

NANCY DIXON

Common knowledge



2000

Door **Suzanne Verdonschot**



INLEIDING

De treffende titels van artikelen van Nancy Dixon maken me altijd meteen nieuwsgierig. Ze zorgen ervoor dat je direct begint te bladeren en te lezen. Bijvoorbeeld (in het Nederlands vertaald): ‘Heeft uw organisatie soms een vraagprobleem?’ of ‘De verwaarloosde ontvanger van kennisdelen’. In zulke artikelen weet ze treffend een voor veel organisaties herkenbaar probleem te verwoorden. En ze biedt een nieuw perspectief of concrete handvatten om ermee aan de slag te gaan.

Ik raakte steeds nieuwsgieriger naar wat Nancy Dixon eigenlijk drijft om over dit soort problemen en oplossingen te schrijven, dus heb ik het haar gevraagd. Zij antwoordde als volgt: ‘Er is een groter vraagstuk dat ik altijd in mijn achterhoofd heb. Ik geloof dat de wortel van veel problemen in organisaties en in de maatschappij te maken heeft met ons onvermogen om zelf begrepen te worden en om te begrijpen wat anderen bedoelen. Conversatie is ons enige middel om daarin iets te doen — en het is een armoedig middel. In mijn werk probeer ik vaardigheden aan te reiken die helpen bij het voeren van effectievere gesprekken. Mijn weblog noemde ik “Conversation matters”. Dat is voor mij precies de kern.’ Gesprekken zijn een belangrijk vehikel voor het delen van wat Nancy Dixon *common knowledge* noemt, de bijzondere ervaringskennis van medewerkers die essentieel is voor organisaties. Niet het inloggen in een ICT-systeem, maar het ontmoeten van mensen en het in gesprek gaan is hierbij de sleutel. Dit hoofdstuk gaat verder in op deze vorm van kennis en over hoe je daar nog meer gebruik van kunt maken.

THEORIE

Biografie van Nancy Dixon

Doctor Nancy Dixon werkt als onderzoeker en adviseur. Ze maakt veel gebruik van kwalitatieve methoden, diepte-interviews en etnografische tools. Ze schreef diverse boeken en artikelen over hoe organisaties leren.

Nancy Dixon ziet conversaties als het meest effectieve middel om kennis te delen. Volgens haar zijn de woorden die we kiezen, de vragen die we stellen en de metaforen die we gebruiken om onszelf nauwkeurig uit te drukken, cruciaal. Ze bepalen ons succes in het creëren van nieuwe kennis en het delen ervan met anderen. Haar boeken en artikelen gaan steeds in op deze gedachte en laten zien hoe dit proces is vorm te geven binnen organisaties.

Het werk van Dixon is daarmee goed te plaatsen in een traditie waarin de nadruk niet ligt op het (los van het werk) organiseren van leren in bijvoorbeeld een opleiding of cursus, maar waarin het werk zelf wordt gezien als belangrijke omgeving voor leren en het delen van kennis. In de jaren negentig van de twintigste eeuw



NANCY DIXON

kreeg deze traditie langzaam de overhand. In plaats van trainingen en cursussen naast het werk kwam de nadruk te liggen op het leren tijdens het werk en van het werk, bijvoorbeeld door te leren van goede voorbeelden elders, door expertise van collega's in te zetten, of door het organiseren van een reflectiebijeenkomst om lastige situaties en oplossingen uit te wisselen.

Tegenwoordig vinden we het haast vanzelfsprekend om de werkplek zelf te zien als de voornaamste omgeving voor het delen van kennis en het stimuleren van leren. Dat is mede te danken aan denkers zoals Dixon, die hebben bijgedragen aan onze kennis over de werkomgeving als leeromgeving.

In 2000 publiceerde Dixon het boek *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Inspirators voor Dixon, die haar werk naar eigen zeggen sterk beïnvloed hebben, zijn Chris Argyris, Karl Weick, Reg Revans, Ron Heiftz en Peter Block. Het werk en de denkbeelden van Argyris en Weick worden elders in dit boek besproken.

