



Enternet: van informatieaanbod tot kennisdeling

Een onderzoek naar de kritieke factoren die een rol spelen bij kennisdeling via intranet bij PCM Uitgevers



N.M. Verduyn

Enternet: van informatieaanbod tot kennisdeling

Een onderzoek naar de kritieke factoren die een rol spelen bij kennisdeling via intranet bij PCM Uitgevers.

PCM Uitgevers, Amsterdam

14 april 2005

Universiteit Twente, Enschede

Faculteit Gedragswetenschappen

Toegepaste Communicatiewetenschap

Afstudeerbegeleiders:

Prof. Dr. R. de Hoog Universiteit Twente

Dr. T.M. van der Geest Universiteit Twente

Drs. P. Heldeweg PCM Uitgevers

Samenvatting

Het onderzoek dat in deze scriptie beschreven wordt is uitgevoerd bij PCM Uitgevers te Amsterdam. Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen ter verbetering van het Enternet, het bedrijfsbrede intranet van PCM Uitgevers. Het Enternet is op het moment een middel ter ondersteuning van de informatievoorziening. De wens van het management is echter om Enternet in te zetten als medium om kennisdeling te verbeteren. Het onderzoek heeft daarom hoofdzakelijk betrekking op Enternet, maar gaat daarnaast ook in op andere organisatiefactoren die een rol spelen bij kennisdeling. De hoofdvraag van het onderzoek luidt: *hoe kan PCM Uitgevers bewerkstelligen dat het Enternet van een informatieuitwisselingsmedium transformeert in een platform voor kennisdeling?*

Uit literatuuronderzoek zijn 21 factoren die een rol spelen bij kennisdeling naar voren gekomen. Deze factoren zijn onder te verdelen in zes hoofdfactoren: structuur, cultuur, strategie, systemen, managementstijl en personeel. In het empirisch onderzoek is de aanwezigheid, beïnvloedbaarheid en relevantie van de 21 kritieke factoren voor kennisdeling binnen PCM Uitgevers getoetst. Ook was er in het empirisch onderzoek aandacht voor de huidige mate van kennisdeling binnen PCM en de behoefte van medewerkers aan kennisdeling.

Om de hoofdvraag te beantwoorden is een casestudy uitgevoerd. Deze casestudy onderzoekt het proces van horizontale kennisdeling binnen PCM Uitgevers. Horizontaal wil in dit geval zeggen: tussen collega's en afdelingen. De organisatie bestaat uit verschillende onderdelen die op een verschillende manier kennis delen. In dit onderzoek wordt gekozen voor het beschrijven van twee verschillende onderdelen van de organisatie. Het eerste onderdeel wordt gevormd door een deelpopulatie waarin kennisdeling in de dagelijkse praktijk redelijk veel voorkomt. Het tweede onderdeel bestaat uit een deelpopulatie waarin naar verwachting juist weinig horizontale kennisdeling plaatsvindt. Door middel van het beschrijven van deze twee onderdelen wordt geprobeerd aan te geven wat de stand van zaken is op het gebied van kennisdeling binnen PCM Uitgevers.

De in deze scriptie beschreven casestudy bestaat uit vier onderdelen, namelijk: een evaluatie van de kritieke oorzaken die een rol speelden bij het mislukken van het OplageNet (een eerder geïmplementeerd intranet), explorerende interviews met marketingmedewerkers, een vragenlijst die is uitgezet bij zestig P&O-medewerkers van PCM Uitgevers en diepte-interviews met P&O-medewerkers. Er is voor deze vier methoden gekozen om zo een breed beeld te geven van én dieper in te gaan op de stand van zaken op het gebied van kennisdeling binnen PCM Uitgevers en de rol die Enternet hierbij speelt.

De huidige kennisdeling binnen PCM Uitgevers kan als matig beschreven worden. Binnen de marketingafdelingen is weinig sprake van kennisdeling of informatie uitwisseling, hierbij is de onderlinge concurrentie (de structuur van de organisatie) een belangrijke barrière. Ook speelt hierbij de managementstijl en strategie een rol: kennisdeling wordt niet actief gepromoot en medewerkers zijn niet gewend om kennis te delen, omdat dit niet belangrijk gevonden wordt. Als medewerkers kennis delen doen ze dit via het informele netwerk, een onderdeel van de cultuur dat sterk ontwikkeld is. Binnen de P&O afdelingen is meer sprake van kennisdeling, hier zijn ook meer middelen voor beschikbaar. Toch zijn medewerkers niet erg tevreden over kennisdeling en kan het een en ander verbeterd worden aan het proces van kennisdeling en Enternet. Meer duidelijkheid over hoe met de vertrouwelijkheid van informatie omgegaan wordt, standaardisatie van werkzaamheden (en de explicitering van de bijbehorende kennis) en het personaliseren van Enternet zijn hierbij verbeterpunten.

De resultaten van het onderzoek bevestigen het beeld dat er al was: Enternet is een middel dat informatie-uitwisseling ondersteunt maar is op het moment geen middel voor kennisdeling. Marketingmedewerkers gebruiken het Enternet niet of nauwelijks bij het uitvoeren van hun werk, terwijl driekwart van de P&O-medewerkers Enternet dagelijks bezoeken. Overigens geven ook P&O-medewerkers aan dat het Enternet niet direct aansluit op hun dagelijkse werkzaamheden.

Op basis van het onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen gedaan worden voor het verbeteren van Enternet en het verbeteren van kennisdeling binnen PCM Uitgevers:

- ♦ Pas het ambitieniveau van Enternet aan: houdt rekening met de complexiteit van de organisatie.
- ♦ Standaardisatie: plaats meer procedurele kennis op Enternet.
- ♦ Stimuleer gebruik van Enternet door bepaalde informatie en kennis alleen via Enternet beschikbaar te maken.
- ♦ Verbeter Enternet: technologie, inhoud en bruikbaarheid.
- ♦ Informeer over de mogelijkheden van Enternet.
- ♦ Stel op concernniveau een duidelijk beleid op voor kennisdeling.
- ♦ Zorg dat het management het beleid voor kennisdeling uitdraagt.
- ♦ Maak kennisdeling onderdeel van het dagelijks werk/de functieomschrijving.
- ♦ Stimuleer medewerkers om hun kennis te delen.
- ♦ Verbeter de interne communicatie: geef duidelijkheid over waar PCM naartoe wil en zorg voor meer onderling vertrouwen.
- ♦ Verander de strategie van de organisatie: geef aan wat de rol van kennis is voor het bereiken van de organisatiedoelen.

De algemene conclusie lijkt gerechtvaardigd dat een systeem minder toegevoegde waarde heeft dan men ervan verwacht als het gaat om het verbeteren van kennisdeling. Ook komt het belang van een duidelijk beleid voor kennismanagement uit dit onderzoek naar voren. Een complexe organisatie als PCM Uitgevers, waarbij verschillende bedrijfsonderdelen een concurrentiepositie ten opzichte van elkaar hebben, moet keuzes maken waar de aandacht bij het verbeteren van kennisdeling het beste op gericht kan worden. Tenslotte speelt vertrouwen hierbij een grote rol.

Summary

This study is conducted at PCM Uitgevers, a publisher of newspapers and books, in Amsterdam. The objective of the study is to give recommendations for the improvement of Enternet, the corporate intranet of PCM Uitgevers. The Enternet is right now a medium that supports information-supply. The management of PCM wishes Enternet to be a medium for supporting knowledge sharing. The study focuses primarily on Enternet, but also highlights other organizational factors that influence knowledge sharing. The leading question of the study is: *how can PCM Uitgevers transform the Enternet from an information sharing medium into a platform for knowledge sharing?*

Out of the literature survey, 21 factors were derived that influence knowledge sharing. These factors can be bundled in six main factors: structure, culture, strategy, systems, management style and employees (these are copied from the framework of Weggeman, 1997). In the empirical study the presence of these factors, the degree to which these factors can be influenced and the relevance of the 21 factors for knowledge sharing at PCM Uitgevers have been examined. The empirical study also focused on present knowledge sharing and the need for knowledge sharing among employees.

To answer the leading question, a case study was carried out. This case study examines the process of horizontal knowledge sharing within PCM. Horizontal in this study means: knowledge sharing between colleagues and divisions. The organization consists of different business units that share knowledge in different ways. In this study two typical cases are described. The first case consists of a group of marketing employees of whom is expected that there is little horizontal knowledge sharing. The second case consists of HR professionals, for whom knowledge sharing is reasonably common. By studying and comparing these two cases, the current state of knowledge sharing within PCM Uitgevers can be described.

The case study consists of four parts: an evaluation of the critical factors that influenced the failure of OplageNet (a former implemented intranet), interviews with marketing employees, a questionnaire for sixty HR employees and in-depth interviews with HR employees. These four methods have been chosen to give the big picture of knowledge sharing within PCM Uitgevers and the role of Enternet as a tool for knowledge sharing.

Present knowledge sharing at PCM Uitgevers can be described as moderate. Within the marketing units, little knowledge or information is shared. The most important barrier is structure related. The fact that business units compete with each other, prevent employees from sharing knowledge. Management style and strategy also influence the moderate knowledge sharing: there is no active promotion of knowledge sharing and employees are not used to sharing knowledge because it is not thought of as being important. If people share knowledge, they do this through the informal network. This part of the culture is strongly developed. Within the HR units, more knowledge is shared. There are also more tools available to do this. Nevertheless, most of the employees are not satisfied with present knowledge sharing. Clarity about how to deal with confidentiality of information, standardization of tasks (and making knowledge explicit) and personalizing Enternet are improvements for knowledge sharing.

The results of the study confirm what was already thought within PCM: Enternet is a medium that supports information-supply but it does not make knowledge sharing possible yet. Marketing employees barely or never use Enternet in their daily work, while 75% of the HR employees visit Enternet on a daily basis. Apart from that, the HR employees indicate that Enternet does not make knowledge sharing possible, but it supports information-supply.

Based on the literature and empirical research, several recommendations can be made to improve Enternet and to improve knowledge sharing within PCM Uitgevers:

- ♦ Adjust the ambition level of Enternet
- ♦ Standardize
- ♦ Stimulate the use of Enternet

- ♦ Improve Enternet
- ♦ Inform about the possibilities of Enternet
- ♦ Set up a policy for knowledge sharing
- ♦ Make management support this policy
- ♦ Make knowledge sharing part of daily work/job description
- ♦ Stimulate employees to share their knowledge
- ♦ Improve internal communication
- ♦ Change the strategy

In general can be concluded that a system has less added value as people expect. Systems play a small role in knowledge sharing. Also can be concluded that it is important for complex organizations such as PCM Uitgevers to set up a clear policy for knowledge management and keep in mind what role trust plays in knowledge management.

SAMENVATTING	2
SUMMARY	4
1 INLEIDING	8
2 PROBLEEMSTELLING	9
2.1 PCM UITGEVERS	9
2.2 AANLEIDING	9
2.3 CONCEPTUEEL ONTWERP	10
2.4 VOORUITBLIK	11
3 KENNIS EN KENNISMANAGEMENT	12
3.1 EEN DEFINITIE VAN KENNIS	12
3.2 SOORTEN KENNIS	12
3.3 KENNISMANAGEMENT: OMGAAN MET KENNIS	13
3.4 KENNISDELING	14
4 KENNISDELING	15
4.1 ESH RAAMWERK	15
4.2 STRATEGIE	16
4.3 MANAGEMENTSTIJL	17
4.4 SYSTEMEN	18
4.5 PERSONEEL	20
4.6 CULTUUR	20
4.7 STRUCTUUR	22
4.8 CONCLUSIES MET BETREKKING TOT DE KRITIEKE FACTOREN	23
4.9 EMPIRISCH ONDERZOEK NAAR KENNISDELING	25
5 METHODE	27
5.1 DE CASESTUDY	27
5.2 EVALUATIE OPLAGENET	28
5.3 EXPLORERENDE INTERVIEWS MARKETING	29
5.4 VRAGENLIJSTONDERZOEK P&O	30
5.5 INTERVIEWS P&O	31
6 RESULTATEN OPLAGENET	33
6.1 RESPONDENTEN	33
6.2 KRITIEKE OORZAAK MISLUKKEN OPLAGENET	33
6.3 ACHTERGRONDEN BIJ KRITIEKE OORZAKEN	34
6.4 LESSEN	34
6.5 AFSLUITING	34
7 RESULTATEN INTERVIEWS MARKETING	35
7.1 HERKOMST VAN DE RESPONDENTEN	35
7.2 HUIDIGE MATE VAN KENNISDELING	36
7.3 BEHOEFTE AAN KENNISDELING	37
7.4 BARRIÈRES OM KENNIS TE DELEN	38
7.5 ROL VAN ENTERNET IN KENNISDELING	40
7.6 AFSLUITING	41
8 RESULTATEN VRAGENLIJST P&O	43
8.1 RESPONS EN BESCHRIJVING VAN DE RESPONDENTEN	43
8.2 KENNISDELING ALGEMEEN	44
8.3 MIDDELEN	46
8.4 KENNISDELING VIA ENTERNET	48
8.5 STRATEGIE	49

8.6	MANAGEMENTSTIJL	50
8.7	PERSONEEL	52
8.8	CULTUUR	53
8.9	STRUCTUUR	54
8.10	FACTORANALYSE	54
8.11	AFSLUITING	55
9	RESULTATEN INTERVIEWS P&O	57
9.1	RESPONS	57
9.2	HUIDIGE KENNISDELING EN ROL VAN SYSTEEM	57
9.3	INVLOED VAN FACTOREN	58
9.4	BEÏNVLOEDBAARHEID VAN DE FACTOREN	58
9.5	RELEVANTIE VAN DE FACTOREN	59
9.6	CRITICAL INCIDENTS ENTERNET	59
9.7	AFSLUITING	60
10	CONCLUSIES	61
10.1	INLEIDING	61
10.2	HUIDIGE SITUATIE EN BEHOEFTE	61
10.3	KRITIEKE FACTOREN	62
10.4	BEANTWOORDING VAN DE HOOFDVRAAG: AANBEVELINGEN	65
10.5	ALGEMENE CONCLUSIES	68
11	DISCUSSIE	69
11.1	KRITIEKE FACTOREN KENNISDELING	69
11.2	METHODE VAN ONDERZOEK	69
11.3	KENNIS VERSUS INFORMATIE	70
11.4	GENERALISEERBAARHEID VAN DE RESULTATEN	70
11.5	TOEKOMSTIG ONDERZOEK	71
	LITERATUUR	72
	BIJLAGEN	74

1 Inleiding

“Hoe triest is het kennis te hebben als die tot niets leidt” schreef Sophocles ooit, lang geleden, in één van zijn beroemde tragedies. Hij leefde van 496 tot 406 voor Christus. Nu, meer dan 2500 jaar later, is deze uitspraak nog steeds relevant. Als mensen in organisaties de kennis die ze hebben niet inzetten in het belang van de organisatie, dan zal die kennis voor de organisatie tot niets leiden.

Als mensen elkaar ontmoeten delen zij kennis. Kennisdeling vindt continu plaats. Toch hebben organisaties er behoefte aan om het proces van kennisdeling zo te structureren dat de organisatie er voordeel mee kan behalen. Dit is één van de onderdelen van effectief kennismanagement, waarmee ervoor gezorgd kan worden dat de juiste kennis op de juiste plaats, in de juiste vorm en op het juiste moment beschikbaar is (Bertrams, 1999).

Ook binnen PCM Uitgevers is er aandacht voor het structureren van het proces van kennisdeling. De organisatie ziet het bedrijfsbrede intranet (Enternet genaamd) als een geschikt middel om kennisdeling te bevorderen. Dit heeft de aanleiding gevormd voor het onderzoek waar in deze scriptie verslag van gedaan wordt. Het onderzoek richt zich op alle factoren die een rol spelen bij kennisdeling. Daarbij is specifiek aandacht voor het intranet als middel voor kennisdeling.

Het doel van het onderzoek is om aanbevelingen te doen over de manier waarop binnen PCM Uitgevers kennisdeling bevorderd zou kunnen worden. Om dit doel te realiseren is allereerst een literatuurstudie uitgevoerd naar de kritieke factoren die een rol spelen bij kennisdeling in een organisatie. Daarnaast zijn in de oriënterende fase interviews gehouden met medewerkers die betrokken waren bij de opzet en introductie van een eerder intranet dat in de organisatie is geïmplementeerd. Vervolgens zijn twee groepen in de organisatie onderwerp geweest van het empirisch onderzoek.

De opbouw van de scriptie is als volgt: in hoofdstuk twee wordt de probleemstelling behandeld. Hierin zullen de onderzoeksvragen worden opgesteld en verhelderd. In hoofdstuk drie wordt aandacht besteed aan kernbegrippen die in de vraagstelling naar voren komen. Vervolgens wordt het kernbegrip kennisdeling verder uitgewerkt in hoofdstuk vier, door kritieke factoren te beschrijven die een rol spelen bij kennisdeling. Hoofdstuk vier wordt afgesloten met een overzicht van ander relevant onderzoek naar kennisdeling in organisaties, voorbereidend op het empirisch onderzoek. De methode van het empirisch onderzoek komt aan bod in hoofdstuk vijf. De resultaten van dit onderzoek worden daarna beschreven in de hoofdstukken zes tot en met negen. Aan elk onderdeel van de methode van onderzoek is één resultatenhoofdstuk gekoppeld. In hoofdstuk tien worden de conclusies en aanbevelingen beschreven. Tenslotte is er in hoofdstuk elf aandacht voor relevante discussiepunten met betrekking tot het onderzoek.

2 Probleemstelling

In dit hoofdstuk wordt allereerst een korte omschrijving gegeven van de organisatie PCM Uitgevers, waar dit onderzoek is uitgevoerd (§ 2.1). Vervolgens wordt in § 2.2 dieper ingegaan op de aanleiding voor het onderzoek. Het conceptueel kader volgt uit deze aanleiding en wordt beschreven in § 2.3. Tenslotte geeft § 2.4 een overzicht van de in dit hoofdstuk besproken concepten en hoe deze concepten in het vervolg van de scriptie worden uitgewerkt.

2.1 PCM Uitgevers

Als een van de grootste uitgeverijen in het Nederlands taalgebied is PCM Uitgevers voornamelijk actief als uitgever van dagbladen, huis-aan-huisbladen, algemene en educatieve boeken, elektronische informatie en met het aanbieden van professionele informatie. Het concern is opgedeeld in een holdingkantoor in Amsterdam, twee grote (kranten)locaties in Rotterdam en Amsterdam en een aantal andere bedrijfsonderdelen, voornamelijk gelegen in de Randstad. In totaal zijn binnen de organisatie ongeveer 3600 mensen werkzaam bij 20 werkmaatschappijen en/of bedrijfsonderdelen. PCM Uitgevers is een decentraal ingerichte organisatie. Voor een overzicht van de organisatie PCM uitgevers is in de bijlage een organigram te vinden.

Door het bestaan van de verschillende werkmaatschappijen zijn er ook verschillende intranetten actief. In totaal waren er in september 2004 binnen PCM Uitgevers twintig intranetten online. Hiervan werden er twaalf actief bezocht en acht weinig tot niet. Deze intranetten worden op één na decentraal beheerd. Het centrale intranet heet Enternet. Dit is een algemeen, bedrijfsbreed intranet dat door de afdeling Communicatie van de holding van PCM wordt aangestuurd. Het Enternet wordt gezien als een middel met de potentie om kennisdeling tussen de medewerkers van verschillende bedrijfsonderdelen te bevorderen. In het in deze scriptie beschreven onderzoek staat het Enternet centraal.

2.2 Aanleiding

In de organisatie bestaat het beeld dat kennisdeling weinig aandacht krijgt. Het decentrale karakter van de organisatie speelt hierbij een rol. Op verschillende plaatsen in de organisatie wordt hetzelfde wiel uitgevonden. Daarom is PCM geïnteresseerd in het structureren van het proces van kennisdeling. De organisatie ziet het Enternet als een geschikt middel om kennisdeling tussen medewerkers van verschillende werkmaatschappijen te verbeteren. Daarom is PCM Uitgevers nu bezig met een herinrichting van het Enternet.

In het verleden is geprobeerd om kennisdeling via intranet te bevorderen, onder andere via het OplageNet van het toenmalige Oplagebedrijf van PCM Uitgevers. Hierbij was het de bedoeling dat medewerkers naast hun bereikbaarheidsgegevens ook andere informatie op intranet plaatsten. Zo was er de mogelijkheid om persoonlijke informatie te publiceren middels een aantal vragen en was het de bedoeling dat medewerkers een soort 'ervarings-CV' plaatsten. Hiermee konden andere medewerkers hun voordeel doen als ze vragen hadden over bepaalde onderwerpen. De implementatie van het OplageNet is mislukt. Na een operationele periode van anderhalf jaar is het OplageNet in februari 2002 opgeheven.

Een bedrijfsbreed intranet dat sinds 1999 bestaat en nog steeds wordt uitgebouwd is Enternet. Het vernieuwde Enternet, waarbij de structuur en navigatie aangepast zijn, bestaat uit twee delen. Het eerste gedeelte is 'bedrijfsonderdeel', waar informatie te vinden is die algemeen geldt voor de bedrijfsonderdelen die binnen PCM bestaan. Daarnaast is er een gedeelte 'kennisgebied' waar informatie aangeboden wordt naar functie. In het beginstadium van dit vernieuwde Enternet zijn de kennisgebieden P&O en Communicatie vertegenwoordigd. Het vernieuwde Enternet is online gegaan op 15 november 2004. Met de introductie van de kennisgebieden hoopt PCM Uitgevers een faciliteit te bieden om kennis te delen. Er zullen stapsgewijs steeds meer kennisgebieden toegevoegd gaan

worden. PCM Uitgevers wil graag weten hoe medewerkers over kennisdeling denken en welke rol zij zien weggelegd voor Enternet in dat proces. Daarom is besloten om hier een onderzoek naar te laten uitvoeren.

2.3 Conceptueel ontwerp

Het probleem dat gesignaleerd wordt binnen de organisatie is dat er geen formele structuren beschikbaar zijn waarmee kennisdeling bevorderd zou kunnen worden. Hierdoor is niet duidelijk in hoeverre kennisdeling plaatsvindt. Het intranet wordt ingezet als medium voor informatie-uitwisseling en medewerkers zouden hun werk efficiënter en beter uit kunnen voeren als de juiste kennis voor hen makkelijk toegankelijk zou zijn. Er zouden verschillende factoren van invloed kunnen zijn op de mate van kennisdeling binnen PCM Uitgevers. Het is voor de organisatie van belang dat duidelijk wordt welke factoren dit zijn zodat het intranet efficiënt kan worden ingezet als middel om kennis te delen.

De doelstelling van het onderzoek is dus:

Het doen van aanbevelingen voor de bevordering van het delen van kennis via het intranet, door inzicht te verschaffen in de behoeften en barrières van medewerkers ten aanzien van kennisdeling via intranet.

Op basis van omschreven doel is de volgende hoofdvraag geformuleerd, die in dit onderzoek beantwoord wordt:

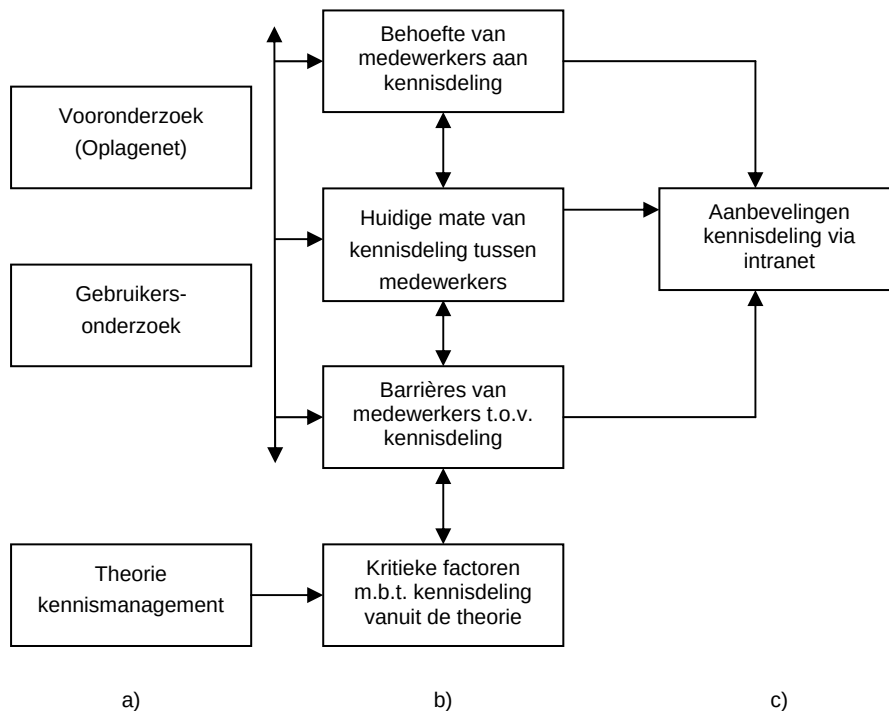
Hoe kan PCM Uitgevers bewerkstelligen dat het Enternet van een informatieuitwisselingsmedium transformeert in een platform voor kennisdeling?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden wordt in dit onderzoek enerzijds een literatuurstudie gedaan en anderzijds een empirisch onderzoek uitgevoerd. Het kernbegrip in de hoofdvraag is kennisdeling. De hoofdvraag kan worden beantwoord door een antwoord te formuleren op de volgende deelvragen:

1. *Wat is kennisdeling?*
2. *Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren voor kennisdeling?*
3. *Welke rol kan een intranet spelen bij kennisdeling?*
4. *Wat is de huidige mate van kennisdeling binnen PCM Uitgevers?*
5. *In hoeverre is binnen PCM Uitgevers voldaan aan de kritieke factoren zoals genoemd bij deelvraag 2?*

Om een overzicht te geven van het conceptueel ontwerp van dit onderzoek is een onderzoeksmodel opgesteld, weergegeven in figuur 2.1.

Figuur 2.1: onderzoeksmodel



Dit model wordt als volgt verwoord:

a) Een bestudering van de factoren die een rol spelen bij kennisdeling via intranet, gebaseerd op gesprekken met gebruikers en op een oriëntatie van de relevante wetenschappelijke literatuur levert inzicht op in b) de behoeften en barrières ten aanzien van kennisdeling en in de huidige kennisdeling van medewerkers die worden vergeleken om de basis te vormen voor c) aanbevelingen voor de verbetering van kennisdeling via intranet.

2.4 Vooruitblik

Uit de deelvragen zoals die in § 2.3 zijn geformuleerd kunnen een aantal concepten afgeleid worden die een toelichting behoeven. Er kunnen enkele antwoorden op de deelvragen verkregen worden door de concepten uit te werken vanuit een theoretisch perspectief. Dit zal in de volgende hoofdstukken aan de orde komen. Allereerst zal in hoofdstuk drie aandacht besteed worden aan het concept kennisdeling (deelvraag 1). Om dit uit te kunnen werken wordt eerst aandacht besteed aan kennis als begrip en kennismanagement als discipline. In hoofdstuk vier zullen bevorderende en belemmerende factoren met betrekking tot kennisdeling worden uitgewerkt aan de hand van een raamwerk waarin verschillende organisatiefactoren gekoppeld worden aan specifieke kennisdelingsfactoren (deelvraag twee). Tevens komt in hoofdstuk vier theorie aan de orde over het delen van kennis door middel van een intranet (deelvraag drie). Aan de concepten in de deelvragen vier en vijf zal aandacht besteed worden in het empirisch onderzoek.

3 Kennis en kennismanagement

Uit de vraagstelling zoals beschreven in hoofdstuk twee volgen een aantal kernbegrippen. Eén van deze begrippen is kennis, en het is belangrijk om vast te stellen wat in deze scriptie verstaan wordt onder het begrip kennis. Daarom zal in § 3.1 aandacht besteed worden aan een definitie van kennis. Vervolgens wordt in § 3.2 een korte uiteenzetting gegeven van de soorten kennis die onderscheiden worden. Hierop wordt verder gegaan met een beschrijving van kennismanagement in § 3.3. Ten slotte zal kennisdeling als belangrijk onderdeel van kennismanagement aan de orde komen (§ 3.4).

3.1 Een definitie van kennis

Kennis ontstaat door gegevens, informatie en persoonlijke ervaring samen te voegen (Bertrams, 2003). Gegevens zijn getallen, hoeveelheden, grootheden of feiten, die statistisch en enkelvoudig zijn. Een voorbeeld van een gegeven is 'Dit huis kost 100.000 euro'. Om een oordeel te geven over dit gegeven zijn meer gegevens nodig, zoals hoe groot het huis is, hoeveel kamers het huis telt en wat de staat van onderhoud is. Als meerdere gegevens worden samengevoegd ontstaat informatie. Op basis van informatie is het mogelijk om een bepaalde conclusie te trekken, bijvoorbeeld 'Wij kopen dat huis'. Toch is informatie alleen niet genoeg om de juiste beslissing te nemen. Er zijn verschillende factoren die invloed uitoefenen op een beslissing. Onder andere de omgeving en de specifieke situatie waarin de beslissing genomen moet worden, bepaalt de wijze waarop waarde wordt toegekend aan de informatie. Door persoonlijke ervaring aan informatie toe te voegen ontstaat kennis.

Volgens Boisot (1999) is kennis gebaseerd op informatie, die weer voortkomt uit data. 'Data' komt overeen met 'gegevens' in de omschrijving van Bertrams (2003). Boisot (1999) beredeneert in zijn boek 'Knowledge Assets' dat data gekarakteriseerd kunnen worden als eigenschap van dingen, terwijl kennis een eigenschap is van personen (die op basis van die kennis in bepaalde omstandigheden op een bepaalde manier handelen). Informatie zorgt eigenlijk voor een relatie tussen dingen en personen. Boisot conceptualiseert kennis als een verzameling van mogelijke verdelingen die de richting van actie van een persoon bepaalt. De acties worden al dan niet aangepast als er nieuwe informatie toegevoegd wordt aan de verzameling van mogelijkheden.

Tussen kennis en informatie wordt in de praktijk weinig onderscheid gemaakt. In de hiervoor weergegeven beschrijvingen van de begrippen wordt echter duidelijk dat er een wezenlijk verschil tussen kennis en informatie bestaat. Dit verschil zou als volgt beschreven kunnen worden: kennis is informatie die op een bepaalde manier geordend is. Uit de beschrijving van kennis door Bertrams (2003) komt naar voren dat de ordening van informatie onder invloed van onder andere ervaring en context gebeurt. Ook is het belangrijk te onderkennen dat, zoals beschreven door Boisot (1999), kennis de actierichting van een persoon bepaalt. Het handelen wordt beïnvloed door de kennis die iemand heeft.

Een algemeen geldende definitie van het begrip kennis kan niet worden gegeven, hoewel verschillende filosofen zich hierover hebben gebogen (Sveiby, 1998). In bovenstaande uitwerkingen van het begrip komen onderdelen naar voren die in de definitie terug zouden moeten komen. In het onderzoek dat in deze scriptie beschreven wordt, gaat het erom dat kennis actief gebruikt wordt in de werksituatie. Daarom zal uitgegaan worden van de volgende omschrijving van kennis:

Kennis ontstaat door het samenvoegen van gegevens, informatie en persoonlijke ervaring. Door kennis wordt de richting van actie van een persoon bepaald.

3.2 Soorten kennis

Er zijn verschillende soorten kennis. Een belangrijk onderscheid in soorten kennis wordt beschreven door Nonaka & Takeuchi (1995), namelijk het verschil tussen impliciete ('tacit') en expliciete kennis. Impliciete kennis is persoonlijk en contextspecifiek, waardoor deze kennis moeilijk te formaliseren en

te communiceren is. Expliciete kennis daarentegen is kennis die overdraagbaar is in een formele, systematische taal. Voorbeelden van expliciete kennis zijn documenten, boeken en formules. Ook kennis die snel en gemakkelijk op te schrijven is kan expliciete kennis genoemd worden. Het onderscheid in deze twee soorten kennis is van belang. Het heeft namelijk implicaties voor de manier waarop met kennis omgegaan moet worden. Daar gaat de volgende paragraaf op in. Het onderscheid is van direct belang in deze scriptie omdat kennis delen via een informatiesysteem als het intranet vooral betrekking heeft op expliciete kennis. Het is lastig om impliciete kennis te delen via een informatiesysteem als die kennis niet eerst wordt opgeschreven. In deze scriptie zal dan ook de nadruk liggen op het delen van expliciete kennis.

3.3 Kennismanagement: omgaan met kennis

In veel organisaties is kennis een primaire productiefactor geworden en zijn kapitaal, natuurlijke bronnen en/of arbeid niet meer de economische basis voor het functioneren van een organisatie (Kakabadze e.a., 2003). Ook binnen PCM Uitgevers is kennis zo belangrijk geworden dat het managen van die kennis een grote belangstelling geniet. Kennis is een ander soort productiefactor dan bijvoorbeeld arbeid of kapitaal. Kennis bezit verschillende opvallende eigenschappen, die andere factoren die een organisatie moet beheren niet bezitten: (De Hoog, 2000).

