

Voorwaarden voor de invoering van

In het onderzoek naar de voorwaarden om kennismanagement in te voeren bij een organisatie als ICCO, is vooral gekeken naar de organisatiecultuur. De uitkomsten daarvan zijn weergegeven in de – op het model van Geert Hofstede gebaseerde – zes cultuurdimensies.

Alinda Diepeveen

Na het inleidende artikel (IK nr.1, 2005) waarin de algemeen gehanteerde en bij de implementatie van kennismanagement bruikbare definities van kennis en leren besproken zijn, ga ik in dit artikel in op het bij ICCO uitgevoerde onderzoek naar de mogelijkheden om met kennismanagement het lerend vermogen van (de mensen in) de organisatie te versterken. Daartoe moeten de te nemen maatregelen aansluiten bij de cultuur van de organisatie.

Aanleiding voor dit onderzoek bij ICCO was onder meer de behoefte van ICCO om met de invoering van kennismanagement haar ambitie te realiseren om een lerende organisatie te worden.

Doel van het onderzoek was het verkrijgen van informatie om op basis daarvan een gericht advies uit te brengen over hoe kennismanagement bij ICCO ingericht kan worden.

De doelgroep voor dit onderzoek is de groep Relatiebeheerders en Assistent Relatiebeheerders. Zij nemen binnen ICCO namelijk een cruciale plaats in omdat zij uitvoering geven aan het – zeer kennisintensieve – primaire proces bij ICCO. Deze groep is voor het succesvol implementeren van kennismanagement dan ook zeer belangrijk.

Bij de invoering van kennismanagement zal uiteindelijk de gehele organisatie betrokken worden, maar vooralsnog is dit onderzoek beperkt tot deze specifieke groep.

Op het moment van onderzoek was er bij ICCO een aantal van 47 Relatiebeheerders en 27 Assistent Relatiebeheerders actief. Een deel van hen was uiteraard op (inspectie)reis, en uiteindelijk hebben 9 Relatiebeheerders en 7 Assistent Relatiebeheerders daadwerkelijk een bijdrage kunnen leveren aan dit onderzoek.

Los van het eraan voorafgegaan literatuuronderzoek en inventarisaties van o.m. de technische systemen, is de vragen-

lijst mede tot stand gekomen na een interview met een relatiebeheerder en gesprekken met beleidsmedewerkers. Daarbij is het onderzoek, juist omdat de organisatiecultuur karakteristiek is voor een organisatie, sterk gericht op het cultuurperspectief. Cultuur heeft een eigen dynamiek die uitstijgt boven die van de individuen die er deel van uitmaken: het geheel is meer dan de som der delen.

Dus wil men kennismanagement op de juiste wijze implementeren, dan is het essentieel een reëel beeld te krijgen van de bestaande organisatiecultuur.

Cultuurconcept

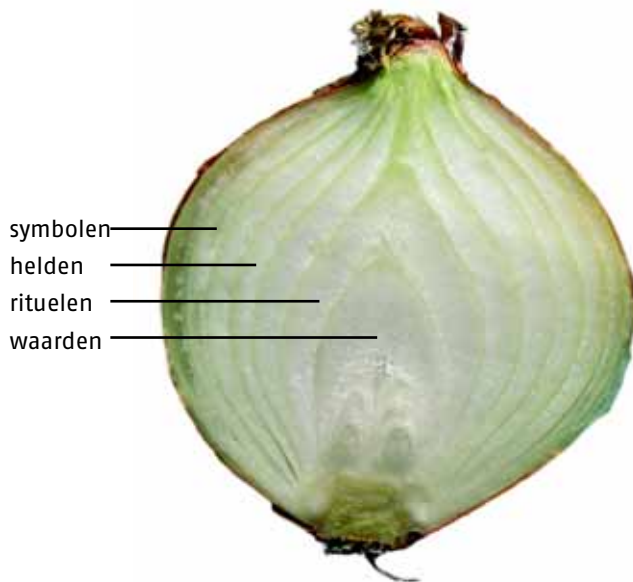
Geert Hofstede (1991) definieert een organisatiecultuur als de collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere organisatie. Aangezien culturele verschillen zich op verschillende manieren manifesteren, heeft Hofstede het cultuurconcept allereerst omschreven in de volgende (4) begrippen: waarden, rituelen, helden en symbolen. In figuur 1 is in het 'ui'-diagram te zien dat de waarden de diepste lagen van een cultuur vertegenwoordigen, de symbolen de meest oppervlakkige laag vormen, met daar tussenin de helden en rituelen.

