaringen beschreven in een protocol, daarna becommentarieerd door de teamleden en vervolgens naar verspreid in de organisatie. In de informele variant blijven de antwoorden op de vragen alleen binnen het team.

Randvoorwaarden

Een AAR kan succesvol uitgevoerd worden als:

- Een team gezamenlijk van een project of activiteit wil leren.
- Deze wordt uitgevoerd op het moment dat de gebeurtenis nog vers in het geheugen zit.
- De schuldvraag niet wordt gesteld.
- Alle deelnemers aan het project of de activiteit nog beschikbaar zijn.
- Er voldoende vertrouwen en ruimte is voor een open dialoog. Eventueel kan deze ruimte worden gecreëerd door gebruik te maken van een externe facilitator.

Meer informatie

- Een beschrijving van een AAR in het kader van Leiderschap:
<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadaar.html>
- AAR bij het U.S. Department of Energy:
<http://tis.eh.doe.gov/l>
- De website van het *Centre for Army Lessons Learned* van het Amerikaanse leger:
<http://call.army.mil>

2.2 Communities of practice

Een Community of Practice (CoP) is een groep van 5 tot 500 mensen met dezelfde interesses die onderling kennis en ervaringen uitwisselen.

Doel

Het doel van een CoP is het uitwisselen en opbouwen van kennis en ervaring ten behoeve van professionele groei en om dagelijkse problemen op te lossen. Een CoP is vooral bruikbaar wanneer men over de grenzen van de organisatie heen wil leren van elkaar. CoP's kunnen binnen een bedrijf bestaan, maar kunnen ook bedrijfsgrenzen overschrijden.

Werkwijze

Een CoP kenmerkt zich over het algemeen door de volgende karakteristieken:

- Een CoP is een groep van 5 tot 500 mensen met dezelfde interesse;
- Een CoP formuleert (gedeeltelijk) zijn eigen doelen;
- Een CoP ontwikkelt zich 'organisch' en heeft tijd nodig om zich te kunnen ontwikkelen;
- Een CoP is verantwoordelijk voor zichzelf en legt geen verantwoording af in de 'lijn'.

In de werking van een CoP worden verschillende fases onderkend:

Startfase

In de startfase van de CoP ligt de nadruk op het identificeren van de belangrijkste issues en groepen mensen die lid kunnen worden van de CoP. Het uitwerken van de thema's gebeurt tijdens interviews of één of meerdere startconferenties (meestal fysiek). Een gezamenlijke startconferentie is een uitstekend middel om potentiële leden te binden en te activeren. Veel organisaties organiseren als vervolg een virtuele discussie of enquête. In de startfase wordt meestal ook al een klein kernteam (van 3 tot 7 personen) gevormd dat zorg draagt voor de organisatie van de diverse activiteiten. De startfase eindigt meestal met een geëxpliciteerd (gedeeld) beeld van de doelen en de werkwijze van de CoP. Soms heeft dit de vorm van een globaal werk of contentplan. Afhankelijk van de omgeving duurt deze fase 3 tot 12 maanden.

Experimenteerfase

Na de startfase komt de CoP in een experimenteerfase terecht waarin de leden tijdelijk samenwerken en in kleine groepjes kennis en ervaring delen en herbruikbaar materiaal uitwisselen. In deze fase staat het kennismaken met elkaar en het vinden van een eigen werkwijze en -ritme centraal. Het kernteam is de voortrekker van veel activiteiten en hanteert een 'laat duizend bloemen bloeien' strategie.

Fase van volwassenheid

De fase van volwassenheid wordt gekenmerkt door een sterk zelforganiserend vermogen. De CoP heeft voor buitenstaanders een duidelijk herkenbaar profiel en een eigen werkwijze. In deze fase organiseren leden fysieke bijeenkomsten en virtuele discussies. Veel CoP's kiezen daarbij voor de volgende formule:

- 1 of 2 evenementen per jaar voor alle leden met een aantal plenaire sessies en een groot aantal parallelle workshops. In deze evenementen wordt meestal aandacht besteed aan belangrijke nieuwe ontwikkelingen, urgente problemen en opgedane ervaringen.
- Enkele verdiepingsworkshops, werkateliers of focusgroepen voor een beperkt aantal leden.
- Geregisseerde virtuele discussies om visie (op deelgebieden) te ontwikkelen, problemen op te lossen, alternatieve aanpakken te definiëren of nieuwe instrumenten te ontwikkelen.
- Beschikbaar stellen van ontwikkelde werkwijzen, opgebouwde ervaringen en lessen via websites, kennisbanken en e-zines voor alle leden.

De voornaamste uitdaging van de CoP in deze fase is om een voldoende sterke externe oriëntatie te behouden. Dit is nodig om nieuwe urgente issues, belangrijke experts en informatiebronnen te identificeren. Ook is in deze fase aandacht nodig voor de doorstroming (afscheid nemen van oude leden en het verwelkomen van nieuwe).

Transformatiefase

In de transformatiefase wordt het tijdelijke karakter van veel communities duidelijk. Sommige communities houden op te bestaan, omdat de kennis op een voldoende hoog niveau staat en over alle relevante leden verspreid is. Andere communities veranderen totaal van karakter. Doelen, werkwijze maar ook leden van de community zijn in deze fase sterk aan verandering onderhevig.

De werkwijze van een CoP wordt met name bepaald door:

- Het soort doelen dat een CoP nastreeft. Een CoP die primair gericht is op het ondersteunen van leden bij het oplossen van urgente problemen in het werk kennen een andere werkwijze dan CoP die zich vooral richten op het ontwikkelen van innovaties.
- De behoefte aan en mogelijkheden voor persoonlijk contact. Vooral bij problemen met politieke dimensies zijn intensieve persoonlijke contacten van essentieel belang.
- De heterogeniteit in de groep. Een grotere diversiteit van de deelnemers betekent – tot op zekere hoogte – dat de creatieve kracht en het probleemoplossend vermogen van een CoP ook groter is.
- De beschikbare communicatie-infrastructuur. In organisaties, waar al veel via e-mail en internet gewerkt wordt, zullen virtuele discussies een belangrijke rol spelen.
- De managementstijl en de wijze waarop het functioneren van de CoP is geïntegreerd in het beleid van de achterliggende organisatie(s).
- Tijd en financiële armslag voor ondersteuning.