- ♦ Kennis is onzichtbaar en ontastbaar, waardoor ze moeilijk te meten is.
- ♦ Kennis is vluchtig, ze kan verdwijnen.
- ♦ Kennis zit (meestal) in agenten met een wil.
- ♦ Kennis wordt als ze toegepast wordt niet geconsumeerd, maar kan juist toenemen door gebruik.
- ♦ Kennis heeft een brede impact in organisaties ('kennis is macht').
- ♦ Kennis kun je niet kopen (op de markt of in de winkel).
- ♦ Kennis produceren kost tijd.
- ♦ Kennis kan door verschillende personen en in verschillende processen op hetzelfde moment toegepast worden.

Deze beschrijving van opvallende eigenschappen laat zien dat kennis zich niet hetzelfde 'gedraagt' als andere productiefactoren, maar dat kennis specifieke uitdagingen met zich mee brengt.

Kennismanagement moet rekening houden met de opvallende eigenschappen van kennis die hierboven beschreven zijn. Er bestaan verschillende definities van kennismanagement. Een algemeen aanvaarde definitie van Wiig (1997) zal in deze scriptie als uitgangspunt worden gebruikt: *'Knowledge management is the systematic, explicit and deliberate building, renewal and application of knowledge to maximize an enterprise's knowledge-related effectiveness and returns from its knowledge assets'* (Wiig, 1997, p. 2).

Effectief kennismanagement moet ervoor zorgen dat de juiste kennis op de juiste plaats, in de juiste vorm en op het juiste moment beschikbaar is (Bertrams, 1999). Kennismanagement kan opgedeeld worden in twee hoofdprocessen, namelijk het verwerven van nieuwe kennis en het benutten van beschikbare kennis (Bertrams, 1999). Coleman (1999) noemt kennismanagement een paraplueterm voor verschillende wederzijds van elkaar afhankelijke functies, onder andere het ontwikkelen van nieuwe kennis en kennisdeling. In tabel 3.1 worden de twee hoofdprocessen van Bertrams gecombineerd met de functies van Coleman, waarmee duidelijk wordt waar de aandacht bij het uitvoeren van kennismanagement naar uit zou moeten gaan.

Tabel 3.1: functies kennismanagement

Hoofdproces 1: nieuwe kennis verwerven	Hoofdproces 2: benutten beschikbare kennis
Kennis creatie	Kennis waarderen en meten Kennis in kaart brengen en indexeren Kennis transporteren, bewaren en distribueren Kennis delen

Het tweede hoofdproces omvat zoals in de tabel te zien is verschillende functies. Hieruit wordt duidelijk dat als er eenmaal kennis is, er nog heel veel moet gebeuren. Hierin speelt effectief

kennismanagement een grote rol. Het bevorderen van kennisdeling staat in dit theoretisch kader centraal omdat dit bij PCM Uitgevers een functie is die nog niet optimaal ingericht is en wel een hoge prioriteit heeft. In deze scriptie zal de nadruk dan ook liggen op het hoofdproces 'beschikbare kennis benutten' en op de functie van kennismanagement 'het bevorderen van kennisdeling'.

3.4 Kennisdeling

Het begrip kennisdeling komt in verschillende publicaties aan de orde (bijvoorbeeld: Coleman, 1999; Damodaran & Olphert, 2000; Huysman & de Wit, 2000) omdat kennisdeling gezien wordt als essentieel onderdeel van kennismanagement (Stoddart, 2001; Hall, 2001). Kennisdeling kan omschreven worden als een actief proces binnen kennismanagement om ontwikkelde kennis te delen zodat de benodigde kennis vergaard kan worden. Huysman en de Wit (2000, p. 24) beschrijven drie basisvormen van kennisdeling:

- ♦ Kennisdeling van organisatie naar individu, met als doel kennis te delen via *kennisvergaring* en *kennistoe-eigening*. Dit proces richt zich op individueel leren.
- ♦ Kennisdeling van individu naar individuen, met als doel *kennisuitwisseling*. Dit proces richt zich op individueel en op groepsleren.
- ♦ Kennisdeling tussen individuen, met als doel *kennisontwikkeling*. Dit proces richt zich op groepsleren.

Voor elke vorm van kennisdeling is een andere ondersteuning nodig (Huysman & de Wit, 2000). *Kennisvergaring* kan het beste plaatsvinden als zij ondersteund wordt door vastgelegde kennis in bestanden, oftewel expliciete kennis. Dit kan vastgelegd zijn in rapporten en databanken. Organisaties kunnen *kennisuitwisseling* ondersteunen door middel van gestructureerde netwerken, zowel persoonlijk als elektronisch. De laatste vorm van kennisdeling, met als doel *kennisontwikkeling*, moet ook ondersteund worden door netwerken. Deze zijn echter minder gestructureerd van aard.

Kennisdeling via intranet richt zich voornamelijk op de eerste en tweede basisvorm van kennisdeling: kennisvergaring en kennisuitwisseling. Het ondersteunen van deze vorm van kennisdeling heeft als doel het borgen van (verspreide) kennis en het beter toegankelijk maken van (verspreide) kennis. Hierdoor kan redundantie binnen de organisatie worden tegengegaan, verlies aan kennis als gevolg van reorganisatie of vertrek worden voorkomen en gezorgd worden dat mensen elkaar makkelijker kunnen vinden. Medewerkers leren in deze vorm van kennisdeling van de kennis van de organisatie én van de kennis van andere medewerkers. De vorming van netwerken is daarom belangrijk; hoe meer mensen elkaar weten te vinden, hoe meer men van elkaar kan leren. Een intranet kan hier een bijdrage aan leveren. Intranet als systeem is slechts één factor die van invloed is op kennisdeling. Er zijn nog verschillende andere factoren die van invloed zijn op kennisdeling. Om in kaart te brengen hoe kennisdeling kan worden bevorderd, wordt in het volgende hoofdstuk inzicht gegeven in de belangrijkste kritieke factoren die samenhangen met kennisdeling.

4 Kennisdeling

Het wetenschappelijk onderzoek dat gedaan is naar kennisdeling als onderdeel van kennismanagement is talrijk. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan theorie die de factoren die een rol spelen bij kennisdeling in kaart brengt. Omdat kennisdeling in een organisatie samenhangt met verschillende organisatiekenmerken is gezocht naar een passend kader om kennisdeling uit te werken vanuit een theoretisch perspectief. Het ESH-raamwerk (1997) zal worden gebruikt om de factoren die een rol spelen bij kennisdeling in kaart te brengen. In §4.1 wordt het ESH-raamwerk beschreven en wordt de keuze voor dit raamwerk toelichtend. In de paragrafen 4.2 tot en met 4.7 de onderdelen van dit raamwerk gekoppeld aan kennisdeling via intranet. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusies die naar aanleiding van de beschrijving getrokken kunnen worden.

4.1 ESH raamwerk

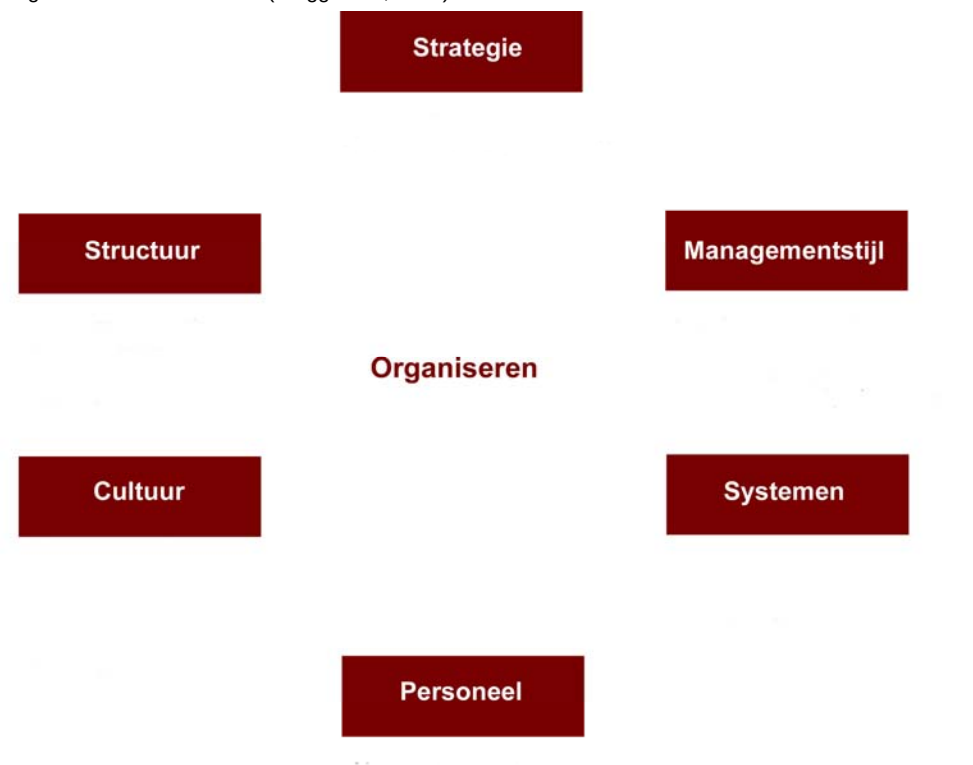
4.1.1 Introductie

Op basis van het 7-S-model van Peters & Waterman (1982) heeft Weggeman (1997) ontworpen waarin organiseren centraal staat. Dit raamwerk bestaat uit zes onderscheidende factoren genoemd, namelijk: strategie, managementstijl, systemen, personeel, structuur en cultuur. Elke verbintenis tussen factoren komt voort uit het organiseren van activiteiten.

- ♦ Evenwicht: afstemming tussen de zes factoren is nodig want elke factor in het raamwerk is belangrijk voor het functioneren van een organisatie.
- ♦ Samenhang: elke verandering in één factor heeft gevolgen voor de andere vijf factoren.
- ♦ Heterogeniteit: elke factor bestaat uit formele en informele aspecten, elke factor heeft meetbare en niet meetbare verschijnselen te maken en met elke factor wordt impliciete kennis bedoeld.

Het raamwerk bestaat uit zes factoren die onderling met elkaar verbonden zijn en in figuur 4.1. De factoren zijn inrichtingsfactoren: hoe moet de organisatie worden ingericht om de doelstellingen te bereiken? In dit hoofdstuk kan het doel 'kennisdeling bevorderen' in het achterhoofd worden gehouden.

Figuur 4.1: ESH raamwerk (Weggeman, 1997)



Het is belangrijk om op te merken dat dit raamwerk slechts gebruikt wordt omdat de classificatie van Weggeman (1997) helpt bij het in kaart brengen van de factoren die samenhangen met kennisdeling.

De factoren die in het raamwerk opgenomen zijn kunnen als volgt worden omschreven:

1. Strategie: welke missie, visie en doelen heeft de organisatie? Missie: waar staat de organisatie voor? Visie: waar wil de organisatie naartoe op de langere termijn? Doelen: welk resultaat moet er behaald worden?
2. Managementstijl: welke gedragspatronen zijn karakteristiek voor het management van de organisatie?
3. Systemen: welke procedures en richtlijnen geven vorm aan de werkzaamheden van medewerkers? Welke systemen ondersteunen de werkprocessen van professionals?
4. Personeel: welk type mensen kom je in de organisatie tegen? Wat zijn de kenmerken van de groep? Welke competenties en motieven hebben medewerkers?
5. Cultuur: wat is het collectieve gedragspatroon? Welke waarden en normen zijn er in de organisatie terug te vinden?
6. Structuur: op welke wijze zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld in de organisatie?

4.1.2 De keuze voor het raamwerk

Door het begrip kennisdeling te beschrijven aan de hand van de inrichtingsfactoren van het ESH-raamwerk van Weggeman (1997) wordt een indeling gemaakt in de grote hoeveelheid factoren die samenhangt met kennisdeling in organisaties. Het is een begeleidend kader voor deze scriptie om de wetenschappelijke literatuur die ingaat op kritieke factoren te ordenen. Het gaat er in deze scriptie niet om verbanden tussen de factoren aan te tonen, het raamwerk wordt slechts gebruikt als een manier om kritieke factoren voor kennisdeling te classificeren.

In de wetenschappelijke literatuur die voor deze scriptie relevant is, wordt een bepaalde indeling gehanteerd en deze komt vaak (gedeeltelijk) overeen met het raamwerk van Weggeman (1997). Een duidelijk voorbeeld hiervan is te vinden in het artikel van O'Dell, Elliott & Hubert (2000) die een aantal speerpunten tegenkomen bij het bereiken van kennismanagementresultaten. Ze spreken van: 'waarde propositie', waaronder de strategie/missie/visie genoemd wordt; 'cultuur'; 'structuur'; 'informatie technologie', wat vergelijkbaar is met de factor systeem in bovenstaand raamwerk; benaderingen en metingen. Vier van deze zes speerpunten komen overeen met het ESH-raamwerk. Ook Bertrams (1999) noemt vier van de zes factoren uit het raamwerk van Weggeman als ontwerpfactoren voor het inrichten van kennismanagement in een organisatie: strategie, cultuur, structuur en systemen.

De keuze voor het raamwerk van Weggeman (1997) is gemaakt omdat alle kritieke factoren met betrekking tot kennisdeling die in literatuur aan de orde komen, kunnen worden opgenomen onder deze factoren. Het ESH-raamwerk is in die zin allesomvattend te noemen. In de volgende paragrafen zullen de zes factoren uit het ESH raamwerk gekoppeld worden aan de kritieke factoren die in de wetenschappelijke literatuur worden onderscheiden om kennisdeling te bevorderen.

4.2 Strategie

4.2.1 Het belang van een strategie

De missie, visie en doelen kunnen gezien worden als een onderling samenhangend geheel dat onderdeel is van de strategie van een organisatie (Weggeman, 1997). De organisatie expliciteert de reden van bestaan in haar missie en haar toekomstperspectief in haar visie. Uit de visie worden de doelen afgeleid. De strategie geeft antwoord op de vraag hoe de geformuleerde doelen gerealiseerd zullen worden. De noodzaak van het formuleren van een strategie om kennis in de organisatie te managen wordt algemeen onderkend in de wetenschappelijke literatuur (Bertrams, 1999; O'Dell, Elliott & Hubert, 2000; Coleman, 1999). Om te profiteren van kennismanagement moet de organisatie een doel hebben dat zij met kennismanagement wil bereiken. Organisaties hechten vaak weinig belang aan de rol van kennis bij de bepaling van hun strategie (Bertrams, 1999). Een strategie geeft echter richting aan een organisatie. Dit richten gebeurt aan de hand van de missie, doelen en visie. Een

kennisintensieve organisatie moet haar kennis een belangrijke plaats geven in de strategie zodat dit een stimulans is voor kennisdeling.

4.2.2 Participatie

De voorwaarde voor de succesvolle ontwikkeling en uitvoering van de strategie (en de daaraan voorafgaande missie, visie en doelen) voor een kennismanagementprogramma is volgens Weggeman (1997) een vroegtijdige, brede en intensieve communicatie met zoveel mogelijk kenniswerkers. Naar mate de participatie in en communicatie over de strategieformulering intensiever is, wordt de strategie meer geaccepteerd (Moss Kanter, 1985). Zo kan ook voorkomen worden dat er een situatie ontstaat waarin doelen zo gedecentraliseerd zijn dat leden van de organisatie de eigen doelen gebruiken in plaats van de organisatiedoelen (O'Dell, Elliot & Hubert, 2000). Als medewerkers het niet eens zijn met een bepaalde strategie zullen ze gemakkelijker gaan geloven in eigen doelen die niet overeenkomen met organisatiedoelen. Daarom is het van belang om ze te betrekken bij de strategievorming.

4.2.3 Inhoud

Inhoudelijk is het van belang dat de strategie een verband legt tussen de belangrijkste processen in de organisatie en kennismanagement (O'Dell, Elliot & Hubert, 2000). Zonder een relatie tussen de toegevoegde waarde van kennis en de processen die in de organisatie van belang zijn kan een strategie niet slagen. Ook Coleman (1999) benadrukt de noodzaak van het verband tussen kennismanagement en voordelen voor de organisatie. Kennismanagement moet dus direct verband hebben met de processen in de organisatie. Hierbij moet de focus liggen op kennisdeling. In de visie van de organisatie moet volgens Coleman (1999) de waarde van elk individu en zijn of haar toevoeging aan de organisatie naar voren komen. Dit komt voort uit het belang van kennisdeling en het feit dat de individuen in de organisatie degenen zijn die dit moeten doen.

4.2.4 Kritieke factoren met betrekking tot hoofdfactor 'strategie'

De strategie speelt een belangrijke rol in het kennismanagementproces. Het gaat hierbij zowel om de algemene strategie van de organisatie als om de strategie voor de implementatie van kennismanagement. Het is belangrijk om een doel te formuleren dat de organisatie wil bereiken met kennismanagement en in het bijzonder met het bevorderen van kennisdeling. Om de factor strategie optimaal in te richten voor het uitvoeren van een kennismanagementinitiatief moet aan de volgende factoren voldaan worden:

- ♦ De medewerkers, managers en eventuele andere stakeholders moeten betrokken worden bij het proces van ontwikkeling van een strategie. Hierbij gaat het zowel om de algemene strategie als om de specifieke kennismanagementstrategie.
- ♦ De focus van het kennismanagementinitiatief moet aansluiten op de strategie en de primaire bedrijfsprocessen van de organisatie.

4.3 Managementstijl

4.3.1 Gedragspatronen veranderen

De managementstijl wordt door Weggeman (1997, p. 88) gedefinieerd als: *de gedragspatronen die karakteristiek zijn voor het (top)management*. Damodaran en Olphert (2000) stellen dat er, om een verandering te bewerkstelligen op het gebied van kennismanagement, een belangrijke gedragsverandering plaats moet vinden in de top van de organisatie. Het management in een organisatie moet het goede voorbeeld geven. Ook moet het management kennisdeling demonstreren en promoten.

Om kenniswerkers te managen moet volgens Weggeman (1997) een goed werkklimaat geschapen worden. Dit kan de manager doen door onder andere een flexibele, situationele managementstijl toe te passen, te delegeren in vertrouwen, duidelijkheid te geven over taken en posities en meer face-to-face te communiceren. Ook is het belangrijk om duidelijk aan te geven wat voor resultaten er van een medewerker verwacht worden.

O'Dell, Elliott en Hubert (2000) zien sterk leiderschap en ondersteuning vanuit het management als noodzakelijk om kennismanagement met succes van de grond te krijgen. In dit verband worden tevens 'champions' genoemd als leiders, dit zijn de initiatiefnemers en touwtrekkers in een kennismanagementprogramma. Deze zijn te vinden op elk niveau in de organisatie. Een belangrijke bijdrage van leiders is dat ze de strategie bepalen en een gezamenlijke visie kunnen creëren. De directe samenhang tussen de verschillende factoren wordt zo duidelijk benadrukt.

4.3.2 Kritieke factoren met betrekking tot hoofdfactor 'managementstijl'

Samengevat kan het inrichten van de factor managementstijl kan geoptimaliseerd worden door rekening te houden met de volgende kritieke factoren:

- ♦ Het management moet het goede voorbeeld geven door kennis te delen
- ♦ Het management moet kennisdeling promoten.
- ♦ Managers moeten een inspirerend en stimulerend werkklimaat creëren, waarvan kennisdeling een belangrijk onderdeel is.
- ♦ Het management moet de resultaten die de kenniswerkers dienen te bereiken duidelijk definiëren.
- ♦ Het management draagt in belangrijke mate bij aan het bepalen van de strategie en het creëren van een gezamenlijke visie.

4.4 Systemen

4.4.1 Intranet als informatiesysteem

Weggeman (1997) ziet een toegevoegde waarde van 'kennis' informatiesystemen om de efficiency van de werkprocessen van de kenniswerker te verbeteren. Volgens hem moet het woord kennis wel tussen haakjes staan aangezien het hier objectief gezien vaak om informatie in plaats van kennis gaat (kennis is immers vaak impliciet). Informatiesystemen zijn voornamelijk geschikt voor het uitwisselen van expliciete kennis. Door het beschikbaar stellen van deze kennis kan een informatiesysteem de productiviteit van de productiefactor kennis vergroten.

Een veel gebruikt informatiesysteem binnen organisaties is het intranet. Hiermee kan informatie en kennis uitgewisseld worden zonder dat de buitenwereld daar zicht op heeft. Omdat elk systeem eigenschappen heeft die niet algemeen van toepassing zijn, wordt in dit theoretisch kader verder ingegaan op de eigenschappen van het informatiesysteem intranet. Het Enternet van PCM Uitgevers was immers de aanleiding voor het onderzoek.

Een intranet kan kennismanagement ondersteunen op drie manieren (Ruppel & Harrington, 2001): ten eerste geeft het een compressie van tijd en ruimte onder gebruikers, doordat het documenten bijvoorbeeld centraal beschikbaar stelt in plaats van dat het in elke kast staat. Ten tweede zorgt het voor de flexibele omgeving om informatie uit te wisselen. Tenslotte ondersteunt het de overdracht van informatie onafhankelijk van direct contact tussen gebruikers. Deze drie manieren waarop een intranet kennismanagement kan ondersteunen geven de voordelen aan van een intranet. Om te zorgen dat een intranet een bijdrage levert aan kennisdeling moet aan drie kritieke factoren voldaan zijn. Dit zijn technologie, inhoud en bruikbaarheid.

4.4.2 Technologie

Om te zorgen dat een intranet als middel om kennis te delen kan slagen, moet de technologie aan een aantal voorwaarden voldoen. Allereerst moet het simpel zijn en een goede zoekfunctie hebben: als gebruikers kennis niet snel kunnen vinden zal het systeem falen (Hasanali, 2002; Swaak e.a., 2004). Daarnaast moet het intranet gebaseerd zijn op betrouwbare technologie want als een systeem de ene dag wel werkt en de andere dag niet, dan zullen gebruikers een systeem niet lang gebruiken. Ook is het van belang dat er een eenduidige toegang is (Hasanali, 2002).

4.4.3 Inhoud

De informatie/kennis die op een intranet wordt gezet, moet van de juiste kwaliteit zijn. Er worden eisen aan gesteld door de gebruiker en als de inhoud niet overeenkomt met zijn verwachtingen zal de gebruiker het intranet niet of minder gebruiken. Dit betekent dat de inhoud afgestemd moet zijn op de gebruiker. De juiste inhoud moet op de juiste plaats en binnen de kortst mogelijke tijd beschikbaar zijn

(Hasanali, 2002). Juiste inhoud is volledig, juist (zonder fouten), up-to-date, nauwkeurig en controleerbaar (Delen en Rijsenbrij, 1990). De juiste plaats wil zeggen dat gebruikers de inhoud gemakkelijk kunnen vinden. Dit heeft te maken met onder andere de eigenschappen van de technologie (zoekfunctie) en met de gebruiksvriendelijkheid.

Daarnaast moet het intranet data, informatie en kennis bevatten die gemakkelijk te verwerken zijn (Stoddart, 2001). Kennis, zo concluderen ook Swaak e.a. (2004), kan niet zo gemakkelijk worden 'geconsumeerd'. Mensen hebben meer aan aanwijzingen in de vorm van informatie en zullen vervolgens met anderen hier kennis uit construeren. Het blijkt zo te zijn dat mensen die kennis zoeken vaak zoeken naar mensen met kennis (zie ook §4.6) en naar informatie over kennis. Minder vaak zoeken mensen daadwerkelijk naar bijvoorbeeld documenten met kennis als inhoud. Dit heeft grote gevolgen voor de eisen die mensen stellen aan de inhoud en de zoekfunctie van een intranet.

Tenslotte moet de inhoud van een intranet essentieel zijn voor besluitvorming en het dagelijkse werk (Stoddart, 2001). Als mensen zonder gebruik te maken van het intranet en zonder kennis uit te wisselen hun werk prima kunnen doen, is het niet nodig om een intranet te gebruiken.

4.4.4 Bruikbaarheid

Bruikbaarheid ofwel usability heeft tot doel de productiviteit te vergroten door het verbeteren en makkelijker maken van de manier waarop het werk gedaan wordt (Preece e.a., 2002). Dit verbeteren en makkelijker maken heeft een verband met een aantal onderdelen van de factor systeem, onder andere inhoud en technologie zoals hierboven beschreven. Nog niet genoemde onderdelen van usability zijn ten eerste effectiviteit, wat te maken heeft met de vraag hoe goed het intranet de te ondersteunen processen ondersteunt. Met andere woorden: hoe goed faciliteert het kennisdeling? Ten tweede goede gebruiksmogelijkheden: ondersteunt het intranet de juiste functionaliteiten? Hierbij kan gedacht worden aan het delen van kennis (de juiste functionaliteit) versus het beschikbaar maken van informatie (de vaak in de praktijk ondersteunde functionaliteit). Ten derde moet het systeem gemakkelijk aan te leren zijn. Het is hierbij van belang om gebruikers te begeleiden bij het gebruik van het systeem (Coleman, 1999).

4.4.5 Kritieke factoren met betrekking tot hoofdfactor 'systeem'

Voordat de kritieke factoren bij deze factor opgesomd worden, moet aandacht besteed worden aan de nadruk die vaak door organisaties op het systeem gelegd wordt. Het intranet is een applicatie om informatie en kennis beschikbaar te maken. Hiermee wordt de kennis niet meteen gedeeld: dit is aan de mensen die het systeem gebruiken. Veel organisaties hechten teveel waarde aan het systeem. Kennismanagementsystemen zoals intranet zijn zeker in grote organisaties noodzakelijk als bindmiddel. Een teveel aan mensen, kennis, afdelingen en expertises maakt het onmogelijk om alleen gebruik te maken van face-to-face communicatie. Toch zijn het de mensen die kennis moeten delen, niet het systeem: technologie is ondergeschikt aan het menselijke element in het kennismanagementproces (o.a. Gupta, Iyer & Aronson, 2000; Drew, 1999)

Kritieke factoren voor het inrichten van de factor 'systeem' (het intranet) kunnen als volgt worden samengevat:

- ♦ Inhoud: Het systeem moet data, informatie en kennis bevatten die gemakkelijk te verwerken zijn en die bovendien essentieel is voor de besluitvorming en het dagelijkse werk. Daarnaast moet de inhoud up-to-date, juist, volledig, nauwkeurig en controleerbaar zijn.
- ♦ Technologie: Het systeem moet simpel zijn, gebaseerd op betrouwbare technologie en een eenduidige toegang en zoekfunctie hebben. Ook moet het systeem geschikt zijn voor verdere ontwikkeling na voortschrijdend inzicht.
- ♦ Bruikbaarheid: Het systeem moet bruikbaar zijn. Doelen bij bruikbaarheid zijn: effectief, efficiënt, veilig, gemakkelijk in gebruik, gemakkelijk te leren en onthouden.

4.5 Personeel

4.5.1 De kenniswerker

Het gebruik van kennis als productiefactor is een kenmerk van de medewerker van een organisatie geworden. Wanneer kenniswerkers de organisatie verlaten, nemen zij bedrijfskapitaal (kennis) met zich mee. Managers worden zich steeds meer bewust van het feit dat de creatieve en innovatieve talenten van medewerkers essentieel zijn voor het vermogen van de organisatie om in te kunnen spelen op de veranderende omgeving. Er is hierdoor binnen organisaties steeds meer aandacht voor de factor personeel als onderdeel van kennismanagement.

4.5.2 Zoekstrategie

Om kennisdeling tussen medewerkers te kunnen bevorderen is het volgens Stoddart (2001) van belang om vast te stellen hoe mensen informatie en kennis gebruiken in hun dagelijkse werk. Zo kan de strategie afgestemd worden op de manier van werken van medewerkers. Swaak e.a. (2004) hebben onderzocht hoe medewerkers van een organisatie kennis zoeken en vinden. De belangrijkste manier om kennis te vinden is via collega's. Daarna volgen de eigen mailbox en andere digitale en papieren eigen archieven. Pas als laatste gaat men kennis zoeken in organisatiedatabases. De implicaties hiervan voor de factor personeel zijn groot: de collega's onderling staan op de eerste plaats als het gaat om kennisdeling.

Via collega's naar kennis zoeken, doen mensen om een aantal redenen. Ze hebben het gevoel dat de kwaliteit en relevantie van bepaalde kennis het beste bepaald kan worden door de experts zelf. Ze vinden het raadplegen van een collega meestal de snelste en meest efficiënte manier om kennis te vinden. Collega's kunnen daarnaast onmiddellijk feedback geven en helpen je op weg als je even niet weet waar je het moet zoeken. Ten slotte vinden mensen het leuk om collega's vragen te stellen. De relatie tussen de factor personeel en systemen wordt hiermee concreet: Swaak e.a. (2004) noemen als laatste reden voor het zoeken via collega's dat mensen de zoekmechanismen in databases zoals een intranet niet ondersteunend genoeg vinden.

Een ander belangrijk patroon dat Swaak e.a. (2004) beschrijven is dat het voor mensen gemakkelijker is om uit hun geheugen mensen met bepaalde kennis te noemen dan documenten of projecten waar bepaalde kennis te vinden is. Dit verduidelijkt het belang van de factor personeel.

4.5.3 Kritieke factoren met betrekking tot hoofdfactor 'personeel'

Om de factor personeel zo in te richten dat kennisdeling bevorderd wordt, is het van belang dat rekening gehouden wordt met de volgende factoren:

- ♦ Mensen zijn het belangrijkste element van kennismanagement. Ga bij het nemen van een initiatief om kennisdeling te bevorderen dus uit van wat de medewerkers kunnen en willen.
- ♦ Houd rekening met de bestaande werkwijze die medewerkers hanteren bij het zoeken naar kennis en pas hier de inrichting van de factoren op aan.

4.6 Cultuur

4.6.1 De hoofdrol van de organisatiecultuur

De factor cultuur speelt volgens verschillende wetenschappers een hoofdrol in het delen van kennis binnen een organisatie: om kennisdeling te bevorderen is het van groot belang dat de cultuur dit stimuleert, meer nog dan dat er technologische applicaties zijn waarmee kennisdeling ondersteund wordt. Zie bijvoorbeeld: McDermott & O'Dell, 2001; Coleman, 1999; Damodaran & Olphert, 2000; Ruppel & Harrington, 2001; Curry & Stancich, 2000. Het wordt algemeen onderkend dat technologie, in welke vorm dan ook (email, intranet, internet, LotusNotes etc.) niet de belangrijkste aanjager is voor kennisdeling: de organisatiecultuur speelt in dit proces een belangrijker rol.

Weggeman (1997, p. 88) definieert organisatiecultuur als: "het collectieve gedragspatroon – en de daardoor veroorzaakte sfeer – dat voortkomt uit de set waarden en normen die een groep mensen als richtinggevend voor hun doen en laten wenst te beschouwen". Cultuur als ontwerpfactor voor het inrichten van kennismanagementinitiatieven in een organisatie heeft een diffuus karakter: een

organisatiecultuur bestaat vaak uit veel verschillende onderdelen die niet concreet omschreven kunnen worden en regelmatig met elkaar verward worden. Er zullen in deze paragraaf een aantal relevante cultuurfactoren beschreven worden: motivatie, vertrouwen, procesgerichtheid en beloning.

4.6.2 *Motivatie*

Medewerkers hebben vaak weerstand tegen het beschrijven en hergebruiken van kennis vanwege de moeite die het kost (Conklin, 1996). Hierdoor zullen medewerkers minder snel deelnemen aan het proces om kennis te delen, dus moeten ze gemotiveerd worden om kennis te delen. Volgens Stoddart (2001) is er binnen organisaties een verandering van instelling nodig om medewerkers te motiveren hun kennis te delen. Deze verandering heeft betrekking op de waardering van informatie en kennis door de omgeving (collega's en leidinggevend) bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden: informatie en kennis moeten meer gewaardeerd worden. Ook moeten medewerkers duidelijker weten dat er meer kennis gedeeld zou moeten worden en waarom. Motivatie is een belangrijk onderdeel van de cultuur, wat sterk samenhangt met de factoren personeel en managementstijl.

4.6.3 *Vertrouwen*

Een gebrek aan onderling vertrouwen is een belemmering voor kennisdeling (Huysman & de Wit, 2000; Coleman, 1999; Conklin, 1996; Ruppel & Harrington, 2001). Conklin (1996) beschrijft in dit verband de angst voor verlies van privacy en angst voor verlies van werkzekerheid als kennis gedeeld wordt. Immers: iedereen in de organisatie heeft toegang tot jouw kennis als je die deelt, hierdoor ontstaat bij medewerkers het gevoel dat ze minder privacy hebben. Het verlies van werkzekerheid heeft voornamelijk te maken met het verschijnsel 'kennis is macht': als een bepaalde medewerker de enige is met specifieke onmisbare kennis zou hij huiverig kunnen zijn om dit te delen als hij bang is dat zijn positie daarmee zwakker wordt. Ruppel en Harrington (2001), die onderzochten welke cultuurfactoren het gebruik van intranet bevorderen, beschrijven het belang van vertrouwen in de juistheid van de informatie. Als het intranet oude of onjuiste informatie bevat, daalt het vertrouwen. Dit deel van vertrouwen kwam al aan de orde bij de factor 'systemen' en de inhoudseisen waar het intranet aan moet voldoen.

