

Factor K

How to Make Knowledge Work

Het boek 'Factor K' gaat over hoe je kennis kunt laten werken. Maar waar begin je? Wat zijn de mogelijkheden? Wat zijn de valkuilen? Hoe doen anderen het? In een interview met schrijfster Daphne Depassé wil de auteur om te beginnen weten wat dit boek voor informatiespecialisten kan betekenen.

TEKST MARIJKE VAN DEN BOGAARD-GROENEVELD

Onderscheidende kracht

Vraag: "Waarom is 'Factor K' interessant voor informatiespecialisten?"

"Het boek gaat in op zowel het ontwikkelen, borgen en delen als het daadwerkelijk gebruiken van kennis en informatie in een organisatie. Allemaal zaken waar een informatieprofessional direct mee te maken heeft. De nadruk ligt bij informatieprofessionals wellicht meer op het kennis

Over Factor K: How to Make Knowledge Work

"De organisaties van de toekomst zijn organisaties die in staat zijn om krachtig te sturen op de factor 'Kennis'. Maar hoe doe je dat dan? Hoe kun je kennis laten werken? Waar begin je? Wat zijn de mogelijkheden? Wat zijn de valkuilen? Hoe doen anderen het?"

Factor K geeft inzicht in hoe kennis werkt, biedt een framework met twaalf bouwblokken waarmee je je kennisvraagstuk op een overzichtelijke en visuele manier in kaart brengt, één route die je kunt volgen én veertien concrete tools die je helpen om een krachtige kennisorganisatie te realiseren. Efficiënter, effectiever, sneller, beter. En leuker."

Het boek is genomineerd voor managementboek van het jaar 2018.

verzamelen, structureren, borgen, vastleggen en toegankelijk maken van informatie, maar de impliciete kennis van mensen is hier onlosmakelijk mee verbonden; namelijk hoe mensen de informatie interpreteren en gebruiken. En natuurlijk het eigen persoonlijke vermogen om het werk uit te kunnen voeren."

Vraag: "Er zijn veel boeken geschreven over kennismanagement en het realiseren van verandertrajecten. Wat is de onderscheidende kracht van 'Factor K'?"

"Digitale transformatie of zaakgericht werken valt of staat met hoe je de informatie vormgeeft"

"Over verandermanagement wordt inderdaad veel geschreven, maar ik miste de specifieke invalshoek van informatiegerelateerde verandervraagstukken. Digitale transformatie of zaakgericht werken valt of staat met hoe je de informatie vormgeeft, hoe je het totaal organiseert en hoe je mensen 'meekrijgt' in een andere manier van werken. Het boek gaat in op hoe je ervoor kunt zorgen dat mensen niet alleen weten en kunnen, maar ook willen en mogen, én in de praktijk ook daadwerkelijk iets met al die kennis (gaan en blijven) doen."

Framework

Vraag: "Je hebt een 'Factor K-Framework' gemaakt; een simpel en visueel raamwerk om vraagstukken mee in kaart te brengen, gecombineerd met veertien tools. Bij welke vraagstukken kan dit het beste ingezet worden?"

"Het kan gebruikt worden voor alle soorten kennis- en informatievraagstukken die spelen binnen organisaties. Van kleine irritaties of zaken die beter kunnen, tot grote complexe vraagstukken. Met het framework breng je op een snelle manier je vraagstuk in kaart door de bouwblokken in

te vullen. Als je meer hulp nodig hebt bij een bepaald bouwblok, kun je de tool gebruiken die hieraan gekoppeld is.

Je kunt de tools inzetten bij situaties waarbij systemen niet optimaal worden gebruikt, informatie die onvoldoende toegankelijk of actueel is, kennis die niet wordt gedeeld of hergebruikt, kennisverlies door vertrek van mensen, of een te laag kwaliteits- of competentieniveau. Maar je kunt ook denken aan generatieverschillen die wrijving geven. Bijvoorbeeld verschil in houding en andere manieren van omgaan met informatie en digitalisering. Of inefficiëntie; verlies van productiviteit en snelheid, miscommunicatie of frustratie in samenwerking.”

Eerste analyse

Vraag: “In je boek stel je dat veel kennisprojecten mislukken omdat er interventies worden gepleegd op symptomen en niet op de oorzaken. Als voorbeeld geef je het ontwikkelen van een ICT-systeem om kennis te delen, zonder achterliggende oorzaken die kennisdeling blokkeren te onderzoeken, zodat er met het nieuwe systeem evengoed geen kennisdeling tot stand komt. Kortom, een grondige eerste

“Parkeer de oplossing van het probleem en kijk eerst naar de oorzaken”

analyse ontbreekt. Waarom denk je dat er bij overheidsorganisaties toch soms de neiging blijft deze stap over te slaan en hoe is zo’n patroon te doorbreken?”

