



# Samenvatting boek 'Common Knowledge'

*How companies thrive by sharing what they know*

Nancy M. Dixon

Door DNV-CIBIT adviseur Franka van Alphen

## Inleiding

Er zijn volgens Dixon drie mythes:

1. Bouw het en ze zullen komen
2. Techniek kan persoonlijke ontmoetingen vervangen
3. Eerst moet je een lerende cultuur creëren

Wanneer het gewenst is dat mensen binnen een organisatie kennis delen is het van belang er voor te zorgen dat medewerkers voordeel halen uit het delen van hun kennis. Een dergelijk voordeel kan bijvoorbeeld zitten in het erkennen van hun expertise of het creëren van een netwerk. Bij een digitaal kennisdeelsysteem is de naam van het systeem belangrijk, de naam draagt grote implicaties voor het doel dat ermee gediend wordt.

In dit boek gaat het alleen om kennis die opgedaan wordt tijdens het werk. Om kennis die organisaties een concurrentie voordeel kunnen opleveren. 'Common Knowledge' is altijd gekoppeld aan actie. Het doel van het boek is dat de lezer een breder beeld krijgt hoe kennisdeling er uit kan zien binnen een organisatie aan de hand van tien voorbeelden.

## Het creëren & verspreiden van 'Common Knowledge'

De 'Common Knowledge' van vandaag kan de problemen van morgen niet oplossen. Dus moet kennis eerst gecreëerd worden, voordat deze kennis verspreid kan worden. Aan kenniscreatie gaat de intentie om te leren vooraf, er is reflectie nodig gericht op de gewenste uitkomst van de kennisontwikkeling. Daarna volgt een onderzoeks- en ontwikkelfase waarin kennis wordt opgebouwd rond het gewenste doel. Vervolgens moet de opgebouwde kennis worden verspreid over tijd en ruimte. Het creëren van kennis is belangrijk voor hier en nu. Het verspreiden is van belang voor de toekomst.

## **Het proces van kennisverspreiding doorloopt de volgende stadia:**

1. Keuze van het systeem voor verspreiding
2. Vertalen in een vorm die voor andere te begrijpen is, ofwel toepasbaar maken van de kennis voor de context van de ontvanger
3. Mensen nemen de kennis over
4. De nieuwe kennis wordt aangepast aan de context van de ontvanger
5. De nieuwe kennis wordt gebruikt in een bepaalde actie

Belangrijke criteria voor het succesvol verspreiden van kennis zijn: Wie is de ontvanger? In hoeverre heeft de ontvanger een gelijke taak en context? Is de taak routinematig en komt de taak vaak voor? Om wat voor soort kennis gaat het? Kan het andere team de nieuwe kennis eenvoudig absorberen?

Dixon beschrijft dat alle kennis bestaat uit in meer of mindere mate expliciete en impliciete componenten. Beide soorten kennis kunnen verspreid worden, maar ieder op een eigen manier. Ook is van belang wat de impact van de kennis is. Wat is de scope van de kennis die je wilt overdragen? In dit boek worden vijf soorten verspreiding besproken, hieronder wordt elk type nader toegelicht.

### **1. Serial Transfer**

Het doel van serial transfer is het verplaatsen van individuele kennis naar team kennis. Om dit mogelijk te maken moeten een aantal zaken geobserveerd worden door de team leden. Bijvoorbeeld: “Wat heb ik zelf gedaan, wat hebben mijn teamleden gedaan en wat was het effect op de uitkomst?”. “En wat voor onverwachte dingen gebeurden er in de omgeving en wat hadden die voor effect op de uitkomst?”. Op deze individuele ervaring moet als groep gereflecteerd worden alvorens het gezien kan worden als teamkennis.

### **U.S. Army - After Action Review (AAR)**

De U.S. Army heeft 5 basisregels voor after action reviews:

1. Maak de situatie niet mooier dan hij is
2. Achterhaal achterliggende oorzaken
3. Wees niet te snel op je teentjes getrapt
4. Maak aantekeningen
5. Zeg het zoals je het ziet

Hierbij gebruikt de U.S. Army vier standaard vragen: “Wat had er moeten gebeuren? Wat is er gebeurd? Hoe is het gebeurd? Hoe is het verschil te verklaren?”

