

FACTOR



HOW TO **MAKE**
KNOWLEDGE
WORK

Daphne Depassé

Voor organisaties waar mensen en kennis het succes bepalen is kennis een van de meest belangrijke en kwetsbare 'assets'.

Want wat als...

- > kennis niet gedeeld wordt?
- > nieuwe kennis niet snel genoeg ontwikkeld wordt?
- > mensen de organisatie verlaten?
- > er van alles wordt vastgelegd in systemen, maar deze kennis vervolgens niet gebruikt wordt?
- > er allerlei kennis wordt opgedaan in opleidingen en tijdens congressen, maar dat hier uiteindelijk niets mee wordt gedaan in de praktijk?

Verspilde tijd en geld, kwaliteitsverlies, achterlopen, het wiel wordt weer eens opnieuw uitgevonden, fouten worden herhaald, frustratie, verminderd werkplezier... allemaal gevolgen van het niet optimaal inzetten van de factor kennis.

Zonde.

Op z'n minst.



Want het kan ook anders.

Efficiënter, effectiever, sneller, beter.



Factor K

How to make knowledge WORK

Dit boek is interessant voor iedereen die meer wil weten over het inzetten van de productiefactor kennis en/of er concreet mee aan de slag wil.

Factor K geeft je wat je nodig hebt om een krachtige kennisorganisatie te realiseren. Een organisatie waarin kennis ontwikkeld, gedeeld, geborgd, en vooral ook *gebruikt* wordt.

Eigenlijk zijn het 12 workshops en 5 masterclasses – gebundeld in 1 boek.



Met oplossingsrichtingen op het gebied van **CULTUUR, GEDRAG, COMPETENTIES, PROCESSEN, LEREN, KENNISACTIVITEITEN, STRUCTUUR, DE FYSIEKE OMGEVING EN DE INZET VAN TECHNOLOGIE**. Alles wat een succesvolle kennisorganisatie raakt en maakt.

Over de vormgeving van dit boek

Dit boek – gemaakt van bijzondere en kwalitatief hoogstaande materialen – is zo ontworpen dat jij het op de meest prettige manier kunt gebruiken. Het boek is twee maal Zwitsers gebonden waardoor het plat/open kan liggen. Het ongestreken papier in het binnenwerk zorgt ervoor dat er geen hinderlijke spiegeling op het papier kan ontstaan tijdens het lezen. Het papier van de omslag is tactiel: het is zacht, aaibaar en flexibel waardoor je het wilt blijven (op)pakken. De omslag stimuleert om het boek te gebruiken, mee te nemen en te doorleven; met een flap die je kunt openklappen om tijdens het lezen altijd zicht te hebben op het Factor K Framework.

Aan de binnenkant heeft het boek een afwijkend ontwerp. Het bestaat – net als de letter K – uit twee delen, waardoor je eenvoudig kunt schakelen tussen de theorie en de tools. De afwerking in oranje garen is zichtbaar gelaten in het hart van het boek: de katernen vormen de bouwstenen van het boek en met deze robuuste bindwijze willen we het gevoel van actie, lef en ‘doen’ accentueren.

Kortom, bij elk detail is steeds rekening gehouden met het doel van dit boek: dat jij het gaat gebruiken. Make knowledge work.

Colofon

ISBN: 978-90-821108-1-4

Uitgever: Hatch Media, www.hatchmedia.nl

Ontwerp: Nevel Karaali

Drukwerk: NPN Drukkers

Bindwerk: Patist

Papier: Arctic Paper, Papyrus

Eerste druk, 2017

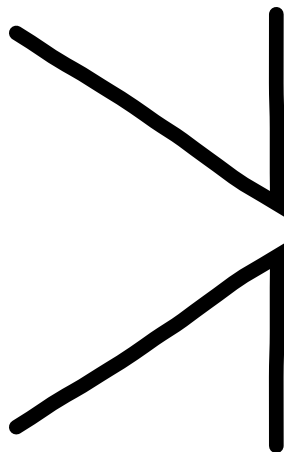
Tenzij anders vermeld is de inhoud van dit boek gelicentieerd onder een Creative Commons 4.0-licentie.

