

Impliciete kennis expliciteren, ontdek de verborgen schatten in uw organisatie

Kennisbeheer blijft een actueel thema binnen organisaties vandaag de dag. Naast de groeiende aandacht die er de laatste jaren was voor allerlei IT-tools die bruikbaar zijn voor het opslaan en efficiënt beheren van kennis, komt de laatste tijd het 'menselijke aspect' van kennismanagement steeds meer op de voorgrond. Het begrip kennis wordt in deze context erg ruim opgevat, niet enkel domeinspecifieke kennis is van belang, ook vaardigheden, overtuigingen, assumpties, waarden en attitudes van medewerkers worden als waardevolle kennisbronnen binnen organisaties beschouwd. Centraal in het denken over de 'menselijke kant' van kennismanagement staan de begrippen 'expliciete' en 'impliciete' kennis:

Expliciete kennis: is kennis die geformaliseerd en gecodeerd is en die gemakkelijk overdraagbaar is.

Impliciete kennis: is kennis die de gestolde ervaring van het handelende individu omvat en opgebouwd is uit een model van de wereld (overtuigingen, gezichtspunten, waarden en knowhow). Deze kennis is moeilijker overdraagbaar [Nonaka en Takeuchi, 1995].

Dergelijke impliciete kennis is vaak erg lastig om te beheren, maar het belang ervan voor de organisatie is groot. Het al dan niet expliciteren van deze kennis heeft o.a. gevolgen voor volgende processen binnen een organisatie:

- Kennismanagement: Zolang kennis impliciet blijft – en dus vervat in het functioneren van individuele medewerkers – is deze erg moeilijk toegankelijk voor de rest van de organisatie. Het is als het ware een verborgen kapitaal, waarmee de organisatie niet onmiddellijk mee investeren kan. Daarbij komt dat de verliezen erg groot kunnen zijn wanneer ervaren medewerkers de organisatie verlaten en hun kennis dus ook uit de organisatie verdwijnt.
- Veranderingsmanagement: Veranderingsmanagement is maar succesvol wanneer er uitgegaan wordt van de reële beginsituatie waarin medewerkers zich bevinden. Dit houdt in dat ook de impliciete

kennis van medewerkers in de analyse van de beginsituatie moet worden opgenomen. Zoniet vormt deze later vaak een blokkade voor effectieve gedragsverandering. Anderzijds zorgt deze impliciete kennis vaak voor de versterking van misvattingen en vooringenomenheden die bij medewerkers leven. Deze worden door de socialisatieprocessen van medewerker op medewerker doorgegeven en werken verstarring en veranderingsresistentie in de hand. Medewerkers die bijvoorbeeld door een vroegere slechte ervaring met een leidinggevende een aantal overtuigingen hebben opgebouwd rond leiderschap, kunnen vaak moeilijk een constructieve relatie met een nieuwe leidinggevende aangaan zolang de negatieve ervaring uit het verleden niet werd besproken en gerationaliseerd.

- Opleidingsbeleid: Prof. Eric Decorte beschrijft in zijn theorie over krachtige leeromgevingen het cumulatieve aspect van leren. In zijn visie is leren pas doelmatig wanneer het aansluiting zoekt bij en verder bouwt op de reeds aanwezige kennis bij de leerder. Wil men dus dat opleidingsinspanningen een vruchtbare voedingsbodem vinden, dan dient voorkennis - ook diegene die impliciet is - geactiveerd te worden. Daarbij komt dat medewerkers vanuit vroegere ervaringen ook rond 'leren en instructie' een aantal assumpties hebben opgebouwd die hun huidige leerprocessen beïnvloeden. Wanneer zij zich op een onbewuste manier laten leiden door deze assumpties, is het vaak moeilijk voor hen te leren in een context die vanuit een andere visie op leren vertrekt.
- Kritisch reflectief werkgedrag: Met dit concept verwijst men naar een bepaald werkgedrag van medewerkers dat de volgende competenties omvat: het publiekelijk kritische vragen stellen, het openbaar maken van je visie, het uitnodigen van anderen om hier feedback op te geven en experimenteren met nieuwe werkmethoden en werkgedrag.¹ Dergelijk werkgedrag maakt het mogelijk voor organisaties om hun menselijk potentieel optimaal te benutten en continue verbetering en innovatie alle kansen te geven. Een noodzakelijke voorwaarde is echter dat medewerkers de competenties hebben en de gelegenheid krijgen om hun impliciete kennis te expliciteren.

In elke organisatie bestaat er een voortdurende wisselwerking tussen impliciete en expliciete kennis. De processen die de transformatie van het ene soort kennis naar de andere mogelijk maken, worden door Nonaka

¹Van Woerkom, M. *Kritisch reflectief werkgedrag: interactie tussen organisatie en individu*. In *Leren op de werkplek*. 's-Gravenhage 2004 Reed Business Information

en Takeuchi kennisconversieprocessen genoemd; [Nonaka en Takeuchi, 1995]. In onderstaande tabel stellen wij deze wisselwerking visueel voor:

	Impliciete kennis	Naar expliciete kennis
Impliciete kennis van	Socialisation	Externalisation
Expliciete kennis	Internalisation	Combination

- Wanneer een individu onbewust zijn kennis doorgeeft aan een ander individu (bijvoorbeeld door modelgedrag), dan wordt er uit impliciete kennis nieuwe impliciete kennis gegenereerd.
- De creatie van expliciete kennis uit expliciete kennis gebeurt wanneer een individu of een organisatie, bestaande expliciete informatie samenvoegt tot een nieuw geheel aan expliciete informatie.
- Impliciete kennis kan worden omgezet in expliciete kennis door deze uit te dragen. Concreter betekent dit dat impliciete kennis gearticuleerd wordt in expliciete concepten zoals procesbeschrijvingen, procedures, modellen en theorieën.
- De laatste vorm van kennisconversie is dat expliciete kennis naar impliciete kennis wordt geconverteerd. Dit gebeurt wanneer expliciete kennis door individuen worden geïnternaliseerd. Deze overdracht gebeurt meestal onbewust en de nieuwe opgedane kennis wordt bijgevolg als vanzelfsprekend beschouwd.