4.6.4 *Communicatie*

Een derde onderdeel van de organisatiecultuur is de communicatie in een organisatie. Dit wordt ook bij andere factoren impliciet genoemd als kritieke factor, zo kan een managementstijl bijvoorbeeld nooit kennisdeling bevorderen als een manager niet goed kan communiceren. Toch wordt de factor communicatie apart genoemd bij de factor cultuur. Verschillende wetenschappelijke publicaties benadrukken het belang van de formele communicatie die in een organisatie plaatsvindt bij het delen van kennis (O'Dell, Elliott & Hubert, 2000; Hasanali, 2002). Als er alleen ad hoc gecommuniceerd wordt, zal in een organisatie die uit verschillende divisies bestaat bijvoorbeeld weinig kennis gedeeld worden, omdat medewerkers elkaar simpelweg niet zomaar tegenkomen. Ook Coleman (1999) vindt communicatie belangrijk. Volgens hem is de mogelijkheid om helder te communiceren met voldoende mogelijkheid om de betekenis over te brengen een kritieke factor bij kennisdeling. Ten slotte is bij de factor communicatie de aanwezigheid van een gedeelde context of taal van belang (Coleman, 1999; O'Dell, Elliott & Hubert, 2000).

4.6.5 *Resultaat- versus procesgericht*

Volgens Damodaran en Olphert (2000) is het feit dat medewerkers een hoge werkdruk hebben en geen tijd hebben voor nieuwe taken één van de oorzaken voor het matige gebruik van een informatiesysteem. De verwachting dat mensen geacht worden te presteren, in welke vorm dan ook (producten voortbrengen, klanten binnenhalen etc.), is een norm in veel organisaties. Conklin (1996) onderkent ook het probleem dat de aandacht vaak uitgaat naar resultaten die behaald worden binnen organisaties, terwijl de focus op het proces zou moeten liggen waarmee die resultaten behaald worden. Door de focus te leggen op het proces, kan de kwaliteit van het resultaat aanzienlijk verbeterd worden. Kennisdeling is een belangrijk onderdeel van dit proces. Volgens McDermott en O'Dell (2001) is er in organisatieculturen waarbinnen kennisdeling gemeengoed is een zichtbare relatie tussen het delen van kennis en het oplossen van praktische organisatieproblemen. Dit kan de organisatie bereiken door het delen van kennis als routine te zien in plaats van als een aparte taak. Kennisdeling tot routine maken kan bijvoorbeeld door te zorgen dat kennisdelen niet gezien wordt als belastend maar als leuk (bijvoorbeeld door het organiseren van informele bijeenkomsten of communities).

Daarnaast moeten medewerkers kennisdeling ervaren als een onlosmakelijke component van het werk (Huysman & de Wit, 2000).

4.6.6 Beloning en waardering

Het delen van kennis kan ondersteund worden door de juiste manier van belonen en waardering (Smith & McKeen, 2000; Drew, 1999; Huysman & de Wit, 2000). Zo krijgen medewerkers, nadat ze tijd en energie gestoken hebben in het delen van kennis, het gevoel dat dit er echt toe doet in hun prestaties. Weinig medewerkers zijn bereid kennis te delen als ze er niets voor terugkrijgen. Het geven van een financiële beloning heeft over het algemeen slechts een korte termijn effect (Huysman & de Wit, 2000). Daarom heeft een meer impliciete wijze van belonen de voorkeur, zoals het positief waarderen van iemands inzet tot kennisdeling tijdens een functioneringsgesprek. Daarnaast kan belonen ook door mensen deel te laten nemen in projecten met prestige of door het geven van een bijzondere status. Het is hierbij van belang om de stimulans voor kennisdeling af te stemmen met de beloning (Drew, 1999).

4.6.7 Kritieke factoren met betrekking tot hoofdfactor 'cultuur'

Samengevat: Om de factor cultuur optimaal in te richten voor het delen van kennis in de organisatie moet aan de volgende factoren voldaan zijn:

- ♦ Mensen moeten gemotiveerd worden om kennis te delen.
- ♦ Vertrouwen moet een basis in de organisatiecultuur zijn.
- ♦ De communicatie in een organisatie moet niet alleen ad hoc zijn maar ook formeel worden bepaald.
- ♦ Er moet een gedeelde taal of context zijn om kennis te kunnen delen.
- ♦ De organisatie moet procesgericht werken in plaats van resultaatgericht.
- ♦ Kennisdeling moet op een passende manier beloond en gewaardeerd worden.

4.7 Structuur

4.7.1 Inleiding

Weggeman (1997, p. 87) definieert structuur als: *"het resultaat van de wijze waarop taken met bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld zijn alsmede – ter compensatie daarvan – het resultaat van de inrichting van de coördinatie van die taken"*. De structuur is eigenlijk de opbouw van een organisatie, waarbij is vastgelegd welke verantwoordelijkheden en rollen er in de organisatie voorkomen. Het verklaren van structuren is volgens Senge (1994) van belang omdat structuur gedrag bepaalt. Patronen van gedrag kunnen alleen worden veranderd als de onderliggende structuur veranderd wordt.

4.7.2 Bestaande structuren

Veel organisaties waarin kennis een belangrijke productiefactor is (kennisintensieve organisaties) hebben een professionele bureaucratiestructuur (Mintzberg, 1992). Deze structuur wordt gekenmerkt door functionele en hiërarchische lijnen. De functionele lijn is een horizontale scheiding op basis van functie. De hiërarchische lijn loopt verticaal en geeft een scheiding in de organisatie op basis van hiërarchie. Doordat de lijnen tegelijkertijd bestaan, ontstaan er in de organisatie verschillende eilanden (groepjes van mensen met gelijke functie of hiërarchische positie). Communicatie tussen de eilandjes vindt vaak alleen plaats als dit formeel geregeld is. Het tekort aan overleg tussen verschillende afdelingen, de lange communicatielijnen, de hiërarchische opbouw en de starre werkprocessen werken optimaal kennismanagement tegen (Bertrams, 1999).

Een bureaucratie hoeft echter niet altijd als een kennisblokkerende structuur gezien te worden. Boisot (1998) plaatst het object kennis in de 'Information-space' en legt de focus op informatie die door abstractie, codificatie en diffusie aangeeft in welke mate kennismiddelen en fysieke middelen elkaar kunnen vervangen en aanvullen in economische processen. In zijn I-space is de waarde van kennis op zijn hoogtepunt in de bureaucratische structuur. Dit komt omdat in deze structuur (en de bijbehorende cultuur) de informatie optimaal gecodificeerd en geabstraheerd is en juist niet verspreid is door de organisatie. Door verspreiding van kennis kan de waarde ervan afnemen (Boisot, 1998). Bij optimale codificatie en abstractie wordt kennis van nature ook diffuus. Oftewel: door de combinatie

van codificatie en abstractie wordt kennis verspreid. Dit wordt ook wel de waardeparadox genoemd: kennis heeft veel waarde als de kennis uniek is en de waarde neemt af als meer mensen de kennis hebben. Uiteindelijk wordt waardevolle kennis namelijk algemene kennis.

Het doel van kennismanagement is echter niet om de waarde van kennis optimaal te houden, maar om de kennis optimaal te benutten, teneinde een concurrentievoordeel te behalen. Effectief kennismanagement houdt immers in dat de juiste kennis beschikbaar is op de juiste plaats, in de juiste vorm en op het juiste moment. Verspreiding van kennis binnen de organisatie is hiervoor vaak noodzakelijk, omdat kenniswerkers anders telkens opnieuw dezelfde soort kennis creëren (Swaak e.a., 2004). Het belang van kennisdeling wordt hieruit nogmaals duidelijk.

4.7.3 De juiste structuur voor kennisdeling

Een open structuur gericht op de bevordering van de communicatie, op coördinatie van kennis, op het (her)gebruiken, op het ontwikkelen van aanwezige kennis evenals op het stimuleren van nieuwe kennis is de juiste structuur voor een kennisintensieve organisatie (Gurchom e.a., 1999). Kenmerkend voor een structuur die gericht is op het delen van kennis is een platte structuur waar de beslissingsbevoegdheid bij de uitvoerende kern ligt. Er wordt overgegaan van een taakgerichte naar een procesgerichte structuur. Dit sluit ook aan bij de eerder genoemde factor cultuur, waarbij duidelijk gemaakt werd dat de nadruk in een organisatie niet moet liggen op het resultaat zelf maar op het proces waarmee dat resultaat tot stand komt. Idealiter sluit de nieuwe formele structuur aan bij de informele structuur zodat optimale communicatie mogelijk wordt (Bertrams, 1999).

Deze nieuwe structuren hebben veel kenmerken van wat Mintzberg (1992) de adhocratie noemt. De adhocratie kenmerkt zich door weinig geformaliseerd gedrag, een hoge mate van horizontale taakspecialisatie en specialisten die worden ondergebracht in functionele eenheden en vaak innovatief bezig zijn. Creativiteit en innovatie worden gestimuleerd, de structuur is daarom flexibel. In een adhocratie wordt vaak projectmatig gewerkt, onderlinge aanpassing is daarbij veel belangrijker dan standaardisatie van werkprocessen.

4.7.4 Kritieke factoren met betrekking tot hoofdfactor 'structuur'

Om kennisdeling te bevorderen kan de factor structuur het beste worden ingericht aan de hand van de volgende kritieke factoren:

- ♦ Open communicatie
- ♦ Een platte structuur, waarbij beslissingen genomen mogen worden door de kern
- ♦ Een procesgerichte structuur
- ♦ Flexibiliteit

4.8 Conclusies met betrekking tot de kritieke factoren

Aan elke factor uit het ESH-raamwerk van Weggeman (1997) is een paragraaf gewijd. De kritieke factoren waarmee de beschrijving van elke hoofdfactor werd afgesloten zijn samengevat in het aangepaste raamwerk met kennis delen als organisatieactiviteit in het centrum. Zie hiervoor figuur 4.2.

Figuur 4.2: factoren die een rol spelen bij kennis delen



Zoals eerder vermeld werd is het doel van dit onderzoek niet om verbanden tussen factoren aan te tonen, maar om te bepalen welke factoren voor PCM Uitgevers relevant zijn. Het is echter wel van belang om het verband tussen de afzonderlijke factoren te verduidelijken.

Door organisaties wordt vaak teveel vertrouwd op de waarde van de hoofdfactor 'systemen'. Voordelen van een informatiesysteem als het intranet, zijn dat het de infrastructuur kan creëren die nodig is voor een kenniscultuur en voor het verspreiden van kennis. Het vergroot de toegang tot informatie en het kan ervoor zorgen dat de juiste informatie op het juiste moment bij de juiste mensen is. Het kan bovendien hulp bieden bij het delen van kennis door bijvoorbeeld groepsbesluitvorming te ondersteunen. Ook kan een informatiesysteem hulpmiddelen bieden om kennis te vatten en te helpen om impliciete kennis expliciet te maken (Gray & Tehrani, 2003). Er zal met een systeem echter weinig kennis gedeeld worden in een organisatie tenzij de introductie van de technologie vergezeld wordt van veranderingen in hoe mensen zich gedragen, de cultuur van de organisatie en de structuur. Technologie zelf zal mensen niet kennis laten delen en zal bovendien niet resulteren in het (her)gebruik van kennis.

Om te zorgen dat een systeem kennisdeling kan bevorderen moeten de andere hoofdfactoren hier op afgestemd worden. Allereerst moet een juiste benadering gekozen worden zodat het systeem gekoppeld wordt aan de doelen van het kennismanagementprogramma: systeem en strategie. Ten tweede moet de gebruikersbehoefte in kaart worden gebracht, de relatie tussen de hoofdfactoren personeel en systeem wordt hiermee aangegeven. Ten derde is er een relatie met structuur: een standaard bedrijfsbreed systeem bewaart de lange termijn beschikbaarheid van kennis. Infrastructuur moet centraal worden vastgelegd en er moet een structuur ingevoerd worden die gericht is op kennisdeling. Uit de beschreven wetenschappelijke literatuur blijkt dat cultuur een belangrijke

hoofdfactor is waar een organisatie veel meer aandacht aan zou moeten besteden. Cultuur kan moeilijk veranderen dus moet het systeem rekening houden met de gegeven cultuur. Daarnaast kan het management een kennisvriendelijke cultuur bevorderen door rekening te houden met de kritieke factoren die bij de hoofdfactor managementstijl beschreven werden: motivatie, vertrouwen, procesgerichtheid en beloning. Het management kan ook de stijl van leidinggeven als factor veranderen om te zorgen dat een systeem meer kans van slagen heeft door onder andere het goede voorbeeld te geven.

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat de onderlinge afhankelijkheid van de factoren groot is en dat de nadruk moet liggen op het feit dat kennis delen zich afspeelt tussen mensen. En mensen laten zich niet zomaar sturen om hun kennis aan anderen en aan de organisatie beschikbaar te stellen.

4.9 Empirisch onderzoek naar kennisdeling

In het vervolg van deze scriptie zal de aandacht gericht worden op het empirisch onderzoek, uitgevoerd om de vraagstelling zoals in hoofdstuk twee beschreven te beantwoorden. In het kader hiervan is het nuttig om enkele voorbeelden te geven van en vergelijkingen te trekken tussen ander empirisch onderzoek en het in deze scriptie beschreven onderzoek. Daarom zullen in deze paragraaf enkele voorbeelden van empirisch onderzoek naar kennisdeling in organisaties gegeven worden. Hierbij zullen de factoren die hier een rol bij spelen ook beschreven worden, deze komen gedeeltelijk overeen met de beschreven kritieke factoren eerder in dit hoofdstuk.

4.9.1 Kennis zoeken

Swaak e.a. (2004) hebben in hun onderzoek bekeken hoe medewerkers kennis vinden die beschikbaar is in de organisatie. Twee organisaties stonden centraal in het onderzoek, dat is uitgevoerd met behulp van twee methoden: online vragenlijsten en interviews. Twee interessante patronen komen uit het onderzoek naar voren:

Hoewel mensen zeggen dat ze weten welke kennis er in hun organisatie aanwezig is, zeggen zij tegelijkertijd dat dezelfde kennis op verschillende plaatsen in de organisatie ontwikkeld wordt. De meest gebruikte manier voor het vinden van kennis is via collega's en eigen archieven, dus niet via de organisatiebrede archieven.

4.9.2 Kennisdeling als onderdeel van de organisatiecultuur

Door middel van twee surveys hebben McDermott en O'Dell (2001) vijf organisaties geselecteerd waar kennisdeling geworteld is in de organisatiecultuur. Vervolgens zijn uit interviews met deze organisaties vijf conclusies naar voren gekomen met betrekking tot de relatie tussen kennisdeling en de organisatiecultuur. Deze kunnen als volgt worden omschreven:

Er moet een zichtbare relatie zijn tussen kennisdeling en praktische organisatiedoelen, problemen of resultaten.

De benadering om kennisdeling te verbeteren moet overeenkomen met de stijl van de organisatie. Het heeft geen zin om anderen te kopiëren.

Kennisdeling moet gerelateerd zijn aan de kernwaarden van de organisatie.

Netwerken van mensen om kennis te delen moeten worden voortgebouwd op de al bestaande netwerken.

Zoek steun van mensen in de organisatie die al kennis delen. Vraag mensen die invloed hebben (managers en andere leidinggevenden) om medewerkers aan te moedigen om kennis te delen.

De beste strategie om kennisdeling te verbeteren is om allereerst te zorgen dat de waarden overeenkomen met de stijl van werken in de organisatie. Start geen nieuwe campagne en nieuwe structuren om kennis te delen, maar ga op zoek naar de netwerken voor kennisdeling die er al zijn en bouw die verder uit.

4.9.3 Factoren die het gebruik van een intranet beïnvloeden

Een onderzoek naar de implementatie van een digitaal expertisecentrum toonde aan dat het van belang is om de doelen van het systeem aan te laten sluiten bij de informatiebehoeften van de gebruiker (Steinmann, 2004). Als zij op een andere manier al aan hun informatie kunnen komen,

zullen ze het expertisecentrum minder snel gebruiken dan wanneer het in hun behoefte aan informatie voorziet. Dit werd ook genoemd bij kritieke factoren die betrekking hebben op de factoren strategie (een kennismanagementinitiatief moet aansluiten bij de bedrijfsprocessen) en systeem (de inhoud van het systeem moet afgestemd zijn op de eisen van de gebruiker). Het onderzoek van Swaak e.a. (2004) geeft hier overigens ook aanwijzingen voor: mensen zullen pas na het raadplegen van collega's en eigen archieven gaan zoeken naar informatie op een intranet/expertisecentrum.

Stroek (2004) onderzocht de factoren die het gebruik van een intranet beïnvloeden. Uit de resultaten van haar onderzoek blijkt dat gebruik voornamelijk beïnvloed wordt door de attitude, het ervaren nut en het soort kenniswerk dat de medewerker uitvoert. De attitude wordt weer beïnvloed door het ervaren nut en ervaren gebruiksgemak van het intranet. Dit zijn twee factoren die ook in het literatuuronderzoek dat beschreven is in de voorgaande paragrafen naar voren komen. Het ervaren nut komt in figuur 4.2 aan de orde bij strategie: het delen van kennis moet een relatie hebben met de bedrijfsprocessen, oftewel met het werk dat je uit moet voeren. Het ervaren gebruiksgemak wordt in figuur 4.2 'bruikbaarheid' genoemd.

De determinanten van acceptatie van een intranet beschrijven volgens Gelevert (2004) het gebruik van een intranet. Zijn onderzoek werd uitgevoerd met behulp van een schriftelijke vragenlijst. De belangrijkste determinanten die in zijn onderzoek als bepalend voor gebruik naar voren kwamen zijn: Houding ten opzichte van het gebruik (ook genoemd door Stroek, 2004), wat beïnvloed wordt door waargenomen nut (ook genoemd door Stroek, 2004) en waargenomen plezier.

Compatibiliteit, wat omschreven kan worden als de mate waarin een systeem wordt gezien als consistent met bestaande waarden, behoeften en ervaringen uit het verleden.

Systeemwaardering (denk hierbij aan de kritieke factoren die beschreven zijn bij de factor 'systeem' in hoofdstuk 4).

Zowel Stroek (2004) als Gelevert (2004) richten zich in hun onderzoek op het aantonen van causale verbanden tussen de verschillende factoren. Ook wordt in hun onderzoek de richting van die verbanden in kaart gebracht. Zo blijkt bijvoorbeeld de attitude een positief verband te hebben met het gebruik: hoe positiever, hoe meer het intranet gebruikt wordt. In onderhavig onderzoek worden gedeeltelijk dezelfde factoren onderzocht in relatie tot kennisdeling. Het doel van dit onderzoek is echter niet om verbanden aan te tonen, maar om te beschrijven welke kritieke factoren voor PCM Uitgevers relevant zijn en om in kaart te brengen in hoeverre binnen de organisatie aan de kritieke factoren voldaan is. In het vervolg van deze scriptie zal verder ingegaan worden op de aanwezigheid, relevantie en beïnvloedbaarheid van de kritieke factoren bij PCM Uitgevers.

5 Methode

Het doel van dit hoofdstuk is inzicht geven in de wijze waarop het empirisch onderzoek is opgezet. Er is een casestudy uitgevoerd om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De inhoud van de casestudy wordt toegelicht in § 5.1. Vervolgens worden de vier onderdelen die deel uitmaken van de methode besproken in de paragrafen 5.2 tot en met 5.5. Hierbij wordt telkens eerst de constructie van de methode toegelicht en dan de afnameprocedure. In de bijlage zijn alle gebruikte onderzoeksinstrumenten weergegeven.

5.1 De casestudy

In de hoofdstukken drie en vier is verslag gedaan van het literatuuronderzoek dat is uitgevoerd om een theoretisch kader te beschrijven dat het uitgangspunt vormt voor het empirisch onderzoek. Op basis van dit literatuuronderzoek zijn een aantal kritische factoren geformuleerd die een organisatie in ogenschouw moet nemen als zij kennisdeling wil bevorderen. Het doel van het empirisch onderzoek is om drie onderwerpen te belichten met betrekking tot de kritieke factoren voor kennisdeling bij PCM Uitgevers:

1. De aanwezigheid van deze factoren: in hoeverre is voldaan aan de kritieke factoren?
2. De beïnvloedbaarheid van de factoren: in hoeverre kan PCM Uitgevers zorgen dat aan de factoren voldaan wordt?
3. Het relatieve belang van de factoren: zijn alle factoren even belangrijk? Welke zijn het meest relevant?

Naast ingaan op deze kritieke factoren moet het empirisch onderzoek op twee andere vragen een antwoord geven. Ten eerste: wat is de huidige mate van kennisdeling binnen PCM Uitgevers? Ten tweede: in hoeverre hebben medewerkers behoefte aan kennisdeling?

De casestudy gaat in op het proces van horizontale kennisdeling binnen PCM Uitgevers. Horizontaal wil in dit geval zeggen: tussen collega's en afdelingen. De organisatie bestaat uit verschillende onderdelen die op verschillende manieren kennis delen. In dit onderzoek wordt gekozen voor het beschrijven van twee typische onderdelen van de organisatie. Uit oriënterende gesprekken in de organisatie is de verwachting naar voren gekomen dat er onderdelen in de organisatie zijn waarin kennisdeling in de dagelijkse praktijk redelijk veel voorkomt en dat er onderdelen zijn waarin juist weinig horizontale kennisdeling plaatsvindt. Voor sommige onderdelen van de organisatie is er wel een kennisgebied op Enternet en voor andere onderdelen niet. Ook is bij sommige onderdelen wel enigszins formeel geregeld dat er kennis gedeeld wordt, terwijl bij andere onderdelen niet duidelijk is hoe zij kennis delen. Door middel van het beschrijven van twee verschillende onderdelen wordt geprobeerd aan te geven hoe binnen PCM Uitgevers kennis gedeeld wordt en welke rol Enternet daarbij speelt.

De eerste groep bestaat uit P&O medewerkers. Deze delen al relatief veel kennis en informatie met elkaar en hebben ook op het Enternet al een kennisgebied ontwikkeld. Er zijn verschillende faciliteiten beschikbaar die kennisdeling naar verwachting van het management van PCM ondersteunen, zoals een eigen gebied op Enternet en tweemaandelijks bijeenkomsten gericht op kennisdeling. De tweede groep bestaat uit Marketing medewerkers. Deze groep heeft naar verwachting relatief weinig behoefte aan de bevordering van kennisdeling vanwege de gevoeligheid van de informatie die deze medewerkers nodig hebben om hun werk goed uit te voeren. Door deze twee verschillende groepen als onderwerp van de case study te nemen kunnen aanbevelingen gedaan worden voor de hele organisatie PCM Uitgevers. Op deze manier wordt namelijk een beeld gegeven van een groep die veel kennis deelt en van een groep die weinig kennis deelt. Andere functiegroepen en bedrijfsonderdelen binnen PCM Uitgevers zijn tussen deze groepen te plaatsen.

De in deze scriptie beschreven casestudy bestaat uit de volgende vier onderdelen, die in de volgende paragrafen zullen worden besproken:

1. Een evaluatie van de kritieke oorzaken die een rol speelden bij het mislukken van het OplageNet. Dit onderdeel heeft als doel het vormgeven aan de beeldvorming van de onderzoeker over de organisatie en het weergeven van de ervaringen waaruit geleerd kan worden hoe Enternet verbeterd kan worden.
2. Explorerende interviews met marketingmedewerkers. Hiermee worden de percepties van medewerkers die weinig kennis delen met betrekking tot de aanwezigheid, beïnvloedbaarheid en relevantie van de kritieke factoren beschreven.
3. Een vragenlijst die is uitgezet bij 60 P&O-medewerkers van PCM Uitgevers. De resultaten hiervan geven inzicht in de percepties van medewerkers die relatief veel kennis delen met betrekking tot de aanwezigheid van de kritieke factoren.
4. Diepte-interviews met respondenten van de vragenlijst die is uitgezet in de P&O-gemeenschap. Deze interviews gaan in op de percepties van de P&O medewerkers met betrekking tot de aanwezigheid, beïnvloedbaarheid en relevantie van de kritieke factoren.

Er is voor deze vier methoden gekozen om zo een zo breed mogelijk beeld te geven van én dieper in te gaan op de stand van zaken op het gebied van kennisdeling binnen PCM Uitgevers en de rol die Enternet hierbij speelt.

5.2 Evaluatie OplageNet

In het eerste deel van het onderzoek is door middel van interviews onderzocht wat de factoren zijn die invloed hebben gehad op het mislukken van OplageNet. Dit intranet (al beschreven in hoofdstuk 2, de probleemstelling) is na anderhalf jaar operationeel te zijn geweest in februari 2002 uit de lucht gehaald. Het doel van dit gedeelte van het onderzoek is tweeledig. Allereerst vormen de resultaten van deze interviews een belangrijk onderdeel van de beeldvorming over de organisatie PCM Uitgevers en kunnen deze gebruikt worden als basis voor het ontwerpen van het verder empirisch onderzoek. Daarnaast kunnen ervaringen die opgedaan zijn met de implementatie van het OplageNet lessen zijn voor de verbetering van kennisdeling via intranet bij PCM Uitgevers.

5.2.1 Constructie van het interviewschema

De methode voor de interviews is gebaseerd op de 'critical incident technique'. Deze methode werd voor het eerst gebruikt en beschreven door Flanagan (1954). Het is een specifieke methode van interviewen waarbij concrete gebeurtenissen worden geëvalueerd. Dit gebeurt door de respondent een kritiek incident te laten noemen van effectief en ineffectief gedrag in een bepaalde context. Het kan hierbij gaan om zowel positieve als negatieve incidenten. Gesteld wordt dat, wanneer naar een kritiek voorbeeld wordt gevraagd, de ervaring die genoemd wordt een veel breder beeld geeft dan die ervaring alleen. De methode geeft diepte-informatie over gebeurtenissen in de organisatie, dit heeft als voordeel dat de respondent veel details kan geven en zelf zijn antwoord kan bepalen in plaats van een vooropgesteld antwoord te selecteren. Nadeel van de methode is echter wel dat het veel tijd kost. De respondent moet ook gemotiveerd zijn om na te denken over zijn antwoord en creatief zijn in het ophalen van gebeurtenissen (Flanagan, 1954). De methode is geschikt om de factoren die van invloed zijn op het mislukken van OplageNet in kaart te brengen: het laat de respondent de keuze om de naar zijn inzicht belangrijkste factor te beschrijven en de interviewer kan hierop doorvragen om de achterliggende context bloot te leggen. Hierbij wordt niet naar direct gedrag gevraagd maar naar oorzaken van mislukken. Dit wijkt af van de critical incidents methode.

5.2.2 Afnameprocedure

In dit deel van het onderzoek was het de bedoeling om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de factoren die een rol speelden bij het mislukken van OplageNet. Daarom is een selectie van respondenten gemaakt op basis van de verschillende functies en rollen die bij het project betrokken waren.

De respondenten werden vooraf, na het maken van de afspraak, gevraagd om alvast na te denken over het mislukken van OplageNet en wat volgens hen daar de oorzaak van was. De tijd die voor de interviews aangehouden werd was een half uur. De interviewer maakte gebruik van een summiere

structuur, die uit drie delen bestond. Allereerst een algemeen gedeelte waarin de respondent werd gevraagd zijn rol in het project OplageNet te omschrijven. Vervolgens werd gevraagd de oorzaak te noemen die volgens de respondent tot gevolg had dat OplageNet mislukt is. Tenslotte werd de achtergrond van deze oorzaak in kaart gebracht door vast te stellen wat tot de genoemde situatie geleid heeft en wat PCM Uitgevers kan leren van deze situatie.

Om de resultaten zo objectief mogelijk te kunnen beschrijven zijn de antwoorden van de respondenten zowel door de interviewer (codeur 1) als door een andere persoon (codeur 2) in categorieën ondergebracht. Hierdoor wordt de objectiviteit beter gewaarborgd.

5.3 Explorerende interviews Marketing

Het tweede onderdeel van het onderzoek bestond uit explorerende interviews met medewerkers van verschillende marketingafdelingen. Omdat er weinig bekend is over kennisdeling binnen en tussen de marketingafdelingen van de diverse bedrijfsonderdelen is dit onderdeel gericht op het verkennen van de situatie waarin de medewerkers verkeren op het gebied van kennisdeling. Er is voor interviews gekozen omdat hiermee direct ingespeeld kan worden op de situatie, het gevaar van een vragenlijst in deze onbekende materie is dat de vragen niet aansluiten bij de doelgroep.

Het doel van de interviews met marketingmedewerkers is om in kaart te brengen hoe medewerkers die relatief weinig (gestructureerd) kennis delen over horizontale kennisdeling denken. Deze medewerkers hebben bijvoorbeeld geen eigen kennisgebied op Enternet. Het is onbekend of marketingmedewerkers van verschillende bedrijfsonderdelen kennis met elkaar delen. Door middel van deze explorerende interviews wordt inzicht gegeven in de huidige mate van kennisdeling, de behoefte aan kennisdeling en de factoren die een invloed hebben op kennisdeling bij medewerkers die minder duidelijk gemeenschappelijke doelen hebben. Marketingafdelingen van verschillende bedrijfsonderdelen zijn er immers op gericht hun eigen producten zoveel mogelijk te verkopen, dit kan zelfs ten koste gaan van de producten van andere bedrijfsonderdelen.

5.3.1 De constructie van het interviewschema

Er is een gestructureerd interviewschema opgesteld waarvan de vragen als de situatie het vereist in een andere volgorde gesteld kunnen worden. In het interviewschema komen eerst algemene vragen aan de orde over het begrip kennisdeling, de mate waarin kennis gedeeld wordt en de behoefte die de medewerkers daaraan hebben. Vervolgens wordt dieper ingegaan op mogelijke barrières ten aanzien van kennisdeling in de vorm van de kritieke factoren zoals die gepresenteerd zijn in figuur 4.2. Vanwege de tijd zou het ondoenlijk zijn in dit explorerende interview alle 20 factoren de revue te laten passeren. Daarom is ervoor gekozen om de factoren gegroepeerd naar de zes hoofdfactoren uit het raamwerk van Weggeman (1997) te bespreken. Ook is gevraagd welke factor de respondent zou willen verbeteren. Tenslotte komt in het interviewschema de beïnvloedbaarheid van de factoren aan de orde. Hierbij wordt de medewerker gevraagd een hoofdfactor te kiezen die volgens hem de belangrijkste barrière vormt in het proces van kennisdeling en de hoofdfactor te kiezen die volgens hem het beste verbeterd zou kunnen worden, hierbij rekening houdend met tijd, kosten en inspanning.

5.3.2 Afnameprocedure

Elk bedrijfsonderdeel heeft een marketingafdeling met één of meerderde marketingmedewerkers. Hier is echter geen overzicht van, waardoor de omvang van de populatie niet duidelijk vastgesteld kan worden. Geschat wordt dat de omvang van de groep marketingmedewerkers ongeveer 60 personen is. Omdat het overzicht met alle medewerkers van marketingafdelingen ontbrak was het niet mogelijk om een aselechte steekproef te trekken. Daarom is een selecte steekproef getrokken. Om te zorgen dat vanuit alle onderdelen van de organisatie een vertegenwoordiger bij het onderzoek betrokken werd, is ervoor gekozen om van elk bedrijfsonderdeel één marketingmanager of medewerker te benaderen. In totaal komt het aantal geïnterviewden hiermee op acht.

Om de objectiviteit van de resultaten te waarborgen zou ook bij dit onderdeel van het onderzoek een tweede codeur ingeschakeld kunnen worden. Vanwege het explorerende karakter van de interviews is dit echter niet gedaan. In het eerste gedeelte van het interview werd ingegaan op algemene zaken die

niet gemakkelijk gecodeerd kunnen worden. Het tweede gedeelte van het interview, waarin de factoren letterlijk aan de respondent gegeven worden, is al in het interviewschema zo gecodeerd dat de objectiviteit niet in het geding is.

5.4 Vragenlijstonderzoek P&O

In het derde deel van het onderzoek werd een vragenlijst opgesteld voor de P&O-medewerkers in de organisatie. Deze werd schriftelijk afgenomen en beoogde te meten in hoeverre bij PCM Uitgevers voldaan is aan de kritieke factoren zoals beschreven in figuur 4.2. Hiermee wordt het eerste doel van het empirisch onderzoek bereikt: de aanwezigheid van de factoren die kennisdeling bevorderen of belemmeren bij PCM Uitgevers wordt in kaart gebracht.

5.4.1 De constructie van de vragenlijst

De vragenlijst bestond uit 38 vragen en stellingen. Al deze vragen en stellingen konden beantwoord worden door te kiezen uit een aantal antwoordcategorieën. Voor de vragen verschilden de categorieën van aard, dit was afhankelijk van de vraag. De stellingen konden telkens beantwoord worden op een 5-puntsschaal, die liep van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Om het verwerken van de vragenlijsten zo gemakkelijk mogelijk te maken werden op twee vragen na alleen gesloten vragen gesteld.

In de vragenlijst zijn de percepties van P&O medewerkers met betrekking tot de factoren die uit de literatuur naar voren kwamen gemeten. Om deze percepties met betrekking tot de kritieke factoren te kunnen meten, is gebruik gemaakt van een aantal vragen uit bestaande, gevalideerde methoden. Ook zijn een aantal vragen en stellingen specifiek voor dit onderzoek opgesteld. De instrumenten voor het meten van de factoren worden in deze paragraaf per groep factoren besproken. De volgorde waarop de vragen over de factoren gesteld zijn in de vragenlijst is niet hetzelfde als de volgorde waarin de methode besproken wordt.