Onder *symbolen* worden gebaren, afbeeldingen of voorwerpen verstaan die alleen begrepen worden door de leden van een bepaalde cultuur. Helden zijn personen – levend of dood, echt of fictief – wier eigenschappen in een cultuur hoog in aanzien staan en die daarom als gedragsmodellen fungeren.

Rituelen zijn collectieve activiteiten die technisch overbodig zijn en ter wille van zichzelf verricht worden omdat ze binnen een cultuur als sociaal essentieel beschouwd worden.

Waarden zijn sterk aan gevoelens gerelateerd en veroorzaken een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken boven een andere te verkiezen. Waarden zijn gevoelens met

KM bij ICCO



Figuur 1: Het 'ui' diagram: waarden, rituelen, helden en symbolen.

een richting (een + en een – pool), die betrekking hebben op slecht tegenover goed, vuil tegenover schoon, lelijk tegenover mooi, onnatuurlijk tegenover natuurlijk; abnormaal tegenover normaal, paradoxaal tegenover logisch, en irrationeel tegenover rationeel.

Om uitspraken te kunnen doen over de organisatie(sub)cultuur binnen ICCO, heb ik gebruik gemaakt van het door Hofstede (1991) ontwikkelde model dat bestaat uit 6 cultuurdimensies. Hofstede ontwikkelde dit model al zo'n 15 jaar geleden (op basis van empirisch verkregen gegevens op basis van onderzoek bij 20 organisaties), desalniettemin is het nog steeds een goed bruikbaar instrument.

De gebruikte cultuurdimensies zijn niet bedoeld om de cultuur als goed of fout te bestempelen. Het op deze manier uiteen trekken van de organisatiecultuur kan helpen om te zien welke sterke en zwakke punten van de organisatie benut kunnen worden bij het implementeren van kennismanagement. De antwoorden op de onderzoeksvragen heb ik gegroepeerd rond deze zes cultuurdimensies van Hofstede.

Die dimensies zijn: procesgericht versus resultaatgericht, mensgericht versus werkgericht, organisatiegebonden versus professioneel, open versus gesloten, los versus strak, en normatief versus pragmatisch.

Hier eerst een korte uitleg van de zes door Hofstede onderscheiden cultuurdimensies, daarna gevolgd door de resultaten van het onderzoek bij ICCO.

1. Resultaatgericht tegenover procesgericht

In een resultaatgerichte cultuur hebben mensen het gevoel dat ze een maximale inspanning leveren en elke dag weer nieuwe uitdagingen met zich meebrengt. In een *procesgerichte* organisatiecultuur hebben mensen het gevoel dat ze iedere dag ongeveer hetzelfde doen zonder zich bijzonder te hoeven inspannen; risico's worden in een dergelijke cultuur vermeden.

2. Mensgericht tegenover werkgericht

Een mensgerichte organisatie stelt de zorg voor de mens boven die voor de taak. Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen en men heeft het gevoel dat de organisatie zich verantwoordelijk voelt voor het welzijn van haar werknemers. In *werkgerichte* ondernemingen ervaren de mensen een sterke werkdruk en lijkt de organisatie slechts belang te hechten aan prestaties en niet aan welzijn.

3. Professioneel tegenover organisatiegebonden

In een professionele cultuur identificeren werknemers zich meer met het soort werk dat ze doen en met andere professionals dan met het bedrijf waar ze 'toevallig' voor werken. Zulke werknemers maken een strikt onderscheid tussen werk en privé, en plannen nadrukkelijk hun eigen carrière. In een organisatiegebonden cultuur ontleen werknemers hun identiteit grotendeels aan het bedrijf waar ze werken en zijn minder zelfstandig. Het gemiddelde opleidingsniveau in een bedrijf met een professionele cultuur, is hoger dan in een bedrijf met een organisatiegebonden cultuur.

4. Open tegenover gesloten

De vierde dimensie behelst het communicatieklimaat. Dit zegt iets over hoe er wordt aangekeken tegen buitenstaanders en hoe snel nieuwkomers worden opgenomen in de organisatie. In een *open* organisatie voelt een nieuwe werknemer zich binnen een paar dagen thuis. In een *gesloten* organisatie, waar men zich gereserveerder opstelt, zullen nieuwkomers zich langer buitenstaander voelen.

