



De ideale kennisomgeving

Stap voor stap richting een uitgebalanceerde,
leerzame organisatie



Auteur

Naam: Joris Delfgaauw

De ideale kennisomgeving

Stap voor stap richting een uitgebalanceerde,
leerzame organisatie

Auteur

Naam: Joris Delfgaauw
Studentnummer: 1173843

Referentie

Documentnaam: 20070527_JD_scriptie_01.00
Datum: Zeewolde, 27 mei 2007

Opdrachtgever

Naam: Robert van Oirschot en Ed Magnée
Organisatie: Alares BV.

Eerste Examinator

Naam: Gerritjan Boshuizen
Organisatie: Hogeschool Utrecht

Voorwoord

Dit rapport is tot stand gekomen tijdens mijn stage bij het adviesbureau Alares. Het vormt de afsluitende scriptie van mijn HBO-opleiding Information Engineering van de Hogeschool Utrecht.

Het rapport is interessant voor managers en consultants die een kennismanagementproject moeten begeleiden. De modellen die in dit rapport worden behandeld bieden namelijk overzicht en inzicht in deze projecten. Lezers zonder achtergrondkennis van kennismanagement of Business IT Alignment raad ik aan om hoofdstuk 4 Literatuur niet over te slaan. Voor iedereen zijn de hoofdstukken 5, 6 en 7 interessant. Een uitgebreide leeswijzer vindt u in de inleiding van dit rapport.

Het schrijven van een goed rapport is niet mogelijk zonder steun van anderen. De directeuren Ed Magnée en Robert van Oirschot wil ik bedanken voor de stageplek die ze mij bij hun bedrijf Alares hebben geboden, hiermee boden ze mij een omgeving waarin ik dit rapport heb kunnen schrijven. Wilko van Oosten, adviseur bij Alares, wil ik in het bijzonder bedanken voor zijn inzet als sparringpartner. Ook mijn ouders hebben met hun steun en kritische blik een belangrijke rol gespeeld. Gerritjan Boshuizen van de Hogeschool Utrecht ben ik erkentelijk voor de snelle reacties op mijn vragen. Tot slot wil ik alle geïnterviewden bedanken die mij een blik in de praktijk boden van kennismanagement en alle anderen die dit mede mogelijk hebben gemaakt.

Zeewolde 27 mei 2007,

Joris Delfgaauw

Inhoud

1. INLEIDING.....	1
1.1. Einsteins kennisomgeving.....	1
1.2. Werkintrinsieke motieven.....	1
1.3. Vruchtbare kennisdeling	2
1.4. Leeswijzer	3
2. PROBLEEMSTELLING	4
2.1. Doelstelling	4
2.2. Onderzoeksvragen.....	5
2.3. Relevantie.....	5
3. AANPAK	7
3.1. Een combinatie van bestaande kennis	7
3.2. Modelkeuze.....	8
3.3. Planning	10
4. LITERATUUR.....	11
4.1. Wat is kennis?.....	11
4.2. De definitie van de kennisintensieve organisatie	12
4.3. De rol van de kenniswerker.....	12
4.4. Wat is kennismanagement?	12
4.5. De afstemmingsmethodiek Business IT Alignment.....	12
5. DE KENNISOMGEVING	15
5.1. Het model	15
5.2. Zachte variabelen	17
5.3. Harde variabelen	21
5.4. Zes elementen, één geheel.....	27
6. STAP VOOR STAP	28
6.1. Volwassenheidsgrafiek	28
6.2. Stappenplan	29
7. REFLECTIE	34
7.1. Inzicht en overzicht	34
7.2. Een solide basis	34
7.3. Gezond verstand en praktijk	34
7.4. Persoonlijke noot.....	35
BIJLAGEN	36
B1: Topiclijst interviews specialisten en managers	36
B2: Vragenlijst Proven Partners	38
BRONVERMELDING	42

Lijst met figuren en tabellen

Figuur 1: De behoefte piramide [Maslow, 1973]	2
Figuur 2: Leeswijzer	3
Figuur 3: Het ESH-model [Weggeman, 2000] en het 7's model [Peters en Waterman, 1982]	8
Figuur 4: Van het 7's naar het ESH model	9
Figuur 5: DOR, een integraal organisatie model [Weggeman, 1985]	9
Figuur 6: De formule van kennis [Weggeman, 2000]	12
Figuur 7: Strategic alignment maturity summary [Luftman, 2000]	13
Figuur 8: Voorbeeld Business IT Alignment grafiek [Silviu, 2007]	14
Figuur 9: Links het ESH-model, rechts het ESH-model met aanpassingen	15
Figuur 10: De transactionele – en contextuele omgeving [Oirschot, 2003]	16
Figuur 11: De kennisomgeving inclusief de externe omgeving	17
Figuur 12: Niet geprogrammeerde besluitvorming: beperkingen en afwegingen [Daft, 2002]	18
Figuur 13: De ijsberg van Daft (2002), niveaus van de bedrijfscultuur	19
Figuur 14: Gezichtsherkenning [Het Klokhuis, 2007]	24
Figuur 15: Rugby methode [Takeuchi en Nonaka, 1986]	26
Figuur 16: Kennismanagement waarde	28
Figuur 17: Stappenplan	30
Tabel 1: Geïnterviewde specialisten en managers	7
Tabel 2: Meest voorkomende frictie [Prusak en Davenport, 1998]	19
Tabel 3: Vier organisatiecultuur [Deal en Kennedy, 1982]	20

Samenvatting

Dit rapport beschrijft het onderzoek naar de afstemming van de kennisomgeving. De kennisomgeving is de werkomgeving van de kenniswerker. Deze werknemer heeft voor zijn dagelijkse werkzaamheden relatief veel kennis nodig [Weggeman, 2000]. De kennisomgeving bestaat uit zes elementen (strategie, managementstijl, cultuur, personeel, systemen, structuur) die allemaal op elkaar moeten zijn afgestemd.

Via kennismanagementprojecten wordt geprobeerd om de werkplek van de kenniswerker te verbeteren, of anders gezegd om alle elementen van de kennisomgeving op elkaar af te stemmen. Diverse modellen en technieken zijn ontwikkeld om deze projecten te beheersen. Helaas zijn kennismanagementprojecten in de praktijk nog steeds moeilijk te beheersen [Prusak en Davenport 1998]. Tijdens het onderzoek zijn diverse bestaande modellen, methodieken en denkwijzen gecombineerd tot het model van de kennisomgeving, een volwassenheidsmodel en een stappenplan waarmee managers en consultants overzicht en inzicht verkrijgen in het kennismanagementproject.

Als basis voor dit onderzoek staat het model van de kennisomgeving dat, tijdens het onderzoek, is ontstaan uit het ESH-model [Weggeman, 2000]. De afkorting ESH staat voor Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit. In het model van de kennisomgeving worden deze aspecten (ESH) benadrukt door de weergave van het model aan te passen. Bovendien wordt niet het organiseren maar de kennisomgeving centraal gesteld in het model, om zo de positie van kennismanagementprojecten beter aan te duiden.

1. Inleiding

“I never try to teach my students anything,
I only try to create an environment in which they can learn.”

Albert Einstein 1897 – 1955

1.1. Einsteins kennisomgeving

De door Einstein vaak gebruikte uitspraak geeft aan dat het overdragen van kennis lastig is. “Kennis zit in hoofden van mensen en kan niet bestaan buiten deze hoofden” [Weggeman, 2000]. Tijdens bijvoorbeeld het lezen van een boek is kennis nodig, namelijk kennis van schrift en taal. Aan de tekst kennen we een bepaalde betekenis toe. Wanneer we deze betekenis begrijpen en vaak genoeg herhalen dan hebben we iets nieuws geleerd.

Voorbeeld 1. Kennis in de praktijk

We hebben kennis nodig bij alle werkzaamheden die we dagelijks uitvoeren. Terwijl ik deze scriptie aan het typen ben gebruik ik mijn kennis van onder andere Microsoft Windows, Word en de Internet Explorer. Ik weet hoe ik Google moet gebruiken en ik weet hoe ik mijn gedachten in Nederlandse taal om moet zetten, althans dat denk ik. Ik zou Google, Microsoft Word en de Internet Explorer vast een stuk efficiënter kunnen gebruiken dan ik nu doe. Om de voor mij relevante kennis te verbeteren vraag ik voortdurend om feedback aan mijn omgeving.

Bij organisaties is kennis minstens zo belangrijk voor dagelijkse prestaties. Een chirurg heeft kennis over patiënten en snijDMETHODIEKEN, een beetje programmeur heeft verstand van meerdere programmeertalen. Bovendien werken een chirurg en een programmeur (professionals) samen met andere mensen, mensen waarvan ze kunnen leren.

Om optimaal te kunnen leren van collega's en de omgeving waarin wordt gewerkt, moeten professionals leren omgaan met de omgeving. Ze worden geconfronteerd met een manager of directeur die een bepaalde stijl van leidinggeven hanteert, met leuke en minder leuke collega's, met systemen die altijd goed werken en systemen die uitvallen op verkeerde momenten. Een professional wordt door diverse factoren positief en negatief beïnvloed tijdens het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden.

Einstein geeft met zijn uitspraak aan dat het stimuleren van het leerproces alleen beïnvloed kan worden door de juiste omgeving beschikbaar te stellen. De vraag is nu hoe we tot de juiste omgeving kunnen komen. Een omgeving die is afgestemd op de dagelijkse werkzaamheden, een omgeving waarin de professional zo positief mogelijk wordt beïnvloed.

1.2. Werkintrinsieke motieven

Binnen een organisatie spelen werkintrinsieke motieven een grote rol. Deze motieven “hebben te maken met de uitdaging die van het werk zelf uitgaat” [Alblas en Wijsman, 2005]. Medewerkers delen kennis met elkaar omdat ze daar plezier of uitdaging aan ontleiden. Volgens Alblas en Wijsman hangt de intrinsieke motivatie samen met de hogere behoeften die door Maslow zijn omschreven [Alblas en Wijsman, 2005].



Figuur 1: De behoefte piramide [Maslow, 1973]

Maslow omschreef een vijftal behoeften aan de hand van de behoeftepiramide. De hoogst haalbare categorie (zelfactualiseringsbehoeften) wordt getypeerd door behoefte aan kennis, waarheid en wijsheid om tot zelfontplooiing of persoonlijke groei te komen. Bij optimalisatie van kennisdelingsprocessen is het van belang dat ingespeeld wordt op deze hoogste behoeften. De intentie om kennis te delen is binnen de zelfactualiseringsbehoeften het grootst.

Daarnaast kan kennisdeling worden gestimuleerd door in te spelen op reeds vervulde behoeftes. Nonaka en Takeuchi (1995) omschrijven dat het creëren van chaos en fluctuatie vaak vernieuwende en betere resultaten oplevert. Door chaos te creëren worden vervulde behoeftes in gevaar gebracht, waardoor men er alles aan zal doen om deze te behouden. Door deze krachten te richten op de ontwikkeling van een nieuw product worden verrassende resultaten behaald.

1.3. Vruchtbare kennisdeling

In hoofdstuk 1.1 en 1.2 leest u dat het mogelijk is, om het delen van kennis te stimuleren via werkintrinsieke motieven en het beschikbaar stellen van de juiste kennisomgeving. Het stimuleren van kennisdelen binnen een organisatie lijkt alleen via deze twee manieren vruchtbaar. In Voorbeeld 2. geeft weer waarom.

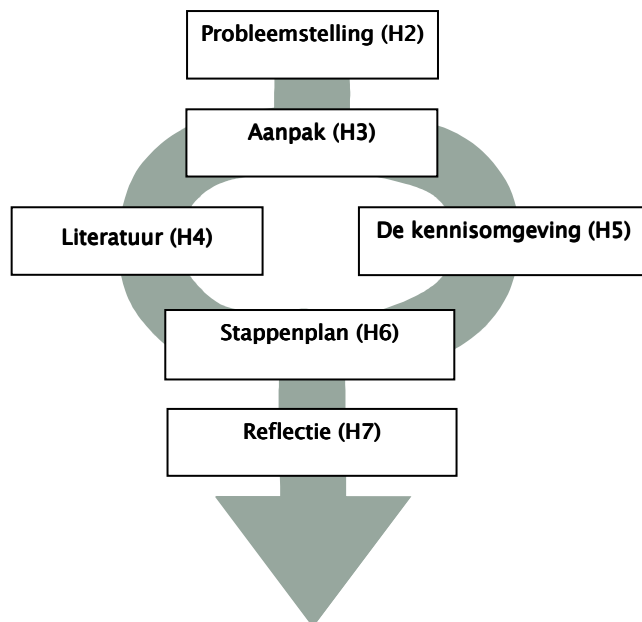
Voorbeeld 2. Handleiding of praktische tip

Bij het in elkaar zetten van een Ikea bouw pakket kan de volgende tip veel nuttiger zijn dan de handleiding: *Controleer voor u begint of alle onderdelen zijn geleverd*. Het maken van de handleiding kost veel meer tijd dan het uitwisselen van de tip, toch is de tip waardevoller als blijkt dat een essentieel onderdeel ontbreekt. De boodschap die overgedragen wordt, is in dit geval contextafhankelijk. Het is dus niet mogelijk en zeer tijdrovend om een objectieve beloning te koppelen aan de waarde van de overgedragen kennis.

Bovendien is het niet mogelijk om kennis vast te leggen op papier. Bij het schrijven van de handleiding is er sprake van externalisatie [Nonaka en Takeuchi, 1995]. De lezer gebruikt zijn eigen perceptie om de handleiding in kennis om te zetten. Alleen de lezer zou een waardering aan de geëxternaliseerde kennis kunnen koppelen. Het is de vraag of deze waardering voldoende objectief is. Wanneer het bouw pakket niet compleet is, zal de lezer de handleiding onder invloed van emotie waarderen.

1.4. Leeswijzer

Figuur 2 geeft de opbouw van dit rapport schematisch weer. In dit rapport wordt onderzoek gedaan naar een stappenplan dat afstemming van de kennisomgeving mogelijk maakt. In hoofdstuk 2 wordt de probleemstelling rond dit onderzoek verder uitgewerkt, ook zijn in dit hoofdstuk de onderzoeksvragen opgenomen.



Figuur 2: Leeswijzer

Om u een indruk te geven van de manier waarop dit onderzoek tot stand is gekomen, wordt de gehanteerde aanpak in hoofdstuk 3 omschreven. Ook wordt in dit hoofdstuk omschreven waarom het ESH-model als basis is gekozen voor het onderzoek. Wanneer u geïnteresseerd bent in de theorie achter kennis, de kenniswerker en Business IT Alignment wil ik u hoofdstuk 4 zeker aan raden. Vooral hoofdstuk 4.5 over Business IT Alignment is interessant om te lezen.

Op basis van het ESH-model wordt in hoofdstuk 5 het model van de kennisomgeving geïntroduceerd. Op basis van dit model zal in hoofdstuk 6 een volwassenheidsgrafiek en een stappenplan worden ontworpen. In hoofdstuk 7 wordt kritisch gekeken naar het onderzoek. In dit hoofdstuk worden zowel voor en nadelen van de nieuwe modellen uit hoofdstuk 5 en 6 behandeld. Op de cd-rom achter in dit rapport is een digitale versie van het rapport opgenomen. Verder vindt u op de cd-rom filmpjes, nuttige links en boeken.

2. Probleemstelling

I never try to teach my students anything, I only try to create an environment in which they can learn, luidt het citaat van Albert Einstein waarmee de inleiding van dit rapport wordt geopend. Hoe kunnen we nu deze omgeving creëren? Binnen de meeste organisaties is men bewust of onbewust bezig met het optimaliseren van de omgeving waarin wordt gewerkt. Hoe kunnen we deze (kennis)omgeving afstemmen op de organisatorische processen, zodat de kennisomgeving het team van werknemers volledig ondersteund? Het zijn vragen die tijdens die na het lezen van dit rapport hopelijk duidelijk worden.

Hieronder wordt de doelstelling verder uit gewerkt waarbij de omgeving van Einstein centraal staat. Wanneer de doelstelling is uitgelegd zullen de onderzoeksvragen uit worden gewerkt. Het onderzoek dat in dit rapport wordt omschreven is relevant voor managers en adviseurs die met kennismanagementprojecten te maken hebben. In hoofdstuk 2.3 wordt deze relevantie verder toegelicht.

