



Brink, P. van den, (2003)

Social, Organizational and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing. Technische Universiteit Delft.

ISBN: 90-9014-681-4

Prijs: € 19,95 (inclusief BTW en verzendkosten)

Te bestellen via: winkel@onthebrink.nl

Onderzocht is welke condities een rol spelen bij het mogelijk maken van kennisdelen. Op basis daarvan is een methodiek ontwikkeld die — op basis van de mate van invulling van deze condities in een organisatie — op maat gesneden acties identificeert ter verbetering van het kennisdelen.

Kennisdelen is niet af te dwingen

Kennisdelen is het uitwisselen van ervaringen, ideeën en harde feiten, om (samen) dingen beter te (kunnen) doen. In het promotieonderzoek wordt geargumenteed dat het uitwisselen van kennis tussen mensen in een organisatie bevorderd kan worden door het stimuleren van de juiste sociale, organisatorische en technologische condities. Hierbij wordt de mens als uitgangspunt genomen, is de organisatie verantwoordelijk en heeft informatie- en communicatietechnologie een ondersteunende functie. Cruciaal daarbij is dat kennisdelen tussen mensen niet afgedwongen kan worden, maar dat er alleen — door de meest geschikte condities te stimuleren — een omgeving gecreëerd kan worden die dit faciliteert.

De aanpak van het onderzoek bestond uit het vaststellen van een filosofie, een strategie en een instrument. Vanwege het verkennende karakter van het onderzoek is het interpretivisme als onderliggende onderzoeksfilosofie gekozen en werd de inductief-hypothetische modelcyclus als onderzoeksstrategie gehanteerd. Deze cyclus beschouwt zowel de theoretische en praktische als ook de beschrijvende en normatieve aspecten van een studie. Binnen dit raamwerk is het casuonderzoek als onderzoeksinstrument toegepast.

Het onderzoek combineert de theorie van Nonaka & Takeuchi (1995) over kenniscreatie en het model van Orlikowski (1992) over de interactie tussen technologie en organisaties. De belangrijkste uitkomsten zijn:

- er is een bijdrage geleverd aan het theoretisch kader inzake de voorwaarden ten aanzien van het delen van kennis in organisaties en er is een verbeterd inzicht gegeven in de processen welke van belang zijn bij het delen van impliciete en expliciete kennis;
- sociale, organisatorische en technologische condities zijn geïdentificeerd (zie *Figuur 1*), die het delen van kennis in een organisatie bevorderen, en fasen zijn onderkend, die een zeker moment in de ontwikkeling van kennisdeling in een organisatie weergeven;
- er is een methodiek beschreven, die op maat gesneden activiteiten onderkent om het kennisdelen in een organisatie te verbeteren.

Conditie die kennisdelen faciliteren

De drie entiteiten mens, organisatie en technologie — en hun onderlinge invloeden en interactie — zijn sleutelfactoren bij het delen van kennis. Kennis groeit en krijgt waarde via sociale interactie. Daarnaast spelen de kenmerken en inrichting van een organisatie een

