

Kennis is macht – maar informatie delen is effectief

Delen van kennis leidt tot een kwalitatief betere beslissing

Een lerende organisatie gaat harder vooruit als kennis wordt uitgewisseld. Kennismanagement is een manier om dit proces te faciliteren. Maar in hoeverre is dit proces concreet te managen? Helpt het, als je in een overlegsituatie het delen van informatie als expliciete taak aanwijst? Met het promotieonderzoek van Wendy van Ginkel wordt duidelijk dat de expliciete inzet van (impliciete) kennis begint bij gedragsverandering en dus bij bewustwording.

Erik Bouwer

“**B**elangrijke beslissingen in organisaties worden veelal aan groepen overgelaten, omdat men ervan uit gaat dat groepen over meer relevante informatie beschikken dan individuen. Men denkt dat hierdoor betere beslissingen kunnen worden genomen. Maar uit onderzoek blijkt dat groepsleden het vaker belangrijker vinden om het met elkaar eens te worden dan om informatie uit te wisselen.” Wendy van Ginkel, onlangs gepromoveerd op *The use of distributed information in decision making groups* legt in haar proefschrift uit dat op deze manier beslissingen worden doorgedrukt, terwijl de kans reëel is dat niet alle relevante informatie is gebruikt. Informatie die algemeen bekend is, wordt binnen een groep meer besproken dan informatie die alleen bij individuen bekend is. Is daarmee dan niet juist het bewijs geleverd dat mensen de natuurlijke aanleg hebben om kennis *niet* te delen? Van Ginkel vindt het te ver gaan om te stellen dat het een natuurlijke aanleg zou zijn. “Maar mensen hebben wel onvoldoende het besef dat het delen van informatie belangrijk is bij besluitvorming in teams. Het gaat dus niet alleen om het niet willen, maar ook om onvoldoende bewustzijn.”

Resultaat belangrijker dan het proces

Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar de weerstanden die mensen kunnen hebben bij het delen van informatie, lijkt het er op dat teamleden vooral *onbewust onbekwaam* zijn in plaats van niet bereid. “Zelfs als mensen volkomen bereid zijn – er zijn in die situatie dus geen factoren die de uitwisseling in de weg staan – wordt informatie niet altijd gedeeld. Het is natuurlijk ook de vraag of dat overal en altijd noodzakelijk is.”

Deelnemers aan vergaderingen hebben een opvatting over de rol van informatie tijdens een vergadering. Van Ginkel: “Hierbij speelt mee dat mensen te veel gefocust zijn op het uiteindelijk moeten bereiken van een bepaalde overeenkomst, een consensus. Dat doel is natuurlijk ook belangrijk binnen een team, maar de focus ligt dus sterk op het bereiken van een beslissing en niet zo zeer op het zo goed mogelijk uitwisselen van kennis. Er wordt een stap overgeslagen.” Die stap is in haar onderzoek aangeduid als *informatie elaboratie*: het voorafgaand aan een discussie om tot een besluit te komen nagaan wie over welke informatie beschikt en deze informatie actief integreren. Geen *kennismanagement*, maar kennis(ver) *werken*.



Foto Erik Bouwer

Wendy van Ginkel: "De drempel om het niet eens te zijn met iemand moet verlaagd worden."

Groepen zijn conservatief

Het is de vraag in hoeverre het in de praktijk van alledag haalbaar is om het gedrag van mensen te veranderen. Sceptici wijzen op de vele belemmeringen voor het delen van kennis. Zo zouden groepen bijvoorbeeld conservatief zijn in het denken. Bij groepsdenken worden weliswaar meer risico's genomen, maar dat wordt veroorzaakt doordat individuen zich minder verantwoordelijk voelen in een groep. Homogene en hechte groepen kennen een hogere productiviteit, maar sociale cohesie zorgt er voor dat groepsleden zich conformeren aan binnen de groep overheersende attitudes. Individueel hebben daarnaast het besef dat kennis een economische en politieke waarde heeft. *Personal branding* en *personal marketing* zijn hot items in de kenniseconomie waarbij mensen de waarde van hun eigen kenniskapitaal gaan inzien en uitbouwen. Daarin zou welbeschouwd ook aandacht moeten zijn voor de competentie om die kennis juist te delen, maar voor hetzelfde geld wordt kennis in de context van personal branding steeds meer beschouwd als kapitaal. Van Ginkel: "Er is onderzoek gedaan naar het bezit van informatie, waaruit blijkt dat mensen een soort *ownership bias* kunnen hebben: ze hechten meer waarde aan hun eigen informatie, die ze geloofwaardiger vinden. Wat in mijn onderzoek niet, maar in het bedrijfsleven absoluut wel een rol speelt, is het gegeven dat mensen niet bereid zijn tot het uitwisselen van bepaalde informatie – omdat men het gevoel heeft dat er misschien misbruik van wordt gemaakt of men een bepaalde positie denkt te verliezen."