Het concept van 'common knowledge'

De tijd is voorbij dat organisaties veel geld investeerden in geavanceerde ICT-systemen met de bedoeling de kennis van medewerkers vast te leggen en ervoor te zorgen dat er meer kennis gedeeld wordt. Het klinkt zo eenvoudig: we willen aandacht besteden aan kennismanagement en daarom bouwen we een ICT-systeem. Inmiddels weten we dat het een illusie is. Medewerkers zijn maar moeilijk warm te krijgen voor het toevoegen van informatie aan de database en dat maakt het weer minder aantrekkelijk om het systeem te raadplegen. Zo zijn vele neerwaartse spiralen ontstaan die ervoor zorgden dat het kostbare en veelbelovende ICT-systeem uitliep op een teleurstelling. Maar, als kennis zo belangrijk is, hoe kunnen we er dan voor zorgen dat we ontwikkelde kennis herkennen, delen en doorleren?

Dixon biedt een verfrissend perspectief op deze voor veel organisaties herkenbare vragen. Het heeft er niet mee te maken dat medewerkers geen kennis zouden willen delen. Dat is een misverstand, mensen willen in feite niets liever. Alleen doen ze dat door elkaar verhalen te vertellen, door een collega met een probleem te helpen, door te vertellen over hun eigen ervaringen. En het is *dé* kennis, die verteld wordt in persoonlijke verhalen en die moeilijk te vangen is in een database, die essentieel is voor organisaties om bijzondere dingen tot stand te brengen, nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en hun eigen werkwijze te verbeteren. Niet de kennis over klanten of over de markt die in feite vrij beschikbaar is voor iedereen, zal voordeel opleveren. Het gaat erom de bijzondere ervaringskennis van medewerkers te herkennen, goed te benutten en onderling te delen. Nancy Dixon noemt deze kennis *common knowledge*.

Geen algemene kennis

De Nederlandse vertaling van common knowledge ligt niet direct voor de hand. In Nederland werd het begrip als onderdeel van de boektitel vertaald met ‘algemene kennis’. Een titel die niet de gehele lading dekt. Dit lijkt misschien op het eerste gezicht een triviale taalkwestie. Het interessante eraan is nu juist dat het iets laat zien van de opvatting over kennis die aan Dixons werk ten grondslag ligt. Begrippenparen, zoals ‘gemeenschappelijke kennis’, ‘gedeelde kennis’ of ‘gezamenlijke kennis’ zouden meer recht doen aan het oorspronkelijke concept van common knowledge. De ondertitel ‘How companies thrive by sharing what they know’ werd vertaald met ‘kennisoverdracht in organisaties’. Deze Nederlandse ondertitel lijkt haaks te staan op de manier waarop Dixon naar kennis en leren kijkt. Kennisoverdracht doet onmiskenbaar denken aan een lokaal met een alwetende expert of docent en gehoorzame leerlingen die de leerstof opnemen. Terwijl common knowledge juist níet verwijst naar dit soort consumptieve processen. In de opvatting van Dixon gaat het bij het delen van kennis om een groep actieve medewerkers die in de context van hun werk probeert te leren van wat elders gelukt is. Dit sluit het best aan bij een opvatting over kennis die hoort bij het pragmatisme en gesitueerd leren. Hierover meer in de volgende paragraaf.

Achterliggende opvatting over kennis

Common knowledge onderscheidt zich van andere kennisopvattingen, omdat het uitgaat van leren in de praktijk in een sociale omgeving. Dat past goed bij opvattingen over kennis die vallen onder de noemers ‘pragmatisme’ en ‘gesitueerd leren’ (Sauquet, 2004). Andere stromingen die ook een andere opvatting over kennis vertegenwoordigen, zijn bijvoorbeeld het behaviorisme en cognitivisme.