Dat betekent dat je vrij bent om onderdelen van de inhoud van dit boek te delen en te gebruiken voor niet-commerciële doeleinden. Je mag gebruik maken van dit werk op voorwaarde dat je de naam van de maker vermeldt en het materiaal verspreidt onder dezelfde licentie als dit originele werk.

Wanneer je gebruik maakt van dit werk, hanteer dan de volgende naamsvermelding:
Depassé, D., Factor K (2017), CC-BY-NC 4.0 gelicenseerd.

Inhoudsopgave

Deel 1



Persoonlijk woord vooraf	05
Leeswijzer	08
Introductie: de beginselen	09
Het belang van Factor K	09
Theoretisch kader	12
Over kennis	12
Over kennismanagement	16

Factor K Framework

01 Bouwblok: WAAROM (1)	25
Knelpunten	25
Urgentie	27
02 Bouwblok: WIE + WAARBINNEN	29
De context	29
De spelruimte en de spelers	31
03 Bouwblok: PARTICIPATIE ZONE	33
Bottom-up of top-down	34
De Participatieladder	35
04 Bouwblok: PARKEER ZONE	37
05 Bouwblok: WAAROM (2)	39
Oorzaken	40
Barrières	41
06 Bouwblok: WAARHEEN	49
Factor K MVDS	49
Factor K DIM	50
07 Bouwblok: WAARDE	53
Soorten waarden en perspectieven	54
Drijfveren	55
08 Bouwblok: WAT	59
Typen kennisdoelen	59
Concretiseren	62
Het WAT Frame	63
09 Bouwblok: HOE	65
Factor K Ontwerpvariabelen	67
A. Mensen	70
B. Organisatie	84
C. Technologie	101
10 Bouwblok: STRATEGIE	113
Plannen	113
Prototyperen	115
Heilige huisjes	116
Weten wat te meten	120
Evalueren en leren	125
11 Bouwblok: COMMUNICATIE	129
Factor K Communicatie Frame	129
Communicatiestrategie	133
12 Bouwblok: ZES POORTEN	143

Deel 2 TOOLS

Persoonlijk woord vooraf

Ik wil dit voorwoord graag gebruiken om je te vertellen wat je kunt verwachten van dit boek en waarom het geworden is zoals het is. Je zou het 'verantwoording' kunnen noemen, maar daar wordt het niet aantrekkelijker van. Ik neem je mee in de gedachten achter dit boek; de keuzes die ik heb gemaakt en het waarom van deze keuzes.

De uitspraak van Austin Kleon¹ omvat eigenlijk alles: "Write the book you want to read."

Dit is het boek dat ik zelf zou willen lezen. Ik zal je uitleggen waarom.

Naar mijn idee brengt het creëren van een succesvolle kennisorganisatie een integrale, holistische en multidisciplinaire aanpak met zich mee. Kennismanagement is geen specialisme. Kán geen specialisme zijn. Het gaat over cultuur, gedrag, competenties, processen, kennis- en leeractiviteiten, organisatiestructuur, de fysieke omgeving en de inzet van technologie. En over verandermanagement, het 'meekrijgen' van mensen en over communicatie. Kennis raakt (van) alles, is oneindig veelzijdig en overstijgt vele vakgebieden, disciplines en expertisegebieden. Hoe ziet dit brede spectrum eruit? En hoe werkt dit dan? Dat staat in het boek dat ik zou willen lezen: een integrale aanpak van kennisvraagstukken, met het brede palet van zaken dat een succesvolle kennisorganisatie *raakt* en *maakt*.

