

Hogescholen en universiteiten beschikken over veel expertise, maar die is vaak nogal versnipperd over de instelling.

Daardoor blijft veel potentieel onbenut. Marjolein Zee en Fadie Hanna beschrijven vijf knoppen waaraan hogeronderwijsinstellingen kunnen draaien om de interne uitwisseling van kennis te stimuleren.

Van silo's naar synergie

Vijf strategieën voor effectieve kennisdeling

Marjolein Zee & Fadie Hanna

Erasmus Universiteit Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam

Succesvolle bedrijven als Amazon, Netflix en Hewlett-Packard laten al jarenlang zien dat interne kennisdeling essentieel is voor het versterken van de innovatieve kracht. Die versterking draagt direct bij aan de wendbaarheid, de impact en het behoud van bestaansrecht van een organisatie (Gray & Vander Wal, 2012). Deze inzichten uit het bedrijfsleven winnen ook terrein in het hoger onderwijs (zie bijvoorbeeld Aartman et al., 2015). Universiteiten en hogescholen erkennen in toenemende mate dat effectieve interne kennisdeling tussen onderzoekers (zoals hoogleraren, lectoren en docent-onderzoekers) een sleutelrol speelt in het vergroten van hun innovatieve vermogen, maatschappelijke relevantie en positie binnen het kennislandschap (Al-Kurdi et al., 2018; Schaap et al., 2025). Tegelijkertijd blijkt het in de praktijk lastig om die interne kennisdeling daadwerkelijk vorm te geven, waardoor veel waardevolle expertise onzichtbaar en onbenut blijft.

De onderbenutting van kennis wijst op een dieperliggend knelpunt: het ontbreken van een doordacht kennismanagementbeleid dat zich expliciet richt op onderzoekers binnen instellingen (zie onder meer Aartman et al., 2015). Met kennismanagement bedoelen we een aanpak die kennis tussen individuen binnen dezelfde organisatie doelgericht organiseert, deelt en benut (Bergenhengouwen et al., 2002). Daarbij gaat het niet alleen om het verspreiden van kant-en-klare kennisproducten, maar ook om het uitwisselen en toepassen van inzichten, ervaringen en ideeën.

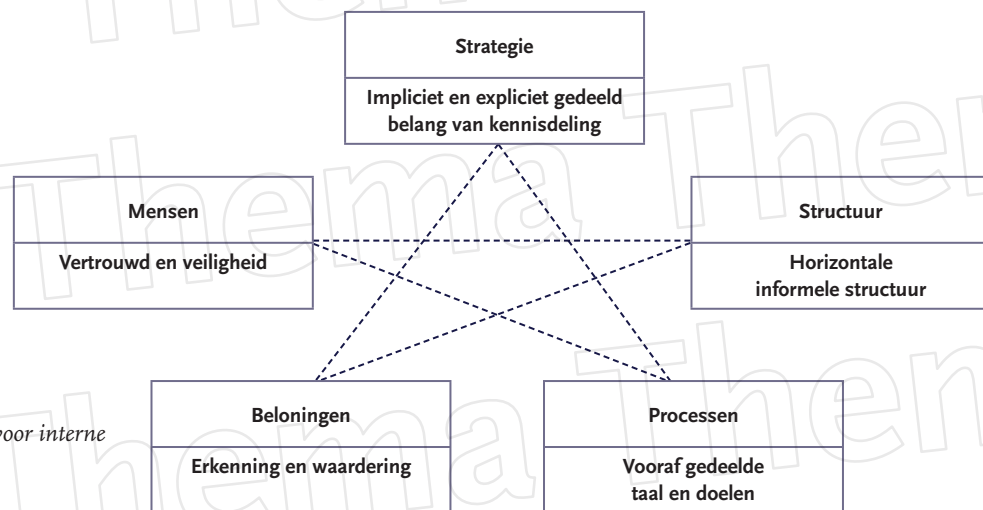
Wanneer zo'n aanpak ontbreekt, blijft veel potentieel onbenut. De unieke expertise van onderzoekers is dan versnipperd en zit mogelijk opgesloten in gespecialiseerde silo's. Uit

internationaal onderzoek blijkt dat zelfs onderzoekers binnen één onderzoeksgroep vaak als losse eenheden opereren, zonder structurele uitwisseling van ideeën of gezamenlijke reflectie, laat staan dat er uitwisseling plaatsvindt over de grenzen van onderzoeksgroepen heen (Fan & Beh, 2024).