Randvoorwaarden

Een Community of Practice is het meest succesvol als:

- Er naast virtuele contacten (via internet) ook fysieke bijeenkomsten zijn, zodat er voldoende onderling vertrouwen ontstaat.
- De deelnemers voldoende tijd krijgen om bij te dragen aan de CoP (informatie opvragen, vragen beantwoorden).
- De deelnemers een structuur ontwikkelen voor het documenteren.
- De deelnemers voldoende ruimte krijgen om de CoP op hun eigen manier in te richten, om zelf te bepalen wat ze organiseren (workshops, presentaties) en hoe ze dat doen (formeel, informeel).

- De deelnemers een duidelijk en gedeeld beeld (of geëxpliciteerde verwachtingen) hebben van doelen, werkwijze en meerwaarde van de CoP.

Meer informatie

- Thema nummer HRD, Communities of Practice, een innovatief perspectief op kennisnetwerken, Robert Bood en Marc Coenders (Gastredactie), jaargang 4, nr 4, Kluwer.
- Cultivating Communities of Practice , A Guide to Managing Knowledge Etienne Wenger, Harvard Business School Press | 2002
- Enkele voorbeelden van succesvolle communities op gebied van kennismanagement:
 - www.knowledgeboard.com
 - www.kmcluster.org
 - www.24*7edu.net
 - www.kenniscirkel.nl
 - www.know-2.org

Virtuele community van Europese R&D-projecten voor e-learning

Deze community heeft leden in de verschillende EU-landen. Fysieke afstand speelt dus een rol. Even snel bij elkaar langs gaan is niet voor de hand liggend en daarom is virtuele communicatie in deze CoP erg belangrijk. De uitgebreide website (www.know-2.org) bevat lessons learned, kennisbronnen, nieuws, discussiemogelijkheden en projectinformatie. Community leden en toevallige voorbijgangers ‘halen’ kennis. Vooral het ‘centre of lessons learned’ en de nieuwsrubriek zijn populair. De ervaring leert dat ‘lessen’ betekenis krijgen als ze voldoende herkenning geven en concrete toepassingsaanwijzingen bevatten. Na een face-to-face bijeenkomst neemt de intensiteit van het halen en brengen van kennisproducten toe. Voor het handhaven van een voldoende energieniveau en het stimuleren van zowel halen als brengen zijn de face-to-face bijeenkomsten essentieel. Elkaar drie maal per jaar ontmoeten is voor deze community de ondergrens.

2.3 Peer Assists

In een Peer Assist legt een projectteam of een medewerker een specifieke technische of commerciële vraag of situatie voor aan een groep collega’s (‘peers’) die daar relevante kennis over, of ervaring mee hebben.

Doel

De belangrijkste doelen van een Peer Assist zijn:

- Het oplossen van specifieke technische/commerciële problemen
- Het verbeteren van een projectplan of feasibility study
- Het vinden van nieuwe alternatieven en mogelijkheden

Werkwijze

Er zijn verschillende manieren om een Peer Assist-workshop in te richten. We geven hier een mogelijke agenda.

1. Inleidende presentatie: het uitnodigende team geeft een korte presentatie over de essentie van het probleem.
2. Een teambuilding oefening om voldoende vertrouwen te kweken voor kennisuitwisseling.
3. Een eerste reactie van de uitgenodigde experts; relevante ervaringen en competenties komen naar boven, het project wordt vergeleken met eerdere projecten en metaforen worden onderzocht.
4. Vragen van de experts om de situatie te verduidelijken.
5. Analyse van de situatie in detail, onderzoek vanuit verschillende oogpunten.
6. De oplossing wordt ruw geschetst.
7. Er wordt een actielijst opgesteld waarin het ruwe ontwerp wordt vertaald naar concrete acties. Dit is één van de belangrijkste stappen – zonder deze concrete lijst is het vragende team weinig geholpen.
8. Ter afsluiting worden de belangrijkste voordelen en bezwaren van de oplossing besproken en wordt de workshop zelf geëvalueerd.

Randvoorwaarden

Een Peer Assist is het meest succesvol als:

- Het probleem scherp omschreven is (wat is het probleem en waarom is dat een groot probleem voor jouw project) en de context helder is waarbinnen het probleem opgelost moet worden.
- De diversiteit in achtergrond van de Peers groot is. Dit is vooral van essentieel belang bij problemen waarvoor geen standaard oplossing bestaat.
- De experts in een vroeg stadium worden uitgenodigd, voordat er besluiten genomen zijn; de bijeenkomst in een geschikte ruimte en een prettige ambiance plaatsvindt.

Meer informatie

- Chris Collison and Geoff Parcell. Learning to fly: practical lessons from one of the world's leading knowledge companies. Oxford: Capstone, 2001. Zie hoofdstuk 6: Learning from your peers.

De rode knop

Binnen CIBIT gebruiken we regelmatig de “Peer Assist” als middel om collega’s te ondersteunen in hun adviespraktijk. Het kan voorkomen dat bij offertetrajecten expertise gewenst is, bij het ontwikkelen van oplossingen voor klanten of in het kader van rapportages. Het is een ongeschreven regel dat als een collega aangeeft behoefte te hebben aan een ‘Peer Assist’ (op de rode knop drukt) agenda’s zo snel mogelijk worden vrijgemaakt om een bijdrage te leveren.

2.4 Herbruikbaarheidsgesprek ‘vooraf’

Het herbruikbaarheidsgesprek ‘vooraf’ is een gesprek om projectteam te helpen om het leren tijdens hun project zodanig te organiseren dat het project efficiënt, snel en goed uitgevoerd wordt.

Doel

Het doel van het herbruikbaarheidsgesprek ‘vooraf’ is het inventariseren van herbruikbaar materiaal uit eerdere projecten, het aanscherpen of verbeteren van de aanpak en het organiseren van het leerproces, zodat het project efficiënter, sneller en beter kan worden uitgevoerd. Daarnaast bouwen teams door het voeren van de gesprekken een gezamenlijk repertoire op en wordt het herhalen van fouten vermeden.

Werkwijze

Het herbruikbaarheidsgesprek ‘vooraf’ wordt met name ingezet tijdens de startfase van projecten met een innovatief karakter, die enerzijds veel herbruikbaar materiaal (kennis, ervaringen) op zullen leveren en die anderzijds veel materiaal van eerdere projecten kunnen hergebruiken.

Vorbereiding: doornemen van een plan of projectopdracht.

Uitvoering: Het herbruikbaarheidsgesprek wordt gevoerd aan de hand van de volgende vragen:

1. Beschrijf context, doel en globale aanpak.
2. Beschrijf per projectonderdeel waarom en hoe geconstateerd kan worden dat de aanpak werkt.
3. Beschrijf de belangrijkste kennisvragen voor dit project.
4. Hoe gaan we het leren organiseren? Hoe gaan we de kennisvragen beantwoorden
5. Welk herbruikbaar materiaal gaan we opleveren en hoe gaan we het geleerde vastleggen?
6. Hoe gaan we het geleerde communiceren?

