

# Innoveren vraagt om communiceren

## Bevindingen uit een onderzoek naar de bijdrage van het sociaal communicatief proces aan kennisproductiviteit

**Om succes te hebben in de kenniseconomie is het voor organisaties noodzakelijk om voortdurend hun producten, diensten en processen te vernieuwen. Sociale interactie en onderlinge communicatie zijn hiervoor essentieel. Op basis van literatuurstudie en een reconstructiestudie onderscheiden we vijf ingangen om aan dit sociaal communicatief proces binnen een organisatie te werken ten behoeve van innovatie.**

**Tekst** Kirsti Booijink-Kemna, Suzanne Verdonschot & Irene Visscher-Voerman

**H**et is voor organisaties een uitdaging om van hun werkomgeving een krachtige leeromgeving te maken waarin medewerkers bijdragen aan het proces van kennisproductiviteit. Dit proces omvat het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie, het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden met behulp van deze informatie en het toepassen van deze bekwaamheden op het stapsgewijs verbeteren en radicaal vernieuwen van producten, diensten en processen (Kessels, 2001). Kennisproductiviteit wordt dus concreet zichtbaar in de verbeteringen en vernieuwingen die een organisatie weet te realiseren. Het inrichten van zo'n leeromgeving is niet iets dat zonder meer kan worden uitbesteed aan het management. Het is ook de verantwoordelijkheid van

### Het is van belang om ruimte te laten voor ambiguïteit

de kenniswerkers zelf. Dit doet een beroep op hun sociale en communicatieve vaardigheden, die hen helpen om toegang te krijgen tot de kennis van anderen. Onderzoek naar de factoren die een rol spelen bij het bevorderen van kennisproductiviteit heeft laten zien dat het werken aan een sociaal proces hierbij een belangrijk aspect is (Verdonschot & Keursten, 2006). Dit sociaal communicatief proces verwijst naar de sociale interactie die tussen mensen plaatsvindt ten behoeve van kennisontwikkeling. Het gaat hier niet zonder meer om 'communicatie'. Communicatie is een proces waarin informatie uitgewisseld wordt: een zender wil een boodschap overbrengen op een ont-

vanger (Schulz von Thun, 2003). Bij geslaagde communicatie lukt het de zender de boodschap over te brengen op de ontvanger. Het sociaal communicatief proces waar we in dit artikel naar verwijzen, verschilt hiervan omdat het doel anders is. Bij communicatie is het voornaamste doel het overbrengen van een boodschap op iemand anders. Het sociaal communicatief proces betreft de sociale communicatie die nodig is om nieuwe kennis te ontwikkelen ten behoeve van innovatie. Dat betekent dat niet zozeer de feedback van de ontvanger waaruit blijkt dat een boodschap goed is overgekomen centraal staat, maar het toegang krijgen tot de kennis en het netwerk van anderen. Het is niet een transactie tussen twee personen, maar het verwijst naar de samenwerking van een groep die iets tot stand wil brengen.

Dit artikel beschrijft op basis van literatuurstudie en praktijkonderzoek welke ingangen organisaties hebben om dit proces te bevorderen. Na een korte toelichting op de aanpak van het onderzoek gaan we in op de ingangen die uit het onderzoek naar voren kwamen.

### De onderzoeks aanpak

Figuur 1 laat zien hoe het onderzoek is opgebouwd. Het literatuuronderzoek leverde een set factoren op die ertoe doen in het sociaal communicatief proces. Het zijn factoren op individueel niveau (emotionele stabiliteit), op teamniveau (het spreken van een gemeenschappelijke taal en voorkómen of productief maken van conflicten) en op omgevingsniveau (organisatiecultuur). Voor het volledige overzicht van de set factoren die werd gevonden in de literatuur, verwijzen we naar Booijink-Kemna (2006). Na de literatuurstudie zijn twee in-