Een ander aspect waarover ik graag (meer) zou willen lezen is het gebruik van kennis. De aandacht gaat vaak vooral uit naar het vastleggen, borgen, overdragen en delen van kennis en dat is prachtig, maar als die kennis vervolgens niet gebruikt wordt, is het vrij waardeloos. Dit boek is daarom geschreven met het oog op het daadwerkelijke gebruik van kennis in organisaties.

Ook het (kunnen) gebruiken van de kennis in dit boek was voor mij een belangrijk uitgangspunt. In 2009 kwam mijn eerste boek uit: 15 praktijkverhalen over kennismanagement – geschreven in samenwerking met Erwin la Roi. In het voorwoord schreef Mathieu Weggeman (Hoogleraar organisatiekunde aan de TU Eindhoven): "Het is een boek voor iedereen die nieuwsgierig is naar hoe andere organisaties kennismanagement 'doen'... Het maakt je wijzer, het inspireert en voor je het weet, ben je er zelf mee aan de gang." Die laatste woorden bleven hangen. Het boek '15' inspireerde en maakte mogelijk wijzer, maar had niet alle ingrediënten om echt zelf met kennis aan de slag te gaan. Daarom is dit een boek waarmee je aan de slag kunt in de praktijk. Een 'doenbaar' boek dat helpt om een krachtige kennisorganisatie te creëren. Met een framework en aanvullende tools om toe te passen in de praktijk.

De focus ligt op bruikbaarheid: dat wat helpt en werkt in de praktijk is leidend. Het boek is gebaseerd op mijn persoonlijke kennis en praktijkervaring, met theorie die mij heeft geholpen, praktijkvoorbeelden van wat bij mij heeft gewerkt (en wat niet) en zaken die mij hebben geïnspireerd; met tips en tricks, valkuilen en succesfactoren.

Het brede palet van onderwerpen in de integrale aanpak zijn stuk voor stuk onderwerpen waar je een heel boek (of zelfs meerdere boeken) over kunt schrijven. Je zult begrijpen dat gedetailleerde en diepgaande (wetenschappelijke) betogen over al deze onderwerpen onmogelijk te bundelen zijn in één boek. Een logisch gevolg is dat in dit boek de essentie van wat je nodig hebt van al deze aspecten is beschreven. Dat is hoe ik een boek graag zie en mensen met dezelfde leerstijl zal dit aanspreken: mensen met een voorkeur om vanuit de grote lijn te denken en te leren, die gericht zijn op synthese, die niet álles tot in detail willen en hoeven weten om aan de slag te gaan. Mensen die zelf de verdieping zoeken als dat nodig is of als ze iets interessant vinden.

¹ Austin Kleon is schrijver en artist en een van mijn favoriete inspirators. Zijn website: www.austinkleon.com

In dit boek vind je verschillende modellen en lijstjes. Ik hou niet van dichtgetimmerde modellen, oppervlakkige (check)lijstjes en hypes die de zogenaamde waarheid vertegenwoordigen en je denken stoppen. Maar ik hou wel van modellen en frameworks die je denken ondersteunen en inspireren om verder na te denken, en van lijstjes en benamingen – hoe oppervlakkig ook – die helpen om dingen te onthouden. En daarom vind je in dit boek verschillende modellen, lijstjes en benamingen die het onthouden vergemakkelijken (zoals 6W's, 2P's), met als basis het Factor K Framework: een simpel en visueel raamwerk om (samen) gestructureerd na te kunnen denken.

Tot slot nog een laatste opmerking in het kader van "Write the book you want to read." Ik hou van boeken die visueel uitnodigen om te lezen; van vormgegeven tekst met 'lucht' en afwisseling en keuze. Het design van dit boek is meer dan alleen het sausje dat op het laatst even over de inhoud is gegoten. Het is een essentieel onderdeel van de opbouw en de structuur en maakt dat jij als lezer de keuze hebt in wat en hoe je leest. De inhoud en het design zijn in die zin dus complementair en versterken elkaar.

Factor K. Een boek...

... waarmee je aan de slag kunt in de praktijk.