Binnen het behaviorisme wordt de context nagenoeg buiten beschouwing gelaten en speelt het leren van taken met behulp van straffen en belonen een belangrijke rol. Cognitivisme beschouwt leren als het verwerken van informatie en binnen deze stroming staat niet zozeer het gedrag centraal, maar de onderliggende cognitieve processen.

Pragmatisme, waar het werk van Dixon goed bij past, beschouwt leren als iets wat plaatsvindt in een bepaalde context. Het reflecteren op werksituaties en het ondernemen van nieuwe actie op basis van die reflectie, is hierbij een belangrijke vorm van leren. Dit sluit aan bij de cyclus van ervaringsleren die Kolb beschreef: concrete ervaring, reflectie op deze ervaring, conceptualiseren, experimenteren in nieuwe situaties (zie hoofdstuk 25). Een andere stroming waar het werk van Dixon bij past, is gesitueerd leren. Binnen deze school wordt leren gezien als participeren. Medewerkers zijn deel van een netwerk waarin het delen van verhalen, conversaties en taal belangrijk is.



NANCY DIXON

Kennis verbonden aan actie

Common knowledge verwijst naar kennis die nauw verbonden is aan actie. Het komt voort uit actie en het kan mogelijk door anderen weer gebruikt worden in actie. De kennis is niet te zien als een pakketje dat los kan bestaan van mensen. Maar kennis is te beschouwen als een persoonlijke bekwaamheid die nauw is verbonden aan mensen. Malhotra (1998) beschrijft —geheel in lijn met kennis als bekwaamheid— dat kennis gezien kan worden als een potentie voor actie die niet alleen afhangt van de opgeslagen informatie, maar ook van degene die iets dóet met deze informatie. Een voorbeeld om het verschil te duiden: een database kan heel goed een succesverhaal bevatten van een afdeling die er heel goed in is geslaagd om het ziekteverzuim terug te dringen, maar door het lezen van dit verhaal zijn medewerkers van een andere afdeling niet vanzelf in staat tot dezelfde prestatie. Zo'n database bevat in feite informatie over iemands kennis. Kennis is onlosmakelijk verbonden aan de persoon, de activiteit en de context waarin zij tot stand kwam. Het invoeren van informatie in een database kan in het beste geval anderen helpen om deze kennis te verwerven. Een aanvullend sociaal proces is hierbij vaak onontbeerlijk.

Common knowledge is een vorm van stilzwijgende kennis. Dit soort kennis is ontwikkeld door persoonlijke ervaringen. Het is geen boekenkennis of het soort kennis dat je opdoet op school als je de tafel van zeven leert, maar kennis die impliciet blijft. In dit soort kennis spelen persoonlijke overtuigingen en perspectieven een belangrijke rol. Stilzwijgende kennis (*tacit knowledge*) is een term die bekend werd door Michael Polanyi, hij benadrukte dat de meeste van onze kennis niet in woorden te vatten is. Als voorbeeld beschrijft hij het menselijke vermogen om gezichten te onderscheiden. We kennen mensen van gezicht en herkennen iemands gelaatstreken uit duizenden. Toch is het moeilijk hóe we precies dit gezicht eruit halen tussen al die andere gezichten. Precies deze kennis, die moeilijk is om expliciet te maken, die vervat zit in hoe je iets doet, daar gaat het om bij common knowledge.

Wat is common knowledge?

Bij common knowledge kun je denken aan de kennis die een bepaald team heeft over het ontwikkelen van een product, of het vermogen van een groep collega's om efficiënter te werken en het aantal klachten omlaag te brengen. Kennis uit boeken en databases is ook belangrijke kennis, maar die zal organisaties niet het gewenste concurrentievoordeel opleveren, omdat juist die kennis overal beschikbaar is. Dixon noemt dit common knowledge, omdat medewerkers in één organisatie vaak dezelfde of soortgelijke kennis bezitten.