Vraag	Methode	Opbrengst
Welke factoren spelen een rol in het sociaal communicatief proces?	Literatuuronderzoek	Overzicht van factoren die ertoe doen in het sociaal communicatief proces
Hoe ziet het sociaal communicatief proces er uit in de praktijk?	Reconstructieonderzoek waarin gebruik werd gemaakt van semi-gestructureerde interviews, een historielijn en een rozet.	Praktijkbeschrijvingen van situaties uit twee innovatieve projecten
Wat zijn voor mensen in de praktijk ingangen voor het bevorderen van het sociaal communicatief proces?	Analyse van bevindingen uit literatuuronderzoek en reconstructieonderzoek	Vijf ingangen: - Ruimte creëren - Halen en brengen - Persoonlijke betrokkenheid - Positieve beleving en basishouding - Teamsamenstelling

**Figuur 1.** Opzet van het onderzoek

novatieprocessen gereconstrueerd om zicht te krijgen op het sociaal communicatief proces dat hier had plaatsgevonden. Eén reconstructiestudie vond plaats op een ROC, waar een docententeam samenwerkte aan de integratie van ICT in het mbo-onderwijs. De andere reconstructiestudie vond plaats in een ontwikkel- en productiebedrijf, waar een team werkte aan de ontwikkeling en invoering van een nieuw productieproces, 'lean manufacturing'. Figuur 2 typeert de twee casussen.

De belangrijkste opbrengst van het onderzoek bestaat uit de volgende vijf ingangen om het sociaal communicatief proces te bevorderen ten behoeve van innovatie:

- ruimte creëren
- halen en brengen
- persoonlijke betrokkenheid
- positieve beleving
- teamsamenstelling.

### Ruimte creëren

In communicatie gericht op het creëren van nieuwe kennis, is het van belang om ruimte te laten voor ambiguïteit. Die ruimte ontstaat als het lukt eigen denkpatronen los te laten en afwijkende ideeën en inbreng van anderen te accepteren en te respecteren. Door open te staan voor andere denk- en werkwijzen kunnen nieuwe verbindingen worden gelegd. Hiervoor is een open dialoog met elkaar noodzakelijk. Dit kan als mensen niet gehinderd worden door bestaande machtsverhoudingen, structuren of denkbeelden.

Het creëren van ruimte wordt gemakkelijker als een samenwerkingsvorm gekozen wordt op basis van gelijkwaardigheid. Denk aan bijvoorbeeld een kennisnetwerk in plaats van een formeel team samengesteld op basis van hiërarchische lijnen. Een docent uit het netwerk verwoordde het als volgt:

*'Het is binnen het netwerk niet gevaarlijk om een mening te hebben, je wordt er niet op afgerekend. Er zit geen hiërarchische lijn in. In het netwerk is meer dialoog dan discussie. Discussie gaat over 'je gelijk halen'. Dialoog is 'bij elkaar komen', niemand heeft meer gelijk dan een ander. Om dit te kunnen, moet je loskomen van eigen standpunten, moet je invoelend kunnen luisteren en niet stiekem al een ontwerp in je hoofd hebben. Je moet je in de gedachten van een ander kunnen verplaatsen.'*

Het creëren van ruimte lukt beter als gewerkt kan worden met mensen die zin hebben om mee te werken aan de innovatie. Zij zien kansen in plaats van beren op de weg. Dit is met name in het begin van het proces belangrijk. In het productiebedrijf deden ze dit door te werken met jonge medewerkers:

*'Oudere medewerkers stonden minder open voor het project, en daarom is er bewust gekozen voor nieuwere medewerkers. In die zin is gebruikgemaakt van nieuwe invloeden.'*

Bij het creëren van ruimte is het belangrijk dat ideeën uit alle segmenten van de organisatie, van directeur tot uitvoerende medewerkers, bij elkaar worden gebracht. Elk idee moet, los van de status van de inbrenger, op eigen merites worden beoordeeld.