In dit artikel spitsen we ons voornamelijk toe op één van deze kennisconversieprocessen, namelijk het expliciteren van impliciete kennis (in bovenstaande tabel 'externalisation' genoemd). Graag geven we u een aantal richtlijnen mee waardoor u dit 'verborgen kapitaal' in uw organisatie optimaal kan benutten. We willen wel even benutten dat op

lange termijn enkel een geïntegreerde aanpak maximaal vruchten afwerpt. Dit betekent dat zowel vanuit de HR zijde als vanuit het beleid en het leiderschap binnen de organisatie er gezamenlijke inspanningen moeten worden gedaan, die allen vanuit dezelfde visie vertrekken. Betekent dit dat het een 'alles-of-niets-verhaal' is? Zeker niet! Het omgaan met en ontwikkelen en beheren van kennis is iets dat sterk verbonden is met de organisatiecultuur en die verander je enkel door geleidelijk en stapsgewijs te werk te gaan. Onderstaande tips zetten u alvast op weg:

- **Stimuleer reflectie doorheen alle opleidingsinitiatieven:**

Zonder te reflecteren, zonder terug te belijken op zijn/haar handelen (ervaringen, activiteiten), gedachten (kennis, inzichten) of houding (emoties, gevoelens), krijgt iemand niet gemakkelijk zicht op en inzicht in zijn kunnen, en zonder dat kan iemand zijn bekwaamheden niet gemakkelijk verder ontwikkelen, in de zin van: aanvullen, verbeteren, vervangen, laten aansluiten bij of combineren met andere handelingen, gedachten en houdingen.² Of het nu gaat om on-the-job of off-the-job opleidingsinitiatieven, probeer telkens de opleider/coach te stimuleren om reflectie als integraal onderdeel van de opleiding te zien. Het expliciteren van impliciete kennis vraagt immers noodzakelijkerwijze om voorgaande reflectie. Zorg er ook voor dat alle stakeholders die van ver of dichtbij bij het opleidingsgebeuren betrokken zijn de waarde van reflectie in leerprocessen (er)kennen.

- **Organiseer/stimuleer intervisie**

Intervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering waarbij medewerkers een beroep doen op collega's om mee te denken over persoon- en functiegebonden vraagstukken en knelpunten uit de eigen werksituatie. Dit meedenken gebeurt niet enkel door het aandragen van oplossingen maar door het stellen van vragen om zo met behulp van eigen analytisch en probleemoplossend vermogen zicht te krijgen op het ingebrachte probleem en hoe hierin te handelen.³ Medewerkers dienen ruimte te krijgen binnen hun takenpakket en hun

- **Neem het stimuleren van 'externalization' op als kerncompetentie voor leidinggevend**

² Vos, H en Vlas, H. *Reflectie en Actie*. Dinkel Instituut, Universiteit Twente 2000

³ <http://www.zelfontplooiing.nl/intervisie.htm>

Uit onderzoek blijkt dat vertrouwen in zichzelf en de eigen competenties de meest kritische voorwaarde is tot explicitering van impliciete kennis en reflectie. De medewerker moet immers zijn vertrouwde handelingen, gedachten, houdingen durven verwoorden, ter discussie kunnen stellen, accepteren dat die in de nieuwe omstandigheden niet meer voldoende zijn, en om kunnen gaan met de mate van onzekerheid die dat teweeg brengt.

Stijl leidinggeven door coachend leidinggeven positief leerklimaat creëren

Functioneringsbegeleiding, vergaderingen

Valkuil, kritisch reflectieve medewerkers zijn lastpakken

- **Investeer blijvend in de communicatieve vaardigheden van medewerkers**

Communicatieve vaardigheden zijn als het ware het noodzakelijke 'smeer' dat de explicitering van impliciete kennis faciliteert.

- **verstevigen van vertrouwen in directie en management** (wederzijdse verwachtingen expliciteren en hierover in gesprek blijven)

- **Zelfstandigheid en afwisseling in functies**

Vanuit efficiëntieredeneringen naar het primaire proces toe (de kernactiviteiten van een organisatie), beslisten vele organisaties in het verleden om afdelingen op te richten op basis van gelijksoortigheid van taken. Deze inrichting is in sé wel efficiënt omdat het werk routinematig wordt. Maar anderzijds staat een dergelijke organisatiestructuur vernieuwing in de weg.

Conclusie

Met vriendelijke groeten

Het MCR-team

MCR open opleidingen

- Train-the-Trainer
- Interpersoonlijke communicatie en Assertief reageren

- Conflicthantering en onderhandelingstechnieken
- Coachend leidinggeven voor eerstelijnsleidinggevenden

MCR opleidingen op maat

Alle open opleidingen kunnen ook op maat georganiseerd worden. Daarnaast biedt MCR opleidingen op maat aan in volgende domeinen:

- Motiverend leidinggeven
- Vergadertechnieken
- Coaching
- Presentatietechnieken
- Klantgericht communiceren
- Teambuilding

Voor meer informatie:
info@mcr-bvba.be of 016/298338