5. Los tegenover strak

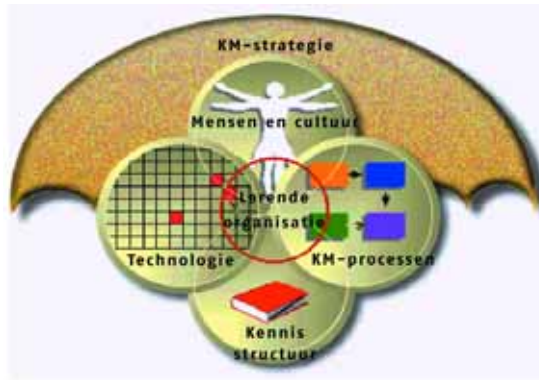
In een *losse* organisatie neemt men het niet zo nauw met tijd en geld, beginnen en eindigen vergaderingen te laat, en doen er (niet altijd positieve) grappen de ronde over het bedrijf. Een *strakke* cultuur kent (vaak ongeschreven) regels t.a.v.

KM-strategie

1. Formuleer een KM-strategie, langetermijn doelstellingen, en jaardoelen.
2. Benoem directie/management-team tot sponsor.

Mensen en cultuur

3. Laat Relatiebeheerders en Assistent Relatiebeheerders participeren in de ontwikkeling van het scholingsplan.
4. Stel kennisleiders aan.
5. Stel een kenniscoördinator aan.



Technologie

6. Maak van het digitale documentatiecentrum op het intranet een digitaal kenniscentrum waar interne en externe informatie te vinden is.
7. Link Decos, als digitaal archief en vindplaats voor veel belangrijk informatiemateriaal, efficiënt aan het intranet.

KM-processen

8. Ontwikkel processen voor het vergaren, filteren, ontwikkelen, bijhouden en leveren van informatie.
9. Ontwikkel een zodanige opzet dat het delen van kennis opgenomen wordt in het functioneringsgesprek.

Kennisstructuur

10. Ontwikkel eenvoudige en eenduidige templates en trefwoordenlijsten voor kennisopslag.
11. Reorganiseer de bestaande content.

Figuur 2: Aanbevelingen.

gedrag, kleding en werkwijzen. Deze dimensie heeft dan ook betrekking op de kracht van de interne organisatie (structuur).

6. Pragmatisch tegenover normatief

Een pragmatische organisatie is klantgericht en laat zich leiden door de actuele situatie, de werkwijze wordt aangepast aan de behoeften van de klant en is gericht op resultaten, en regels worden pragmatisch toegepast. Daarentegen heeft men in een *normatieve* organisatie het gevoel een opdracht jegens de mensheid te moeten vervullen; hier gelden hoge ethische normen en is een correcte toepassing van de regels belangrijk.

Aan de hand van deze zes dimensies is de subcultuur van de onderzochte groep (de Relatiebeheerders en Assistent Relatiebeheerders) getypeerd. Hieruit zijn vervolgens een aantal Conclusies en Aanbevelingen geformuleerd.

Resultaten per cultuurdimensie

1. Resultaatgericht versus procesgericht

Bij ICCO legt het doorlopen van het financieringsproces (het primaire proces) een grote druk op de tijd van de Relatiebeheerders en Assistent Relatiebeheerders. De binnen de financieringscyclus door hen te verstrekken informatie dient om *verantwoordingsaf* te leggen over de besteding van de gelden; deze verantwoordingsinformatie vormt een *verplichting*. Daarentegen berust de uitwisseling van kennis en informatie (bedoeld om te leren) op *vrijwilligheid* en openheid. Van de Relatiebeheerders en Assistent Relatiebeheerders bij ICCO wordt verwacht dat zij naast het afsluiten van financieringen en het inhoudelijk meedenken met hun partnerorganisatie, eveneens verstand hebben van boekhouden en boekhoudkundige systemen. Hierdoor is er weinig tot geen tijd om nieuwe uitdagingen aan te gaan die het delen van

kennis kunnen bevorderen. Maar ondanks het feit dat er in het werkproces beperkt ruimte is voor creativiteit, bleek er binnen de doelgroep toch een grote bereidheid te bestaan om kennis met elkaar te delen. Meer dan de helft van de respondenten meldde dat zij successen en mislukkingen vastleggen en zich over het algemeen vrij voelen om ook over hun minder goed verlopen financieringen te spreken. Gezien het feit dat de werkzaamheden van de respondenten op het moment van onderzoek relatief veel terugkerende elementen bevatte, was ICCO dus eerder te typeren als een *procesgerichte* organisatie.

