

Er zijn geen regels

Kennis en informatie moeten vrij kunnen stromen binnen een organisatie die wil innoveren. Dat geeft oude gestandaardiseerde systemen zoals ERP of CRM een andere betekenis.

Erik Bouwer

Lange tijd hebben organisaties veel energie gestoken in het organiseren van de informatie-omgeving met een combinatie van infrastructuur, data en software. Ook tegenwoordig maken de meeste grote ondernemingen nog intensief gebruik van Siebel, Oracle en SAP om hun bedrijfsgegevens in op te slaan, te bewerken en te analyseren.

In tegenstelling tot organisaties waar veel energie wordt gestoken in informatiebeheer en analyse met CRM, ERP en BI, is informatie in de buitenwereld steeds meer grillig, snel wisselend en ongrijpbaar. Jonge mensen richten privé hun eigen informatieomgeving in met behulp van een persoonlijke mix aan media en kanalen, in plaats van dat zij uitsluitend vertrouwen op externe partijen die informatie aandragen, zoals traditionele media: televisie en dagbladen.

Gaat in de organisatie eenzelfde individualisering plaatsvinden? In hoeverre zijn bedrijven bezig hun informatiehuishouding geschikt te maken voor flexibel gebruik en permanente verandering? Een gesprek met Fabienne Vandekerkove, chief knowledge officer bij Whatever Company.

Rigide systemen

Standaardisatie in de informatiehuishouding – zoals die een aantal jaren geleden is ingezet – lijkt nu eerder een obstakel dan een voordeel. We hebben de beschikking over zoveel kanalen en bronnen.

“Een toepassing zoals CRM heeft zijn eigen doel, zoals het *tracken* van klantgegevens, acties en interactie. Er is vaak verwarring over dit soort systemen en ik denk ook niet dat ze gaan verdwijnen”, zegt Vandekerkove hierop. “Natuurlijk is het ene systeem flexibeler dan het andere. Ze zullen meer met elkaar geïntegreerd raken. Het gaat mij echter niet om systemen, maar om de cultuur en de methodologie. Technologie is er om te ondersteunen.”

Toch zijn veel mensen gewend om dagelijks met tamelijk rigide en gestandaardiseerde systemen te werken. Wat betekent dat voor de nieuwe werknemer?

Vandekerkove: “Het zijn de bedrijven die strikte controle en standaardisatie nastreven, maar het is de vraag of het noodzakelijk is om altijd dezelfde taal en keywords te hanteren en dialogen te vermijden. Het gebruik van dat soort systemen zal veranderen. Iedereen droomt er van om alle noodzakelijke tools te hebben. Dat geldt niet alleen voor de generatie Y. Bovendien gaat het er niet om dat we mensen dwingen om bepaalde tools te gaan gebruiken. Iedereen moet die op zijn eigen manier inzetten. Is het de technologie die iedereen in staat stelt om deel te nemen aan web 2.0 – dat een grote culturele invloed heeft – of is het een cultuurverandering die iedereen richting nieuwe technologie duwt? Ik denk dat het een combinatie is, maar vast staat dat ondernemingen zich hierop moeten aanpassen.”

Nieuw type manager nodig

Over bedrijven die door middel van systemen voorschrijven hoe met informatie wordt omgegaan – bijvoorbeeld door eisen te stellen aan de input van medewerkers – zegt Vandekerkove: “Als alles in hoge mate is gestandaardiseerd, gecentraliseerd en in hiërarchische structuren is vervalpt, is dat niet het beste uitgangspunt. Tien, vijftien jaar geleden was het belangrijkste doel niet te innoveren, maar te produceren. Nu ligt dat anders. Daarbij is er wel degelijk een minimale vorm van gemeenschappelijke normen en taal nodig.” Vandekerkove benadrukt wel dat voor innovatie vrije communicatie nodig is en dat daar erg veel mogelijkheden voor zijn. “De nieuwe medewerker moet zich zeer bewust zijn van die mogelijkheden en verantwoordelijkheid. We hebben ook nieuwe werkgevers en managers nodig.”

Ze droomt over een type organisatie waar teams rond projecten functioneren; waar individuele medewerkers verschillende rollen in verschillende situaties kunnen vervullen, afhankelijk van de expertise waar op dat moment om wordt gevraagd. “Dit is overigens niet alleen op ‘de nieuwe medewerker’ van toepassing; mensen willen graag interactie aangaan en dat hoeft niet beperkt te blijven tot het functioneren



in één specifieke functie. Maar dat moet wel gefaciliteerd worden door een nieuw type leidinggevende en een nieuwe ondernemingsvisie en -strategie.”

Ze geeft als voorbeeld een grote energiemaatschappij, waar een nieuwe campagne aan alle (meer dan 1.000) medewerkers is voorgelegd met de vraag om inbreng. “Dat is een goede manier om medewerkers te betrekken en te motiveren – en om medewerkers te behouden. Ook al is het misschien op een wat lager niveau, je kunt op deze manier meedenken over de strategie.”