Follow up: maken en publiceren van kort verslag t.b.v. belanghebbenden.

Randvoorwaarden

Een herbruikbaarheidsgesprek is succesvol als:

- Het instrument tijdig en serieus wordt ingezet.
- Als de leeractiviteiten volledig geïntegreerd worden in het werk. Dit betekent vooral dat de nadruk ligt op het effectiever benutten van overlegmomenten.
- Als geleerde lessen consequent worden bijgehouden. Vooral als een project lang duurt is het van belang ervaringen regelmatig te inventariseren, want het is moeilijk achteraf alle geleerde lessen te achterhalen.
- Het instrument regelmatig terugkeert. De impact wordt groter naarmate meer geleerde lessen uit voorgaande projecten voorhanden zijn.

2.5 Het herbruikbaarheidsgesprek ‘achteraf’

Doel

Het herbruikbaarheidsgesprek ‘achteraf’ is een gesprek om herbruikbaar materiaal en lessen uit een afgerond project te verzamelen. Het resultaat is herbruikbaar materiaal, kennisproducten, lessen en tips die gebruikt kunnen worden voor volgende projecten of projectfasen.

Werkwijze

Het herbruikbaarheidsgesprek kent verschillende varianten:

1. Een ‘licht’ gesprek gericht op een snelle inventarisatie van materiaal.
2. Een ‘zwaar’ gesprek waarin ook de belangrijkste lessen en een oordeel over de kwaliteit en toepasbaarheid van het materiaal wordt ontwikkeld.
3. Een workshop of conferentie

Net als het herbruikbaarheidsgesprek ‘vooraf’, bestaat deze methode ook uit drie stappen:

Vorbereiding: lezen projectplan en eindrapportage.

Uitvoering: beantwoording van de volgende vragen:

1. Beschrijf de context, het doel en de globale aanpak
2. Welke kennisproducten en welk herbruikbaar materiaal heeft het project opgeleverd (checklisten, analysemethoden, projectplannen, etc.)
3. Wat waren de belangrijkste successen en uitdagingen?
4. Welke concrete en specifieke tips zijn daaruit af te leiden?
5. Voor wie zijn de resultaten van belang en hoe kunnen we dat communiceren?

Follow up: verzamelen en publiceren herbruikbaar materiaal eventueel invullen herbruikbaarheidsformulier in bestand voor vindbaarheid bij toekomstig gebruik.

Randvoorwaarden

Een herbruikbaarheidsgesprek is succesvol als:

- Het instrument tijdig en serieus wordt ingezet.
- Als geleerde lessen consequent zijn bijgehouden.
- Geleerde lessen en herbruikbaar materiaal op een passende manier beschikbaar gesteld worden aan het netwerk.
- Het instrument regelmatig terugkeert.

Tijdens een conferentie over Verkeer en Vervoer werd op basis van herbruikbaar materiaal over “gebiedsgerichte aanpak” een basisstappenplan en een checklist opgesteld voor het selecteren, opzetten en uitvoeren van gebiedsgerichte projecten. Een groot aantal geplande projecten en halfuitgewerkte ideeën kon hierdoor snel doorstarten of beëindigd worden omdat ze niet als realistisch werden beschouwd.

2.6 Intervisie

Intervisie is een methode om bepaalde thema's in een klein groepje uit te diepen. Een deelnemer brengt een probleem in, de anderen helpen hem de oplossing voor zijn situatie te vinden, door het stellen van de juiste vragen. In zekere zin wordt de inbrenger een spiegel voorgehouden.

Doel

Doel van intervisie is dat deelnemers inzicht krijgen in hun eigen impliciete kennis waardoor meer grip op hun eigen leer- en denkproces ontstaat. Dit versterkt de effectiviteit van het eigen handelen. Daarnaast heeft intervisie als doel het vergroten van het probleemoplossend vermogen van medewerkers.

Intervisie is oorspronkelijk ontwikkeld om te reflecteren op de persoonlijke ontwikkeling van professionals. De meeste intervisiemethoden zijn echter ook uitstekend geschikt om Lessons Learned en Best Practices te identificeren en te analyseren.

Werkwijze

Wanneer de deelnemers aan een intervisiegroep nog niets van intervisie weten, is het verstandig om bijvoorbeeld drie bijeenkomsten te laten faciliteren door iemand die helemaal thuis is in de intervisiemethodiek. Maak daarbij afspraken over (de roulatie van) rollen; wie is voorzitter, procesbewaker, tijdbewaker, enz.

Er bestaan vele methodes voor intervisie. Zeer bekend is de 10-stappen methode. De basis werkwijze van intervisie ziet er als volgt uit:

- Een van de deelnemers brengt een case in (aan de hand van een beschrijving en of een video-opname).
- Deze ervaring wordt besproken, waarbij de inbrenger bepaalt in welke vorm dit gebeurt en hoe lang en diepgaand dit zal zijn.
- De andere deelnemers denken mee, stellen vragen, geven feedback, suggesties en oplossingsrichtingen.
- Tot slot formuleert de eigenaar van de casus wat hij heeft geleerd en waar hij in de volgende situatie aandacht aan zal geven, bijvoorbeeld: *“Ik ga de volgende keer rustiger luisteren, voordat ik met een oplossing kom”*.

Randvoorwaarden

Intervisie kan succesvol zijn als:

- Deelnemers kennis hebben van de methodiek of hiermee in de beginfase worden begeleid door een ervaren facilitator.
- De deelnemers voldoende gemotiveerd zijn om tijd en energie in het proces te steken. Bij voorkeur wordt een intervisiegroep gevormd vanuit de behoefte en motivatie van de deelnemers.
- Er bij de samenstelling van intervisiegroepen gelet wordt op voldoende onderling vertrouwen, voldoende raakvlakken in het werk en dat er helderheid over rollen is.
- Er voor de deelnemers een balans is tussen geven en ontvangen. *Krijg je naast dat wat je geeft aan anderen, zelf ook voldoende terug?*

Meer informatie:

- Leren met collega's, praktijkboek intercollegiale consultatie Haan, E. de, Van Gorcum, 2002
- www.intervisie.pagina.nl

2.7 Story telling

“To change a company you have to change its stories” Richard Stone head of the StoryWork Institute in Orlando.

Of het nu gaat om normen en waarden, anekdotes of geschiedschrijving: het vertellen van verhalen is altijd al een belangrijke vorm van beïnvloeding en kennisoverdracht tussen mensen geweest. En al gaat het misschien niet altijd bewust, ook nu nog gebruiken mensen in organisaties verhalen om te communiceren met collega's,

klanten en relaties. Want verhalen inspireren, richten het denken en maken energie los.