Kennisdeling algemeen

Over kennisdeling algemeen zijn in totaal zes stellingen en vragen gesteld. Voor het in kaart brengen van hoe er algemeen over kennisdeling gedacht wordt zijn vier stellingen voor dit onderzoek ontwikkeld. Een voorbeeld hiervan is: 'het delen van kennis is noodzakelijk a) binnen mijn afdeling, b) binnen mijn bedrijfsonderdeel, c) binnen PCM Uitgevers'. Twee vragen over de manier waarop kennisdeling gefaciliteerd wordt, zijn gebaseerd op de kennismanagementscan van Weggeman (1997). Ook is één stelling overgenomen uit het gevalideerde instrument voor tevredenheid over het werk dat is uitgevoerd binnen PCM Uitgevers, namelijk de stelling: 'binnen mijn afdeling wordt continu kennis en ervaring met elkaar gedeeld'.

Strategie

Over de factoren die betrekking hebben op de strategie zijn drie stellingen in de vragenlijst opgenomen. Twee van deze stellingen zijn speciaal voor dit onderzoek bedacht en dus niet gebaseerd op ander onderzoek. Een voorbeeld hiervan is: 'als er binnen PCM Uitgevers een strategie opgesteld wordt, worden medewerkers hierbij betrokken'. Ook is één stelling over participatie overgenomen uit het gevalideerde instrument voor tevredenheid over het werk dat is uitgevoerd binnen PCM Uitgevers.

Managementstijl

Er zijn in totaal zeven stellingen over managementstijl opgenomen in de vragenlijst. De stellingen over managementstijl zijn grotendeels overgenomen uit het gevalideerde instrument voor tevredenheid over het werk dat is uitgevoerd binnen PCM Uitgevers. Een voorbeeld van deze stellingen is: 'ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft'. Ook zijn drie stellingen over de mate waarin de leidinggevende kennisdeling promoot en het goede voorbeeld geeft opgenomen in de vragenlijst, deze zijn niet gebaseerd op eerder onderzoek. Een voorbeeld hiervan is: 'mijn leidinggevende stimuleert kennisdeling'.

Systeem

De tien vragen en stellingen die de factoren met betrekking tot het systeem meten zijn gedeeltelijk gebaseerd op eerder onderzoek en gedeeltelijk nieuw ontwikkeld. Drie algemene vragen over het gebruik van Enternet zijn gebaseerd op de vragenlijst die werd gebruikt in het afstudeeronderzoek van Steinmann (2004). Ook drie specifieke stellingen komen hieruit voort, bijvoorbeeld: 'het Enternet is gebruiksvriendelijk'. Vier andere vragen en stellingen werden voor dit onderzoek opgesteld, waarvan één luidt: 'de zoekfunctie werkt naar behoren'.

Personeel

Om de factoren die onder personeel vallen te meten zijn twee directe vragen gesteld die betrekking hebben op de zoekstrategie. Deze vragen over het opslaan en zoeken van informatie en kennis zijn eerder gesteld in het afstudeeronderzoek van Steinmann (2004) en werden aangepast aan de context van PCM Uitgevers. Ook is geprobeerd in kaart te brengen in hoeverre medewerkers als de basis van het succes gezien worden (factor 10). Deze stellingen hebben betrekking op de vraag of medewerkers centraal staan en of de nadruk op het resultaat van het werk ligt.

Cultuur

Drie van de vijf stellingen die de factoren onder het onderdeel cultuur in kaart brengen komen uit het gevalideerde instrument voor tevredenheid over het werk dat is uitgevoerd binnen PCM Uitgevers. Een voorbeeld hiervan is: 'wij, als collega's, zijn open en eerlijk tegen elkaar'. Twee andere stellingen zijn voor dit onderzoek opgesteld, bijvoorbeeld: 'binnen PCM Uitgevers ligt de nadruk op het resultaat van het werk'.

5.4.2 Afnameprocedure

De doelgroep voor dit gedeelte van het onderzoek bestond uit de P&O-gemeenschap binnen PCM Uitgevers. Deze groep bestaat in totaal uit 61 medewerkers. Selectie was niet nodig. De vragenlijst is via e-mail verstuurd aan alle leden van de groep P&O'ers. De vragenlijst was elektronisch in te vullen en terug te sturen. Voordelen hiervan waren dat de medewerkers allemaal persoonlijk bereikt konden worden en dat de resultaten direct verwerkt konden worden in het statistische programma SPSS. Ook was direct duidelijk wie er wel en niet gereageerd hadden zodat gericht herinneringsmails verstuurd konden worden.

5.5 Interviews P&O

In het laatste onderdeel van het onderzoek zijn interviews gehouden met respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld. Het doel van dit onderdeel is achtergrondinformatie geven bij de kritieke factoren en in kaart brengen wat de relevantie en beïnvloedbaarheid van de factoren is binnen de context van de organisatie.

5.5.1 De constructie van de methode

Er zijn mondelinge interviews afgenomen. Om deze interviews gestructureerd te laten verlopen is een interviewschema opgesteld, gebaseerd op de resultaten van het vragenlijstonderzoek. Het interview start met een algemene inleiding in het onderwerp: wat was kennisdeling ook alweer, hoe wordt kennis gedeeld. Vervolgens wordt in het interviewschema aandacht besteed aan de factoren. Er wordt ingegaan op de invloed, de beïnvloedbaarheid en de relevantie van de kritieke factoren voor kennisdeling. Dan wordt de respondent gevraagd naar een kritiek incident met betrekking tot het kennisgebied P&O op Enternet. Zo kan in kaart gebracht worden wat de belangrijkste ervaringen zijn van de gebruikers. Ten slotte wordt de respondent in de gelegenheid gesteld om nog in te gaan op aspecten van de vragenlijst die in het interview nog niet aan de orde gekomen zijn.

5.5.2 Afnameprocedure

Nadat de resultaten van de vragenlijst geanalyseerd waren, is een aselecte steekproef van vijf personen getrokken uit de respondenten die de vragenlijst ingevuld hebben. Van deze vijf medewerkers hebben twee personen positief gereageerd en deze personen waren bereid om mee te werken aan het interview.

Het karakter van deze interviews is verdiepend: het interview gaat in op achtergronden van de resultaten die uit de vragenlijst naar voren kwamen. Vanwege het verdiepende karakter is het niet mogelijk de antwoorden te coderen. Daarom is ervoor gekozen de resultaten te beschrijven en deze niet aan een tweede codeur voor te leggen.

6 Resultaten OplageNet

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het vooronderzoek worden gepresenteerd. Deze resultaten hebben samen met het literatuuronderzoek de basis gevormd voor het empirisch onderzoek, waarvan de resultaten besproken worden in de hoofdstukken acht, negen en tien.

Allereerst zal in dit hoofdstuk aandacht besteed worden aan de respondenten die mee hebben gewerkt. In § 6.2 worden de kritieke oorzaken genoemd die het falen van OplageNet hebben beïnvloed. De achtergronden bij deze kritieke oorzaken komen in § 6.3 aan de orde. De lessen die de respondenten hebben genoemd voor de toekomst worden beschreven in § 6.4. In de laatste paragraaf van het hoofdstuk (§ 6.5) wordt een algemene terugblik gegeven op de resultaten en de implicaties hiervan voor het vervolg van het empirisch onderzoek.

6.1 Respondenten

De respondenten zijn geselecteerd op basis van hun betrokkenheid bij het OplageNet. Het OplageNet kende verschillende groepen betrokkenen: de eigenaar, de projectgroep, per bedrijfsonderdeel een verantwoordelijke titelmanager en de klankbordgroep. Om er zeker van te zijn dat uit elke groep betrokkenen iemand geïnterviewd zou worden, is een selecte steekproef getrokken. Van elke groep zijn een of meerdere medewerkers benaderd. Geïnterviewd zijn vervolgens: twee medewerkers van de projectgroep, één lid van de klankbordgroep, één titelmanager en de directeur van het OplageBedrijf die eigenaar was van het project. Met dit totaal van vijf respondenten kan een breed beeld gegeven worden van de situatie, omdat uit elke groep betrokkenen minimaal één respondent geïnterviewd wordt.

6.2 Kritieke oorzaak mislukken OplageNet

Allereerst is gevraagd naar wat volgens de respondent de belangrijkste oorzaak was voor het mislukken van de implementatie van OplageNet. Deze oorzaken zijn door twee codeurs gekoppeld aan de kritieke factoren voor kennisdeling, waarbij alleen werd gecodeerd op basis van de zes algemene factoren (zoals structuur, cultuur, etc.). Van de vijf waarnemingen werden er vier gelijk gecodeerd. De vijfde waarneming werd door de eerste codeur niet in een categorie ingedeeld, terwijl de tweede codeur deze waarneming wel codeerde.

Twee van de vijf respondenten noemen een systeemgerelateerde factor als oorzaak voor het mislukken: OplageNet kwam op het moment dat Enternet ook net gelanceerd was. Medewerkers wisten niet met welk systeem ze nu moesten gaan werken, waar ze welk systeem voor konden gebruiken. Kritieke factoren zijn zowel inhoud als bruikbaarheid. Een andere respondent noemt technologie als belangrijke factor die tot gevolg had dat OplageNet geen geslaagd communicatiemiddel geworden is. Deze respondent geeft aan het systeem een 'onding' te vinden doordat er allerlei pop up screens op het scherm verschenen bij het openen van iets. Een respondent geeft aan dat er te weinig aandacht is geweest voor cultuurgerelateerde factoren; de doelen van het systeem zijn niet duidelijk gecommuniceerd en er is niet genoeg benadrukt wat de voordelen voor de medewerker waren om deel te nemen aan het uitwisselen van kennis via OplageNet. De laatste respondent geeft aan de oorzaak te zoeken in het ambitieniveau van de makers. Dit lag volgens hem te hoog waardoor het niet mogelijk was om te slagen in de doelen die de makers zich gesteld hadden.

Uit voorgaande beschrijvingen van de oorzaken kan afgeleid worden dat de oorzaken voor het mislukken van OplageNet gerelateerd zijn aan het systeem en de cultuur. Systeem werd door drie respondenten genoemd en cultuur door één respondent. De laatste respondent gaf een oorzaak die niet in te delen is in een van de zes hoofdfactoren.

6.3 Achtergronden bij kritieke oorzaken

De achterliggende redenen die de respondenten noemen bij de kritieke oorzaken komen behoorlijk overeen. Een belangrijke reden is volgens de respondenten dat medewerkers weinig betrokken waren bij het OplageNet, ze zagen het als een push van het management. De medewerkers hadden er niet om gevraagd en hadden het gevoel dat ze dit opgelegd kregen. Zoals een van de respondenten zegt: 'het management vond het een heel goed idee, maar volgens mij zagen de bedrijfsonderdelen het in de praktijk vooral als extra werk'.

Daarnaast was het moeilijk om de culturele barrières te doorbreken, zo zeggen twee respondenten. Deze ontstonden na een aantal opeenvolgende reorganisaties. Ook bestonden (en bestaan) binnen PCM weerstanden tegen het delen van bepaalde informatie. Uit concurrentieoverwegingen wil men zoveel mogelijk informatie voor zichzelf houden. Afzonderlijke bedrijfsonderdelen zien wel dat het nuttig kan zijn om informatie te delen maar dit zullen ze alleen doen als ze er direct baat bij hebben en als anderen het ook doen.

6.4 Lessen

De respondenten zijn gevraagd om op basis van wat ze verteld hebben aan te geven welke lessen getrokken kunnen worden voor de toekomst.

- ♦ Opereer op basis van een pull-strategie, medewerkers moeten er zelf aan toe zijn. De organisatie kan betrokkenheid creëren om dit proces te versnellen maar verder moeten medewerkers het zelf doen.
- ♦ Pas het ambitieniveau aan; houd rekening met de complexiteit van de organisatie door communicatieverbetering en informatie-uitwisseling te zien als een proces.
- ♦ Integreer systemen zodat medewerkers niet met verschillende systemen hoeven te leren werken.
- ♦ Pas simpele technologie toe.
- ♦ Zorg dat men binnen de afzonderlijke bedrijfsonderdelen op de hoogte is van belangrijke onderwerpen die spelen binnen PCM.
- ♦ Ga op zoek naar het gezamenlijke doel, men moet een reden hebben om kennis te delen.
- ♦ Er moet een goede balans zijn tussen de inspanning die je moet doen om iets op intranet te zetten en de opbrengst die dat heeft.
- ♦ Het moet centraal goed geregeld zijn, dat wil zeggen: er moet actief gestuurd worden zodat content geplaatst wordt en medewerkers gemotiveerd worden om het intranet te raadplegen.

De eerst genoemde les kan als cruciaal beschouwd worden. Er zou geen push-strategie ingezet moeten worden. Dit gebeurde bij het OplageNet wel, met de gedachte: "als het er is, gebruiken de medewerkers het wel". Maar voor deze push strategie was het nodig om veel informatie te publiceren, waarvoor de inzet van medewerkers nodig was. Er is bij het OplageNet te weinig aandacht geweest voor het motiveren van medewerkers om gebruik te maken van het nieuwe middel.

6.5 Afsluiting

Uit de resultaten van het eerste onderdeel van het empirisch onderzoek is duidelijk geworden wat een rol gespeeld heeft bij het mislukken van OplageNet. De oorzaken zijn systeem- en cultuurgerelateerd. Voor het vervolg van het empirisch onderzoek zijn de oorzaken an sich niet heel relevant omdat OplageNet niet meer bestaat. Belangrijker zijn de achtergronden die een rol speelden bij het mislukken van OplageNet en de lessen die hiervan geleerd kunnen worden. De belangrijkste onderwerpen waar in de toekomst op gelet moet worden zijn dat het systeem aansluit op de behoeften van medewerkers (geen push- maar pull-strategie), dat er rekening gehouden wordt met de bestaande culturele barrières en dat de technologie van het systeem simpel en doeltreffend is. In het vervolg van het onderzoek (interviews marketing, vragenlijst P&O en interviews P&O) zal hier aandacht aan worden besteed zodat duidelijk wordt of deze onderwerpen ook nu nog relevant zijn voor PCM.

7 Resultaten interviews Marketing

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met medewerkers en managers van marketingafdelingen gepresenteerd. Vanwege het explorerende karakter van de interviews wordt vooral op beschrijvende manier verduidelijkt wat respondenten van kennisdeling binnen PCM vinden. De onderzoeker heeft de resultaten zelf verwerkt. De beschrijving van de resultaten is geïnterpreteerd en hierbij is uitgegaan van het onderzoeksmodel zoals dat in hoofdstuk 2, de Probleemstelling, aan de orde kwam. Onderdelen hiervan zijn: de huidige mate van kennisdeling, de behoefte aan kennisdeling en de barrières ten opzicht van kennisdeling. Bij deze barrières, die uitgewerkt zijn in figuur 4.2, is vervolgens een onderscheid te maken naar de aanwezigheid, relevantie en beïnvloedbaarheid hiervan. Hier wordt dan ook aandacht aan besteed bij de analyse van de resultaten.

In § 7.1 wordt de herkomst van de respondenten in kaart gebracht. Vervolgens wordt de huidige mate van kennisdeling beschreven in § 7.2. Dan wordt in § 7.3 de behoefte aan kennisdeling in kaart gebracht. In § 7.4 komen de barrières die kennisdeling belemmeren aan bod. In § 7.5 is er aandacht voor de factoren die medewerkers zouden willen verbeteren. Dan wordt aandacht besteed aan de rol van Enternet in kennisdeling binnen PCM Uitgevers in § 7.6. Het hoofdstuk wordt afgesloten met § 7.7 waarin een algemene terugblik op de resultaten wordt gegeven.

7.1 Herkomst van de respondenten

Er zijn acht medewerkers van PCM geïnterviewd. Deze medewerkers zijn door middel van een selecte steekproef gekozen, zodat uit elk bedrijfsonderdeel een respondent geïnterviewd kon worden. Er is bij de bedrijfsonderdelen geïnformeerd welke personen (gedeeltelijk) verantwoordelijk zijn voor marketing en deze personen zijn benaderd. In totaal zijn vier medewerkers en vier managers van verschillende bedrijfsonderdelen geïnterviewd. De herkomst van de respondenten is weergegeven in tabel 8.1, waarin een opsplitsing gemaakt is in concurrerende en ondersteunende bedrijfsonderdelen. Uit de interviews is gebleken dat dit onderscheid relevant is, de respondenten van deze twee soorten bedrijfsonderdelen denken over sommige onderwerpen die in het interview naar voren komen verschillend.

Tabel 8.1: herkomst respondenten

Bedrijfsonderdeel	Aantal respondenten
<i>Concurrerende bedrijfsonderdelen</i>	5
Algemeen Dagblad	1
NRC Handelsblad	1
Trouw	1
de Volkskrant	1
Algemene Boeken	1
<i>Bedrijfsonderdeel ondersteunend</i>	3
Commercieel bedrijf	1
Grafisch bedrijf	1
Klantkenniscentrum	1

7.2 Huidige mate van kennisdeling

Met de respondenten is besproken hoe binnen het bedrijfsonderdeel en binnen PCM met kennisdeling omgegaan wordt. Zo kan beschreven worden wat de huidige mate van kennisdeling is. In de loop van het interview is de respondent ook gevraagd naar de belangrijkste factor die kennisdeling op dit moment bevordert. Dit komt ook aan de orde in deze paragraaf omdat dit samenhangt met de huidige mate van kennisdeling.

7.2.1 De complexiteit van de organisatie

Allereerst moet aangegeven worden dat de complexiteit van de organisatie invloed heeft op de mate van kennisdeling. De aanwezigheid van onderling met elkaar concurrerende bedrijfsonderdelen speelt een grote rol. Er zijn twee soorten bedrijfsonderdelen binnen PCM: concurrerende (5 respondenten) en ondersteunende (3 respondenten). In tabel 8.2 wordt de huidige kennisdeling en de factor die kennisdeling bevordert weergegeven. Hierbij is het van belang om op te merken dat de frequentie van de genoemde aspecten niet gelijk is aan het totale aantal respondenten omdat sommige respondenten meerdere aspecten genoemd hebben.

Tabel 7.2: huidige kennisdeling

Soort bedrijfsonderdeel	Huidige kennisdeling	Factor die kennisdeling bevordert
Dagbladen & Algemene boeken	- Noodzakelijke kennis (3) - Structureel via KKC en vast overleg (2) - Kennis die schaalvoordelen oplevert waarmee kosten bespaard kunnen worden (1)	- Cultuur (3) - Managementstijl (2)
Bedrijfsonderdeel ondersteunend (Commercieel bedrijf, Grafisch bedrijf, Klantkenniscentrum)	- Alleen op ad hoc basis (2) - Structuur voor kennisdeling ontbreekt (2) - Binnen eigen afdeling veel, binnen PCM verschuiving (1)	- Personeel (2) - Managementstijl (1)

Noot: de getallen tussen () in de kolommen 2 en 3 geven de frequentie van de genoemde aspecten aan.

7.2.2 Kennisdeling binnen concurrerende bedrijfsonderdelen

Uit tabel 7.2 blijkt dat de huidige kennisdeling onder te verdelen is in een aantal aspecten. Een deel van de respondenten van de concurrerende bedrijfsonderdelen geeft aan alleen noodzakelijke kennis te delen. Er wordt op structurele basis kennis gedeeld. Allereerst via het KlantKennisCentrum, dat gegevens van de markt en databases van klanten beheert en analyseert. Ook zijn er vaste overlegstructuren tussen bedrijfsonderdelen zoals het DM'ers (direct marketeers) overleg. De respondent van Algemene Boeken noemt de themabijeenkomsten die georganiseerd worden binnen Algemene Boeken als structurele manier om kennis te delen.

Ook blijkt uit tabel 7.2 dat deze respondenten cultuur en managementstijl noemen als factoren die kennisdeling bevorderen. Zij gaan hierbij ook uit van de huidige kennisdeling binnen hun eigen bedrijfsonderdeel en afdeling, waar meer kennisdeling plaatsvindt dan binnen PCM Uitgevers als overkoepelende organisatie. Er is een open cultuur die kennisdeling bevordert en er wordt veel kennis gedeeld via (in)formeel overleg. Volgens drie respondenten is cultuur de belangrijkste factor die op het moment binnen PCM kennisdeling bevordert: het informele circuit speelt binnen PCM een belangrijke rol. Twee andere respondenten vinden dat de managementstijl binnen hun afdeling en bedrijfsonderdeel kennisdeling bevordert.

7.2.3 Kennisdeling binnen ondersteunende bedrijfsonderdelen

Uit tabel 7.2 blijkt dat de respondenten van ondersteunende bedrijfsonderdelen vinden dat er niet structureel (genoeg) kennis gedeeld wordt, dit in tegenstelling tot de respondenten van de concurrerende bedrijfsonderdelen. De respondenten die noemen dat kennisdeling plaatsvindt op ad hoc basis, lichten in de interviews toe dat binnen PCM in de huidige situatie wel kennis gedeeld wordt, maar dat dit vooral komt doordat medewerkers het zelf doen omdat ze het nodig vinden. Deze respondenten geven aan het personeel de factor te vinden die kennisdeling het meest bevordert: mensen delen kennis omdat ze daar zelf het initiatief toe nemen. Bij deze respondenten bestaat

verder de indruk dat men binnen afzonderlijke bedrijfsonderdelen nu vaak het wiel opnieuw uit moet vinden, omdat binnen PCM een vaste structuur voor kennisdeling ontbreekt. Doordat afspraken over kennisdeling ontbreken, wisselt de mate waarin kennis gedeeld wordt per bedrijfsonderdeel. De derde respondent van ondersteunende bedrijfsonderdelen constateert dat binnen de eigen organisatie veel aandacht is voor kennisdeling, dit is volgens hem vooral te danken aan de factor managementstijl. Deze respondent geeft aan een verschuiving te zien in kennisdeling binnen PCM: drie jaar geleden werd er weinig kennis gedeeld, nu steeds meer.

7.2.4 Conclusie

Op basis van de resultaten die betrekking hebben op de huidige kennisdeling kan geconcludeerd worden dat respondenten van concurrerende bedrijfsonderdelen alleen noodzakelijke kennis delen en dit doen op een gestructureerde basis. De ondersteunende bedrijfsonderdelen beschrijven juist dat alleen kennis gedeeld wordt op ad hoc basis, als medewerkers daar zelf het initiatief toe nemen. Uit de gesignaleerde huidige kennisdeling komt de vraag naar voren hoeveel behoefte medewerkers aan kennisdeling hebben. Dit komt aan de orde in de volgende paragraaf.

7.3 Behoeftte aan kennisdeling

Vanwege de al eerder genoemde concurrentie tussen een aantal bedrijfsonderdelen varieert ook de behoefte aan kennisdeling. Ook in deze resultaten zijn twee groepen te onderscheiden: de concurrerende bedrijfsonderdelen en de bedrijfsonderdelen die een 'ondersteunende' functie in het bedrijfsproces hebben. Er zijn een aantal algemene punten genoemd door de respondenten die onafhankelijk van het soort bedrijfsonderdeel beschreven worden in § 7.3.3. Nauw verwant aan de behoefte aan kennisdeling is de soort kennis die gedeeld wordt. Dit komt ook in deze paragraaf aan de orde. In tabel 7.3 is weergegeven wat de behoefte aan kennisdeling is en welke kennis gedeeld zou moeten worden.

Tabel 7.3: behoefte aan kennisdeling

Soort bedrijfsonderdeel	Behoeftte aan kennisdeling	Soort kennis waar behoefte aan is
Dagbladen & Algemene boeken	- Zonder kennisdeling kom je er niet maar niet alles hoeft gedeeld te worden (2) - Alleen noodzakelijke kennis wil ik delen (1) - Wil kennis delen zodat niet het wiel op verschillende plaatsen uitgevonden wordt (1) - Noodzakelijk om ons werk goed te doen maar het moet niet verplicht zijn (1)	- Kwantitatieve klant-, markt en demografische kennis (3) - Algemene projectkennis, blauwdrukken van bepaalde werkzaamheden (3)
Bedrijfsonderdeel ondersteunend (Commercieel bedrijf, Grafisch bedrijf, Klantkenniscentrum)	- Grote behoefte, we doen ons werk veel beter als we bepaalde kennis standaard krijgen (2) - Er zijn verschillende dingen waar we altijd om moeten vragen terwijl die kennis gewoon gedeeld zou kunnen worden (1) - De hele organisatie heeft er belang bij om meer te delen (1) - We zijn afhankelijk van kennis van titels (1)	- Mensen met bepaalde kennis in overzicht plaatsen (1) - Kennis over acties van titels etc. (1) - Toekomstgerichte kennis i.p.v. alleen geschiedenis (1)

Noot: getallen tussen () in kolom 2 en 3 geven de frequentie van deze antwoorden aan.

Uit de tweede kolom van de tabel blijkt dat de soort opmerkingen die gemaakt zijn over de behoefte aan kennisdeling anders zijn voor Dagbladen & Algemene boeken dan voor ondersteunende bedrijfsonderdelen. Als de antwoorden opgeteld worden zou de indruk kunnen ontstaan dat de eerste groep meer behoefte heeft aan kennisdeling, dit is onjuist. Beide groepen hebben behoefte aan kennisdeling, maar de soort kennis waar behoefte aan is verschilt.

7.3.1 *Behoeftte van concurrerende bedrijfsonderdelen*

De eerste groep heeft behoefte aan kennisdeling als die kennis het werk voor alle bedrijfsonderdelen vergemakkelijkt of verbetert en als het schaalvoordelen oplevert. Men vindt dat niet alles gedeeld hoeft te worden maar alleen noodzakelijke kennis. Ook moet kennisdeling niet opgelegd worden. De soorten kennis die zij willen delen zijn kwantitatieve markt-, klant- en demografische kennis. Ook wordt aangegeven dat er behoefte is aan kennis over (afgeronde) projecten, zodat efficiënter gewerkt kan worden. Een voorbeeld dat één van deze respondenten geeft is dat van de krant in PDF-formaat. Kennis over hoe dit proces het beste kan worden ingericht is al bij andere onderdelen bekend, zij hebben de krant al in PDF formaat beschikbaar gesteld. Het zou handig zijn om hierover kennis te delen.

7.3.2 *Behoeftte van ondersteunende bedrijfsonderdelen*

Door meer informatie en kennis te delen kan deze groep zijn werk beter doen. Deze respondenten zien kennisdeling als een belangrijk proces in het dagelijkse werk, niet alleen om noodzakelijke dingen te delen maar ook kennis die op het eerste gezicht misschien niet noodzakelijk is. De ondersteunende bedrijfsonderdelen zijn in hun dagelijkse werk afhankelijk van een goede informatievoorziening en kennisdeling. Soorten kennis en informatie waar deze respondenten behoefte aan hebben: acties die kranten of boeken gepland hebben, een overzicht van mensen met specialistische kennis en toekomstgerichte kennis.

7.3.3 *Algemeen PCM Uitgevers*

Er spelen ook algemene onderwerpen een rol bij de behoefte aan kennisdeling. De behoefte aan kennisdeling gaat gepaard met een aantal voorwaarden waaraan voldaan moet zijn. Twee respondenten benadrukken het belang van de manier waarop kennis wordt gedeeld: het mag niet opgelegd worden. Kennisdeling moet volgens een andere respondent vooral bijdragen aan het behalen van persoonlijke doelen, deze respondent heeft geen behoefte aan kennis die zij niet kan gebruiken bij haar werk. Een ander ziet kennisdeling als olie tussen de scharnieren: het kan soms zonder, maar het maakt het werk een stuk gemakkelijker en het verbetert de sfeer als kennis gedeeld wordt. Ook wordt het belang van communicatie benadrukt.

7.4 **Barrières om kennis te delen**

De respondenten moesten uit zes algemene organisatiefactoren die factor te kiezen die in hun ogen de belangrijkste barrière is voor kennisdeling binnen PCM. In tabel 7.4 wordt weergegeven wat zij als belangrijkste barrière zien en wat de belangrijkste verbeterfactor is. De twee O's in het vakje linksboven geven aan dat twee respondenten van ondersteunende bedrijfsonderdelen managementstijl een belangrijke barrière vinden en dit tevens aanwijzen als verbeterfactor.

Tabel 7.4: belangrijkste barrière voor kennisdeling

Barrière	Verbeterfactor				
	Managementstijl	Structuur	Strategie	Systeem	Fysieke ind. gebouw
Managementstijl	O O				
Structuur			O C	C	C
Strategie			C		
Systeem					
Geen				C	

Noot: C staat voor concurrerende, O voor ondersteunende bedrijfsonderdelen.

Drie respondenten geven dezelfde barrière als verbeterfactor. Uit de tabel blijkt dat niemand de factor systeem als een barrière ziet. Structuur wordt daarentegen juist als een belangrijke barrière gezien: de helft van de respondenten noemt deze factor de belangrijkste barrière. Dit zijn voornamelijk respondenten van bedrijfsonderdelen die met elkaar concurreren (drie van de vier respondenten). Het feit dat bedrijfsonderdelen met elkaar concurreren, de onlogische opbouw van de organisatie, de vele reorganisaties en het feit dat kennis vaak niet structureel wordt vastgelegd, zijn redenen die genoemd worden voor het noemen van de structuur als barrière. Opvallend is dat niemand structuur als een verbeterfactor aanmerkt. Uit de interviews wordt duidelijk dat de respondenten de structuur van PCM Uitgevers zien als een vast gegeven, waar ze geen verbetermogelijkheden in zien.

Uit tabel 7.4 blijkt verder dat twee respondenten van ondersteunende bedrijfsonderdelen de factor managementstijl als barrière zien en deze ook benoemen als de belangrijkste verbeterfactor. Zij zijn beide zelf ook manager en bekijken de situatie vanuit hun leidinggevende positie. Volgens hen zou het management meer aandacht moeten besteden aan kennisdeling, managers zouden dit meer moeten belonen. Ook zou samenwerking meer beloond moeten worden. Het management zou een beleid op moeten stellen dat structuur geeft aan kennisdeling in de dagelijkse werkpraktijk. Ten slotte geven leidinggevers niet duidelijk aan wat voor resultaten ze van medewerkers verwachten.

Strategie wordt door één respondent genoemd als zowel barrière als verbeterfactor. De organisatie geeft niet duidelijk aan wat ze wil bereiken en welke kennis daarvoor nodig is. Bovendien draagt PCM geen duidelijke identiteit uit. Duidelijkheid is dus belangrijk, evenals een koppeling tussen strategie en kennisdeling.

De twee respondenten die het systeem als verbeterfactor noemen, hebben behoefte aan een centrale kennisbank. Deze respondenten vinden dat een systeem relatief gemakkelijk aan te passen is, het is de meest gemakkelijk beïnvloedbare factor. Volgens deze twee respondenten kost het meer tijd om andere factoren aan te passen omdat het onderwerpen zijn die gevoelig liggen. Het is overigens wel belangrijk dat het gebruik van een systeem gestimuleerd wordt, de respondenten geven aan dat het management hierin ook een rol speelt.

Naast bovenstaande, in tabel 7.4 genoemde barrières en verbeterfactoren heeft één respondent aangegeven dat er volgens hem meer aandacht besteedt zou moeten worden aan het structureel vastleggen van kennis. De toelichting van deze respondent gaat in op het feit dat men projecten of problemen meestal afsluit terwijl de volgende werkzaamheden alweer in gang zijn gezet, waardoor er niet veel opgeschreven wordt over de afgeronde projecten of werkzaamheden. Hierbij wordt niet de

structuur van de organisatie bedoeld als verbeterfactor, maar het structureel vastleggen van kennis. Dit kan geplaatst worden onder hoofdfactor personeel, welke betrekking heeft op hoe medewerkers kennis opslaan en zoeken.

7.5 Rol van Enternet in kennisdeling

In de interviews is gevraagd wat de rol van een systeem als Enternet nu is en zou kunnen zijn om kennisdeling te verbeteren. In tabel 7.5 is beknopt weergegeven hoe de respondenten van de twee verschillende soorten bedrijfsonderdelen dit zien. De frequenties in deze tabel zijn opgeteld niet gelijk aan het aantal respondenten omdat meerdere antwoorden mogelijk waren. In de tweede kolom is aangegeven welke rol Enternet nu speelt. In de derde kolom wordt duidelijk welke punten volgens de respondenten aandacht behoeven bij het veranderen en verbeteren van Enternet. In de vierde kolom staat de kennis die de respondenten graag via Enternet zouden raadplegen.

Tabel 7.5: Enternet en kennisdeling

Soort bedrijfsonderdeel	Rol die Enternet nu speelt	Gewenste soort kennis op Enternet	Belangrijke aandachtspunten voor de toekomst
Dagbladen & Algemene boeken	- Algemene faciliteit: vervult informatiefunctie - Eigen intranet belangrijker voor kennisdeling - Niet relevant voor dagelijks werk - Neem er geen tijd voor - Zorgt voor betrokkenheid - Mooie plek om centrale kennisbank op te plaatsen - Geen enkele, ik heb Enternet nog nooit bezocht	- Blauwdrukken van belangrijke werkprocessen in de vorm van checklists en modellen - Project kennis (2) - Acties van titels, relevant cijfermateriaal bijv. Cebuco, CBS, etc. (3)	- Duidelijkheid over hoe kennis te expliciteren - Aandacht voor gevoeligheid van de informatie - Neem personen met kennis op in plaats van alle kennis op te schrijven - Promoten van gebruik door managers - Hoe open ben je over bepaalde zaken?
Bedrijfsonderdeel ondersteunend (Commercieel bedrijf, Grafisch bedrijf, Klantkenniscentrum)	- Basis is goed - Neem er de tijd niet voor - Niet relevant voor dagelijks werk. - Helpt niet bij bereiken doelen - Het is een middel dat een belangrijke rol kan spelen, maar dat doet het nu nog niet - Neem er te weinig tijd voor	- Informatie voor management over bijv. managementstijl, tips & functioneringsgesprek. - Project kennis - Klantkennis, productkennis, nieuwe acties	- Brede bibliotheek zodat relevante informatie gevonden kan worden - Duidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor beheer en inhoud - Hoe formaliseer je? - Aandacht voor autorisatie

Noot: getallen tussen () in kolom 2 geven de frequentie van deze antwoorden aan.