... met een integrale aanpak en het brede palet van zaken dat een succesvolle kennisorganisatie *raakt en maakt*.

... met aandacht voor het daadwerkelijke *gebruik* van kennis.

... met de essentie van wat je nodig hebt – zonder de complexiteit tekort te doen.

... gericht op bruikbaarheid: wat helpt en werkt in de praktijk.

... met theorie, praktijk-voorbeelden, tips & tricks, valkuilen en succesfactoren.

... met een framework om gestructureerd na te denken.

... met concrete tools om toe te passen in de praktijk.

... dat (visueel) uitnodigt om te lezen, dat je (samen) gebruikt en dat (hopelijk) soms een grijns geeft en verrast.

En zo werd het dit boek.
Een boek dat ik zou willen lezen.

Een boek dat...
... (visueel) uitnodigt om te lezen;
... je (samen) gebruikt;
... (hopelijk) soms een grijns geeft of verrast.

Ik hoop hiermee een waardevol boek te hebben geschreven, dat jou inzicht geeft in hoe je kennis kunt laten werken en je helpt om een (meer) krachtige kennisorganisatie te realiseren.

Daphne Depassé



SCHRIJFSTIJL

Mijn schrijfstijl wisselt. Als het om theorie gaat, schrijf ik automatisch meer formeel. Bij praktijkzaken en eigen verhalen, schrijf ik meer zoals ik spreek. Ik kan me hier heel druk over maken (heb ik ook gedaan), maar heb besloten om het zo te laten zijn. Blijkbaar gebeurt er iets formeels (en saais) in mijn hoofd als ik me met theorie bezig houd en schrijf ik losser als het echt om de praktijk gaat. En misschien is dat ook niet zo vreemd: theorie doet nu eenmaal iets anders dan praktijk. En dus: meerdere stijlen, dat is mijn stijl.

IK EN WIJ

Ik gebruik soms 'wij', terwijl ik mezelf bedoel. Dat is geen grootheidswaanzin of de misleiding dat er een enorm team van schrijvers achter dit boek zit; het is omdat teveel 'ik' neigt naar een indruk van me-myself-and-I. Alsof het alleen om mij gaat. Het gaat om jou. Jij als lezer. En ik als schrijver. En jij + ik = wij. Samen gaan we door dit boek. Vandaar soms wij.



ENGELSE TERMEN

Ik heb ervoor gekozen om bepaalde Engelstalige woorden en uitdrukkingen niet te vertalen naar het Nederlands. Een vertaling in het Nederlands zou niet alleen tot kromme verbasteringen leiden (denk aan: kill your darlings), maar de Engelse taal biedt soms meer mogelijkheden, lijkt rijker, klinkt soms mooier en is nu eenmaal al een groot onderdeel van onze taal (denk aan woorden als: privacy, email, computer, community, airbag). En dus heb ik Engelstalige woorden die we in organisaties of in het café ook zouden gebruiken niet vertaald naar het Nederlands. En ook niet als ik ze in het Engels gewoon mooier vond.²

² Als er bij een Engelstalige quote geen bron staat, dan is dat omdat ik zelf de bron ben.



