

Daphne Depassé en
Erwin la Roi

McKinsey is kennismanagement

BIJ MCKINSEY & COMPANY IS KENNISMANAGEMENT DOORVLOCHTEN IN DE HELE ORGANISATIECULTUUR. “DAT IS MCKINSEY”, ZEGT EVERT JAGERMAN, MANAGER VAN DE AFDELING RESEARCH & INFORMATION. HET VISUELE ASPECT IS DE VOLGENDE STAP. HET SLUIT AAN BIJ DE NIEUWE GENERATIE.

“**K**ennismanagement binnen McKinsey heeft niets te maken met een corporate statement, een speciale kennismanagementafdeling of een apart vastgelegde strategie”, vertelt Jagerman. “Kennismanagement is volkomen ingebed in de hele cultuur. Het is een overduidelijke ‘mindset’ die al jarenlang bestaat.” Al in de jaren zeventig richtte McKinsey zich vooruitstrevend op kennisdeling. Toen al bestond er een Practice Development Netwerk: een ‘practice’ netwerk waarin (op papier) kennis werd vastgelegd die wereldwijd kon worden geraadpleegd. Een ‘practice’ bij McKinsey is een specifieke eenheid die zich bezighoudt met een bepaald onderwerp, een bepaalde industrie, of een bepaalde functie. “De practices zijn heel belangrijk: daar wordt kennis gecreëerd voor het bedrijf”, licht Jagerman toe. “In het begin van de jaren negentig toen e-mail werd geïntroduceerd, begon het al ‘echt’ bij McKinsey: informatie werd gemakkelijk doorgestuurd en er ontstonden practicegroepen binnen McKinsey. Toen McKinsey begon te groeien, zijn systemen gebouwd en codificatie werd steeds meer toegepast. Vanaf 1996 richtte de wereld zich meer naar buiten. Met behulp van internet kon je ineens overal informatie vinden. De wereld veranderde.” McKinsey is hier telkens in meegegroeid en heeft steeds opnieuw stappen gezet op het gebied van kennismanagement.

Natuurlijk gegeven

De kennismanagement ‘mindset’ die terug te vinden is in de hele cultuur van McKinsey, is met de jaren zo gegroeid en nu een natuurlijk gegeven. Jagerman: “Kennismanagement is doorvlochten in alles. Dat is McKinsey. Deze cultuur wordt continu gevoed. Wanneer je bijvoorbeeld nieuw bij McKinsey binnenkomt, word je vanaf de eerste dag bekend gemaakt met het denken over kennis en het delen van kennis. Allereerst krijgen nieuwkomers een trai-

ning van een week waarin iedereen al in de ‘sharing mode’ wordt gezet: je leert waar je kennis kunt halen, hoe je deze kunt ontwikkelen en delen. Alle nieuwe consultants lopen in Amsterdam ook een week mee bij de afdeling Research & Information om te ondervinden hoe research werkt. Vanaf de eerste dag is het dus voor iedereen duidelijk en volkomen normaal dat je bijdraagt aan de ontwikkeling, het vastleggen en het delen van kennis.”

Jagerman geeft aan dat er in veel bedrijven al wordt gesproken over het managen van kennis terwijl de cultuur er nog helemaal niet op is ingesteld. Dat werkt niet volgens hem. “Je moet eerst de intentie hebben om kennis te delen; daarna kun je pas de kennisorganisatie opbouwen. De mentaliteit moet de juiste zijn. In een cultuur waarin bijvoorbeeld kennis als macht wordt gezien, zal kennisma-

Wereldwijd netwerk

McKinsey & Company is met meer dan 85 kantoren in 46 landen één van ‘s werelds grootste organisatieadviesbureaus. Bij McKinsey in Amsterdam werken ruim 180 consultants aan projecten in binnen- en buitenland.

McKinsey onderscheidt zich door een wereldwijd netwerk voor onderzoek en informatie (Research & Information, kortweg R&I). Dit netwerk bestaat uit consultants en kennisprofessionals. De consultants werken aan de projecten en de kennisprofessionals zijn onderzoekers die de kennisvragen van de consultants verzamelen en analyseren. Zij koppelen vervolgens de uitkomsten terug aan de consultants, die dit weer vertalen naar de cliënt. Volgens Jagerman is hier het verschil tussen informatie en kennis zichtbaar: de kennisprofessionals produceren vaak zelf geen kennis, maar vooral informatie. Zij leveren de feiten om de hypothesen van consultant te onderbouwen. De consultants produceren vaak de kennis. Wereldwijd werken bij McKinsey ongeveer 7.000 consultants. Zo’n 1.500 kennisprofessionals ondersteunen hen.