Doel

Verhalen lenen zich vooral voor het overbrengen van complexe boodschappen (bijvoorbeeld over zingeving, verandering en identiteit), omdat een verhaal een beroep doet op verschillende bewustzijnslagen. Luisteraars kunnen de betekenis van een verhaal gemakkelijk koppelen aan hun eigen denkkader. Bovendien komt de verborgen, impliciete boodschap veel beter over in een verhaal dat tot de verbeelding spreekt, dan in een afstandelijke notitie of powerpoint-presentatie.

Werkwijze

Het vertellen van verhalen bestaat uit drie fases: het *maken* van het verhaal, het *vertellen* en het *interpreteren*.

Maken

- Verzamel in een workshop of in interviews anekdotes, verhalen en beelden die kenmerkend zijn voor de situatie of het thema waarover gecommuniceerd moet worden. Verhalen bestaan meestal slechts uit een paar regels.
- Brainstorm over passende metaforen voor het thema. Denk hierbij aan dieren, tv-series en acteurs, striphelden (Walt Disney) en natuurlijk sprookjes (Grimm, Andersen, Tellegen).
- Beantwoordt de vraag: Wat leert deze set aan verhalen ons? Wat lijken steeds terugkerende thema's te zijn? Zijn er nog onderliggende thema's? Welke paradoxen zien we?
- Selecteer op basis van de inzichten uit de vorige vragen de meest aansprekende, passende verhalen en werk die uit. Om een spannend verhaal te krijgen kunnen de volgende vragen helpen (zie ook Julie Allan):
 - Wie is de held in dit verhaal?
 - Wat is de heilige graal waar hij naar op zoek is?
 - Welke obstakels komt hij tegen? (Welke draak moet verslagen worden? Welke tovenaars gemeden? Welk natuurgeweld wordt overwonnen?)
 - Hoe overwint hij de obstakels?
 - Wat is het resultaat?
- Vertel het verhaal vanuit verschillende perspectieven en probeer op basis van de nieuwe inzichten het verhaal aan te scherpen en overbodige details te identificeren.

Vertellen

Verhalen kunnen op veel manieren verteld worden. Naast het 'live' vertellen of voorlezen kan een verhaal ook als korte sketch of toneelstuk opgevoerd worden. Andere populaire vormen zijn de cartoon of het stripverhaal, dagboek, filmscript, krantenartikel of fotocollage.

Interpreteren

De kracht van verhalen komt het best tot uiting als na het vertellen van het verhaal de luisteraars met elkaar in gesprek gaan over de betekenis van het verhaal, mogelijke lessen, dilemma's en paradoxen. Afhankelijk van publiek en doel van de bijeenkomst zal dit proces weer tot nieuwe verhalen leiden.

Randvoorwaarden

Het verhaal heeft effect als:

- Het verhaal authentiek is.
- Metaforen en analogieën relatief eenvoudig herkend worden.
- De persoon die het verhaal vertelt geloofwaardig is.
- Het verhaal een begin en een eind heeft.
- Het verhaal goed verteld wordt (tempo, inspelen op publiek, etc.).
- De moraal bewaard wordt voor de discussie achteraf.

Meer informatie

- Stephen Denning, *The Springboard: how storytelling ignites action in knowledge-era organizations*, 2001.
- Julie Allan, Gerard Fairtlough en Barbara Heinzen, *The Power of the Tale - Using Narratives for Organisational Success*, 2001, John Wiley & Sons
- Jolande Bijl, Petra Baars en Annemijn van der Schueren, *Vertellen werkt, mogelijkheden van storytelling in organisaties*, de Baak, 2002
- Enkele interessante internetbronnen over storytelling:
 - www.storywork.com
 - www.geheugenvanoost.nl
 - www.stevedenning.com

Het Springplankverhaal van Steve Denning

Een springplankverhaal is een verhaal dat toehoorders in staat stelt een sprong te maken in hun begrip van een complexe veranderingssituatie. De nadruk ligt niet op het overbrengen van grote hoeveelheden expliciete kennis maar op het versnellen van begrip. De verhalen moeten de volgende karakteristieken hebben:

Het verhaal wordt vanuit het perspectief van één persoon verteld.

De positie van deze persoon is herkenbaar voor de toehoorders. Het verhaal moet geloofwaardig zijn, herkenbaar en vertrouwd overkomen waardoor de luisteraars zich er voldoende bij kunnen voorstellen. Het doel van het verhaal is niet om volledig te zijn, als het maar prikkelt in de hoofden van de toehoorders. Het verhaal heeft een kop en een staart en heeft altijd een ‘happy end’.

2.8 Conferenties

Conferenties zijn bijeenkomsten rondom bepaalde thema's. De deelnemers kunnen variëren van direct betrokkenen bij een project of programma, tot externe experts, klanten of andere betrokkenen.

Doel

Doel van een conferentie is om inzichten en ervaringen rondom bepaalde thema's met elkaar te delen. Het kan hierbij gaan om een eerste verkenning of een verdere verdieping. Het verschil ten opzichte van een Peer Assist is de afwezigheid van een directe noodzaak - zoals het urgent oplossen van een probleem.

Werkwijze

De vorm waarin conferenties worden georganiseerd is afhankelijk van een aantal factoren. Is het thema complex? Is het leren en bestuderen van het thema urgent, moeten deelnemers ‘bewust onbekwaam’ of ‘bewust bekwaam’ gemaakt worden? En wat zou de spreiding van de kennis moeten zijn; één expert die van alles een beetje weet of meerdere experts die van bepaalde onderdelen alles weten?

In het algemeen geldt

- Mobiliseer een representatieve vertegenwoordiging van de organisatie. Met mensen waarvan verwacht mag worden dat ze vroeg of laat te maken krijgen met het thema en die in staat zijn de opgedane ervaringen verder te delen met anderen.
- Stimuleer de deelnemers tot actieve kennisdeling. Vraag bijvoorbeeld aan het begin van de dag naar de verwachtingen en toets het resultaat aan het eind van de dag.
- Start de conferentie met een plenair gedeelte met een beperkt aantal korte inleidingen over een thema. Vervolgens kunnen subgroepen meer leren over het thema door opgedane plenaire inzichten te betrekken op de individuele casuïstiek.
- Zorg dat de inzichten en ervaringen van een expert worden aangevuld met minimaal drie verhalen van direct betrokkenen.
- Laat de deelnemers na ieder plenair verhaal minimaal één belangrijke ervaring en één nog openstaande vraag op een Post-it schrijven. De belangrijkste vragen worden aan het eind van de dag met elkaar gedeeld en beantwoord.