Organisaties zouden in staat moeten zijn de ervaring die medewerkers opdoen tijdens het werk, te vertalen naar common knowledge. Dit vereist dat teams —want het meeste werk gebeurt in teams— een bepaalde ervaring opdoen tijdens hun werk, dat ze daar resultaat mee behalen én dat ze reflecteren op de relatie tussen de actie en de uitkomst ervan. Het vertalen van ervaring naar common knowledge vereist dus een doelbewuste activiteit. Zonder deze cyclus zouden teams keer op keer dezelfde fouten maken en, misschien nog erger, zouden ze niet in staat zijn opnieuw een succes te creëren. Naast het vertalen van ervaring, zouden teams ook hun opgedane kennis moeten delen met andere mensen in andere contexten. Op basis van een tweejarig onderzoek bij vijf grote organisaties die pioniers waren op het gebied van kennis delen, onderscheidt Dixon vijf manieren van kennis delen in organisaties.

Vijf manieren om te leren van elders ontwikkelde common knowledge

Dixon onderscheidt vijf verschillende vormen van ‘transfer’, overdracht van kennis die op één plaats ontwikkeld is naar collega’s die werken op een andere plaats.

1 SERIËLE OVERDRACHT

Bij seriële overdracht heeft een team kennis opgedaan in een bepaald project of door het doen van een taak en past deze kennis opnieuw toe in een nieuwe setting, waarin soortgelijke taken worden verricht. Hier kun je denken aan een team van installateurs die een kopieermachine aansluiten. Zij beschikken over kennis die nodig is om dit goed te doen. Zodra de machine is aangesloten, geïnstalleerd en getest, gaan ze door naar de volgende locatie. Hier gaan ze met een volgende machine aan de slag. Het bevorderen van deze vorm van transfer voorkomt het herhalen van kostbare fouten en helpt om efficiënter te werken. Een manier om deze vorm van transfer te bevorderen is bijvoorbeeld het houden van regelmatige (korte!) ontmoetingen:

- Organiseer deze ontmoetingen niet zodra zich een probleem, fout of succes heeft voorgedaan, maar als onderdeel van de dagelijkse of wekelijkse werkdag.
- Belangrijk is dat iedereen die betrokken is bij een bepaalde taak, aanwezig moet zijn. Zo kun je ‘het hele plaatje’ zien.
- Door regelmaat voorkom je dat mensen het gevoel hebben dat in deze bijeenkomsten schuldigen of winnaars worden aangewezen.

2 NABIJE OVERDRACHT

Kennis die door het ene team in een bepaalde context is ontwikkeld, wordt door een ander team toegepast in een vergelijkbare context. Bijvoorbeeld een team me-



dewerkers van een supermarkt heeft een slimme manier bedacht om te voorkomen dat kratten bier en pakken luiers ‘onder de toonbank’ de winkel uitgaan in plaats van via de kassa. Zij geven dit door aan een team van dezelfde supermarktketen elders in de stad. Dit wordt ‘nabije’ overdracht genoemd, niet omdat de teams zich in dezelfde stad bevinden, maar omdat het team dat de nieuwe werkwijze ontdekt heeft, veel overeenkomsten heeft met het andere team dat deze kennis ook gaat toepassen.

Bij deze vorm van kennisoverdracht is het inzetten van een elektronisch systeem —samen met specialistische overdracht— kansrijk. Bij seriële overdracht zijn deze systemen nauwelijks bruikbaar en bij verre overdracht al helemaal niet. Let bij het benutten van een elektronisch systeem op de volgende aspecten:

- Vul het gebruik van een database altijd aan met persoonlijke interactie. Dit helpt bij het versterken van de relaties tussen teams van verschillende locaties. Om deze vorm van overdracht te laten slagen moet het ‘ontvangende team’ het vertrouwen hebben dat de ‘aanbieder’ van de kennis betrouwbaar is.
- De controle van het systeem moet liggen bij de gebruikers. Niet op een centrale plek in de organisatie. Zij weten namelijk het beste wat er in zou moeten staan en in welk format.