2.1. Doelstelling

In hoofdstuk 1.1 geeft Einstein aan, dat hij alleen kan proberen een omgeving te creëren waarin zijn leerlingen kunnen leren. Daarop kan de stimulans via werkintrinsieke motieven wellicht een aanvulling betekenen. De vraag is nu hoe van Einsteins omgeving afgestemd kan worden op de dagelijkse werkzaamheden van een organisatie.

Het is van belang dat het afstemmingsproces van de kennisomgeving meer oplevert dan het kost. Een medewerker zal niet vrijwillig meewerken wanneer een project voor hem niets oplevert, maar ook aandeelhouders willen zien wat een project oplevert. Bovendien kan het afstemmingsproces de dagelijkse werkzaamheden belemmeren, wanneer de kosten en baten van de afstemming onvoldoende voor ogen worden gehouden. Een dergelijk afstemmingsproces vertaalt zich meestal in dikke handleidingen en veel regels.

Het afstemmen van de kennisomgeving op de dagelijkse werkzaamheden brengt kosten met zich mee. Binnen kennisintensieve organisaties kan het afstemmingsproces meer opleveren dan het kost. Kennisintensieve organisaties zijn organisaties met overwegend “kenniswerkers in het primaire proces of tenminste in de technische staf, mits die een dominante invloed heeft op het functioneren van het primaire proces” [Weggeman, 2000]. Waarbij een kenniswerker iemand is die voor het goed kunnen uitvoeren van zijn primaire taak permanent, moet blijven leren [Weggeman, 2000].

Een timmerman of een schilder bezit basiskennis waarmee hij zijn hele leven kan blijven werken, mits hij gezond blijft. De waarde van de kennis die de schilder bezit, gaat relatief lang mee. Een programmeur of een adviseur moet zijn hele leven blijven studeren, wanneer hij zijn kennis relevant wil houden. Kennis van de laatste technologieën en ontwikkelingen is namelijk van groot belang voor deze beroepen, de meeste programmeurs en adviseurs zijn dus kenniswerkers.

Het afstemmen van de kennisomgeving op de organisatorische processen is een voortdurend proces. Een proces dat bij ieder bedrijf in een ander stadium verkeert. Voor het onderzoek betekent dit dat er met deze verschillende stadia rekening gehouden moet worden. In deze scriptie worden de diverse stadia gevangen in een stappenplan. Via dit stappenplan moet het

voor kennisintensieve organisaties mogelijk zijn om afstemming van de kennisomgeving op de organisatorische processen stap voor stap te verbeteren.

2.2. Onderzoeksvragen

Het proces van afstemming tussen de organisatorische processen en de kennisomgeving verkeert bij iedere organisatie in een andere fase, daarom is gekozen het afstemmingsproces te onderzoeken aan de hand van stappen. De volgende hoofdvraag zal in dit document worden behandeld:

Welke stappen moeten worden doorlopen, om de kennisomgeving af te stemmen op een kennisintensieve organisatie? (hoofdstuk 6.2)

Deze hoofdvraag is opgesplitst in de volgende deelvragen:

- Met welke externe factoren heeft een kennisintensieve organisatie te maken? (hoofdstuk 5.1.1)
- Met welke technologische aspecten moet rekening worden gehouden tijdens de optimalisatie van de kennisomgeving? (hoofdstuk 5.3.1)
- Met welke organisatorische aspecten moet rekening worden gehouden tijdens de optimalisatie van de kennisomgeving? (hoofdstuk 5)

2.3. Relevantie

Business IT Alignment is een methode die afstemming behandelt tussen IT en organisatiekunde, maar waarom zouden we afstemming tussen de organisatie en de IT afdeling willen? Het is uiteindelijk het belangrijkste dat de organisatie goed functioneert en op het juiste moment kan reageren op de markt. Enkele jaren geleden waren veel grote bedrijven bezig met Business IT Alignment, want via afstemming tussen IT en de organisatie was het mogelijk goedkoper te produceren.

Wanneer een bedrijf zich wil onderscheiden ten opzichte van zijn concurrenten is het belangrijk dat het een mix van de juiste personen aanneemt en binnen de organisatie houdt. Het is belangrijk dat deze personen gemakkelijk met elkaar samen kunnen werken, zodat het delen van kennis tussen alle afdelingen en groepen binnen de organisatie plaats kan vinden. Zonder dit te veel energie kost.

Voorbeeld 3.

De organisatie zou een soort team moeten vormen zoals bij een voetbalteam. Binnen een voetbalteam zijn de voetballers op elkaar ingespeeld. Men weet van elkaar welke tactiek er wordt toegepast. Binnen organisaties zijn via divisies en afdelingen barrières aangebracht die het delen van kennis tussen deze afdelingen moeilijker maken. Net zoals bij Alignment tussen Business en IT moeten al deze afdelingen op elkaar zijn afgestemd, wil de organisatie als een team kunnen aanvallen.

Wanneer op “Kennismanagement” gezocht wordt via Google levert dit 745.000 resultaten¹ op, de Engelse vertaling “knowledge management” levert zelfs 228.000.000 resultaten¹ op. Over

¹ Bezocht op 4 mei 2007

Probleemstelling

kennismanagement is veel geschreven, er zijn ook diverse modellen ontwikkeld. Zoals de “Kenniswaardeketen” [Weggeman, 2000] of de “Knowledge management cycle” [Jashapara, 2004]. Helaas blijkt het moeilijk om dergelijk modellen en filosofieën in praktijk toe te passen. Davenport en Prusak erkennen dit probleem en gaan in hun boek “Working Knowledge” (1998) vooral in op de cultuuraspecten van kennismanagement.

In deze scriptie worden diverse aspecten van kennismanagement behandeld, aan de hand van het ESH-model. In de scriptie worden studies van o.a. Weggeman en Prusak bestudeerd en vergeleken. Deze en andere modellen worden aan een stappenplan gekoppeld waarmee de afstemming van de kennisomgeving op de organisatorische processen in de praktijk kan worden verbeterd. Het stappenplan kan door adviseurs en managers worden gebruikt om de kennisomgeving te verbeteren. Het plan biedt adviseurs en managers een stuk gereedschap om overzicht en inzicht in het project te behouden. In hoofdstuk 7 worden zowel krachtige als minder krachtige eigenschappen van het stappenplan verder beschreven.

3. Aanpak

Hieronder worden kort de aanpak en de gemaakte keuzes omschreven. Er werden voor het onderzoek verschillende boeken, artikelen en internetbronnen geraadpleegd. Daarnaast zijn interviews gehouden met verschillende specialisten. Hieronder worden deze bronnen kort toegelicht, waarna de planning en de modelkeuze zijn opgenomen.

3.1. Een combinatie van bestaande kennis

Voor het onderzoek is gekozen om naar de bestaande literatuur te kijken en deze te combineren met interviews. Kennismanagement is een onderwerp waar al veel overgeschreven is. Over de manier waarop kennis gemanaged moet worden, zijn veel verschillende meningen. Gekozen is om bestaande literatuur over organisatiekunde en kennismanagement te combineren met de praktijk. Het is niet de bedoeling om dit rapport opnieuw “het kennismanagementwiel” uit te vinden, het is de bedoeling bestaande kennis te combineren zodat meer inzicht geboden wordt in de mogelijkheden van kennismanagement.

3.1.1. Literatuur

Tijdens het literatuuronderzoek is begonnen met onderzoek in bekende organisatiekunde- en kennismanagementboeken. Tijdens dit onderzoek zijn diverse andere boeken betrokken bij het onderzoek, bovendien verwezen geïnterviewden naar interessante artikelen en boeken. Ook scripties en artikelen van collega's van Alares zijn doorgenomen als referentiekader. De boeken en internetbronnen zijn terug te vinden in de bronvermelding.

3.1.2. Interviews

In de boeken en artikelen kwamen interviews, enquêtes en praktijkvoorbeelden terug. Om deze blik op de praktijk te koppelen aan de praktijk, zijn interviews met managers en specialisten gehouden. De interviews gaven een indicatie hoe in de praktijk over kennismanagement wordt gedacht door verschillende managers en specialisten.

Aangezien kennismanagement over het algemeen het meest wordt bedreven door managers en specialisten, is besloten een aantal managers en specialisten te interviewen. Gekozen is voor managers en specialisten met diverse achtergronden, zodat de onderwerpen vanuit verschillende perspectieven werden besproken. Door vanuit meerdere perspectieven naar kennismanagement te kijken ontstaat een meer betrouwbaar beeld. Om u een indicatie te geven van de diverse managers en specialisten die deelgenomen hebben aan een interview, zijn deze opgenomen in tabel 1.

Naam	Organisatie	Specialisme
Douwstra R.	Managing partner van Quint Wellington Redwood	Outsourcing
Kor R.	Manager bij Twynstra Gudde	Organisatiekunde
Leenstra H.	Manager bij een grote IT/telecom leverancier	IT
Magnée E.	Directeur van Alares	Strategie
Oirschot R.	Directeur van Alares	Strategie
Silvius G.	Lector aan de Hogeschool Utrecht	Business IT Alignment
Weggeman M.	Professor aan de Technische Universiteit Eindhoven	Kennismanagement

Tabel 1: Geïnterviewde specialisten en managers

De interviews zijn hoofdzakelijk opgebouwd aan de hand van tegenstellingen, waarop per definitie geen juist antwoord is te geven. Op deze manier kwamen geen statisch goedgekeurde

antwoorden naar voren, maar visies en subjectieve gedachtes. De visies en gedachtes zijn in het rapport gebruikt als relativerende link met de praktijk, om zo een genuanceerder beeld van de kennisomgeving te geven.

In de topiclijst (bijlage 1) zijn topics opgenomen over:

- de visie van de geïnterviewde over kennismanagement,
- de rol van Informatie Technologie binnen kennismanagement,
- de kennisomgeving anno 2007
- de kennisomgeving anno 2027

Door de geïnterviewden naar hun visie te vragen over kennismanagement kon een eenvoudige stap gemaakt worden richting de kennisomgeving nu en in de toekomst. De rol van techniek is in de topiclijst als thema opgenomen, omdat dit het meest tastbare element uit de Westerse manier van kennis managen is [Nonaka en Takeuchi, 1995].

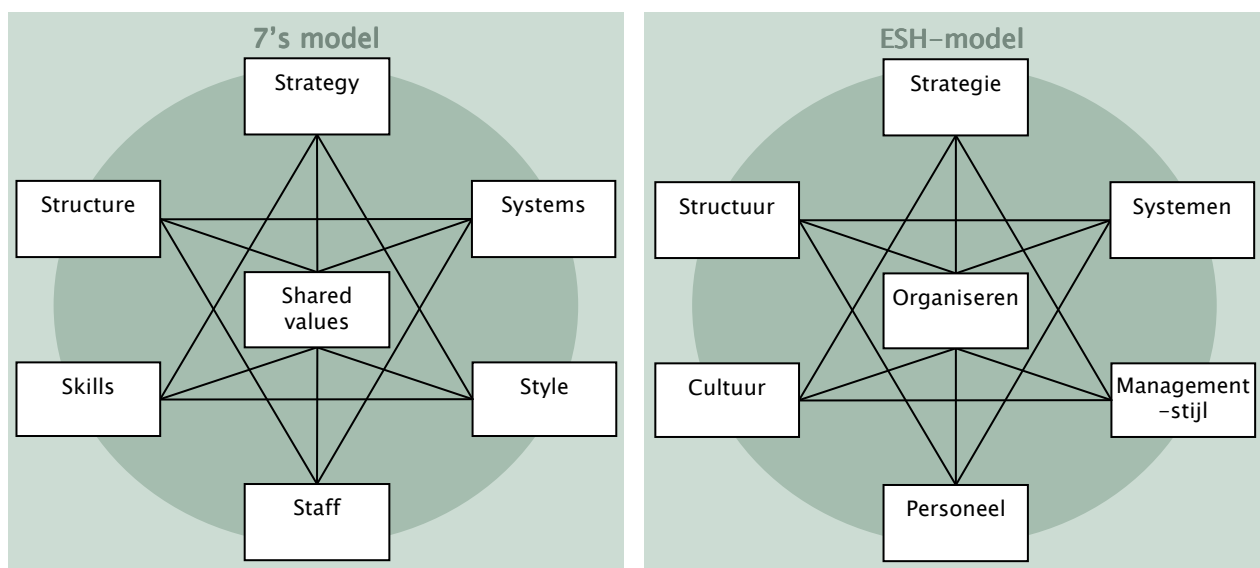
3.2. Modelkeuze

In hoofdstuk 4.5 worden enkele nadelen van het werken met een model weergegeven. Het Business IT Alignment Maturity Model wordt hierbij als voorbeeld genomen, omdat Business IT Alignment dicht tegen het afstemmingsproces van de kennisomgeving op de organisatorische processen ligt.

Ondanks deze nadelen kan een document overzichtelijker worden weergegeven aan de hand van een model. Modellen worden ontworpen om overzicht te scheppen in een document of om beslisprocessen eenvoudiger te maken. Aangezien in dit document diverse elementen van de organisatie worden omschreven, is voor het ESH-model [Weggeman, 2000] gekozen om overzicht over al deze elementen te bewaren. Het ESH-model biedt overzicht zonder daarbij te veel op de details van de organisatie in te gaan.

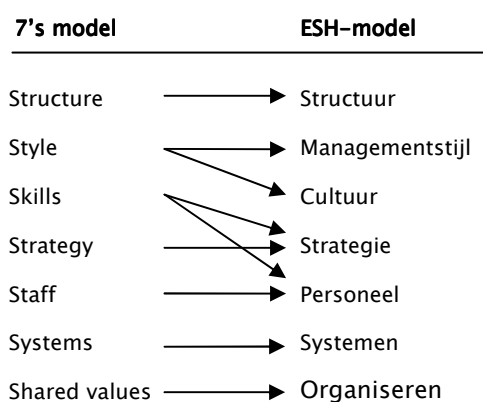
3.2.1. Het ESH-model

Het ESH staat voor Evenwicht, Samenwerking en Heterogeniteit en stamt af van het 7's model. Het 7's model is oorspronkelijk is ontworpen door Athos en Pascale (1981), waarna het is doorontwikkeld door Peters en Waterman (1982).



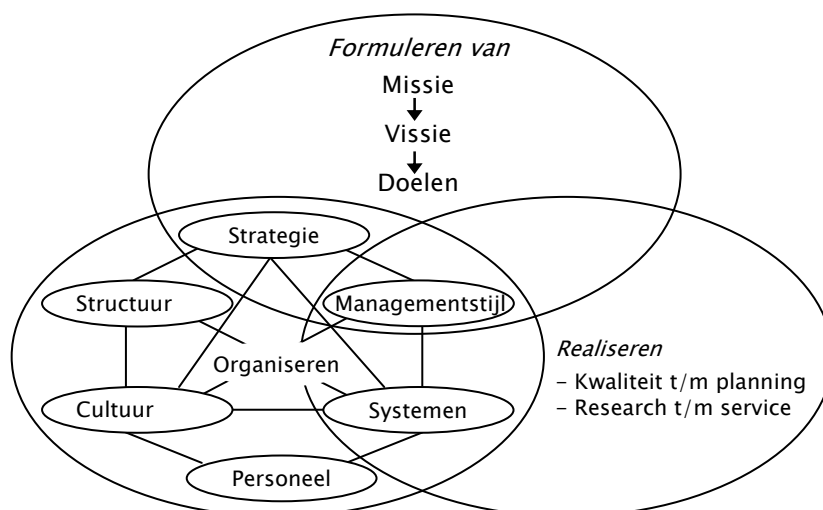
Figuur 3: Het ESH-model [Weggeman, 2000] en het 7's model [Peters en Waterman, 1982]

Weggeman heeft het ESH-model ontwikkeld, omdat het 7's model beter bij de Amerikaanse – dan bij de Europese cultuur past. In een gesprek met de heer Weggeman tekende hij het volgende plaatje om aan te geven welke wijzigingen er in het 7's model aangebracht zijn om tot het ESH-model te komen.



Figuur 4: Van het 7's naar het ESH model

Het ESH-model is onderdeel van het DOR model (Doelenstellen, Organiseren, Realiseren), door Weggeman ook wel integraal organisatie model genoemd. Dit model heeft Weggeman in samenwerking met Kor en Wijnen al in 1985 ontwikkeld.



Figuur 5: DOR, een integraal organisatie model [Weggeman, 1985]

3.2.2. Een overzichtelijk model

De kracht van het ESH-model is het overzicht dat over de gehele organisatie geboden wordt. Het model vormt een kapstok waaraan diverse modellen en hulpmiddelen opgehangen kunnen worden. Aangezien er in dit document veel verschillende aspecten van de organisatie worden behandeld, wordt het model gebruikt om overzicht te creëren over al deze aspecten.