Foto: Daniëlle van der Schans

Advies geven is kennis geven

Met de Bibliotheek en Documentatie Academie te Amsterdam, een opleiding tot bureauredacteur, een doctoraalstudie Documentaire Informatiewetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam en een MSc in Knowledge Management Technology aan de Middlesex University heeft Evert Jagerman een stevige basis voor een loopbaan als research analist. Hij werkte onder meer bij de Nederlandse Middenstands Bank, de Rijksplanologische Dienst en de Nutsspaarbank, bij EVO en daarna bij McKinsey – eerst als Knowledge Architecture Manager en nu als Research & Information Manager.

Jagerman is tevens een van de managers van het Benelux Knowledge Centre, waar – naast België en Nederland – momenteel ook de Africa Desk deel van uitmaakt. De core business van McKinsey is het leveren van advies. Jagerman: “Het geven van advies is in feite het geven van kennis.”

nagement niet werken. Je moet eerst een cultuur creëren waarin wordt gedeeld. Daarna kun je kennis pas managen.”

In vergelijking met andere organisaties zijn er bij McKinsey in verhouding veel kennisprofessionals werkzaam die de consultants ondersteunen bij het uitoefenen van hun beroep. McKinsey hecht grote waarde aan de ontwikkeling van deze kennisprofessionals en investeert daarom in een zogeheten ‘career track’. Binnen dit traject is het van groot belang dat mensen het volgende niveau kunnen halen en dat er vooruitgang zit in hun functioneren. Daarbij wordt van hen verwacht dat zij zich in een specifiek kennisdomein ontwikkelen.

Jagerman noemt een aantal manieren waarop McKinsey kennis produceert:

Post Study Review: Na afronding van een project wordt geëvalueerd en gekeken of het zinvol is om een ‘review’ op te nemen: wat hebben we geleerd en wat kunnen we vastleggen in het kennissysteem?

McKinsey Olympics: Elk jaar gaan teams van consultants en/of kennisprofessionals met elkaar de strijd aan in een soort Knowledge Arena. Elk team bedenkt een onderwerp waarin ze willen excelleren; ze storten zich op dit onderwerp en via allerlei rondes en jurering wint uiteindelijk het team met de beste eindpresentatie. Hieraan is een beloning gekoppeld. De powerpointpresentaties worden digitaal vastgelegd in het kennissysteem van McKinsey, genaamd KNOW. “Een gigantische hoeveelheid kennis wordt hiermee gegenereerd. De teams zijn creatief in het bedenken van onderwerpen, de onderzoeken zijn van goede kwaliteit

en leveren heel veel op”, aldus Jagerman. “Deze uren zijn uiteraard niet declarabel. Je moet ook investeren in kennis.”

Knowledge Investment Projects (KIP’s): Teams van consultants en/of kennisprofessionals diepen in deze projecten specifieke onderwerpen tot op de bodem uit. De McKinsey-strategie is leidend. Elk jaar begint met het opstellen van een ‘learning agenda’ met daarin de te verwachten kennis en kennis die nog ontwikkeld zou moeten worden. Van hieruit worden de onderwerpen gedefinieerd en KIP’s opgestart. “Hiermee kun je echt toegevoegde waarde leveren ten opzichte van concurrenten”, licht Jagerman toe. “Wie de kennis heeft, is de beste op de markt. En daaruit genereer je als onderneming ook werk. Deze projecten zijn daarom net zo belangrijk als de studies.”

Ook benoemt hij **de liefhebbers:** de consultants die kennis produceren door zelf te schrijven en te publiceren.

Kennissysteem KNOW

McKinsey maakt veel gebruik van ICT-tools op het gebied van kennismanagement. “Practice intranets, een local intranet, een wereldwijd intranet, een learning portal met (online) opleidingen en cursussen. Teveel om op te noemen”, aldus Jagerman.

Een belangrijk systeem is het kennissysteem KNOW. Deze portal fungeert volgens hem als een soort paraplu en is voor 95 procent gevuld met presentaties. Tevens vind je op de portal allerlei ‘collaboration spaces’ zoals forums, blogs en wikipedia-achtige toepassingen als de McKiPedia. In KNOW zijn overzichten te vinden met links naar alle practice-websites. Consultants kunnen allerlei vragen stellen door het invullen van een ‘Research request form’. Bovendien verschaft de portal toegang tot een aantal externe databases.