Grote gevolgen

De gevolgen van die versnippering reiken verder dan het beperken van kennisuitwisseling alleen. Fragmentatie tussen onderzoekers verkleint niet alleen de innovatieve capaciteit van instellingen voor hoger onderwijs, maar ondermijnt ook het gevoel van verbondenheid, zowel tussen collega-onderzoekers als met de organisatie als geheel (Trivedi & Singh, 2025). Die verbondenheid wordt vaak beschouwd als een belangrijke voorwaarde voor het versterken van welzijn en betrokkenheid onder onderzoekers. Een strategische inzet op interne kennisdeling draagt daarom bij aan zowel de kwaliteit en efficiëntie van onderzoek als aan een sterkere sociale cohesie binnen onderzoeksgroepen en de bredere organisatie.

Om zicht te krijgen op de voorwaarden voor succesvolle interne kennisdeling hebben wij dit jaar een empirisch onderzoek uitgevoerd binnen zes onderzoeksgroepen (Hanna & Zee, 2025). We combineerden interviewgesprekken daarbij met observaties in de praktijk. Op basis van deze data, en geïnspireerd door het stermodel van Galbraith (2011, zie Figuur 1 op de volgende pagina), hebben we vijf strategische knoppen geïdentificeerd waaraan onderwijsinstellingen tegelijk moeten draaien om kennisdeling tussen onderzoekers binnen de organisatie te stimuleren.



Figuur 1 Het stermodel voor interne kennisdeling

Wat verstaan we onder kennis en kennisdeling?

Kennis omvat de informatie, vaardigheden en inzichten die individuen in staat stellen om situaties te begrijpen, te analyseren en er adequaat op te reageren (Bergenhengouwen et al., 2002). Een deel van die kennis kun je vastleggen in documenten, procedures of digitale systemen, bijvoorbeeld door automatisering of mechanisering, waarbij handelingen worden geprogrammeerd of overgenomen door technologie. Toch blijft het merendeel van de kennis besloten in mensen zelf (Van der Toorn, 1996). Dat geldt in het bijzonder voor impliciete kennis, die moeilijk onder woorden te brengen is en die we zelden structureel delen. Voorbeelden hiervan zijn intuïtie, ervaring, relationele vaardigheden en informele strategieën voor samenwerking.

Toch is juist deze vorm van kennis van cruciaal belang voor organisaties die willen innoveren en maatschappelijk van invloed willen zijn. In het hoger onderwijs bevindt veel van deze impliciete kennis zich bij onderzoekers die vaak opereren binnen hun eigen onderzoeksgroepen; denk daarbij aan theoretische concepten, methodologische afwegingen of routines voor dataverzameling, die we niet vastleggen in protocollen maar die tot uiting komen in het dagelijks handelen van onderzoekers. Door deze kennis actief te benutten en onderling te delen, versterken onderzoekers de innovatieve kracht van de instelling en vergroten zij de maatschappelijke relevantie van het onderzoek.

Kennis krijgt binnen een organisatie pas betekenis wanneer je deze deelt, bespreekt en toepast. We beschouwen *kennisdeling* daarom als een sociaal proces, waarin onderzoekers binnen hun team niet alleen informatie uitwisselen, maar ook gezamenlijk betekenis geven aan inzichten en ervaringen (Poel & Van der Krogt, 1999). Dit proces ontstaat in interactie met anderen, bijvoorbeeld via gesprekken, gedeelde analyses of een gezamenlijke reflectie op methoden en keuzes. Binnen onderzoeksteams neemt dat verschillende vormen aan, zoals het uitwisselen van bronnen en contacten, het samen ontwikkelen van een onderzoeksopzet of het gezamenlijk oplossen van inhoudelijke vraagstukken.