3 VERRE OVERDRACHT

Een team dat nieuwe kennis heeft ontwikkeld voor het uitvoeren van niet-routinematig werk, maakt deze kennis beschikbaar voor een ander team dat deze kennis gebruikt voor een vergelijkbare taak elders in de organisatie. ‘Ver’ verwijst ernaar dat het bronteam en het ontvangende team heel verschillend kunnen zijn. Bijvoorbeeld een organisatieonderzoeker die met enkele collega’s een analyse wil maken van een probleem bij een klantorganisatie met de bedoeling advies te geven over de aanpak. Ze hebben veel data verzameld en kunnen wel wat hulp gebruiken bij de analyse en de interpretatie, zodat ze straks een kansrijke aanpak kunnen voorstellen. Hierbij roepen ze de hulp in van een team elders in de organisatie dat ervaring heeft met dit type klanten en vergelijkbare problematiek. De kennis waar het hier om gaat, is impliciet en nauw verbonden aan de situatie waarin zij is ontwikkeld. Aandachtspunten bij verre overdracht zijn:

- Het is van belang een herkenbare naam te geven aan dit proces van inschakelen van een ander team, zoals ‘peer assist’. Door het een naam te geven hebben medewerkers een manier om naar dit type hulp te verwijzen. En het is een manier om het te legitimeren. Gebruik niet het woord ‘hulp’ of ‘help’ in de naam.
- Het is steeds van belang om de kennis te vertalen naar de eigen situatie. Dit verdient aandacht.

4 STRATEGISCHE OVERDRACHT

Bij deze vorm van overdracht gaat het om kennis die beschikbaar is in diverse teams binnen de organisatie. Deze kennis is nodig om een strategische taak te vervullen die niet zo vaak voorkomt, maar die wel van belang is voor de hele organisatie. Denk bijvoorbeeld aan het ontwikkelen van een nieuw product. Eén team kan hier iets bijzonders in voor elkaar gekregen hebben. En hoewel het in een ander team misschien gaat om een totaal ander product in misschien wel een andere markt, kan hun kennis toch van belang zijn. Hierbij spelen de volgende aspecten een rol:

- De vertaling van dit soort kennis gaat in de vorm van werkende principes. Alleen zijn principes op zichzelf veel te algemeen en missen ze context. Principes kunnen dus nooit op zichzelf staan.
- Dit type kennis kun je het best opsporen tijdens een actie in plaats van na een actie. Juist omdat het gaat om strategische kennis die gepaard gaat met verandering. Ons geheugen is hierbij vaak selectief en achteraf denken we dat het proces een stuk gestructureerder en logischer was en onmiskenbaar leidde tot de uitkomst. Terwijl het proces in werkelijkheid vaak anders loopt.

5 SPECIALISTISCHE OVERDRACHT

Deze vorm van overdracht vindt plaats als een team geconfronteerd wordt met een vraag die expertise vereist die ze zelf niet in huis hebben. Deze expertise wordt dan elders in de organisatie gezocht. Bijvoorbeeld een technisch medewerker die een e-mail stuurt naar zijn netwerk om te vragen hoe hij de lichtheid kan bijstellen van een monitor die al heel lang niet meer gemaakt wordt. In antwoord hierop krijgt hij een bericht terug met duidelijke instructies. Een elektronisch forum kan een geschikt hulpmiddel zijn bij deze vorm van overdracht. Let daarbij op de volgende zaken:

- Zorg dat er een moderator is voor het forum. Zo iemand kan erop toezien dat vragen ook beantwoord worden en zorgt er bijvoorbeeld voor dat antwoorden op een handige manier gearchiveerd worden.
- Het aantal mensen dat reageert op een vraag zal vaak laag zijn. Veel gebruikers zullen gebruikmaken van de antwoorden zonder informatie toe te voegen. Dit is geen indicatie dat het systeem niet werkt.

