

REFLECTEREN OP HET GEBRUIK VAN KENNIS MAAKT ORGANISATIES BETER

In de watersector is veel kennis beschikbaar. Onderzoeksinstituten, adviesbureaus, STOWA, maar ook de waterschappen zelf leveren die kennis. Toch worden nieuwe kennis en inzichten in de praktijk nauwelijks toegepast, stelt kennisspecialist Daphne Depassé. Tijdens het onlangs gehouden kennisfestival 'Do Facts Matter?', georganiseerd door STOWA en Waterschap Drents Overijsselse Delta lichtte ze toe hoe je zorgt dat waardevolle kennis wél zijn weg vindt naar de praktijk.

'Veel organisaties verzamelen databases vol informatie die nauwelijks wordt gebruikt. Wat is de waarde van deze kennis? Doet die er eigenlijk wel toe?'

Depassé stelt graag scherpe vragen als het om kennisgebruik in organisaties gaat. 'In organisaties is vaak veel aandacht voor het ontwikkelen, delen en borgen van kennis. Maar het gebruik ervan is niet vanzelfsprekend. Denk aan kennisbanken, databases en andere systemen vol informatie die nauwelijks wordt gebruikt. Onderzoeken en plannen die in de la verdwijnen. Kennis die wordt opgedaan bij workshops, opleidingen en kennisfestivals waar niets mee wordt gedaan. En dan heb ik het nog niet eens over impliciete kennis, de kennis en ervaring in hoofden van mensen die niet wordt benut. Dat is op z'n minst zonde.'

KENNISWAARDEKETEN

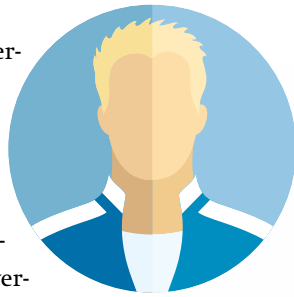
Depassé heeft jarenlange ervaring met het werken met organisaties die vastlopen in hun omgang met kennis. 'Kennis legt een soort logische route af, waarbij de waarde van de kennis steeds toeneemt. Het begint met het ontwikkelen of binnenhalen van nieuwe kennis. Als deze kennis vervolgens gedeeld of overgedragen wordt, neemt de waarde al toe. Maar pas bij de volgende stap, het daadwerkelijk toepassen van de kennis, wordt deze echt waardevol. Kennis die niet gebruikt wordt, heeft weinig waarde.' Met een gezonde aandacht voor deze 'kenniswaardeketen' kunnen bedrijven volgens haar innovatiever en efficiënter worden en geld besparen.

In de watersector poept regelmatig de discussie op over kennisverlies als mensen organisaties verlaten door pensionering. Depassé pleit ervoor om deze discussie op een andere manier te voeren: 'Als de kennis op de valreep nog

moet worden overgedragen, hoe zat dat dan in de jaren ervoor? De werknemer zou ook ziek kunnen worden, of verlof of ontslag kunnen nemen, dus die kwetsbaarheid en afhankelijkheid zijn er altijd al geweest.' Ze gelooft wél in het stelselmatig overdragen van kennis tussen ervaren en nieuwe medewerkers over jaren heen. 'En ga ook eens kijken hoe belangrijk deze kennis eigenlijk is. Soms is het helemaal niet verkeerd dat bepaalde kennis verdwijnt.'

KNELPUNTEN

Depassé publiceerde diverse boeken over kennismanagement. Haar laatste publicatie, 'Factor K', bevat een praktische leidraad voor organisaties die beter met kennis willen omgaan. Haar aanpak begint bij het gezamenlijk onderzoeken wat het probleem is en wat de oorzaken

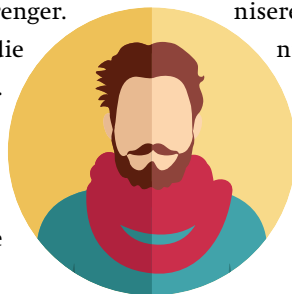




hiervan zijn. Meestal zijn er meerdere knelpunten. Als het gaat om de presentatie van kennis bijvoorbeeld: is die voldoende afgestemd op de mensen die ermee moeten werken? Zijn er diverse presentatievormen, zoals

filmpjes of infographics? Als er verschillende doelgroepen zijn, moeten er verschillende niveaus in de informatie komen. Is voldoende duidelijk gemaakt wat de relevantie van het onderzoek is? En is de kennis toegankelijk, dus letterlijk goed te bereiken? Weet iedereen dat het onderzoek er is? Dit soort zaken zijn volgens Depassé nog redelijk eenvoudig te verhelpen. Maar ook subtielere zaken spelen volgens haar een rol, zoals de persoonlijkheid of status van de kennisbrenger.

‘Er zit vaak een gedragscomponent achter, die niet altijd goed is te grijpen of te begrijpen. Zoals eerdere ervaringen, perceptie en werkrelaties. Zelfs of je iemand sympathiek vindt, heeft invloed op de vraag of je bepaalde kennis gebruikt of niet. Dit zijn dingen waar we ons vaak niet bewust van zijn.’



dagelijkse werk, is de opleiding vrij waardeloos.’ Ze stelt dat opleiders en organisaties veel meer aandacht zouden moeten hebben voor het natraject: hoe zorg je voor impact van de kennis? Bijvoorbeeld door medewerkers een vlog of podcast te laten maken over hoe het aangeleerde in de praktijk wordt toegepast.

KOFFIE DRINKEN

Depassé propageert een bredere, holistische kijk op kennis in organisaties. Kennismanagement is zoveel meer dan ict-oplossingen. Ict zegt bovendien niets over het gebruik van informatie. ‘Best verbazingwekkend dat organisaties waar mensen en hun kennis het succes bepalen, hier vervolgens niet op sturen. Terwijl er zoveel manieren zijn om kennis sneller, slimmer, leuker en beter te organiseren.’ Een overall aansturing van de factor kennis kan veel opleveren. Niet optimaal inzetten heeft volgens Depassé veel negatieve gevolgen: ‘Verspilling van tijd en geld, kwaliteitsverlies en vertraging. Het wiel wordt weer eens opnieuw uitgevonden, er ontstaat frustratie en vermindering van werkplezier.’

WOLLIGE TAAL

Grondige zelfreflectie is volgens Depassé wenselijk als de ‘kenniswaardering’ stagneert. Kennisorganisaties en kennisafdelingen binnen organisaties of bedrijven kunnen vragen stellen als: waarom is dit onderzoek gedaan en kloppen de uitgangspunten wel? Is de timing goed? Zijn de data recent en waardevol? Soms worden ontvangers met een kluitje het riet ingestuurd. Gebruiken onderzoekers te wollige taal uit zelfbescherming? Is er soms een doelbewust informatiebombardement? Het vraagstuk over het toepassen van kennis manifesteert zich ook rond bijvoorbeeld opleidingen, aldus Depassé. Veel organisaties investeren in de scholing van medewerkers. Maar de vraag is of het doel daarmee is bereikt. ‘Als mensen na afloop niets anders gaan doen in hun

Tot slot: het stimuleren van kennisdeling laat organisaties beter functioneren. Mogelijkheden zijn het starten van een community of chat rond onderwerpen. Ook een gesprek met een ervaren collega bij een kop koffie is soms nuttiger dan een dag googelen achter de pc. Daarbij moet er evenwicht zijn in de boodschap, en geen blinde vlek voor de eigen missers. Depassé: ‘Het delen van geleerde lessen is vaak zinvoller dan enkel het opdienen van de succesverhalen.’