Een ander belangrijk onderdeel van KNOW zijn de kenniskaarten. Hierin staan alle profielen van de medewerkers, met onder meer naam, adres, woonplaats en functie, de soorten studies die iemand heeft gevolgd, hoe lang iemand bij McKinsey werkt en een beschrijving van zijn of haar expertise in algemene trefwoorden. Ook de documenten die iemand heeft gepubliceerd zijn zichtbaar in de kenniskaart. Bij McKinsey is het zo georganiseerd dat de meeste informatie van de kenniskaarten automatisch binnenstroomt uit andere systemen; een groot deel van de expertisegegevens wordt bijvoorbeeld ingeladen uit het HRM-systeem. Het expertisegedeelte dat medewerkers zelf moesten invullen is daardoor relatief klein.

Volgens Jagerman is het zelfstandig invullen vaak de zwakte van elke kenniskaart. Hij heeft dit bij veel bedrijven gezien. “Er zijn vaak hoge verwachtingen van kenniskaarten, maar het invullen heeft voor medewerkers de laagste prioriteit en gebeurt dus vaak niet. Sommige mensen zien

het belang er wel van in en/of willen gezien worden. Anderen zien hier het nut niet van in.” Ondanks dat medewerkers hun expertise in veel gevallen niet of nauwelijks invullen en dit is vastgelegd in vrij algemene termen, is dit een zeer belangrijk kennismanagementinstrument. “De kenniskaarten zijn dus lang niet altijd volledig, maar dat is voor ons ook niet het belangrijkste. We hebben liever dat medewerkers een document schrijven, dan dat ze hun kenniskaart hebben gevuld. De kenniskaarten zijn vooral waardevol omdat McKinsey erg gericht is op mensen en netwerken. Vooral wereldwijd wordt er veel gebruik van gemaakt; de belangrijkste informatie wordt eruit gehaald en mensen vinden elkaar.”

Research & Information heeft Knowledge Plaza ontwikkeld om waardevolle kennis niet verloren te laten gaan en om overzicht te houden over de grote hoeveelheid kennis en informatie van tegenwoordig. Knowledge Plaza is een platform voor de kennisprofessionals. Het is een soort uitgebreide startpagina met waardevolle links en documenten. Een zogeheten ‘folksonomie’¹ is hieraan gekoppeld zodat mensen zelf eenvoudig de zaken kunnen voorzien van ‘tags’ (trefwoorden). “Het gaat bij deze Knowledge Plaza overigens om externe data, dus het is eigenlijk meer informatie dan kennis”, benadrukt Jagerman. “Ik zie kennis als

iets wat binnen de organisatie zelf geproduceerd is en wat een ander niet heeft. Wat je van buiten uit bronnen haalt, is gewoon informatie. Maar we noemen het toch gewoon Knowledge Plaza.”

Codificatie blijft belangrijk

McKinsey is een mensenorganisatie en het kennismanagement is dan ook vooral gericht op mensen. Hoewel kennismanagement het stadium van alleen maar codificatie allang voorbij is, blijft dit volgens Jagerman ook belangrijk. “Het vastleggen van kennis is natuurlijk belangrijk. En als je codificeert, moet je het vervolgens toegankelijk maken via allerlei systemen.” Jagerman legt uit dat er tegenwoordig verschillende technologische mogelijkheden zijn, maar dat hier ook grote nadelen aan verbonden kunnen zijn. “Het is bijvoorbeeld eenvoudig om Google te implementeren in je organisatie. Maar de kans op een ‘overload’ aan resultaten is groot en je kunt niet navigeren. Veel gebruikers willen door categorieën heen kunnen ‘browsen’ en op die manier de documenten vinden die ze zoeken. En dat vereist een meer gestructureerde opslag.” McKinsey maakt dan ook gebruik van een combinatie van een zoekfunctionaliteit en navigatie.

“Taxonomie ligt dicht bij kennismanagement. Taxonomieën

(advertentie)



the world's becoming
SWETSWISE

**Aanschaffen.
Toegankelijk maken.
Beheren.**

SwetsWise biedt u één platform van waaruit u effectief en efficiënt al uw eBook content kunt beheren. Ontdek hoe Swets u kan helpen bij het realiseren van al uw eBook wensen via:

www/swetswise.com/ebooks

brenge de 'creators' van kennis dichter bij de 'searcher' naar kennis. Door de combinatie van een zoekfunctionaliteit en navigatie kun je in het systeem KNOW door alle kennis navigeren met behulp van een kolom met een taxonomie. Elk document dat is gepubliceerd in KNOW, wordt opgenomen in deze taxonomie. Degene die het document wil publiceren, labelt het document door verplicht vijftien velden in te vullen. Hierdoor wordt het document geïnclassificeerd, gestructureerd en op de juiste plaats opgenomen in het systeem."