### Halen en brengen

Voor innovatie is het nodig om eerder bedachte oplossingen of al aanwezige kennis te combineren. Het delen van kennis is daarom essentieel. Delen van kennis gaat gemakkelijker als het voor de betrokkenen aantrekkelijk is. Dit wordt het zodra het 'halen en brengen' in balans is. Dat betekent dat je zelf bereid bent je kennis en ervaringen te delen met anderen en »

De <b>onderwijsinstelling</b> verzorgt mbo-beroepsopleidingen in verschillende richtingen. Het kennisnetwerk ICT & onderwijs is de afgelopen jaren zeer succesvol geweest. Het netwerk heeft er voor gezorgd dat er meer gebruik wordt gemaakt van ICT binnen het onderwijs van de onderwijsinstelling, onder meer door de implementatie van Blackboard.	Het <b>ontwikkel- en productiebedrijf</b> in de maakindustrie creëert hightech elektronische en mechanische producten. De organisatie is recentelijk overgegaan tot 'lean manufacturing' binnen het productieproces. Voorheen werd binnen de productie gewerkt in lijnen waarbij teamleden gezamenlijk verantwoordelijk waren voor het totale product. Nu zijn medewerkers per competentie geclusterd en nemen ze een deel van het productieproces voor hun rekening.
--	---

**Figuur 2.** Typering van de onderzochte casussen in het reconstructieonderzoek

dat de kennis van anderen jou weer kan helpen bij het werken aan iets dat voor jezelf belangrijk is.

De docenten maakten in hun netwerk zorgvuldig gebruik van elkaars ervaringen:

*'Dat is het leuke van het netwerk: iedereen neemt zijn eigen ervaringen mee. Het netwerk hoeft niet groot te zijn, maar wel gemêleerd. Er is altijd wel iemand in het netwerk die over jouw probleem heeft nagedacht.'*

Eén van de netwerkleden was bijvoorbeeld bang dat docenten zouden vastlopen in de Blackboardomgeving, omdat het zoveel mogelijkheden biedt. Iemand anders in het netwerk had hier ervaring mee. Zij had de docenten in haar sector niet de totale Blackboardomgeving aangeboden, maar gebruikgevoel van één format van een cursus. Daarin zijn slechts bepaalde mogelijkheden opgezet. Door het beperken van de mogelijkheden bleef het gebruik van Blackboard overzichtelijk voor de docenten. Het eerste netwerkklid heeft vervolgens dit cursusformat aangepast aan de wensen van zijn eigen docenten. Door het netwerk kon hij gebruikmaken van eerder bedachte oplossingen.

## Kennis delen gaat gemakkelijker als het voor betrokkenen aantrekkelijk is

Kennisproductiviteit wordt vergroot door de snelheid waarmee kennis wordt gedeeld. Snel reageren op vragen bevordert dit. Het snel reageren is een uiting van de bereidheid en de gevoelde verantwoordelijkheid om dingen voor elkaar op te lossen. Dit zorgt voor eigenaarschap, onderlinge verbinding en een stroomversnelling waarin iedereen met plezier op elkaar voortbouwt. Dit versnelt het creatieproces. De medewerkers uit het productiebedrijf hebben dit ervaren:

*'[hij] had iets gemaakt en vroeg dan aan de anderen: "Is dit precies wat het zijn moet?" Anderen probeerden het uit en daar kwamen dingen uit naar voren die niet goed werkten. Dit werd teruggekoppeld en aangepast. Binnen een paar dagen liep het als een trein. Het vlot reageren op elkaar heeft hier een rol in gespeeld. Dat maakt het een stuk makkelijker.'*

### Persoonlijke betrokkenheid

Persoonlijke betrokkenheid heeft te maken met het opbouwen van een relatie waarin, naast collegialiteit, ook vriendschap een rol speelt. Persoonlijke betrokkenheid tussen teamleden zorgt voor onderlinge verbinding en vertrouwen. Onderlinge verbinding en vertrouwen maakt dat de ander meer bereid is een bijdrage te leveren aan jouw persoonlijke doelen. Deze verbinding kan verder gaan dan de werkrelatie. Aandacht besteden aan de dingen die iemand buiten het werk meemaakt,

kan voor die persoon motiverend werken. Eén van de docentteamleden gaf aan:

*'Door persoonlijke omstandigheden ben ik een aantal maanden uit de roulatie geweest. Regelmatig kreeg ik een kaartje of een bos bloemen. Toen ik terugkwam in het netwerk, was het alsof ik weer thuiskwam en had ik zin om weer mee te doen.'*