Kennis delen?

Hoe kan je als manager in deze poel van tegendraadse krachten nog aan kennis delen werken? Van Ginkel: "Het is van belang om een onderscheid te maken in creatieve taken en probleemoplossingstaken. De laboratoriumsituatie uit het onderzoek (zie kader) is vooral gericht op het oplossen van een probleem. Als het gaat om creatieve taken, dan is er behoorlijk wat bewijs dat individuen creatiever kunnen zijn dan groepen. Maar het staat vast dat er iets moet gebeuren met een groep om de potentie tot het delen van kennis te verzilveren. Een groep moet er op gewezen worden dat informatieuitwisseling en elaboratie belangrijk zijn voor een goede besluitvorming in een team."

"In groepen met een hoge mate van cohesie, waar men prettig met elkaar wil samenwerken, kan het soms belangrijk zijn om unanieme beslissingen te nemen en niet af te wijken van de meerderheid. Je kunt dat proces wel tegengaan, bijvoorbeeld door een groepsleider aan te wijzen die leden actief stimuleert om zich niet te snel neer te leggen bij de meerderheid, maar zelfs informatie uit te wisselen op het moment dat de groep het al min of meer eens is geworden."

De rol van de manager

Met alleen het beklemtonen van het belang van informatie delen ben je er dus niet. Er zijn meerdere processen die je zult moeten aanpakken. Van Ginkel: "We hebben in één onderzoek aangetoond dat de psychologische veiligheid – de mogelijkheid om afwijkende standpunten te ventileren zon-

Studenten (voor ruim 86 procent afkomstig uit de business administration opleiding van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam) werden verdeeld over drie condities:

1. Elaboratie-instructie met nadruk op de taak van delen,
2. Elaboratie-instructie zonder nadruk op de taak van delen en
3. Een controlegroep. Proefpersonen werden in groepjes van drie of vier personen ingedeeld. De groepsleden kregen allen dezelfde rol en hetzelfde doel toebedeeld: het organiseren van een klein winkelcentrum dat een bakkerij, een groenteboer en een bloemenwinkel omvat.

De deelnemers kregen te horen dat ze moesten functioneren als een onafhankelijk adviesorgaan dat de drie winkels zou moeten helpen bij het nemen van een besluit over a) de temperatuur van het winkelcentrum, b) de onderlinge verdeling van onderhoudskosten en c) de organisatie van marketingcampagnes.

Alle deelnemers kregen informatie over de voorkeuren van de drie winkels en het relatieve belang van de drie vraagstukken voor de winkels. Bovendien kregen de deelnemers de instructie om de belangen van alle drie de winkels mee te nemen. De groepsleden kregen elk als individu specifieke informatie aangeboden waar andere groepsleden niet over beschikten. Om te komen tot kwalitatief goede besluiten was het combineren van die verschillende informatieonderdelen noodzakelijk. Groepsleden werden geïnformeerd over het feit dat niet ieder

groepslid over dezelfde informatie beschikte.

De respondenten uit de eerste conditie kregen vooraf en individueel (dus niet als groep) informatie over de taak om informatie uit te wisselen waarbij bovendien werd gesteld dat andere groepsleden mogelijk licht afwijkende instructies zouden kunnen hebben, waar respondenten uit de tweede conditie deze informatie als groep ontvingen en bovendien de opdracht en de tijd kregen om hun instructies in de groep hardop voor te lezen. Na de opdracht werd via een vragenlijst onderzoek gedaan naar de individuele taakopvattingen aan de hand van vijf stellingen voorzien van een zevenpuntsschaal. Een voorbeeld van een stelling is: "Het was belangrijk om de groepsbeslissing te baseren op zo veel mogelijk informatie." Uit de resultaten komt naar voren dat groepen met een expliciet gedeelde taakopvatting meer informatie bespreken en met beslissingen van een betere kwaliteit kwamen.

Groepen zonder leider presteerden opvallend genoeg niet beter, wel is het zo dat een leider met de expliciete taakopvatting om kennis te delen betere besluiten bereikte dan de leider die het bereiken van overeenstemming als opdracht had.

