



## Kennismanagement, spelend leren

*'Ik hoor en vergeet. Ik zie en herinner. Ik doe en begrijp.'* (Confucius)

*In dit artikel wordt een kennismanagement game beschreven: het Kennisspel. Het spel heeft als doel om de deelnemers het belang van het sturen op kennis te ervaren en de deelnemers mee te laten maken wat daarvoor nodig is.*

Een organisatie die stuurt op kennis, presteert beter. Dat is de visie van ProvenResense. Een van de aspecten die vaak vergeten worden bij het opzetten van goed kennismanagement is het betrekken en enthousiasmeren van de professionals. Om dat te bewerkstelligen heeft ProvenResense het Kennisspel ontwikkeld. Het laat mensen spelenderwijs ervaren wat kennismanagement in de praktijk betekent. Vragen die daarbij beantwoord worden: Wat moet je als medewerker of als manager doen om kennis uit te wisselen? Wat zijn de mogelijkheden? Hoe leg je de koppeling tussen strategie en kennis? Welke afspraken moeten daarover gemaakt worden?

De laatste jaren is het inzicht ontstaan dat kennismanagement veel toegevoegde waarde voor een organisatie heeft, maar ook dat investeren in een systeem alléén onvoldoende vruchten afwerpt. Lange tijd is er te veel nadruk gelegd op de technische invoering en is de organisatorische en menselijke kant verwaarloosd. Het gevolg hiervan is dat er veel mooie systemen zijn gekomen, die vervolgens niet gebruikt worden. Op dit moment is er een kentering aan de gang en komt er steeds meer aandacht voor de menselijke en organisatorische aspecten van het kennismanagement. Vragen die daarbij een rol spelen zijn:

- Welke kennis dient men op te slaan?
- In welke vorm en waar of bij wie is die kennis aanwezig?
- Wie houdt de kennis actueel?
- Wat zijn de juiste momenten om een kennisbank bij te houden dan wel te raadplegen?
- Hoe worden mensen gemotiveerd om kennis te gaan delen?
- Wat is de samenhang van de strategie met de benodigde en gewenste kennis in de organisatie?

ProvenResense kiest voor het beantwoorden van deze vragen een interactieve 'learning by doing' benadering. Over kennismanagement kunnen namelijk prachtige verhalen verteld worden, maar je moet wel van heel goede huize komen om de vertaalslag te maken naar je eigen praktijk als kenniswerker. Daarom is er in 1999 een management game ontwikkeld, het Kennisspel geheten. Het is sindsdien onder meer uitgevoerd tijdens kennismanagementtrajecten voor de Heineken University, het Ministerie van Binnenlandse Zaken, Royal Ahold en Siemens. In het algemeen hebben spelen in vergelijking met de klassieke training een aantal belangrijke voordelen. Ze zijn leuker, spannender, meer ervaringsgericht, en herkenbaarder.

### Het ProvenResense Kennisspel

Het Kennisspel helpt deelnemers bij het tastbaar maken van kennismanagementzaken en hun samenhang. De enige manier om als team te winnen is om samen te werken en kennis zo effectief mogelijk te delen. De kracht van het spel als leerinstrument zit in het bij elkaar brengen van mensen van alle niveaus, die een gezamenlijk ervaring opdoen.



De Kenniswaardeketen (Weggeman 1997) is het hoofdmodel waarop het Kennisspel is gebaseerd. Deze draait om de volgende vier hoofdstappen:

1. het bepalen van de strategie,
2. het creëren/vergaren van kennis,
3. het delen van kennis,
4. het toepassen van kennis.

In het Kennisspel maakt iedere deelnemer continu een keuze tussen een van deze stappen. De uitdaging van het spel is om binnen de gegeven setting de optimale strategie te vinden en de juiste (team)afwegingen te maken voor het creëren, delen en toepassen van kennis.

Het spel kan door twee of meerdere teams gespeeld worden. Vaak doet een hele afdeling mee, zowel de medewerkers als de leiding. Maar als het om een congres of een training gaat, kunnen mensen ook van verschillende organisaties zijn. Elk team, bestaande uit vijf tot acht spelers, heeft een eigen spelbord. Een begeleider bewaakt de regels en observeert het teamproces, om daar later in de nabeschouwing op terug te kunnen komen. Het spel duurt ongeveer een uur, afhankelijk van hoe snel en hoe slim de spelers zijn. Iedere speler krijgt een praktisch probleem aangereikt, dat hij via het verzamelen van de juiste kennis kan oplossen. De eerste die klaar is, is de winnaar. Tegelijkertijd dien je als team de andere teams te verslaan.

### **Hoe het werkt**

Wanneer een speler aan de beurt is, kan hij kiezen uit zes verschillende acties.