REFLECTIE

Kracht

De kracht van het boek van Dixon is dat het helemaal steunt op de gedachte dat kennis die voor organisaties vandaag de dag relevant is, nauw verbonden is aan



actie. Organisaties willen niets liever dan de kennis die ze in huis hebben optimaal benutten. De opvatting van Dixon over kennis helpt in de praktijk van arbeidsorganisaties en werk. Dixon biedt een manier van kijken naar kennis die heel praktisch is. In haar boek staan tal van handvatten om het uitwisselen van kennis te bevorderen en om een systeem te maken om kennis te delen en te bevorderen. Daarnaast rekent ze af met twee veelvoorkomende misverstanden op het gebied van kennis delen:

- ‘Je moet eerst een cultuur van kennisdelen hebben, dan pas gaan mensen kennis delen.’ Mis. Het is juist andersom, zegt Nancy Dixon. Als mensen ideeën beginnen te delen die ze echt belangrijk vinden over onderwerpen die ze echt aangaan, ontstaat de leercultuur vanzelf. Steek je energie dus in het bevorderen van uitwisseling.
- ‘Er bestaat geen systeem om kennis te delen.’ Hoewel een database nooit een opzichzelfstaand systeem is voor het delen van kennis, kan het wel degelijk onderdeel uitmaken van een groter systeem. Naast bijvoorbeeld een systeem met best practices is het mogelijk om, als onderdeel van het systeem, de teamleiders elke maandag te laten kijken of er nieuwe ideeën zijn binnengekomen die mogelijk voor hun eigen afdeling bruikbaar zijn. Ook werkoverleggen, waarin beslissingen genomen worden over welke ideeën kansrijk zijn voor deze afdeling of dit team, kunnen deel uitmaken van een systeem, of bredere reflectiesessies, waarin gereflecteerd wordt op de nieuwe manier van werken.

Kritische reflectie

Het delen van kennis volgens de verschillende vormen van transfer die Dixon beschrijft, gaat uit van kennis die reeds ontwikkeld is door reflectie op bestaande manieren van werken. Je zou kunnen zeggen dat de verschillende vormen van transfer mensen helpen kennis die elders ontwikkeld is, toe te passen op hun eigen werk. Dit helpt hen hun eigen manier van werken te verbeteren. Voor het vernieuwen, en dus het zelf ontwikkelen van bijzondere kennis, gaat het om een heel ander leerproces. Dan zijn het maken van nieuwe combinaties, experimenteren en herkaderen belangrijke activiteiten die deel moeten uitmaken van het leerproces.

Kortom, het delen van aanwezige kennis is één belangrijke activiteit voor organisaties die voorop willen lopen, maar het ontwikkelen van nieuwe kennis voor lastige vraagstukken is daarnaast essentieel. Voor het eerste bieden de verschillende vormen van transfer uitkomst, voor het tweede is nog iets anders nodig. Met andere woorden: het benutten van *common knowledge* past goed bij het proces van exploitatie, terwijl *exploratie* nodig is voor innovatie (March, 1991). Bij exploitatie gaat het erom de geleerde lessen op de ene plaats toegankelijk te maken voor mensen op een andere plaats. Bij exploratie daarentegen, worden heel nieuwe aanpak-

ken en oplossingen ontwikkeld. Voor deze meer creatieve vorm van leren gaat het erom nieuwe combinaties te maken, te experimenteren en te herkaderen.

REFERENCES

Literatuur (volledige literatuurlijst: pagina 637)

- Dixon, N.M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dixon, N. (2002). The neglected receiver of knowledge sharing. *Ivey Business Journal*.
Zie: www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=373.
- Dixon, N. (2004). Does your organization have an asking problem? A step-by-step process to capture and reuse project knowledge. *KM Review*, 7 (2), p. 17-24.
- Sauquet, A. (2004). Learning in organizations, schools of thought and current challenges. In: J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. (p. 371-388). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Websites

- <http://www.nancydixonblog.com/>
<http://www.commonknowledge.org/>