Wendy van Ginkel, arbeids- en organisatie psycholoog, is in januari 2007 gepromoveerd aan het Erasmus Research Institute of Management (ERIM) Rotterdam. Haar proefschrift is te vinden op http://repub.eur.nl/publications/eco_man/erim/erim3/107206425/. Wendy van Ginkel is momenteel werkzaam als onderzoeker aan hetzelfde instituut.

der dat het consequenties heeft voor je positie in de groep – een belangrijke vervolgstap kan zijn. De drempel om het niet eens te zijn met iemand moet verlaagd worden."

Is het stimuleren van informatieuitwisseling een taak voor de leider of moeten groepsleden vooral zelfstandig en intrinsiek gedreven inzien dat het delen van informatie belangrijk is?

"Er zijn meerdere manieren om mensen zo ver te krijgen dat ze informatie gaan uitwisselen. Een voorzitter of manager kan het goede voorbeeld geven, kan expliciet doorvragen wanneer iemand met weinig of geen informatie komt. Je kunt mensen ook aansporen om informatie uit te wisselen."

Het is een moeilijke klus voor de manager om een beeld te krijgen van de mate waarin zijn teamleden in staat zijn tot het delen van informatie: mensen hebben altijd een persoonlijke agenda. "Ervaring met een bepaald team zal helpen, maar soms zal het pas achteraf duidelijk worden hoe het zit", aldus Van Ginkel.

Groepen

Met alle beperkingen die groepen hebben, zou je kunnen stellen dat kennisproductie de meeste kans van slagen heeft als het delen van informatie niet *binnen* groepen, maar vooral



“Er wordt meer kennis uitgewisseld wanneer inzichtelijk is wie welke kennis bezit.”

tussen groepen zou plaatsvinden. Is dat geen pleidooi om samenwerkingsvormen zoals vergaderen anders te organiseren, bijvoorbeeld door altijd een lijntje te houden met een groep die buiten het team staat? Van Ginkel: “De vraag is dan wat je onder een team verstaat. Een team kan op zichzelf al zijn samengesteld uit verschillende disciplines of vestigingen van een organisatie. Maar soms is de informatie niet aanwezig binnen zo’n team en dan kan het geen kwaad om buiten dat team te gaan zoeken. Bij groepen in organisaties spelen factoren als politiek en macht natuurlijk een sterkere rol. Die factoren speelden in de laboratoriumsituatie geen rol, maar ze maken de praktijk veel complexer. Er is binnen de sociale psychologie nog relatief weinig onderzoek gedaan naar rede-

nen waarom mensen bepaalde informatie niet willen delen of juist informatie op een vertekende wijze willen presenteren.”

Leg uit wat kennis delen is

Kennismanagement 2.0 is, zo wordt algemeen gesteld, vooral een sociaal (leer)proces. “Er is onderzoek gedaan naar de werking van Group Decision Support Systems: via elektronische systemen uitwisselen van informatie. De resultaten zijn verschillend: soms wordt er niet meer, maar juist minder aan informatieuitwisseling gedaan”, zegt Van Ginkel.

Mensen zouden – los van overlegsituaties en groepsbesprekingen – actiever aan de slag kunnen met het in kaart brengen van hun eigen kennis. “Bijvoorbeeld: in hoeverre is mijn kennis relevant voor het onderwerp waar we zo een beslissing over gaan nemen. En welke kennis moet ik overdragen aan een ander? Wat weten de andere mensen in een groep mogelijk wel en niet?”

In dat opzicht ziet Van Ginkel aanknopingspunten met kennisystemen: “Er wordt meer kennis uitgewisseld wanneer inzichtelijk is wie welke kennis bezit. Dat inzicht zou je bijvoorbeeld kunnen inzetten voorafgaand aan een besluitvormende vergadering.”

Naar het idee van Van Ginkel leeft kennismanagement vaak onvoldoende bij personeels- en HR-managers. Als je van kennis een effectieve productiefactor wil maken, zullen organisatieleden meer moeten stil staan bij het belang van kennis delen: “HR zou mensen die geen ervaring hebben met het nemen van beslissingen in teams, kunnen trainen als het gaat om bewustzijn op het gebied van kennis, informatie, informatie delen. Ook voorzitters en leiders zou je bewuster kunnen maken. En daarnaast zou je het moeten blijven monitoren: de aandacht voor informatieuitwisseling mag niet wegzakken.” **IK**