### **BP British Petroleum - After Action Review**

Het basis idee van hun kennismanagement initiatief is het faciliteren tijdens, voor en na het leren. Bij BP is het werk niet verdeeld in korte acties maar in projecten van een aantal maanden. Tijdens een dergelijk project worden soms wel 15 After Action Reviews gehouden. Dit is nodig omdat mensen al snel vergeten wat ze gedaan hebben en vooral ook waarom ze het gedaan hebben.

### **Bechtel - Lessons Learned meetings**

Elke week vindt er een meeting plaats waar supervisors geleerde lessen moeten aandragen. Ook aan het einde van elk project wordt zo'n meeting gehouden.

### **Richtlijnen**

- > Bijeenkomsten worden regelmatig gehouden
- > De bijeenkomsten zijn kort en bondig
- > Iedereen die bij het project betrokken was doet mee
- > Niemand zal een persoonlijk nadeel merken wanneer je eerlijke, kritische opmerkingen maakt
- > De rapporten van de bijeenkomsten worden niet doorgestuurd naar hogerhand
- > Het faciliteren gebeurt door iemand van de groep

### **Barrières**

- > De deelnemers hebben niet de tijd om samen te komen
- > De deelnemers hebben de vaardigheden niet om kennis productieve gesprekken te voeren
- > Soms bestaat het team niet meer aan het einde van het project

## **2. Near Transfer**

Het gaat hier om verspreiding van kennis rond routinematige taken in zeer gelijkwaardige situaties zoals teams of plaats. In veel organisaties worden dit 'Best Practices' (BP) genoemd. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe BP verspreid kunnen worden.

### **Ford - Best Practice Replication System**

De BPR bestaat uit de volgende zaken:

1. Een database die ideeën verspreidt
2. Focal points: Personen in elke fabriek die verantwoordelijk zijn voor het beoordelen van aangeleverde BP's en nieuwe BP's aanleveren
3. Vergaderingen waar wordt beslist over het wel of niet implementeren van een BP

4. Een systeem dat bijhoudt hoeveel BP's hebben opgebracht in termen van geld, welke BP's zijn toegepast en welke fabriek welke BP's heeft opgeleverd
5. Face-to-face meetings tussen de productie engineers
6. 'The Task': iedere fabriek moet elk jaar voor 5% kosten reductie zorgen
7. Een kleine staf die het systeem onderhoud

### **Texas Instruments - Alert Notification System**

De focus ligt bij deze aanpak op het vermijden van catastrofes, dit kan om veiligheid gaan maar ook om een leverancier die slechte spullen levert. Wanneer op 1 plek een groot probleem wordt geconstateerd kan men dit inclusief de oplossing naar een speciaal e-mail adres sturen. Vervolgens krijgen alle afdelingen/fabrieken waarvoor het een belangrijke mededeling is deze e-mail. Iedere persoon die het ontvangt kijkt of dit probleem ook voor hem/haar geldt en hoe ze daar vanuit hun situatie het beste op kunnen reageren. Deze reacties worden ook weer naar de speciale nieuwsgroep gestuurd. Het is een push-systeem, de engineers hoeven niet zelf op een site te kijken of er nieuwe berichten zijn. Iedereen is verplicht te reageren of dit probleem wel of niet voor hen geldt. Hieronder worden de basisprincipes beschreven:

- > De 'alerts' zijn kort
- > De uitleg, context en oplossing zijn uitgebreid beschreven
- > Men is verplicht te reageren
- > Het monitoren van de reacties en aangepaste oplossingen
- > Deze bevindingen worden omgezet in een score-card

### **Ernst & Young - Power Packs**

Het kennisnet van Ernst & Young bestond oorspronkelijk uit project rapportages. Door de snelle groei van Ernst & Young werd het systeem moeilijk doorzoekbaar. Er waren veel verschillen in kwaliteit en te veel herhaling. Om dit probleem op te lossen hebben ze per hoofdonderwerp 'powerpacks' gemaakt met een 'the best of the best' kenniscollectie. Voor ieder onderwerp zijn inhoudsexperts verantwoordelijk om de powerpacks samen te stellen en ze vervolgens te onderhouden.