Soms heel simpel

De opzet van kennismanagement hoeft volgens Jagerman niet per definitie groots en ingewikkeld te zijn. "Soms is kennismanagement heel simpel. McKinsey heeft er dertig jaar over gedaan om kennismanagement te ontwikkelen, maar tegenwoordig kan het makkelijker omdat de technologie er al is; technologisch is bijna alles mogelijk. Het is niet iets wat je begint en eenmalig neerzet. Kennismanagement is constant in ontwikkeling en beweging." Jagerman geeft aan dat je als bedrijf kunt beginnen met kleine 'basic' zaken, die je vervolgens in kleine stappen verder uit kunt bouwen. "Elk bedrijf kan eenvoudig een startpagina of een wiki opzetten. Neem Knowledge Plaza. Dit werkt goed en is heel simpel. Elk bedrijf zou dit eenvoudig kunnen opzetten."

Bedrijven proberen veel te doen aan kennismanagement, ziet Jagerman. "Maar vaak is er nog geen intentie om kennis te delen. Toch wil men vanuit het niets een kennisorganisatie opbouwen." Ook ziet hij dat veel bedrijven zich vooral richten op het vastleggen van kennis, maar nog niet hebben bedacht wat ze hier vervolgens mee gaan doen. "Bedrijven proberen alles vast te leggen in de hoop dat iemand er vervolgens iets mee doet. Terwijl je eigenlijk eerst zou moeten bedenken wat je er nou eigenlijk mee wilt doen." En dan is er ook nog de vraag wat je wel en niet gaat vastleggen. Soms kan dat heel simpel zijn. Jagerman:

"Om kennisverlies te beperken bij het vertrek van medewerkers, zou je medewerkers een rapportage kunnen laten maken van hun dagelijkse werk. Gewoon simpel vastleggen wat iedereen aan het doen is en op welke manier. Dit is een eenvoudige manier om ervaringszaken te delen."

Super kennisfabriek

Jagerman vindt dat bedrijven veel meer kunnen dan ze nu doen. Het heeft volgens hem ook te maken met de 'drive'. "Bij McKinsey denken we in vier woorden: Make your own McKinsey. McKinsey is een super kennisfabriek waar enorm veel kennis wordt gegenereerd. Je moet mensen de ruimte en vrijheid geven om bij te dragen in de ontwikkeling van kennismanagement en dan ontstaan er mooie dingen. Dus: Make your own McKinsey."

McKinsey beperkt de ontwikkeling van kennismanagement niet tot een specifieke afdeling. "Er is geen hoofdkantoor waar vanuit wordt verteld wat er moet gebeuren op het gebied van kennismanagement. Een aantal 'global' systemen wordt 'global' onderhouden volgens een strakke organisatie. Business Knowledge Services in New York zorgt ervoor dat de technologische kant van het kennismanagement goed werkt. Maar in de periferie kunnen kantoren zelf kennismanagementzaken ontwikkelen en uitvoeren. En dat wordt ook van ons verwacht. Dat wij bezig zijn met innovaties. Niet alleen van de afdeling Research & Information, maar van de hele supportstaf bij McKinsey. Iedereen kan ideeën aandragen en verder ontwikkelen. Kantoren laten bijvoorbeeld in een wereldwijde R&I-bijeenkomst – the Innovation Fair – hun innovaties zien. Daar bekijken kantoren welke zaken ze van elkaar zouden willen overnemen. Tevens krijgt het beste idee een Innovation Award."

Jagerman geeft een voorbeeld van een onlangs ontwikkeld systeem: de zogeheten 'feed masher', waarmee hij een Innovation Award heeft gewonnen. "Op internet heb je legio RSS-feeds. Wat doet iedereen? Je neemt een reader en zet

(advertentie)

De nieuwste onderzoeksrapporten direct paraat.

FEITENenCIJFERS.NL
Direct toegang tot onderzoek 

Bezoek www.feitenencijfers.nl voor een gratis proefabonnement

daar de RSS-feeds in. Het probleem is dat 90 procent van de informatie hierin niet interessant is. De consultants bij McKinsey willen natuurlijk alleen die 10 procent die wel interessant is. Eenvoudig gezegd laat je in de 'feed masher' de RSS-feeds inlopen, waarna ze in een soort lezer terechtkomen waarmee je allemaal selecties kunt maken. Die kun je vervolgens publiceren naar je eigen RSS-feeds."

