

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/67327>

Please be advised that this information was generated on 2019-05-22 and may be subject to change.

---

# Diagnose van de kenniscultuur

Paul H.J. Hendriks en Marc Gelderblom\*

*De vraag die in dit artikel aan de orde wordt gesteld, is hoe de invloed van cultuur op kennisdeling kan worden gediagnosticeerd. Het artikel beoogt een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een diagnosemethode voor de kenniscultuur van een organisatie. Die bijdrage, gebaseerd op literatuuronderzoek en argumentatie, bestaat uit vier gedeelten: een ordening van cultuuraspecten in voor kennisdeling relevante termen, een ordening van facetten van kennisdeling als cultuurbepaald gedrag, de identificatie van mogelijke relaties tussen cultuur en kennisdeling, en een stappenplan om de eerste drie elementen te combineren in een diagnoseaanpak. In het artikel wordt de beschreven diagnoseaanpak geïllustreerd door een bespreking van cultuur en kennisdeling bij het Waterschap Rijn en IJssel.*

*Trefwoorden: kennisdeling, kennismanagement, kenniscultuur, organisatiecultuur, waterschap*

## Inleiding

Het Waterschap Rijn en IJssel (kortweg WRIJ) streeft ernaar meer aandacht aan kennisdeling te geven. Het vraagt zich evenwel af of de heersende bedrijfscultuur dat toelaat. Het WRIJ is een ambtelijke organisatie die zorgdraagt voor het waterbeheer in Oost-Gelderland, het zuiden van Overijssel en het zuidoosten van de Veluwe. Het WRIJ is een zogenaamd *all-in*-waterschap. Dat wil zeggen dat het verantwoordelijk is voor alle taken die met beheer van het oppervlaktewater te maken heeft, te weten bescherming tegen overstroming, voldoende en kwalitatief goed oppervlaktewater en het vaarwegbeheer. De achtergrond voor het streven naar meer kennisdeling bij het WRIJ is gelegen in de strategische doelstelling om de wateradviseur (*front office*) van de regio te worden. Om dat te kunnen waarmaken, moet binnen het WRIJ op adequate wijze kennis worden gedeeld om te zorgen dat gecombineerde relevante kennis uit verschillende deskundigheidsgebieden ook inderdaad bij dat *front office* terecht komt. Alvorens een interventieprogram-

ma te ontwerpen om kennisdeling te bevorderen, vindt het WRIJ het zinvol om de vraag te stellen of de bestaande cultuur zo'n versterkte kennisdeling wel mogelijk maakt.

De vraag van het WRIJ sluit aan op een thematiek die sterk in de belangstelling staat in de organisatieliteratuur. In de toegenomen aandacht voor kennisaspecten van bedrijvigheid, die blijkt uit de populariteit van begrippen als kennismanagement, kennis economie en de *knowledge-based view of the firm* (Grant, 1996), neemt het begrip 'cultuur' een vooraanstaande plaats in (zie bijvoorbeeld Bertrams, 1999; Weggeman, 2000). Cultuur wordt met name genoemd als een potentiële bron van barrières voor kennisprocessen als kennisdeling en kennisontwikkeling (zie bijvoorbeeld De Long & Fahey, 2000; McDermott & O'Dell, 2001). Een al dan niet uitgesproken ondertoon in veel discussies is dat er zoiets bestaat als een voor de omgang met kennis ideale cultuur, bijvoorbeeld de kenniscultuur (Bonaventura, 1997), de *sharing culture* (Damodaran & Olphert, 2000; Davenport, De Long & Beers, 1998)

---

\* Marc Gelderblom is werkzaam bij Waterschap Rijn en IJssel. Paul Hendriks is verbonden aan de Nijmegen School of Management, Postbus 9108, 6500 HK Nijmegen. Telefoon: 024 - 361 56 49, e-mail: P.Hendriks@fm.ru.nl.

of de kennisgecentreerde cultuur (Janz & Prasarnphanich, 2003). Daarmee wordt meestal bedoeld op een cultuur van openheid en vertrouwen, een cultuur waarin een grote waardering bestaat voor leren en waarin ervaring, expertise en kennis belangrijker zijn dan hiërarchie (zie bijvoorbeeld Weggeman, 1997: 106).

Ondanks de toegenomen aandacht voor de relatie tussen cultuur en kennisdeling blijkt er voor het beantwoorden van de diagnosevraag zoals door het WRIJ gesteld geen overzicht voorhanden van alternatieve procedures, methodieken en technieken of een algemene discussie van de uitgangspunten om een diagnoseaanpak te construeren. Wel worden in de literatuur diverse aanzetten gegeven die bruikbaar zijn voor het ontwerpen van een aanpak van genoemd diagnosevraagstuk, met name door het aanwijzen van de manier waarop de organisatiecultuur kennisdeling kan belemmeren, of door het specificeren van de kenmerken van een kennisdelingscultuur. De centrale vraag van het onderzoek dat in dit artikel gepresenteerd wordt, is de volgende: wat is, op basis van de in de literatuur gegeven aanzetten, een geschikte aanpak om de rol van de organisatiecultuur bij kennisdeling te diagnosticeren?

### Onderzoeksvragen en werkwijze in het onderzoek

Uitwerking van de centrale vraag leidt tot de volgende vier onderzoeksvragen.

- 1 Welke elementen van cultuur zijn relevant voor het definiëren van de kenniscultuur, en hoe kunnen die elementen geordend worden ten behoeve van een diagnose van de kenniscultuur?
- 2 Welke elementen zijn bij kennisdeling te onderscheiden, en hoe kunnen die elementen geordend worden ten behoeve van een diagnose van de kenniscultuur?
- 3 Welke relaties zijn te herkennen tussen cultuur en kennisdeling, en hoe kunnen die relaties geordend worden ten behoeve van een diagnose van de kenniscultuur?
- 4 Hoe zijn de antwoorden op vragen 1, 2 en 3 te combineren zodat deze richting kunnen geven aan de manier waarop een organisatie haar kennisdelingscultuur kan beoordelen? Deze vierde vraag leidt tot de volgende subvragen:

a hoe kunnen de antwoorden op vragen 1 tot en met 3 de bouwblokken vormen voor een stappenplan als basis voor een diagnose van de kennisdelingscultuur?

b hoe kan het stappenplan worden geconcretiseerd in de vorm van een verzameling vragen en richtlijnen waarmee een individuele organisatie haar kennisdelingscultuur kan beoordelen?

Het onderzoek heeft tot doel vragen 1 tot en met 4a te beantwoorden en op basis daarvan een verkenning uit te voeren van de thematiek van vraag 4b. Die verkenning, die het karakter van een discussie heeft, zal plaatsvinden aan de hand van de invulling van het in een stappenplan vertaald perspectief (vragen 4a en 4b) bij het WRIJ. Met andere woorden: hoewel de vraag van het WRIJ aanleiding was voor het starten van dit onderzoek, is het beantwoorden ervan niet het doel in het onderzoek zoals hier gerapporteerd. Ter illustratie en als basis voor verdere discussie zullen we evenwel kort enkele kernpunten van het antwoord aan het WRIJ in drie kaders presenteren.

De in het onderzoek gekozen werkwijze om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is hoofdzakelijk een combinatie van literatuuronderzoek en argumentatie. Het identificeren van relevante elementen en relaties (vraag 1, 2 en 3) is gebaseerd op literatuuronderzoek, het ordenen ervan in het beschrijven van een diagnoseaanpak (vragen 1 tot en met 4) is gebaseerd op argumentatie. Het literatuuronderzoek ten behoeve van vraag 3 is uitgevoerd door met enkele zoeksystemen (Web of Science, Online Contents, ABI/Inform) onderzoeksartikelen in wetenschappelijke tijdschriften te zoeken op basis van de gecombineerde zoektermen *culture* en *knowledge sharing* (inclusief synoniemen en verwante termen zoals *knowledge transfer* en *knowledge distribution* en hun Nederlandse equivalenten). Ten behoeve van vragen 1 en 2 is aanvullend literatuuronderzoek uitgevoerd aan de hand van enkele overzichtsteksten over de begrippen organisatiecultuur en organisatorische kennis. Hoewel de veelheid aan teksten over cultuur en de rol van kennis in organisaties het onmogelijk maakt alle bronnen na te gaan waarin mogelijk expliciet de relatie cultuur-kennisdeling aan de orde wordt gesteld, menen we op deze manier een adequate dekking van het betreffende veld te hebben bereikt. In bijgevoegde

referentielijst is het resultaat van de zoekacties te vinden.