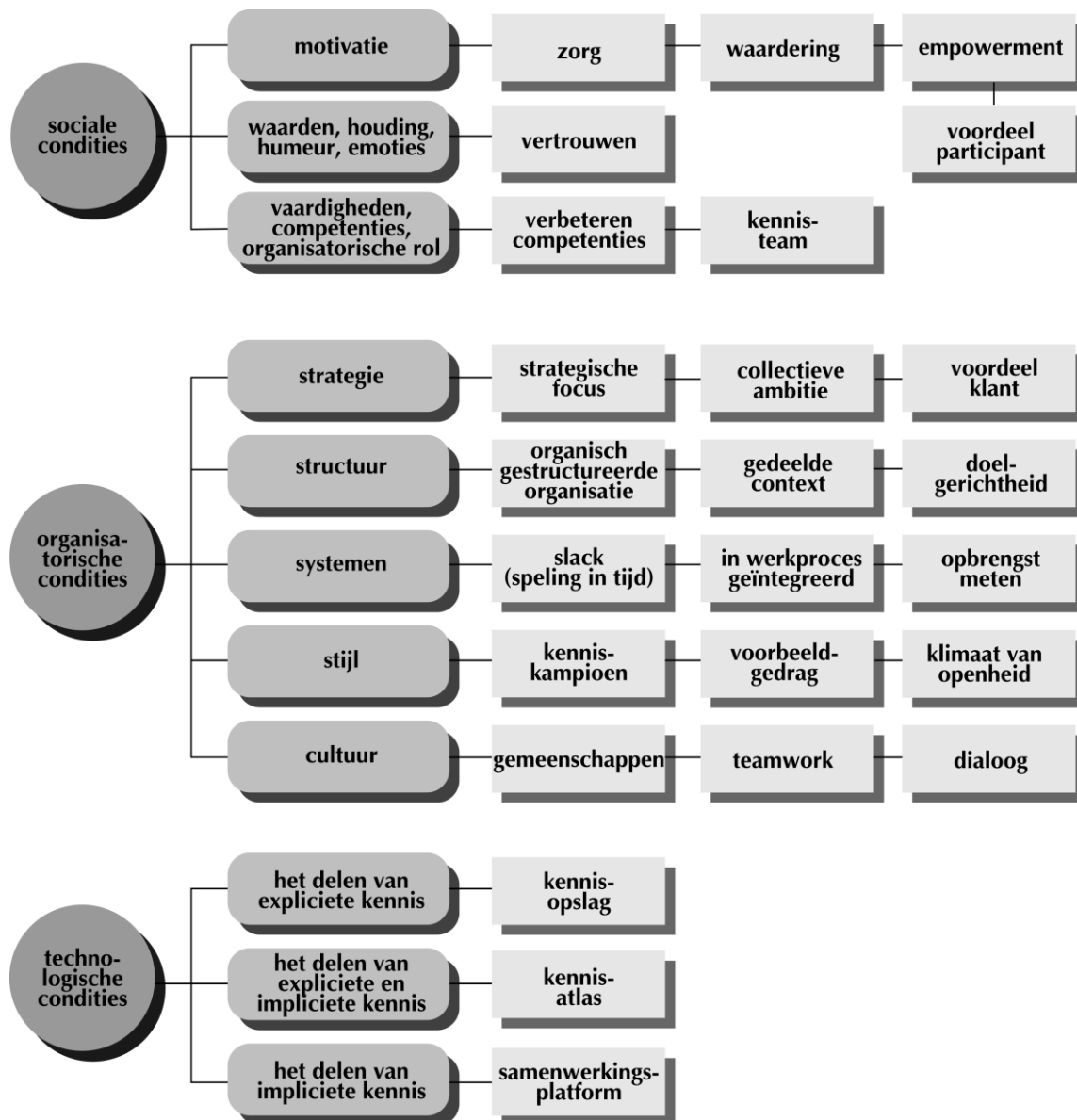
zwaarwegende rol bij het mogelijk maken van kennisdelen en kan informatie- en communicatietechnologie kennisdelen goed ondersteunen.

Voor de menselijke factor zijn de condities met name bedoeld om de motivatie, houding, competentie en vaardigheden van de mens te beïnvloeden, er dient immers een gedragsverandering bewerkstelligd te worden. De meest relevante condities die dit kunnen beïnvloeden zijn:

Voordeel participant: de voordelen van een kennisdelingsprogramma dienen duidelijk herkenbaar te zijn voor de deelnemer.

Verbeteren competenties: competentie is het vermogen van een persoon om taken uit te voeren en de ontwikkeling daarvan dient niet aan het toeval overgelaten te worden.

Zorg: oprechte betrokkenheid om iemands persoonlijke groei en ontwikkeling te stimuleren.



Figuur 1: Sociale, organisatorische en technologische condities bij kennisdelen

Conditie die een kritieke rol spelen bij het creëren van een organisatorische omgeving waarin kennisdelen mogelijk wordt, zijn de volgende:

Collectieve ambitie: een — mogelijk emotioneel geladen — doel dat mensen met elkaar willen bereiken.

Slack (speling in tijd): kennisdelen werkt niet als het geplaatst wordt boven op alle werkzaamheden die er al zijn, er dient uitdrukkelijk tijd voor gereserveerd te worden totdat het transparant onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden vormt.

Kenniskampioen: (of sponsor) een lid van het topmanagement dat zich het nut van kennisdelen realiseert, zich daar ook hard voor maakt en in staat is organisatorische obstakels te slechten.

Gemeenschappen: ‘communities of practice’ en andere vormen van sociaal leren als medium voor het uitwisselen van ervaringen, ideeën, vakgerichte ontwikkelingen, meningen en gedachten.