Het ESH-model is ontwikkeld door zowel kennismanagement – als organisatiekunde specialisten. Bovendien komt het model voort uit het 7's model, dat door medewerkers van McKinsey is ontworpen en gebruikt. Het DOR-model, waarvan het ESH-model onderdeel is, wordt nog steeds bij Twynstra Gudde gebruikt voor zowel interne als externe projecten.

Het ESH-model biedt overzicht in de organisatie door de elementen van de organisatie te categoriseren. Dit betekent niet dat alle elementen van de organisatie per definitie in één categorie geplaatst worden. Idealiter zou het juist goed zijn wanneer alle elementen in de praktijk samensmelten in het bewust zijn van het bedrijf.

Een kennisomgeving moet de samenwerking binnen een bedrijf ondersteunen. Wanneer bijvoorbeeld de organisatorische elementen cultuur en systemen als aparte elementen worden beschouwd ontstaat wrijving tussen deze elementen, wrijving waarin Business IT Alignment denkers zich verdiepen. Om de kennisomgeving succesvol op de organisatorische processen af te stemmen, moeten de elementen van het ESH-model als één geheel gezien worden. In hoofdstuk 5 wordt de plek van de kennisomgeving binnen het ESH-model verder toegelicht. Bovendien wordt elk element van het ESH-model omschreven.

3.3. Planning

Om een indruk te geven van de manier waarop de scriptie tot stand is gekomen, is hieronder de planning opgenomen. De planning is voortdurend in Microsoft Outlook bijgehouden.

Week 7	Opzet onderzoeksvragen en inhoudsopgave opleveren
Week 8 – 14	Onderzoek: - Gesprekken met diverse specialisten - Literatuur doornemen - Uitwerken van de onderzoeksopzet
Week 16 – 20	Schrijven
Week 20 – 22	Afronden

Tot week 16 is zoveel mogelijk informatie verzameld, tijdens het verzamelen werd de opzet doorontwikkeld. Vanaf week 18 is een gedetailleerde planning gemaakt in overleg met Wilko van Oosten (stagebegeleider van Alares). Wilko van Oosten heeft ervaring met het schrijven van scripties en kennisomgevingen. Hij heeft geholpen met redactionele zaken.

4. Literatuur

Dit hoofdstuk geeft weer hoe in de literatuur over kennismanagement wordt gedacht. Hiervoor worden een aantal begrippen toegelicht. Weggeman wordt als bron veel aangehaald omdat hij verschillende definities van specialisten combineert. Hierdoor geeft hij een goed beeld van de diverse begrippen. Ook de afstemmingsmethodiek Business IT Alignment wordt beschreven, omdat deze methodiek dicht tegen het afstemmingsproces van de kennisomgeving aanligt. De omschrijvingen zullen in de rest van het rapport worden gebruikt.

4.1. Wat is kennis?

In de literatuur wordt kennis vaak opgesplitst in impliciete en expliciete kennis. In deze scriptie wordt de definitie van Weggeman gehanteerd. Zijn definitie is gebaseerd op diverse definities van onder andere Nonaka en Takeuchi, Polanyi en Plato. In publicaties over onderwerpen verwant aan de kennisomgeving wordt veelal de omschrijving van Weggeman gebruikt. Hieronder worden impliciete en expliciete kennis gedefinieerd, waarna vervolgens de formules van Weggeman zal worden behandeld.

4.1.1. Impliciete kennis

Volgens Weggeman is impliciete kennis (in het Engels tacit knowledge) een combinatie van ervaring, vaardigheden en attitude [Weggeman, 2000]. Hier volgt een korte samenvatting van deze drie elementen:

- *Ervaringen* zijn een verzameling van alle gebeurtenissen die iemand meer of minder bewust heeft meegemaakt. Ervaringen zijn gedeeltelijk te herinneren. Op basis van deze gedeeltelijke herinneringen worden vermoedens, illusies, fantasieën, ideeën en intuïties gevormd.
- *Vaardigheden* zijn op te splitsen in endogene en exogene vaardigheden. Tot exogene vaardigheden behoren vaardigheden die men zou kunnen zien als het gereedschap waarmee de wisselwerking tussen de persoon en zijn omgeving vorm wordt gegeven zoals communicatieve, expressieve en ambachtelijke vaardigheden. Endogene vaardigheden spelen zich af in het hoofd van de bezitter. Onder deze vaardigheden behoren onder andere analytische –, intuïtieve –, imaginaire –, creatieve – en reflectieve vaardigheden.
- *Attitude* een “al dan niet bewuste set basisaannames waarop persoonlijke waarden en normen gebaseerd zijn” [Weggeman, 2000].

4.1.2. Expliciete kennis

Expliciete kennis is informatie die al of niet digitaal is vastgelegd in tekst, beeld of geluid. Wanneer we kennis overdragen maken we deze expliciet. Nonaka noemt dit proces “Externalisatie” [Nonaka en Takeuchi, 1995]. Zelfs wanneer we met elkaar praten, maken we kennis expliciet.

Wanneer de ontvanger de geëxpliciteerde kennis wil begrijpen heeft hij kennis nodig. Tijdens bijvoorbeeld een gesprek heeft de ontvanger kennis nodig van de taal om de zender te begrijpen. De ontvanger plaatst de expliciete bron naast zijn ervaringen, vaardigheden en attitude. Weggeman (2000) omschrijft expliciete kennis als informatie, een waardevolle selectie gegevens waarbij kennis nodig is om tot kennis te komen.

4.1.3. De formules van kennis

Weggeman geeft een omschrijving van kennis aan de hand van de formule $F(K) = I \bullet (EVA)$, de functie van Kennis is gelijk aan Informatie vermenigvuldigd met de mix van Ervaring

Vaardigheden en Attitude. Hierbij is informatie te vergelijken met expliciete kennis en de combinatie ervaring, vaardigheden en attitude met impliciete kennis.

$$F(K) = I \bullet (EVA)$$

Kennis is Informatie vermenigvuldigd met
Ervaringen, Vaardigheden en
Attitude

Figuur 6: De formule van kennis [Weggeman, 2000]

4.2. De definitie van de kennisintensieve organisatie

“Een kennisintensieve organisatie is een organisatie met voornamelijk kenniswerkers in het primaire proces of tenminste in de technische staf mits die een dominante invloed heeft op het functioneren van het primaire proces” [Weggeman, 2000].

4.3. De rol van de kenniswerker

In het boek *De kenniscreërende onderneming* geven Nonaka en Takeuchi aan dat Peter Drucker één van de eersten was die de term kenniswerker introduceerde [Nonaka, 1995]. Een term die hij rond 1960 bedacht. In zijn boek *Post Capitalist Society* omschrijft Drucker de kennismaatschappij. In deze maatschappij bestaat de fundamentele economische hulpbron niet meer uit kapitaal, natuurlijke hulpbronnen of arbeid, maar uit kennis. Kenniswerkers zullen de hoofdrol spelen in deze maatschappij [Drucker, 1993].

Weggeman omschrijft een kenniswerker als iemand die voor het goed kunnen uitvoeren van zijn primaire taak permanent, relatief veel moet leren [Weggeman, 2000]. Deze definitie zal in deze scriptie worden gehanteerd.

4.4. Wat is kennismanagement?

Over wat precies onder kennismanagement wordt verstaan verschillen de meningen. Lange tijd werd het managen van kennis gezien als het managen van data en gegevens die werden opgeslagen in systemen. Vervolgens werd kennismanagement gezien als het managen van informatie en personeel (HR). Volgens de laatste opvattingen is kennismanagement een vorm van organisatiekunde, deze opvatting zal ook in dit rapport worden gehanteerd [Weggeman, 2000]. Op de cd-rom die achter in dit rapport is bijgevoegd, vindt u filmpjes van diverse mensen die hun mening geven over de definitie van kennismanagement.

4.5. De afstemmingsmethodiek Business IT Alignment

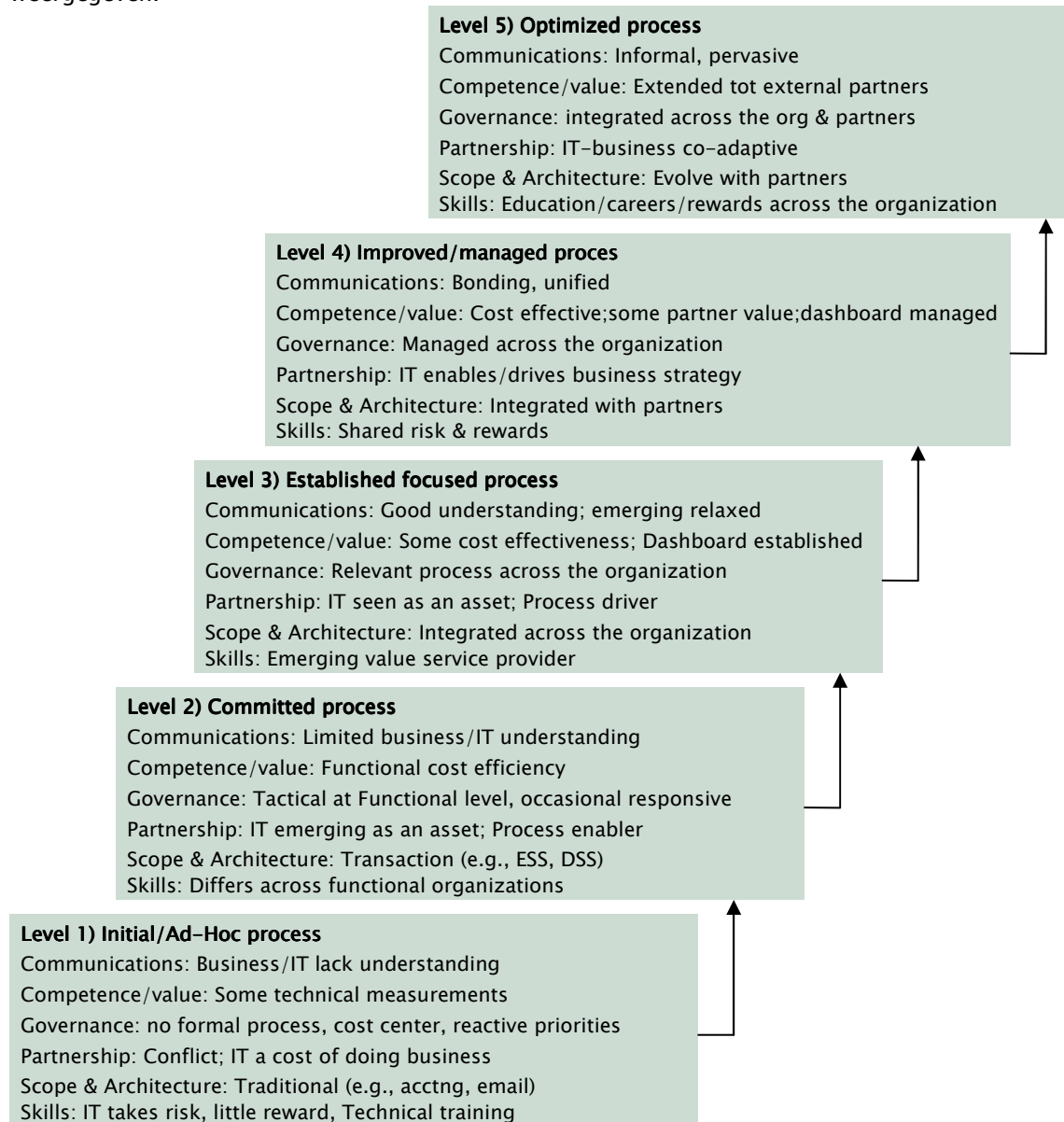
Een afstemmingsmethodiek die dichtbij de afstemming van de kennisomgeving op de organisatie komt is Business IT Alignment. Door binnen de organisatie te meten hoe de medewerkers afstemming ervaren en door te bekijken hoe deze afstemming is geregeld, wordt inzicht verkregen in de volwassenheid van de afstemming tussen Informatie Technologie en de organisatie. Bij het afstemmingsproces van de kennisomgeving op de organisatie speelt afstemming tussen Informatie Technologie en de organisatie dan ook een grote rol.

Het Business IT Alignment model meet op basis van de volgende gebieden:

- Communicatie

- Waardetransparantie
- Governance
- Relatie
- Architectuur
- Deskundigheid

Elk gebied wordt gewaardeerd op een schaal van 1 tot 5. Deze schaal vertegenwoordigt de mate van volwassenheid (in het Engels maturity). In figuur 3 worden de meetgebieden per schaal weergegeven.

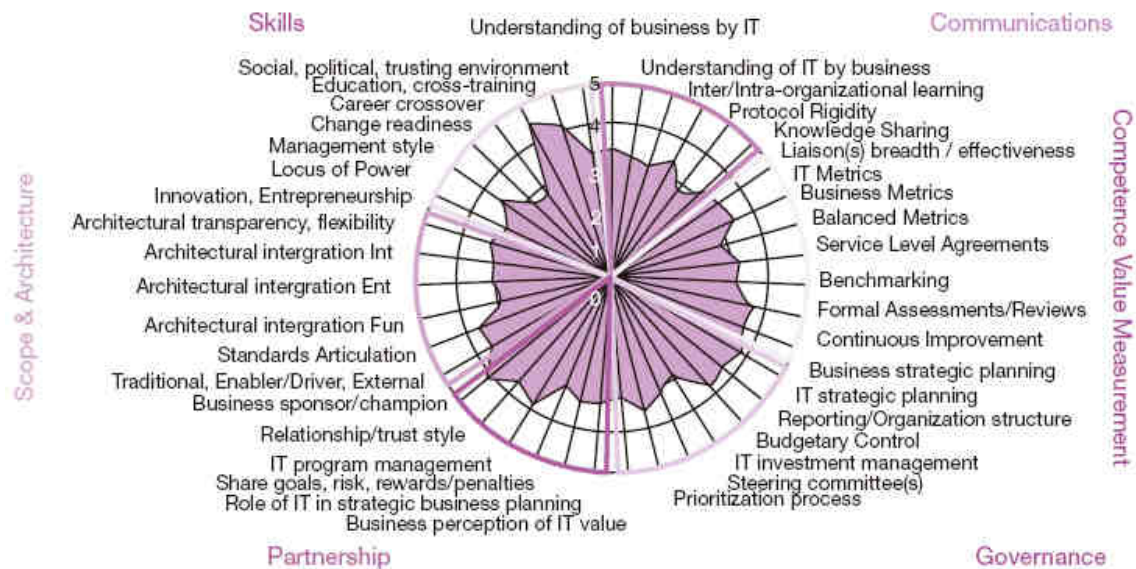


Figuur 7: Strategic alignment maturity summary [Luftman, 2000]

Vaak is bij bedrijven het volwassenheidsniveau per gebied verschillend. Het kan dus voorkomen dat *skills* met de waarde 1 wordt beoordeeld, terwijl *communications* al een level 3 volwassenheidsniveau heeft. In figuur 4 ziet u een volledige volwassenheidsgrafiek.

De meetresultaten vormen een middel voor de consultant of de manager om te gebruiken tijdens het beslisproces. Belangrijk is dat niet alleen het model wordt gebruikt, dialoog en interactie met medewerkers van het bedrijf is erg belangrijk. Uit veldonderzoek blijkt dat bijna alle managers het risico erkennen dat de consultant of manager te veel met het model bezig is en vergeet wat

echt belangrijk is, de behoeften van de medewerkers. Deze fout wordt nog steeds veel gemaakt, ondanks het besef bij veel managers en consultants.



Figuur 8: Voorbeeld Business IT Alignment grafiek [Silvius, 2007]

Het Business IT Alignment Maturity Model biedt de manager inzicht in de mate waarin diverse methodieken en tools zijn toegepast. Het risico hierbij is dat de manager de indruk krijgt dat het voldoende is om (op korte termijn) een methodiek/model door te voeren. Wil een bedrijf bijvoorbeeld de bereidheid/mogelijkheid om te veranderen (*Change readiness*) verbeteren, dan speelt onder andere cultuur een grote rol. Het succesvol beïnvloeden van een cultuur is niet mogelijk binnen korte tijd. *Change readiness* is alleen haalbaar door dit in de organisatie in te bedden, een tijdrovend proces.