Uit de tabel kan afgeleid worden dat er geen verschillen bestaan tussen de soorten bedrijfsonderdelen. Beide groepen denken ongeveer hetzelfde over de rol van Enternet. De rol van Enternet in kennisdeling is op dit moment beperkt; het is 'een algemene faciliteit die een informatiefunctie vervult' zegt de een. 'Het kan een belangrijke rol spelen maar dat doet het nu nog niet' zegt een ander. Opmerkingen die vaker gemaakt worden zijn ook dat het geen relevante kennis of informatie biedt voor het dagelijkse werk en dat men er de tijd niet voor neemt. Een respondent van de concurrerende bedrijfsonderdelen heeft Enternet nog nooit bezocht en heeft geen idee wat de voordelen zouden kunnen zijn. Deze persoon geeft wel aan dat hij denkt beter op de hoogte te zijn van algemene informatie over PCM als hij Enternet zou bezoeken. Een belangrijke opmerking die één van de respondenten plaatste bij zijn beschrijving van de rol die Enternet nu speelt is dat hij slechts in beperkte mate behoefte heeft aan de inzet van Enternet voor het delen van kennis, hiervoor ziet hij het eigen intranet (titelspecifiek) als het meest geschikte middel. Deze respondent vindt Enternet wel geschikt voor het delen van informatie die voor alle bedrijfsonderdelen relevant is. Twee respondenten

geven aan dat ze het Enternet weinig bezoeken omdat ze er in de drukte van de dagelijkse werkzaamheden niet aan toekomen; ze nemen er geen tijd voor.

Een mogelijke verbetering is dat er meer relevante kennis op Enternet komt, waardoor medewerkers hun werk beter uit kunnen voeren. Het medium moet een bijdrage leveren aan het dagelijkse werk. Deze kennis staat in de derde kolom van tabel 7.5. Vooral genoemd zijn projectkennis en informatie die voor marketing relevant is. Onder dit laatste vallen bijvoorbeeld cijfermateriaal dat de markt en de klant beschrijft, nieuwe acties van concurrenten en nieuwe producten.

Ook is in de interviews ingegaan op de vraag of Enternet een rol zou kunnen spelen in het verbeteren van kennisdeling. Alle respondenten vinden dat dit zo is. Een aantal aandachtspunten zijn belangrijk voor de toekomst van Enternet, deze staan in de vierde kolom van tabel 7.5. Een belangrijk punt is de vraag hoe bepaalde kennis te expliciteren is, welke taal daarbij gekozen moet worden en hoe gezorgd kan worden dat medewerkers iets met de kennis kunnen. Direct gerelateerd aan dit punt is de mate van specificiteit: wordt de kennis in algemene termen gepresenteerd of gaat het diep op materie in en heb je er als lezer voorkennis voor nodig? Ook het punt van gevoelige informatie is door drie respondenten genoemd. Ten eerste speelt een rol dat, hoewel het Enternet een intranet is, journalisten informatie van Enternet soms extern gebruiken. Ten tweede is sommige informatie die op Enternet komt bedrijfszonderdeel specifiek. Het feit dat Enternet voor iedereen toegankelijk is, weerhoudt sommige mensen ervan om bepaalde informatie te plaatsen. Door de juiste manier van toegang te hanteren, kan hier een oplossing aan geboden worden. Dit maakt autorisatie tot een punt van aandacht. Twee laatste onderwerpen die een rol spelen bij Enternet als medium voor kennisdeling zijn de promotie van het gebruik van Enternet en duidelijkheid over de verantwoordelijkheden die samenhangen met de inhoud van Enternet.

7.6 Afsluiting

Uit de resultaten van de explorerende interviews met marketing medewerkers wordt duidelijk dat binnen de afzonderlijke bedrijfsonderdelen en eigen afdelingen meer kennis gedeeld wordt dan binnen PCM Uitgevers als geheel. Er wordt binnen PCM wel structureel kennis gedeeld via bijvoorbeeld vaste overlegstructuren. Binnen de eigen bedrijfsonderdelen en afdelingen is de cultuur geschikt voor kennisdeling. De ondersteunende bedrijfsonderdelen hebben een grotere informatiebehoefte dan de concurrerende bedrijfsonderdelen, omdat zij voor het goed uitvoeren van hun taken werkelijk afhankelijk zijn van deze informatie. De concurrerende bedrijfsonderdelen hebben weerstand tegen het delen van sommige kennis omdat hiermee hun concurrentiepositie verzwakt zou kunnen worden.

Over het algemeen staan de marketingmedewerkers niet afwijzend ten opzichte van kennisdeling. Er zijn wel een aantal aandachtspunten voor het verbeteren van kennisdeling. Deze aandachtspunten hebben betrekking op verschillende factoren die in de interviews naar voren kwamen als barrières en/of verbeterfactoren: managementstijl, systeem, strategie en structuur.

Op dit moment speelt Enternet nog geen rol in kennisdeling, het is nu slechts een algemeen middel voor informatievoorziening. De rol van Enternet wordt door alle medewerkers als een mogelijke positieve bijdrage aan het verbeteren van kennisdeling gezien. Om te zorgen dat Enternet kennisdeling kan verbeteren zijn een aantal veranderingen nodig en moet rekening gehouden worden met een aantal voorwaarden. Deze hangen samen met de explicitering en specificiteit van kennis, vertrouwen (de gevoeligheid van informatie en autorisatie), de promotie van het gebruik van Enternet en duidelijkheid over verantwoordelijkheid voor de inhoud van Enternet.

Over de kritieke factoren kunnen een aantal conclusies getrokken worden. Allereerst blijkt dat de structuur een belangrijke barrière is voor kennisdeling. Deze hoofdfactor wordt door de respondenten echter niet beschouwd als relevant of beïnvloedbaar; de structuur van de organisatie wordt gezien als een vast gegeven. De cultuur is geschikt voor kennisdeling, vooral binnen de eigen afdeling en het eigen bedrijfsonderdeel. Managementstijl wordt gezien als een relevante en beïnvloedbare factor, die nu in de organisatie niet optimaal is ingericht om kennisdeling te verbeteren. Strategie wordt genoemd als niet optimaal ingericht maar wel relevant en beïnvloedbaar. Personeel is een belangrijke factor die

bevorderend werkt voor kennisdeling. Tenslotte is het systeem een relevante factor; respondenten zien een toegevoegde waarde van een systeem als Enternet bij kennisdeling. Hiervoor zijn verbeteringen wel noodzakelijk. Ook vinden de respondenten het systeem een factor die beïnvloedbaar is.

In het vervolg van deze scriptie zal duidelijk worden hoe over deze onderwerpen gedacht wordt door een ander onderdeel van de organisatie: P&O medewerkers vulden een vragenlijst in.

8 Resultaten vragenlijst P&O

In dit hoofdstuk en het volgende worden de resultaten gepresenteerd van het empirisch onderzoek dat is uitgevoerd naar kennisdeling bij de P&O-gemeenschap in de organisatie. Dit onderzoek valt uiteen in twee delen: de vragenlijst en de interviews. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de resultaten van de vragenlijst. Het is belangrijk om bij de interpretatie van de resultaten in de gaten te houden dat het gaat om percepties van medewerkers en niet om feiten.

Eerst zal aandacht besteed worden aan de respons en de herkomst van de respondenten in § 8.1. Dan worden resultaten met betrekking tot kennisdeling in het algemeen besproken. In § 8.3 wordt ingegaan op de middelen voor kennisdeling. In de paragrafen 8.4 tot en met 8.9 worden de resultaten met betrekking tot de kritieke factoren die samenhangen met kennisdeling beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met § 8.10 waarin een algemene reflectie op de resultaten wordt gegeven.

8.1 Respons en beschrijving van de respondenten

Er zijn 57 vragenlijsten verstuurd. In totaal hebben 30 respondenten de vragenlijst ingevuld. Hiermee komt het responspercentage op 53%. In tabel 8.1 wordt een aantal kenmerken van de respondenten weergegeven: de leeftijd, het geslacht en de functiecategorie. Ook staan in deze tabel de gegevens zoals die binnen PCM Uitgevers en binnen de P&O groep werkelijk zijn.

Tabel 8.1: kenmerken respondenten

	Categorie	N	Frequentie	Werkelijke frequentie
Leeftijd	Tot en met 30 jaar	1	3%	14%
	31 tot en met 40 jaar	6	20%	28%
	41 tot en met 50 jaar	14	47%	29%
	51 tot en met 60 jaar	8	27%	28%
	Ouder dan 60 jaar	1	3%	1%
	Totaal	30	100%	100%
Functie	Hoofd P&O	5	17%	13%
	P&O-manager	7	23%	15%
	P&O-assistent	3	10%	16%
	Administratief medewerker	7	23%	18%
	P&O-medewerker	2	7%	10%
	Stafmedewerker	3	10%	9%
	Anders, namelijk:	3	10%	9%
	Medewerker Loopbaancentrum			
	Directiesecretaresse			
	Projectmedewerker			
	Totaal	30	100%	100%
Geslacht	Man	11	36,7%	60%
	Vrouw	19	63,3%	40%
	Totaal	30	100%	100%

Uit tabel 8.1 blijkt dat relatief veel respondenten in de leeftijd van 41 tot 50 jaar gereageerd hebben. Voor de functies van de respondenten geldt dat de verdeling van de respondenten die de vragenlijst ingevuld hebben ongeveer overeenkomt met de werkelijke functieverdeling. Het geslacht van de respondenten wijkt af van de werkelijkheid: meer vrouwen hebben gereageerd. Over het algemeen kan gesteld worden dat er in de resultaten van de vragenlijst geen grote afwijkingen zijn van de verdeling van leeftijd, functie en geslacht zoals deze in werkelijkheid zijn.

De functiecategorie is voor analyse verder onderverdeeld in een categorie 'management' en een categorie 'uitvoerenden'. Er is in geen van de analyses die verderop in deze paragrafen beschreven worden verschil aangetoond tussen deze twee groepen. Het onderscheid wordt verder achterwege gelaten in dit hoofdstuk: management medewerkers en uitvoerend medewerkers denken hetzelfde over kennisdeling en de factoren die hierbij een rol spelen.

8.2 Kennisdeling algemeen

8.2.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de vraag hoe het proces van kennisdeling binnen de P&O gemeenschap in het algemeen beschreven kan worden. De mate van kennisdeling en de mate waarin binnen PCM Uitgevers kennisdeling gefaciliteerd wordt zijn bevraagd. In subparagraaf 8.2.2 worden de resultaten van de mate van kennisdeling beschreven. In paragraaf 8.2.2 wordt de mate waarin PCM Uitgevers kennisdeling faciliteert besproken. In onderstaande paragrafen en tabellen zijn geen resultaten met betrekking tot de wenselijkheid en de noodzakelijkheid van kennisdeling opgenomen, hoewel dit wel bevraagd is. De respondenten antwoordden eenduidig op deze vragen: kennisdeling is gewenst en noodzakelijk, hoewel dit meer gewenst en noodzakelijk is op afdelingsniveau en minder op hoger niveau (PCM Uitgevers). Dit komt overeen met eerder onderzoek, bijvoorbeeld van Yang (2004). Hieruit bleek ook dat medewerkers het belang en de noodzaak van kennisdeling inzien.

8.2.2 Mate van kennisdeling

De mate van kennisdeling binnen PCM Uitgevers is gemeten op drie niveaus: de eigen afdeling, het eigen bedrijfsonderdeel en PCM Uitgevers. In tabel 8.2 staan de resultaten van deze vragen.

Tabel 8.2: kennisdeling algemeen

Mate van kennisdeling	N Frequentie	Vaak	Geregeld	Soms	Bijna nooit	Nooit	Weet niet
Binnen mijn afdeling wordt kennis gedeeld	30 100%	14 47%	12 40%	4 13%	- -	- -	- -
Binnen mijn bedrijfs-onderdeel wordt kennis gedeeld	30 100%	2 7%	15 50%	10 33%	2 7%	- -	1 3%
Binnen PCM Uitgevers in het algemeen wordt kennis gedeeld	30 100%	1 3%	6 20%	16 53%	3 10%	1 3%	3 10%

Bij de mate van kennisdeling is duidelijk een verschil te zien tussen afdeling, bedrijfsonderdeel en PCM Uitgevers. Er wordt minder kennis gedeeld naarmate de omgeving breder wordt: de mate van kennisdeling is het hoogst binnen de afdeling en het laagst binnen PCM Uitgevers in het algemeen.

8.2.2 Faciliteren kennisdeling

De resultaten die betrekking hebben op de mate waarin PCM Uitgevers kennisdeling ondersteunt staan in tabel 8.3.

Tabel 8.3: faciliteren kennisdeling binnen PCM

Faciliteren kennisdeling	N Frequentie	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens	Weet niet
Binnen PCM Uitgevers wordt kennisdeling goed gefaciliteerd	30 100%	-	7 23%	11 37%	11 37%	1 3%	-

Uit tabel 8.3 blijkt dat medewerkers niet tevreden zijn over het mogelijk maken van kennisdeling binnen de organisatie. Slechts 23% vindt dat kennisdeling goed gefaciliteerd wordt. De meeste medewerkers antwoorden op de stelling neutraal (37%) of zijn het ermee oneens (ook 37%). Er is de medewerkers gevraagd een toelichting te geven op deze vraag. Het was niet mogelijk om deze toelichtingen goed te coderen, daarom is een compleet overzicht van de gegeven antwoorden opgenomen in tabel 8.4.

Tabel 8.4: toelichting faciliteren kennisdeling binnen PCM Uitgevers

Rij nr.	Toelichting	Frequentie
1	Geen toelichting gegeven	8
2	Enternet / P&O workshops/ andere titelgerichte intranetten / telefonische contacten.	3
3	Veel "loopt" via Enternet. Niet iedereen heeft toegang.	1
4	Binnen P&O wordt wel gestreefd naar kennisdeling en er vinden ook thema-bijeenkomsten plaats. Wordt gefaciliteerd. In verband met een hoge werkdruk ligt mijn prioriteit er niet. Er is binnen PCM weinig kennis op mijn vakgebied, doe ik via de beroepsvereniging.	1
5	Er is een onderscheid te maken tussen PCM (P&O-vakgebied) en het bedrijfsonderdeel. Vooral binnen P&O zijn er regelmatig bijeenkomsten, bilateralen en andere vormen van overleg waarin de kennis gedeeld wordt.	1
6	Er is kennis / er zijn middelen, maar men gedraagt zich niet zo dat kennis gedeeld wordt	1
7	Er is veel informatie, misschien zelfs te veel waardoor je vaak door de bomen het bos niet meer ziet en ook soms daarom informatie die echt voor jou van belang is over het hoofd ziet.	1
8	Kennis wordt middels regelingen aangeboden maar nauwelijks besproken. Echt kennis opdoen kan alleen door zaken ook goed door te spreken.	1
9	De infrastructuur is er wel, maar het gedrag is daarop niet aangepast.	1
10	Er zijn mogelijkheden om kennis te delen maar het gebruik ervan wordt te weinig gestimuleerd (of verplicht gesteld).	1
11	Eilanddenken binnen bedrijfsonderdelen waardoor er veel onnodige dingen als geheim worden gezien.	1
12	Er zijn geen systemen binnen PCM die dit ondersteunen. Veel bedrijfsonderdelen 'leven in een eigen wereld'.	1
13	Sterke scheiding van business activiteiten/ deels ingegeven door onderlinge concurrentieverhoudingen. Voorts decentrale besturingsfilosofie.	1
14	Je merkt maar mondjesmaat over informatie binnen PCM.	1
15	Niet iedereen hoeft/moet op de hoogte te zijn van alle ontv. binnen PCM. Enter is voor mij wel handig en als ik tijd heb Enternet. Toch is het voor mijn werk wenselijk om beter & meer van ontwikkelingen op de hoogte te zijn, dat ik deze informatie automatisch krijg.	1
16	Er is geen blauwdruk voor kennisdeling, noch organisatorisch, noch technisch.	1
17	Informatie/kennis die ik nodig heb, is soms moeilijk te achterhalen. Ook komt voor dat op een later moment (als iets is uitgezocht) blijkt dat een collega hier ook mee te maken heeft gehad, dan is het te laat.	1
18	Heb het idee dat er nog te weinig gebruik wordt gemaakt van kennis onderling. Afdelingen P&O kunnen veel meer samenwerken door kennis te delen en niet allemaal het wiel uit te vinden.	1
19	Er wordt twee keer het wiel uitgevonden. Leermomenten van anderen worden niet gedeeld. Het is van groot belang dat we ervaringen uitwisselen maar dit gebeurt nu te weinig.	1
20	Wat mij betreft weet men hier niet eens wat het betekent. De afdeling documentatie is goed toegankelijk maar niet bedoeld voor niet-journalisten.	1
21	Weinig incentives, weinig middelen. Vooral vraaggestuurd, niet aanbodgestuurd.	1
22	Wat ik er van merk, valt tegen. Misschien is het op andere onderdelen wel beter geregeld.	1
	Totaal	30

Uit de rijen 2,4 en 5 uit tabel 8.4 blijkt dat vijf respondenten een vrij positief antwoord geven. Er worden door de drie respondenten van rij nr. 2 opsommingen gegeven van de middelen die binnen PCM kennisdeling faciliteren. De andere respondenten geven een beschrijving van de mogelijkheden die er binnen P&O zijn om kennis te delen.

De andere toelichtingen zijn negatiever van aard. Het is lastig om deze antwoorden te categoriseren, daarom is dit niet gedaan. Uit de toelichtingen wordt duidelijk dat kennisdeling binnen PCM niet goed gefaciliteerd wordt. Sommige respondenten noemen dat er wel faciliteiten zijn (rijen 6 tot en met 9), maar dat er toch geen kennis gedeeld wordt. Het gedrag in de organisatie is niet gericht op kennisdeling (zie rij 6 en 9). Ook zeggen sommige respondenten dat er weinig gebruik gemaakt wordt van beschikbare kennis (zie rij 18 tot en met 22)

Er zouden een aantal dingen kunnen worden veranderd om kennisdeling tussen medewerkers te verbeteren. Zo zou het gedrag van medewerkers en managers moeten worden veranderd om kennisdeling te verbeteren. Ook zou het 'eilanddenken' binnen PCM moeten veranderen. Tenslotte zou er meer gestructureerd kennis gedeeld kunnen worden (zie bijvoorbeeld rij 16).

8.3 Middelen

Gerelateerd aan de vraag of kennisdeling goed gefaciliteerd wordt is de respondenten gevraagd welke middelen het meest gebruikt worden en het meest geschikt zijn voor kennisdeling. De respondenten konden hierbij kiezen uit een lijst van middelen en mochten maximaal drie middelen aankruisen, zodat duidelijk wordt welke zij het belangrijkste vinden. Op deze manier ontstaat inzicht in de meest gebruikte en meest geschikte middelen.

In tabel 8.5 staan de resultaten. De grijs gearceerde onderdelen van de tabel geven aan hoeveel respondenten hetzelfde middel noemden als meest gebruikt én meest geschikt. Een voorbeeld: het getal 21 in het grijze vakje linksboven betekent dat 21 respondenten interne bijeenkomsten zowel zien als het meest gebruikte als het meest geschikte middel. Niet alle respondenten kruisten drie middelen aan. Voor 'meest geschikt' werden in totaal 81 middelen aangekruist. In de categorie 'meest gebruikt' werden 84 middelen aangekruist. In de rij en kolom met 'totalen' zijn de frequentiepercentages berekend over het totaal aantal respondenten.

Tabel 8.5: middelen voor kennisdeling

Meest gebruikt	Meest geschikt							
	Via interne bijeenkomsten / werkberekeningen etc.	Via informatietechnologie	Via informele face to face contacten	Via evaluaties van afgesloten projecten	Via (interne of externe) opleidingen etc.	Via rapporten en handleidingen	Via archief, bibliotheek en documentatieservices	Via de inrichting van het gebouw
Via interne bijeenkomsten/ werkberekeningen/vergaderingen	21			3	1		1	
								26 87%
Via informatietechnologie (bijvoorbeeld Enternet)		5	2	1	5	1	1	
								15 50%
Via informele face-to-face contacten		6	6	2				1
								15 50%
Via evaluaties van afgesloten (gelukke of mislukte) projecten			1	2	1	1		
								5 17%
Via opleidingen, cursussen, lezingen of seminars		3		1	2			
								6 20%
Via rapporten en handleidingen		3	2	3	1	1	1	
								11 37%
Via archief-, bibliotheek- en documentatieservices	1		1				1	
								3 10%
Via de inrichting van het gebouw								
Weet niet	1							
Totaal van meest geschikte middelen	24	18	12	12	10	3	4	1
% van totaal aantal respondenten	80%	60%	40%	40%	33%	10%	13%	3%

Uit de tabel blijkt dat het middel dat het meest gebruikt wordt ook het meest geschikt is: interne bijeenkomsten, werkberekeningen en vergaderingen wordt het vaakst genoemd. De andere middelen worden door de respondenten niet altijd evenveel gebruikt als dat ze geschikt bevonden worden. Uit tabel 8.5 blijkt duidelijk dat de top drie van meest gebruikte en meest geschikte middelen gelijk is. Op de eerste plaats internet bijeenkomsten. Op twee staat informatietechnologie en op drie staat informele face to face contacten. Als dit laatste middel opgeteld wordt bij interne bijeenkomsten, wat ook een face to face contact is maar dan formeel, dan komt face to face contact op de eerste plaats van de top drie van meest gebruikte en meest geschikte middelen terecht.

Positief is dat 60% van de respondenten het middel informatietechnologie geschikt vindt voor kennisdeling. Nu is het volgens 50% één van de meest gebruikte middelen. Hieruit blijkt dat er nog optimalisatie mogelijk is met betrekking tot kennisdeling via Enternet. Het wordt immers door de helft gezien als één van de meest gebruikte middelen, en door 60% als één van de meest geschikte middelen.

Opvallend is verder dat de respondenten evaluaties van afgesloten projecten een geschikt middel vinden, 40% noemt dit. Het middel wordt echter weinig gebruikt (17% noemt het als één van de meest gebruikte middelen). Er zou aandacht besteed kunnen worden aan het structureel evalueren van projecten. Rapporten en handleidingen daarentegen worden redelijk vaak gebruikt (37%) en niet erg geschikt bevonden (10%). Het opstellen van rapporten en handleidingen zou kunnen verminderen.

8.4 Kennisdeling via Enternet

Naast de kritieke factoren voor kennisdeling die de basis vormden voor deze vragenlijst zijn over de factor 'systeem' ook een aantal algemene vragen gesteld. Ten eerste is het bezoek per week bevraagd. Ook konden de respondenten drie doelen kiezen die zij hadden bij het bezoeken van Enternet. Zo kan de stand van zaken beschreven worden met betrekking tot Enternet als middel om kennis te delen. Niet alle respondenten hebben drie doelen aangekruist, in totaal zijn 82 antwoorden aangekruist. De percentages zijn genomen over het totaal aantal respondenten. In tabel 8.6 staan de resultaten van deze algemene vragen.

Tabel 8.6: bezoek Enternet

	N	Frequentie
Bezoek per week		
Dagelijks	22	73%
3 à 4 keer per week	4	13%
1 à 2 keer per week	3	10%
Minder dan 1 keer per week	1	3%
Totaal	30	100%
Doel bezoek		
Een telefoonnummer opzoeken	28	93%
Op de hoogte blijven van het nieuws	19	63%
Boeken bestellen	11	37%
Informatie zoeken waarmee ik mijn werk beter kan doen	11	37%
Kijken of er nieuwe informatie op staat	8	27%
Informatie plaatsen	3	10%
Het prikbord bekijken	2	7%

Alle respondenten bezoeken Enternet wel eens. Een ruime meerderheid (73 %) bezoekt Enternet dagelijks. De doelen die de respondenten noemen voor het bezoek aan Enternet zijn in de eerste plaats het zoeken van informatie zoals telefoonnummers en het op de hoogte blijven van het nieuws. Op de vierde plaats komt het zoeken van informatie waarmee medewerkers hun werk beter kunnen doen (37%). Het Enternet is nu in de eerste plaats een middel voor medewerkers om informatie te zoeken, dit beeld bestaat in de organisatie ook al.

Op basis van tabel 8.6 kan de indruk ontstaan dat maar weinig mensen informatie op Enternet plaatsen. Deze resultaten komen echter overeen met de mogelijkheid dat iemand iets plaatst: in totaal kunnen 6 medewerkers uit de P&O-gemeenschap kennis en informatie op Enternet plaatsen. Dit is 10% van de populatie. Uit de resultaten blijkt dat ook 10% van de respondenten informatie plaatsen als één van de doelen om Enternet te bezoeken noemt.

De stellingen die vervolgens aan de respondenten werden voorgelegd gingen over de kritieke factoren voor kennisdeling (bruikbaarheid, technologie en inhoud) waar een systeem aan moet voldoen. Een

voorbeeld van zo'n stelling is: 'Het Enternet is gebruiksvriendelijk'. De vijf stellingen vormen samen een betrouwbare schaal, met een Cronbach's alpha van 0,68. Hiermee kan een uitspraak gedaan worden over het functioneren van het systeem, gebaseerd op de kritieke factoren. De gemiddelde score is 2,61 op een schaal van 1 (positief) tot 5 (negatief), met een standaarddeviatie van 0,61. Hiermee geven de respondenten aan tussen mee eens en neutraal ten opzichte van de stellingen te staan. Het Enternet scoort gematigd positief. In tabel 8.7 staan de gemiddelde scores op de afzonderlijke stellingen die betrekking hebben op Enternet.

Tabel 8.7: stellingen Enternet

Stellingen over Enternet	N	Gemiddelde score	Standaard deviatie
1 Het Enternet is gebruiksvriendelijk	30	2,77	,77
2 Ik kan informatie die relevant is voor mijn werk vinden op Enternet	30	2,63	,77
3 Het Enternet is een geschikt medium om kennis op te slaan	30	2,10	,76
4 Het Enternet vergemakkelijkt kennisdeling tussen collega's	30	2,50	1,08
5 De informatie op Enternet is up to date	30	3,07	1,14

Uit de tabel blijkt dat stelling 5, over of de informatie up to date is, het laagst scoort. De respondenten staan neutraal ten opzichte van deze stelling, wat aangeeft dat de informatie op Enternet niet altijd up to date is. In de kritieke factor 'inhoud' zouden verbeteringen kunnen worden aangebracht. De hoogste score krijgt de derde stelling, over de geschiktheid van Enternet als medium om kennis op te slaan. Medewerkers vinden dit een relatief goed medium voor het opslaan van kennis. Uit de resultaten van de vragenlijst blijkt niet waarom Enternet hiervoor nog niet wordt ingezet, de resultaten van andere onderdelen van het onderzoek geven daar meer inzicht in. De respondenten vinden verder dat Enternet kennisdeling tussen collega's vergemakkelijkt, deze stelling wordt gescoord tussen mee eens en neutraal.

8.5 Strategie

De strategiefactoren werden bevraagd met behulp van zes stellingen, die samen een intern consistente schaal vormen (Cronbach's alpha: 0,72). De gemiddelde score voor de factor strategie is 2,9 met een standaarddeviatie van 0,64. Dit wil zeggen dat de respondenten neutraal staan ten opzichte van de kritieke factoren die hier onder vallen. De respondenten hebben geen duidelijke mening over in hoeverre binnen PCM aan de kritieke factoren voldaan is.

Om iets meer te kunnen zeggen over de richting waarin de respondenten denken zijn de stellingen en de gemiddelde score hierop apart in tabel 8.8 gezet.

Tabel 8.8: strategiefactoren

Stellingen over strategiefactoren	N	Gemiddelde score	Standaard deviatie
1 Mijn direct leidinggevende betreft mij bij belangrijke beslissingen over onze afdeling	30	2,30	1,06
2 Ik kan meebeslissen over zaken die met het werk te maken hebben	30	2,27	,87
3 Als er binnen mijn afdeling een visie, missie en/of strategie opgesteld wordt, dan word ik hierbij betrokken	30	2,17	,83
4 Als er binnen mijn BO een visie, missie en/of strategie opgesteld wordt, dan word ik hierbij betrokken	30	2,93	,91
5 Als er binnen PCM een visie, missie en/of strategie opgesteld wordt, dan word ik hierbij betrokken	30	3,87	1,07
6 Het belang van kennisdeling komt naar voren in de strategie van PCM Uitgevers	30	3,87	1,11

Er is een T-toets uitgevoerd om te bepalen of er een significant verschil is tussen de betrokkenheid bij het opstellen van de strategie op afdelings- en op bedrijfszonderdeelniveau, dit zijn de stellingen drie en vier. Hieruit blijkt dat respondenten meer betrokken worden bij de strategie van de afdeling dan bij de strategie van het bedrijfszonderdeel ($t = -5,01$; $p < 0,05$) of PCM Uitgevers ($t = -10,99$; $p < 0,05$). Uit de gemiddelde scores blijkt verder dat de respondenten niet vinden dat het belang van kennisdeling naar voren komt in de strategie van PCM Uitgevers. De score op deze stelling is 3,87; wat betekent dat men het oneens is met de stelling.

Naast deze gemiddelde scores is door middel van een correlatieanalyse (Pearson's correlatiecoëfficiënten zijn berekend) gekeken of er een verband bestaat tussen de stellingen over de strategie en de mate van kennisdeling binnen respectievelijk afdeling, bedrijfszonderdeel en PCM Uitgevers (tabel 8.2). Dit is interessant omdat hiermee duidelijk wordt of de strategiefactoren samenhang vertonen met de mate van kennisdeling.

Er is geen significante correlatie gevonden tussen de variabelen met betrekking tot de mate van kennisdeling (tabel 8.2) en de stellingen over betrokkenheid bij de strategie uit tabel 8.8 (resp. per afdeling, bedrijfszonderdeel en PCM Uitgevers). Er is wel een verband aangetoond tussen de laatste stelling 'het belang van kennisdeling komt naar voren in de strategie van PCM Uitgevers' en de mate van kennisdeling binnen PCM Uitgevers. Dit verband heeft een Pearson's correlatie van 0,52 ($p < 0,01$). Dit geeft aan dat hoe meer het belang van kennisdeling naar voren komt in de strategie, hoe meer kennis er gedeeld zal worden.

8.6 Managementstijl

Over factoren die betrekking hebben op de factor managementstijl zijn zeven stellingen aan de respondenten voorgelegd. Deze stellingen vormen samen een schaal die een hoge interne consistentie heeft, met een Cronbach's alpha van 0,85. Er kan met behulp van deze schaal een uitspraak gedaan worden over de factor managementstijl: het gemiddelde is 2,3 met een standaarddeviatie van 0,64. Dit betekent dat de respondenten de managementstijl van hun leidinggevende in relatie tot kennisdeling betrekkelijk positief beoordelen. Voor een beter inzicht zijn de scores op de afzonderlijke stellingen in tabel 8.9 weergegeven.

Tabel 8.9: managementstijl factoren

Stellingen over managementstijl	N	Gemiddelde	Standaard deviatie
1 Mijn direct leidinggevende betreft mij bij belangrijke beslissingen over onze afdeling	30	2,30	1,06
2 De werksfeer binnen mijn afdeling is goed	30	2,07	,84
3 Op mijn afdeling wordt op een prettige, informele manier met elkaar omgegaan	30	1,83	,65
4 Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	30	2,53	,90
5 Mijn direct leidinggevende geeft het goede voorbeeld in het delen van kennis	30	2,67	1,03
6 Mijn leidinggevende vindt het beschikbaar stellen van kennis en informatie belangrijk	30	2,27	,79
7 Mijn leidinggevende stimuleert kennisdeling	30	2,43	,77

De prettige, informele manier waarop men op de afdeling met elkaar omgaat scoort het hoogst. Men scoort deze stelling tussen helemaal mee eens en mee eens. Ook de werksfeer vinden de respondenten goed, met een score van 2,07 is men het eens met de stelling 'de werksfeer binnen mijn afdeling is goed'. Het minst positief is de score op de stelling over het goede voorbeeld van de leidinggevende. De score hierop ligt tegen neutraal aan. Het stimuleren van kennisdeling door de leidinggevende wordt tussen mee eens en neutraal gescoord. Het goede voorbeeld geven en kennisdeling stimuleren zijn factoren waar verbeteringen in zouden kunnen worden aangebracht.