Het inzetten van informatie- en communicatietechnologie bij kennisdelen helpt bij het (mogelijk onafhankelijk van tijd en plaats) verbinden van mensen met elkaar of met expliciete kennis c.q. informatie. Drie aan elkaar gerelateerde condities zijn te onderscheiden:

Kennisopslag: verzamelingen kenniscomponenten die een gestructureerde content bezitten, zoals handleidingen, rapporten, artikelen of klantgegevens.

Samenwerkingsplatform: een gedistribueerde virtuele omgeving die samenwerken, discussie, dialoog, interactie, creatie en innovatie mogelijk maakt zonder fysiek samenzijn.

Kennisatlas: verwijzingen naar expliciete en impliciete informatie- en kennisbronnen van de organisatie, bijvoorbeeld mensen met een specifieke materiedeskundigheid.

Fasen van ontwikkeling in kennisdelen

De ontwikkeling van een organisatie kan — wat betreft kennisdelen — gekenmerkt worden door een aantal fasen. Wanneer een organisatie deze fasen doorloopt, verandert kennisdelen van onbewust en ongeïntegreerd naar een meer nadrukkelijk aanwezige en ondersteunde vorm totdat het welhaast ongemerkt deel uitmaakt van de manier van werken. We onderscheiden hierbij de volgende fasen:

Onbewuste fase: de organisatie realiseert zich niet de mogelijke toegevoegde waarde van kennisdelen. In de visie en strategie wordt kennisdelen niet genoemd.

Kennisopslagfase: de organisatie legt de nadruk op informatiemanagement en informatiesystemen en doet enigszins aan het vastleggen en ter beschikking stellen van kennis.

Kennisatlasfase: het belang van kennisdelen wordt in toenemende mate onderkend. In deze fase worden bronnen van kennis (zoals in de organisatie aanwezige experts of onderzoeksrapporten) ontsloten.

Samenwerkingsplatformfase: de organisatie gebruikt kennis om concurrentievoordeel te behalen. De manier van werken is gericht op democratische besluitvorming, teamwork en samen ervaringen opdoen.

Fase van lerende organisatie: zowel proefondervindelijk leren als systematisch leren vindt plaats in (en door) de organisatie. De lerende organisatie manifesteert zich door collectief leren, en door het combineren en coördineren van vaardigheden, competenties en technologieën.

Ondanks dat voor de meeste organisaties de grenzen tussen deze fasen redelijk vaag zijn, helpt dit onderscheid bij het onderkennen van de status-quo van een organisatie op het gebied van kennisdelen.

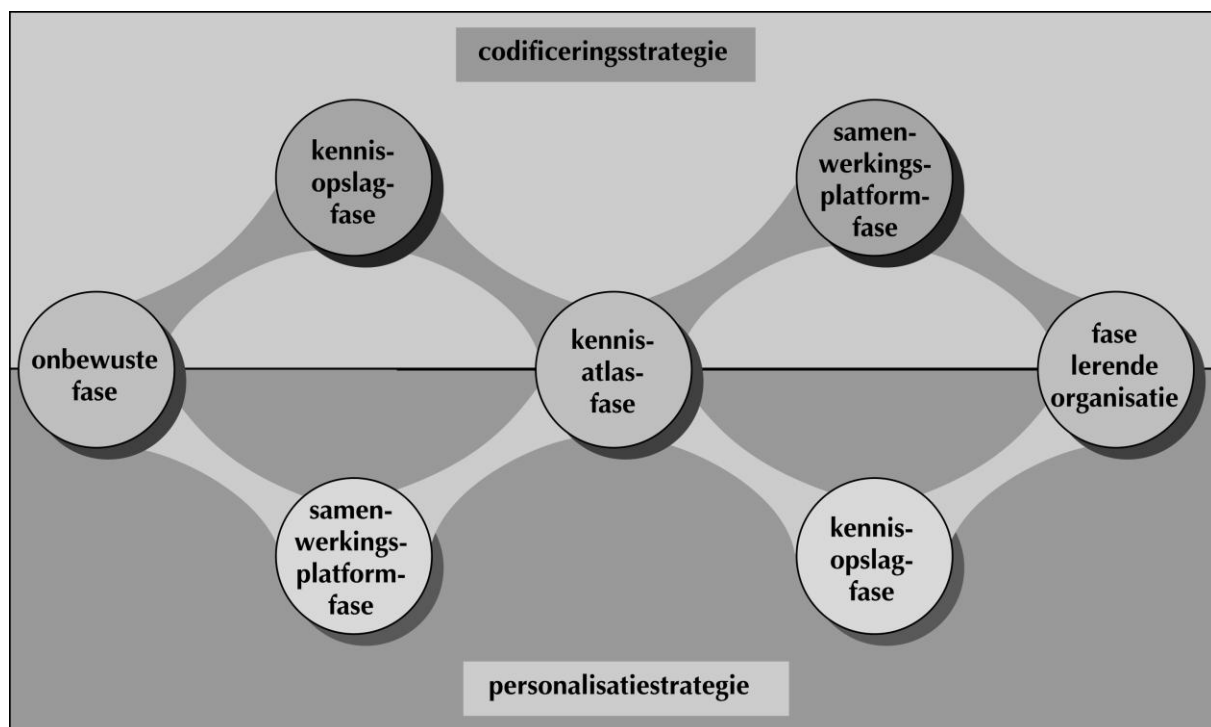
Codificeringsstrategie of personalisatiestrategie