Mensen

De *mensen*-knop is misschien wel de belangrijkste strategische knop waaraan een organisatie kan draaien (Hanna & Zee, 2025). Vertrouwen en psychologische veiligheid vormen de basis van effectieve samenwerking (zie onder meer Edmondson, 2021). Vertrouwen verwijst naar de verwachting dat je in de toekomst op de ander of het team kunt rekenen. Psychologische veiligheid heeft betrekking op het gevoel dat je je vrij kunt uitspreken, vragen kunt stellen of twijfels kunt delen zonder negatieve gevolgen te ervaren. In teams waarin deze voorwaarden ontbraken, zagen wij in ons onderzoek dat leden hun ideeën of inzichten minder snel deelden, vaak uit angst voor afwijzing of omdat zij vreesden dat anderen met hun kennis aan de haal zouden gaan voor eigen gewin. Dit speelde vooral bij teamleden met een kwetsbaardere positie, zoals promovendi, postdocs en beginnende onderzoekers. Zij namen vaak een afwachtende houding aan in groepsprocessen, mede omdat zij zich minder zeker voelden over hun plaats binnen het team. Uit hersenonderzoek blijkt dat juist deze groep, die lager in de hiërarchie staat, verhoogde stress ervaart in vergelijking met collega's met meer senioriteit (Zink et al., 2008). In teams waarin leden actief investeerden in onderlinge relaties en waarin verschillen in rang of ervaring bespreekbaar waren, groeide daarentegen het gevoel van betrokkenheid en gedeeld eigenaarschap. Teamleden durfden sneller vragen te stellen, twijfels te uiten en hun kennis actief in te brengen. Een veilige sfeer is daarmee geen luxe, maar een noodzakelijke voorwaarde om kennisdeling op gang te brengen.

Structuur

Ook de *structuur*-knop verdient daarom aandacht. Impliciete kennis werd het meest vanzelfsprekend gedeeld in teams met sterke informele en horizontale netwerken, niet via formele hiërarchische structuren. Binnen informele verbanden ontstond ruimte voor spontane interacties en

laagdrempelige uitwisseling, wat essentieel is voor het delen van moeilijk onder woorden te brengen kennis. Hoger-onderwijsinstellingen kunnen deze netwerken versterken door meer te doen dan alleen toegankelijke (online)communicatiekanalen inrichten. Wat vooral bijdraagt, is het structureel organiseren van gezamenlijke fysieke werkmomenten, informele ontmoetingen en het afwisselen van coördinerende taken binnen teams. Dergelijke flexibele werkafspraken bevorderen kruisbestuiving, creatieve samenwerking en het ontstaan van duurzame verbindingen tussen onderzoekers, ook buiten de onderzoekdiscipline of faculteit.

Beloning

Daarnaast is de *beloning*-knop cruciaal. Omdat kenniscreatie in de kern mensenwerk is, vormen waardering en erkenning een krachtige motivator. In teams waarin leden het gevoel hadden dat anderen hun bijdrage zagen en waardeerden, bleken leden eerder geneigd hun kennis actief te delen, ook wanneer dat extra inspanning vroeg. Vooral immateriële vormen van beloning speelden hierin een belangrijke rol. Het expliciet erkennen van elkaars inzet, het gezamenlijk delen van auteurschap en het investeren in persoonlijke relaties versterkten het gevoel van verbondenheid, vertrouwen en professionele voldoening. Omdat impliciete kennis zich moeilijk laat vastleggen in documenten of systemen, vraagt effectieve kennisdeling om een cultuur van wederzijdse erkenning, waarin leden zich gehoord en gezien voelen.

Strategie

Een andere belangrijke knop is de *strategie*-knop. Hierbij gaat het om het expliciet maken van waarom interne kennisdeling ertoe doet, en om samen te verkennen hoe die in de dagelijkse onderzoekspraktijk concreet vorm kan krijgen (Bergenhengouwen et al., 2002). In teams waarin leden inzicht hadden in elkaars overtuigingen, routines en voorkeuren, bijvoorbeeld met betrekking tot samenwerking, eigenaarschap of kennisgebruik, zagen we dat dit het onderlinge begrip versterkte en de afstemming vergemakkelijkte. Wanneer die strategische afstemming ontbrak, ontstonden al snel terughoudendheid, miscommunicatie of parallelle trajecten. Vooral in nieuwe samenwerkingsverbanden, zoals tijdelijk gefinancierde onderzoeksprojecten, lijkt het cruciaal om vroegtijdig expliciete gesprekken te voeren over het nut van kennisdeling. Wanneer er gedeeld eigenaarschap ontstaat over de manier waarop kennisdeling wordt vormgegeven, ontstaat er daarom structureel meer ruimte voor interne kennisdeling.