- Zorg voor verslaglegging, zodat op datgene wat uitgewisseld is, teruggegrepen kan worden. Een top-vijf van de belangrijkste leerpunten zorgt voor overzicht.

Randvoorwaarden

Conferenties zijn het meest succesvol als:

- Er minimaal twee dagdelen aan besteed wordt, afhankelijk van de aard en complexiteit van het thema.
- Er een programma is waarin expert en direct betrokkenen de ruimte krijgen om te vertellen over het thema.
- Er een procesbegeleider aanwezig is en iemand verantwoordelijk is voor het notuleren van de belangrijkste leerpunten.
- Gezorgd wordt voor voldoende afwisseling in tempo, werkvormen en inleidingen (plenair, werken in groepjes, netwerken).
- Gewerkt wordt aan het oplossen van zowel concrete actuele problemen als aan strategische (structurele) lange termijn oplossingen.
- Gewerkt wordt aan concrete en haalbare doelen. Niets werkt zo stimulerend als het afsluiten van een conferentie met een concreet resultaat (checklist, stappenplan etc).

Meer informatie

- Werkboek werkconferenties, concepten en recepten voor werkconferenties als veranderingsinstrument , Auteur: Berge, A.P. vanden, Reed business information 2002 (derde druk)
- www.thelearningtoolkit.com.

2.9 Kennismarkt

Doel van een kennismarkt is om partijen rond (kennis)vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Daarnaast geeft het een beeld van welke kennis – en bij wie – aanwezig is. Een kennismarkt kan heel goed worden ingezet voor het bijeenbrengen van competenties van individuele medewerkers.

Een kennismarkt kan in verschillende vormen worden georganiseerd. De meest eenvoudige vorm is een bijeenkomst waarin partijen die kennis aanbieden met kraampjes aanwezig zijn en potentiële gebruikers van kennis rondlopen en ‘shoppen’. Deze vorm wordt vaak gebruikt bij tentoonstellingen, bij bedrijvencontactdagen, conferenties en seminars.

Kennismarkt

In de Masterclass Kennismanagement, die DNV-CIBIT en de Baak sinds 1998 samen organiseren, sluiten we de eerste dag af met een kennismarkt. Aan deelnemers wordt gevraagd om op een flap hun eigen probleem of uitdaging te beschrijven aan de hand van een aantal kenmerken. Daarnaast wordt gevraagd om aan te geven over welke kennis de persoon in kwestie beschikt en tevens aan te geven welke competenties hij of zij zoekt. Deelnemers lopen vervolgens rond en spreken elkaar aan op vraag en aanbod. Na afloop wordt aan iedere deelnemer gevraagd aan te geven aan wie hij of zij iets te bieden heeft en van wie iets kan worden geleerd. Naar aanleiding hiervan worden intervisiegroepen samengesteld voor de rest van de cursus.

2.10 Leren van de toekomst; scenario's

Scenario denken is een leuke en toch gestructureerde methode voor strategieontwikkeling die met name geschikt is voor organisaties die complexe en risicovolle strategische keuzes moeten maken.

Doel

Scenarioplanning is een manier om zo reëel mogelijk in de toekomst te kijken. Het doel is vierledig:

1. Het zichtbaar en bespreekbaar maken van de belangrijkste onzekerheden in het werkveld van de organisatie;
2. Het ontwikkelen van een plausibel beeld van de mogelijke toekomst waarin we moeten leven en werken;
3. Het ontwikkelen van een bedrijfsstrategie, die in meerdere varianten van de toekomst zal leiden tot succes;
4. Het bouwen van 'Early Warning Systems'.

Werkwijze

Stap 1. De eerste stap van een scenarioproject betreft het bepalen van de scope van het project en het analyseren van de belangrijkste ontwikkelingen. Deze analyse heeft meestal betrekking op Sociaal Culturele, Economische, Politieke, Technologische, Ecologische en Demografische trends (de zogenaamde SEPTED-dimensies).

Stap 2. De tweede stap betreft het bouwen van drie of vier verschillende scenario's (toekomstbeelden). Elk scenario bestaat uit de onderstaande onderdelen:

- Een tijdlijn met de belangrijkste gebeurtenissen die de ontwikkeling, respectievelijk groei naar dat scenario verklaren;

- De belangrijkste trends in dat scenario;
- Een script (bijvoorbeeld vergelijkbaar met een kort filmscript) waarin op een speelse wijze de kern van dat scenario wordt weergegeven;
- De kansen en bedreigingen voor een branche;
- Een metafoor en aansprekende titel.

Stap 3. De derde stap betreft het ontwikkelen van een strategie die in zo veel mogelijk van de hierboven ontwikkelde toekomstscenario's zal leiden tot succes. Dit betekent dat keuzes expliciet moeten worden getoetst.

Stap 4. Tenslotte in de vierde en laatste fase worden de scenario's gecommuniceerd en 'doorleefd' met de betrokkenen. Betrokkenen vormen gezamenlijk een beeld van mogelijke toekomsten en wisselen tijdens dat proces kennis en ervaringen uit.

De diepgang van scenario's verschilt enorm en is afhankelijk van de ambities en doelen van de strategieontwikkeling. Ruwweg zijn er drie varianten te onderscheiden

1. Een snelle maar nette aanpak (quick and fancy), waarin een team een scenario aanpak gebruikt om hun beelden over cruciale onzekerheden te expliciteren of om op basis van bestaande scenario's hun strategie te toetsen. In deze aanpak staat het leren van elkaar centraal. De inzichten zijn echter maar beperkt onderbouwd.
2. Een project van 3 tot 6 maanden, waarin de verschillende stappen van een scenario project uitgebreid worden uitgevoerd. De scenario's zijn goed uitgewerkt en onderbouwd, zodat ze meerdere jaren gebruikt kunnen worden als de basis voor strategie ontwikkeling.
3. Grote scenario projecten met een kwantitatieve onderbouwing van de trends en met een nadruk op lange termijn ontwikkeling duren 2 jaar. In deze projecten die vaak 20 tot 40 jaar vooruit kijken, wordt veel onderzoek uitgevoerd. Deze toepassingsmogelijkheid wordt vooral gebruikt door ministeries, onderzoeksinstituten en multinationals.