### **Richtlijnen**

- > Kennis is elektronisch verpakt
- > De elektronische uitwisseling wordt ondersteund door persoonlijke interactie
- > De gebruiker bepaalt wat er precies in het document moet komen te staan en in welk formaat
- > Kennis wordt 'gepushed'
- > Een beperkt aantal items wordt 'gepushed' (geen informatie overload)

- > Er is een combinatie van een verplichte reactie en keuze van toepassing
- > Een korte beschrijving is voldoende
- > De inhoud heeft een duidelijke focus

### **Barrières**

- > We hebben een BP database uitgeprobeerd, maar niemand gebruikt het
- > Het ‘not invented here’ syndroom
- > Mensen hebben geen tijd om te delen

### **3. Far Transfer**

Het gaat hierbij om activiteiten die niet routine zijn, maar meer om tacit (impliciete) kennis dan om expliciete kennis. De kennis zal worden toegepast in een zeer andere context dan waar de kennis is ontwikkeld. Deze kennis wordt ter beschikking gesteld aan andere teams die gelijkaardige werk uitvoeren in een ander deel van de organisatie.

### **Britisch Petroleum - Peer Assist**

Bij Peer Assist gaat het om leren aan het begin van een project of wanneer er complexe problemen zijn. Een team met een niet standaard probleem of beslissing vragen collega's uit andere delen van de organisatie in 1 tot 3 dagen te helpen door het van nieuwe kanten te bekijken.

### **Levron – Capital Project Management**

Bij Chevron geloven ze erin dat de beste manier om kennis te verspreiden plaatsvindt door mensen te verspreiden. Zo organiseren ze twee keer per jaar een forum. Het project resource team is het centrale team dat de kennisuitwisseling faciliteert. Een persoon uit dit team kan door een divisie bepaalde tijd worden ingehuurd om te helpen bij een complex project. De persoon uit de Project Resource Group doet zo ervaring op in veel verschillende projecten en heeft tevens toegang tot een database die vergelijkbaar is als die bij Ford.

### **Locked Martin - LM 21 Best Practices**

Het idee van dit systeem is dat niemand overal het beste in is en dat iedereen wel ergens het beste in is. Locked Martin is een verzameling van organisaties die gezamenlijk defensie materiaal maken van fire fighters tot complexe elektronische apparatuur. Ze zijn gestart met een uitgebreide benchmarking studie binnen alle organisatieonderdelen en tevens bij een aantal externe organisaties. Vervolgens zijn kennisuitwisseling programma's opgezet tussen organisaties die goed en minder goed scoren in de benchmark. De organisatieonderdelen werken vervolgens een aantal maanden samen om te kijken hoe ze de Best Practices het beste kunnen overnemen en toepassen.

### Richtlijnen:

- > De uitwisseling van kennis is wederkerig
- > De kennis uit de bron wordt vertaald voor de specifieke ontvangende omgeving
- > Mensen verspreiden tacit kennis door en tussen organisaties
- > Het proces krijgt een herkenbare naam

### Barrières

- > We weten niet hoe we kennis uit de hoofden van mensen moeten halen
- > Onze mensen vragen niet om hulp

## 4. Strategic Transfer

Kennisuitwisseling dat in wordt gezet om collectieve kennis van de organisatie boven tafel te krijgen. Met als doel een strategische taak te verwezenlijken, die niet vaak voorkomt maar essentieel voor de hele organisatie is. Door het strategische belang en incidentele karakter mag deze kennisuitwisseling vaak meer geld kosten dan de ander vormen.

### Britisch Petroleum - Knowledge Assets

Dit zijn pakketjes kennis die een lezer helpt een bepaald onderwerp te begrijpen wanneer deze persoon nog niet veel van het onderwerp af weet. Er zijn slechts een handvol onderwerpen gekozen die van strategisch belang zijn in verband met de kosten van het maken van zo'n informatie pakket. De pakketten worden gemaakt door het centrale kennismanagement team. De vraag die dit team stelt om het pakket samen te stellen is: "Wat moet de eindgebruiker weten over dit onderwerp?". Het pakket bestaat uit:

- > Business context
- > Richtlijnen
- > Verbindingen naar mensen
- > Case studies plus resultaten
- > Eindrapportages, verslagen en ontwerpen
- > Niet alle ex- & impliciete kennis is opgenomen, maar wel alle belangrijke beslissingsonderwerpen

### U.S. Army - Center for Army Lessons Learned (CALL)

De vier stappen methode van CALL:

- > Identificeren van leermogelijkheden
- > Observeren en verzamelen van kennis
- > Ontwikkelen van kennisproducten
- > Inzetten van expertise

Eerst moet je weten waar interessante kennis gehaald kan worden. Deze ga je vervolgens verzamelen. Onderwijl observeer je de situatie, daarna plaats je de informatie op het intranet. Vervolgens wordt de informatie door een speciaal team geordend en geanalyseerd. De geordende kennis wordt dan aan andere delen van de organisatie getoond en tenslotte wordt de kennis naar een grotere groep verspreid.