Ook het samen ondernemen van activiteiten buiten het dagelijkse werk om, kan de betrokkenheid vergroten. Als je collega's breder ziet functioneren dan alleen in de rol die zij binnen de organisatie en het team vervullen, kun je ook gemakkelijker denkbeelden over die persoon loslaten. Dat helpt om die persoon anders te zien, waardoor je nieuwe betekenissen aan zijn of haar signalen kunt geven. Dit vergroot de kans op nieuwe perspectieven en oplossingen. Een docent zei hierover:

*'Doordat we samen naar een symposium in het buitenland zijn geweest, hebben we elkaar op een andere manier leren kennen. We hebben veel plezier gehad en veel tijd met elkaar doorgebracht, daardoor zoeken we elkaar nu nog steeds vaker op. Je kunt nu zeggen "...weet je nog van toen..." We hebben hetzelfde meegemaakt en dat verbindt ons met elkaar. We zijn net iets meer dan alleen maar collega's.'*

### Positieve beleving en basishouding

Een positieve beleving en basishouding van de teamleden helpt om je te richten op wat je wél wilt, in plaats van te stagneren in dingen die je níet wilt. Focussen op wat je wél wilt, vergroot de kans op nieuwe perspectieven en oplossingen. Dit voorbeeld uit het productiebedrijf laat dat zien:

*'De positieve basishouding van de nieuwe medewerker heeft de boel versneld. Zonder dat iemand het wist, had hij al een heleboel uitgezocht. Dat gaf een stuk uitstraling waar iedereen enthousiast van werd. Vooral de manier waarop hij omging met het probleem, hij was al vooruitgelopen op waar wij mee bezig waren, gaf het gevoel dat hij oprecht geïnteresseerd was in waar wij mee bezig waren. Wij konden toen snel verder.'*

Het is van belang om de positieve instelling en inbreng van anderen ook expliciet te waarderen, door een compliment te geven of door mee te denken over wat de ander zei. Dit zorgt ervoor dat mensen zich gerespecteerd voelen.

### Teamsamenstelling

De beste resultaten worden behaald in een groep met een evenwichtige samenstelling, waarin groepsleden met verschillende persoonlijkheidskenmerken en talenten elkaar aanvullen of corrigeren. Onderzoek van Belbin (1998) laat zien dat het succes of falen van een groep alles te maken heeft met de psychologische eigenschappen van de groepsleden. Op basis van die eigenschappen ontwikkelen mensen een favoriete teamrol. Als je daar rekening mee weet te houden, kun je een groep samenstellen die veel effectiever is dan wanneer je er mensen

inzet omdat je hen aardig vindt of omdat hun afdeling nou eenmaal vertegenwoordigd moet zijn. Je kunt dan voorkomen dat essentiële teamrollen ontbreken, dat er concurrerende of botsende teamrollen ontstaan, of dat er een taakverdeling binnen de groep is die slecht aansluit bij de natuurlijke talenten en gedragstendenties van de leden. Om tot innovatie te komen, zul je bij de samenstelling van een groep verschillende talenten moeten combineren.

Bij het invoeren van de lean manufacturing bleek de samenstelling van de groep op basis van verschillende rollen cruciaal voor het slagen van het project. Voorbeelden van rolbeschrijvingen die naar voren kwamen: filosoof, uitvoerende en bruggebouwer. Ook wat leeftijd betreft was de samenstelling een mix. Er waren jonge medewerkers (net afgestudeerd en met veel theoretische kennis) en meer ervaren medewerkers (met ook veel ervaring). Zo werd er vanuit verschillende perspectieven, zowel theoretisch als pragmatisch, naar het probleem gekeken. Deze combinaties van materiedeskundigheid leidden tot het leggen van verbindingen die er eerder niet waren.

*'Je moet diversiteit hebben. Als je wat verschillende mensen in een groep hebt zitten, met verschillende belangstellingen en mogelijkheden, kun je leuke dingen doen.'*

Binnen het docentennetwerk werd ook gezocht naar een combinatie van inhoudelijke talenten. Als er een bepaald onderwerp aan bod kwam, werd heel specifiek gekeken naar wie er het meeste van wist, zodat er een snelle start gemaakt kon worden.