“We zijn vaak meer gericht op de oplossing, dan op de vraag. Deze oplossingsgerichtheid komt onder meer voort uit onze drang om zo snel mogelijk naar een ‘eindpunt’ of een conclusie te komen (*closure*). En het past bij ons rationele en analytische denken; concrete oplossingen zijn nu eenmaal vaak het duidelijkst. Het onderzoeken van de werkelijke vraag, het probleem en de achterliggende oorzaken is vaak *fuzzy* en lastiger, en dat vinden we minder prettig. Sterker nog; het wordt zelfs regelmatig helemaal achterwege gelaten omdat organisaties dit zien als kostbaar en niet economisch levensvatbaar. Een gemiste kans, want met symptoombestrijding is de kans op lapmiddelen groot en zal de investering hoe dan ook niet lonend zijn; dan zie je de werkelijke vraag over het hoofd en zet je iets in voor een probleem dat helemaal niet via die weg op te lossen is.

Dit patroon is eenvoudig te doorbreken door het framework van Factor K te gebruiken. Daarmee parkeer je even de oplossing en kijk je eerst naar de oorzaken. En dat hoeft niet per definitie veel tijd en geld te kosten. In een paar uur kan al enorm veel bereikt worden door even bewust dieper na te denken.”

Voorbeeld vanuit de praktijk

Vraag: “Kun je een voorbeeld geven vanuit jouw eigen praktijk waarin je kennisinitiatieven bent gestart met be-

hulp van de tools van jouw boek? Wat voor vraagstukken heb je aangepakt en kun je iets vertellen over de resultaten?”

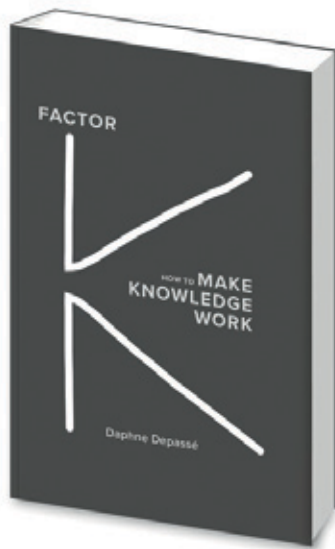
“Bij een overheidsgerelateerde organisatie bleek dat de nieuwe manier van werken door veel mensen omzeild werd; mensen negeerden de nieuwe werkwijzen en systemen en vonden hun eigen weg eromheen. Ze bewaarden bijvoorbeeld documenten op hun eigen harde schijven, communiceerden via privé-mailadressen en deelden documenten via Dropbox, Google Docs. Er waren allerlei aannames en overtuigingen over waarom dit gebeurt (‘ze willen niet’), maar de vraag is of deze wel overeenkomen met wat er dagelijks werkelijk op de werkvloer gebeurt en wat mensen ervaren. In dit geval kwamen er – uit het werken met de ‘issue map’, ‘de empathie map’ en de ‘diep duiken tool’ – uiteenlopende redenen en achterliggende oorzaken naar voren. De een bleek er niet mee te kunnen werken maar durfde dit niet aan te geven, want het was al zo vaak uitgelegd en hij schaamde zich hiervoor. Anderen gaven aan afgehaakt te zijn bij alles; na verandering op verandering is het wel een keer klaar. Ook was er onderliggende weerstand van mensen die het gevoel hadden dat er top-down dingen bedacht worden door mensen die niet weten wat hun vak in de praktijk inhoudt en geen idee hebben hoe hun dagelijkse leven eruit ziet.

In dit geval is voor elke oorzaak of barrière een passende oplossing of interventie gevonden. Door aanpassingen in het systeem, door mensen bij elkaar te brengen en van elkaar te laten leren, door het nut en de noodzaak opnieuw en met ander taalgebruik te communiceren. Natuurlijk is alles hiermee niet van de ene op de andere dag opgelost, maar het was duidelijk dat er wel wat gebeurde. Voor veel mensen is het domweg al prettig om eindelijk gezien en gehoord te worden. Het uitvoeren van een empathie-onderzoek waarbij je het contact aangaat, kan daarom al een interventie op zich zijn.”

Kennismanagement

Vraag: “Kennismanagement was in de jaren 90 een hype. Tien jaar later viel het uit de gratie. Is kennismanagement vandaag de dag een achterhaalde term of is het terug van weggeweest?”