### **Learning Histories (LH)**

Het gaat om een rapport van 20–100 pagina's. Het document is verdeeld in twee kolommen, in de rechter kolom komen de letterlijke verhalen en quotes van betrokkenen te staan. In de linker kolom komt het commentaar op deze verhalen en de aanvullende vragen die dit oproept. Het LH team bestaat uit externen en direct betrokkenen. Het verzamelen gebeurt idealiter tijdens het schrijven van het rapport i.p.v. achteraf.

Het proces bestaat uit zeven stappen: planning, interviews, data onderverdelen in thema's, schrijven van het verhaal, het verhaal valideren, verspreiden van de uitkomsten in de vorm van workshops en een publicatie van het rapport naar een groter publiek.

### **Richtlijnen**

- > De kennis behoefte wordt geïdentificeerd door het management
- > Kennis specialisten verzamelen en interpreteren de kennis
- > Kennis wordt tijdens het proces verzameld
- > Focus op de eindgebruiker
- > Het verhaal wordt vanuit verschillende oogpunten verteld

### **Barrières**

- > Het is te duur
- > Wanneer een les wordt geleerd worden we ook verplicht dit toe te passen

### **5. Expert Transfer**

Een kennisuitwisseling dat nodig is wanneer zich een ongewoon technisch probleem voor doet en er andere experts nodig zijn om het op te lossen. Het gaat om specialistische, technische problemen die niet aan de hand van standaard handboeken op te lossen zijn.

### **Buckman Labs - Tech forums**

De basis vraag die gesteld wordt is: "Does anybody know...?". De vragen zijn verdeeld over 24 onderwerpen. Ieder onderwerp heeft een domeinmanager die verantwoordelijk is voor het antwoord, door zelf het antwoord te geven of iemand te vinden die het antwoord kan geven. Elk domein heeft een

documentalist die de gegevens ordent en kijkt of er in de bibliotheek een antwoord is te vinden.

### **Tandem - Second class mail**

Dit zijn e-mails die voor de gehele organisatie zijn bedoeld. Een groot deel hiervan zijn praktische, technische vragen die door gemiddeld 7 mensen worden beantwoord. In deze organisatie is onderzoek gedaan om te achterhalen waarom mensen antwoord geven. Het bleek dat dit komt doordat mensen een 'goede organisatie burger' willen zijn.

### **Chevron – Best Practice Resource Map**

Het begon in de vorm van een hardcopy landkaart. Vanwege het flexibele karakter van de informatie is men redelijk snel over gegaan op het intranet. Alle kennisgebieden en Communities of Practice worden op deze site getoond, inclusief contactpersoon en e-mail adressen.

### **Richtlijnen**

- > Monitoren en ondersteunen van elektronische forums
- > Je hebt een monitoring rol nodig
- > Vragen moeten beantwoord worden
- > De reacties worden gearchiveerd
- > Er moeten algemene richtlijnen zijn
- > Hou rekening met culturele verschillen
- > Je kunt op verschillende manieren mee doen, van actief tot passief

### **Barrières**

- > Onze technologie is niet geavanceerd genoeg om mensen met elkaar in contact te brengen
- > Onze mensen zijn niet gewend om met computers om te gaan

### **Blik op de praktijk**

Kijkend naar de vijf verschillende vormen van kennisverspreiding valt op dat het verspreidingsproces het meest succesvol is wanneer het goed past bij de soort kennis. Wanneer je een keuze moet maken voor een verspreidings-systeem kunnen de volgende vragen helpen:

- > Zal hetzelfde team de kennis gebruiken of gaat het om een ander team?
- > Is de kennis expliciet of impliciet?
- > Heeft de kennis wel of niet impact op de gehele organisatie?
- > Is de kennis routinematig? Wordt de kennis regelmatig gebruikt?

Elke soort transfer proces is geschikt voor een bepaald soort kennis, het is daarom aan te raden verschillende verspreidingsprocessen te gebruiken.