Ook het optimaliseren van kennisdelingsprocessen binnen de organisatie is van langdurige aard. Het delen van kennis zal via werkintrinsieke waarden moeten worden gestimuleerd (zie ook hoofdstuk 1.1). Het (op korte termijn) toepassen van een model of systeem is niet voldoende. Veel van dergelijke toepassingen worden slechts korte tijd effectief gebruikt, om vervolgens alleen onder dwang te worden gebruikt. De toepassing wordt niet opgenomen in de organisatie, want de toepassing ondersteunt dagelijkse werkzaamheden niet of onvoldoende. In het ergste geval belemmert de toepassing de dagelijkse werkzaamheden.

Uit veldonderzoek bleek dat het Business IT Alignment Maturity model direct resultaat laat zien wanneer op korte termijn een oplossing wordt toegepast. Effecten op lange termijn zijn veel minder goed zichtbaar, terwijl juist deze effecten interessant zijn. Deze lange termijn effecten bepalen bijvoorbeeld hoe aanpasbaar een bedrijf is en hoe gemakkelijk het op de omgeving kan reageren.

5. De kennisomgeving

In hoofdstuk 3.4 wordt uitgelegd waarom voor het ESH-model gekozen is om dit document vorm te geven. In dit hoofdstuk wordt het ESH-model aangepast, waarna de elementen van het model worden toegelicht. Ieder element wordt apart omschreven, waarbij harde en zachte variabelen worden gegroepeerd.

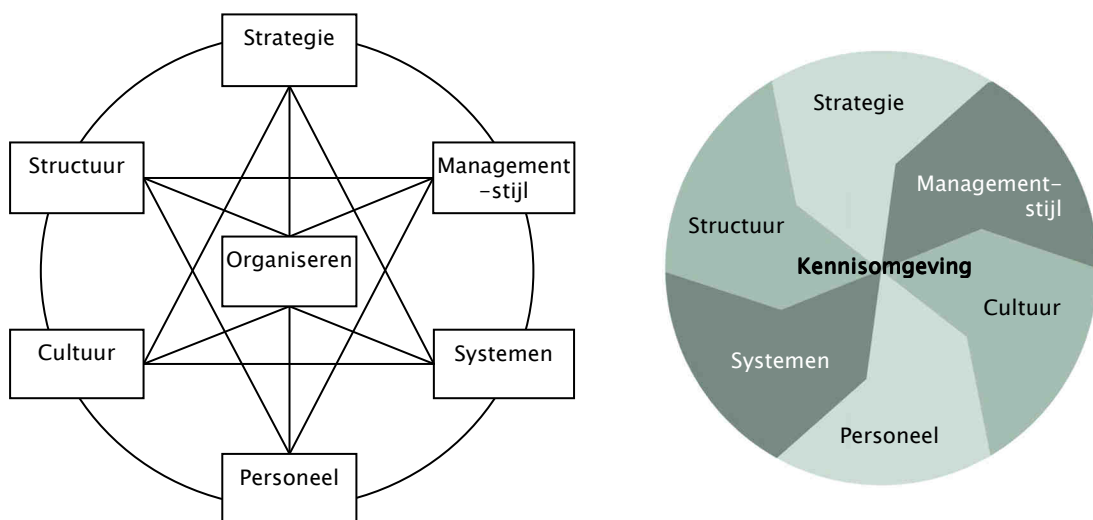
Deze groepering is aangebracht om te benadrukken dat de zachte variabelen erg belangrijk zijn. Harde variabelen zoals (ICT)systemen zijn gemakkelijker te beïnvloeden dan zachte variabelen [Weggeman, 2000]. Hierdoor is het voor veel organisaties aantrekkelijk om op korte termijn harde variabelen te beïnvloeden. Wil de beïnvloeding van harde variabelen succesvol zijn dan moet ook worden gekeken naar zachte variabelen als cultuur, managementstijl en personeel.

5.1. Het model

In figuur 8 is links het ESH-model en rechts een aanpassing op het ESH-model weergegeven. Het ESH-model staat voor Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit. De samenhang tussen de elementen wordt weergegeven via de verbindingslijnen, alle elementen samen vormen de organisatie. De elementen zijn afhankelijk van elkaar, waardoor afstemming tussen de elementen noodzakelijk is. Business IT Alignment gaat over een dergelijk afstemmingproces tussen ICT-systemen en de organisatorische elementen (zie ook hoofdstuk 4.5).

Aangezien het evenwicht en de samenhang tussen de diverse elementen zo belangrijk is, wordt in dit rapport een aanpassing gedaan op de weergave van het model. Om evenwicht en samenhang te benadrukken is besloten om dit in het model terug te laten komen.

In de aanpassing wordt de kennisomgeving weergegeven, waar in het ESH-model de gemene deler “organiseren” wordt gepositioneerd. In deze scriptie is kennisomgeving de werkomgeving van de kenniswerker. Een kenniswerker is iemand die voor het uitoefenen van zijn beroep relatief veel moet leren [Weggeman, 2000]. De kennisomgeving is een samensmelting van de verschillende elementen van de organisatie.



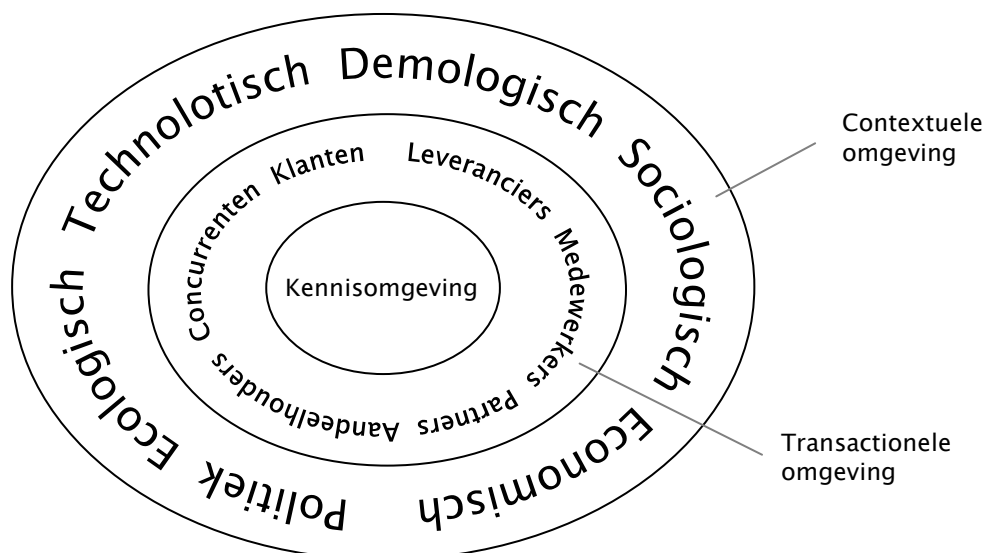
Figuur 9: Links het ESH-model, rechts het ESH-model met aanpassingen



5.1.1. De externe omgeving

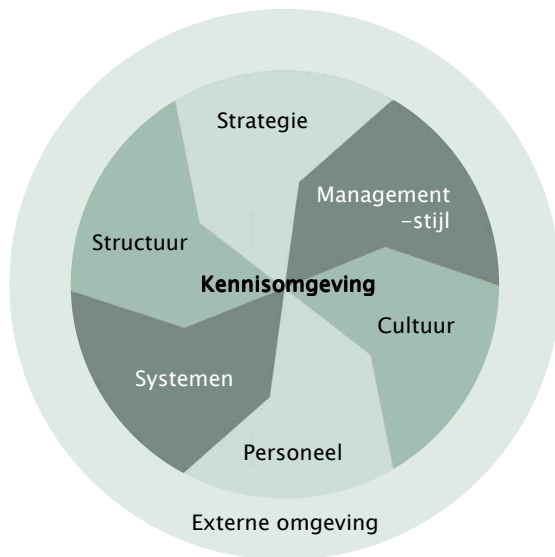
Klanten krijgen steeds meer inspraak in het productieproces. Zo is het mogelijk om bij Nike je eigen sportschoen te ontwerpen en stelt een beetje Jeep liefhebber zijn nieuwe Jeep samen op jeep.nl. Adviesbureaus stellen rapporten gratis ter beschikking of richten een kennisbank op. De invloed van de omgeving buiten de organisatie wordt mede door de verhoogde inspraak, steeds belangrijker voor de te volgen strategie van de organisatie. Alleen bedrijven die op de signalen uit de externe omgeving inspelen, kunnen succesvoller zijn dan collega organisaties. [Oirschot, 2003]

In het boek Future management positioneert van Oirschot (2003) de externe omgeving in een cirkel rond de kennisomgeving, in de vorm van een transactionele – en een contextuele omgeving. Hierbij wordt vanuit de transactionele omgeving informatie vergaard uit het directe werkveld van organisatie zoals klanten, partners en leveranciers. Uit de contextuele omgeving wordt informatie vergaard die indirect van belang is voor de organisatie zoals wetgeving, klimaatverandering en het nieuws. In Figuur 10 worden de twee omgevingen met variabelen weergegeven.



Figuur 10: De transactionele – en contextuele omgeving [Oirschot, 2003]

Om aan te geven dat de externe omgeving erg belangrijk is voor het functioneren van de organisatie en de kennisomgeving, wordt de “Externe omgeving” toegevoegd aan het aangepaste ESH-model (de kennisomgeving) in de vorm van een rand. De externe omgeving wordt niet in dit rapport behandeld. In een vervolg op dit rapport kan dieper worden ingegaan op externe organisatie.



Figuur 11: De kennisomgeving inclusief de externe omgeving

5.2. Zachte variabelen

Hieronder worden de drie zachte variabelen van het model van de kennisomgeving omschreven. Het kost relatief veel energie om binnen deze elementen resultaten te bereiken, vaak is resultaat pas op lange termijn merkbaar. Toch zijn ze erg belangrijk voor de organisatie. Via de zachte elementen is het namelijk mogelijk werkintrinsieke voorwaarden (zie ook hoofdstuk 1.2) te scheppen waardoor harde elementen beter worden benut. Een manager die voortdurend staat te vitten op zijn medewerkers zal bijvoorbeeld minder enthousiaste medewerkers vinden voor een vernieuwend kennismanagementproject dan een manager die zijn boodschap vriendelijk overbrengt.

5.2.1. Managementstijl

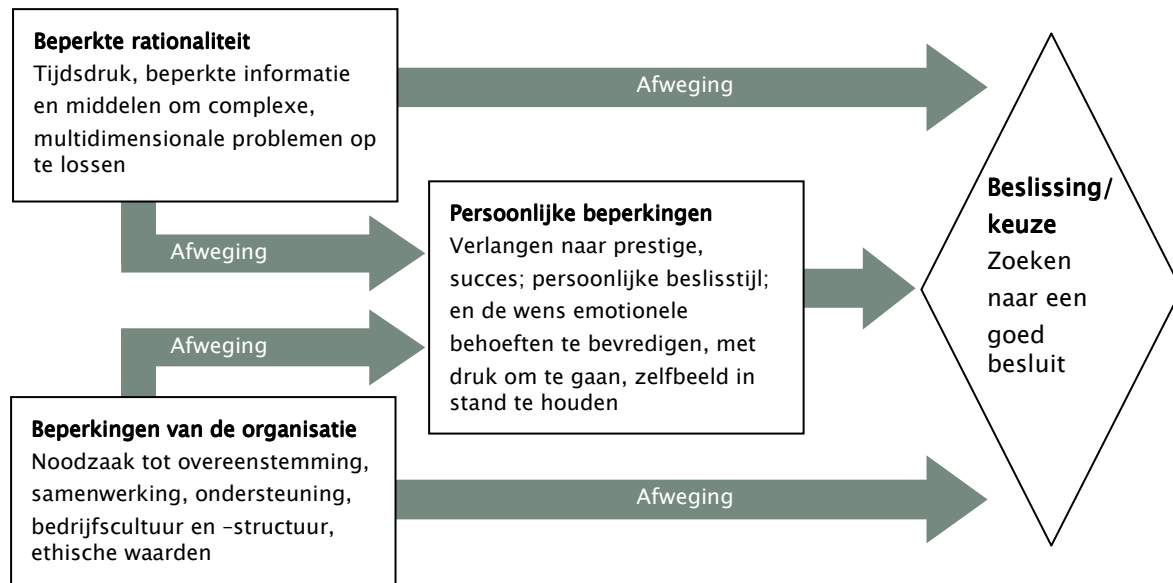
“Bij het kiezen van de uitvalsbasis voor uw kennismanagementmethode is het belangrijk om leiding te geven in een stijl die past binnen de cultuur van het bedrijf.”

Davenport en Prusak 1998



Zoals het citaat van Davenport en Prusak al aangeeft is managementstijl een belangrijk onderdeel dat cultuur van de organisatie kan beïnvloeden, maar wat verstaan we nu eigenlijk onder managementstijl? Hieronder wordt managementstijl gekoppeld aan de beperkte rationele manier van managen, waarna een link wordt gelegd met de elementen cultuur en personeel.

Daft (2002) omschrijft persoonlijke beslisstijl als een beperking binnen een beperkte rationele manier van beslissen. De rationele besluitvorming is ontstaan uit de wens om meer systeem aan te brengen in het besluitvormingsproces van managers. Dit type besluitvorming benadrukt de noodzaak van systematische analyse, keuze en implementatie in een logische, stapsgewijze volgorde. Het is in praktijk niet haalbaar om de rationele besluitvorming toe te passen, dit komt door verschillende beperkingen waar de manager mee te maken heeft. Deze beperkingen vormen de beperkte rationele besluitvorming, ze worden weergegeven in Figuur 12. [Daft, 2002]



Figuur 12: Niet geprogrammeerde besluitvorming: beperkingen en afwegingen [Daft, 2002]

De beperkingen zijn bepalend voor het nemen van dagelijkse besluiten, zo ook voor kennismanagementprojecten. Op de persoonlijke beperkingen heeft de manager het meeste grip. Het is van groot belang om als manager persoonlijke beperkingen zoveel mogelijk te onderdrukken/vermijden, zodat zo weinig mogelijk negatieve effecten optreden tijdens het besluitvormingsproces. Enkele voorbeelden van deze negatieve effecten worden in Figuur 12 weergegeven.

Daarnaast kunnen ook culturele beperkingen optreden door het hanteren van de verkeerde managementstijl. Het niet tolereren van fouten is een beperking die binnen de managementstijl terug kan komen. Deze beperking wordt door het personeel opgenomen in de cultuur van de organisatie, waardoor het lastig is om de beperking uit te bannen. In hoofdstuk 5.2.2 worden meer culturele beperkingen genoemd.

Door in de managementstijl rekening te houden met het type medewerker, is het eenvoudiger om een besluit over te brengen. In een team met overwegend doeners, is het slim dat de manager zijn presentaties kort houdt. Van praktische voorbeelden en opdrachten leert een doener veel meer [Kolb, 1984]. (zie ook hoofdstuk 5.2.3)

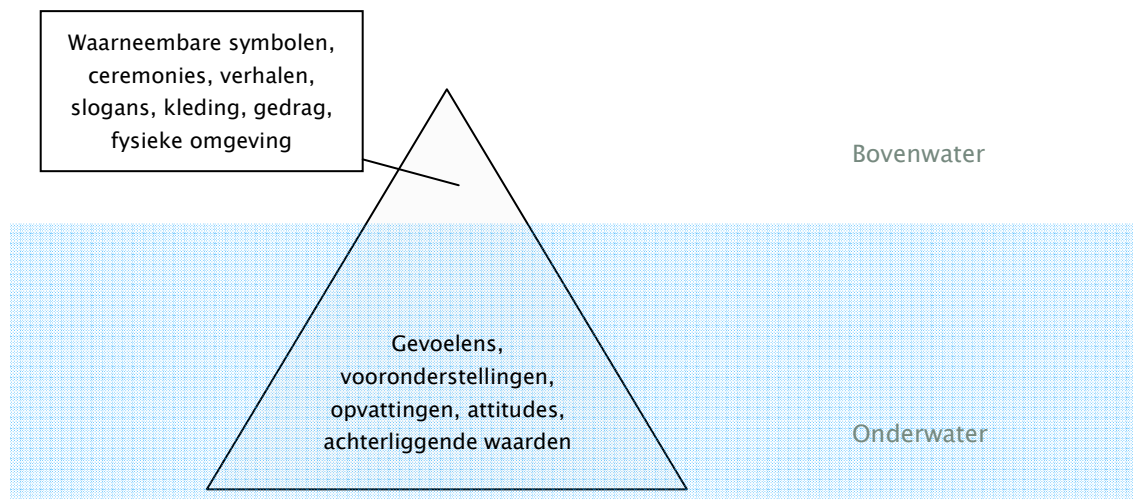
5.2.2. Cultuur

“Cultuur is de serie waarden, basisopvattingen, inzichten en denkwijzen die door leden van de een organisatie gedeeld worden en aan nieuwe leden worden onderwezen.”