1. Kennis vergaren. Door een kenniskaart te pakken wordt kennis in het spel gebracht. Als men gedurende het spel te weinig kenniskaarten pakt, zal men uiteindelijk over te weinig kennis beschikken om als team te kunnen winnen. Hierdoor leer je dat een organisatie een bepaalde hoeveelheid kennis nodig heeft om succesvol te zijn.
2. Kennis uitwisselen. Hierdoor kan men elkaar helpen. Het is een vorm van kennis delen. Om te voorkomen dat men niet de verkeerde persoon kiest om mee te ruilen, kan men van het 'wie weet wat'-systeem gebruikmaken. Wat men hiervan leert is dat dit systeem wel bijgehouden moet zijn, anders is de informatie in het systeem waardeloos.
3. Strategie bepalen. Een speler mag ook besluiten om met het team de te volgen strategie door te spreken. Het blijkt dat het wel even kan duren voordat iemand zijn beurt 'opoffert' voor een overleg over de strategie. Ook zal men ervaren dat een strategiediscussie die niet eindigt met duidelijke afspraken, geen nut heeft.
4. Kennis opslaan. Deze actie vraagt ook opofferingsgezindheid van de speler. Hij stelt zijn kennis ter beschikking van het team, zonder dat hij daar zelf (in eerste instantie) iets voor terugkrijgt. Het leerdoel van deze actie is dat vertrouwen bij het delen van kennis belangrijk is. Je vertrouwt er namelijk op dat de anderen ook de kennisbank zullen vullen, zodat de kennisbank voor iedereen van nut is.
5. Opgeslagen kennis hergebruiken. Dit kan alleen als de kennisbank gevuld is. En wil je daar gericht kennis uit kunnen halen, dan is dat alleen mogelijk als bij het vullen de kennis gerubriceerd wordt. De spelers ervaren dat een eenduidige rubricering van belang is bij het gebruik van het systeem.
6. De kenniskaart of 'wie-weet-wat' bijwerken. Dit betekent dat de speler op een overzicht aangeeft welke kaarten ieder in bezit heeft. Men kan dan gericht ruilen (kennis delen). De spelers ontdekken dat het belangrijk is dat men als team eenduidig aangeeft wat men op het overzicht wil noteren. Als hier geen duidelijke afspraken over worden gemaakt, zal ieder teamlid het overzicht op zijn eigen manier interpreteren, waardoor het onbruikbaar wordt.



### **Teamdynamiek**

Een speler kan ook op een gebeurtenisveld landen. Gebeurtenissen die tijdens het spel optreden kunnen zowel een positief als negatief effect op de kennishuishouding hebben. Voorbeelden hiervan zijn:

- 'Tijd voor een nieuwe uitdaging. Je wisselt van functie.' De speler krijgt een nieuw taakformulier die bij zijn nieuwe functie past. Belangrijk leerdoel is hier dat wanneer mensen van functie veranderen, zij nieuwe kennis nodig hebben.
- 'Je accepteert een bod van een concurrerend team. Je vertrekt naar dit team.' Wanneer een persoon van team wisselt, is het belangrijk dat hij of zij op de hoogte wordt gebracht van de strategie van het nieuwe team. Maar dit team moet ook weten welke ervaringen de nieuwe speler binnenbrengt.

Naast de per actie genoemde leerdoelen, is er een aantal leerdoelen die via de teamdynamiek worden bereikt. Zo laat het spel zien hoe mensen en hun houding, de systemen en de organisatie op elkaar inwerken. En de deelnemers ervaren het belang van kennis delen: men kan alleen als team winnen door samen te werken. Ook merken ze dat er een spanningsveld bestaat tussen het investeren van tijd in bijvoorbeeld een strategiemeeting en het direct pakken van een kaart. Waar moet je op welk moment voor kiezen? En ook zijn niet direct bij het begin alle regels duidelijk. De spelers ontdekken dat ze eerst het spel moeten ervaren, voordat ze de juiste strategie kunnen bepalen.

### **Vervolgstappen**

Dit artikel begon met een aantal vragen die eerst beantwoord moeten worden, voordat kennismanagement succesvol kan worden ingevoerd. Het Kennisspel laat mensen spelenderwijs ervaren hoe de technische, organisatorische en menselijke aspecten met elkaar samenhangen. Om de ervaringen ook bewust te maken, zal de begeleider in de nabespreking allerlei gedane keuzes en de gevolgen daarvan met de spelers doornemen.

*Wilt u nadere informatie over de mogelijkheden, neem contact op met Mike van Holsteijn (mike@provenresense.nl)*

*Meer informatie over ProvenResense: <http://www.provenresense.nl>*