

Kennis delen als overlevingskunst

# Bellen, mailen, faxen



Door het grote aanbod van informatie moet je sneller en beter je expertgebieden kiezen. Maar de tijd om alles over een onderwerp te weten, is definitief voorbij. Steunen op de mensen om je heen als slimme informatiebron, wordt belangrijker dan ooit. P&o'ers zoeken naar manieren om hier beleid op te ontwikkelen. Bijvoorbeeld ING Nederland. Hr-directeur Hugo Peters: 'Het fysieke contactminimum houden we goed in de gaten.'

**Tekst** Guus Pijpers, Acuerdis en TiasNimbas Business School,  
**Fotografie** Sdu Uitgevers

**W**elke kennis moet je nog paraat hebben als alles beschikbaar is? Het is duidelijk dat mensen nooit een verzadigingspunt bereiken op dit gebied. Naarmate we ouder worden, zien we dat we nog steeds aan het leren zijn. En vooral veel informatie moeten onthouden. Het is echter onmogelijk om alle kennis tot je te nemen over een bepaald onderwerp.

Veel van de kennisconsumptie wordt bepaald door de uitwisseling van informatie met anderen. Dat stelt bijzondere eisen aan de communicatie. Het herkennen van je eigen manier van informeren en communiceren en dat van je naaste omgeving, is een voorwaarde voor goed informatiegedrag. Iedereen weet dat mensen sterk verschillen in de manier waarop ze informatie vergaren en verwerken.

De eisen die aan communicatie worden gesteld, zijn de laatste jaren sterk veranderd. Dat komt met name door de opkomst van de elektronische communicatie. Die stelt ons in staat om meer kennis dan ooit en informatie te halen uit onze collega's, vrienden en kennissen. Technologisch kan het, bijvoorbeeld door middel van portals, wiki's, groepsblogs, chatten, online discussieforums of social bookmarking. Virtuele teams zijn tegenwoordig eerder regel dan uitzondering. Samenwerken met collega's, lang voordat je ze ontmoet, is aan de orde van de dag.

## streamer streamer streamer streameamer streamer steamer streamer streamer

Deze digitale communicatie maakt het mogelijk om wederzijds meer kennis uit te wisselen dan ooit. De vraag is dan ook actueel welke kennis je zelf nog moet bezitten, en voor welke kennis je een beroep gaat doen op je omgeving. Kennis delen is de eerste stap naar minder informatie, die tegelijkertijd voedzamer en gemakkelijker te verteren is. Daarbij gaat het niet over kennis, maar over het proces om aan informatie betekenis in context toe te kennen. En natuurlijk ook niet om *wat* je vindt, maar *wie* je vindt.

### Efficiënter communiceren

'We kunnen niet meer zonder e-mail', zo schetst Peters, hr-directeur van ING Nederland.

'Iedereen verwacht antwoord op zijn mail, liefst binnen een dag. Ik denk wel dat de meeste collega's het gebruik van e-mail niet als activiteit zien die je moet plannen in je agenda. We zijn elkaar veel berichten aan het sturen, waarbij we af en toe wel eens beter over de noodzaak mogen nadenken. Zelf geef ik af en toe feedback, vooral als het duidelijk is dat je geen beteke-

nisloze *reply mail* naar tachtig geadresseerden moet sturen.'

'Op dit moment trainen we nog weinig in het goed gebruiken van informatie. Incidenteel sturen we iemand naar een opleiding als er duidelijke signalen of behoeften zijn. We hebben natuurlijk wel duidelijke regels. Zo hebben we een gedragscode met richtlijnen voor het e-mail gebruik en hebben ING-medewerkers thuis maar beperkte toegang tot de gegevens van hun werkplek. Dat verandert misschien in de toekomst. Flexwerken en telewerken zullen ook bij ons toenemen, maar het fysieke contactminimum houden we goed in de gaten. Mensen moeten gewoon met elkaar blijven praten. Het uitwisselen van informatie kent andere dimensies als men elkaar recht in de ogen kijkt.'

ING Nederland maakt op dit moment nog geen gebruik van chatmogelijkheden voor het uitwisselen van zakelijke informatie. Maar dat zou wel eens kunnen veranderen, aldus Peters. 'We voeren wel enkele proeven uit. Zo hebben we pas nog onze hr-collega's via een webconferentie uitgebreid geïnformeerd over de laatste ontwikkelingen. Zo bespaar je echt op reistijd. En we merkten ook dat de totale contacttijd korter werd. Mensen werken efficiënter met deze nieuwe communicatiemiddelen. Ook testen we op dit moment een eigen *community* binnen LinkedIn. Om ervaring op te doen en om onze mensen te laten wennen aan deze manier van kennisdelen.'

### Noodzaak onduidelijk

Net als veel organisaties is er ook bij ING Nederland druk van buitenaf hierbij. Leveranciers proberen de ontwikkeling te versnellen door mooie aanbiedingen te doen voor allerlei technologische innovaties die de elektronische communicatie in een stroomversnelling zullen brengen. 'De noodzaak hiervoor of het belang vanuit de medewerkers is ons nog niet duidelijk', vervolgt Peters. 'Binnen ING heb je veel mogelijkheden om collega's en deskundigen te kunnen vinden. Ik merk ook geen verschil met de nieuwe, jonge generatie werknemers. Natuurlijk zijn ze beter opgeleid in het gebruik van allerlei technische middelen, maar informatie vinden binnen ING gaat toch vooral met en via mensen.'

'Hoe je het ook bekijkt, het delen van informatie loopt nu nog via de hiërarchie, en dat kost doorlooptijd. Het zou inderdaad mooi zijn als je beter weet wie allemaal een specifieke deskundigheid heeft of ervaring bezit. Maar een dergelijk centraal bestand moet automatisch worden bijgehouden. Niemand gaat zijn kennisgegevens zo maar ergens vastleggen. Daarbij zal de informatietechnologie ons zeker moeten helpen.'

'Ik ben wel bezorgd hoe we de groei van de informatiestromen onder controle kunnen houden. Meer gerichte informatie, afgestemd op je functie en je actuele werk, zou mooi zijn. Gelukkig hebben we in onze strategie om een *winning performance culture* in te voeren een apart deel opgenomen over hoe medewerkers met kennisdeling omgaan. Dat is een belangrijke stap om gedragsverandering te krijgen.' ■