Meer informatie

- Gill Ringland, Scenario Planning. Managing for the future, John Wiley, 1997.
- Enkele interessante internetbronnen over scenario planning:
 - www.scenario.nl
 - www.scenarioplanning.nl
 - www.chronicle-future.co.uk

Case

KIWA waterresearch heeft in 2003 in samenwerking met waterleidingbedrijven en DNV-CIBIT een aantal scenario's ontwikkeld ten behoeve van het vormgeven van het onderzoeksprogramma voor deze bedrijfssector. Door een nauwe samenwerking met vertegenwoordigers van bedrijven, instituten en instellingen werden de belangrijkste trends geïdentificeerd en vertaald in 4 maatschappijbeelden. Voor elk beeld is vervolgens gekeken wat de belangrijkste uitdagingen voor de productie, zuivering, distributie en verkoop van water is. Deze beelden zijn vervolgens gebruikt bij het bepalen welke technologieën in de toekomst van belang worden en op welke onderdelen verder onderzoek nodig is. De resultaten van de scenario's kunnen vervolgens ook gebruikt worden om de competenties (kennis en ervaring) van diverse functiegroepen in het bedrijf in kaart te brengen.

3 Instrumenten om kennis inzichtelijk te maken

3.1 Kenniskaarten

Een kenniskaart (Gouden Gids of Yellow Pages) is een beschrijving van de beschikbare kennis en vaardigheden die bij medewerkers aanwezig is. De kaart bevat dus geen kennis zelf, maar verwijzingen naar personen die in de benodigde kennis kunnen voorzien.

Doel

Doel van kenniskaarten is om snel de juiste personen bij elkaar te vinden. Bijvoorbeeld voor een bepaald project, het maken van een voorstel of het oplossen van actuele problemen.

- Lokaliseren en beter benutten van kennis, ervaring en vaardigheden van medewerkers.
- Bijdrage aan het kennisnetwerk binnen de organisatie, zodat medewerkers elkaar makkelijker kunnen vinden.
- Verhoging van het interne kennisgebruik.
- Ontwikkeling van nieuwe kennisgebieden.

Werkwijze

De kenniskaart gaat een stap verder dan de telefoonlijst of de 'wie-is-wie', waarop alleen persoonsgegevens staan vermeld. Naast persoonsgegevens vindt men ook:

- Werkervaring

- Kennis en kunde
- Vaardigheden
- Opleiding
- Cursussen
- Talenkennis
- Nevenactiviteiten
- Hobby's

Kenniskaarten komen voor in verschillende vormen. Ten eerste als papieren of digitale gele gids, op basis van trefwoorden. Achter ieder trefwoord wordt aangegeven wie op zo'n trefwoord aanspreekbaar is, of waar de informatie te vinden is. Ten tweede als digitaal bestand bijvoorbeeld in Lotus Notes. De medewerker vult zelf gestructureerde velden in (naam, e-mail, foto, opleiding, projecten, kennisgebieden en een aantal vrije velden). Ten derde in de vorm van grafische voorstellingen van de organisatie, producten of processen waarin wordt aangegeven welke mensen of organisatiedelen welke expertise hebben.

Randvoorwaarden

Kenniskaarten kunnen succesvol ingezet worden als:

- Er vooraf concrete ideeën zijn over het gebruik in de praktijk.
- Ze aansluiten bij de organisatiedoelstellingen.
- Individuele medewerkers baat hebben bij de invoering van de kenniskaarten.
- De beschikbaarheid optimaal is (bijvoorbeeld online 24 uur per dag).
- Het onderhoud goed geregeld is (door medewerkers elk half jaar alert te maken op het up-to-date houden).
- Het format aansprekend en bruikbaar is.
- Invulling en gebruik worden gefaciliteerd door bijvoorbeeld workshops en trainingen.

3.2 Best practices

Deze term is afkomstig uit de industrie en heeft betrekking op het delen van kennis over slimme manieren van produceren en onderhoud van machines. Inmiddels is deze term ook gangbaar in dienstverlenende organisaties.

Doel

Doel van het opzetten van een Best practice is het delen van succesvolle manieren van werken, methoden en technieken en benaderingen van problemen. Dit kan zijn binnen een organisatie of daarbuiten.

Werkwijze

Best practices bevatten over het algemeen de volgende onderdelen:

- Korte omschrijving van de werkwijze / aanpak (hoe werkt het?)
- Doel van de werkwijze / aanpak (welke resultaten levert het op?)
- Bron (naam van de experts, telefoon nummer en email)
- Conditie waaronder deze werkwijze / aanpak kan worden toegepast
- Mogelijke gebruikers van deze werkwijze en aanpak (voor wie toepasbaar?)
- ‘guiding principles’ inclusief protocollen, recepten en procedures
- Classificatie (goed idee, experimentele aanpak, standaard werkwijze intern, industrie standaard)
- Voorbeeld en verdere uitleg

Randvoorwaarden

De beschrijving van deze aspecten moet gezamenlijk voldoende houvast geven aan de lezer om te bepalen of een werkwijze toepasbaar is in de lokale context. De beschrijving moet zodanig ‘rijk’ zijn dat potentiële gebruikers effecten, consequenties en risico’s moeten kunnen inschatten. Daarom is het ook van belang dat er contact kan worden opgenomen met de mensen die betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van de werkwijze. Ervaring leert dat vertrouwen in de oorspronkelijke bron een belangrijke factor is in het adoptieproces van nieuwe werkwijzen.

Meer informatie

- Szulanski, G., Sticky knowledge, barriers to knowing in the firm, Sage publications, 2003
- Wolford, D., Gaining real value through best-practice, In: Knowledge Management Review, april/march 2001
- De volgende collecties ‘Best practices’ kunnen als inspiratie dienen:
 - www.oit.doe.gov/bestpractices; US Department of Energy
 - www.best-in-class.com; Collectie van Best practices in een brede range van sectoren
 - www.bmpcoe.org; Collectie van Best practices in manufacturing

‘Best practice’ voor het inrichten van innovatieprojecten in de zorg

Binnen de zorgsector wordt sinds 2002 via het GHIP-project getracht een richtsnoer te implementeren voor het uitvoeren van innovatieprojecten in de zorg. Deze richtsnoer beschrijft hoe innovatieprojecten moeten worden georganiseerd en gedocumenteerd.

Doelstelling is het beter structureren van innovatieprojecten en het beter vergelijkbaar en overdraagbaar maken van de resultaten. De richtsnoer is ‘democratisch’ tot stand gekomen via allerlei werkgroepen en wordt ondersteund door een expertisenetwerk van personen die ervaringen hebben op deel(terreinen) van de richtsnoer.

3.3 Beslisbomen (flow charts)

Beslisbomen zijn schema’s waarin beslispunten, beslispaden en antwoordcategorieën (ja/nee, verschillende tariefgroepen, wel opereren/niet opereren) worden beschreven.