Het aanwijzen en ordenen van de verschillende soorten elementen en relaties kan in beginsel op twee manieren plaats vinden. In de eerste plaats kan een deductieve werkwijze worden gevolgd waarbij een model wordt gebouwd dat, uitgaande van de uitgewerkte definities van de begrippen cultuur en kennisdeling, de relevante elementen en de samenhang ertussen uitbouwt. In de tweede plaats is een als inductief te kenmerken werkwijze denkbaar die vanuit herkende elementen en beschreven manifestaties van de relatie een ordeningskader ontwikkelt waarin elementen en relaties een plaats wordt gegeven. Beide methoden hebben voor- en nadelen. Een voordeel van de eerste methode, die eerst een nadrukkelijke theoretische standpuntbepaling vraagt en vervolgens een uitwerking daarvan, is dat op deze manier de logica en daaraan gekoppelde volledigheid van het ordeningskader het best gewaarborgd kan worden. Een voordeel van de tweede methode is dat zij de keuze voor een theoretisch perspectief uitstelt en daardoor in principe meer uiteenlopende inzichten kan combineren. In het onderzoek is deze tweede manier gekozen. De belangrijkste overweging daarbij was het gegeven dat er ten aanzien van de ontwikkeling van het begrip kenniscultuur uiteenlopende ideeën en voorstellen zijn ontwikkeld en beschreven in de literatuur. Een verkenning van het domein geeft evenwel aan dat die ideeën en voorstellen zeer uiteenlopend van aard zijn en geen eenvoudig herkenbare eenheid in theoretische standpuntbepaling kennen. Begripsvorming rondom kenniscultuur verkeert, met andere woorden, niet in het beginstadium, maar wel in een vroeg stadium. De gekozen als inductief aangeduide werkwijze biedt dan de beste mogelijkheid om bij verzamelde inzichten aan te sluiten zonder dat deze als een knellend keurslijf voor verder onderzoek gaan werken.

Ter illustratie voor het betoog en als *input* voor verdere discussie presenteren we kort hoe op basis van de ontworpen aanpak de cultuur bij het WRIJ beoordeeld wordt op haar geschiktheid voor kennisdeling. Het materiaal hiervoor is verzameld in interviews met leidinggevend en medewerkers bij het WRIJ voor wie kennisdeling een relevant onderwerp wordt geacht (medewerkers met kennisinten-

sieve taken, een hoog opleidingsniveau, ingezet bij projecten werkzaam in functies die bij verschillende afdelingen voorkomen). Gekozen is voor een aantal medewerkers die in wisselende samenstellingen in projecten werken. De projecten hebben betrekking op infrastructurele werken, zoals de bouw van rioolwaterzuiveringsinstallaties, gemalen en dijken. In deze projecten ontmoeten theorie en praktijk elkaar waardoor er veel behoefte is aan kennis delen. Het materiaal is verzameld in interviews met open vragen (vanwege de mogelijkheid om door te vragen), gevolgd door een aantal vragen met Likert-schalen (vanwege de vergelijkbaarheid).

## Cultuur in organisaties

De eerste onderzoeksvraag betreft het herkennen van elementen van organisatiecultuur en ordenen daarvan in het licht van een globale omschrijving van kennisdeling. Van de begrippen cultuur en organisatiecultuur zijn veel definities te vinden, veel opvattingen die elkaar bestrijden of waarvan niet duidelijk is hoe ze op elkaar aansluiten.

“In het algemeen is men het er in de wetenschappelijke literatuur over eens dat er niet zoiets is als een eenduidige cultuurdefinitie.”

Nistelrooi, 1998: 125.

Sackmann wijst er evenwel op (1991) dat in elk geval een belangrijk deel van de verwarring voortkomt uit het bestaan van zoiets als een koepelbegrip ‘organisatiecultuur’ waarvan diverse auteurs op basis van hun individuele voorkeur verschillende aspecten benadrukken. De definiërende en beschrijvende elementen van dat koepelbegrip zijn in zeven aspecten samen te vatten.

- 1 Organisatiecultuur heeft een bepaalde inhoud: basisveronderstellingen, waarden en normen, regels, et cetera (bijvoorbeeld Deal & Kennedy, 1982; Hofstede, 1991; Schein, 1985).
- 2 Organisatiecultuur is altijd iets collectiefs, iets gemeenschappelijks, wordt door een groep gedeeld, et cetera (bijvoorbeeld Sackmann, 1991; Schein, 1985).
- 3 Organisatiecultuur heeft een relatie met in-

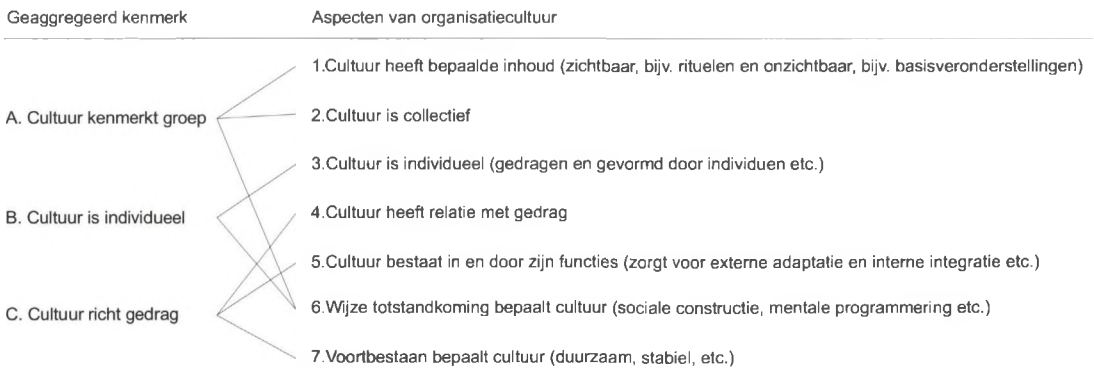
dividuen, organisatiecultuur wordt gedragen door mensen, individuen moeten moeite doen om zich cultuur eigen te maken, organisatiecultuur is te begrijpen als een psychologisch contract tussen individuen en de organisatie (bijvoorbeeld Meek, 1988; Rouseau, 1995; Sackmann, 1991).

- 4 Organisatiecultuur heeft een relatie met gedrag: organisatiecultuur wordt gezien als een samenstel van gedragspatronen, een manier van samenwerken, organisatiecultuur geeft richting en betekenis aan het handelen, is aangeleerd gedrag et cetera (bijvoorbeeld Schein, 1985).
- 5 Organisatiecultuur heeft bepaalde effecten en functies, biedt organisatorische stabiliteit, individuele geborgenheid en zekerheid, is een instrument voor beheersing (*control*), verschaft identiteit aan individuele organisatielieden, groepen binnen de organisatie en de gehele organisatie, leidt tot onzekerheids- en angstreductie, zorgt voor externe adaptatie en interne integratie (bijvoorbeeld Meek, 1988; Schein, 1985).
- 6 Organisatiecultuur wordt inhoudelijk mede bepaald door het proces van totstandkoming, organisatiecultuur is een sociale constructie, het product van mentale programmering, is aangeleerd, historisch bepaald (bijvoorbeeld Hofstede, 1991; Schein, 1985).
- 7 Organisatiecultuur wordt inhoudelijk mede bepaald door zijn voortbestaan: organisatiecultuur heeft een duurzaam, stabiel karakter en is daardoor moeilijk te veranderen (bijvoorbeeld Kilmann, 1985; Schein, 1985).

Ten behoeve van een koppeling aan kennisdeling is het noodzakelijk deze zeven aspecten te herordenen in het licht van aspecten van kennisdeling. Daartoe dient kennisdeling te worden gekarakteriseerd in termen die gebruikt worden in de cultuurdiscussies. Kennisdeling is te beschouwen als gedrag dat individuen als leden van een groep vertonen. De genoemde zeven cultuuraspecten zijn op basis van deze voorlopige karakterisering van kennisdeling samen te voegen in drie groepen (zie figuur 1): het historisch bepaalde groepskarakter van de cultuur (aspecten 1, 2 en 6), het feit dat cultuur alleen bestaat als individuen cultuur herkennen, aanpassen en in leven houden (aspecten 3 en 6) en de relatie tussen cultuur en gedrag (aspect 4, verwant met en gevoed door aspecten 5 en 7).

### Kennis en kennisdeling

De tweede onderzoeksvraag betreft het aanwijzen van relevante elementen van kennisdelen en het ordenen daarvan in het licht van het begrip 'kenniscultuur'. Kennisdeling is een van de belangrijkste mechanismen waardoor individuele kennis groeps-kennis wordt, ofwel (in het geval de groep een organisatie of deel daarvan is) waardoor deze organisatorische kennis wordt. Aan kennisdeling zijn drie aspecten te onderscheiden. In de eerste plaats gaat het bij kennisdeling om een proces, dat wil zeggen een in de tijd geplaatste sequentie van gebeurtenissen, acties en activiteiten. In de tweede plaats vraagt kennisdeling om ten minste twee



Figuur 1 Groepering van cultuuraspecten

partijen – individuen of groepen – die de rol van kennishaler en -brenger spelen. In de derde plaats wordt het kennisdelingsproces inhoudelijk bepaald door de kenmerken van de kennis die gedeeld wordt.

Een nadere invulling van dit derde aspect van kennisdeling (dat het om het delen van kennis gaat) vraagt om een verkenning van de begrippen kennis en organisatorische kennis. Deze begrippen zijn, net als cultuur en organisatiecultuur, eerder containerbegrippen dan scherpomlijnde concepten. Het kennisbegrip wordt in de organisatieliteratuur (maar ook daarbuiten), om met Alvesson en Kärreman (2001) te spreken, inconsistent, vaag, tweeslachtig, breed en onbetrouwbaar ingevuld en gebruikt. Een ordening in de begripsvorming rondom organisatorische kennis wordt aangegeeft in de vijf 'beelden van kennis' die Blackler (1995) in de organisatieliteratuur herkent: *em-brained knowledge* (kennis in modellen en theorieën), *embodied knowledge* (kennis voor zover onlosmakelijk verbonden met lichamelijke vaardigheden), *encultured knowledge* (kennis als gedeelde betekenisverlening), *encoded knowledge* (kennis neergeslagen in documenten en dergelijke) en *embedded knowledge* (kennis verborgen in routines, producten et cetera). Blackler wijst er in de uitwerking overigens op dat de beelden op zich nog niet duidelijk maken wat de kennis is die achter het beeld schuilgaat. Het derde beeld, dat van *encultured knowledge* dat Blackler leent van Collins (1993), verdient in dit verband enige extra aandacht vanwege de verwijzing naar cultuur. Kern van dit beeld is dat kennis bestaat uit betekenisverlening en altijd vraagt om erkenning daarvan in de sociale context waarin die betekenisverlening plaatsvindt. Kennis als *encultured*, dat wil zeggen als uitkomst van 'ge-

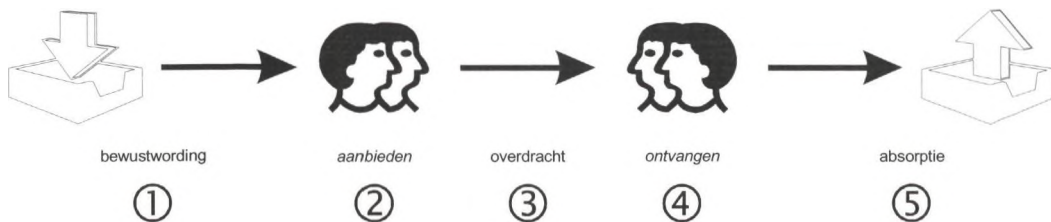
deelde betekenisverlening', is daarom gebaseerd op de opvatting dat kennis een sociale constructie is en niet los te zien is van de situatie waarin deze totstandkomt (zie bijvoorbeeld Weisinger & Salipante, 2000). In het verlengde hiervan ligt de stelling (waarover consensus in de organisatiekunde lijkt te bestaan) dat kennis delen niet het heen en weer schuiven is van pakketjes bestaande kennis. Veeleer gaat het bij kennisdeling om een proces dat niet alleen kennis van de brengende partij vraagt maar ook van de halende partij:

"The ability to evaluate and utilize outside knowledge is largely a function of the level of prior related knowledge."

Levinthal & Cohen, 1990: 128.

Kennis en kennisdeling zijn sterk verweven: enerzijds kan zonder bestaande kennis kennisdeling moeilijk plaatsvinden, anderzijds kan er zonder kennisdeling van gemeenschappelijke betekenisverlening geen sprake zijn, en kan kennis dus geen *collective resource* zijn.

Naast de inhoud van het kennisdelingsproces zijn ook de vorm ervan en de erbij betrokken partijen van belang. Het identificeren van de mogelijke invloed van cultuur op deze aspecten vraagt om een nadere precisering van het kennisdelingsproces. Het model dat in figuur 2 wordt gepresenteerd, biedt die precisering. Dit model, dat een uitbreiding is op het model van Hendriks (1999) op basis van Levinthal en Cohen (1990) en Gupta en Govindarajan (2000), onderscheidt vijf facetten van kennisdeling. Het model is gebaseerd op het basisgegeven dat kennisdeling twee rollen veronderstelt: die van de kennisbrenger (facet 2) en die van de kennishaler (facet 4). Die rollen zijn niet identiek aan de kennisdelingspartijen: tij-



Figuur 2 Facetten van kennisdeling

dens het delen van kennis over een bepaald onderwerp kunnen individuen en groepen van rol wisselen. Brengen en halen komen feitelijk pas tot stand bij overdracht, wat de keuze van een kanaal veronderstelt (facet 3). Wil kennisdeling totstandkomen, dan moeten de partijen het belang ervan inzien (facet 1). Daarbij gaat het niet zozeer over het in het algemeen herkennen van het belang van kennisdeling, maar over de gedachte of het inzicht dat het bijebrengen van bepaalde personen of bepaalde inzichten nuttig kan zijn om bijvoorbeeld een probleem te bedenken of op te lossen. Of kennisdeling effectief heeft plaatsgevonden, komt erin tot uiting of door de gedeelde kennis andere producten worden voortgebracht of processen anders verlopen (facet 5).

Het model in figuur 2, gecombineerd met de hiervoor onderscheiden kennissoorten, geeft antwoord op de tweede onderzoeksvraag. De vijf facetten van kennisdeling geven de aanknopingspunten om de invloed van cultuur te specificeren, waarbij per facet inzicht in de inhoud van het proces (de gedeelde kennis en de kenmerken daarvan) nodig is om die invloed inhoudelijk te kunnen preciseren.

### De relaties tussen cultuur en kennisdeling

Dat brengt ons bij de derde onderzoeksvraag betreffende de relatie tussen cultuur en kennisdeling. Een analyse van de literatuur waarin deze relatie ter discussie wordt gesteld, leidt tot de identificatie van een groot aantal verschillende meer specifieke relaties. Die zijn in twee hoofdgroepen onder te verdelen, namelijk conceptuele (of interne) relaties en beïnvloedingsrelaties (externe of causale relaties; zie figuur 3 voor een overzicht). Op het conceptuele vlak kenmerkt wederzijdsheid de relatie: kennis definieert cultuur en cultuur definieert kennis. Er zijn veel auteurs die kennis als een onmisbaar element zien in het definiëren van cultuur (relatie A1 in figuur 3) en, andersom, veel auteurs die erop wijzen dat zonder een verwijzing naar cultuur een definitie van kennis onvolledig zal zijn (relatie A2 in figuur 3). Tot de A1-groep behoort bijvoorbeeld Goodenough (1957):

“A culture consists of whatever it is one has to know or believe in order to operate in a manner acceptable to its members.”

Ook bijvoorbeeld Cleland (1990) wijst kennis aan als een van de componenten van cultuur:

“An organizational culture is the environment of beliefs, customs, knowledge, practices, and conventionalized behavior of a particular social group.”

De hiervoor gegeven definitie van *encultured knowledge* door Blackler (1995) is een voorbeeld van de A2-groep. Ook Scheins opvatting dat kennis veel te maken heeft met de in een groep als geldig geaccepteerde oplossingen voor problemen past hierin (zie ook bijvoorbeeld Chia, 2003). Met andere woorden: cultuur is kennis en kennis is cultuur, maar kennis en cultuur zijn niet identiek.

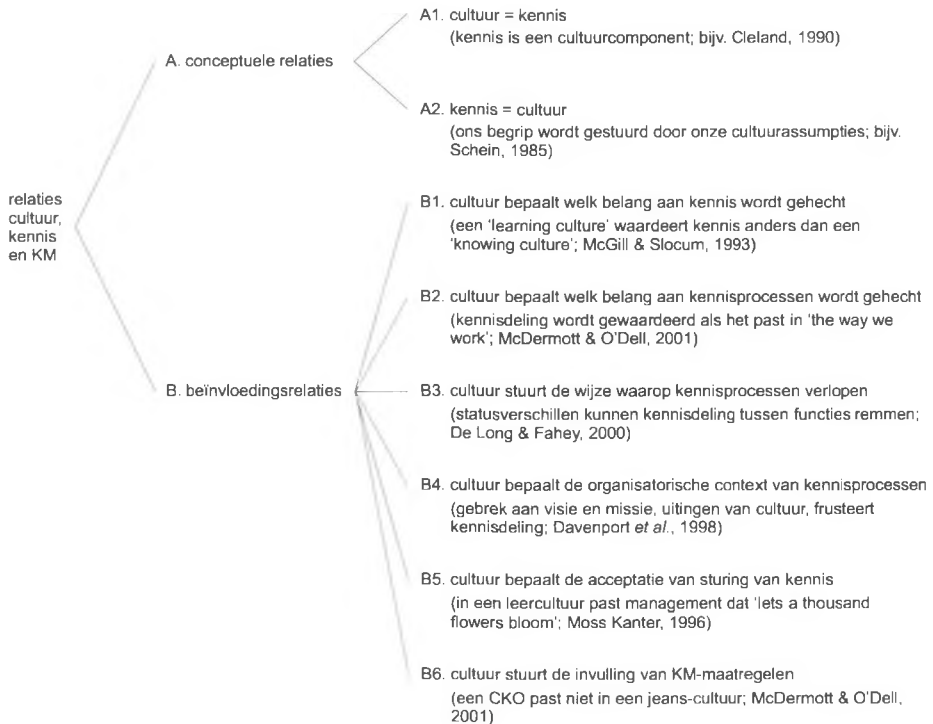
De beïnvloedingsrelaties tussen kennis en cultuur zijn in zes soorten te onderscheiden. In de eerste plaats is de mate waarin kennis in een organisatie of deel daarvan wordt gewaardeerd cultuurbepaald. Dat geldt ook voor de mate waarin verschillende aspecten en vormen van kennis aanzien krijgen (Chia, 2003; De Long & Fahey, 2000). McDermott en O'Dell (2001) geven bijvoorbeeld aan dat softwareontwikkelingsbedrijven veelal de creatieve aspecten van kennis waarderen, wat zich zal uiten in een grotere waardering voor nog niet perfecte prototypes dan men aantreft bij softwarebedrijven die standaardproducten verkopen. Het gaat bij deze eerste soort relatie niet zozeer over de vraag of een organisatie kennis waardeert, maar met name ook over de vraag hoe. Die waardering zal bijvoorbeeld anders zijn in de vier culturen die McGill en Slocum (1994) onderscheiden: de *knowing culture* (de nadruk wordt gelegd op wat al bekend is in de organisatie), de *understanding culture* (vooral gewaardeerd wordt de manier waarop wat men weet tot stand is gekomen), de *thinking culture* (het creatieve proces van probleemoplossing in telkens nieuwe situaties staat hoog in het vaandel) en de *learning culture* (verkennen van nieuwe problemen en oplossingen, experimenteren, bewust afwijken van gebaande paden wordt gewaardeerd).

Ten tweede is cultuur van invloed op de waardering van kennisprocessen zoals kennisdeling, kennisontwikkeling of kennisbehoud. Deze tweede soort beïnvloedingsrelaties tussen cultuur en kennis krijgt de meeste aandacht in de kennismanagementliteratuur. Met

name wordt gewezen op de invloed van cultuur op kennisontwikkeling (bijvoorbeeld Davenport et al., 1998; De Long & Fahey, 2000), op kennisdeling (zie bijvoorbeeld Damodaran & Olphert, 2000; Davenport et al., 1998; Ford & Chan, 2003; McDermott & O'Dell, 2001) en op de koppeling tussen kennisdeling en -ontwikkeling (bijvoorbeeld Glisby & Holden, 2003). Ten aanzien van kennisontwikkeling wordt bijvoorbeeld de nadruk gelegd op het feit dat de cultuur voorwaarden moet scheppen voor dat proces: er moet een *commitment* tot leren aanwezig zijn, openheid en vertrouwen moeten gekoesterd worden, het maken van fouten (wat onlosmakelijk met leren verbonden is) moet niet afgestraft worden, enzovoort (zie bijvoorbeeld Friedman, Lipshitz & Overmeer, 2001). In het verlengde hiervan ligt de herkenning van het feit dat de cultuur drempels kan opwerpen voor leergedrag (zoals het hoog waarderen van oude succesvolle oplossingen, wat experimenteren zal tegengaan; zie bijvoorbeeld Antal, Lenhardt & Rosenbrock,

2001). In het kader van een discussie over de relatie tussen cultuur en kennisdeling zijn dergelijke stellingnames en inzichten met name relevant omdat zij een opstap geven om te zien hoe cultuur het 'samen met anderen leren' kan beïnvloeden. Wederzijds vertrouwen, motivatie, het willen herkennen en oplossen van problemen zijn cultuurbepaalde voorwaarden wil kennisdeling totstandkomen (bijvoorbeeld Ruppel & Harrington, 2001).

Ten derde beïnvloedt cultuur de manier waarop kennisprocessen in de organisatie verlopen. Bij deze derde relatie gaat het, anders dan bij de tweede, niet om de vraag of en in welke mate bepaalde kennisprocessen totstandkomen, maar hoe ze wel of niet verlopen. Cultuur stuurt de interactie tussen mensen (De Long & Fahey, 2000). Cultuur beïnvloedt of kennisdeling al dan niet via hiërarchische schijven verloopt (Bhagat, Kedia, Harveston & Triandis, 2002; De Long & Fahey, 2000; Ford & Chan, 2003). De mate van kennisdeling hangt af van de cultuur (in masculiene, individualis-



**Figuur 3** Relaties tussen cultuur en kennisdeling



tische culturen zal het belang van kennisdeling minder vanzelf herkend worden, zie Ford & Chan, 2003). Cultuur beïnvloedt de inhoud van het kennisdelingsproces (in een informele netwerkorganisatie verloopt kennisdeling inhoudelijk anders dan in een organisatie met een formele, gesloten cultuur, zie Kayworth & Leidner, 2003; McDermott & O'Dell, 2001). Kennisdeling kan moeilijker zijn tussen groepen in een organisatie die duidelijk onderscheiden culturen hebben dan in organisaties die een sterke, uniforme cultuur hebben (Bhagat et al., 2002).

In de vierde plaats is cultuur een onderdeel van de organisatorische context waarbinnen kennisdeling plaatsvindt, welke context mede bepaalt hoe en wanneer er kennis gedeeld wordt. Gaat het bij de derde relatie om een directe relatie tussen cultuur en het kennisdelingsproces, hier gaat het om een indirecte relatie. Cultuur speelt bijvoorbeeld een rol bij de vraag welke organisatiestructuur acceptabel wordt gevonden, die op zijn beurt weer kennisdeling beïnvloedt (zie bijvoorbeeld Almeida, Song & Grant, 2002).

In de vijfde plaats speelt cultuur een belangrijke rol in de acceptatie van sturing van kennisprocessen in de vorm van kennismanagement. Het gaat dan om de vraag wat de mogelijke en wenselijke invloedssfeer van management ten aanzien van kennis zal zijn: bijvoorbeeld facilitering van gedrag dan wel gerichte aansturing op normen (Alvesson & Kärreman, 2001). Zoals Moss Kanter (1996) benadrukt, past in een cultuur waar leren wordt gewaardeerd geen directieve managementstijl: *'Let a thousand flowers bloom!'*

In de zesde plaats geeft cultuur richting aan de manier waarop een organisatie invulling geeft aan kennismanagement. Dat wil zeggen, cultuur bepaalt mede de focus en stijl van management (bijvoorbeeld Lam, 1996) alsmede de feitelijke en overwogen selectie en invulling van maatregelen om de omgang met kennis te beïnvloeden, en bepaalt hun kans op succes van feitelijk genomen of overwogen maatregelen (bijvoorbeeld de cultuur bepaalt mede bij welke invulling een intranet kennisdeling zal bevorderen, zie Harvey, Palmer & Speier, 1998; Ruppel & Harrington, 2001). In netwerkorganisaties waarin normen en waarden vooral het belang persoonlijk contact en gemeenschapsvorming benadrukken, zal ict een andere,

waarschijnlijk minder vooraanstaande rol spelen dan in bedrijven waar normen en waarden vragen om het zo expliciet mogelijk vastleggen en hergebruiken van de opgedane lessen (De Long & Fahey, 2000). Ook speelt cultuur bijvoorbeeld een belangrijke rol in wat als beloning of als uiting van waardering wordt gezien. De cultuur bepaalt daarnaast mede welk vertrouwen gesteld wordt in degenen die kennismanagementmaatregelen willen treffen (Lam, 1996).

### Het beoordelen van de invloed van cultuur op kennisdeling

De vraag is dan hoe de herkende elementen van organisatiecultuur en kennisdeling (onderzoeksvragen 1 en 2) en de relaties daartussen (onderzoeksvraag 3) als bouwstenen kunnen worden gebruikt bij een diagnose van de kenniscultuur (de vierde onderzoeksvraag). We leggen hier de nadruk op de onderscheiden beïnvloedingsrelaties tussen cultuur en kennisdeling. De twee herkende conceptuele relaties spelen daarin impliciet een rol: zij manifesteren zich in deze beïnvloedingsrelaties. Zoals in het begin van het artikel is aangegeven, is de vierde onderzoeksvraag op te splitsen in twee deelvragen: de vraag naar het plaatsen van de onderscheiden diagnose-elementen in een sequentie van diagnosestappen (ofwel het combineren van de eerste drie antwoorden) en de vraag naar een specificatie van die sequentie in een concreet diagnose-instrument. Alleen de eerste deelvraag stellen we hier aan de orde. Het combineren van de antwoorden op de eerste drie onderzoeksvragen kan op twee manieren uitgevoerd worden: ofwel in een cultuurdiagnose relevante aspecten van kennisdeling identificeren, ofwel in een diagnose van kennisdeling cultuurinvloeden aanwijzen. Nadeel van deze tweede methode is dat zij het risico inhoudt dat bij elk bekeken facet van kennisdeling opnieuw de niet altijd even productieve discussie gevoerd zal worden of bepaalde facetten van kennisdelingsgedrag en de setting waarin dat plaats vindt nu wel of niet cultuurgerelateerd zijn. Bij de eerste aanpak is het risico dat cultuuraspecten worden bekeken die vervolgens minder relevant blijken voor kennisdeling uiteraard ook aanwezig maar naar onze mening minder groot, omdat kennisde-

ling het intuïtief eenvoudigere begrip is. Wij werken daarom hieronder het eerste alternatief uit. Dit houdt in dat een begrip van de cultuur gekweekt wordt waarin stapsgewijs nader wordt ingezoomd op aspecten van kennisdeling.

Het antwoord op de eerste onderzoeksvraag (cultuur als iets van een *groep* dat *individuen* als groepsleden tot bepaald *gedrag* aanzet) kan dan dienen om de diagnosestappen in sequentie te zetten. Het antwoord op de tweede vraag (herkennen van verschillende facetten van kennisdeling, zoals kennis halen en brengen, motivatie en vertrouwen, differentiatie naar soorten kennis) kan gezien worden als een specificatie van het derde cultuuraspect: kennisdeling als een bepaalde vorm van gedrag. Dit tweede resultaat van het onderzoek geeft dus een turflijst die afgelopen kan worden om bij het inspecteren van kennisdelingsgedrag de invloed van cultuur aan te wijzen. Het antwoord op de derde vraag (de onderscheiden soorten relaties tussen cultuur en kennisdeling) geeft vervolgens richting aan de vraag hoe cultuur een rol kan spelen bij elk van de onderscheiden facetten van kennisdeling. Dit derde antwoord geeft een richtsnoer om facetten van kennisdeling opgevat als een turflijst inhoudelijk op cultuuraspecten te beoordelen. Met andere woorden: gegeven het gekozen eerste alternatief leiden de antwoorden op de eerste drie onderzoeksvragen tot de volgende sequentie in de diagnose van de kenniscultuur:

- 1 het diagnosticeren van de kenmerken van de organisatiecultuur op groepsniveau ter kadering van kennisdelingsgedrag;
- 2 het interpreteren van de wijze waarop individuen omgaan met de groeps cultuur of -culturen in het licht van hun kennisdelingsgedrag;
- 3 het nagaan van de wijze waarop cultuur positieve of negatieve impulsen geeft aan de verschillende facetten van kennisdelingsgedrag.

In de volgende paragrafen wordt elk van deze drie stappen nader bekeken.

## Organisatiecultuur als groeps cultuur

De eerste diagnosestap betreft het karakteriseren van de groepsaspecten van de organisatie-

cultuur in het licht van hun te verwachten effect op kennisdeling. Uitkomst van deze diagnosestap moet zijn het identificeren van groepen in de organisatie met een onderscheiden groeps cultuur, het karakteriseren van de culturen van die groepen als groepsverschijnsel en de karakterisering van de betreffende groepskenmerken van cultuur als relevant voor kennisdeling. Het zetten van deze stap vraagt om een model dat het kenmerken van de cultuur van groepen richt. Keuze voor een geschikt model hangt af van een aantal criteria die deels specifiek zijn voor de situatie van de te diagnosticeren organisatie: bijvoorbeeld de aansluiting bij eventueel eerder uitgevoerde cultuurmetingen, de verwachte acceptatie van gehanteerde karakterisering van de cultuur, theoretische robuustheid van het model, de mogelijkheid om de cultuurtypen te karakteriseren in kennisdelingstermen en de beschikbaarheid van meetinstrumenten die op basis van het model zijn ontwikkeld. Bij wijze van discussie werken we hier uit hoe het concurrerende waardenmodel van Quinn en Rohrbaugh (1988; 1983) de basis kan vormen voor het zetten van de eerste diagnosestap (op basis van deze combinatie van modellen is ook de groeps cultuur bij het WRIJ gekarakteriseerd: zie kader 1). Een van de redenen voor de aantrekkelijkheid van dit model is dat het als basis is gebruikt voor veel instrumenten (bijvoorbeeld Muijen, 1994; Zammuto & Krakower, 1991). Het concurrerende waardenmodel onderscheidt vier culturen door een matrix op te stellen met op de ene as de mate van formele controle (flexibel-stabiel) en op de andere as het aandachtsgebied (intern-extern). Aldus ontstaan de groeps cultuur (flexibel-intern), de ondernemende cultuur (flexibel-extern), de bureaucratische cultuur (stabiel-intern) en de marktgerichte cultuur (stabiel-extern).

De *bureaucratische organisatiecultuur* wordt gekenmerkt door regels en vaste, vaak oude werkmethode waaraan men zich moet houden maar waarvan men soms geen idee heeft waartoe ze dienen en waarom ze niet anders kunnen. Werkcontacten voor niet-standaard situaties verlopen gewoonlijk via hogere hiërarchische lagen, waarbij het veeleer om informatiedeling dan om kennisdeling zal gaan. Horizontale kennisdeling op uitvoeringsniveau is veelal problematisch, met name tussen functies en afdelingen (De Long & Fahey,

### Kader 1 Groepscultuur bij het WRIJ

Bij het WRIJ troffen we een combinatie aan van kenmerken van een bureaucratische, ondernemende en groepscultuur aan. De bureaucratische trekken hebben met name te maken met het grote aantal regels dat het WRIJ als ambtelijke organisatie kent. Daardoor ontstaan grote informatiestromen. Bovendien ontstaat de neiging om werkprocessen op te knippen en niet van voor naar achter in één hand te geven, met als gevolg kleine taakeenheden waarvan de onderlinge afstemming apart geregeld moet worden. Het gevoel leeft evenwel dat flexibel met regels kan worden omgegaan en er een gebrek aan controle is. Dit leidt ertoe dat men een grote mate van vrijheid ervaart in de zin van dat men de werkzaamheden naar eigen goeddunken kan invullen. Er heerst een sterke sociale band binnen het WRIJ. Er wordt liever kennis bij een collega dan van buiten gehaald (naarbinnengekeerdheid). Er lijkt tegelijk evenwel geen vervreemding van de klanten en de markt op te treden. Het WRIJ wil meer van zijn klanten weten. Er is de wens en de kracht om te leren, mits er geen grote risico's worden genomen. Zelfstandigheid staat hoog in het vaandel, wat leidt tot veel initiatieven in het werk en de durf om te experimenteren.

Binnen de heersende cultuur, zo luidt de conclusie die we op basis van het voorafgaande trekken, kan het WRIJ een en ander doen om kennisdeling te bevorderen. De aanwezige combinatie van cultuurkenmerken biedt de opstap om deze mogelijkheden te herkennen. De grootste potentiële drempels komen voort uit de hiërarchische trekken, de bruggen zijn te vinden in de combinatie van ondernemende en groepscultuurtrekken. De hiërarchische trekken moeten afgezwakt worden, de al aanwezige groeps- en ondernemende elementen versterkt. De in de hiërarchische cultuur passende informatiestromen moeten verminderd worden en het functiegericht denken moet doorbroken worden. Het scheiden en splitsen van denken en doen in de organisatiestructuur moet worden tegengegaan. Men moet leren meer te kijken naar 'smeulen' in plaats van 'stoelen'. Er is veel kennis aanwezig die niet benut wordt en die dan maar van buiten wordt gehaald. Dit is niet bevorderlijk voor de motivatie van mensen om te leren.

2000). De geslotenheid van de cultuur en de sterkere nadruk op taken dan personen zullen deze gegevenheid alleen maar versterken.

Aspecten die de *groeps*cultuur kenmerken, zijn traditie, loyaliteit, socialisatie, teamwerk, verbondenheid en sociale controle. Overwerk wordt niet als probleem ervaren zolang het doel van de organisatie er maar mee gediend is. Loyaliteit uit zich ook in de langdurige band die mensen met elkaar aangaan. Medewerkers vinden de onderlinge sociale band in het werk belangrijk, waarbij goed samenwerken op interessante gebieden prioriteit heeft. Voor kennisdeling biedt een dergelijke parochiale, op mensen en niet op taken gerichte cultuur kansen. Men wil graag met elkaar samenwerken op interessante gebieden. Hierdoor zal een *push* van kennis ontstaan, er zal immers steeds worden stilgestaan bij de vraag of bepaalde kennis wellicht nuttig voor collega's kan zijn. Er schuilt echter ook een gevaar in het naar binnen gericht zijn van de groepscultuur: de cultuur is net als de hiërarchische cultuur een gesloten cultuur, zij het op een andere manier. Mede-

werkers vergaren liever kennis in een *face to face*-ontmoeting met een collega binnen het bedrijf dan via een onpersoonlijk medium als internet of een kennissysteem. Er zal geen of weinig kennis van buiten worden gehaald.

In de *ondernemende cultuur* wordt de norm gevormd door innovatie, individueel initiatief en zelfstandigheid. Professionals in deze organisaties willen in hoog tempo klimmen op hun carrièreladder, met als doel leiding te geven, verantwoordelijkheid te krijgen en uiteindelijk toe te treden tot de top van de organisatie. De ondernemende cultuur wordt gekenmerkt door elkaar mogelijk tegenwerkende kenmerken wat kennisdeling betreft. Enerzijds is het een open cultuur waardoor de neiging tot kennisdeling groter zal zijn dan bij een gesloten cultuur. Anderzijds staat zelfstandigheid hoog in het vaandel en is de ondernemende cultuur veeleer taak- dan mensgeoriënteerd. Dat kan een belemmering betekenen voor de bereidheid tot kennis delen.

In de *marktgerichte cultuur* is men met name gericht op het halen van specifieke doe-

len (financieel, marktdoelen). De relatie tussen organisatie en professional is puur contractueel. De professional voert taken uit waarvoor de organisatie hem betaalt. Deze taken zullen met grote inzet worden uitgevoerd omdat de beloning hoger zal zijn als er meer of betere eindresultaten worden behaald. Kennisdeling zal plaatsvinden als er een beloning tegenover staat die strookt met datgene wat contractueel is vastgelegd. De geslotenheid, taak- en resultaatgerichtheid van de cultuur zijn niet zozeer bedreigingen voor kennisdeling als wel een strak kader waarbinnen alleen bepaalde vormen van kennisdeling kansrijk zijn.

### Cultuurpatronen van individuen

Cultuur als groepsverschijnsel bestaat en ontstaat dankzij individuen. Inzicht in de rol van het individu is op ten minste drie manieren nuttig om het beeld dat ontstaat van cultuur als een groepsverschijnsel te nuanceren en te verifiëren. In de eerste plaats is een diagnose van de rol van individuen in de cultuur van belang om te kunnen inschatten hoe sterk de groepscultuur is en in welke mate deze dus kennisdeling beïnvloedt. In de tweede plaats geldt voor ieder individu dat hij lid is van meer dan een culturele groep, deels binnen en deels buiten de organisatie, en dat zijn cultuur ontstaat op het snijvlak van die culturen. Inzicht in de rol van het individu is dus van belang om de kracht van de aanwezige subculturen te detecteren en zicht te krijgen op de vraag hoe de groepsculturen de organisatiecultuur beïnvloeden. In de derde plaats is de rol van het individu cruciaal bij het instandhouden en ontwikkelen van de cultuur en geeft deze rol dus het kader waarbinnen maatregelen gericht op aanpassing aan de cultuur of aanpassing van de cultuur betekenis krijgen.

Zicht krijgen op de rol van het individu in de organisatiecultuur vraagt om het beoordelen van de betrokkenheid van dat individu bij de cultuur. Een daartoe bruikbare theorie is die van Neuijen (1992; 1993) die drie patronen onderscheidt waarin de betrokkenheid van individuen bij de organisatiecultuur kan worden geuit, die hij kortweg als cultuurpatronen aanduidt (Neuijens theorie is bij het WRIJ gebruikt om na te gaan hoe individuen met de

groepsculturen omgaan; zie kader 2). Het eerste van de door Neuijen onderscheiden cultuurpatronen is het patroon van *internaliseren*. Medewerkers zoeken een werkkring voor het leven en maken weinig onderscheid tussen werk en privé. Ze zijn ervan overtuigd dat ze een nuttige bijdrage aan de samenleving leveren, zonder dat daarbij de kwaliteit van de eigen producten en diensten ter discussie staat. Tegenover trouw en loyaliteit van de medewerker staat het zorgdragen voor hun welzijn door de organisatie. Sturing en bijsturing vinden plaats door sociale controle tussen medewerkers maar ook doordat de organisatie een beroep doet op het geweten van de medewerkers. Internaliseren vormt een patroon waarin gehecht wordt aan harmonische relaties. Het collectieve karakter biedt geborgenheid en roept loyaliteit op, maar neigt ook naar starheid en naarbinnengekeerdheid. Het management is vaak van binnenuit gerekruteerd en vormt in een aantal opzichten de spreekbuis van het collectief. De sociale controle en dat de organisatie beroep doet op het geweten van de medewerker maken dit patroon geschikt voor kennis delen. Wel speelt hier het gevaar van starheid en naarbinnengerichtheid.

Het tweede cultuurpatroon is dat van het *conformereren*. Medewerkers gehoorzamen aan de regels zonder zichzelf te committeren aan de onderliggende normen en waarden. Medewerkers en organisatie hebben een berekende houding tegenover elkaar. De organisatie vindt dat zij niet verantwoordelijk is voor het welzijn van medewerkers, terwijl medewerkers zich ervan bewust zijn dat ze zelf moeten opkomen voor hun eigen belangen. Medewerkers wisselen gemakkelijk van baan. Een managementaanpak waarin een grotere mate van betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel wordt gevraagd van medewerkers zal in het zuivere cultuurpatroon van conformeren niet zoveel kans van slagen hebben. Kennisdeling kan problematisch zijn omdat de onderlinge verhoudingen niet zozeer op een diepgewortelde verbondenheid en eensgezindheid zijn gebaseerd, maar veeleer op conventies, sociale controle, berekende tactiek of publieke opinie.

Het derde cultuurpatroon is het patroon van *innoveren*. Een centraal thema voor dit patroon is 'vrijheid in gebondenheid'. Medewerkers delen een aantal ambities die de organisatie in de toekomst wil realiseren en die de be-

langrijkste bron van identiteit vormen. De medewerkers dienen deze ambities waar te maken, loyaal te handelen en de organisatie in stand te houden. Maar als het in het belang is van hun eigen carrière zullen zij de organisatie verlaten. Niet de traditie (internaliserende patroon) of de instrumentele waarde van de relaties (conformerend patroon), maar het gezamenlijk opbouwen, de gerichtheid op de toekomst is eigen aan het innoverende patroon. Voor het management is overtuigingskracht vereist als belangrijkste stuurmiddel in deze sfeer van initiatieven en creativiteit, waarin

medewerkers het niet op prijs stellen in een richting gestuurd te worden die zij niet zelf gekozen hebben. In dit cultuurpatroon past kennisdeling gegeven het feit dat het gezamenlijk opbouwen en de gerichtheid op de toekomst eigen zijn aan het innoverende patroon. Het belangrijkste risico dat dit patroon met zich mee brengt voor kennisdeling is vergelijkbaar met dat van de ondernemende organisatiecultuur: de balans tussen persoonlijke en groepsambities kan doorslaan naar het persoonlijke uiteinde van de schaal.

## **Kader 2 Cultuurpatronen bij het WRIJ**

Bij het WRIJ bleek in het onderzoek met name het patroon van internaliseren te spelen. Van conformerend gedrag bleek nauwelijks sprake terwijl er slechts enkele signalen werden opgepikt van een innoverend patroon. Bij het WRIJ speelt de regionale cultuur en de bedrijfstakcultuur een grote rol. De meeste medewerkers van het WRIJ komen uit de achterhoek. Deze mensen voelen zich thuis in deze regio en zijn in veel gevallen niet snel geneigd om elders te gaan wonen. De mensen hebben een nuchtere kijk op het leven en een wat afwachtende houding. De mensen zijn gezagsgetrouw en doen hun werk naar beste kunnen zonder daarbij hoog van de toren te blazen. Het WRIJ is een overheidsorganisatie, wat voor sommigen aantrekkelijker is dan voor anderen. Gemiddeld waardeert de WRIJ-werknemer het WRIJ als een solide werkgever die redelijk goed betaalt, goede secundaire arbeidsvoorwaarden heeft en waar de werkdruk misschien wat minder hoog is dan in het bedrijfsleven. De bedrijfstak is te omschrijven als conservatief. Nieuwe producten en processen moeten zich eerst bewezen hebben voordat ze worden geaccepteerd. Maar als innovaties worden geaccepteerd, kan de introductie ervan ook snel gaan. Het bewustzijn is sterk aanwezig dat gemeenschapsgeld iets is waar verantwoord mee moet worden omgegaan. Tevens zijn de meeste medewerkers diep in hun hart trots op het werk dat zij doen. Het besef dat iets goed moet worden gedaan tegen de laagst maatschappelijke kosten is sterk aanwezig. Deze combinatie van invloeden komt tot uiting in het overwegend internaliserende cultuurpatroon: men zoekt geen baan voor het leven en maakt weinig onderscheid tussen werk en privé-leven. Men stelt de kwaliteit van de eigen producten en diensten wel ter discussie. Er heerst trouw en loyaliteit binnen het WRIJ. Men vindt het belangrijk dat de organisatie zorgdraagt voor het welzijn van de medewerkers. Het collectieve karakter biedt geborgenheid en roept loyaliteit op maar ook starheid en naarbinnengekeerdheid. Er zijn wel tekenen van een patroon van innoveren, maar die zijn minder duidelijk herkenbaar. Men herkent wel initiatieven en creativiteit, maar noemt dat zeker niet de bedrijfssfeer. Men geeft overigens wel aan dat het de intentie is om daar naartoe te werken. Een drang om dingen gezamenlijk op te bouwen en een gerichtheid op de toekomst worden wel als aanwezig herkend maar de meningen lopen uiteen over hoe sterk die drang en gerichtheid feitelijk zijn. De conclusie die hieruit getrokken kan worden, is dat het beeld dat in de eerste stap is geschetst in grote trekken overeind blijft, maar dat de bureaucratische en groepstrekken van de groepscultuur sterker lijken te zijn dan de ondernemende trekken. Kennisdeling is niet iets dat haaks staat op de organisatiecultuur van het WRIJ, integendeel. Maar tegelijk moet worden geconstateerd dat van een open en transparante cultuur ook niet echt sprake is. Dit geeft aan dat het van belang is acht te slaan op de meer concrete drempels die de groepscultuur en de cultuurpatronen kunnen opwerpen voor kennisdeling.

## Kennisdelingscultuur

Het opvatten van kennisdeling als een cultuur-bepaald gedrag van individuen in groepen leidt ertoe dat kennisdeling wordt gezien als gevat binnen twee dimensies: de aanwezigheid van bepaalde groepsculturen als cultuurtypes en het gedrag van individuen als hun manier om te reageren op bestaande cultuuraspecten en patronen om die culturen in stand te houden of om te vormen. De eerste twee stappen zoals hiervoor beschreven schetsen deze beide dimensies, geven globaal weer hoe een organisatie scoort op deze dimensies en geven daarmee een opstap voor de derde diagnosestap. Hoewel deze stappen bruikbare informatie opleveren om de rol van de organisatiecultuur bij kennisdeling te kunnen inschatten, schetsen zij onvermijdelijk een globaal beeld.

Om meer concreet te kunnen inschatten waar en hoe kennisdeling wel en niet goed zal verlopen gegeven de organisatiecultuur, is een precisering nodig van de ruimte die door genoemde dimensies omspannen wordt. Het beschrijven van die ruimte houdt in dat de vraag beantwoord wordt hoe de verschillende in figuur 3 geïdentificeerde soorten relaties tussen cultuur en kennisdeling een rol spelen bij de facetten van kennisdeling (figuur 2). Cultuur kan positieve of negatieve impulsen impliceren voor elk facet van kennisdeling. Stap 1 en 2 geven inzicht in de manier waarop cultuur mogelijk of waarschijnlijk impulsen impliceert, maar laten geen definitieve conclusies toe dat de cultuur die impulsen ook feitelijk in zich draagt. Het risico dat bijvoorbeeld het associëren van kennis met macht tot ongewenste drempels voor kennisdeling zal leiden, is waar-

Tabel 1 Cultuur barrières voor kennisdeling

Barrières	Processtappen kennisdeling				
	A. zien belang	B. kennis brengen	C. kanaal-keuze	D. kennis halen	E. absorptie kennis
B1 Cultuur staat herkennen belang kennis in de weg	→				
B1 Leren wordt niet als iets goeds ervaren	→	(→)		→	
B1 'Oude' vertrouwde inzichten worden geprefereerd boven nieuwe kennis	→			→	→
B2 Kennis delen past niet bij 'the way we work', de heersende normen en waarden	→				
B2 De heersende waarde is die van de 'self made man', gevoel van collectivisme ontbreekt	→	→		→	
B2 Cultuur benadrukt niet dat contact tussen mensen iets goeds is	→	(→)	(→)	(→)	
B2 Cultuur benadrukt heden en toekomst, evaluaties worden ondergewaardeerd	→	(→)			→
B3 Kennis = macht		→		(→)	
B3 Het 'not-invented-here' syndroom: kennis van buiten de organisatie wordt ondergewaardeerd				→	
B3 Actief kennis aanbieden wordt niet gewaardeerd		→			
B3 Erkenning, vertrouwen en openheid ontbreken		→		→	
B3 'Voor wat hoort wat' is geen erkende waarde; cultuur belemmert daardoor reciprociteit		→		(→)	
B3 Opbouw reputatie, bijv. via expertise, geen onderdeel cultuur		→		→	
B3 Rolmodellen (voorbeeldgedrag) niet herkend		→			
B3 Kennis wordt als iets individueels en 'ongrijpbaars' gezien; opbouwen en bijhouden kennisinfrastructuur daardoor weinig gewaardeerd		(→)	→	(→)	

→ = barrière heeft waarschijnlijk effect op betreffende facet.

(→) = barrière heeft mogelijk effect op betreffende facet.

Zie figuur 3 voor betekenis B1 tot en met B4 (eerste kolom); de relaties B5 en B6 werden bij het WRIJ als minder relevant ervaren.

**Kader 3 De invloed van cultuur op kennisdeling bij het WRIJ**

Wat het eerste facet betreft, is het beeld dat bij het WRIJ uit de gesprekken naar voren kwam dat cultuur geen directe belemmeringen lijkt op te werpen voor kennisdeling: de rol van de cultuur bij de herkenning van het belang van kennis en kennisdeling wordt niet als problematisch ervaren. De duidelijkst aanwijsbare barrières werden ervaren in de door de cultuur mede beïnvloede organisatorische context voor kennisdeling (een missie die wel bekend is, maar weinig concrete aanknopingspunten biedt voor beoordeling waar en wanneer kennisdeling opportuun is, een afdelingsstructuur die meer schotten opwerpt dan contacten faciliteert). De cultuur lijkt ook weinig belemmeringen in te houden om wat men weet aan anderen aan te bieden, het tweede facet van kennisdeling (er heerst geen kennis = machtcultuur, het groepsgevoel leeft, et cetera). Ook hier wordt de rol van de organisatiestructuur als een negatieve invloed genoemd, en het gebrek aan erkenning vanuit de organisatie voor situaties waarin kennisdeling succesvol tot stand is gekomen. Ten aanzien van de kanaalkeuze, het derde facet, wordt *face to face*-contact als belangrijkste vorm van overdracht genoemd, en de belangrijkste drempel het feit dat er te weinig tijd en gelegenheid is elkaar te ontmoeten. Ten aanzien van het vierde facet, het zoeken van kennis, benadrukt men dat mensen hun netwerken vooral binnen de grenzen van de eigen afdeling ontwikkelen. Kennis van elders wordt dus zelden gevonden. Het beeld dat ontstaat uit de gesprekken is ook dat de gemiddelde medewerker betrekkelijk weinig activiteit ontplooit in deze. Men vraagt het management een kenniskaart te tekenen. Ten aanzien van de absorptie van kennis, het vijfde facet, lijkt met name een niet-systematisch ontwikkelde blik op het verleden het WRIJ parten te spelen: leren door te evalueren is geen geaccepteerde waarde.

schiijnlijk het grootst bij een hiërarchische cultuur, maar kan zich ook bij andere culturen voordoen. Hoe groot die kans is zal bij elk cultuurtype in het bijzonder afhangen van de dominante cultuurpatronen. Daarom kan de specificatie van de invloed van cultuur op de verschillende facetten van kennisdeling geen automatische vertaling zijn van de uitkomst van stap 1 en 2, maar houdt deze een aparte diagnosestap die gericht wordt door de uitkomsten van de eerste twee stappen. Daarbij dienen die impulsen van cultuur op kennisdeling te worden geselecteerd die passen in het beeld dat in de eerste twee stappen is ontstaan. De doelstelling kan niet zijn een volledige lijst van mogelijke positieve of negatieve cultuurimpulsen op te stellen. Het streven moet zijn bij het selecteren van op te nemen impulsen een beeld te schetsen waarin recht gedaan wordt aan drie zaken: elk facet van kennisdeling, de relevant geachte soorten relaties tussen cultuur en kennisdeling (figuur 3) en de uitkomst van de eerste twee diagnosestappen.

Tabel 1 geeft een voorbeeld van de beschreven precisering zoals gemaakt in het onderzoek bij het WRIJ. Voor het samenstellen van de tabel zijn cultuurimpulsen op kennisdeling verzameld in de literatuur (onder meer Bertams, 1999; Damodaran & Olphert, 2000; Da-

venport et al., 1998; De Long & Fahey, 2000; Ford & Chan, 2003; Kayworth & Leidner, 2003; McDermott & O'Dell, 2001; Weggeman, 1997; Weggeman, 2000). In de tabel is aangegeven met welke facetten van kennisdeling de betreffende impuls vooral geassocieerd kan worden. In de tabel zijn alle associaties als negatieve impulsen (dus als barrières voor kennisdeling) geformuleerd. Op die manier zijn ze ter wille van de eenduidigheid in de materiaalverzameling gebruikt in het onderzoek bij het WRIJ (zie kader 3). Ze kunnen ook als positieve impulsen worden beschreven door ze te herformuleren in hun tegenovergestelde (bijvoorbeeld: de tweede drempel 'cultuur staat herkennen belang kennis in de weg' wordt dan 'cultuur bevordert herkennen belang kennis').

**Besluit**

De mogelijkheden om de relaties tussen organisatiecultuur en kennisdeling bloot te leggen, zijn beperkt, voor zowel een externe onderzoeker als de organisatie zelf. Cultuur is niet echt te meten, een buitenstaander kan hopen leden van een cultuur een spiegel voor te houden maar zal nooit de diepten van de cultuur kunnen doorgronden, cultuur is niet iets waar een

organisatie buiten kan treden om te zien hoe het ermee staat. Dat wil niet zeggen dat het beoordelen van de kennisdelingscultuur van een organisatie onbegonnen werk is. Een belangrijke voorwaarde om zo'n beoordeling succesvol uit te voeren, is herkennen dat de relatie tussen cultuur en kennisdeling fundamenteel is: cultuur zit verweven in kennis zelf, in kennisprocessen en in interventies van organisaties gericht op het beïnvloeden van de kennisprocessen. Onderzoek naar de relaties tussen cultuur en kennisdeling is in de eerste plaats het verkennen en reconstrueren van de verwevenheid van beide begrippen. Voor een organisatie betekent dat bewustwording en erkenning als mogelijke opstap om maatregelen in de sfeer van kennismanagement te treffen. De aanpak om cultuur aan kennisdeling te koppelen zoals beschreven in dit artikel is bedoeld als bijdrage aan de discussie hoe organisaties via de weg van kritische zelfreflectie tot die bewustwording kunnen komen.

## Literatuur

- Almeida, P., J. Y. Song & R.M. Grant (2002). Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building. *Organization Science*, 13(2), 147-161.
- Alvesson, M. & D. Kärreman (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 995-1018.
- Antal, A.B., U. Lenhardt & R. Rosenbrock (2001). Barriers to Organizational Learning. In M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child & I. Nonaka (eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 865-885). Oxford: Oxford University Press.
- Bertrams, J. (1999). *De kennisdelende organisatie. Kunst en praktijk van het hergebruik van kennis*. Schiedam: Scriptum.
- Bhagat, R.S., B.L. Kedia, P.D. Harveston & H.C. Triandis (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of Management Review*, 27(2), 204-221.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.
- Bonaventura, M. (1997). The benefits of a knowledge culture. *ASLIB Proceedings*, 49(4), 82-89.
- Chia, R. (2003). From knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basho and pure experience as the ultimate ground of knowing. *Human Relations*, 56(8), 953-981.
- Cleland, D.I. (1990). *Project management: strategic design and implementation*. London: McGraw-Hill.
- Collins, H.M. (1993). The structure of knowledge. *Social Research*, 60(1), 95-116.
- Damodaran, L. & W. Olphert (2000). Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems. *Behaviour & Information Technology*, 19(6), 405-413.
- Davenport, T., D. de Long & M. Beers (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
- De Long, D.W. & L. Fahey (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Ford, D.P. & Y.E. Chan (2003). Knowledge Sharing in a Multi-Cultural Setting: A Case Study. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 11-27.
- Friedman, V.J., R. Lipshitz & W. Overmeer (2001). Creating Conditions for Organizational Learning. In M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child & I. Nonaka (eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 757-774). Oxford: Oxford University Press.
- Glisby, M. & N. Holden (2003). Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 29-36.
- Goodenough, W.H. (1957). Cultural anthropology and linguistics. In P. Garvin (ed.), *Report on the Seventh Annual Round Table Meetings on Linguistics and Language Study* (Vol. 9, pp. 167-173). Washington: Georgetown University.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gupta, A.K. & V. Govindarajan (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Harvey, M., J. Palmer & C. Speier (1998). Implementing intra-organizational learning: a phased-model approach supported by intranet technology. *European Management Journal*, 16(3), 341-354.
- Hendriks, P.H.J. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Hofstede, G.H. (1991). *Culture and organizations – Software of the mind*. London: Harper Collins.
- Janz, B.D. & P. Prasarnphanich (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*, 34(2), 351-384.
- Kayworth, T. & D. Leidner (2003). Organizational Culture as a Knowledge Resource. In C.W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management* (Vol. 1: Knowledge Matters, pp. 235-252). Berlin: Springer.



- Kilmann, R.H. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lam, A. (1996). Engineers, management and work organization: A comparative analysis of engineers' work roles in British and Japanese electronics firms. *Journal of Management Studies*, 33(2), 183-212.
- Levinthal, D. & J. Cohen (1990). Absorptive Capacity. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-153.
- McDermott, R. & C. O'Dell (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *The Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- McGill, M.E. & J.W. Slocum (1994). *The smarter organization: how to build a business that learns and adapts to marketplace needs*. New York: Wiley.
- Meek, V.L. (1988). Organizational Culture - Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Moss Kanter, R. (1996). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organizations. In P. Myers (Ed.), *Knowledge management and organizational design* (pp. 93-132). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Muijen, J.J. van (1994). *Organisatiecultuur en organisatieklimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*. Ridderkerk: Ridderprint.
- Neuijen, J.A. (1992). *Diagnosing organizational cultures: patterns of continuance and change*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Neuijen, J.A., O.A.M. Fisscher & R.H.W. Vinke (1993). *Organisatiecultuur: een bedrijfskundige benadering*. Deventer: Kluwer.
- Nistelrooij, A. van (1998). Organisatiecultuur: diagnose, interventie en beïnvloeding. In H. Doorewaard & W.F.M. de Nijs (eds.), *Organisatieontwikkeling en human resource management* (pp. 121-149). Utrecht: Lemma.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E. & J. Rohrbaugh (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Ruppel, C.P. & S.J. Harrington (2001). Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), 37-52.
- Sackmann, S.A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind*. Newbury Park: Sage.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M.C.D.P. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Weisinger, J.Y. & P.E. Salipante (2000). Cultural knowing as practicing - Extending our conceptions of culture. *Journal of Management Inquiry*, 9(4), 376-390.
- Zammuto, R.F. & J.Y. Krakower (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.