*'Door de verschillende ervaringen die er in het netwerk zijn, kom je snel tot de kern van de zaak, omdat groepsleden snel een bepaald onderwerp kunnen verhelderen door allemaal vanuit hun eigen visie argumenten te ondersteunen of juist te elimineren.'*

### Tips om kennisproductiviteit te bevorderen

Om kennisproductiviteit te bevorderen is het noodzakelijk aandacht te besteden aan het sociaal communicatief proces. Op basis van een literatuurstudie en twee reconstructieonderzoeken, vonden we vijf ingangen om te werken aan dit sociaal communicatief proces. De volgende aanbevelingen komen naar voren:

#### Ruimte creëren

- Kies een samenwerkingsvorm die uitgaat van gelijkwaardigheid. Bijvoorbeeld een netwerk in plaats van een projectteam.
- Nodig in dit netwerk mensen uit die daar warm voor lopen.
- Breng ideeën van mensen uit alle hoeken van de organisatie samen.

#### Halen en brengen

- Stel een netwerk samen met mensen die zelf iets willen en die iets te halen hebben bij de andere deelnemers.
- Maak gebruik van eerder bedachte oplossingen.

- Breng ideeën en oplossingen snel in, wacht niet tot ze beproefd en af zijn. Het 'pingpongen' met elkaar zorgt voor de noodzakelijke energie.

#### Persoonlijke betrokkenheid

- Besteed aandacht aan de dingen die iemand buiten het werk beleeft.
- Onderneem samen iets op een andere plek dan het werk.

#### Positieve beleving en basishouding

- Richt je op wat je wél wilt, in plaats van wat je niet wilt.
- Benoem de bijdrage van een ander.

#### Teamsamenstelling

- Stel een groep samen met mensen die verschillen wat betreft:
  - persoonlijkheidskenmerken
  - talenten
  - geslacht
  - leeftijd
  - ervaring in het bedrijf. ■

#### Literatuur

- Belbin, R.M. (1998). **Managementteams. Over succes- en faalfactoren voor teams.** Schoonhoven: Academic Services.
- Booijsink-Kemna, K. (2006). **Kennisproductiviteit: Kennisontwikkeling als sociaal communicatief proces. Een onderzoek naar de rol van het sociaal communicatief proces bij kennisontwikkeling.** Universiteit Twente, Enschede. Digitaal beschikbaar via: <http://www.knowledgeproductivity.com/kennisontwikkeling-als-sociaal-communicatief-proces>
- Kessels, J.W.M. (2001). **Verleiden tot kennisproductiviteit.** Inaugural Lecture University of Twente, Enschede.
- Schulz von Thun, F. (2003). **Hoe bedoelt u? Een psychologische analyse van menselijke communicatie.** Groningen: Noordhoff.
- Verdonshot, S.G.M. & P. Keursten (2006, May). **Design principles for knowledge productivity.** Paper presented at the seventh international conference on HRD research and practice across Europe, Tilburg.

Trefwoorden: **Kennisproductiviteit • HRD • Sociaal communicatief proces**



Kirsti Booijsink werkt als onderwijskundige bij Kenniscentrum STODT in Almelo. Zij houdt zich onder meer bezig met het ontwikkelen van bedrijfsopleidingen en HRM/HRD-instrumenten.  
E-mail: [k.booijsink@stodt.nl](mailto:k.booijsink@stodt.nl)



Suzanne Verdonshot werkt als adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, the Learning Company. Zij is bezig met een promotieonderzoek naar kennisproductiviteit. Zie [www.knowledgeproductivity.com](http://www.knowledgeproductivity.com).  
E-mail: [sverdonshot@kessels-smit.nl](mailto:sverdonshot@kessels-smit.nl)



Irene Visscher-Voerman is opleidingsdirecteur van de bachelor- en masteropleiding Onderwijskunde van de Universiteit Twente. Daarnaast werkt ze als docent en onderzoeker aan de afdeling Curriculumontwerp en Onderwijsinnovatie.  
E-mail: [j.i.a.visscher-voerman@utwente.nl](mailto:j.i.a.visscher-voerman@utwente.nl)