DEEL 1

Factor K Framework



**YOU CAN'T
STOP
THE WAVES,
BUT YOU
CAN LEARN
TO SURF.**

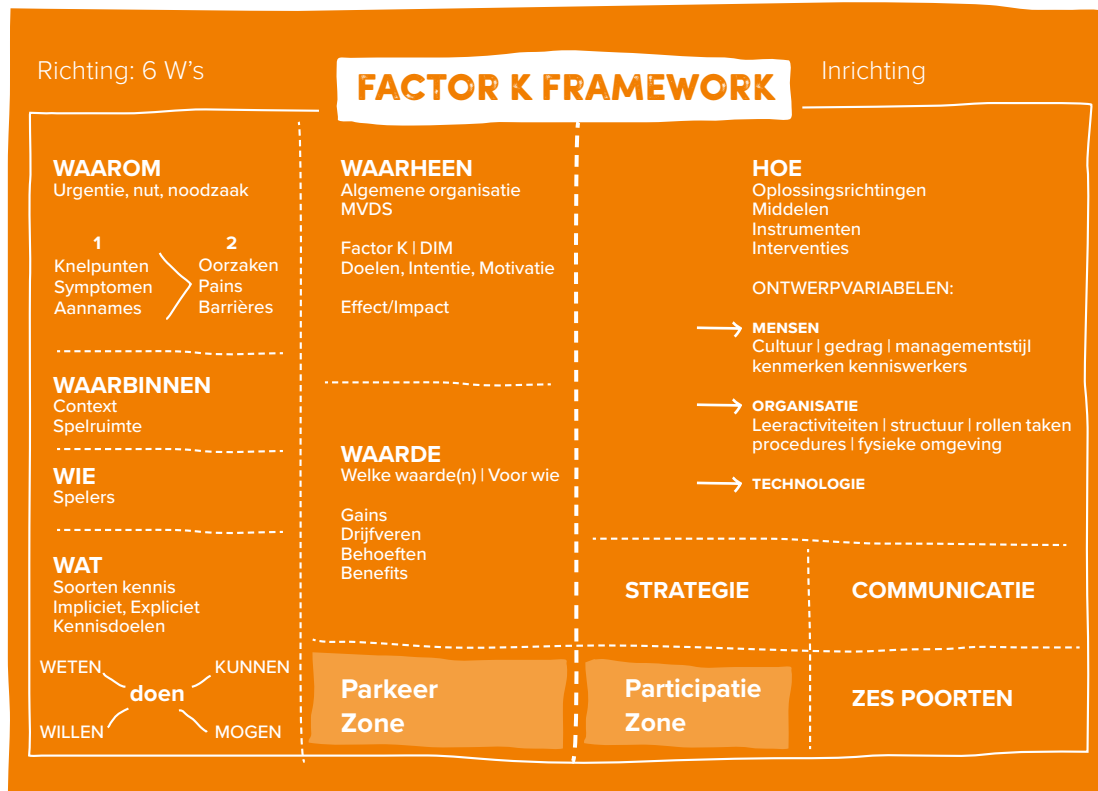


JON KABAT-ZINN



HET FACTOR K FRAMEWORK

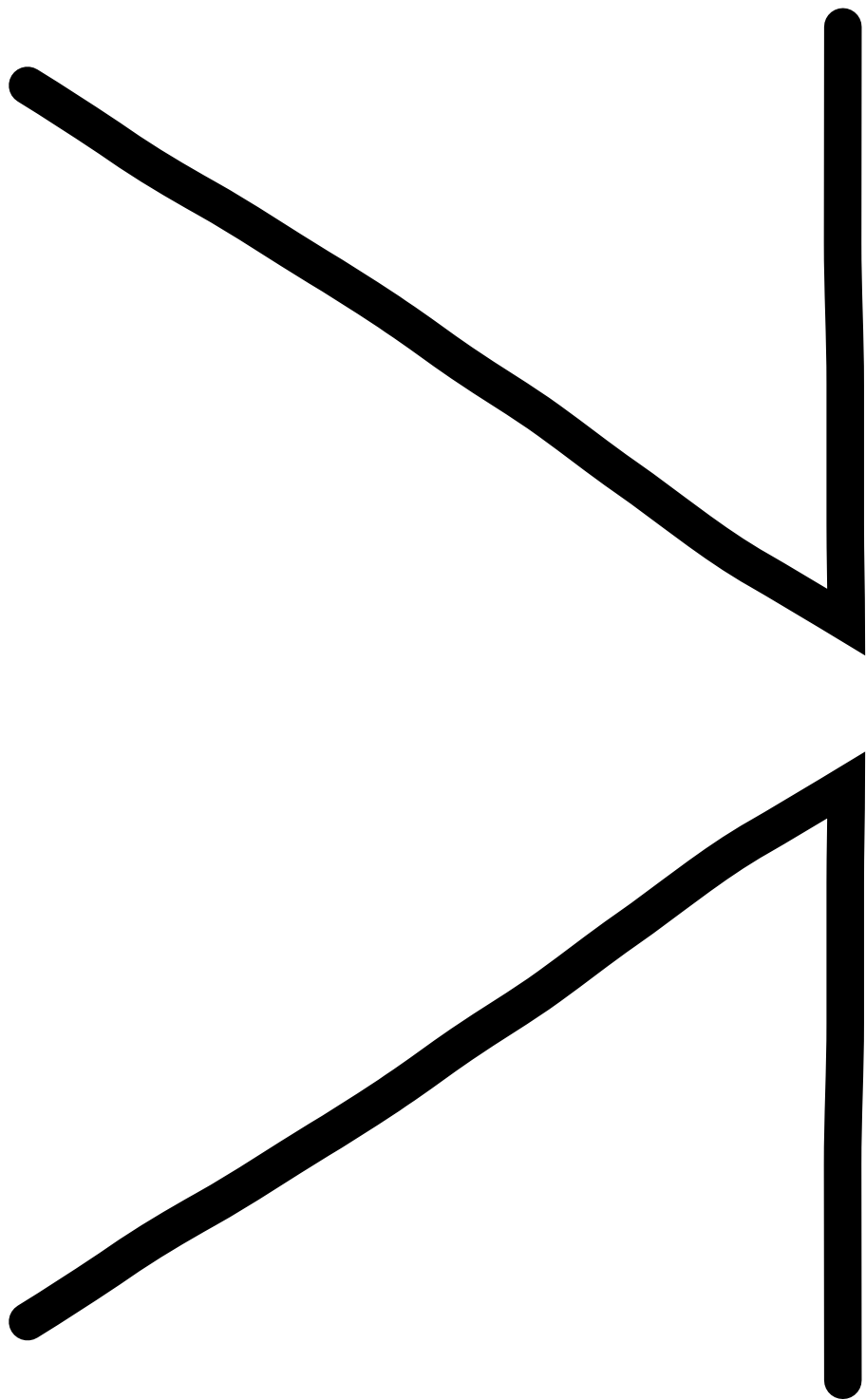
Het Factor K Framework geeft een praktisch, pragmatisch en bruikbaar kader om aan de slag te gaan. Het structureert het denkproces en helpt om (samen) na te denken en de juiste beslissingen te nemen.



Het Factor K Framework bestaat uit 12 bouwblokken.

- Aan de linkerkant de *richtings* bouwblokken. Dit zijn de 6 W's: WAAROM, WIE, WAARBINNEN, WAT, WAARHEEN en WAARDE. Met deze bouwblokken breng je je vraagstuk op een overzichtelijke en visuele manier in kaart.
- In het midden, onderaan, staan de 2 P's: de PARKEER ZONE en PARTICIPATIE ZONE.
- Aan de rechterkant de *inrichtings* bouwblokken. Hier vind je het HOE blok en de blokken STRATEGIE en COMMUNICATIE.
- In het laatste bouwblok ZES POORTEN vind je een overzicht van 'poorten' die toegang geven tot de succesvolle activatie van kennis; om in beweging te *komen* en in beweging te *blijven*.

In de hiernavolgende hoofdstukken vind je – per bouwblok – een uitgebreide toelichting en uitleg, gevolgd door een 'to-do': een samenvattend overzicht van de te beantwoorden hoofdvragen. Wanneer er aanvullende tools beschikbaar zijn om de vragen te beantwoorden, dan wordt dit aangegeven.