Daft 2002



Zoals in het citaat van Daft wordt omschreven, is cultuur een ontastbaar geheel. Prusak en Davenport (1998) merken terecht op dat cultuur “wellicht de moeilijkste factor is om vanuit het niets op te bouwen”. Dit komt doordat het grootste deel van de cultuuraspecten niet direct zichtbaar is voor buitenstaanders, ze vinden onderwater plaatst (zie Figuur 13).



Figuur 13: De ijsberg van Daft (2002), niveaus van de bedrijfscultuur

Het sturen van een cultuur is erg lastig, maar wel erg belangrijk wanneer een kennismanagementproject wordt uitgerold. Davenport en Prusak (1998) noemen een aantal meest voorkomende vormen van frictie met een mogelijke oplossing. Aan het overzicht zijn de niveaus van de ijsberg van Daft toegevoegd (zie ook Tabel 2).

Frictie	Mogelijke oplossingen	Niveau
Gebrek aan vertrouwen	Bouw relaties en vertrouwen op door ontmoetingen	Onderwater
Verschillen in cultuur, vocabulaire referentiekader	Schep een gemeenschappelijk kader door opleiding, discussie, publicaties, teamvorming, functieroulering	Bovenwater
Gebrek aan tijd en ontmoetingsruimten; beperkte opvatting van productief werken	Stel tijden en plaatsen vast voor kennisoverdracht: beurzen, praatriumtes, verslagen van conferenties	Bovenwater
Bezitters van kennis krijgen status en worden beloond	Evalueer prestaties en beloon het delen van kennis	Bovenwater
Ontvangers hebben een laag opnamevermogen	Leid personeel op tot flexibiliteit; zorg voor tijd waarin geleerd kan worden; neem mensen aan die openstaan voor nieuwe ideeën	Onderwater
Overtuiging dat kennis voorrecht van een bepaalde groep is, het niet-hier-uitgevonden-syndroom	Bevorder een niet-hiërarchische benadering van kennis; de kwaliteit van de ideeën is belangrijker dan de status van de kennisbron	Onderwater
Geen tolerantie ten aanzien van fouten of het vragen van hulp	Accepteer en beloon creatieve fouten; geen verlies van status door niet alles te weten	Zowel onder- als bovenwater

Tabel 2: Meest voorkomende frictie [Prusak en Davenport, 1998]

Veel verschillende denkers hebben zich bezig gehouden met de classificatie cultuur. Deal en Kennedy (1982) zijn twee van deze denkers, ze onderscheiden een vierdeling in organisatieculturen. Deze classificatie wordt kort omschreven omdat de classificatie overeenkomsten vertoont met het onderzoek dat Prusak en Davenport hebben verricht. Hier volgt een korte omschrijving van de vier culturen. Hierbij is de herschreven versie van Alblas en Wijsman (2005) gehanteerd.



- A: Binnen een **machocultuur** werken mensen die regelmatig grote risico's moeten nemen en snel het resultaat van hun handeling moeten kunnen zien. Bijgeloof, rituelen en magie achter het succes spelen binnen een machocultuur een grote rol. Deze cultuur is te vinden bij voetbalclubs, beleggers, chirurgen, filmmakers etc.
- B: Bij een **cultuur van hard werken en spelen** komt weinig risico kijken bij de dagelijkse werkzaamheden. Binnen de cultuur doen harde werkers het goed. Plezier in het werk en klantgerichtheid staan centraal. Deze cultuur is te vinden bij softwaremanagers, autohandelaren, consumentenelektronica, adviesbureaus etc.
- C: De **alles-op-één-kaart-cultuur** wordt getypeerd door managers die zeer ingrijpende beslissingen moeten nemen. De feedback op deze beslissingen komt meestal pas laat of niet. De alles-op-één-kaart-cultuur vinden we terug bij investeringsmaatschappijen, computerfabrikanten, oliemaatschappijen etc.
- D: Binnen een **procedurecultuur** zijn arbeidsprestaties vaak moeilijk te meten, waardoor men veel waarde hecht aan procedures en regels. Werknemers nemen geen risicovolle besluiten en komt traag tot stand. Deze cultuur is terug te vinden bij banken, overheden en juridische instellingen.

In Tabel 3 worden de vier culturen in een matrix getoond.

Feedback	Risico	
	<i>Veel</i>	<i>Weinig</i>
<i>Snel</i>	A: Machocultuur	B: Cultuur van hard werken en spelen
<i>Langzaam</i>	C: Alles-op-één-kaart-cultuur	D: Procedure cultuur

Tabel 3: Vier organisatiecultuur [Deal en Kennedy, 1982]

Kijkend naar de frictietabel van Prusak en Davenport, lijkt de kennisomgeving het best te functioneren binnen een "cultuur van hard werken en spelen". De cultuur wordt niet belemmerd door procedures en een passieve houding zoals deze voorkomen binnen de "procedurecultuur". Ook beperkingen als "Bezitters van kennis krijgen status" en "Geen tolerantie ten aanzien van fouten of het vragen van hulp", zoals deze voorkomen binnen een "machocultuur" en een "alles-op-één-kaart-cultuur", lijken te ontbreken.

5.2.3. Personeel

"Het type mensen in de verschillende personeels- en functiecategorieën met hun specifieke groepskenmerken, motieven en competenties."

Weggeman 2000



Personeel is een belangrijk element binnen de organisatie, omdat het de kennis van de organisatie bezit. Kennis bestaat niet buiten de hoofden van het personeel en is een belangrijke productiefactor [Weggeman, 2000]. Elke keer dat een medewerker vertrekt neemt deze kennis met zich mee.

Om het wegvloeien van kennis via medewerkers te beperken proberen sommige bedrijven deze kennis bijvoorbeeld vast te leggen doormiddel van instructie video's [Prusak en Davenport, 1998]. Dergelijke trajecten zijn kostbaar en tijdrovend. Het behouden van medewerkers is dan ook de belangrijkste zorg van iedere personeelsmanager. Ook worden medewerkers gebonden voor meerdere jaren aan de organisatie via betaalde opleidingen. Wanneer de medewerker eerder vertrekt, dient hij de opleiding (gedeeltelijk) zelf te betalen.



Vooraf grote bedrijven hebben te maken met vakbonden die de belangen van het personeel behartigen. Bij enkele bedrijven zijn zelfs overeenkomsten getekend waarbij vakbondsleden in de directie van het bedrijf zijn opgenomen [Daft, 2002]. Zo werd ex-minister-president Kok betrokken in commissariaten van diverse grote ondernemingen als Shell, ING bank, TPG post en KLM. Door vakbondsleden te betrekken bij de organisatie hopen deze organisaties makkelijker besluiten te nemen, over onder andere de hoogte van het loon en ontslag van het personeel.

Prusak en Davenport (1998) schrijven dat veel bedrijven “nog weinig moeite doen om op kennis gerichte handelingen van hun personeel te bevorderen”. Het delen van kennis tussen medewerkers begint op de werkvloer. Managers en medewerkers moeten elkaar via het delen van kennis ondersteunen, “kennismanagement moet iedereen aangaan” [Prusak en Davenport, 1998].

In de ondersteuning van elkaar spelen de leerstijlen van Kolb (1984) een grote rol. Werkgroepen kunnen zo opgesteld worden dat aanvullende leerstijlen één team vormen. Daarnaast kan per individu aandacht worden besteed om minder ontwikkelde leerstijlen verder te ontwikkelen. Wanneer individuen binnen de werkgroep van elkaar weten welke leerstijlen goed en welke minder goed zijn ontwikkeld, kan men elkaar bovendien ondersteunen. Hieronder worden de leerstijlen kort omschreven:

- Pragmaticus/beslisser (voeler): Gericht op praktische zaken. Zoekend naar verbanden tussen leerstof en werk.
- Bezinner (kijker): Plannenmaker, neemt de tijd om ervaringen en lastige beslissingen te overdenken
- Denker/theoreticus: Zoekt naar verbanden met beschikbare kennis en naar gestructureerde leermiddelen. Zoekend naar een intellectuele uitdaging. Denkt vanuit modellen en systemen.
- Doener: Problemenoplosser, opzoek naar ervaring. Valt zijn taak direct aan. [Kolb, 1984]

Ook voor managers is het interessant om te weten met welke voorkeursstijlen hij te maken heeft. Op deze manier kan de manager zijn persoonlijke stijl aanpassen op de voorkeur van de medewerkers.

Naast het vormen van de juiste werkgroep om kennisdeling vanuit leervoorkeuren te stimuleren, moet ook rekening worden gehouden met de cultuur. De verschillende medewerkers vormen met elkaar een cultuur. Eén van de manieren om een cultuur te beïnvloeden is het wijzigen van werkgroepen of het toevoegen van nieuwe medewerkers. Medewerkers die veel dezelfde beperkende culturele factoren met zich mee brengen, kunnen beter worden opgedeeld in andere werkgroepen.

Verschillende personeelsystemen leggen informatie vast over de werknemers. Hierbij worden in sommige gevallen ook competenties bij gehouden. Uit veldonderzoek bleek dat de belangrijkste regel voor dergelijke systemen is, dat ze de dagelijkse werkzaamheden ondersteunen.

5.3. Harde variabelen

De zachte variabelen die in hoofdstuk 5.2 zijn beschreven zijn van belang voor de organisatie omdat ze de juiste sfeer creëren voor een omgeving waarin mensen van elkaar kunnen leren. Deze omgeving moet wel zijn voorzien van de juiste middelen en voorwaarden. De harde variabelen systemen, structuur en strategie die in dit hoofdstuk worden beschreven bieden deze middelen. Daarbij bieden ze bovendien structuur aan problemen die optreden binnen zachte variabelen. Een medewerker die zijn dagelijkse werkzaamheden goed uit wil voeren, heeft hierbij bijvoorbeeld een planning en te halen doelen nodig. Deze richting wordt geboden door de te volgen strategie.

5.3.1. Systemen

De verzameling procedures en richtlijnen waarmee de dagelijkse samenwerking en de planning en controle van de activiteiten van de medewerkers geregeld of gefaciliteerd wordt alsmede de geïnstalleerde technische (ICT-) systemen.

Weggeman 2000



Wanneer in de context van organisatiekunde of kennismanagement gesproken wordt over systemen, wordt voornamelijk gesproken over Informatie Communicatie Technologieën. Dit komt doordat systemen als Human Resource Management, Customer Relations Management en Enterprise Resource Planning veel systematische werkzaamheden afvangen of sturen.

Hoewel dergelijke systemen hun nut hebben bewezen, is het slim om vanuit de systematische werkzaamheden te denken. Door vanuit dagelijkse werkzaamheden te denken worden deze werkzaamheden beter ondersteund door de technologie. Bij kleine – en middelgrote organisaties kan het bijvoorbeeld voordeliger/effectiever zijn zonder of met beperkte functionaliteit van Informatie Communicatie Technologieën te werken. Hieronder wordt de Westerse visie op ICT vanuit kennismanagement perspectief bekeken, waarna diverse technologieën van belang voor kennismanagement worden behandeld.

Vanuit kennismanagement perspectief

Als we een gedachte of beeld proberen om te zetten, drukken we de essentie ervan meestal uit in een taal. Wanneer we deze uitdrukking vastleggen via schrift zetten we persoonsgebonden kennis om in verwoorde kennis [Emig, 1983]. Deze taaluitdrukkingen zijn vaak “inadequaate, inconsistent en onvoldoende” [Nonaka en Takeuchi, 1995]. Het uitdrukken van kennis wordt “Externaliseren” genoemd [Nonaka en Takeuchi, 1995].

We zetten al jaren kennis om naar uitdrukkingen, die vervolgens via Informatie Technologieën (IT) worden verspreid. Managementrapportages, Frequently Asked Questions en intranet zijn goede voorbeelden van deze technologieën. Via deze Informatie Technologieën worden (hoofdzakelijk) data bewaard voor de eerst volgende persoon die de data nodig heeft. Collaborative writing en e-mail zijn voorbeelden van Informatie Communicatie Technologieën (ICT). Via deze systemen wordt informatie tussen personen uitgewisseld. [Weggeman, 1997]

De uitdrukkingen zijn vaak lastig bij te houden via informatiesystemen. Toch worden veel pogingen gedaan om kennis te externaliseren, want wanneer kennis is geëxternaliseerd is deze voor meerdere mensen beschikbaar. Bovendien blijft de kennis in de vorm van informatie, beschikbaar wanneer een medewerker vertrekt. Roelof Douwstra merkte tijdens een interview op dat “interfaces op het moment de grootste barrière zijn om systemen meer te gaan gebruiken”.² Kennis die lastig is uit te drukken via schrift, is niet of nauwelijks via interfaces te externaliseren.

² Roelof Douwstra is managing partner van Quint Wellington Redwood. Het interview vond plaats op 30 maart 2007



Voorbeeld 4. Competentie management

Bij Twynstra Gudde is besloten om een mensenzoeksysteem op te zetten met daarin alle competenties van de adviseurs. Op deze manier hebben adviseurs en commerciële medewerkers inzicht in de competenties van de medewerkers, die ingezet kunnen worden tijdens een adviesopdracht. Wanneer een opdracht met een klant afgesproken wordt, kan de commerciële medewerker direct zien welke medewerkers met welke competenties nog beschikbaar zijn.

In een gesprek met Rudy Kor³ kwam naar voren dat het mensenzoeksysteem binnen 2 jaar is afgeschaft. Via 3 of 4 telefoontjes was meer informatie te verkrijgen dan via een zoekopdracht in het systeem. Uit het systeem konden namelijk geen contextuele zaken verkregen worden zoals de inpasbaarheid van de adviseur binnen het bedrijf.

Het verhaal van voorbeeld 4 is slechts één van de vele voorbeelden van informatiesystemen die in praktijk niet werken. Uit veldonderzoek bleek dat soort gelijke systemen niet altijd even succesvol zijn. Ter indicatie, Ernst en Young hield in juni 2006 een onderzoek onder 600 directeurs, managers en professionals. Uit dit onderzoek bleek dat 60% van de ICT-projecten, die de laatste twee jaar zijn gestart, deels of geheel mislukten. Vooral ICT-projecten waarbij informatiesystemen worden verbeterd of toegepast zijn vaak niet volledig succesvol, slechts 29% van deze projecten is volledig succesvol. [Ernst en Young, 2006] Gezien deze cijfers lijkt de opmerking van Roelof Douwstra over interfaces niet vreemd.

Techniek

Aangezien in veel kennis wordt opgeslagen in informatiesystemen is het interessant om te bekijken welke technologische mogelijkheden deze systemen toegankelijker kunnen maken. Hieronder worden enkele belangrijke technologieën beschouwd.

De toepassing van audio en video

Om het delen van kennis makkelijker te maken zijn audio en video ondersteuning van groot belang. Met name video maakt een uitdrukking een stuk persoonlijker. Bovendien wordt via video auditieve en visuele communicatievoorkeuren beter ondersteund.

Naast video en audio ondersteuning is persoonlijk contact erg belangrijk. Wanneer de lezer behoefte heeft aan achtergrondinformatie of uitleg over de uitdrukking, moet die contact op kunnen nemen met de schrijver. De informatie is voor de lezer waardeloos, wanneer deze voor de lezer niet duidelijk is. Het is dan ook slim om in het informatiesysteem gegevens van de schrijver op te nemen zodat de lezer vragen kan stellen via bijvoorbeeld e-mail, telefonie en videoconferencing. Ook bij boodschappen die via video of audio zijn opgenomen is deze terugkoppelmogelijkheid belangrijk.

Spraakherkenning

Een technologie die op het moment wordt doorontwikkeld is spraakherkenning. Voor het indexeren van videobestanden, maar ook voor vereenvoudigen van interfaces betekent foutloze spraakherkenning een grote stap voorwaarts. Videobestanden omgezet in tekst, kunnen via

³ Rudy Kor is manager bij Twynstra Gudde en is onder andere verantwoordelijk voor de externe kennisbank die wordt gebruikt voor commerciële doeleinden. Het interview vond plaats op 15 maart 2007.



tekstuele zoekboodschappen doorzocht worden. Opname van video in kennis- en informatiesystemen is dan gemakkelijker te realiseren. Bovendien is het via spraakherkenning mogelijk om een informatiesysteem te raadplegen zonder tussenkomst van een computer of mens, een auditieve zoekopdracht is voldoende. Dit betekent dat informatiesystemen gemakkelijker via bijvoorbeeld een PDA of telefoon geraadpleegd kunnen worden.