Jagerman maakt hiermee nu allerlei RSS-feeds voor McKinsey die toegankelijk zijn via internet en ook via de Blackberry zijn te lezen. Dit systeem is gebouwd in Amsterdam en is nu ook in Zuid-Afrika geplaatst. Binnenkort laat Jagerman het zien in Barcelona op een bankenconferentie. "Een mooi voorbeeld dus van wat er kan gebeuren als je de mensen vrijlaat en ruimte biedt," vindt Jagerman. "Op deze manier ontstaat er ergens iets en als het werkt, rolt het door."

Geef vrijheid en ruimte

Ook voor hij zijn loopbaan begon bij McKinsey merkte Jagerman dat dit werkt. Toen hij bij EVO werkte, stopte hij een plan in de ideeënbus voor het ombouwen van de bibliotheek tot een documentair informatiecentrum. Hij kreeg destijds 100 gulden voor dit goede idee, met de opdracht het plan zelf uit te voeren. En dat is gelukt. "Sommige organisaties zijn strak en houden de inbreng vanuit de organisatie tegen. Dat is jammer. Binnen ieder bedrijf heb je mensen die geweldig kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van kennismanagement. Deze zogeheten 'knowledge champions' zijn creatief en vinden het leuk om mee te denken."

Jagerman raadt aan om dit te cultiveren. "Ik geloof dat kennismanagement een bepaalde mate van vrijheid in zich moet hebben. Als het teveel is gedirigeerd, is het de dood in de pot. Geef mensen de vrijheid en ruimte om vanuit zichzelf zaken te mogen bedenken en te ontwikkelen. Als je ze weerhoudt, gaat het niet gebeuren en dat is een gemiste kans. Laat medewerkers zelf creatief en 'out of the box' denken en leg de ontwikkeling niet alleen bij een specifieke afdeling, maar bij de hele organisatie. Zo ontstaan er mooie dingen."

De visuele kant is de volgende stap in kennismanagement, voorspelt Jagerman. Hij noemt hierbij het idee van 'Knowledge Tube', een variant op YouTube, waarin mensen via filmpjes een kennisprobleem uitleggen. Met veel enthousiasme vertelt hij over TED²: een platform op internet met filmpjes van presentaties van professoren. Volgens Jagerman is dit de toekomst van kennismanagement. De nieuwe generatie mensen brengt een nieuwe generatie kennismanagement. Zij denken anders en zijn visueel ingesteld.

"Een 'Knowledge Tube' is snel te realiseren en de jongere generatie kan zich hier gemakkelijker in vinden. Jongeren

groeien op met YouTube en veel minder met leren via saai documenten." Jagerman ziet de toekomst van kennismanagement dan ook in de vorm van games, beeld, interactie. "Denk bijvoorbeeld aan simulatiespellen. Of de keuze tussen een powerpointpresentatie inzien of een spreker echt zijn verhaal zien houden. Het ontsluitingssysteem zal misschien niet veranderen, maar de manier van beleven wordt anders." Ook in bijvoorbeeld de industrie ziet Jagerman ontwikkelingen. "Hoe meer er verschuiving van productie naar service plaatsvindt, hoe belangrijker kennis wordt. Ook al blijft het doel van kennismanagement hetzelfde: leren en er vervolgens iets mee doen." **IK**

Kennismanagement in de praktijk

Dit artikel is een bewerkte versie van een hoofdstuk uit het boek *15 praktijkverhalen over kennismanagement*, waarin professionals uit allerlei organisaties vertellen over hun ervaringen met kennismanagement: Evert Jagerman (McKinsey & Company), Mark Gellevij (Politieacademie), Daan Boom (ICIMOD), Janet Ganzeveld (KPMG Meijburg & Co), Agatha Zweers (Strukton), Joeri van den Steenhoven (Kennisland), Gerhard Ockeloen (GGZ Delfland), Pascal Claeys (Deloitte), Ronald Groenendijk (Getronics Consulting), René Jansen (Winkwaves), Mart van de Kerkhof (Allen & Overy LLP), Arjan van Unnik (Shell), Mireille Jansma en Jurgen Egges (ING), Herman van Vliet en Niko Koers (Gemeente Amsterdam), Mikis de Winter (ministerie van Financiën).

15 praktijkverhalen over kennismanagement is geschreven door Daphne Depassé (zelfstandig kennis- en informatie-manager) en Erwin la Roi (Hatch). Het is een uitgave van Essentials en wordt op 10 juni gepresenteerd in Rotterdam.

Noten

1. Folksonomie is een samenvoeging van 'folk'(mensen) en taxonomie. Een ordening die ontstaat door het toevoegen van tags door 'het volk'. Dit wordt ook wel 'social bookmarking' genoemd: metadatering of taxonomie door de internetgemeenschap.
2. www.ted.com