2. Mensgericht versus werkgericht

ICCO kan gekarakteriseerd worden als een *werkgerichte* organisatie. Er bestaat onduidelijkheid bij de (Assistent) Relatiebeheerders over wat de Regiomanagers van hen verwachten op het vlak van kennis delen. Er wordt gestuurd op het formele financieringsproces. Het creëren, opslaan en hergebruiken van kennis wordt niet als belangrijk onderdeel gezien van dit proces waardoor er geen structurele aandacht aan wordt besteed door de Regiomanagers (in bijv. functioneringsgesprekken). Dit is één van de factoren die bij (een deel van) de doelgroep heeft geleid tot de idee dat hun Regiomanager het werkproces belangrijker acht dan de mensen die het werk verrichten.

3. Professionele versus organisatiegebonden cultuur

Eén van de kenmerken van een *professionele* organisatiecultuur, zoals ook ICCO die kent, is het zoeken van contact met collega's die hetzelfde werk doen, om van hen te leren en met hen te 'sparren'. Het bij de doelgroep heersende idee is dat zij van hun directe collega's sneller antwoorden kunnen krijgen dan van anderen in de organisatie.

De Relatiebeheerders en Assistent Relatiebeheerders kunnen

op basis van hun verantwoordelijkheden, zelfstandigheid en opleiding, gekenschetst worden als professionals die zich gezien hun werkzaamheden eerder met elkaar identificeren dan met anderen in de organisatie. Eveneens wordt in deze professionele cultuur door de (Assistent) Relatiebeheerders nagedacht over de implicaties die bepaalde handelingen hebben en wordt getracht daarop te reageren zodat partnerorganisaties daar voordeel van kunnen hebben. Desondanks blijft een deel van de capaciteiten van de (Assistent) Relatiebeheerders soms onbenut. Hulpmiddelen om kennis, informatie en mensen te vinden zijn daarbij van groot belang. Deze randvoorwaarden voor het delen van kennis zijn nog niet voldoende geregeld.

4. Open versus gesloten

Gezien het feit dat ICCO veel eigen initiatief verwacht van haar medewerkers, en het feit dat het lastig is om wijs te worden uit alle (communicatie)systemen, hebben nieuwkomers relatief meer tijd nodig om binnen een complexe organisatie als ICCO hun weg te vinden. Aangezien de mensen uit de groep (Assistent) Relatiebeheerders van verschillende landenafdelingen vaak niet simpelweg bij elkaar naar binnen kunnen lopen omdat zij voor hun werk regelmatig op reis zijn, raadpleegt een meerderheid van de respondenten doorgaans – dagelijks of wekelijks – vooral het afdelingsarchief. Het is dan ook zinvol om de projectdossiers te digitaliseren en op te slaan in het documentmanagement systeem zodat zij via internet en/of het intranet geraadpleegd kunnen worden door collega's, ook van de andere afdelingen. Het Documentatiecentrum werd op het moment van onderzoek (nog) niet beschouwd als belangrijke bron voor het vinden van interne externe informatie, ook waren personen minder goed terug te vinden en waren veel documenten nog niet in elektronische vorm opgeslagen. Binnen ICCO zijn veel processen en systemen aanwezig. Deze kunnen openheid in het communicatieklimaat creëren. Echter, doordat er weinig onderlinge samenhang bestaat tussen deze processen en systemen moet ICCO als een *gesloten* organisatie getypeerd worden.

5. Los versus strak

Het beschikbaar stellen van kennis en informatie tijdens en na een financieringscyclus doet een beroep op de eigen verantwoordelijkheid van de (Assistent) Relatiebeheerders. Vaak wordt de eigen kennis pas gedeeld met anderen als men er

ICCO

ICCO, Interkerkelijke organisatie voor Ontwikkelingsamenwerking, is één van de zes Nederlandse medefinancieringsorganisaties die meewerkt aan projecten die mensen stimuleren en in staat stellen om op hun eigen manier, een menswaardige woon- en leefomgeving in te richten. ICCO werkt in landen in Afrika en het Midden-Oosten, Azië en Pacific, Latijns Amerika en de Cariben, Midden- en Oost-Europa, Centraal Azië en de Kaukasus.