Gezichtsherkenning

Voor de beveiliging van gebouwen, maar ook in paspoorten wordt op het moment gezichtsherkenning ingeschakeld. Het software programma Facereader⁴ gaat verder en koppelt basisemoties aan deze techniek. In een aflevering van Het Klokhuis over gezichtsherkenning wordt deze techniek verder uitgelegd⁵. Wie weet maakt deze techniek het mogelijk om in de toekomst emotie en gevoel te koppelen aan opgeslagen uitdrukkingen.



Figuur 14: Gezichtsherkenning [Het Klokhuis, 2007]

Virtuele werelden

Naast communicatie via bijvoorbeeld de telefoon, Skype of MSN worden blogs, virtuele werelden en Wiki-omgevingen steeds belangrijker [Jole, 2005]. Bij de grotere adviesbureaus worden op het moment al kennisbanken ingericht voor commerciële doeleinden. Het voordeel van een blog is dat de organisatie meer naar buitengericht aan het denken is. Het is via een blog of kennisbank bijvoorbeeld gemakkelijk om contact te houden met de klant. Waar voorheen een portfolio op de website werd gepresenteerd, wordt nu een blog ingericht waaraan de klant actief kan deelnemen.

Virtuele werelden als Second Life of Habbo Hotel gaan een stap verder. Door grafische mogelijkheden van een virtuele wereld is het mogelijk om het image van de organisatie visueel vorm te geven. Bovendien kunnen in een virtuele wereld ontmoetingen plaatsvinden zonder daarbij veel geld uit te geven aan bijvoorbeeld de catering en de locatie. Daarnaast kan de virtuele omgeving ingezet worden voor educatiedoeleinden. In voorbeeld 5 is een kort stukje uit een artikel van De Pers opgenomen waarin zowel de commerciële als de educatieve doeleinden worden omschreven van het Habbo Hotel.

Voorbeeld 5. De mogelijkheden van Habbo Hotel

...“Habbo Hotel biedt ruimte voor verschillende partijen om hun boodschappen aan te bieden. Er zijn bedrijven die reclame maken, zoals de Postbank en BNN, maar de makers zetten ook maatschappelijk relevante thema's op de agenda door wekelijkse chatsessies te organiseren met Pestweb, Stichting Zinloos Geweld, en Childright. Deze sessies worden goed bezocht. Volgens Marcel Pordon van Habbo Hotel Nederland blijven kinderen toestromen, vaak hele schoolklassen tegelijk.”... [Nieborg, 2007]

Het grootste voordeel van virtuele werelden, of blogs is het grote publiek dat bereikt wordt, via relatief weinig inspanning. Wanneer in de toekomst beveiliging, besturing en grafische

⁴ Voor meer informatie bekijk <http://www.facereader.com/>

⁵ Het Klokhuis, Afl. Gezichtsuitdrukkingen, 29-03-2006. Ook te raadplegen via: http://www.hetklokhuis.nl/klokhuisstreams/az_streams.cfm?letter=g

vormgeving verder wordt doorontwikkeld, kunnen virtuele werelden wellicht een goede aanvulling betekenen op de kennisomgeving.

Infrastructuur

Voor het uitwisselen van informatiebestanden waaraan video of audio is toegevoegd, is het belangrijk dat de verbinding tussen de verzender en ontvanger dit aan kan. Ook voor collaborative writing, videoconferencing, werken op afstand en werken via virtuele werelden is een stabiele en snelle internetverbinding vereist. Initiatieven als Nederland BreedbandLand zijn dan ook erg belangrijk voor het stimuleren van kennisuitwisseling tussen organisaties.

5.3.2. Structuur

“Alleen wanneer de elementen en omgevingskenmerken van de organisatie goed op elkaar zijn afgestemd, kan een organisatie doeltreffend functioneren”

Bots en Jansen, 2005



Mintzberg (1979) onderscheidt een vijftal ideaaltypen organisatiestructuren. Het zijn ideaaltypen die in de meeste managementboeken terug komen.

1. Entrepreneur organisatie
2. Machineorganisatie
3. Divisiestructuur
4. Professionele organisatie
5. Adhocratie

De kern van deze ideaaltypen is dat de elementen, waar de structuur uit bestaat, bij elkaar passen. Deze bouwstenen moeten passen bij de omgevingskenmerken van de organisatie [Bots en Jansen, 2005]. Onder omgevingskenmerken verstaan Bots en Jansen (2005):

- “ouderdom en omvang van de organisatie,
- machtsverdeling tussen belanghebbenden,
- aard van de technologie in het primaire proces,
- stabiliteit en complexiteit van de omgeving”

Het citaat van Bots en Jansen waarmee dit hoofdstuk werd geopend, typeert hoe de structuur van de organisatie op zichzelf afgestemd zal moeten worden. De kennisomgeving moet op een zelfde manier worden afgestemd.

5.3.3. Strategie

“Wat willen we bereiken en hoe willen we dat doen?”

Alblas en Wijsman 2005



Bij de formulering van een strategie is het belangrijk de bovenstaande vraag zo goed mogelijk te beantwoorden. Schrijvers als Alblas (2005) en Daft (2002) geven aan dat zowel interne als externe factoren belangrijk zijn wanneer we deze vraag goed willen beantwoorden. Het onderzoek naar deze interne en externe factoren vergt over het algemeen veel tijd.

De Casino Society [Castells, 1998] relateert de strategische manier van denken, zoals Porter (1980, 1985) introduceerde [Weggeman, 2000]. De Casino Society is een omschrijving van de steeds meer op snelheid gefocuste economie, waarbij de klant meer en meer invloed krijgt op het productieproces. Het is de vraag of uitgebreid strategisch onderzoek nog langer mogelijk is binnen deze economie. [Weggeman, 2000]



Bedrijven kunnen niet langer één strategie tegelijk toepassen. Treacy en Wiersman (1995) introduceerden een aanpassing waarmee de strategieën van Porter (1980, 1985) nieuw leven in werden geblazen, gebaseerd op drie strategieën:

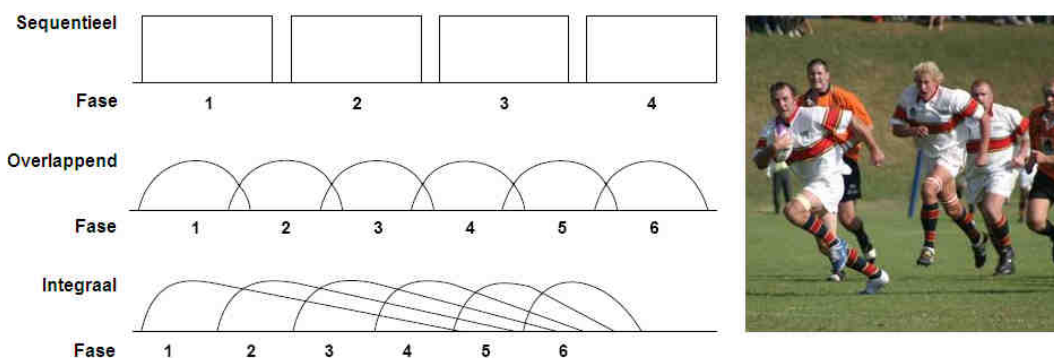
- Product Leadership: Gericht op het produceren van vernieuwende producten.
- Operational Excellence: Gericht op het leveren van een uitgebalanceerde groep producten, waarbij prijs, kwaliteit en comfort zeer belangrijk zijn.
- Customer Intimacy: Totaal oplossingen voor een specifieke groep klanten. [Treacy en Wiersman, 1995]

Hierbij worden vaak meerdere strategieën simultaan toegepast.

Binnen de huidige economie is het realiseren een korte time-to-market van groot belang. Nog voordat een product goed en wel is gelanceerd, moeten alle kennis en middelen ingezet worden voor de ontwikkeling van het volgende product. Een flexibele organisatie is hierbij van groot belang. Honda en Canon hanteren al jaren deze strategie [Takeuchi en Nonaka, 1986].

Voorbeeld 6. Rugby methode

Al in 1986 omschrijven Takeuchi en Nonaka aan de hand van de rugbymethode dat bedrijven niet langer sequentieel producten kunnen produceren. Binnen de omgeving waarin geproduceerd wordt, zijn snelheid en flexibiliteit zeer belangrijk. Door steeds meer bedrijven wordt een integraal productie proces toegepast. De producten worden via de integrale benadering doorontwikkeld terwijl het productieproces al een aantal stappen verder is.



Figuur 15: Rugby methode [Takeuchi en Nonaka, 1986]

De lancering van de diverse producten volgt dicht op elkaar, net zoals bij rugby. Waarbij de estafettemethodiek sequentieel wordt geproduceerd, wordt er bij de rugbymethode door het hele bedrijf tegelijk aan een product gewerkt. Zo blijft via de rugbymethode bijvoorbeeld de afdeling Research and Development veel langer bij het productieproces betrokken. De overacht van het productontwerp kost in dit geval minder tijd, Research and Development is immers betrokken bij de volgende stappen in het productieproces. Het productieproces kan via de rugbymethode aanzienlijk worden verkort.

Naast time-to-market spelen time-to-money, -competence en -get-connected een steeds grotere rol [Weggeman, 2000]:

- Time-to-money: "Hoe snel zijn investeringen in nieuwe product-marktcombinaties terugverdiend?"
- Time-to-competence/volume: Hoe snel kunnen we kennis en vaardigheden overdragen?
- Time-to-get-connected: "Hoe snel kunnen we ons verbinden met externe partners die over complementaire kennis beschikken die nodig zijn om van geplande innovaties een succes te maken?" [Weggeman, 2000]

5.4. Zes elementen, één geheel

Hierboven zijn de zes variabelen van het model van de kennisomgeving beschreven, waarbij de externe omgeving ook erg belangrijk is. Het model is een aanpassing op het ESH-model wat weer een aanpassing is op het 7's-Model. Het ESH-model staat voor Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit. Deze drie begrippen zijn voor het model van de kennisomgeving net zo belangrijk als voor het ESH-model.

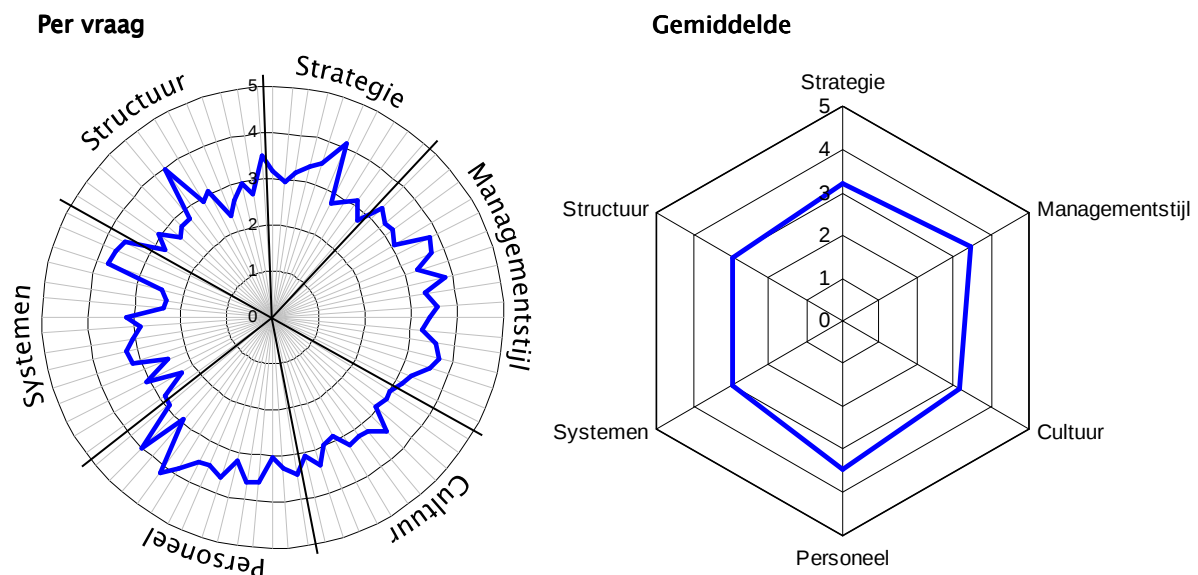
In dit hoofdstuk werden de zes variabelen apart omschreven, toch is in deze omschrijvingen overlap zichtbaar. De elementen kunnen niet zonder elkaar. Om een beeld te geven van de factoren van belang zijn tijdens kennismanagementprojecten bieden de losse elementen overzicht en inzicht. De zes elementen zullen in hoofdstuk 6 dan ook als basis gebruikt voor een volwassenheidsmodel en een stappenplan.

6. Stap voor stap

In de vorige hoofdstukken is het model voor de kennisomgeving geïntroduceerd en omschreven. Het model kan worden ingezet tijdens kennismanagementprojecten. Dit zijn projecten waarbij kritisch naar de kennisdelingsprocessen van de organisatie wordt gekeken. Om managers en consultants tijdens dit soort projecten meer gereedschap te bieden, wordt in dit hoofdstuk een volwassenheidsmodel en een stappenplan geïntroduceerd.

6.1. Volwassenheidsgrafiek

Samen met adviesbureau Proven Partners heeft Weggeman een aantal vragenlijsten ontwikkeld, waarin verschillende kennismanagement aspecten zijn opgenomen. Eén van de vragenlijsten behandelt de zes elementen van het ESH-model, zoals in hoofdstuk 5 omschreven. In Figuur 16 worden de resultaten van deze enquête weergegeven in een volwassenheidsgrafiek. Als voorbeeld zijn de gemiddelden van alle (circa 2000) ingevulde enquêtes gebruikt. De gebruikte vragen zijn opgenomen in Bijlage 2.



Figuur 16: Kennismanagement waarde⁶

In praktijk kan de volwassenheidsgrafiek als “globale plattegrond” dienen tijdens een kennismanagementproject. Via deze plattegrond kan de uitvoerende partij het kennismanagementproject inzichtelijker maken voor de opdrachtgever. De gemiddelde grafiek geeft een indicatie van het niveau van zes elementen. Hierbij is lijkt het slim om per kennismanagementproject de vragen op de organisatie af te stemmen.

De enquête van Proven Partners wordt gebruikt tijdens adviestrajecten. Hierbij kan de klant eigen resultaten vergelijken met die van de branche en het totale aantal ingevulde enquêtes. Voor het overzicht over alle vragen kan deze vergelijking ook in een volwassenheidsgrafiek worden weergegeven.

⁶ De gegevens zijn afkomstig van het adviesbureau Proven Partners. De grafieken geven gemiddelden weer van ongeveer 2000 ingevulde enquêtes sinds 2001. De gegevens zijn verkregen op 16-05-2007. Uit de ingevulde gegevens kunnen conclusies worden getrokken.

Wanneer de resultaten in de grafiek met antwoorden per vraag sterk fluctueren binnen een element, dan is het gemiddelde resultaat minder relevant. In dit geval moet worden gekeken naar de reden achter de fluctuatie. Dialoog met betrokken personen van de organisatie is noodzakelijk om het daadwerkelijke niveau (en mogelijk de problemen) van het element in kaart te brengen.