“De hype van de eerstegeneratiekennismanagement in de jaren ’90, met de ‘stock-benadering’ om zoveel mogelijk expliciete kennis/informatie te verzamelen en op te slaan, is inderdaad al lange tijd uit de gratie. Ik kan me goed voorstellen dat dit wordt gezien als een trend uit de *nineties* en dat ook niet iedereen hier een positieve associatie bij heeft. Een van de problemen was dat de ICT destijds nog niet ver genoeg ontwikkeld was, met als gevolg dat mensen van alles moesten opslaan in slecht functionerende, falende en gebruiksonvriendelijke systemen. Inmiddels zijn we een heel eind verder en de ontwikkelingen van de laatste jaren hebben geleid tot veel veranderingen in de manier waarop kennismanagement in de praktijk wordt toegepast. Met de huidige technologie is het mogelijk om interne en externe kennisstromen sneller en flexibeler te organiseren. Kennis kan steeds sneller verspreid worden



en in de virtuele organisaties zijn kennisprocessen veel minder afhankelijk van tijd en plaats dan in de traditionele organisaties.

Er wordt nu misschien wel meer op kennis gestuurd dan ooit. Mensen en organisaties doen meer met kennismanagement dan ze denken. Ze noemen het alleen anders. Waar kennis en informatie het succes bepalen, ontcom je er niet aan. Het is een van de belangrijkste en kwetsbaarste *assets* en het sturen op kennis is dus zeker niet achterhaald. Integendeel. Essentieel zelfs om kwaliteit te verhogen, te innoveren, om sneller, effectiever, flexibeler en vooral ook plezieriger (samen) te werken.

Hoewel de term kennismanagement op dit moment weer behoorlijk populair lijkt te zijn, heb ik er bewust voor gekozen om de term kennismanagement zo min mogelijk te gebruiken en ga ik liever uit van 'Factor K' als begrip. Ook om bestaande associaties bij de term 'kennismanagement' meer los te kunnen laten. 'Factor K' is de overkoepelende term voor alle systemen, activiteiten en instrumenten die erop gericht zijn om de informatievoorziening en de kennisorganisatie duurzaam te verbeteren."

Nieuwe generatie

Vraag: "In je boek geef je aan dat de nieuwe generatie jon-

Over de auteur

Daphne Depassé helpt organisaties waar mensen (en hun kennis) het succes bepalen. Zij geeft advies bij complexe vraagstukken op het gebied van innovatie, kennis (mensen en organisatie) en informatie. Depassé schreef eerder het boek '15 praktijkverhalen over kennismanagement'. Ze is oprichter van The Boosting Board, bestuurslid van de VUCA Academy en grondlegger van Plan B: een methodiek voor het oplossen van complexe vraagstukken en het ontwerpen van slimme oplossingen.

geren anders tegen informatie aan kijkt. In hoeverre denk je dat dit de totstandkoming van kennisorganisaties kan beïnvloeden?"

"De invloed op kennisorganisaties is denk ik meer afhankelijk van de organisatie zelf dan sec de leeftijdsopbouw. De cultuur, structuur, de grootte, de managementstijl, de mate waarin mensen mogen (mee)beslissen; dat soort factoren hebben net zo veel, zo niet meer, invloed als de leeftijd. Ik denk dat het voor de korte termijn bij de samenwerking tussen generaties vooral gaat om inlevingsvermogen en begrip voor elkaar; zien en snappen dat er verschillen zijn in hoe we tegen kennis en informatie aankijken. Op de langere termijn denk ik dat het leren omgaan met (nieuwe) technologie en het delen van informatie en kennis wellicht gemakkelijker zal gaan, omdat de nieuwere generaties hiermee zijn opgegroeid. Maar dit wil niet zeggen dat verandering per definitie veel gemakkelijker zal gaan. De veranderingen in ons informatietijdperk gaan zo snel dat je nooit kunt voorspellen wat er gaat gebeuren en we altijd voorbereid moeten zijn op het snel en adequaat kunnen reageren op veranderende gebeurtenissen. 'Shift happens', en wat voor vraagstukken dat voor de nieuwe generatie met zich mee zal brengen, is niet te voorspellen."

"Communicatie draait om het bouwen van een brug tussen wat jij wil vertellen en wat zij willen horen"

Lessons learned

Vraag: "Je geeft regelmatig voorbeelden van 'lessons learned' in Factor K. Als je jouw belangrijkste 'lesson learned' moest kiezen, welke zou dat dan zijn?"

"Het is niet zozeer dé belangrijkste, maar voor mij is dit inzicht van grote waarde geweest. We zijn geneigd om te communiceren vanuit het 'wat' (we gaan dingen anders doen en dit is wat er gaat gebeuren: er komt een nieuw systeem, hier is een nieuwe tool, dit is de nieuwe werkwijze), maar de kans is groot dat mensen hier niet mee in beweging komen. Communicatie draait om het maken van verbinding tussen jou en de toehoorder en het bouwen van een brug tussen wat jij wil vertellen en wat zij willen horen. Een belangrijke les die ik heb geleerd is:

'Niet vertellen wat je doet of aanbiedt, maar wat de ander eraan heeft.' " ●

Marijke van den Bogaard-Groeneveld

Marijke van den Bogaard-Groeneveld is redactielid van Od.

marijke.groeneveld@springprofessional.nl

Zie ook www.od-online.nl