Wegwijs maken

De afgelopen twintig jaar zijn er heel wat systeemtrainingen uitgevoerd om medewerkers wegwijs te maken in hun informatiesystemen. Tegenwoordig worden we omringd door uiteenlopende tools zoals blogs, fora, sociale netwerken en KM-systemen, maar er zijn nog steeds grote groepen mensen die dergelijke tools niet gebruiken of zelfs niet kennen. Is het nodig en gewenst om medewerkers te trainen op hoe ze hun eigen informatieomgeving kunnen inrichten en ze wegwijs te maken in de mogelijkheden?

“Ik denk wel dat je zou moeten trainen, maar de beste manier daarbij is het geven van het goede voorbeeld”, stelt Vandekerckve. “Laat de voordelen zien van het gebruik van de tools, leg geen dwang op. Tools gaan gebruiken omdat gesteld wordt dat iedereen ze gebruikt en ze nuttig zijn, lijkt me niet goed – al zijn er wel tools die pas effectief zijn als iedereen ze toepast, bijvoorbeeld een gemeenschappelijke agenda voor het inplannen van meetings. En het kan ook in omgekeerde volgorde, waarbij medewerkers aan de manager laten zien dat tools effectief zijn. Er zijn geen regels, het is niet beslist topdown, het kan overal vandaan komen. Maar het management dient initiatieven wel te steunen.”

Maar geen regels voor het adopteren van nieuwe tools binnen een organisatie kan angst opleveren – vergelijkbaar met de weerstand die tien jaar geleden bestond ten aanzien van toegang tot het web op het werk. Dat zou mensen van het werk afhouden.

“Mensen die op het werk alles met internet doen, behalve hun werk, hebben blijkbaar tijd over. Maar binnen organisaties bestaan nu ook vaak telefoonlijsten met gegevens over wie je waar kunt bereiken. Het gaat om het communiceren met

elkaar en het lokaliseren van expertise. Kennis wordt het belangrijkste wapen voor ondernemingen. Het gaat om *competitive intelligence*. Daar hoort van alles bij: kennis uit voorgaande functies, ervaring uit het privéleven, informatie van buiten de onderneming. Dat is belangrijk voor open innovatie.” Dat geheel moet wel gemanaged of gecoördineerd worden, vindt zij. “Dat is niet eenvoudig, het is vaak niet tastbaar. Maar je kunt wel de informatiestroom en het borgen van kennis faciliteren. Die informatiestroom is van vitaal belang voor de organisatie.”

Wat is dan de rol van de kennismanager of de chief knowledge officer binnen een onderneming? Is dat het zoeken naar de juiste interne en externe kennisbronnen – niet zo zeer in de vorm van documenten, maar vooral in de vorm van *partijen* die de juiste kennis bezitten? De primaire taak van de kennismanager is dan het bijeenbrengen van mensen als kennisbronnen en het laten samenwerken van die mensen. Daarmee is de kennismanager dus ook een contact- en relatie-manager.

Vandekerckove: “Ik ben wel een voorstander van *distributed knowledge management*, maar dat betekent niet dat er geen coördinatie nodig is en dat er niet een centraal punt is dat

tools en technieken beschikbaar stelt.”

Nieuwe connecties maken is vooral een kwestie van individueel gedrag. Dat *moet* decentraal liggen, vindt zij. “Er zijn grote bedrijven die het model hanteren waarbij junior informatiemangers de vanzelfsprekende carrièrelijn volgen richting een job als analist. Maar het zijn twee verschillende banen. De analist is een expert; als kennis- of informatiemanager ben je niet beperkt tot een bepaald onderwerp. Je hebt weliswaar kennis van de voor jouw business meest geschikte bronnen, maar je bent vooral de *architect* van de informatieomgeving – waar komt de informatie vandaan en welke technologie wordt ingezet?” **IK**

Fabienne Vandekerckove is chief knowledge officer bij Whatever Company. Ze heeft veertien jaar ervaring in kennis- en informatiemanagement bij organisaties als PricewaterhouseCoopers, Boston Consulting Group, Electrabel en Suez. Ze was onder meer verantwoordelijk voor het opzetten van informatiediensten en programma's op het gebied van competitive intelligence. Vandekerckove studeerde Information Sciences bij het INTD (Institut National des Techniques de la Documentation) aan het Conservatoire National des Arts et Métiers in Parijs.

‘IN 2015 BEN JIJ DE BAAS OVER 700.000 UUR BEELD EN GELUID.’

Lisette Graswinckel, senior documentalist
Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid

Doorgroeien naar een functie in IT-management of informatiebeheer?

Kies dan voor de deeltijdstudie Informatica of Informatie & Media aan de Hogeschool van Amsterdam. Je kan werk en studie combineren en in korte tijd jouw hbo-diploma halen. Met jouw diploma op zak zou je zo maar IT-manager of documentalist kunnen worden bij het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid. Interessante toekomst? Kom naar de open avond op 16 april of 11 juni a.s. of kijk op www.hva.nl/mcideeltijd.

Hogeschool van Amsterdam
Je toekomst begint bij ons