Volwassenheidsgrafieken kunnen niet als enige middel ingezet worden tijdens kennismanagementprojecten. Er kleven namelijk nadelen aan de volwassenheidsgrafiek (zie ook hoofdstuk 4.5):

- Langetermijneffecten zijn slecht zichtbaar
- Sommige meetgebieden verdienen meer aandacht, omdat ze bijvoorbeeld een grote impact hebben op de organisatie
- De onderlinge afhankelijkheid en heterogeniteit van de elementen zijn niet direct zichtbaar
- Het model en de vragenlijst worden te veel als een invuloefening en te weinig als één geheel beschouwd

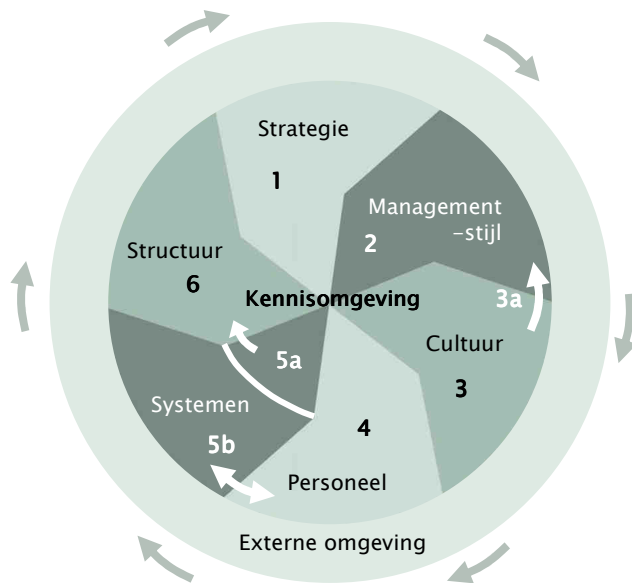
Overweeg bij het toepassen van een volwassenheidsmodel de risico's ervan. Interactie binnen de organisatie en het ondersteunen van de werkprocessen is belangrijker dan het waarde oordeel dat per element gegeven wordt. Afstemming tussen de elementen en een voortdurende verbetering van (werk)processen zijn belangrijker dan beoordelingen van het losse element. Samenhang tussen de elementen is dus belangrijker dan een hoge volwassenheid van elementen individueel.

6.2. Stappenplan

Om de nadelige effecten van een volwassenheidsgrafiek te elimineren is het slim om naast de volwassenheidsgrafiek een stappenplan te gebruiken. Via een cyclisch stappenplan worden de volgende punten mogelijk gemaakt:

- **Elementen individueel meer aandacht schenken** zonder hierbij andere elementen te kort te doen. Het stappenplan zorgt ervoor dat tijdens elk traject naar alle elementen van de organisatie gekeken wordt. Het plan kan in dit geval gebruikt worden als een soort checklist, die voor elke project anders is. Het cyclische karakter benadrukt dat met elk element van de organisatie rekening moet worden gehouden. Bij een nieuw (deel)project moeten alle stappen opnieuw doorlopen worden.
- **Een planning op stellen.** Het stappenplan deelt het kennismanagement project op, de delen zijn over te nemen in de projectplanning. Via de planning is voortdurend inzicht te verkrijgen in de status en effecten van het projecten. Langetermijneffecten moeten apart opgenomen worden in de planning.
- **Praktijk koppelen aan het model van de kennisomgeving.** Het stappenplan koppelt de elementen van de kennisomgeving aan het kennismanagementproject. Hierdoor wordt inzichtelijk welke werkzaamheden binnen welke elementen plaats vinden.
- **Heterogeniteit komt beter tot zijn recht.** Door via een stappenplan kennismanagement in praktijk toegankelijk te maken, zal snel duidelijk worden dat de diverse stappen elkaar overlappen.

In Figuur 17 wordt de basis voor een stappenplan weergegeven dat aansluit op het model van de kennisomgeving. Dit stappenplan zal in de hier volgende hoofdstukken worden toegelicht.



Figuur 17: Stappenplan

6.2.1. Stap 1: Bepaal de juiste strategie

Eén van de eerste stappen van iedere project is het stellen van doelen en het beoogde resultaat. Hierbij is het slim om de doelstellingen SMART [Reddin, 1998] te formuleren. Na het formuleren van de doelstellingen moeten de volgende vragen positief beantwoord kunnen worden:

- Specifiek: Is de doelstelling eenduidig?
- Meetbaar: Onder welke voorwaarde wordt het doel bereikt?
- Acceptabel: Keurt de doelgroep deze doelstelling goed?
- Realistisch: Zijn de doelstellingen haalbaar?
- Tijd: Wanneer moet het project afgerond zijn?

Door doelstellingen SMART te formuleren worden verkeerde verwachtingen beperkt.

Voor een succesvol kennismanagement project moeten de geformuleerde projectdoelstelling passen bij de doelen van de organisatie. Wanneer de doelstellingen en de strategie op elkaar aansluiten, zal het kennismanagementproject namelijk beter worden geaccepteerd bij de medewerkers van de organisatie [Prusak en Davenport, 1998].

Tijdens de eerste stap in een kennismanagementproject zal dus kritisch naar de strategie van de organisatie gekeken moeten worden. De volgende vragen zijn te gebruiken om missie, visie, doelstellingen en strategie uit elkaar te houden:

- Missie: Wat is het bestaansrecht van de organisatie?
- Visie: Waar willen we op lange termijn op uit komen?
- Doelen: Welke meetbare resultaten moeten op welk moment bereikt zijn?
- Strategie: Hoe gaan we deze we de resultaten behalen? [Weggeman, 2000]

Bij organisaties waar geld de grootste drijfveer is, kan volstaan om alleen de doelen en strategie van de organisatie te optimaliseren. Bij missie gedreven organisaties moet ook de rekening houden met de missie en visie. Deze missie moet de aandeelhouders en medewerkers "helpen bij het geven van zin aan de tijd en energie die zij voor en in de organisatie besteden" [Weggeman, 2000]. Bij een via missie gedreven organisatie, moeten de doelen van de organisatie en van het kennismanagementproject passen binnen de missie en de visie.

Voorbeeld 7. De missie van Ahold

“Wij helpen onze klanten het beste te kiezen – voor henzelf en voor de mensen om wie zij geven.” [Ahold, 2007]

Bij het bepalen of aanpassen van de strategie is het van belang dat goed gekeken wordt naar de externe omgeving. De organisatie moet in kunnen spelen op veranderingen in de omgeving, of deze veranderingen zelfs kunnen veroorzaken. De doelen en de strategie van de organisatie moeten aan deze veranderingen gekoppeld worden.

De mogelijkheden om op de veranderende omgeving in te spelen worden bepaald door de interne organisatie [Daft, 2002]. Een grondige interne analyse kost veel tijd, toch is het zinvol om kritisch naar de interne organisatie te kijken [Weggeman, 2000]. Op deze manier kunnen beperkingen (Tabel 2) voor het delen van kennis worden ontdekt.

6.2.2. Stap 2: Stem de managementstijl af op de strategie

De bij stap 1 bepaalde strategie moet helder worden overgebracht. Ten eerste is het hierbij belangrijk dat de leidinggevendenden achter het kennismanagementproject staan en zo ook achter de strategie. Prusak en Davenport (1998) omschrijven een aantal bruikbare ondersteuning door het (top)management toe te passen:

- De organisatie op de hoogte stellen dat kennismanagement en organisatorisch leren van cruciaal belang zijn voor de organisatie
- Het pad vrijmaken en financiële middelen verstrekken voor de aanleg van een infrastructuur
- Duidelijk maken welk type kennis van het grootste belang is voor de organisatie

Voorbeeld 8. Een doelstelling uit een fictief kennismanagementproject

Aanleiding/belemmerende factor: Bezitters van kennis krijgen status en worden beloond

Doelstelling: “Het delen van vakinhoudelijke kennis moet eind 2008 voor iedereen normaal zijn, zonder hiervoor een beloning op te eisen”.

Managementstijl: De managers benadrukken dat het delen van kennis sociaal is. Macho gedrag belemmert deze sociale gedachte en is ongewenst, in plaats hiervan stralen managers eerlijkheid en openheid uit.

Ten tweede worden doelen beter nagestreefd wanneer de managementstijl van de leidinggevendenden aan sluiten op de strategie die ze over moeten brengen. Tijdens stap 2 worden de beperkende factoren bekeken die de managementstijl bepalen. De managementstijl van de manager moet worden aangepast op de gewenste stijl. Hierdoor lijkt de kans groter dat doelstellingen worden gehaald. In voorbeeld 8 wordt een projectdoelstelling met gewenste managementstijl omschreven.

6.2.3. Stap 3: Onderken en verminder culturele beperkingen

Voordat verbeterprocessen gestart worden op gebied van personeel, systemen of structuur is het belangrijk cultuur onder de loep te nemen. Cultuur is wellicht één van de lastigste elementen van de organisatie om te veranderen [Prusak en Davenport, 1998]. Het is slim om in een vroeg stadium van elk kennismanagementproject culturele beperkingen te onderkennen en waar mogelijk aan te pakken. Enkele culturele beperkingen zijn (zie ook hoofdstuk 5.2.2):

- “Gebrek aan vertrouwen
- Verschillen in cultuur, vocabulaire referentiekader
- Gebrek aan tijd en ontmoetingsruimten; beperkte opvatting van productief werken

- Bezitters van kennis krijgen status en worden beloond
- Ontvangers hebben een laag opnamevermogen
- Overtuiging dat kennis voorrecht van een bepaalde groep is, het niet-hier-uitgevonden-syndroom
- Geen tolerantie ten aanzien van fouten of het vragen van hulp" [Prusak en Davenport, 1998]

Stap 3a: Stem de managementstijl af op de organisatiecultuur

Het verminderen van culturele beperkingen begint bij het management. Zoals in voorbeeld 8 wordt aangegeven is het belangrijk dat het management het goede voorbeeld geeft. De managementstijl moet aan sluiten op de veranderingen die op cultuurgebied moeten worden bereikt.

6.2.4. Stap 4: Neem het personeel onder de loep

Al tijdens stap 3 is het slim om naar het personeel te kijken. Het personeel vormt de cultuur van de organisatie. Sommige culturele problemen kunnen wellicht opgelost worden door de samenstelling van de groep personeel te wijzigen. Bijvoorbeeld door nieuwe werkgroepindelingen te maken ontstaan andere varianten op de bestaande cultuur.

Daarnaast bestaat kennis niet buiten de hoofden van mensen, daarom is het erg belangrijk medewerkers te stimuleren deze kennis met elkaar te delen. Wanneer onvoldoende kennis en competenties binnen de organisatie aanwezig zijn om dagelijkse werkzaamheden uit te voeren, komt het bestaan van de organisatie in gevaar. Om dit te voorkomen is het van belang dat kennis en competenties voortdurend worden vernieuwd. Trainingen, cursussen, opleidingen maar ook het betrekken van nieuwe medewerkers en stagiairs zijn middelen die kunnen worden ingezet.

6.2.5. Stap 5: Systemen

Stap 5 is opgesplitst in twee opties: "de aanschaf van een nieuw (informatie)systeem" en "het verbeteren van het huidige systemen". Via de twee opties worden de stappen in verschillende volgorden doorlopen.

Stap 5a: Kies voor een nieuw systeem

Wanneer wensen en eisen niet langer binnen de huidige systemen kunnen worden ingevuld, moet worden gekozen voor een systeem. Het nieuwe (informatie)systeem moet passen binnen de strategie van de organisatie. Het nieuwe systeem heeft vaak ingrijpende gevolgen voor de structuur van de organisatie [Bots en Jansen, 2005]. Hierdoor is het belangrijk dat voor de keuze van een nieuw systeem naar alle elementen van de organisatie wordt gekeken, voordat het systeem wordt aangeschaft. Ga door naar stap 6 en doorloop stap 1 tot en met 4 voordat over de aanschaf van een nieuw systeem wordt beslist.

Stap 5b: Verbeter huidige systemen

Door werkwijzen en systematische processen te verbeteren of door (informatie)systemen uit te breiden, is het mogelijk zonder nieuw systeem systematische verbeteringen door te voeren. Hierbij kunnen huidige systemen vaak beter worden gebruikt doormiddel van gebruikerstrainingen en kleine aanpassingen in werkwijzen. Deze verbeteringen hebben sterk betrekking op het element personeel, daarom is vanuit stap 5b een pijl naar personeel opgenomen in het stappenplan.

6.2.6. Stap 6: Structurele verbeteringen

Bij de laatste stap worden de stappen 1 tot en met 5 verankerd in de structuur. In principe betekent dit dat de structuur op papier wordt aangepast, veranderingen zijn immers al uitgevoerd in de voortgaande stappen. Wanneer voor een nieuw systeem gekozen wordt is het wel van belang dat tijdens deze stap gekeken wordt welke structurele veranderingen het systeem met zicht mee breng.

7. Reflectie

Een kritische blik op elk onderzoek is altijd gezond. Hieronder worden kort een aantal krachtige en minder krachtige eigenschappen van het stappenplan omschreven.

7.1. Inzicht en overzicht

Het stappenplan dat in dit rapport is ontworpen kan bij kennismanagementprojecten binnen kennisintensieve organisatie worden gebruikt. De kracht van het stappenplan is dat het aan een volwassenheidsmodel kan worden gekoppeld. Via het volwassenheidsmodel kan globaal inzicht verkregen worden in de aandachtspunten binnen de organisatie. Bovendien kunnen de gegevens eventueel vergeleken worden met andere branches.

Het model is bovendien om te zetten naar een projectplanning. Adviesbureaus en projectmanagers kunnen het model gebruiken als kapstok waaraan het kennismanagementproject wordt opgehangen. Het stappenplan bewaard overzicht over de zes verschillende elementen van de organisatie waarmee bijna elk kennismanagementproject te maken krijgt.

7.2. Een solide basis

Het stappenplan en het model van de kennisomgeving zijn gebaseerd op het ESH-model van Weggeman, hierdoor wordt Weggeman relatief veel geciteerd. Het ESH-model is een aanpassing op het 7's model dat door adviesbureau Mc Kinsey al jaren wordt gebruikt. Het ESH-model vormt een stevige basis voor het model van de kennisomgeving, doordat het tot stand is gekomen op basis van diverse inzichten. In dit rapport worden inzichten toegevoegd aan het ESH-model om tot het model van de kennisomgeving te komen.

7.3. Gezond verstand en praktijk

Bij kennismanagement gaat het “om gezond verstand en elementaire managementbeginselen”
[Prusak en Davenport, 1998]

Het toepassen van kennismanagement in de praktijk blijkt vooral een kwestie van het gebruiken van gezond. Het stappenplan dat in dit rapport is omschreven, is bedoeld om kennismanagementprojecten te ondersteunen. Door verschillende modellen te combineren is geprobeerd negatieve bijwerkingen van de modellen te verminderen. De vraag is of dit ook is gelukt. Negatieve effecten zoals omschreven in Voorbeeld 9. zijn lastig uit de weg te gaan. In een vervolg op dit rapport zou ik graag nog meer ervaringen van managers en specialisten op willen nemen.

Ook voor de toepassing van het model is het gebruiken van gezond verstand belangrijk. Het stappenplan, het volwassenheidsmodel en het model van de kennisomgeving is ontworpen voor kennisintensieve organisaties. Dit zijn veelal adviesbureaus en grote bedrijven. Toch is het mogelijk het stappenplan bij kleinere organisaties toe te passen. Zeker in de toekomst zullen organisaties sterk afhankelijk zijn van kennis. Gezond verstand en een nuchtere analyse van kosten en baten is in deze gevallen aan te raden.

Voorbeeld 9. Hamsteren!

Wanneer een kennismanagement specialist de kans krijgt om zijn kennis toe te passen is hij geneigd om hiervan zoveel mogelijk te gebruiken. Veel van de oplossingen die hier uit voort komen mislukken echter. Roelof Douwstra van Quint Wellington Redwood merkte op dat deze kennismanagement specialisten in dit geval net kennishamsters zijn. Bij Quint Wellington Redwood zet men elk jaar een andere senior in als kennismanager. Deze senior heeft verstand van zaken en zal gefocust zijn op het helpen van medewerkers in plaats van het hamsteren van informatie.

De meeste informatie voor dit verslag is via literatuur verkregen. Via interviews met diverse specialisten en managers is een link met de praktijk gelegd. Bovendien werden in de literatuur diverse onderzoeken en praktijkvoorbeelden behandeld. Kennismanagement is echter vooral een kwestie van doen. Het stappenplan dat in dit rapport is ontwikkeld is nog niet getest in praktijk. Wellicht sluit het stappenplan beter aan op de praktijk als het is (door)ontwikkeld op basis van uitgevoerde kennismanagementprojecten.

7.4. Persoonlijke noot

Persoonlijk heb ik tijdens het onderzoek veel interessante visies en meningen over kennismanagement en de kennisomgeving, gehoord, gelezen en gezien. Kennismanagement is een enorm breed begrip. In dit rapport wordt geprobeerd een zo relevant mogelijke blik te geven van het afstemmingsproces van de kennisomgeving. Doordat elk element van het model van de kennisomgeving een heel vakgebied verbeslaat is het mogelijk dat een vakgebied op zich te kort wordt gedaan. Voor aanvullende informatie houd ik mij aanbevolen, neem gerust contact op Joris Delfgaauw via Joris@j2d.nl.