Hiertoe werkt ICCO samen met een breed scala aan netwerken, zowel kerkelijke als niet-kerkelijke organisaties. Om de situatie van mensen in ontwikkelingslanden structureel te verbeteren, kiest ICCO voor een aanpak op drie beleidsthema's:

- toegang tot basisvoorzieningen;
 - democratisering en vredesopbouw;
 - duurzame, rechtvaardige economische ontwikkeling.
- Op welk beleidsthema in een land het accent ligt, is afhankelijk van de politieke en economische situatie. Als mensen geen toegang hebben tot basisvoorzieningen, ligt daar de prioriteit van ICCO. Ondertussen worden maatschappelijke organisaties versterkt en lobbyactiviteiten ontwikkeld om democratische processen op gang te brengen. In landen waar het recht op basisvoorzieningen is verankerd in een democratische samenleving, richt ICCO zich voornamelijk op duurzame rechtvaardige economische ontwikkelingen. De beleidsthema's zijn richtinggevend voor het werk van de Relatiebeheerders en Assistent Relatiebeheerders.

zelf een keer de voordelen van heeft ondervonden. Het verplicht stellen dat mensen hun kennis *delen*, gaat vaak ten koste van de kwaliteit van de kennis. Dwang is iets wat hoort bij zogenoemde *strakke* organisatieculturen, terwijl kennisuitwisseling vraagt om een lossere cultuur.

Het delen van kennis werd door de respondenten belangrijk gevonden voor het lerend vermogen van de organisatie, en het uitwisselen van kennis doen zij het liefst door oog in oog

Op het moment van onderzoek werden binnen ICCO de volgende informatiesystemen gebruikt.

IBIS, het speciaal ontworpen ICCO Basis Informatie Systeem, is een opslagmedium voor informatie uit de financieringscyclus. In dit boekhoudkundige systeem zijn gegevens opgenomen rond het primaire proces en de financiële verantwoording. Het werken met IBIS werd door de respondenten als te complex ervaren en leidde te veel af van het werkelijke relatiebeheer. Bovendien blijken de mogelijkheden (zoals de zoekfunctie) van het systeem te beperkt voor kennismanagement.

Decos is een systeem met drie functies: documentmanagement, klant/relatiemanagement, en dossierbeheer.

Het systeem was op het moment van onderzoek pas enkele maanden operationeel en was nog niet volledig geïmplementeerd. Zo werd de module voor documentmanagement slechts gebruikt om in- en uitgaande post te registreren. De nog niet geïmplementeerde webversie biedt meer mogelijkheden, zoals toegang tot kennis en informatie van waar ook ter wereld.

Intranet, bij ICCO het ICCO-plein geheten, is een andere bron van informatie die via een menu op het scherm voor alle afdelingen toegankelijk is. De wijze waarop het wordt gebruikt wisselt echter sterk: de gouden regel – informatie moet met niet meer dan drie muisklikken te vinden zijn –, wordt regelmatig overtreden. Het op – het ICCO-plein – geïntroduceerde Digitale Documentatiecentrum

dat toegang geeft tot informatie uit externe bronnen, verkeerde nog in de ontwikkelingsfase.

Elektronische telefoonlijst, is een via het ICCO-plein beschikbare lijst met de telefoonnummers en werkpleklocatie van medewerkers, informatie over hun werkgebied en hoe dat aansluit op de ICCO beleidsthema's, en soms een link naar de persoonlijke site van de medewerker.

GroupWise is het systeem voor het zenden en ontvangen van e-mails.

Documentatiecentrum, dit centrum ondersteunt ICCO's primaire proces, en wel door de medewerkers te voorzien van de juiste informatie. Daartoe beheert en actualiseert de documentaliste een collectie van circa 2.500 boeken en zo'n 250 tijdschriften, verzorgt zij de attenderingen en beantwoordt zoekvragen van medewerkers.

Adlib is de bibliotheekcatalogus van de boekencollectie, en is niet geïntegreerd in het ICCO-plein of andere systemen.

Tijdschriften registratiedatabase, dit systeem was op het moment van onderzoek verouderd; rapporten en overzichten konden niet worden geprint, en is ook niet gekoppeld aan Adlib of het ICCO-plein.