Gebruikers van dit instrument krijgen een sterk schematische en vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid, ter ondersteuning van het maken van complexe beslissingen. Het meest bekende voorbeeld is waarschijnlijk het schema waarmee bepaald wordt in welke tariefgroep iemand valt bij het bepalen van de inkomstenbelasting.

Beslisbomen lijken simpel, maar het maken ervan is dat vaak niet. Het reduceren van een kennisgebied tot een aantal beslispunten, paden en antwoorden vergt een sterke precisie en gebrek aan nuancering. Het toetsen van een beslisboom is erg belangrijk, zeker wanneer het moet worden toegepast in ‘safety-critical’ situaties.

Beslisbomen kunnen op verschillende manieren worden ontwikkeld. Een bekende manier is de expert te vragen ‘hard op te denken’ bij het nemen van beslissingen in de praktijk en de uitspraken uit te werken in een protocol. Op basis van het uitgeschreven protocol kan vervolgens een beslisboom worden gemaakt.

3.4 ‘Do’s and don’ts’

Soms willen mensen alleen maar weten wat de belangrijkste *do’s en don’t’s* zijn van een bepaald werkveld of thema. Bijvoorbeeld de vijf beste manieren om een veranderproject door te voeren of “de 49 regels voor het stimuleren van kennisdelen”. Makkelijk te behappen, snel te beoordelen en schijnbaar eenvoudig te implementeren.

Ervaring leert dat vooral ontvangers van informatie een sterke voorkeur hebben voor deze manier van kennisoverdracht. In veel populaire managementbladen zoals bijvoorbeeld Harvard Business Review worden daarom vaak kaders toegevoegd waarin de Top 5 do’s en don’t’s staan vermeld. Mocht je dan nog vragen hebben, kun je altijd het artikel lezen.

3.5 Veel gestelde vragen (FAQ's)

Een FAQ is een set van veel gestelde vragen met de daarbij behorende antwoorden. Doel van een FAQ is om op een efficiënte manier antwoord te geven op veel gestelde vragen. Een FAQ is bij uitstek geschikt om kennis expliciet te maken voor een grote doelgroep.

Uitgangspunt voor het identificeren en opstellen van FAQ's is meestal de 80-20 regel. Het is dus de kunst om te achterhalen wat de vragen zijn (20%) die het meest gesteld worden (80%). Het identificeren van de meest gestelde vragen kan bijvoorbeeld aan de hand van een logboek. Daarna moet een zodanig antwoord worden geformuleerd dat de beoogde doelgroep er mee uit de voeten kan (toepasbaar, correct). Zaak is wel deze set van vragen en antwoorden steeds weer te actualiseren en te toetsen aan de 80-20 regel.

Veel help desks en call centers gebruiken de FAQ als middel om klanten te helpen voordat ze contact opnemen. Daarmee kunnen ze enerzijds zelf kosten reduceren en anderzijds hun klanten ook directer helpen.

Daar waar FAQ's worden gebruikt, wordt vaak gesteld dat eerst gekeken moet worden in de set van vragen voordat telefonisch of per mail contact opgenomen mag worden. Dit om te voorkomen dat mensen niet de moeite nemen eerst te kijken of hun vraag al beantwoord is.

3.6 Case study

Een case studie beschrijft een situatie uit het verleden (al dan niet gefingeerd) aan de hand van activiteiten, beslissingen, gebeurtenissen en uitkomsten. Deze vorm van kennisoverdracht is vooral populair bij MBA-studies, maar neemt ook in populariteit toe in organisaties.

Case studies zijn vooral bruikbaar wanneer de expertise complex van aard is. Hoewel de situationele context bepalend was voor het handelen, bevatten cases leerpunten voor allerlei toekomstige situaties. Daarbij kan worden gedacht aan de lancering van een nieuw product, een fusie of een crisissituatie. Wat zijn de lessen die hieruit getrokken kunnen worden?

Het schrijven van een case studie is niet eenvoudig. Er moet een goed beeld geschetst worden van de situatie, maar er moet ook voldoende 'ambigüiteit' overblijven om de lezer de ruimte te geven voor eigen interpretatie. Sommige organisaties zetten journalisten in om goede case studies te schrijven omdat het journalistieke kwaliteiten vergt maar ook een zekere afstand van de situatie.

3.7 Biografie

Dit instrument richt zich op het maken van een verhaal waarin de geschiedenis van een expert wordt verteld. Het beschrijft de mijlpalen in een carrière, de hoogte- maar misschien ook dieptepunten, de belangrijkste leerpunten en wellicht ook een verwijzing naar leermeesters, bronnen en netwerken.

Dit instrument is vooral toepasbaar wanneer de expertise erg persoonlijk is en wanneer men wil weten hoe de expert zijn deskundigheid heeft ontwikkeld. Een biografie is een verzameling lessen die mensen helpt hun eigen loopbaan vorm te geven.

Het maken van een dergelijke biografie kost veel inspanning, zowel aan de kant van de expert in kwestie als aan de kant van de journalist of biograaf. Deze inspanning moet daarom bewust worden genomen en alleen wanneer er vraag naar is. Het is eeuwig zonde wanneer een dergelijke inspanning in de onderste lade verdwijnt.

3.8 Leerhistorie

Een leerhistorie is een geschreven verhaal over de reflecties van een groep, afdeling of organisatie op gedane acties. Een leerhistorie geeft vanuit verschillende invalshoeken informatie over een belangrijke gebeurtenis.

Doel

Het eindresultaat van een leerhistorie is een dynamisch, interactief rapport dat mensen van de organisatie helpt een gezamenlijk beeld te creëren over hun triomfen, hun problemen en hun pogingen de huidige realiteit te veranderen. Complexe veranderingsprocessen kunnen hierbij centraal staan, zoals een grootschalige innovatie of een succesvolle productlancering, maar ook een traumatische gebeurtenis, zoals een massa-ontslag.

Werkwijze

- Stap 1: Voorbereiding waarin de vragen “Wat was het project?”, “Wie waren betrokken?” “Wat willen we leren?” centraal staan. Er worden ca. 3 tot 7 groepsinterviews afgenomen met de meest betrokken personen.
- Stap 2: Een workshop met betrokkenen waarin het ruwe materiaal voor de leerhistorie wordt verzameld en geanalyseerd. Hierbij kunnen verschillende werkvormen worden gehanteerd.
- Stap 3: Het opstellen van de leerhistorie en het verzamelen van de reflecties van de verschillende betrokkenen.
- Stap 4: Een workshop met de nadruk op overdracht van de leerhistorie.