Verondersteld wordt dat de manier waarop de leidinggevende met kennisdeling omgaat binnen de afdeling invloed heeft op de mate van kennisdeling binnen de afdeling. Om te bepalen of er een verband is tussen de afzonderlijke stellingen over managementstijl (tabel 8.9) en de mate van kennisdeling (tabel 8.2 stelling 1) is een correlatieanalyse met behulp van Pearson's correlatiecoëfficiënten uitgevoerd. Vier van de zeven stellingen correleren significant met de mate van kennisdeling binnen de afdeling, de stellingen en correlaties staan in tabel 8.10. Er is geen significante correlatie gevonden tussen de stellingen 3, 6 en 7 in tabel 8.9 en de mate van kennisdeling binnen de afdeling (tabel 8.2).

Tabel 8.10: correlatie managementstijl en mate van kennisdeling

Managementstijl	Mate van kennisdeling binnen de afdeling
Mijn direct leidinggevende betreft mij bij belangrijke beslissingen over onze afdeling	0,37*
De werksfeer binnen mijn afdeling is goed	0,48**
Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	0,40*
Mijn direct leidinggevende geeft het goede voorbeeld in het delen van kennis	0,41*
Noot: * correlatie is significant bij $p < 0,05$ **correlatie is significant bij $p < 0,01$	

Uit de tabel wordt duidelijk dat er een positief verband is tussen de bovenstaande stellingen en de mate van kennisdeling. Dit betekent bijvoorbeeld dat naarmate de medewerkers een positiever oordeel hebben over de werksfeer binnen de afdeling, ze zeggen dat er meer kennis gedeeld wordt binnen de afdeling.

8.7 Personeel

Over de factoren die geplaatst zijn onder de hoofdfactor 'personeel' werden in de vragenlijst twee vragen gesteld. Allereerst werd gevraagd naar de manier waarop men kennis opslaat, vervolgens werd het zoekgedrag van medewerkers bevraagd. De respondenten mochten bij elk van deze vragen maximaal drie antwoorden aankruisen. Niet alle respondenten hebben drie antwoorden aangekruist, het totaal aantal genoemde antwoorden is bij elke vraag 86. De frequentiepercentages zijn berekend over het aantal respondenten. De resultaten staan in tabel 8.10.

Tabel 8.10: opslaan en zoeken van kennis en informatie

Waar sla je zelf kennis en informatie op?	N	Frequentie: % van aantal respondenten (30)
Op papier, in dossiers	24	80%
In mijn hoofd	22	73%
Op de harde schijf van mijn PC	16	53%
Op gedeelde schijf (afdeling/gele mappen)	15	50%
Op Enternet	5	17%
Op een ander intranet	1	3%
Anders, namelijk: <i>In administratief systeem 'Mentor'</i>	1	3%
Totaal	84	

Wat doe je als je kennis nodig hebt?	N	Frequentie: % van aantal respondenten (30)
Ik vraag het aan een collega	26	87%
Ik kijk in mijn eigen, papieren dossiers	19	63%
Ik zoek op Enternet	15	50%
Ik kijk op de harde schijf van mijn PC en in mijn mail-inbox	11	37%
Ik zoek in de gedeelde mappen	10	33%
Anders, namelijk:	5	17%
<i>Internet (4 keer genoemd)</i>		
<i>In gedeelde map en mail-box</i>		
<i>In handleidingen, regelgeving</i>		
Totaal	86	

Uit de tabel wordt duidelijk dat medewerkers kennis en informatie vooral opslaan op papier of in dossiers. Op de tweede plaats staat het opslaan van kennis en informatie in de hoofden van medewerkers. Ten derde wordt genoemd de harde schijf van de eigen pc. Dit betekent dat kennis en informatie vooral opgeslagen wordt op plaatsen die niet toegankelijk zijn voor anderen, wat overeenkomt met het onderzoek van Steinmann (2004). Opvallend is het overigens dat 17% aangeeft kennis en informatie op Enternet op te slaan, terwijl in de praktijk 10% van de medewerkers de mogelijkheid heeft om content te plaatsen op Enternet.

Het zoekgedrag van medewerkers, zo blijkt uit tabel 8.6, is op de eerste plaats gericht op de directe collega: 87 % geeft aan als er kennis nodig is een collega te vragen. Ook zoekt men veel op de eigen, afgeschermden plaatsen waar kennis en informatie opgeslagen is. Deze resultaten komen overeen met de resultaten van Swaak e.a. (2004). Een verschil tussen deze resultaten en die van Swaak e.a.

(2004) is dat Enternet door de helft van de respondenten genoemd wordt als plaats waar zij kennis zoeken, nog voor de eigen harde schijf en mail inbox.

Om dieper in te kunnen gaan op de consequentheid van de antwoorden is een vergelijking gemaakt tussen respondenten die kennis zoeken op Enternet (N=15) en de doelen die deze respondenten noemen bij het bezoeken van Enternet in tabel 8.6. De respondent mocht daar 3 doelen kiezen. Uit de vergelijking blijkt dat 14 van deze respondenten Enternet bezoeken met het doel een telefoonnummer op te zoeken, 8 respondenten bezoeken Enternet om op de hoogte te blijven van het nieuws en 7 respondenten zoeken er informatie waarmee ze hun werk beter kunnen doen. Nog eens 7 respondenten geven aan te kijken of er nieuwe informatie opstaat. Uit deze vergelijking blijkt dat de helft van de respondenten die aangeeft kennis te zoeken op Enternet ook daadwerkelijk 'informatie zoekt waarmee ze hun werk beter kunnen doen', wat het dichtst in de buurt komt van kennisdeling. Dit is slechts voor de helft van de respondenten consequent. Hierbij zou het voor de respondenten misschien onduidelijke onderscheid tussen kennis en informatie een rol kunnen spelen. Ook zou dit kunnen komen doordat de respondenten inconsequent geantwoord hebben. De interpretaties van de respondenten van feitelijk gedrag moeten met een korreltje zout genomen worden.

8.8 Cultuur

De stellingen die de respondenten hebben beantwoord over cultuurfactoren vormen samen geen betrouwbare schaal ($\alpha = 0,41$). In tabel 8.11 worden de cultuurgerelateerde factoren apart beschreven met daarbij de gemiddelde score. De stellingen zijn beantwoord op een vijf puntsschaal waarbij 1 staat voor helemaal mee eens en 5 voor helemaal mee oneens.

Tabel 8.11: cultuurfactoren

Stellingen over cultuurfactoren	N	Gemiddelde score	Standaard deviatie
1 Wij, als directe collega's, zijn eerlijk en open tegen elkaar over onze werkzaamheden	30	2,17	,91
2 Er is open communicatie mogelijk binnen de organisatie	30	2,60	,89
3 Binnen PCM staan de medewerkers centraal	30	3,50	,97
4 Mijn leidinggevende stimuleert kennisdeling	30	2,43	,77
5 Binnen PCM ligt de nadruk op het resultaat van het werk	30	3,53	1,14

Uit de tabel blijkt dat de respondenten vrij open en eerlijk zijn over hun werkzaamheden tegenover hun directe collega's (stelling 1). Dit is positief voor kennisdeling. Open communicatie (stelling 2) en een leidinggevende die kennisdeling stimuleert (stelling 4) worden door de respondenten beoordeeld tussen mee eens en neutraal. De mate waarin medewerkers centraal staan en de mate waarin de nadruk op het resultaat van het werk ligt scoren wat lager: tussen neutraal en mee oneens. Er zou dan ook meer aandacht naar deze factoren uit kunnen gaan zodat de medewerkers meer centraal staan en minder resultaatgericht gewerkt wordt.

Er is een correlatieanalyse uitgevoerd om te bepalen of er een correlatie is tussen de cultuurgerelateerde factoren (tabel 8.11) en de mate van kennisdeling binnen de organisatie (tabel 8.2, stelling 3). Hierbij zijn Pearson's correlatiecoëfficiënten berekend. Er is geen significante correlatie gevonden tussen de stellingen 1, 2, 4 & 5 met betrekking tot cultuur en de mate van kennisdeling binnen PCM uitgevers. Wel is er een verband aangetoond tussen 'binnen PCM Uitgevers staan de medewerkers centraal' en de mate van kennisdeling binnen PCM Uitgevers (correlatie van 0,61; $p < 0,01$). Dit betekent dat naarmate de medewerkers een positiever oordeel hebben over of de medewerker centraal gesteld wordt, de medewerkers zeggen dat er meer kennis gedeeld zal worden binnen PCM Uitgevers.

8.9 Structuur

De stellingen die de structuur in relatie tot kennisdeling beoogden te meten vormen samen geen betrouwbare schaal ($\alpha = 0,47$), evenals in de vorige paragraaf bij de cultuurfactoren. Enkele stellingen die bij de cultuurfactoren aan de orde kwamen zijn wederom opgenomen in deze paragraaf. Er is dus overlap tussen cultuur- en structuurfactoren. In tabel 8.12 staan de gemiddelde scores op de structuurfactoren.

Tabel 8.12: structuurfactoren

Stellingen over structuurfactoren		N	Gemiddelde score	Standaard deviatie
1	Er is open communicatie mogelijk binnen de organisatie	30	2,60	,89
2	Binnen PCM staan de medewerkers centraal	30	3,50	,97
3	Binnen PCM ligt de nadruk op het resultaat van het werk	30	3,43	1,04
4	PCM zou ik beschrijven als een hiërarchische organisatie	30	2,80	1,1
5	De structuur van PCM is flexibel	30	3,83	1,09

Voor de interpretatie van de resultaten met betrekking tot bovenstaande stellingen zijn de derde en vierde stelling omgeschaald. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten niet erg positief denken over de kritieke factoren die betrekking hebben op de factor structuur. Er zijn twee stellingen die tegen neutraal scoren aan de positieve kant. Dit zijn de stellingen over open communicatie en hiërarchie, met resp. een score van 2,6 en 2,8. Dit betekent dat volgens de perceptie van de respondenten open communicatie mogelijk is en dat de respondenten PCM niet beoordelen als een hiërarchische organisatie.

De andere drie stellingen scoren vrij negatief, tussen mee oneens en neutraal. Hiermee geven de respondenten aan dat in hun ogen de medewerkers niet centraal staan, de nadruk ligt op het resultaat van het werk en de structuur niet flexibel is. Deze laatste drie factoren behoeven verbetering binnen PCM Uitgevers.

Ook hier is een correlatieanalyse uitgevoerd. Er zijn Pearson's correlatiecoëfficiënten berekend om te bepalen of er een verband is tussen de structuurgerelateerde factoren (tabel 8.12) en de mate van kennisdeling binnen de organisatie (tabel 8.2, stelling 3). Er is geen significante correlatie gevonden tussen de stellingen 1, 3, 4 en 5 (tabel 8.12) met betrekking tot structuur en de mate van kennisdeling binnen PCM uitgevers. Wel is er een verband aangetoond tussen 'binnen PCM Uitgevers staan de medewerkers centraal' (stelling 2) en de mate van kennisdeling binnen PCM Uitgevers. Dit verband werd ook al beschreven in de vorige paragraaf, over cultuurgerelateerde factoren. Voor dit verband geldt een correlatie van 0,61 ($p < 0,01$). Dit betekent dat naarmate de medewerkers een positiever oordeel hebben over of de medewerker centraal gesteld wordt, de medewerkers zeggen dat er meer kennis gedeeld zal worden binnen PCM Uitgevers.

8.10 Factoranalyse

Alle resultaten zijn in de bovenstaande paragrafen beschreven, hierbij is de aandacht gericht op de mate waarin binnen PCM Uitgevers de kritieke factoren aanwezig zijn. De onderzoeksvraag kan hiermee beantwoord worden. Het is daarnaast interessant om te bepalen in hoeverre de items onderling samenhang vertonen. Zo kan bepaald worden of de op theorie gebaseerde kritieke factoren op dezelfde wijze zijn teruggekomen in de perceptie van de ondervraagden. Er is een factoranalyse uitgevoerd met de groepen items die een bewezen intern consistente schaal hebben: systeem, managementstijl en strategie. De andere groepen items (cultuur en structuur) zijn buiten beschouwing gelaten omdat zij geen intern consistente schaal hebben. Dit zou kunnen komen doordat de vragenlijst slechts gedeeltelijk gebaseerd is op gevalideerde sets van vragen (zie hiervoor § 5.4).

De resultaten van de factoranalyse zijn als volgt: er zijn 17 factoren geëxtraheerd, waarvan de eerste drie componenten 61% van de variantie verklaren. Er is een varimax rotatie uitgevoerd met Kaiser normalisatie. In de factoranalyse zijn 10 items ondergebracht bij component 1, die een eigenwaarde heeft van 5,78. De items in deze component hebben betrekking op zowel Enternet als strategie als managementstijl. Twee items zijn ondergebracht in de tweede component (eigenwaarde: 2,73), deze hebben betrekking op managementstijl en strategie. De laatste drie items zijn ondergebracht in component 3, welke een eigenwaarde heeft van 1,84. Deze items gaan over Enternet en strategie.

Op basis van deze factoranalyse kan geen bevestiging gevonden worden voor de juistheid van de theoretische indeling in factoren zoals gepresenteerd in het raamwerk (zie figuur 4.2). De factoranalyse verwerpt in dit onderzoek de hypothese dat het in het raamwerk gaat om onafhankelijke factoren. Er is geen samenhangende beschrijving te geven van de items waar de componenten uit bestaan. Hier kan op twee manieren een verklaring voor gevonden worden. Allereerst zou het zo kunnen zijn dat de theoretische basis niet juist is. Ook zou de operationalisatie van de factoren niet kunnen kloppen. Gezien de betrouwbaarheid van de schalen van items die in de factoranalyse zijn gebruikt, is de laatste verklaring onwaarschijnlijk. Daarom zou de theorie moeten worden aangepast aan de in deze factoranalyse gevonden resultaten.

8.11 Afsluiting

Voor een aantal variabelen kon een betrouwbare schaal gevormd worden van de afzonderlijke items. Bij een aantal andere variabelen was dit niet mogelijk. Ook bleek een factoranalyse niet het gewenste resultaat te hebben. Wel is het mogelijk om op basis van de in deze paragraaf gepresenteerde resultaten een algemeen beeld te geven van de percepties van medewerkers met betrekking tot de aanwezigheid van de kritieke factoren voor kennisdeling binnen PCM Uitgevers.

Algemeen

De algemene resultaten laten zien dat de steekproef representatief is voor de functie en het geslacht. Ook blijkt uit de algemene resultaten dat 'management' en 'uitvoerenden' hetzelfde over kennisdeling binnen PCM Uitgevers denken. Binnen PCM Uitgevers is het verder zo dat binnen de eigen afdeling meer kennis gedeeld wordt dan binnen het bedrijfsonderdeel, en binnen het bedrijfsonderdeel meer dan binnen PCM Uitgevers in het geheel. Ook werd duidelijk dat kennisdeling niet goed gefaciliteerd wordt door PCM Uitgevers. Uit de toelichting die de respondenten gaven op deze stelling blijkt dat er verbeteringen aangebracht zouden moeten worden in het gedrag van managers en medewerkers, dat 'eilanddenken' binnen de organisatie kennisdeling belemmert en dat er meer structuur aan het proces van kennisdeling gegeven zou moeten worden.

De meest gebruikte en meest geschikte middelen voor kennisdeling zijn: interne bijeenkomsten/werkbesprekingen/vergaderingen, informatietechnologie en informele face to face contacten. Er zou meer gebruik gemaakt kunnen worden van evaluaties van projecten, de respondenten gaven aan dit een geschikt middel te vinden dat nog weinig wordt gebruikt. Het gebruik van rapporten en handleidingen daarentegen zou verminderd kunnen worden, hiervan is de geschiktheid volgens de respondenten matig.

Systeem

De respondenten gebruiken Enternet nu voornamelijk om informatie te zoeken, niet om kennis te delen. De informatie op Enternet is niet altijd up to date, hier zou iets aan gedaan kunnen worden. De respondenten vinden het medium wel geschikt voor kennisdeling.

Strategie

De respondenten vinden dat ze betrokken worden bij de strategie van de afdeling, maar minder bij de strategie van het bedrijfsonderdeel en PCM Uitgevers. Ook vinden ze niet dat het belang van kennisdeling naar voren komt in de strategie van PCM Uitgevers. Dit zijn twee duidelijke resultaten waar verbeteringen in mogelijk zijn.

Managementstijl

Over het algemeen zorgen managers voor een goede werksfeer. De respondenten vinden dat er op een prettige, informele manier met elkaar omgegaan wordt op de afdeling. Het management zou echter meer het goede voorbeeld moeten geven en kennisdeling meer moeten stimuleren.

Personeel

Medewerkers slaan kennis en informatie vooral op op plaatsen die niet toegankelijk zijn voor anderen. Hierdoor houden ze kennis en informatie voor zichzelf, wat kennisdelingbelemmerend werkt. Ook het zoekgedrag van medewerkers is sterk gericht op de directe eigen omgeving: de collega wordt het eerst gevraagd als men informatie of kennis nodig heeft.

Cultuur

Directe collega's zijn open en eerlijk tegen elkaar over hun werkzaamheden. Ook is open communicatie mogelijk. Dit is positief voor kennisdeling. Verbeteringen gericht op de mate waarin medewerkers centraal staan en het verminderen van de resultaatgerichtheid kunnen de cultuur geschikter maken voor kennisdeling.

Structuur

In deze factor zijn verbeteringen aan te brengen. De kritieke factoren met betrekking tot structuur worden vrij negatief beoordeeld op hun aanwezigheid binnen PCM Uitgevers. Medewerkers staan niet centraal, er wordt resultaatgericht gewerkt en de structuur van de organisatie is niet flexibel.

Om dieper in te gaan op de vraag wat achtergronden zijn die een rol spelen bij de kritieke factoren die in de vragenlijst aan de orde kwamen, worden een aantal interviews gehouden met medewerkers die de vragenlijst invulden. De resultaten hiervan worden in het volgende hoofdstuk beschreven.

9 Resultaten interviews P&O

Om de resultaten van de vragenlijst beter te kunnen verklaren zijn een aantal interviews gehouden met medewerkers die de vragenlijst ingevuld hebben. De resultaten van deze interviews zijn in beschrijvende vorm opgenomen in dit hoofdstuk. De resultaten zijn verwerkt door de onderzoeker, hier is geen tweede codeur bij betrokken. Bij de interpretatie is rekening gehouden met de in hoofdstuk zes beschreven doelen van dit onderdeel: de relevantie en beïnvloedbaarheid van de kritieke factoren in kaart brengen. Eerst zal aandacht besteed worden aan de respons in § 9.1. Vervolgens wordt in § 9.2 de huidige kennisdeling besproken en de rol van de factor systeem hierbij. Dan komt de invloed van de factoren aan de orde in § 9.3. De beïnvloedbaarheid en relevantie van de factoren worden beschreven in respectievelijk § 9.4 en § 9.5. Ten slotte worden de resultaten met betrekking tot Enternet beschreven in § 9.6.

9.1 Respons

Door middel van een aselechte steekproef werden vijf personen geselecteerd. Deze personen zijn benaderd om deel te nemen aan een interview. Drie personen gaven aan geen tijd te hebben. De andere twee personen zijn geïnterviewd. Deze personen waren werkzaam bij verschillende P&O-onderdelen: de salarisadministratie en het Loopbaancentrum (LBC). Twee respondenten van de dertig ondervraagden is weinig, toch kan op basis van deze twee interviews een beeld gegeven worden van de mening van P&O-medewerkers. Uit de interviews heeft de onderzoeker de indruk gekregen dat beide respondenten veel inzicht hebben in de organisatie vanwege de contacten met verschillende onderdelen van de organisatie.

9.2 Huidige kennisdeling en rol van systeem

De respondenten zijn eerst gevraagd naar de huidige mate van kennisdeling binnen de P&O-gemeenschap van PCM Uitgevers en de rol die een systeem speelt bij de dagelijkse werkzaamheden.

Respondent 1: Loopbaancentrum

Deze medewerker van het LBC staat vrij neutraal ten opzichte van de organisatie. De persoon is vanwege de functie die deze persoon bekleedt bij alle bedrijfsonderdelen betrokken. Deze respondent heeft contact met medewerkers uit allerlei functies en bedrijfsonderdelen. Kennisdeling met P&O'ers is op het moment nog lastig via Enternet te doen omdat er vertrouwelijke informatie gedeeld wordt. Er wordt nu kennis uitgewisseld via de telefoon of mail. De aard van het werk is eigenlijk niet goed te vatten om op Enternet te zetten, de respondent ziet daarin nu nog geen toegevoegde waarde van Enternet. Er zijn dossiers en die zijn persoonlijk en vertrouwelijk, die kunnen niet op Enternet. Deze respondent vindt dat er meer gestandaardiseerd zou kunnen worden binnen de P&O-discipline. Een voorbeeld dat de respondent noemt heeft betrekking op reïntegratievraagstukken. Er is een P&O'er die reïntegratie voortvarend aanpakt, deze zet voor reïntegratie van een medewerker een klein begeleidingsteam op. Dit is een goede manier, die andere P&O'ers niet toepassen. Het zou goed zijn om hier een standaardmanier voor op te stellen en die te delen met anderen. Ook andere vraagstukken en problemen die terugkeren kun je in stappenplannen opnemen, en zo kun je de aanpak daarvoor standaardiseren. Maar dat moet wel iemand op zich nemen, dat moet iemand gaan doen. Er worden binnen PCM niet veel deadlines gesteld, er mist een zekere daadkracht of *eagerness* om dingen voor elkaar te krijgen.

Er is binnen het LBC wel een systeem om alle cliënten te volgen, dit werkt goed. Dat komt omdat het systeem aansluit op een bepaalde structuur, een manier van werken. Maar dit systeem was ook wennen, het levert nu na een jaar pas iets op. De medewerkers hadden er eerst alleen maar last van, waren veel meer tijd kwijt aan administratie. Daarnaast is kennisdeling binnen de afdeling vrij makkelijk omdat het een kleine afdeling is.

Respondent 2: salarisadministratie

Deze respondent werkt als salarisadministrateur en is daarvoor afhankelijk van allerlei informatie. Deze informatie komt onder andere van P&O-assistenten, de belasting, Sociale Zaken (PCM), GAK

en RAET (de betaler). Deze respondent werkt met HR Access, een systeem waarvan de implementatie veel voeten in de aarde heeft gehad. Binnen de afdeling wordt kennis gedeeld over de systemen waarmee de administrateurs werken: als er dingen niet lukken of een bepaalde toepassing van het systeem werkt niet, dan geef je dat aan elkaar door. Kennisdeling is daarom erg belangrijk binnen de afdeling. Maar de salarisadministratie is ook afhankelijk van kennisdeling met andere afdelingen binnen PCM. Het gaat hierbij om kennis van procedures en richtlijnen. Nu gaat dat vooral via direct contact: er wordt gebeld of men loopt even langs. De salarisadministratie wordt dit jaar uitbesteed: daardoor zal het in de toekomst nog belangrijker zijn dat kennis en informatie uitgewisseld wordt. Binnen PCM vindt deze respondent kennisdeling niet erg goed geregeld. Je moet de juiste mensen kennen, dan lukt het wel om achter de informatie te komen die je nodig hebt. Maar als je nieuw bent, ken je de juiste mensen nog niet. Dat duurt wel twee jaar.

9.3 Invloed van factoren

Vervolgens zijn de zes hoofdfactoren aan de respondenten voorgelegd en is gevraagd welke factor de belangrijkste invloed heeft op kennisdeling. In tabel 9.1 staan de genoemde factoren en de toelichting die de respondenten op deze keuze gegeven hebben.

Tabel 9.1: belangrijkste invloed

	Belangrijkste invloed op kennisdeling
Respondent 1	Managementstijl
Respondent 2	Mensen (personeel)

Volgens de eerste respondent begint kennisdeling bij de manier waarop managers zich gedragen. Zij scheppen de voorwaarden waardoor kennisdeling mogelijk wordt. De tweede respondent vindt dat de meeste invloed komt van de factor personeel: zij moeten kennis delen, dus als zij het niet doen gebeurt het ook niet. En daarnaast geeft deze respondent aan dat als je iets wilt regelen binnen PCM, je gewoon naar de juiste persoon moet stappen. Dan is het geen probleem om iets voor elkaar te krijgen. Beide respondenten noemen mensen als belangrijkste invloed op kennisdeling; de eerste respondent in de vorm van het gedrag van managers, de tweede respondent in de vorm van het gedrag van medewerkers.

9.4 Beïnvloedbaarheid van de factoren

De respondenten hebben de factoren gerangschikt naar beïnvloedbaarheid. Dit biedt aanknopingspunten voor de aanbevelingen: wat is binnen PCM gemakkelijk aan te pakken? In tabel 9.2 staan de factoren genoemd op een schaal van 1 tot 6 die loopt van gemakkelijk beïnvloedbaar (1) tot moeilijk beïnvloedbaar (6). Ook de toelichtingen die de respondenten gaven op hun antwoorden staan in de tabel.

Tabel 9.2: beïnvloedbaarheid van de factoren

Beïnvloedbaarheid	Respondent 1	Respondent 2
1 (makkelijkst)	Systemen (kun je maken)	Systeem (spreekt voor zich)
2	Structuur (je kunt ervoor kiezen om dit te veranderen)	Personeel (als je iets wilt bereiken moet je het aan de juiste persoon vragen)
3	Strategie (andere keuze missie is mogelijk, kun je ook kiezen)	Strategie (je kunt bedenken hoe je het aan wilt pakken, dat heb je zelf in de hand)
4	Personeel (moeilijker, maar je kunt het beïnvloeden door andere mensen aan te nemen)	Managementstijl (is een vorm van leidinggeven die je kunt veranderen)
5	Managementstijl (kan ik niet goed uitleggen)	Structuur (je kunt niet zomaar de structuur van PCM omgooien en VK en NRC samenvoegen bijv.)
6 (moeilijkst)	Cultuur (dit volgt op al deze factoren, vormt zich langzaam)	Cultuur (valt moeilijk te sturen)

Beide respondenten zien systemen als de gemakkelijkst beïnvloedbare factor. Ook zijn de respondenten het eens over de moeilijkst beïnvloedbare factor: cultuur. Hiermee wordt duidelijk dat systemen het makkelijkst en cultuur het moeilijkst beïnvloedbaar zijn. Over de beïnvloedbaarheid van

de andere factoren denken de respondenten verschillend, een overeenkomst is nog de derde plaats voor de strategie. Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat het binnen PCM Uitgevers het gemakkelijkst is om iets te doen aan de factor systemen en het moeilijkst om iets te veranderen aan de factor cultuur.

9.5 Relevantie van de factoren

De relevantie van de factoren is bevraagd om te bepalen waar de respondenten vinden dat de aandacht naar uit moet gaan, met andere woorden: welke factoren zijn het meest relevant voor kennisdeling?

Tabel 9.3: relevantie factoren

Relevantie	Respondent 1	Respondent 2
1 (Meest relevant)	Managementstijl	Systeem (dan kun je dingen vastleggen en je bent heel kwetsbaar als kennis alleen bij personen zit)
2	Personeel (volgt hun leider, voelt zich veilig als 1 okee is)	Managementstijl (kennis zoveel mogelijk 'verdelen' over medewerkers)
3	Cultuur (volgt als 1 en 2 goed ingericht zijn)	Andere vier factoren volgen nu maar deze kan ik slecht plaatsen.
4	Structuur (gegeven de goede (1,2, 3) omstandigheden kunnen we een model maken om kennisdeling structuur te geven.	De andere vier zijn in principe even relevant.
5	Strategie (hiervoor stellen we een strategie op)	
6 (minst relevant)	Systeem (is de toegevoegde waarde om overzicht te houden in kennisdelingsproces)	

Respondent 1 vindt de 'zachte', mensgerichte factoren het meest relevant. Deze persoon is ook veel met zachte factoren bezig in het dagelijkse werk: loopbaanvragen, begeleiden van medewerkers, etc. Respondent 2 vindt juist 'harde' factoren belangrijk: deze persoon werkt voornamelijk met kwantitatieve data en vindt juist een systeem erg relevant omdat de informatie/kennis dan vastgelegd is. Deze antwoorden geven aan dat de relevantie van de factoren voor ieder anders is, dat het afhangt van het soort werk dat men doet. Er kan niet één lijn getrokken worden met betrekking tot de relevantie van de factoren binnen P&O omdat zelfs binnen een functiegroep nog zoveel verschilesignaleerd wordt.

9.6 Critical incidents Enternet

Het laatste deel van het interview ging in op Enternet. De respondenten werden gevraagd een positieve en een negatieve ervaring met Enternet te beschrijven.

Tabel 9.4: beschrijving critical incidents

	Respondent 1	Respondent 2
Positief	De aanwezigheid van de opleidingencatalogus op Enternet: zo kan efficiënter gewerkt worden, je hoeft niet steeds weer allerlei papieren bij elkaar te zoeken.	Het boeken bestellen gaat veel sneller en telefoonnummers opzoeken gaat heel makkelijk. Die dingen staan bovenaan dus ze zijn goed vindbaar!
Negatief	• Telefoonboek is niet up to date! • Bedrijfsonderdelen maken niet altijd gebruik van Enternet, dus weten ze niets van nieuws van het LBC! • Informatie over het LBC is niet goed te vinden.	• Het bereik ervan is laag. Als je mensen wilt bereiken werken zelfs de prikborden beter! • Het is onoverzichtelijk. • Ik kan dingen niet vinden die ik nodig heb voor mijn werk.

Respondent 1 merkt verder over Enternet het volgende op: 'als je nou eens begint met zorgen dat basisdingen op orde zijn, zoals telefoonboek en vindbaarheid van onderdelen, dan zien mensen dat het werkt en komt de rest misschien vanzelf wel'. Deze respondent vindt dat communicatie een ondergeschoven kindje is en zegt dat binnen PCM Uitgevers de interne communicatie verbeterd moet worden. Daarnaast vindt deze respondent de toegevoegde waarde van een systeem pas duidelijk

naar voren komen als het voortbordurt op een manier van werken. Kennisdeling moet niet beginnen met dat systeem, het systeem is een gevolg.

Respondent 2 heeft ook extra opmerkingen over Enternet: 'het is nu te groot, te algemeen, het moet anders ingedeeld. Ik zou het handig vinden als er een eigen hoekje komt voor de salarisadministratie met voor ons relevante informatie. Zoals wetgeving, PCM-regels, etc. En zo kan iedereen een eigen plekje op Enternet krijgen, bijvoorbeeld management, financiën en salarisadministratie'.

9.7 Afsluiting

Kennisdeling wordt door beide respondenten als een belangrijk gezien. Het is binnen PCM nu niet zo goed geregeld. Binnen de P&O-gemeenschap wordt veel vertrouwelijke informatie uitgewisseld over personen. Deze informatie kan niet via een systeem als Enternet uitgewisseld worden. Er zijn wel mogelijkheden om kennisdeling te verbeteren namelijk door bepaalde werkzaamheden te standaardiseren en hier op Enternet over te publiceren. Uit de interviews met P&O-medewerkers is gebleken dat ze Enternet zien als een medium waarop ze informatie kunnen vinden. Dit kwam ook al naar voren in de resultaten van de vragenlijst. De toegevoegde waarde van het middel voor kennisdeling is laag. Daarnaast is het een grote irritatie dat het telefoonboek niet up to date is.

Met betrekking tot de beïnvloedbaarheid en relevantie van de factoren zijn de volgende conclusies te trekken. Systemen zijn het meest gemakkelijk te beïnvloeden maar niet voor beide respondenten het meest relevant: door beide respondenten wordt benadrukt dat vooral mensen relevant zijn bij het proces van kennisdeling. De belangrijkste invloed komt van de factoren managementstijl en personeel, daar begint kennisdeling mee. Een systeem kan een goede bijdrage leveren aan kennisdeling als het aansluit op behoeften van de medewerkers. Eén van de respondenten geeft aan veel behoefte te hebben aan gebruik van Enternet maar daarvoor moet wel relevante informatie bij elkaar geplaatst worden. De andere respondent ziet de bijdrage van Enternet aan kennisdeling in de vorm van handleidingen en stappenplannen om bepaalde vraagstukken of problemen op te lossen. Dit werd ook al genoemd in de interviews met marketingmedewerkers. Uit de interviews werd duidelijk dat de relevantie van de factoren verschillend is en afhangt van het soort werk dat men doet.

Op basis van deze resultaten en de resultaten in eerdere hoofdstukken kan de hoofdvraag beantwoord worden. De conclusies zullen in het volgende hoofdstuk aan de orde komen.

10 Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies die uit het onderzoek getrokken kunnen worden beschreven. In de inleiding (§ 10.1) wordt allereerst een korte terugblik op het onderzoek gegeven. De conclusies met betrekking tot de huidige mate van kennisdeling komen aan de orde in § 10.2. De conclusies over de aanwezigheid van kritieke factoren voor kennisdeling binnen PCM worden besproken in § 10.3. Vervolgens zal in § 10.4 de hoofdvraag worden beantwoord waarmee aanbevelingen voor de organisatie gegeven worden om kennisdeling te verbeteren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal algemene conclusies die betrekking hebben op kennisdeling in § 10.5.