Naast het niveau van ontwikkeling speelt ook de strategie die een organisatie volgt bij het realiseren van kennisdelen een belangrijke rol. Hierbij wordt een onderscheid aangebracht tussen een codificeringsstrategie en een personalisatiestrategie. Indien de karakteristieken van de producten en diensten van een organisatie stabiel, standaard en volgroeid zijn, zou de

kennisdelingsstrategie zich moeten richten op het opslaan van expliciete kennis die eenvoudig toegankelijk is voor de gebruikers: de codificeringsstrategie.

Als een organisatie echter op maat gemaakte, unieke of innovatieve producten en diensten levert, dan is de herbruikbaarheid van kennis over deze producten en diensten gering of wordt deze kennis snel minder relevant. Daarom zou een organisatie die in een dergelijke omgeving opereert haar kennisdelingsstrategie moeten richten op het koppelen van mensen (specialisten en materiedeskundigen zijn in zo'n omgeving gemakkelijk te vinden) teneinde het uitwisselen van impliciete kennis mogelijk te maken: de personalisatiestrategie.

Passende kennisdelingsactiviteiten zijn gerelateerd aan de volgorde waarin de kennisdelingsfasen doorlopen worden (zie Figuur 2). Een organisatie die de codificeringsstrategie hanteert legt de nadruk op expliciete kennis en zal daardoor via de onbewuste fase, naar de kennisopslagfase, kennisatlasfase, samenwerkingsplatformfase en fase lerende organisatie toe gaan. Daarentegen richt een organisatie onder de personalisatiestrategie zich op impliciete kennis en zal de volgorde van onbewuste fase, samenwerkingsplatformfase, kennisatlasfase, kennisopslagfase en tot slot de fase van lerende organisatie doormaken.