DEEL 2

Tools



**IT'S EASIER
TO ACT YOUR WAY
INTO
A NEW WAY OF
THINKING,
THAN TO
THINK YOUR WAY
INTO
A NEW WAY OF
ACTING.**

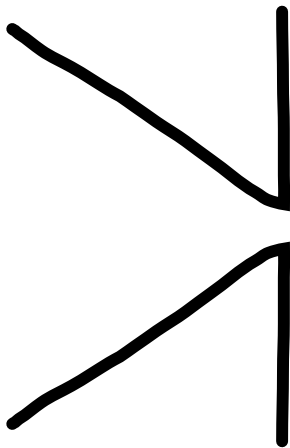
Welkom in Deel 2. In dit deel zijn 15 tools opgenomen: aanvullende hulpmiddelen die je kunt gebruiken om invulling te geven aan de bouwblokken.

Het deel start met het Factor K Lab. Dit is een route (een aanpak) die je kunt volgen om de bouwblokken in te vullen.

Daarna vind je de rest van de tools. Bij elke tool is beschreven wat deze inhoudt, hoe de tool werkt, wanneer je het kunt toepassen, waarom je iets met deze tool zou moeten of willen en wat het je oplevert.

Een deel van de tools kun je online downloaden (en printen). Ga hiervoor naar: www.factor-k.com en log in met de laatste 4 cijfers van het ISBN nummer van dit boek.

Inhoudsopgave Deel 2



Some after thoughts	198
Over de auteur	199
Dankwoord	201
Bronnen	202

Tools

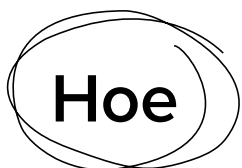
01 Factor K Lab	149
02 Issue Mapping	155
03 Spel & Spelers Map	157
04 Participatieladder	159
05 5x Why	161
06 Empathy Map	163
07 4x Diep Duiken	166
08 Het WAT Frame	170
09 Creatief Denken	173
10 Cultuur Map	176
11 Inspiratiekaart kennis- en leeractiviteiten	178
12 Prototyping	180
13 Communicatie Frame	183
14 Hero's Journey Storyboard	188
15 Zes Poorten	192

TOOL

ZES POORTEN

15 

Wat	→	 “Zes Poorten voor kennis activatie” is een hulpmiddel om het denken over kennis te ondersteunen. Dit zijn de poorten die toegang geven tot kennisactivatie en die ervoor zorgen dat mensen <i>gaan</i> DOEN en <i>blijven</i> DOEN.
Wanneer	→	Als je wil onderzoeken of checken of er geen belemmerende blokkades zijn en of de drijfveren van mensen voldoende gestimuleerd worden om kennis te activeren.
Waarom	→	Omdat er allerlei blokkades kunnen zijn die de kennisorganisatie remmen. De poorten zijn erop gericht om barrières te overwinnen en drijfveren te stimuleren. Het openen van de poorten helpt om kennis succesvol te activeren en daadwerkelijk verandering te laten plaatsvinden.
Output	→	Een visueel dashboard dat inzichtelijk maakt hoe het ervoor staat: welke poorten tot kennisactivatie open staan en welke nog gesloten zijn.
Referentie/bron	→	Het idee van de Zes Poorten is geïnspireerd op de ‘Seven Doors’ van sociale verandering van Robinson (1998). 



In de afbeelding is een visuele weergave te zien van de Zes Poorten. Dit zijn de poorten die toegang geven om kennis succesvol te activeren, om in beweging te komen – om te *gaan* DOEN en te om *blijven* DOEN.

De onderste 4 poorten geven toegang tot *gaan* doen: weten, willen, kunnen en mogen.
De bovenste 2 poorten geven toegang tot het *blijven* doen: stimulans en resultaat.

Het is de kunst om alle poorten te openen en ervoor te zorgen dat ze open blijven staan om kennis succesvol te activeren en daadwerkelijk verandering te laten plaatsvinden. Als (een deel van) de toegang tot een poort mist, kunnen er allerlei blokkades optreden die de kennisorganisatie remmen. We noemen een paar voorbeelden waar dit toe kan leiden: