

**Gepubliceerd in Informatie: Nov 2001**

## **Integratie lerende organisatie en IT**

Concurrentievoordeel te behalen

*door Patrick van Burgel*

***De lerende organisatie gaat vooral over de organisatie en de mobilisering van het individu binnen die organisatie. Over IT wordt in de literatuur niet of nauwelijks gesproken.***

Als organisaties sneller leren, en dus sneller kennis creëren en gebruiken, kunnen ze beter anticiperen op veranderingen in de markt en een voorsprong nemen op hun de strategie aanpassen aan veranderingen in de markt: do the right things right. Kennis is nog steeds macht, maar met name sneller informatie verkrijgen en sneller leren is macht.

Hoe kunnen organisaties ervoor zorgen dat ze de concurrentie voorblijven, en hoe zorgen ze voor optimale kenniscreatie en kennisuitwisseling? Het succes zit in het samenbrengen van twee concepten: de lerende organisatie en het -moderne- kennismanagement. Deze twee concepten worden vaak los van elkaar gezien terwijl ze geïntegreerd juist veel voordelen voor de organisatie als geheel kunnen opleveren.

### **De lerende organisatie**

Het voornaamste uitgangspunt van lerende organisaties is:

***Een organisatie leert omdat de individuen binnen die organisatie leren.***

Individen nemen in iedere organisatie belangrijke plaatsen in, individuen zorgen ervoor dat de organisatie nieuwe markten gaat verkennen, en ze zorgen ervoor dat de organisatie kostenefficiënt produceert. Zonder individuen is een organisatie nog steeds niet in staat zelfstandig te leren.

Om het individu goed te laten functioneren en te laten leren, moet hij zich 'goed voelen' en zich 'goed voelen' in zijn omgeving.

1. Het individu neemt graag kennis tot zich, en krijgt daar ook de tijd voor. Hij is niet constant bezig ad hoc zaken op te lossen, maar krijgt de tijd om te reflecteren. Het individu krijgt de kans 'persoonlijk meesterschap' te ontwikkelen, zich kennis eigen te maken en zichzelf te ontwikkelen;
2. De cultuur van de organisatie is zo ingericht dat fouten mogen worden gemaakt, daar leren individuen immers van. De cultuur is verder open en transparant zodat het individu relevante kennis tot zich kan nemen. Politiek en onduidelijkheid mag kennisdeling niet in de weg staan;
3. Binnen de organisatie is een bepaalde mate van structuur aanwezig. Door deze structuur kunnen individuen sneller kennis opnemen en uitbouwen en dus sneller leren.

## Teamleren

Een structuur binnen een organisatie verschaft duidelijkheid op individueel niveau. Met structuren worden onder andere organisatiestructuren, communicatiestructuren en processtructuren bedoeld. Binnen een bepaalde mate van structuur voelen de individuen zich prettiger dan in een organisatie waar chaos heerst.

Structuren zijn dus noodzakelijk om het teamleren mogelijk te maken. Dit teamleren wordt ook 'corporate learning' of organisatieleren genoemd. Zonder teamleren is de organisatie geen lerende organisatie. Een belangrijke kracht van de lerende organisatie is de uitwisseling van kennis tussen individuen. Daarvoor zijn bijvoorbeeld een gemeenschappelijke taal en een gemeenschappelijke visie noodzakelijk. Een goede en door de organisatie gedragen 'basisstructuur' is belangrijk voor de snelheid van kennisuitwisseling. Deze 'basisstructuur' wordt ook wel het corporate mental model genoemd. Hoe omvangrijk en complex het corporate mental model zou moeten zijn, verschilt van organisatie tot organisatie.

Om individuele krachten adequaat te kunnen bundelen moeten in ieder geval een aantal zaken aanwezig zijn. Deze komen uiteraard gedeeltelijk overeen met die van het individueel leren, aangezien het individu deel uitmaakt van het teamleren:

- een goed werkend communicatiesysteem
- een open, transparante omgeving en cultuur, waarin mensen elkaar zaken willen leren
- enige vorm van structuur (gedeeld referentiekader of corporate mental model)

Zonder goed communicatiesysteem is het niet mogelijk kennis uit te wisselen met andere individuen. Onder het communicatiesysteem verstaan we alle vormen van communicatie die een individu ter beschikking heeft: wederzijdse afstemming ("mutual adjustment" volgens Mintzberg), hiërarchische communicatie, formele vergaderingen, operationele vergaderingen, e-mail, telefoon etc.

Zonder open, transparante cultuur is het nauwelijks mogelijk kennis te delen en als team te leren, simpelweg omdat de individuen dit zien als een bedreiging. Het individu moet kennis durven en kunnen delen en hij moet in ruil hiervoor waardevolle kennis terug ontvangen.

Zonder enige vorm van structuur binnen de organisatie kan een individu zich niet ontwikkelen, omdat hij steeds maar bezig is de schijnbare structuur in de organisatie te ontdekken.

## Kennismanagement

Een IT-component wordt vaak niet of nauwelijks genoemd. Bij kennismanagement ligt echter de nadruk op het vastleggen van kennis in de IT-systemen, met als waardevolle 'quick wins':

1. informatie is te delen over een grote groep mensen (en kopieerbaar zonder kwaliteitsverlies)
2. informatie is geografisch eenvoudig te verspreiden (geografische onafhankelijkheid)
3. informatie is 'real time' te leveren, tegen lage kosten

Dit resulteerde in e-mailfunctionaliteit, intranet, verschillende soorten databases, door diverse mensen in de organisatie te benaderen en workflowachtige zaken.

Een groot deel van de organisaties dat deze oplossingen implementeerde, deed dit onder de noemer "kennismanagement". Vooral intranetprojecten werden kennismanagementprojecten genoemd. Toen een en ander echter was geïmplementeerd en werd gebruikt, bleek al snel dat op alle gebieden richtlijnen noodzakelijk waren om de oplossingen adequaat te laten functioneren. Dit resulteert in e-mailbeleidsregels als: "niet naar de totale organisatie mailen dat je je koffiepasje kwijt bent". Voor intranet geldt bijvoorbeeld dat nieuws niet langer dan een week nieuws mag zijn. Kortom, de mensen uit de organisatie bepalen hoe 'nuttig' de IT-oplossing is.

De huidige kennismanagement-tools gaan echter verder dan de hiervoor genoemde intranetten.  
De tools:

1. matchen profielen van mensen en collega's met gelijke interesses en/of competenties;
2. zoeken artikelen 'contextgevoelig' op in plaats van op trefwoorden, waardoor een grote kans bestaat dat het individu het gevonden artikel ook daadwerkelijk voor ogen had;
3. kunnen ongestructureerde expliciete (geschreven) informatie, zoals e-mails, structureren voor het individu.

De huidige kennismanagement-tools brengen structuur aan in de ongestructureerde brij van expliciete informatie en ze brengen individuen met dezelfde profielen bij elkaar zodat zij van elkaar kunnen leren. De kennismanagement-tools brengen als het ware de markten bij elkaar.

Kennismanagement en de tools zijn derhalve onmisbare hulpmiddelen voor een efficiënte, effectieve en **moderne** lerende organisatie.

## Integratie lerende organisatie en kennismanagement

Er zijn drie belangrijke aansluitingsaspecten tussen de lerende organisatie en kennismanagement:

1. het communicatiesysteem van de lerende organisatie en de aansluiting met de kennismanagement-tool
2. ontwikkeling van het corporate mental model uit de lerende organisatie en de communicatie hierover via de kennismanagement-tool
3. structuur in de lerende organisatie handhaven met behulp van de kennismanagement-tool.

## Communicatiesysteem

Zonder communicatiesysteem is het onmogelijk kennis tussen individuen uit te wisselen (teamlernen). Door de drempel om te communiceren zo laag mogelijk te maken, delen individuen eerder kennis. Voor het expliciete gedeelte is de IT-tool van kennismanagement te gebruiken, terwijl voor wederzijdse afstemming 'slechts' twee personen in een kamer nodig zijn.

Als het communicatiesysteem wordt ingericht, moet rekening worden gehouden met een aantal vragen.

- Welke kennis (of informatie) dient te worden overgedragen?
- Wat is de snelheid waarmee moet worden geleerd of kennis moet worden overgedragen?
- Hoe belangrijk is het dat de kennis en informatie goed worden overgedragen?
- Wie leert wie? Hoe zijn de niveaunderschillen tussen de personen?
- Welke communicatiekanalen kunnen we gebruiken?

Dit resulteert in vragen als:

- Hoe kunnen we het communicatiesysteem het beste inrichten?
- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat individuen elkaar kunnen 'vinden' in de organisatie om kennisdeling te vergroten?

De laatste vraag heeft met name te maken met het invullen van de kennismanagement tool. In een lerende organisatie wisselen mensen met dezelfde interesses graag kennis uit. Door middel van een kennismanagement-tool is het eenvoudiger binnen de organisatie de juiste personen te vinden met wie kennis kan worden gedeeld. De kennismanagement-tool neemt als het ware een gedeelte van de informele communicatie over.

## Het corporate mental model

De totstandkoming van een, gedragen, corporate mental model is een dynamisch proces tussen mensen, maar het heeft aan de andere kant ook de nodige vastleggingslagen. Het corporate mental model moet tot stand komen door input van mensen uit de organisatie om echt waarde te hebben. Het proces tussen de mensen, de afstemming, en de communicatie hierover kan begeleid worden door de kennismanagement-tool.

## Structuur

Als individuen het gevoel hebben in een gestructureerde organisatie te werken kunnen zij hun energie op nieuwe, innovatieve zaken richten. Dit betekent niet dat de organisatie tot in detail gestructureerd moet zijn. Om als organisatie verder te komen, moet het volwassenheidsgehalte van de organisatie echter gestaag toenemen door een verdere uitbreiding van de juiste structuur.

Een ander aspect van het volwassen worden van de organisatie is het hergebruik van ongestructureerde expliciete informatie. Wordt deze informatie gestructureerd, dan is deze bruikbaar voor de individuen in de organisatie. Kennismanagement-tools helpen de enorme brij van bijvoorbeeld e-mails te structureren.

Een groot deel van het succes van kennismanagement hangt af van de mensen die het IT-systeem gebruiken. Deze mensen moeten energie stoppen in het structureren van kennis, want kennis in een bepaalde structuur werpt op de lange termijn zeker vruchten af.

## Conclusie

Organisaties moeten sneller leren en kennis opbouwen dan ooit tevoren. De technologie biedt de mogelijkheid snel, wereldwijd, te communiceren en kennis op te bouwen. Individen nemen echter nog steeds sleutelposities in als het gaat om leren, organisatieleren en kennisopbouw. Een organisatie moet er dus voor zorgen dat de individuen optimaal kunnen leren en samen kunnen leren door middel van een optimale inzet van IT. Het inrichten van het communicatiesysteem, het hebben van een bepaalde mate van structuur en het ontwikkelen en mobiliseren van mentale modellen zijn aspecten die voor zowel het individueel leren, het teamleren, als voor de ontwikkeling en vastleggen van kennis van belang zijn.

*Patrick van Burgel is werkzaam bij DCE Consultants, een internationaal onafhankelijk managementadviesbureau gespecialiseerd in IT ([www.dceconsultants.com](http://www.dceconsultants.com), [dce@dceconsultants.com](mailto:dce@dceconsultants.com)).*