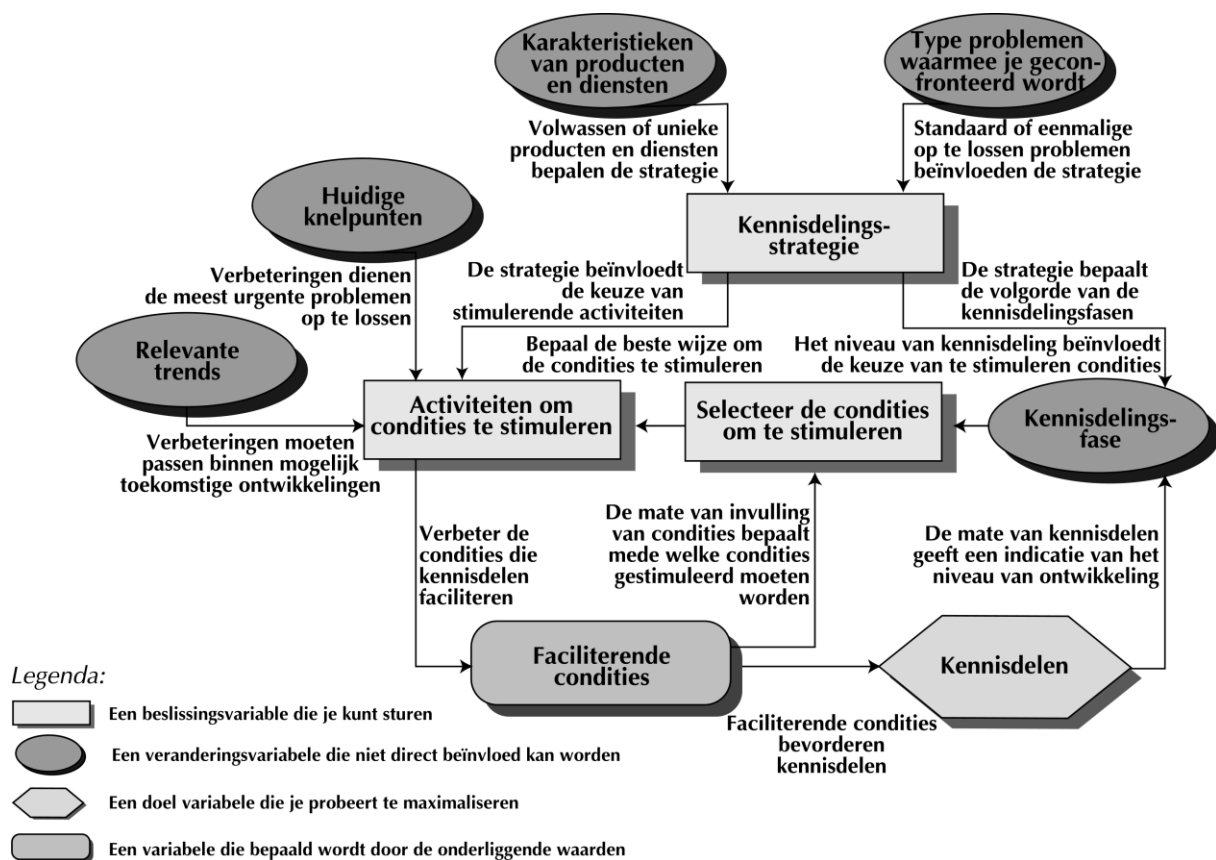
Figuur 2: Kennisdelingsfasen onder een codificerings- of personalisatiestrategie

Vanuit de aard van de faciliterende condities kan afgeleid worden dat sommige condities in bepaalde situaties meer van toepassing zijn dan andere. Voor elke kennisdelingsfase zijn — voor elk type kennisdelingsstrategie — de sociale, organisatorische en technologische condities bepaald die op deze fase het meest van toepassing zijn.

De ‘Quick Scan Kennismanagement’-methodiek

De ‘Quick Scan Kennismanagement’-methodiek gaat uit van de hierboven beschreven faciliterende condities, kennisdelingsfasen en strategie om organisaties een volgende stap te laten zetten in het faciliteren en stimuleren van kennisdelen (zie Figuur 3). De crux daarbij is dat er uit te voeren stimuleringsactiviteiten geïdentificeerd worden die zijn toegesneden op het

niveau van ontwikkeling van kennisdelen in de betrokken organisatie. Immers, een organisatie die pas begint met kennisdelen moet zich op heel andere zaken richten dan een organisatie die al een aantal jaren bezig is. Daarbij zijn de geïdentificeerde activiteiten vooral gericht op het oplossen van knelpunten in de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden.



Figuur 3: Beïnvloedingsdiagram faciliterende condities, kennisdelingsfasen en strategie

De methodiek bestaat uit een aantal stappen. De eerste stap betreft het houden van semi-structureerde interviews waarin een inschatting van de mate van aanwezigheid van elk van de 25 faciliterende condities gevraagd wordt.

Gegeven bedoelde inschattingen en het type kennisdelingsstrategie van de organisatie kan, met behulp van een interactieve Quick Scan Kennismanagement tool (die via de website www.onthebrink.nl te downloaden is) de van toepassing zijnde kennisdelingsfase bepaald worden. Op basis van de mate van invulling van betrokken condities wordt bepaald of de huidige kennisdelingsfase versterkt moet worden of dat een overgang naar de volgende fase geïnitieerd moet worden. Omdat aan elke fase condities gekoppeld zijn, is nu bekend welke condities bij uitstek geschikt zijn om in deze organisatie gestimuleerd te worden. Om de best passende stimulering te bepalen worden bestaande organisatorische knelpunten afgezet tegen mogelijke toekomstige ontwikkelingen.

Dr. P. van den Brink MBA is partner bij On The Brink te Den Haag, een in kennismanagement gespecialiseerd adviesbureau. E-mail: think@onthebrink.nl.

Literatuur

- Nonaka, I. & H. Takeuchi, (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- Orlikowski, W.J., (1992). *The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations*, *Organization Science*, Vol. 3, No. 3 (August), pp. 398-427.