Bijlagen

B1: Topiclijst interviews specialisten en managers

Hieronder staat de topiclijst voor het interview over de kenniscreërende organisatie. Om de vetgedrukte hoofdonderwerpen van het interview te verduidelijken zijn de subonderwerpen opgenomen. Om u alle ruimte te bieden uw eigen perceptie over de onderwerpen te geven, zijn de punten globaal gedefinieerd. Wanneer de onderwerpen onvoldoende duidelijk zijn door de subonderwerpen, neem dan vooral contact met mij op via e-mail (joris.delfgaauw@student.hu.nl) of per telefoon (0624720919).

Wat is kennismanagement volgens u?

- Concreet of glibberig
- Organisatiekunde of IT-beleid
- Theorie of praktijk
- Creatie van mogelijkheden of kostenpost

Beheersing van kennismanagement

Toepassing van modellen, methodieken, stijl

- Kracht en valkuilen
- Verleden en toekomst
- Vage – en concrete onderdelen
- Wensen en eisen

- Uitbesteden of zelf doen
- Centrale – of decentrale (budget) beheersing

De meetbaarheid van kennismanagement

De rol van IT binnen kennismanagement

- Is niet van waarde voor kennismanagement/ een aanvulling op kennismanagement/ is de belangrijkste motor voor kennismanagement
- Het bijdragepercentage van medewerkers tegenover het bijdragepercentage van techniek
- Vruchtbare en minder vruchtbare rollen van IT binnen kennismanagement
 - o Barrières
 - o Kansen
- Het delen van impliciete kennis en expliciete kennis

- Creatie van mogelijkheden of kostenpost

De kennisomgeving anno 2007

- Beeld/vorm
- Uw definitie
 - o Wat is een kennisomgeving?
 - o Locatie/positie binnen de organisatie
 - o De rol van de kennisomgeving binnen de organisatie
- Stappen om tot afstemming te komen van de kennisomgeving op de organisatie

De kennisomgeving van 2027

- Beeld/vorm
- Uw definitie
 - o Wat is een kennisomgeving?
 - o Locatie/positie binnen de organisatie
 - o De rol van de kennisomgeving binnen de organisatie
- Globale stappen richting deze omgeving

B2: Vragenlijst Proven Partners

De onderstaande vragenlijst vormt de basis voor de grafieken die de waarde van kennismanagement weergeven (Figuur 16). De vragenlijst is samen met Weggeman door Proven Partners ontwikkeld en wordt door Proven Partners gebruikt tijdens adviestrajecten [Proven Partners en Weggeman, 2001]. In de rechter kolom zijn de gemiddelde cijfers van alle uitslagen tot 16-05-2007 opgenomen.

Strategie

Vraag	Cijfer
1. Innovatie is bij ons praktisch even belangrijk als efficiency.	3,18
2. Bij ons is het leren van fouten belangrijker dan efficiency.	2,92
3. In het belang van de toekomst van onze organisatie investeren wij substantieel in innovatie.	3,15
4. Onze kennis over onze markt en onze klanten is van hoge kwaliteit.	3,36
5. Onze kennis over technologieën (methoden, werkwijzen) die voor ons van belang zijn, is van hoogwaardige kwaliteit.	3,51
6. Een organisatie dient expliciete doelen te hebben t.a.v. het plannen, besturen en beheren van de productiefactor kennis.	4,11
7. Onze organisatie heeft expliciete doelen gesteld t.a.v. het plannen, besturen en beheren van de productiefactor kennis.	2,76
8. Onze organisatie heeft duidelijk de richting voor de toekomst bepaald en hieruit is goed af te leiden welke kennis wij hiervoor nodig hebben.	2,93
9. We weten welke kennis wij nodig hebben om onze strategie te realiseren.	3,13
10. Bij ons wordt er regelmatig en gestructureerd nagedacht over de vraag welke kennis wij over zo'n 2 tot 5 jaar in huis zou moeten hebben.	2,8

Managementstijl

11. Ons management(team) weet over welke (kern)competenties wij beschikken.	3,34
12. Ons management(team) beschikt over goede alliantie-vaardigheden (= het vermogen om de meest geschikte partners te vinden en daarmee samenwerkingsverbanden aan te kunnen gaan).	3,16
13. Ons management(team) geeft de voorkeur aan output sturing in plaats van het plannen en controleren van het werkproces (= throughput sturing).	3,23
14. Mijn (eerste lijns)manager/directe chef is inhoudsdeskundig op mijn vakgebied.	3,08
15. Mijn (eerste lijns)manager/directe chef geeft mij de vrijheid zelf te bepalen hoe ik mijn werk moet doen.	3,81
16. Mijn (eerste lijns)manager/directe chef ondersteunt mij en moedigt mij aan bij mijn werkzaamheden.	3,69
17. Mijn (eerste lijns)manager/directe chef is voor het goed kunnen vervullen van zijn functie afhankelijk van mijn kennis.	3,3
18. Mijn (eerste lijns)manager/directe chef rekent mij af op de kwaliteit van mijn bijdragen en niet op mijn fysieke aanwezigheid.	3,82
19. Mijn (eerste lijns)manager/directe chef helpt mij in te zien hoe mijn werk past binnen de overkoepelende doelstellingen van de organisatie.	3,32
20. Mijn (eerste lijns)manager/directe chef moedigt me aan taken en projecten op me te nemen die ik belangrijk of interessant vind.	3,57
21. Mijn (eerste lijns)manager/directe chef laat iedereen duidelijk weten wiens verdienste iets is; pronken met andermans veren is er niet bij.	3,41

22. Mijn (eerste lijns)manager/directe chef geeft mij regelmatig nieuwe vakinhoudelijke uitdagingen, waardoor ik hier blijf leren.	3,24
23. Ik waardeer de kennisbijdrage van mijn manager.	3,57
24. Mijn (eerste lijns)manager/directe chef stimuleert functionele samenwerking met anderen (afdelingen).	3,69
25. Mijn (eerste lijns)manager/directe chef biedt mij mogelijkheden om mijn vakliteratuur bij te houden en om periodiek congressen en conferenties op mijn vakgebied bij te wonen.	3,58
26. Over het algemeen durven de managers van ons organisatieonderdeel onderscheid te maken in de manier van aansturing van de kenniswerkers.	3,26
27. Gelijke monniken, gelijke kappen gaat niet op in onze organisatie, omdat er nauwelijks gelijke monniken zijn.	3,14
28. Bij ons levert de structurering van wisselende samenwerkingsrelaties met wisselende (alliantie) partners zelden problemen op.	3,34

Cultuur

29. Bij ons is verandering de enige constante.	3
30. Bij ons zijn organisatieveranderingen aan de orde van de dag. Daar kijkt niemand meer van op. Die horen gewoon bij het werk.	3,04
31. Bij ons staat men over het algemeen positief tegenover het vernieuwen van producten of diensten.	2,96
32. Bij ons staat men over het algemeen positief tegenover het vernieuwen van (interne) werkprocessen.	3,46
33. Bij ons staat het zoeken naar synergie (1+1=3) en samenwerking centraal.	3,2
34. Wij hebben niet zo veel last van het not-invented-here syndroom omdat wij waardering hebben voor kennis die door andere organisatieonderdelen of externe partners ontwikkeld is.	3,15
35. Als wij het wiel opnieuw uitvinden, gebeurt dat met voorbedachten rade omdat we het willen. (Bijvoorbeeld om er van te leren, of om het proces te snappen ed)	3,24
36. In onze organisatie hebben grote vakdeskundigen in vergelijking met de hoogste manager veel aanzien en respect.	2,85
37. In ons organisatieonderdeel heerst geen 'kennis = macht'-cultuur, waardoor iedereen bereid is kennis met elkaar te delen om zo de gemeenschappelijke doelen te kunnen bereiken.	2,98
38. Onze collectieve ambitie zorgt er voor dat hobbyisme door kenniswerkers binnen de perken blijft.	3,36

Personeel

39. Met de bekende kwaliteitssystemen voor certificering van werkprocessen (zoals ISO 9000 e.d.) kunnen wij hier niet zoveel.	3,42
40. Het delen van kennis wordt in onze organisatie expliciet en formeel beloond.	3,28
41. Iedere kenniswerker wordt door zijn of haar manager regelmatig (bijvoorbeeld jaarlijks) uitgenodigd in een soort persoonlijk actieplan aan te geven welke bijdragen hij/zij dat jaar zal gaan leveren aan de realisering van de doelen van de organisatie.	3,02
42. Wij hebben een –al dan niet geautomatiseerd – systeem waarin je kunt vinden wie in onze organisatie over welke (of welke soort) kennis beschikt, zodat je makkelijk de juiste persoon kunt vinden die jou verder kan helpen.	3,55
43. ICT wordt bij ons niet gezien als de voornaamste oplossing voor Kennismanagement.	3,59

44. ICT ondersteunt bij ons de samenwerking.	3,2
45. ICT ondersteunt ons leerproces.	3,64
46. ICT gebruiken wij ook om het nemen van beslissingen te ondersteunen.	3,47
47. ICT levert vooral informatie die ik voor mijn functie/taak nodig heb ('need to know basis').	3,51
48. Zonder ICT gaat het werk bij ons ook gewoon door.	3,88
49. Wij hebben relatief weinig regels en procedures.	4,18
50. Bij ons is het makkelijk om van een innovatief idee tot een succesvolle toepassing (in de markt of in de organisatie) te komen.	2,92
51. In onze organisatie heb je zelf de verantwoordelijkheid voor je eigen loopbaan.	3,99
52. Wij doen bij ons in de organisatie aan tijdschrijven.	2,92

Systemen

53. Voor informatie heerst hier een haal- en brengplicht. Afwachten tot je geïnformeerd wordt is niet de bedoeling.	2,9
54. In onze organisatie hebben wij ook voor professionals loopbaanpaden, waardoor goede professionals kunnen blijven doorgroeien in hun vak én in hun arbeidsvoorwaarden.	2,31
55. In onze organisatie staan intern ondernemerschap, empowerment (=losmaken van aanwezige kwaliteiten) en zelfsturende teams hoog in het vaandel.	3,06
56. In onze organisatie wordt de formele organisatiestructuur regelmatig afgestemd op de informeel gegroeide organisatiestructuur.	2,42
57. In onze organisatie komen ingrijpende reorganisaties niet vaak voor.	3,19
58. In onze organisatie hebben wij geen scherp gedefinieerde én strikt gehanteerde grenzen tussen afdelingen.	3,27
59. In onze organisatie lopen we makkelijk bij elkaar binnen.	3,08
60. Onze organisatie is niet verkokerd, want samenwerking tussen verschillende afdelingen c.q. organisatieonderdelen verloopt gemakkelijk.	2,88
61. Territoriumdrift en competentiestrijd vormen bij ons geen belemmering voor kennisdeling tussen afdelingen of eenheden.	3,18
62. Voor kenniswerkers die al een aantal jaren in de organisatie werkzaam zijn, is job-rotation eerder regel dan uitzondering.	2,37
63. In onze organisatie zijn de werk- en ontmoetingsplekken (vergaderruimten, koffiecorners e.d.) zo ingericht dat samenwerking en communicatie daardoor bevorderd worden.	2,34
64. Bij het samenstellen van teams wordt niet alleen gekeken naar de vereiste deskundigheden, maar proberen we ook een goede mix van teamrollen te realiseren.	2,47
65. In onze organisatie werken wij regelmatig in meester-leerling-gezel relaties.	3,73
66. Wanneer er bij ons multidisciplinair samengewerkt moet worden, vormt onze organisatiestructuur daar geen belemmering voor.	3,69
67. Wij hebben genoeg creatieve mensen (dat zijn mensen die originele 'out of the box' oplossing(en) bedenken voor aanwezige problemen).	3,61

Structuur

68. Wij hebben genoeg mensen met innovatieve ideeën (dat zijn mensen die spontaan met nieuwe initiatieven komen).	2,75
69. Er is bij ons geen gebrek aan interne ondernemers (dat zijn mensen die risico's durven nemen bij het implementeren van product- of procesvernieuwingen).	3,05

70. Ik weet wat ik komend jaar moet leren voor het goed kunnen uitvoeren van mijn primaire taak.	2,63
71. Ik weet waar ik door mijn manager op wordt afgerekend.	2,8
72. Nieuwe medewerkers op onze afdeling krijgen – behalve een baas – ook gedurende bepaalde tijd een coach of mentor toegewezen.	2,81
73. Ik leer hier iedere dag.	3,96
74. Ik hoef hier niet steeds opnieuw datgene te doen wat ik al goed kan. Daarom blijf ik nieuwe dingen leren.	2,89
75. Ik werk hier omdat er een grote overlap is tussen de doelen van de organisatie en mijn persoonlijke doelen.	3,08
76. Ik ervaar hier wel zoiets als groepsgevoel. Ik voel me hier thuis.	2,37
77. Over het algemeen kunnen wij hier goed opschieten met elkaar.	2,67
78. Wij selecteren medewerkers op groeipotentie in plaats van op capaciteiten.	2,97
79. Mijn werk doet er toe; mijn bijdrage is relevant.	2,71
80. Bij ons is het aantal denkers en doeners in evenwicht.	3,5

Bronvermelding

Ahold, Onze missie en visie, bekeken op 23 mei 2007, <<http://www.ahold.nl/page/2950.aspx>>

Alblas G., Wijsman E. 2005, *Gedrag in organisaties*, Wolters-Noordhoff bv, Groningen/Houten, pp 37, 38

Athos A., Pascale R. 1981, *The art of the Japanese Management*, Penguin Books, New York

Bots R., Jansen W. 2005, *Organisatie en informatie*, Wolters-Noordhoff bv, Groningen/Houten pp. 184 – 186

Daft R. 2002, *Organisatietheorie en -ontwerp*, Academic Service, Den Haag, pp 45, 296, 375, 381, 434

Davenport T., Prusak L. 1998, *Working knowledge*, Havard Business School Press of Havard college, pp 77, 164–166, 226–235, 251, 258

Drucker P. 1993, *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford

Emig J. 1983, *The Web of meaning*, Boynton/Cook, Upper Montclair.

Ernst en Young juni 2006, *Resultaten ICT Barometer over arbeidsvoorwaarden ICT'ers en ICT projecten*, Ernst en Young, no 6

Het Klokhuis Streams, Gezichtsuitdrukkingen, bekeken op 10 mei 2007, <http://www.hetklokhuis.nl/klokhuisstreams/az_streams.cfm?letter=g>

Jashapara A. 2004, *Knowledge management: an integrated approach*, Pearson Higher Education

Jole L. 15-09-2005, *Digitale revolutie 2.0*, De Volkskrant, pp13

Luftman J. december 2000, *Assesing Business-IT Alignment Maturity*, in: Communications of AIS, vol 4, no 14

Maslow A. 1943, *A theory of human motivation*, Psychological Review, pp 50, 370–396

Nieborg D. 11-04-2007, *Habbo Hotel voor vriendjes*, De Pers

Nonaka I., Takeuchi H. 1995, *De kennis creërende onderneming*, Scriptum, Schiedam, pp 59, 77

Oirschot van R. 2003, *Future management; De paradox van de beheersbare toekomst*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, pp 52–77

Peters T., Waterman R. 1982, *In search of excellence*. Harper & Row, New York

Proven Partners, Weggeman M., *Hoe kennisbewust is onze organisatie ingericht?*, bekeken op 16 mei 2007, http://www.provenbenchmark.nl/custom-scans/kmscans/scan/start_hoe_kennisbewust.php?id=4655e52fc31de4081286ac6fd7d21bbd

Reddin B. 1989, *The output oriented manager*, Gower

Silvius G. 2004, *Op zoek naar balans; Business & IT Alignment in theorie en praktijk*, in: J. van Bon (red.), *ITSM Best Practices deel 2*, Van Haren Publishing

Silvius G., *Growing up? Hoe volwassen is de relatie tussen business en IT?*, in: J. van Bon (red.), *ITSM Best Practices deel 4*, Van Haren Publishing, 2007

Treacy M., Wiersma F. 1995, *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, Londen

Weggeman M., Wijnen G., Kor R. 1985, *Ondernemen binnen de onderneming; Essenties van organisaties*, Kluwer, Deventer

Weggeman M. 2000, *Kennismanagement: de praktijk*, Scriptum, Schiedam, pp 33, 34, 37, 40, 43, 48, 79, 83–91, 99–106

Wikipedia Kennis wetenschap, Kennis (wetenschap), bekeken op 19 april 2007,
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Kennis_%28wetenschap%29>

Wikipedia Tacit knowledge, Tacit knowledge, Bekeken op 25 april 2007
<http://en.wikipedia.org/wiki/Tacit_knowledge>