Proces

Tot slot is er de *proces*-knop. Om effectief kennis te delen is er ook een gedeelde koers nodig: teams functioneren beter wanneer helder is waar ze gezamenlijk aan werken, met welk doel en binnen welk tijds kader. In teams waarbij die duidelijkheid bestond, zagen we dat dit hielp om verwachtingen op elkaar af te stemmen en misverstanden of

vrijblijvende samenwerking te voorkomen (zie onder meer Dalkir, 2013). Die helderheid fungeerde als een kompas in het dagelijkse werk. Het maakte het eenvoudiger om prioriteiten te stellen, verantwoordelijkheid te nemen en elkaars bijdragen te plaatsen binnen het grotere geheel. Wanneer zo'n gezamenlijke richting ontbreekt, werken teamleden vaker langs elkaar heen of trekken zij zich terug in hun eigen subproject. Door procesmatige afspraken expliciet te maken over doelen, rollen, tijdlijnen en beslismomenten, groeit niet alleen de efficiëntie, maar ook het gevoel van eigenaarschap en de bereidheid om kennis actief te delen. Wanneer het proces richting en kaders biedt, ontstaat de vrijheid om kennis met elkaar te verankeren en te verrijken.

Marjolein Zee

is universitair hoofddocent Onderwijswetenschappen op de afdeling Psychology, Education and Child Studies van de Erasmus Universiteit Rotterdam

Fadie Hanna

is associate lector Pedagogisch handelen in het beroepsonderwijs aan de Hogeschool van Amsterdam

Literatuur

- Aartman, I., Haker, A., Verheijck, E. e.a. (2015). *Dare to share: negen adviezen aan de Universiteit van Amsterdam om kennisdeling in het onderwijs te bevorderen*. Universiteit van Amsterdam.
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R. & Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: A systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), pp. 226-246. doi 10.1108/JEIM-09-2017-0129
- Bergenhengouwen, G.J., Mooijman, E.A.M. & Tillema, H.H. (2002). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Routledge.
- Edmondson, A.C. (2021). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken (VS): John Wiley & Sons.
- Fan, Z. & Beh, L.S. (2024). Knowledge sharing among academics in higher education: A systematic literature review and future agenda. *Educational Research Review*, 100573. doi 10.1016/j.edurev.2023.100573
- Galbraith, J.R. (2011). *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process*. Hoboken (VS): John Wiley & Sons.
- Gray, D. & Vander Wal, T. (2012). *The Connected Company*. Sebastopol (VS): O'Reilly Media.
- Hanna, F. & Zee, M. (2025). Interne kennisdeling in het hoger onderwijs: Een kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van onderzoekers binnen hun kleine onderzoeksteam. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs* 43, 1-19. doi 10.59532/69ndys22
- Poell, R.F. & Van der Krogt, F.J. (1999). Leerstrategieën van werknemers in de kenniscreërende organisatie: Van kennisdragers naar actoren in netwerken. In: J.M. Dekker, J.W.M. Kessels, C.A. Smit e.a. (red.), *Netwerkend leren. (Opleiders in organisaties: Capita selecta*, deel 38, pp. 81-98). Deventer: Kluwer.
- Schaap, L., Nijland, F., Cents-Boonstra, M. e.a. (2025). A framework supporting the innovative capacity of higher education institutions: An integrative literature review. *Sustainability*, 17(14), 6517.
- Trivedi, K. & Singh, S. (2025). The impact of knowledge sharing on well-being at work: Is organizational learning capability a mediating link? *The Learning Organization*. doi 10.1108/TLO-02-2024-0073
- Van der Toorn, T. (1996). Kennis: van reactie naar creatie: Organisationele kenniscreatie. In: P.W.J. Schramade (red.), *Handboek effectief opleiden*. Den Haag: Delwel.
- Zink, C.F., Tong, Y., Chen, Q. e.a. (2008). Know your place: Neural processing of social hierarchy in humans. *Neuron*, 58(2), 273-283.