10.1 Inleiding

De doelstelling van dit onderzoek was het doen van aanbevelingen voor het verbeteren van kennisdeling via intranet. Bij aanvang van het onderzoek werd al duidelijk dat als de aandacht in dit onderzoek alleen gericht werd op kennisdeling via intranet, een te simpel beeld gegeven zou worden van het proces van kennisdeling binnen PCM Uitgevers. Ook uit het literatuuronderzoek bleek al dat andere factoren, vooral de factor cultuur, een grotere invloed hebben op het proces van kennisdeling dan de aanwezigheid van een informatiesysteem (o.a. McDermott & O'Dell, 2001; Coleman, 1999; Damodaran & Olphert, 2000; Ruppel & Harrington, 2001; Curry & Stancich, 2000). Daarom is het onderzoek gericht op kennisdeling binnen organisaties in het algemeen. Er wordt echter bij de beantwoording van de hoofdvraag weer apart ingegaan op het middel intranet.

De hoofdvraag van het onderzoek luidde: *hoe kan PCM Uitgevers bewerkstelligen dat het Enternet van een informatieuitwisselingsmedium transformeert in een platform voor kennisdeling?* Voor de beantwoording van deze hoofdvraag werden een aantal deelvragen opgesteld.

De eerste deelvraag: 'wat is kennisdeling?', is beantwoord in hoofdstuk 3, dat inging op het begrip kennis. Hierbij zijn twee soorten kennis onderscheiden en is beschreven wat kennismanagement inhoudt. Vervolgens is ingegaan op het begrip kennisdeling. Deelvraag twee luidde: 'wat zijn bevorderende en belemmerende factoren voor kennisdeling?'. Deze vraag is uitgebreid behandeld in hoofdstuk 4. Hierin werd op basis van literatuuronderzoek een raamwerk geschetst met kritieke factoren die een rol spelen bij kennisdeling (figuur 4.2). Dit raamwerk vormde het uitgangspunt voor het empirisch onderzoek. Deelvraag drie, 'Welke rol kan een intranet spelen bij kennisdeling?', kwam aan de orde in o.a. § 4.4 en § 4.8. Hierin werd duidelijk dat een intranet zorgt voor een compressie van tijd en ruimte onder gebruikers en voor de flexibele omgeving om informatie uit te wisselen. Ook ondersteunt een intranet de overdracht van informatie onafhankelijk van direct contact tussen gebruikers. De resultaten van het empirisch onderzoek zijn de basis voor de beantwoording van deelvraag vier en vijf: 'wat is de huidige mate van kennisdeling binnen PCM Uitgevers?' en 'in hoeverre is binnen PCM Uitgevers voldaan aan de kritieke factoren voor kennisdeling?'.

10.2 Huidige situatie en behoefte

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de conclusies die getrokken kunnen worden met betrekking tot de huidige mate van kennisdeling bij de twee onderzochte groepen en de behoefte van medewerkers aan kennisdeling. Dit zijn twee centrale onderdelen in het onderzoeksmodel (figuur 2.1). De resultaten van de interviews met marketingmedewerkers en de vragenlijst voor P&O'ers laten duidelijk een verschil zien tussen de twee groepen medewerkers. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat P&O'ers meer kennis delen dan marketingmedewerkers, wat overeenkomt met de verwachtingen.

Uit de interviews met marketingmedewerkers is gebleken dat de medewerkers van concurrerende bedrijfsonderdelen nu alleen bepaalde 'noodzakelijke' kennis met elkaar delen. Medewerkers van ondersteunende bedrijfsonderdelen vinden dat er weinig structuur gegeven is aan kennisdeling. Er wordt een gemeenschappelijk gevoel van onvrede over kennisdeling signaleerd onder de marketingmedewerkers. De indruk bestaat dat binnen de verschillende bedrijfsonderdelen redundantie

voorkomt. Dit komt doordat er onvoldoende structurele afspraken over kennisdeling zijn en doordat het voor de afzonderlijke bedrijfsonderdelen niet duidelijk is wat de binding tussen de bedrijfsonderdelen is. Het is voor de marketingmedewerkers van belang dat hun eigen organisatie (bedrijfsonderdeel) autonoom mag handelen: ze willen niet verplicht worden om dingen te delen.

De tweede groep onderzochte medewerkers, P&O'ers, deelt meer kennis. Volgens de respondenten wordt binnen PCM Uitgevers kennisdeling echter niet goed gefaciliteerd. Dit is opvallend aangezien voor P&O'ers juist de meeste faciliteiten voor kennisdeling geboden worden, bijvoorbeeld bijeenkomsten gericht op kennisuitwisseling en een kennisgebied op Enternet. Toch zijn deze medewerkers ook niet tevreden over kennisdeling binnen PCM Uitgevers.

Beide groepen medewerkers geven aan dat binnen de eigen afdeling en het eigen bedrijfsonderdeel meer kennis gedeeld wordt dan binnen PCM Uitgevers.

10.3 Kritieke factoren

In onderstaande figuur zijn de kritieke factoren weergegeven die onderwerp waren van het empirisch onderzoek. In de figuur is aangegeven in hoeverre, in de perceptie van de medewerkers, binnen PCM Uitgevers aan de kritieke factoren voldaan is door middel van een min, een plus/min of een plus. Een min geeft aan dat de kritieke factor matig ingericht is voor kennisdeling. Een plus/min geeft aan dat deze factor noch matig, noch goed is ingericht. Een plus geeft aan dat de kritieke factor positief ingericht is voor kennisdeling. De toewijzing van plussen en minnen vond plaats op basis van de afsluitende paragrafen van de hoofdstukken zeven en acht.

Figuur 10.1: aanwezigheid kritieke factoren PCM Uitgevers



Elke factor uit het raamwerk zal worden toegelicht in relatie tot PCM Uitgevers. Hierbij worden conclusies getrokken die relevant zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Om te beginnen zal aandacht besteed worden aan het Enternet. Vervolgens komen de andere kritieke factoren aan de orde.

Systemen

Binnen PCM Uitgevers is Enternet het systeem dat bij moet dragen aan de uitwisseling van kennis in de gehele organisatie. Zowel uit de interviews met marketingmedewerkers als uit de resultaten van de vragenlijst voor P&O is gebleken dat Enternet op dit moment een middel is dat ingezet wordt voor het aanbieden van informatie. Dit vermoeden bestond binnen de organisatie al en was de aanleiding voor dit onderzoek.

Het Enternet wordt dagelijks bezocht door de meeste ondervraagden van P&O (73%), terwijl marketingmedewerkers het Enternet niet dagelijks bezoeken (één respondent zelfs nooit). Er kan geconcludeerd worden dat Enternet niet diep doorgedrongen is in de organisatie: sommige medewerkers gebruiken het niet en zien er ook geen toegevoegde waarde in voor hun werk. De kritieke factoren 'bruikbaarheid' en 'inhoud' zijn niet geschikt voor kennisdeling; dit blijkt uit de resultaten die aangeven dat Enternet niet voor kennisdeling wordt gebruikt maar voor het aanbieden van informatie. Daarnaast bestaat bij zowel marketing- als P&O-medewerkers de indruk dat de technologie niet volledig geschikt is voor kennisdeling. De zoekfunctie is niet geschikt en er is bij marketingmedewerkers weinig vertrouwen in de autorisatie. Ten slotte kunnen medewerkers van zowel marketing als P&O niet altijd hun weg vinden op Enternet. Hierbij moet opgemerkt worden dat er recent een aantal vernieuwingen zijn aangebracht, waarbij ook de structuur van Enternet grondig is aangepast. Een positieve conclusie met betrekking tot de factor 'systemen' is overigens dat volgens de respondenten deze factor het gemakkelijkst te beïnvloeden is. Dit kwam naar voren uit de interviews met marketingmedewerkers en met P&O medewerkers.

Er kan geconcludeerd worden dat er een aantal moeilijkheden zijn die een rol spelen bij het verbeteren van de rol van Enternet als middel voor kennisdeling. Deze moeilijkheden hangen samen met twee hoofdpunten:

1. Explicitering van de kennis
 - ♦ Er is weinig standaardisatie van werkzaamheden binnen PCM Uitgevers. Om te beginnen met kennisdeling via Enternet zou er meer procedurele kennis op het systeem opgenomen moeten worden. Zowel marketingmedewerkers als P&O'ers hebben aangegeven hier behoefte aan te hebben.
 - ♦ Niet alle relevante kennis is in expliciete vorm beschikbaar. Dit hangt samen met het eerste punt, de lage standaardisatiegraad binnen PCM. Als er meer gestandaardiseerd wordt, kan ook meer kennis geëxpliciteerd worden.
 - ♦ Op sommige gebieden is wel veel kennis aanwezig maar respondenten geven aan dat het teveel tijd kost om kennis op te schrijven en in een systeem op te slaan. Hier hangt mee samen dat men projecten of problemen meestal afsluit terwijl de volgende werkzaamheden alweer in volle gang zijn, waardoor er niet veel opgeschreven wordt over de afgeronde projecten of werkzaamheden. De prioriteit van medewerkers ligt niet bij kennisdeling. Dit hangt samen met de factoren strategie en managementstijl.
2. Decentraal ingerichte organisatie (structuur)
 - ♦ Tussen sommige bedrijfsonderdelen bestaat onderlinge concurrentie waardoor men niet overal in de organisatie openstaat voor kennisdeling.
 - ♦ De organisatie is decentraal ingericht en er bestaat geen goed beeld van PCM Uitgevers als geheel, waardoor bedrijfsonderdelen elkaar niet kennen.
 - ♦ Medewerkers van sommige bedrijfsonderdelen (zoals Algemene Boeken) die verder van de Holding af staan, kennen Enternet niet.

Strategie

Uit de resultaten van de interviews en de vragenlijst kan geconcludeerd worden dat medewerkers niet betrokken worden bij het opstellen van de strategie voor PCM, hoewel ze wel betrokken worden bij de strategie van hun eigen afdeling. In de strategie komt daarnaast niet het belang van kennisdeling naar voren.

Managementstijl

Binnen PCM Uitgevers is de invloed van de managementstijl op kennisdeling wisselend. Uit de resultaten van de vragenlijst voor P&O'ers blijkt dat er over het algemeen een managementstijl gehanteerd wordt die stimulerend is voor kennisdeling. Uit de interviews (zowel met marketingmedewerkers als met P&O'ers) blijkt echter dat het management meer aandacht zou moeten schenken aan kennisdeling. Zo zou het management kennisdeling meer kunnen stimuleren. Ze kunnen daarnaast beter het goede voorbeeld geven, hoewel het management op dit moment ook geen slecht voorbeeld geeft. Het management geeft volgens marketingmedewerkers niet duidelijk aan wat voor resultaten van medewerkers verwacht worden, bovendien wordt de rol van kennis hier niet bij betrokken. Het juiste werkklimaat creëren is voor het management geen punt van zorg, aangezien uit de resultaten van de vragenlijst voor P&O'ers naar voren kwam dat ze tevreden zijn over de werksfeer.

Uit de interviews met marketingmedewerkers is gebleken dat een beleid voor kennisdeling bij managers ontbreekt. Managers die in het onderzoek zijn ondervraagd gaven aan dat er weinig eenheid is binnen PCM op het gebied van managementstijl. Er wordt weinig structuur gegeven aan de rol van het management bij de bevordering van kennisdeling.

Personeel

Om kennisdeling te bevorderen is het van belang dat de organisatie medewerkers ziet als belangrijkste onderdeel van kennismanagement: er zou uitgegaan moeten worden van wat medewerkers kunnen en willen. Uit de interviews met marketingmedewerkers en P&O-medewerkers is gebleken dat medewerkers niet gezien worden als de basis voor het succes van de organisatie: medewerkers staan niet centraal. Daarnaast wordt de zoekstrategie van medewerkers niet als uitgangspunt gebruikt. Binnen PCM Uitgevers blijken medewerkers informatie en kennis op te slaan op een vergelijkbare manier als Swaak e.a. (2004) beschreven: kennis wordt opgeslagen op individueel toegankelijke plaatsen. Ook het zoeken naar kennis is vergelijkbaar met eerder onderzoek: als men iets zoekt vraagt men dat eerst aan een collega en zoekt men in eigen dossiers. Gezien de nadruk die er op het Enternet gelegd wordt als medium om kennis te delen kan gezegd worden dat er niet uitgegaan wordt van de manier waarop medewerkers kennis opslaan en zoeken.

Cultuur

Deze factor speelt een hoofdrol in het proces van kennisdeling, zo ook binnen PCM Uitgevers. Kritieke factoren als motivatie, vertrouwen, communicatie en procesgerichtheid zijn onderzocht. Met betrekking tot de factoren die vallen onder cultuur kunnen positieve en minder positieve conclusies getrokken worden. Een positieve invloed van de factor cultuur kan gevonden worden in het feit dat er een open, informele cultuur is binnen PCM Uitgevers waardoor kennisdeling wordt vergemakkelijkt. Dit werd vooral door marketingmedewerkers zo gezien. Het informele circuit is echter wel zo belangrijk dat dit voor nieuwkomers een barrière kan zijn: zij zijn nog geen onderdeel van dat informele circuit. De minder positieve invloed van de cultuur is het ontbreken van motiverende rollen (zoals motivatie door managers) en de aandacht die verschuift van proces- naar resultaatgericht. De kritieke factor beloning wordt niet relevant gevonden. Het onderdeel waardering is echter erg belangrijk en dit hangt sterk samen met de factor managementstijl. Aan deze factor is niet voldoende voldaan binnen PCM Uitgevers. De geïnterviewde respondenten van zowel de marketinggroep als de P&O groep hebben aangegeven dat de factor cultuur volgens hen het minst gemakkelijk te beïnvloeden is. Het is dan ook moeilijk om in deze factor verbeteringen aan te brengen. In § 10.4 worden aanbevelingen gedaan voor het verbeteren van kennisdeling. Hierbij komt de factor cultuur ook aan bod.

Structuur

De factor structuur is binnen de organisatie voor kennismanagement complex ingericht; PCM Uitgevers heeft een sterk decentrale structuur. Het concern bestaat eigenlijk uit verschillende organisaties die slechts onderling met elkaar verbonden zijn omdat ze allemaal eigendom van dezelfde holding zijn. Sommige onderdelen van de organisatie zijn concurrent van elkaar. Dit zorgt voor een barrière voor kennisdeling die niet op te heffen is behalve door de structuur grondig aan te passen.

Volgens de respondenten zijn andere factoren die vallen onder de hoofdfactor structuur overigens ook niet erg geschikt voor kennisdeling. De factoren open communicatie en resultaat/procesgerichtheid werden al genoemd in de vorige paragraaf. Communicatie is een factor met positieve invloed op kennisdeling. Het resultaatgerichte werken binnen PCM heeft een negatieve invloed op kennisdeling. Verder is de structuur binnen PCM Uitgevers niet erg plat maar ook niet hiërarchisch te noemen: medewerkers staan hier neutraal tegenover. Ten slotte kan met betrekking tot de structuur van PCM geconcludeerd worden dat deze niet erg flexibel is: als de situatie het soms wél vereist, wordt niet (tijdelijk) overgegaan op een andere structuur. Uit interviews met P&O'ers bleek dat meer projectmatig gewerkt zou kunnen worden. Hiermee kunnen barrières op structuurgebied voorkomen worden: in projectgroepen kunnen medewerkers uit verschillende bedrijfsonderdelen samenwerken.

10.4 Beantwoording van de hoofdvraag: aanbevelingen

Door het samenvoegen van de antwoorden op de deelvragen kan in deze paragraaf de hoofdvraag worden beantwoord. Deze vraag luidt: *'Hoe kan PCM Uitgevers bewerkstelligen dat het Enternet van een informatieuitwisselingsmedium transformeert in een platform voor kennisdeling?'*.

In de beantwoording van de hoofdvraag is voornamelijk aandacht voor Enternet als middel om kennisdeling te verbeteren. Deze aanbevelingen worden eerst beschreven. Uit het empirisch onderzoek is ook gebleken dat de hoofdfactor 'systeem' volgens medewerkers het gemakkelijkst te beïnvloeden is. Het ligt dus voor de hand om hier verbeteringen in aan te brengen. Er zijn echter in de andere factoren ook onderdelen waarin verbeteringen aangebracht kunnen worden. Dit komt ook naar voren in onderstaande aanbevelingen. De aanbevelingen zijn zowel gebaseerd op het literatuuronderzoek dat inging op de kritieke factoren, als op het empirisch onderzoek (met name de interviews met betrokkenen van OplageNet, marketingmedewerkers en P&O'ers).

10.4.1 Aanbevelingen met betrekking tot Enternet

1. Pas het ambitieniveau van Enternet aan

Houd rekening met de complexiteit van de organisatie en de daarin belangrijke factoren. Verwacht niet teveel van een systeem alleen: er zijn meer veranderingen nodig om te zorgen dat Enternet een middel wordt voor kennisdeling. Probeer communicatieverbeteringen, informatie-uitwisseling en kennisdeling te zien als processen die niet van de ene op de andere dag kunnen worden beïnvloed.

2. Standaardisatie: plaats meer procedurele kennis op Enternet.

Zorg dat procesgerichte kennis structureel vastgelegd wordt. Er zijn verschillende onderwerpen binnen zowel de P&O-groep als binnen de marketinggroep waarbij het mogelijk is om te standaardiseren. Dit kan in de vorm van stappenplannen of handleidingen voor terugkerende vraagstukken. Voorbeelden van onderwerpen die gestandaardiseerd kunnen worden zijn:

- ♦ Welke stappen moeten ondernomen worden bij marketingacties waarbij prijzen worden uitgereikt? (Marketing)
- ♦ Hoe kun je de krant in PDF-formaat via internet beschikbaar maken? (Dagbladen)
- ♦ Hoe kun je het reïntegratieproces optimaal inrichten? (P&O)
- ♦ Wat moet er allemaal gebeuren om een nieuwe medewerker op een goede manier in dienst te laten treden? (P&O)

Elk functiegebied heeft op het gebied van standaardisatie door middel van handleidingen of stappenplannen eigen wensen. Om deze aanbeveling efficiënt uit te kunnen voeren moeten een aantal stappen ondernomen worden.

- ♦ Inventariseer aan welke handleidingen men behoefte heeft. Dit kan men bijvoorbeeld doen door hier aandacht aan te besteden in overkoepelende vergaderingen (P&O, direct marketing, etc.).
- ♦ Maak afspraken over wanneer bepaalde handleidingen klaar moeten zijn en wie deze gaan maken.
- ♦ Ga op projectbasis aan de slag om de handleiding te maken. Van de projectgroep(en) kan om het draagvlak te vergroten tussentijds gevraagd worden om een versie van de handleiding te laten beoordelen door andere medewerkers.
- ♦ Neem veel initiatief in het implementeren van de handleidingen: communiceer erover en stimuleer het gebruik ervan.

Het is belangrijk dat men niet te lang blijft hangen in het proces van ontwikkeling: uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat er een zekere angst is voor het plaatsen van documenten op Enternet omdat men daar weer commentaar op kan verwachten. Dit moet echter geen reden zijn om dan maar geen documenten meer te plaatsen.

3. Stimuleer gebruik van Enternet door bepaalde informatie en kennis alleen via Enternet beschikbaar te maken.

- ♦ Zorg ervoor dat bepaalde, daarvoor geschikte, informatie en kennis alleen via Enternet beschikbaar is. Zo wordt men op een natuurlijke manier 'verplicht' om gebruik te maken van Enternet. Soorten informatie en kennis die hiervoor in aanmerking komen zijn bijvoorbeeld nieuwsbrieven, waarbij in een e-mail verwezen kan worden naar Enternet. Het is hierbij overigens wel van belang om te communiceren over dit beleid om kennis alleen via Enternet te publiceren; sommige medewerkers maken nog helemaal geen gebruik van Enternet en zullen zich dat moeten aanwennen. Hiervoor is het nodig om te informeren en motiveren.
- ♦ Een manier om Enternet op deze manier efficiënt in te zetten is door projectgroepen met elkaar te laten communiceren via Enternet. Een eigen projectsite (deze zijn er al voor bijvoorbeeld Enternet deelsite projecten) is de basis voor communicatie met anderen. Hier staan gemaakte afspraken, documenten en er is een forum zodat met elkaar gepraat kan worden zonder dat de mailbox overbelast raakt. Deze manier van werken slaagt alleen als alles via de site gaat.

4. Verbeter Enternet

- ♦ Laat Enternet zichzelf 'verkopen' door te zorgen dat de inhoud, bruikbaarheid en technologie optimaal zijn ingericht, namelijk afgestemd op de werkwijze van medewerkers. Doe dit op basis van een pull-strategie: Enternet promoot je niet door een promotiecampagne te starten maar doordat het medium zichzelf bewijst omdat het voorziet in de behoeften van medewerkers. De organisatie kan zorgen dat het systeem optimaal functioneert, de medewerkers zorgen voor het al dan niet slagen van het systeem. Betrokkenheid van medewerkers is minstens zo belangrijk als het technische deel van het systeem.
- ♦ Het Enternet is veel verbeterd in het afgelopen jaar. Er zijn een aantal verbeteringen mogelijk die nog worden aangepakt, zoals het verbeteren van de zoekfunctie, het gemakkelijker inloggen en het updaten van het telefoonboek. Het bewustzijn dat er verbeteringen mogelijk zijn is er, zeker bij de projectgroep Enternet. Het belang van deze verbeteringen wordt soms onderschat. Een voorbeeld van het belang van verbeteringen: als mensen iets proberen op te zoeken en het lukt niet binnen één of twee pogingen, dan is hun beeld van het zoeken op Enternet slecht. Het imago van het Enternet heeft hieronder te lijden.
- ♦ Personalisatie is ook iets waar de projectgroep Enternet al mee bezig is. Het zal voor medewerkers een welkome verbetering zijn dat ze op Enternet zelf aan kunnen geven welke informatie en kennis zij belangrijk vinden. Houdt hierbij echter goed in de gaten dat ook deze verandering tijd nodig heeft: medewerkers moeten hieraan wennen en zullen het systeem pas op de gewenste manier gaan gebruiken als het bewezen succes heeft. Uit het onderzoek is gebleken dat andere nieuwe systemen mislukt zijn (OplageNet) of grote aanlooptijden naar gewenste implementatie nodig hadden (Mentor, HRAcces).

5. *Informeer over de mogelijkheden van Enternet*

Er zijn twee belangrijke aandachtspunten naar voren gekomen uit het onderzoek: men vertrouwt Enternet niet omdat iedereen erbij kan en medewerkers weten niet wat Enternet voor bijdrage kan leveren aan het dagelijkse werk. Daarom is het van belang om de organisatie te informeren.

- ♦ Informeer over de mogelijkheden om op Enternet bepaalde gebieden af te schermen voor ongewenste lezers. Door middel van goed userbeheer en logins, kan de aanbieder van bepaalde kennis en informatie zelf bepalen wie hier toegang toe heeft. Dit is zowel voor marketingmedewerkers als P&O'ers relevant, zij hebben beide behoefte aan bepaalde vertrouwelijke informatie. Hier zou veel meer mee gedaan kunnen worden op Enternet als zij het vertrouwen hebben dat de informatie vertrouwelijk blijft.
- ♦ Informeer over de mogelijkheden die Enternet biedt om te ondersteunen bij de dagelijkse werkzaamheden. Bijvoorbeeld mogelijkheden om Enternet in te schakelen om projecten te ondersteunen en als communicatiemiddel. Een concreet voorbeeld: het is jammer dat verschillende nieuwsbrieven via de mail of op papier verspreid worden terwijl Enternet hier een geschikt middel voor is.

10.4.2 *Overige aanbevelingen*

1. *Stel op concernniveau een duidelijk beleid op voor kennisdeling*

Maak een keuze op welke gebieden de aandacht gericht wordt: waar gaat PCM in investeren om kennisdeling te verbeteren? Zowel de gebieden marketing als P&O zijn hier bijvoorbeeld geschikt voor, maar ook kan gedacht worden aan marktonderzoek en business development. Kijk goed naar de competenties van de organisatie en borduur hierop voort. Vervolgens kan voor deze gebieden een beleid opgesteld worden.

2. *Zorg dat het management het beleid voor kennisdeling uitdraagt*

Zorg dat het beleid voor kennisdeling breed gedragen wordt op managementniveau, zowel op staf- als lijnniveau, van de gebieden die op basis van 1. naar voren komen als aandachtsgebieden. Op deze manier kunnen managers naar hun medewerkers toe het belang van kennisdeling overdragen. Nu is er teveel onderscheid in hoe managers met kennisdeling omgaan.

Sleutelwoorden voor het management bij het verbeteren van kennisdeling zijn de kritieke factoren die horen bij cultuur: vertrouwen, proces én resultaatgericht, communicatie, motivatie en waardering. Het management zal ook een rol moeten spelen in het stimuleren van het gebruik van Enternet.

3. *Maak kennisdeling onderdeel van het dagelijks werk*

Zolang medewerkers geen tijd krijgen voor het delen van kennis zullen ze dit ook niet doen. Zorg er dus voor dat kennisdeling onderdeel wordt van het dagelijks werk van medewerkers. Dit is een taak voor het management. Laat medewerkers er tijd voor inruimen, koppel terug naar kennisdeling in het functioneringsgesprek, maak er tijd voor in het afdelingsoverleg.

4. *Stimuleer medewerkers om hun kennis te delen; ga uit van hoe medewerkers zoeken en opslaan*

- ♦ Medewerkers zoeken eerder naar mensen met kennis, die de context kennen, dan naar een document waar de kennis sec in gepresenteerd wordt. Maak daarom inzichtelijk wie welke kennis heeft, zodat kennisdeling op een voor mensen natuurlijke manier plaats kan vinden. Dit kan onder andere door op Enternet specialisten 'voor te stellen'. Zo kunnen specialisten hun eigen pagina op Enternet krijgen. Of, een ander voorbeeld: op de afdeling communicatie heeft ieder zijn eigen vakgebied en specialisme. Op de pagina van de afdeling communicatie op Enternet worden de medewerkers voorgesteld en hierbij is ook aandacht voor het specialisme van die personen.
- ♦ Zorg dat medewerkers hun kennis niet lokaal maar centraal opslaan. De inrichting van Enternet kan hierop worden aangepast. Er zijn nu bijvoorbeeld al projectsites met beperkte toegang: alleen projectleden kunnen hierbij. Dit zou ook voor afdelingen kunnen. Het management moet hierin een stimulerende rol spelen.

5. *Verbeter de interne communicatie (onderdeel van cultuur)*

- ♦ Maak gebruik van de beschikbare communicatiemiddelen om medewerkers duidelijkheid te geven over waar PCM Uitgevers naartoe wil. Zo kunnen medewerkers inzicht krijgen in waar ze aan bijdragen door hun kennis in te zetten voor de organisatie en hun kennis te delen.
- ♦ De resultaten geven aan dat open communicatie mogelijk is binnen PCM. Het informele circuit leeft sterk en er wordt via dat circuit informatie uitgewisseld. Toch hebben verschillende medewerkers het gevoel dat ze niet alles wat ze te delen hebben moeten delen, omdat ze daar vervolgens negatieve reacties op zouden kunnen krijgen. Het vertrouwen is niet overal goed. Door hier in de beschikbare communicatiemiddelen aandacht aan te besteden kan het onderlinge vertrouwen verbeteren.

6. *Verander de strategie*

- ♦ Zorg dat medewerkers betrokken worden bij de strategie van de (deel)organisatie. PCM is voor veel medewerkers een organisatie waar ze weinig binding mee hebben. Medewerkers moeten het gevoel krijgen dat zij ook invloed hebben op het beleid van de organisatie.
- ♦ Laat in de strategie terugkomen dat kennis belangrijk is voor de organisatie. Geef in strategie van bedrijfsonderdelen en afdelingen aan wat de rol is van kennis voor het bereiken van de doelen.

10.5 Algemene conclusies

Naast de beschreven aanbevelingen die geformuleerd zijn als antwoord op de hoofdvraag zijn ook een aantal algemene conclusies te trekken die de resultaten van dit onderzoek generaliseerbaar maken naar andere organisaties. Allereerst kan geconcludeerd worden dat een systeem minder toegevoegde waarde heeft dan men ervan verwacht. Uit het literatuuronderzoek bleek al dat andere factoren belangrijker zijn, met name factoren die zich richten op 'de mens' in de organisatie. Uit de resultaten van het empirisch onderzoek kwam ook naar voren dat een systeem niet per definitie zorgt voor kennisdeling.

Ook lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat het voor een complexe organisatie zoals PCM Uitgevers belangrijk is om keuzes te maken waar de aandacht op gericht moet worden in het kader van kennismanagement. Vanwege de sterk decentrale structuur en strategie, waarbij bedrijfsonderdelen directe concurrenten van elkaar zijn, is het onmogelijk om de hele organisatie op dezelfde manier 'aan het kennisdelen' te krijgen. Het verbeteren van kennisdeling moet stukje bij beetje worden aangepakt en hierbij lijkt het een goede aanpak om initiatieven te starten bij de decentrale onderdelen van de organisatie.

Tenslotte is het in een organisatie die bestaat uit onderling concurrerende bedrijfsonderdelen van belang om aandacht te besteden aan het vertrouwen dat men in elkaar heeft. Men moet elkaar vertrouwen voordat men kennis zal delen.

11 Discussie

In dit laatste hoofdstuk van deze scriptie wordt een kritische beschouwing gegeven over het onderzoek. Er zullen een aantal punten ter discussie gesteld worden. Allereerst worden discussiepunten met betrekking tot de kritieke factoren voor kennisdeling beschreven in § 11.1. Vervolgens wordt in § 11.2 de gebruikte methode van onderzoek aan een kritische blik onderworpen. Het door elkaar gebruiken van de begrippen informatie en kennis wordt besproken in § 11.3. Ten slotte worden een aantal aanbevelingen gedaan voor onderwerpen waar wetenschappelijk onderzoek in de toekomst zich op zou kunnen richten in § 11.4.

11.1 Kritieke factoren kennisdeling

Het onderzoek dat in deze scriptie is beschreven is gericht op kennisdeling via intranet in een organisatie. Zoals al in de literatuuronderzoeksfase bleek, zijn er veel meer factoren die een rol spelen bij kennisdeling dan alleen de aanwezigheid van een systeem als intranet. Daarom is ook meteen in het literatuuronderzoek aandacht besteed aan andere factoren. Er blijken verschillende algemene organisatiefactoren (inrichtingsvariabelen zoals Weggeman, 1997, deze noemt) invloed te hebben op kennisdeling. Deze organisatiefactoren zijn in het onderzoek slechts verkennend (door middel van correlatieanalyse) onderzocht in termen van onderlinge samenhang. Het doel van het onderzoek was niet om onderlinge verbanden aan te tonen maar om aanbevelingen te doen over het verbeteren van kennisdeling via Enternet. Door het onderzoek te richten op de aanwezigheid en beïnvloedbaarheid van de kritieke factoren binnen PCM Uitgevers kon aan dit doel worden voldaan. Over verbanden tussen de kritieke factoren kunnen geen harde conclusies getrokken worden.

De kritieke factoren die in deze scriptie beschreven werden, zijn voortgekomen uit het literatuuronderzoek. Het is mogelijk dat er meer of andere factoren een rol spelen bij kennisdeling, die niet in dit onderzoek aan de orde kwamen.

Daarnaast is er geen wetenschappelijke basis voor het plaatsen van deze factoren in één raamwerk. Afzonderlijke factoren zijn wel empirisch getoetst, zoals het kenniszoekgedrag van medewerkers (Swaak e.a., 2004), systeemwaardering (Gelevert, 2004) en compatibiliteit (Stroek, 2004). Er is echter geen onderzoek bekend waarbij alle factoren ineens werden opgenomen in een empirische studie. Dit is dan ook een exploratief onderzoek dat geschikt is voor het beantwoorden van de hoofdvraag, maar weinig empirische basis levert waarop vervolgonderzoek voort kan borduren. In § 11.4 wordt verder ingegaan op de vraag waar vervolgonderzoek zich op kan richten.

11.2 Methode van onderzoek

Allereerst moet opgemerkt worden dat de vragen die in de interviews en in de vragenlijst gesteld zijn, subjectief beantwoord werden door de respondenten. De resultaten van het onderzoek zijn gebaseerd op de percepties van de respondenten met betrekking tot de situatie die zij beschrijven. In de resultatenhoofdstukken worden dan ook geen feiten beschreven maar interpretaties van de werkelijkheid.

Ten tweede is het van belang te benadrukken dat, omdat er geen standaardvragenlijst beschikbaar was die geschikt was voor het onderzoeken van de in deze scriptie gestelde hoofdvraag, een deel van de vragen door de onderzoeker zelf geformuleerd is. Het zou kunnen zijn dat de formulering van de vragen invloed heeft gehad op de resultaten. Belangrijker nog is het feit dat de antwoordcategorieën van sommige stellingen niet duidelijk geformuleerd konden worden omdat er onvoldoende bekend was over de mogelijke antwoorden. Zo zijn de antwoordmogelijkheden op de stelling 'Binnen mijn afdeling wordt kennis gedeeld' subjectief te noemen, de antwoordschaal liep van 'vaak' tot 'nooit'. Bij gebrek aan een beter alternatief is hier echter weloverwogen voor gekozen.

De vragen die in de vragenlijst voor P&O gesteld werden zijn voor ongeveer de helft gebaseerd op gevalideerde vragenlijsten. Hieruit zijn schalen van items met betrekking tot een deelonderwerp overgenomen, bijvoorbeeld de schaal die managementstijl meet. De vragenlijst is niet gebaseerd op complete gevalideerde vragenlijsten, hierdoor is de validiteit van sommige gebruikte vragen onduidelijk. De andere helft van de vragen zijn specifiek voor dit onderzoek opgesteld en hierover kan niet gezegd worden hoe valide deze zijn.