Een leerhistorie is een zeer uitgebreide en grondige manier om leerervaringen vast te leggen en te verspreiden. Net zoals bij het oude gebruik van verhalen vertellen, herbelevens mensen een gebeurtenis en kunnen zij er zo gezamenlijk betekenis aan geven.

Bij de toepassing moet er rekening mee worden gehouden dat een leerhistorie veel tijd en geld kost en dat het alleen mogelijk is indien de cultuur van de organisatie het toelaat.

Meer informatie

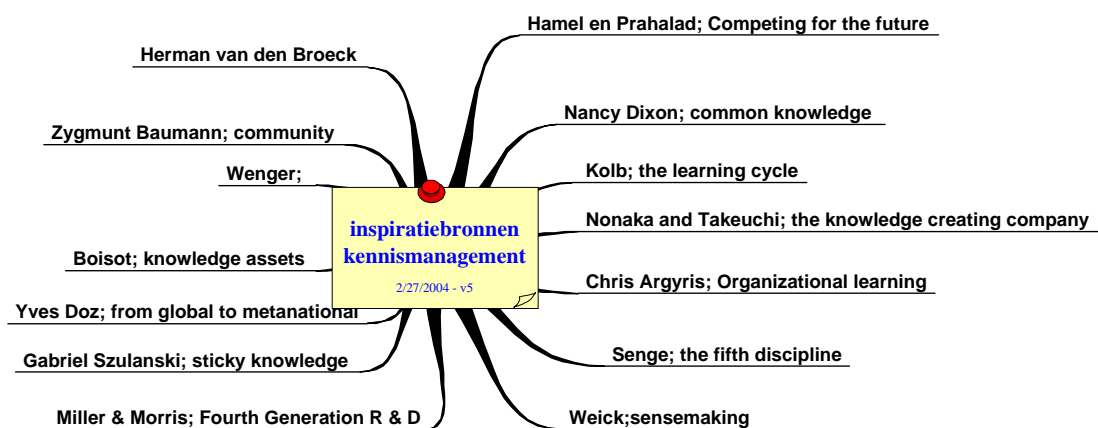
- Kleiner, A., Roth, G., *How to make experience your company's best teacher*. In: Harvard Business Review, September-October, pag. 172-177, 1997.
- Artikel: Kleiner, A., Roth, G., *Learning History Research Project*, <http://ccs.mit.edu/lh/overview.html>

3.9 Mind mapping

Het doel van Mind mapping is het expliciet maken van issues, begrippen, aspecten die een rol spelen in een specifiek kennisveld of situatie.

Een mindmap helpt bij het:

- Verbinden van relevante issues;
- Koppelen van bronnen van informatie, uitleg, verdieping;
- Opbouwen van een gezamenlijk beeld van een situatie, probleem of kennisgebied;
- Visualiseren van verbanden in een werkveld;
- Ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal.



Voorbeeld van een mindmap

Mind mapping is een makkelijk aan te leren techniek voor het expliciteren van kennis van individuele medewerkers maar ook van teams en groepen. Het is vooral goed toepasbaar in situaties waar associaties tussen allerlei aspecten een rol speelt.

Meer informatie

- Tony Buzan and Barry Buzan. The mind map book. Plume/Penguin, 1996
- How to Mind Map?: www.peterussell.com/MindMaps/HowTo.html
- Mind Map FAQ: <http://qsilver.queensu.ca/~phil158a/memory/mindmap.htm>
- Mind Map Software (download free trial versions!):
 - www.mind-map.com
 - www.mindman.com
 - www.smartdraw.com

3.10 IT-instrumenten voor kennismanagement

Er is een breed scala aan IT-instrumenten dat wordt geprofileerd als ondersteunend voor kennismanagement. De belangrijkste ondersteuning wordt geboden door het internet en dan vooral de interne variant, het intranet. De meeste grote concerns en overheden beschikken tegenwoordig over een intranet met steeds meer functionaliteiten ten behoeve van kennismanagement. Medewerkers kunnen via intranet met elkaar communiceren en samenwerken en documenten kunnen worden uitgewisseld. In feite is het intranet een platform waarop de instrumenten die hiervoor zijn beschreven kunnen worden geïmplementeerd.

Kennismanagement functionaliteiten van een intranet

- E-learning; medewerkers kunnen via het intranet leerprogramma's doorlopen, examens te doen, opdrachten aangereikt te krijgen.
- Discussie fora; medewerkers kunnen rond bepaalde thema's met elkaar in discussie gaan, problemen oplossen of nieuwe kennis ontwikkelen.
- Documenten management; medewerkers kunnen geholpen worden om documenten op de juiste manier op te slaan en ook om via allerlei zoekmethoden documenten terug te vinden.
- Kenniskaarten; medewerkers kunnen zichzelf profileren binnen de organisatie door aan te geven op welke expertisegebieden ze ervaringen hebben.

Naast de functionaliteiten die vooral via het intranet kunnen worden aangeboden, zijn er ook nog andere vormen van IT-applicaties die mogelijk ingezet kunnen worden. Hierbij moet worden gedacht aan Business Intelligence, Gaming en Simulaties en Beslissingsondersteunende systemen.

Randvoorwaarden

Een intranet kan succesvol zijn voor kennismanagement als:

- Uiteraard de goede hard- en software aanwezig zijn.
- Het besef er is dat het intranet slechts een platform is.
- Wordt ingezien dat de aard van de toepassingen en functies belangrijker zijn dan het intranet zelf.
- Rekening wordt gehouden met de doelen, de motivatie en het enthousiasme van de organisatie.

Het mag duidelijk zijn dat IT slechts één van de componenten is van een kennismanagement aanpak. Iemand heeft eens gezegd ‘het is makkelijker om resultaten te bereiken met gemotiveerde mensen in een houtje-touwtje IT-omgeving dan in een geavanceerde IT-omgeving met slecht gemotiveerde medewerkers’, en dat wordt in de praktijk maar al te vaak bewezen. Tegelijkertijd is IT wel degelijk een belangrijke voorwaarde, zeker in grotere organisaties. Hoe kun je informatie ontsluiten in een wereldwijde onderneming zonder IT? Het vinden van een balans tussen aandacht voor mensen en aanbieden van de juiste IT-middelen is uiteindelijk waar het om gaat.

Meer informatie

- Gids Content Management Systemen: <http://www.entopic.com/gids>
- <http://www.dnv.nl/kennismanagement>

DNV-CIBIT B.V.

Prof. Bronkhorstlaan 10, gebouw 90, Postbus 2, 3720 AA Bilthoven

Tel. 030 230 89 00, WWW.DNV.NL/KENNISMANAGEMENT