De wijze van kennisverspreiding in een organisatie is medebepalend voor de manier waarop over kennis gedacht wordt. Er zijn drie verschuivingen zichtbaar ten opzichte van het perspectief op kennis, namelijk:

1. *Kennis komt van de expert -> kennis kan van iedere persoon komen die zich bezig houdt met bepaald soort werk*

Dus geen hiërarchisch kennisverspreiding meer van de top-expert naar de rest, maar gelijkwaardige uitwisseling van kennis. Een van de voordelen van de gelijkwaardige uitwisseling is dat het 'not invented here' syndroom minder sterk speelt omdat het andere team ook ideeën van jou gebruikt. Dit wil niet zeggen dat alle kennis die ergens in de organisatie ontwikkeld wordt van belang is voor de rest van de organisatie. De keuze of de kennis wel of niet wordt gebruikt, ligt in de handen van het ontvangende team.

2. *Kennis komt van individuen -> kennis komt van groepen/communities*

Dat kennis aan individuen is gekoppeld komt doordat ons school systeem op die manier is ingericht. Veel ideeën kunnen echter niet door één individu worden ontwikkeld, daar is interactie tussen mensen voor nodig. Dit betekent in de organisatiepraktijk dat beloningssystemen hierop moeten worden aangepast. Dat wil niet zeggen dat alle beslissingen ook democratisch genomen dienen te worden.

3. *Kennis is stabiel -> kennis is dynamisch*

Deze verandering van denken heeft tot gevolg dat bijvoorbeeld de metafoor van kennis en een 'warenhuis' waar je alle kennis netjes geordend op de planken kunt leggen, vervangen zal moeten worden door de metafoor van stromend water dat slechts gestimuleerd en gestuurd kan worden. Oftewel veel minder directe controle.

De kennisverspreidingssystemen in dit boek hebben met elkaar gemeen dat ze uit verschillende componenten bestaan die elkaar ondersteunen. Om een dergelijk systeem te kunnen ontwikkelen moet rekening worden gehouden met de volgende kritische succesfactoren:

- > Een sterke relatie met de organisatiedoelen
- > Een heldere focus op een specifieke doelgroep
- > Deze groep moet een duidelijk voordeel hebben bij het gebruik van deze kennis
- > Het monitoren van het systeem
- > Concrete verantwoordelijkheid voor de kennisverspreiding
- > Een systeem eigenaar die controle houdt over het systeem

Dixon sluit haar boek af met een aantal handvatten voor het starten van een kennisdeel initiatief:

- > Selecteer een afdeling die geïnteresseerd is in het verspreiden van kennis
- > Installeer een stuurcomité met mensen uit alle delen van de organisatie die

betrokken zijn voor het bedenken van het strategische deel

- > Kennisdiagnose: “Welke kennis is aanwezig?, Welke kennis is nodig? Wat zijn de kritieke processen? Wat is al aanwezig? Wat zijn de barrières? Wie zijn de stake holders?” etc..
- > Ontwikkel het framework voor de kennisverspreiding
- > Identificeer organisatiedoelen en de kennisgebieden die daar aan gekoppeld zijn
- > Identificeer de geschikte soort kennisverspreiding methode voor elke soort kennis
- > Lokaliseer interessante informele systemen die ondersteund en verder ontwikkeld kunnen worden
- > Zorg voor inkomsten en investeringen in het systeem
- > Ontwikkel een geïntegreerd systeem voor kennisverspreiding

### **Mooie kijk**

Samengevat biedt dit boek een mooie kijk op theorie en methoden voor het verspreiden van kennis. Een van de betere aspecten van Dixon's boek is haar gebruik van cases om te illustreren hoe er verschillende vormen ingezet kunnen worden in specifieke situaties. Hoewel het boek een sterke focus heeft en zorgvuldig geschreven is, is het niet direct praktisch te noemen voor kennismanagers die *direct* aan de slag willen. Volgens Dixon is er geen 'one-size-fits-all solution', maar haar ervaringen en inzichten maken Common Knowledge een heel waardevolle bron voor kennis en inspiratie.

### **Meer informatie**

Voor meer informatie verwijzen wij u naar [www.dnv.nl/km](http://www.dnv.nl/km). U kunt ook contact met adviseur Franka van Alphen opnemen via e-mail ([franka.van.alphen@dnv.com](mailto:franka.van.alphen@dnv.com)) of tel. 030-2308900.