Een laatste punt van aandacht met betrekking tot de methode is het feit dat de casestudy uit verschillende methoden bestond. Dit levert een positieve bijdrage aan het onderzoek omdat door triangulatie gezorgd kan worden voor een breder beeld van de situatie. Dat is in dit onderzoek een waardevolle bijdrage; door de interviews met betrokkenen van OplageNet, de interviews met marketingmedewerkers en de vragenlijst en interviews met P&O medewerkers kan de situatie bij PCM Uitgevers in de breedte én diepte beschreven worden.

In dit onderzoek echter is de triangulatie ook een beperking omdat de resultaten van de interviews en de vragenlijst moeilijk met elkaar vergeleken kunnen worden: er zijn niet dezelfde vragen gesteld. Op basis van voortschrijdend inzicht kan gesteld worden dat bepaalde vragen voor beide groepen gelijk hadden moeten zijn. Van tevoren leek het echter te vergaand om ervan uit te gaan dat dezelfde vragen gesteld konden worden aan medewerkers die relatief veel kennis delen en medewerkers die weinig kennis delen.

11.3 Kennis versus informatie

In het literatuurgedeelte van deze scriptie kwam al naar voren dat het onderscheid tussen informatie en kennis in de praktijk vaak niet gemaakt wordt, hoewel er een verschil is tussen deze twee begrippen. In het empirisch onderzoek zijn beide begrippen soms door elkaar gebruikt, om de respondenten aan te geven dat niet alleen kennis of alleen informatie bedoeld werd bij bepaalde vragen. Dit zou invloed uit kunnen oefenen op de resultaten, bijvoorbeeld als respondenten het begrip 'kennis' steevast geïnterpreteerd hebben als 'informatie'.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt het onderscheid tussen informatie en kennis. In hoofdstuk 10 wordt geconcludeerd dat Enternet een middel is dat op het moment informatie aanbiedt, terwijl de ambitie is dat het een middel wordt dat kennisdeling ondersteunt. Daaruit wordt duidelijk dat er nu nog vooral gesproken wordt over het begrip informatie.

11.4 Generaliseerbaarheid van de resultaten

De casestudy die in deze scriptie beschreven is roept de vraag op in hoeverre de resultaten van dit specifieke onderzoek generaliseerbaar zijn naar andere intranetten en andere organisaties. De generaliseerbaarheid wordt in dit onderzoek op twee manieren beperkt. Ten eerste werd in de fase van literatuuronderzoek al duidelijk dat er weinig literatuur beschikbaar is die een holistische benadering kiest. Dat wil zeggen, er zijn weinig wetenschappelijke publicaties bekend die ingaan op een combinatie van de verschillende factoren die een rol spelen bij kennisdeling via intranet. Hierdoor kunnen de resultaten moeilijk vergeleken worden met ander onderzoek, waardoor de generaliseerbaarheid beperkt is. Iets anders wat de generaliseerbaarheid van de resultaten beperkt is het feit dat de structuur van de organisatie en de wisselende mate van kennisdeling binnen de organisatie de onderzoeker beperkt heeft in het toepassen van methoden waarmee resultaten beter gegeneraliseerd zouden kunnen worden.

Er zijn ook positieve opmerkingen te maken met betrekking tot de generaliseerbaarheid. Allereerst is een belangrijke algemene conclusie dat een systeem minder toegevoegde waarde heeft bij het ondersteunen of verbeteren van kennisdeling dan men ervan verwacht. Dit is generaliseerbaar naar andere intranetten en andere organisaties, hier werd ook in het literatuuronderzoek al op gewezen. In eerder onderzoek is aangetoond dat organisaties vaak teveel de nadruk leggen op systemen en te

weinig aandacht besteden aan de rol van mensen in organisaties (o.a. Gupta, Iyer & Aronson, 2000; Drew, 1999).

Net als in ander casestudy onderzoek (Stroek, 2004; Gelever, 2004) kwam ook in dit onderzoek het belang van de factor 'compatibiliteit' naar voren, hoewel dit in het in deze scriptie beschreven onderzoek anders geformuleerd werd, namelijk als 'bruikbaarheid'. Het systeem moet aansluiten op de wensen en werkzaamheden van de gebruiker. In dit onderzoek kwam dat met name naar voren uit de interviews die gehouden zijn met medewerkers van verschillende groepen in de organisatie.

Los van ander empirisch onderzoek is de organisatie die in deze scriptie beschreven een complexe organisatie. Dit omdat de invloed van onderling concurrerende bedrijfsonderdelen op de manier waarop men met elkaar omgaat een gegeven is, waar men niet omheen kan. De geringe mate van onderling vertrouwen speelt een grote rol bij kennismanagement in deze complexe organisatie. Het ligt voor de hand om aan te nemen dat dit ook zo is bij andere organisaties die uit onderling concurrerende bedrijfsonderdelen bestaan.

11.5 Toekomstig onderzoek

Op basis van het in deze scriptie beschreven onderzoek kunnen een aantal suggesties gedaan worden voor vervolgonderzoek. Het belangrijkste is dat dieper ingegaan kan worden op de factoren die in dit onderzoek aan de orde kwamen. Elk empirisch onderzoek dat in hoofdstuk 5 beschreven werd, heeft weer andere factoren als uitgangspunt genomen. In dit onderzoek zijn alle factoren gecombineerd. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de toepasbaarheid van het raamwerk voor kennisdeling dat in figuur 4.2 werd gepresenteerd. De onderlinge samenhang tussen de factoren zou kunnen worden onderzocht. Ook zou dieper ingegaan kunnen worden op de achterliggende oorzaken van de factoranalyse die in dit onderzoek niet het gewenste resultaat had.

Om nader in te gaan op de generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek en andere empirische studies zou een review gedaan kunnen worden van de verschillende casestudy's die dit onderwerp belichtten. Zo kan vergeleken worden welke onderdelen van de empirische onderzoeken overeenkomsten vertonen en kan generaliseerd worden.

Tenslotte zou het interessant zijn om vragenlijstonderzoek naar kennisdeling te verbeteren door een studie te doen waarin het valideren van vragen over relevante constructen centraal staat. Een aanzet hiervoor is gedaan in dit onderzoek, waarbij bijvoorbeeld de kritieke factoren met betrekking tot managementstijl een positieve correlatie vertoonden met de mate van kennisdeling. Vragenlijst-onderzoek naar kennisdeling zou kunnen worden verbeterd door constructen op verschillende manieren te operationaliseren en de resultaten hiervan te vergelijken.

Literatuur

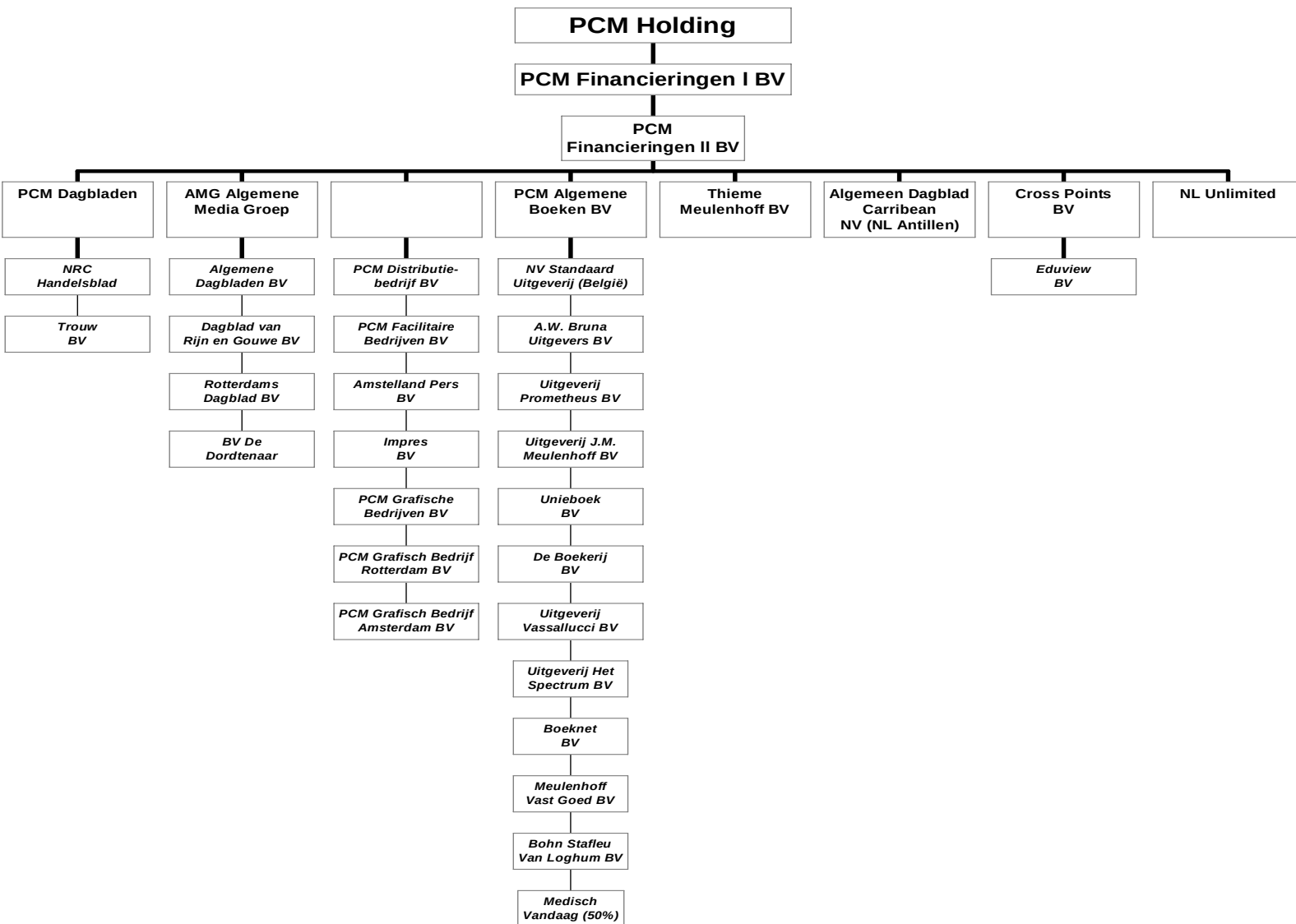
- Bertrams, J. (1999). *De kennisdelende organisatie; kunst en praktijk van het hergebruik van kennis*. Schiedam: Scriptum.
- Bertrams, J. (2003). *De 49 basisregels voor het delen, benutten en belonen van kennis*. Schiedam: Scriptum.
- Boisot, M.H. (1998). *Knowledge Assets*. Oxford: Oxford University Press.
- Coleman, D. (1999). Groupware: Collaboration and Knowledge Sharing. In: Liebowitz, J. (Ed.) *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton: CRC Press.
- Conklin, E.J. (1996). Designing organizational memory. *Group decision support systems*. <http://www.touchstone.com/tr/wp/DOM.html> (12 oktober 2004).
- Curry, A. & Stancich, L. (2000). The intranet – an intrinsic component of strategic information management. *International Journal of Information Management*. Vol. 20 no 4, pp. 249-268.
- Damodaran, L. & Olphert, W. (2000). Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems. *Behaviour & Information Technology*. Vol. 19 no. 6, pp. 405-413.
- Delen, G.P.A.J. & Rijsenbrij, D.B.B. (1990). Kwaliteitsattributen van automatiseringsprojecten en informatiesystemen. *Informatie*. Vol. 32 no. 1, pp. 46-55.
- Drew, S. (1999). Building knowledge management into strategy: Making sense of a new perspective. *Long Range Planning*. Vol. 32 no 1, pp. 130-136.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, Vol. 51 no. 4, pp. 327-358.
- Gelevert, J.J. (2004). *Het gebruik van RICK verklaard*. Doctoraalscriptie. Enschede: Universiteit Twente.
- Gray, P. & Tehrani, S. (2003). Technologies for disseminating knowledge. In: Holsapple, C.W. (Ed.) *Handbook on Knowledge Management*. Berlin: Springer Verlag.
- Gupta, B., Iyer, L.S. & Aronson, J.E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 100 no 1, pp. 17-21.
- Gurchom, M. van, Florijn, R. & Meulen, M. van der (1999). *Kennis leren managen*. Den Haag: Hagen & Stam Uitgevers.
- Hall, H. (2001). Input friendliness motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of information science*. Vol. 27, no. 3, pp. 139-146.
- Hasanali, F. (2002). *The critical success factors of knowledge management*. APQC. <http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic2?path=/site/km/resources.jhtml> (September 2002).
- Hoog, R. de (2000). *Even kennis maken*. Rede. Enschede: Universiteit Twente.
- Huysman, M. & Wit, D. de (2000) *Kennis delen in de praktijk*. Assen: Van Gorcum.
- Kakabadze, N.K., Kakabadze, A. & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7 no 4, pp. 75-91.

- McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5 no 1, pp. 76-85.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Moss Kanter, R. (1985). Managing the human side of change. *Management Review*. Vol. 74 no 4, pp. 52.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C., Elliott, S. & Hubert, C. (2000). Achieving knowledge management outcomes. In: Holsapple, C.W. (Ed.) *Handbook on Knowledge Management*. Berlin: Springer Verlag.
- O'Dell, C., Hasanali, F., Hubert, C., Lopez, K., Odem, P. & Raybourn, C. (2000) Successful KM implementations: a study of best-practice organizations. In: Holsapple, C.W. (Ed.) *Handbook on Knowledge Management*. Berlin: Springer Verlag.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Preece, J., Rogers, Y. & Sharp, H. (2002). *Interaction design: beyond human-computer interaction*. New York: John Wiley & Sons.
- Ruppel, C.P. & Harrington, S.J. (2001). Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on professional communication*. Vol. 44 no. 1, p. 37-52.
- Senge, P. (1994). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- Smith, H.A. & McKeen, J.D. (2000). Knowledge management in organizations: the state of current practice. In: Holsapple, C.W. (Ed.) *Handbook on Knowledge Management*. Berlin: Springer Verlag.
- Steinmann, A. (2004). *A knowledge management case study on the implementation of a digital expertise center*. Doctoraalscriptie. Enschede: Universiteit Twente.
- Stoddart, L. (2001). Managing intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints. *Online Information Review*. Vol. 25 no 1, pp. 19-28.
- Stroek, C. (2004). *I-opener met andere ogen bekeken*. Doctoraalscriptie. Enschede: Universiteit Twente.
- Sveiby, K.E. (1998). *Kennis als bedrijfskapitaal*. Amsterdam: Contact.
- Swaak, J., Efimova, L., Kempen, M. & Graner, M. (2004). Finding in-house knowledge: patterns and implications. <https://doc.telin.nl/dscgi/ds.py/Get/File-40676> (Oktober 2004).
- Weggeman, M. (2000) *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Scriptum, Schiedam.
- Wiig, K. (1997). Knowledge Management: where did it come from and where will it go? *Expert systems with applications*. Vol. 13, no. 1, pp. 1-14.
- Yang, J.T. (2004). Job-related knowledge sharing: comparative case studies. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, no. 3, pp. 118-126.

Bijlagen

1. Organigram.....	75
2. Interviewschema OplageNet.....	76
3. Interviewschema Marketing.....	77
4. Vragenlijst P&O.....	80
5. Interviewschema P&O.....	85

Organigram PCM Uitgevers



Interview schema OplageNet

Vooraf:

Ik ben bezig met een onderzoek waarin de vraag centraal staat hoe binnen PCM kennisdeling bevorderd kan worden dmv intranet.

OplageNet is een intranet waar veel energie, geld, tijd en enthousiasme ingestoken is. Toch is het niet gelukt om het tot een goed werkend/gebruikt communicatiemiddel te maken. Ook is het specifiek niet van de grond gekomen om expertise/kennis van mensen beschikbaar te maken. Daarom wil ik graag weten waar jij denkt dat dit aan ligt. Voor mijn onderzoek is dit van belang omdat het mij informatie geeft over PCM als organisatie en de factoren die een rol spelen bij kennisdeling binnen PCM.

a) Algemeen

Zou je me wat kunnen vertellen over jouw rol, taken en betrokkenheid bij het project OplageNet?

b) Kritieke oorzaak

Wat is volgens jou de kritieke oorzaak van het feit dat het OplageNet er niet in is geslaagd om een succesvol communicatiemiddel te worden?

c) Achtergrond van deze kritieke oorzaak

Wat heeft tot deze situatie geleid?

Wat is er precies gebeurd?

Waarom was dit de kritieke oorzaak (en niet iets anders)?

Doorvragen:

Wat voor factoren spelen een rol bij het ontstaan van deze kritieke oorzaak?

Communicatie

Technologie

Structuur

Cultuur / politieke klimaat

Motivatie

Functioneren projectgroep

Voordeel voor individu en afdelingen

d) Nadat de kritieke oorzaak is geïnterpreteerd:

Wat vertelt dit verhaal ons over de organisatie PCM Uitgevers?

Wat kunnen we ervan leren?

Doorvragen:

Wat geeft het aan met betrekking tot de manier waarop binnen PCM Uitgevers gewerkt wordt?

Helpt het ons om dingen in kaart te brengen die (we) zouden kunnen veranderen?)

e) Afsluiting

Heb je nog andere dingen die je kwijt wilt over OplageNet waar we het nu niet over hebben gehad?

Interviewschema Marketing

NB: dit schema is een leidraad voor het interview, de volgorde van de vragen kan enigszins worden aangepast als de situatie daarom vraagt.

Vooraf:

Fijn dat je mee wilt werken aan mijn onderzoek door dit interview te laten plaatsvinden! Voor we beginnen zal ik nog even wat over het interview vertellen. Ik ben bezig met mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap, Universiteit Twente, Enschede. Dit onderzoek gaat over kennisdeling binnen PCM Uitgevers. In dit interview wil ik het graag met jou hebben over kennisdeling, wat er op dit moment volgens jou aan kennisdeling gedaan wordt en hoe dit verbeterd zou kunnen worden.

- Naast de aantekeningen die ik maak zal het interview ook opgenomen worden met een memorecorder. Dit doe ik omdat ik dan de resultaten beter kan verwerken. Het is belangrijk om te vermelden dat je antwoorden anoniem verwerkt zullen worden.
- De resultaten van de interviews die ik houd, in totaal met ongeveer 8 personen, worden beschreven in mijn scriptie die eind februari klaar moet zijn. Als je geïnteresseerd bent zal ik je tegen die tijd op de hoogte stellen van de belangrijkste resultaten.
- Heb je vooraf vragen over het interview?

Deel A: algemene vragen (vooraf invullen en ontbrekende delen achteraf aan respondent vragen)

Vraag A1	Respondentnummer	
Vraag A2	Bedrijfsonderdeel	
Vraag A3	Functie	
Vraag A4	Leeftijd	
Vraag A5	Tijd werkzaam bij PCM Uitgevers	
Vraag A6	Datum	
Vraag A7	Tijd	
Vraag A8	Locatie interview	

Deel B: kennisdeling algemeen

Vraag B1	Zoals ik vertelde gaat dit interview over kennisdeling. Het lijkt me verstandig om daar eerst even wat dieper op in te gaan, zodat we samen duidelijk voor ogen hebben wat we daarmee bedoelen. Hoe zou je het begrip kennisdeling omschrijven? (<i>Doorvragen: wat is volgens jou kennis? Wat is het verschil tussen kennis en informatie? Deel je wel eens kennis? Expliciet versus impliciet.</i>)
----------	--

	<i>Kennisdeling: uitwisselen van kennis van individu naar individu, medewerkers leren van elkaar.</i>
Vraag B2	In hoeverre is het delen van kennis gewenst binnen jouw afdeling en tussen je afdeling en anderen? (Doorvragen: waarom?) In hoeverre is het delen van kennis noodzakelijk binnen jouw afdeling en tussen je afdeling en anderen?(Doorvragen: wat kan er misgaan als kennis niet gedeeld wordt? Noem een voorbeeld)
Vraag B3	Als je denkt aan kennisdeling binnen de organisatie PCM Uitgevers, wat komt er dan bij je op? (Open over praten, door de respondent laten opnoemen. Doorvragen: hoe is het uitwisselen van kennis en informatie georganiseerd? Wordt er kennis gedeeld? Zo ja, door wie en hoe?)

Deel C: factoren (gegroepeerd naar de zes hoofdvariabelen)

Lijst van afkortingen:

Str: structuur

S: strategie

SY: systeem

M: managementstijl

P: personeel

C: cultuur

Vraag C1 Str	Is de organisatiestructuur van PCM Uitgevers geschikt voor kennisdeling? (Bedrijfsonderdelen, hiërarchie, proces centraal of resultaatgericht?)
Vraag C2 C	In hoeverre is de organisatiecultuur een stimulans om kennis te delen? (Wat voor rol speelt het onderling vertrouwen, communicatie tussen medewerkers en afdelingen, in hoeverre word je gemotiveerd en beloond in het delen van kennis?)
Vraag C3 S	Welke organisatiedoelen kunnen met behulp van het delen van kennis makkelijker bereikt worden? (Is er een link tussen wat de organisatie wil bereiken en de kennis die daarvoor nodig is?)
Vraag C4 Sy	Wat voor rol kan (een systeem als) Enternet spelen in het verbeteren van kennisdeling? (Bruikbaarheid: vergemakkelijkt het kennisdeling? Inhoud: staat de juiste informatie erop? Technologie: is het systeem an sich goed, denk aan zoekfunctie, gebruiksgemak etc.?)
Vraag C5 M	Op welke manier gaat het management met kennisdeling om? (Vindt het management dit belangrijk en besteden ze er aandacht aan, geven ze het goede voorbeeld)

Vraag	In hoeverre staat de mens centraal binnen PCM? (<i>Worden medewerkers gezien als de basis voor het succes van de organisatie?</i>)
C6	
P	

Deel D: relevantie en beïnvloedbaarheid van de factoren.

We hebben nu zes kritieke onderdelen van de organisatie besproken die kennisdeling beïnvloeden. Ze liggen voor je op tafel.

Vraag	Ik zou graag van je willen weten wat jij denkt dat het belangrijkste onderdeel is dat kennisdeling binnen PCM Uitgevers nú bevordert.
D1	
Vraag	Welk onderdeel vormt op dit moment een barrière die binnen PCM Uitgevers kennisdeling belemmert? <i>Als je tenminste denkt dat er een barrière is. (Waarom die factor?)</i>
D2	
Vraag	Zou je als laatste één onderdeel uit kunnen kiezen dat volgens jou het beste aan te pakken is om te zorgen dat de kennisdeling tussen medewerkers verbetert? Het gaat hierbij om de factor die je zou willen verbeteren, rekening houdend met tijd, kosten en inspanning (<i>Waarom?</i>)
D3	

Vragenlijst P&O

	Voor het uitvoeren van je werk heb je informatie en kennis nodig. De volgende vragen en stellingen hebben betrekking op hoe deze informatie en kennis tussen collega's en afdelingen uitgewisseld wordt.
1	Het delen van kennis is <u>gewenst</u>
KD a	a) binnen mijn afdeling Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens b) binnen mijn bedrijfsonderdeel Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens c) binnen PCM Uitgevers Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
2	Het delen van kennis is <u>noodzakelijk</u>
KD a	a) binnen mijn afdeling Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens b) binnen mijn bedrijfsonderdeel Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens c) binnen PCM Uitgevers Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
3	a) binnen mijn afdeling wordt kennis gedeeld:
KD a	Vaak 1 2 3 4 5 Nooit b) binnen mijn bedrijfsonderdeel wordt kennis gedeeld: Vaak 1 2 3 4 5 Nooit c) binnen PCM Uitgevers in het algemeen wordt kennis gedeeld Vaak 1 2 3 4 5 Nooit
4	Kennisdeling wordt binnen PCM Uitgevers goed gefaciliteerd
KD a	Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens Licht je antwoord toe:
5	Je kunt op verschillende manieren kennis delen.
KD a	Welke van de volgende middelen worden volgens jou binnen PCM Uitgevers in het algemeen gebruikt om kennis te delen? Je mag maximaal drie middelen aankruisen. ☐ Via interne bijeenkomsten/werkbesprekingen/vergaderingen ☐ Via (interne of externe) opleidingen, cursussen, lezingen of seminars ☐ Via rapporten en handleidingen ☐ Via evaluaties van afgesloten (gelukke of mislukte) projecten ☐ Via archief-, bibliotheek- en documentatieservices ☐ Via informatietechnologie (bijvoorbeeld Enternet) ☐ Via informele face-to-face contacten ☐ Via de inrichting van het gebouw, omdat die de onderlinge communicatie bevordert

	☐ Anders, namelijk:
6 KD a	Welke van deze middelen zijn volgens jou het meest geschikt voor het delen van kennis binnen PCM Uitgevers? Je mag maximaal 3 middelen aankruisen. ☐ Interne bijeenkomsten/werkbesprekingen/vergaderingen ☐ Interne of externe opleidingen, cursussen, lezingen of seminars ☐ Rapporten en handleidingen ☐ Evaluaties van afgesloten (gelukke of mislukte) projecten ☐ Archief-, bibliotheek- en documentatieservices ☐ Informatietechnologie (Enternet) ☐ Informele face-to-face contacten ☐ De inrichting van het gebouw, die de communicatie bevordert ☐ Anders, namelijk:
7 P11	Waar sla je zelf meestal informatie en kennis op? Je mag hier maximaal 3 antwoorden aankruisen. ☐ In mijn hoofd ☐ Op papier, in dossiers ☐ Op de harde schijf van mijn PC ☐ Op gedeelde schijf (afdeling/gele mappen) ☐ Op Enternet ☐ Op een ander intranet ☐ Anders, namelijk:
8 P11	Als je informatie of kennis nodig hebt, wat doe je dan? Je mag hier maximaal 3 antwoorden aankruisen. ☐ Ik vraag het aan een collega ☐ Ik kijk in mijn eigen, papieren dossiers ☐ Ik kijk op de harde schijf van mijn PC en in mijn mail-inbox ☐ Ik zoek in de gedeelde mappen ☐ Ik zoek op Enternet ☐ Anders namelijk:
	De volgende vragen en stellingen gaan over Enternet.
9 SY a	Bezoek je Enternet wel eens? ☐ Nee (ga naar vraag 20) ☐ Ja
10 SY a	Hoe vaak per week bezoek je Enternet gemiddeld? ☐ Dagelijks ☐ 3 à 4 keer per week ☐ 1 à 2 keer per week ☐ Minder dan 1 keer per week
11 SY a	Met welk doel bezoek je Enternet dan? Je mag maximaal 3 antwoorden aankruisen. ☐ Op de hoogte blijven van het nieuws ☐ Een telefoonnummer opzoeken ☐ Informatie plaatsen ☐ Boeken bestellen ☐ Kijken of er nieuwe informatie op staat ☐ Het prikbord bekijken of iets op het prikbord plaatsen ☐ Informatie zoeken waarmee ik mijn werk beter kan doen ☐ Anders, namelijk: ...

12 SY8	Het Enternet is gebruiksvriendelijk Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
13 SY8	Ik kan informatie die relevant is voor mijn werk vinden op het Enternet Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
14 SY9	Het Enternet is een geschikt medium om kennis op te slaan Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
15 SY9	Het Enternet vergemakkelijkt kennisdeling tussen collega's Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
16 SY7	De informatie op Enternet is up to date Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
17 SY8	Gebruik je de zoekfunctie wel eens? o Ja o Nee (ga naar vraag 20)
18 SY8	De zoekfunctie werkt naar behoren Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
	De volgende vragen gaan over onder andere de werksfeer, de cultuur en structuur van de organisatie. Hierover wil ik wat meer weten omdat dit zijn weerslag heeft op de mate waarin kennis gedeeld wordt binnen de organisatie.
19 M5	De werksfeer binnen mijn afdeling is goed. Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
20 M/C 5	Op mijn afdeling wordt op een prettige, informele manier met elkaar omgegaan. Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
21 C13	Wij, als directe collega's, zijn eerlijk en open tegen elkaar over onze werkzaamheden. Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
22 C/ST 14/17	Er is open communicatie mogelijk binnen de organisatie Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
23 S/M 1/5	Mijn direct leidinggevende betreft mij bij belangrijke beslissingen over onze afdeling Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
24 S1	Ik kan meebeslissen over zaken die met het werk te maken hebben Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
25 S1	a) Als er binnen mijn afdeling een visie, missie en/of strategie opgesteld wordt, dan word ik hierbij betrokken. Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens

	b) Als er binnen mijn bedrijfsonderdeel een visie, missie en/of strategie opgesteld wordt, dan word ik hierbij betrokken. Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens c) Als er binnen PCM Uitgevers een visie, missie en/of strategie opgesteld wordt, dan word ik hierbij betrokken. Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
26	Het belang van kennisdeling komt naar voren in de strategie van PCM Uitgevers
S2	Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
27	Binnen PCM Uitgevers staan de medewerkers centraal
C/ST 15/19	Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
28	Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft
M5	Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
29	Mijn direct leidinggevende geeft het goede voorbeeld in het delen van kennis
M4	Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
30	Mijn leidinggevende vindt het beschikbaar stellen van informatie en kennis belangrijk
M3	Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
31	Mijn leidinggevende stimuleert kennisdeling
M3	Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
32	PCM Uitgevers zou ik beschrijven als een hiërarchische organisatie
ST 18	Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
33	De structuur van PCM Uitgevers is flexibel
ST 20	Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
34	Binnen PCM Uitgevers ligt de nadruk op het resultaat van het werk
C/ST 15/19	Helemaal mee oneens 1 2 3 4 5 Helemaal mee eens
	Tenslotte volgen nog een aantal algemene vragen.
35	Wat is je geslacht?
a	☐ Vrouw ☐ Man
36	Tot welke leeftijdscategorie behoor je?
a	☐ Tot en met 30 jaar ☐ 31 tot en met 40 jaar ☐ 41 tot en met 50 jaar ☐ 51 tot en met 60 jaar ☐ Ouder dan 60 jaar
37	Tot welke functiecategorie behoor je?
a	☐ Hoofd P&O ☐ P&O manager ☐ P&O assistent(e) ☐ Administratief medewerk(st)er Anders, namelijk:
38	Heb je nog vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst? Dan kun je dat hier aangeven.
	Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor je medewerking!

Interview schema P&O

Voraf:

Fijn dat je nogmaals mee wilt werken aan mijn onderzoek door dit interview te laten plaatsvinden! Voor we beginnen zal ik nog even wat over het interview vertellen. Ik ben bezig met mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap. Dit onderzoek gaat over kennisdeling bij PCM Uitgevers. Ik heb voor dit onderzoek een vragenlijst opgesteld die je al hebt ingevuld. Om de kwaliteit van mijn aanbevelingen te verbeteren ga ik met een aantal mensen die de vragenlijst heeft ingevuld dieper in op de achtergronden die bij deze vragenlijst een rol spelen.

- Het interview zal opgenomen worden met een memorecorder. Dit doe ik omdat ik dan de resultaten beter kan verwerken.
- De resultaten van de interviews die ik houd, in totaal met ongeveer 5 personen, worden beschreven in mijn scriptie die eind maart klaar moet zijn. Je wordt op de hoogte gesteld van de resultaten van mijn onderzoek.
- Heb je vooraf vragen over het interview?

Van tevoren invullen:

Respondentnummer	
Bedrijfs onderdeel	
Functie	
Leeftijd	
Datum	
Tijd	

1. Huidige mate van kennisdeling

Wordt er kennis gedeeld tussen P&O'ers onderling? Wat komt er bij je op als je aan dit begrip denkt in relatie tot PCM als geheel?

2. Invloed van de factoren

Welke factor heeft volgens jou de meeste invloed op kennisdeling? Is dat een positieve of een negatieve invloed? (Andere formulering zou kunnen zijn: welke factor bevordert kennisdeling / welke belemmert dit?)

3. Beïnvloedbaarheid factoren

Zou je deze zes factoren willen plaatsen op een schaal die loopt van gemakkelijkst beïnvloedbaar tot minst gemakkelijk beïnvloedbaar.

Gemakkelijkst (1) – moeilijkst (6)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Toelichting:

4. Relevantie factoren

Zou je deze factoren willen plaatsen op een schaal die loopt van meest naar minst relevant.
Meest relevant (1) – minst relevant (6)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Toelichting:

5. Enternet

Kun je van het nieuwe kennisgebied op Enternet (online sinds 15 november 2004) een ervaring beschrijven die een belangrijke invloed heeft gehad op jouw houding ten opzichte van Enternet (Critical incident)?

Hier dan op doorvragen: Waarom is dit een goede/slechte ervaring? Heeft u iets met deze ervaring gedaan? Is deze ervaring typerend voor het gebruik van Enternet? Hoe zou je in de toekomst met deze ervaring omgaan?

Gebruik je het Enternet voor het delen van kennis?

Doorvragen: hoe zoek je naar kennis, welke stappen onderneem je? Is op Enternet kijken het eerste wat je doet? Wat moet er gebeuren om Enternet geschikter te maken voor kennisdeling?

6. Overig

Welke overige opmerkingen heb je nog over de vragenlijst waar ik in de beschrijving van de resultaten rekening zou moeten houden? Ik heb de stellingen meegenomen zodat je eventueel nog even terug kunt kijken.