Digitaal Documentatiecentrum, dit centrum, dat wordt beheerd door een documentatiespecialist, is wel toegankelijk via ICCO-plein en zal steeds meer externe informatie gaan bevatten die van belang is voor de medewerkers.

met collega's van gedachten te wisselen. Daarnaast hechten zij meer aan het krijgen van tijd en erkenning dan aan een gelijke beloning.

De ideale voedingsbodem voor kennismanagement is een cultuur van vrijheid, maar die moet wel ingekaderd zijn om onduidelijkheid te voorkomen. Op welke momenten kennisuitwisseling zinvol kan zijn, zou bijvoorbeeld beoordeeld kunnen worden bepaald door kennisleiders of kennisgemeenschappen (Communities of Practice). Belangrijk is vooral te onderkennen dat daar waar processen niet met elkaar overeenstemmen, het ene proces niet ten koste gaat (of onnodig tijd opslokt) van andere processen. Te veel verschillende en soms tegenstrijdige regels moeten vermeden worden. De organisatiecultuur bij ICCO is te typeren als ergens *tussen los en strak* in.

6. Pragmatisch versus normatief

De Relatiebeheerders en Assistent Relatiebeheerders bij ICCO hanteren – van nature – een *pragmatische* aanpak: zij houden zich het liefst bezig met het belang van de partnerorganisaties. Hun betrokkenheid bij de partnerorganisaties en de uiteindelijke begunstigden, is dan ook onverdeeld groot. Zij zijn zich er terdege van bewust hoe belangrijk het is om kennis en ervaring van hun collega's te kunnen aanwenden en daarom zijn zij ook bereid hun eigen kennis op schrift te stellen. De verantwoordingssystematiek dwingt hen echter te voldoen aan allerlei regels (normatief) die bedoeld zijn om de

geldgevers tevreden te stellen. Deze tegenstrijdigheid plaatst hen voor een dilemma: ze willen wel kennis delen, maar kunnen dat niet doordat tijd en mogelijkheden ontbreken. De managers kunnen deze situatie doorbreken door keuzes hierin te maken en maatregelen ter verbetering te nemen.

Conclusies

Om in een sfeer van vrijheid en openheid kennis te kunnen delen, zal ICCO betere randvoorwaarden moeten bieden. Naast technische faciliteiten kunnen de kennisgemeenschappen, bij ICCO IBA (ICCO-brede activiteiten) -groepen genoemd, een belangrijke rol spelen in het delen van kennis rond beleidsthema's. Daartoe kunnen kennisleiders worden aangesteld die onder hun collega's een vrije deelname aan bijeenkomsten kunnen stimuleren. Eveneens kan het delen van kennis onderdeel gemaakt worden van het functioneringsgesprek.

In haar ambitie een Lerende Organisatie te blijven, is het belangrijk dat ICCO als organisatie haar doelstellingen bij de implementatie van een KM-strategie duidelijk formuleert, inclusief de bijbehorende randvoorwaarden. Essentieel bij dit alles is het commitment van zowel directie als managementteam aan de nieuw te implementeren strategie. Daarbij zal de aanstelling van een kenniscoördinator – zeker in de beginfase – geen overbodige luxe zijn. Een kenniscoördinator kan de kennisleider(s) en één of meer kennisgemeenschappen (IBA

groepen) praktische ondersteuning bieden. Naast de coördinatie van de technische, administratieve, logistieke en communicatieve zaken, kan deze zonnodig fungeren als aanjager van kennisuitwisseling en -ontwikkeling. **IK**

Alinda I. Diepeveen
– alinda.diepeveen@capgemini.com –
is kennismanager bij Capgemini.



Over dit artikel

Dit artikel is een sterk bekorte redactionele bewerking van haar in 2004 afgeronde afstudeerscriptie

Vermenigvuldigen door delen – kennismanagement bij ICCO, een lerende organisatie.

Onderdeel van de scriptie is het onderzoek naar de voorwaarden waaronder kennismanagement bij ICCO kan worden ingevoerd. Een van de organisatiesubculturen is die van de groep Relatiebeheerders en Assistent Relatiebeheerders.

Bronnen

Geert Hofstede en Bram Neuijen. *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly*, June 1990. Vol. 35, Issue 2.