Paul van den Brink MBA

Het vaststellen van kennisdomeinen

Een essentiële bijdrage aan kennisdelen

In zijn promotieonderzoek onderzocht Paul van den Brink welke sociale, organisatorische en technologische condities een rol spelen bij het mogelijk maken van kennisdelen. Hier beschrijft hij wat de invloed van de informatieprofessional op deze condities kan zijn. Wat kan de informatieprofessional doen om kennisdelen binnen een organisatie te bevorderen.

Kennisdelen is het uitwisselen van ervaringen, ideeën en harde feiten. Het is zowel gericht op het doen ontstaan van nieuwe producten en diensten als op verbeteringen in de dagelijkse werkzaamheden. Het delen van ervaringen – de 'lessons learned' – vormt een belangrijke basis voor de voortdurende verbetering van kwaliteit en innovatie.

Onlangs is aan de Technische Universiteit Delft een promotieonderzoek afgerond naar condities die kennisdelen faciliteren (zie Brink, 2003). In het onderzoek wordt geargumenteerd dat het uitwisselen van kennis tussen mensen bevorderd kan worden door het stimuleren van de juiste sociale, organisatorische en technologische condities in een organisatie. Hierbij wordt de mens als uitgangspunt genomen, is de organisatie verantwoordelijk en heeft informatie- en communicatietechnologie een ondersteunende functie. Cruciaal daarbij is dat kennisdelen door mensen niet afgedwongen kan worden, maar dat er alleen – door de meest geschikte condities te stimuleren – een omgeving gecreëerd kan worden die dit faciliteert.
Het onderzoek combineert de theorie van Nonaka & Takeuchi (1995) over kenniscreatie en het model van Orlikowski (1992) over de interactie tussen technologie en organisaties. Door het onderzoek zijn sociale, organisatorische en technologische condities geïdentificeerd (zie figuur 1 op p. 20) die het delen van kennis in een organisatie bevorderen en zijn fasen onderkend die een zeker moment in de ontwikkeling van kennisdeling in een organisatie weergeven.

Condities die kennisdelen faciliteren

De drie entiteiten mens, organisatie en technologie – en hun onderlinge invloeden en interactie – zijn sleutelfactoren bij het delen van kennis. Kennis groeit en krijgt waarde via sociale interactie. Daarnaast spelen de kenmerken en inrichting van een organisatie een zwaarwegende rol bij het mogelijk maken van kennisdelen en kan informatie- en communicatietechnologie kennisdelen goed ondersteunen.

Voor de menselijke factor zijn de condities met name bedoeld om de motivatie, houding, competentie en vaardigheden van de mens te beïnvloeden, er dient immers een gedragsverandering bewerkstelligd te worden.
De meest relevante condities die dit kunnen beïnvloeden zijn:
• *voordeel participant*: de voordelen van een kennisdelingsprogramma dienen duidelijk herkenbaar te zijn voor de deelnemer;
• *verbeteren competenties*: competentie is het vermogen van een persoon om taken uit te voeren en de ontwikkeling daarvan dient niet aan het toeval overgelaten te worden;
• *zorg*: oprechte betrokkenheid om iemands persoonlijke groei en ontwikkeling te stimuleren.

Condities die een kritieke rol spelen bij het creëren van een organisatorische omgeving waarin kennisdelen mogelijk wordt, zijn:
• *collectieve ambitie*: een – mogelijk emotioneel geladen – doel dat mensen met elkaar willen bereiken;
• *slack (speling in tijd)*: kennisdelen werkt niet als het geplaatst wordt boven op alle werkzaamheden die er al zijn. Er dient uitdrukkelijk tijd voor gereserveerd te worden totdat het een transparant onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden vormt;
• *kenniskampioen*: (of sponsor) een lid van het topmanagement dat zich het nut van kennisdelen realiseert, zich daar ook hard voor maakt en in staat is organisatorische obstakels te slechten;
• *gemeenschappen*: 'communities of practice' en andere vormen van sociaal leren als medium voor het uitwisselen van ervaringen, ideeën, vakgerichte ontwikkelingen, meningen en gedachten.

Het inzetten van informatie- en communicatietechnologie bij kennisdelen helpt bij het (mogelijk onafhankelijk van tijd en plaats) verbinden van mensen met elkaar of met expliciete kennis c.q. informatie. Een voorbeeld van zo'n conditie is:
• *samenwerkingsplatform*: een gedistribueerde virtuele omgeving die samenwerken, discussie, dialoog, interactie, creatie en innovatie mogelijk maakt zonder fysiek samenzijn.

Invloed op faciliterende condities

De gebruikelijke rol van de informatieprofessional binnen een organisatie kan gekarakteriseerd worden als het makelen in informatie en kennis. Hierbij zijn de – gegeneraliseerde – onderscheidende vaardigheden van een informatieprofessional: het vermogen om hoofd- van bijzaken te kunnen onderscheiden (taalvaardigheid); het kunnen classificeren van data, informatie en kennis (toegankelijk maken en houden); en het kunnen verzamelen (zoekvaardigheid) en ontsluiten van gezochte interne en externe informatie, zowel proactief als op verzoek.

De faciliterende condities zijn veelal 'zacht' van karakter, omdat zij gericht zijn op het beïnvloeden van het gedrag van de mens. Hierbij wordt gedrag gedefinieerd als het resultaat van houding, competentie en vaardigheden (Oldenkamp, 2003). Daarbij is het bewerkstelligen van een blijvende gedragsverandering bij medewerkers – waarbij het collectieve belang voor het individuele gewin gesteld wordt – een lastig, langdurig en onzeker proces (Weggeman, 1997).

Foto: Egon Viebre

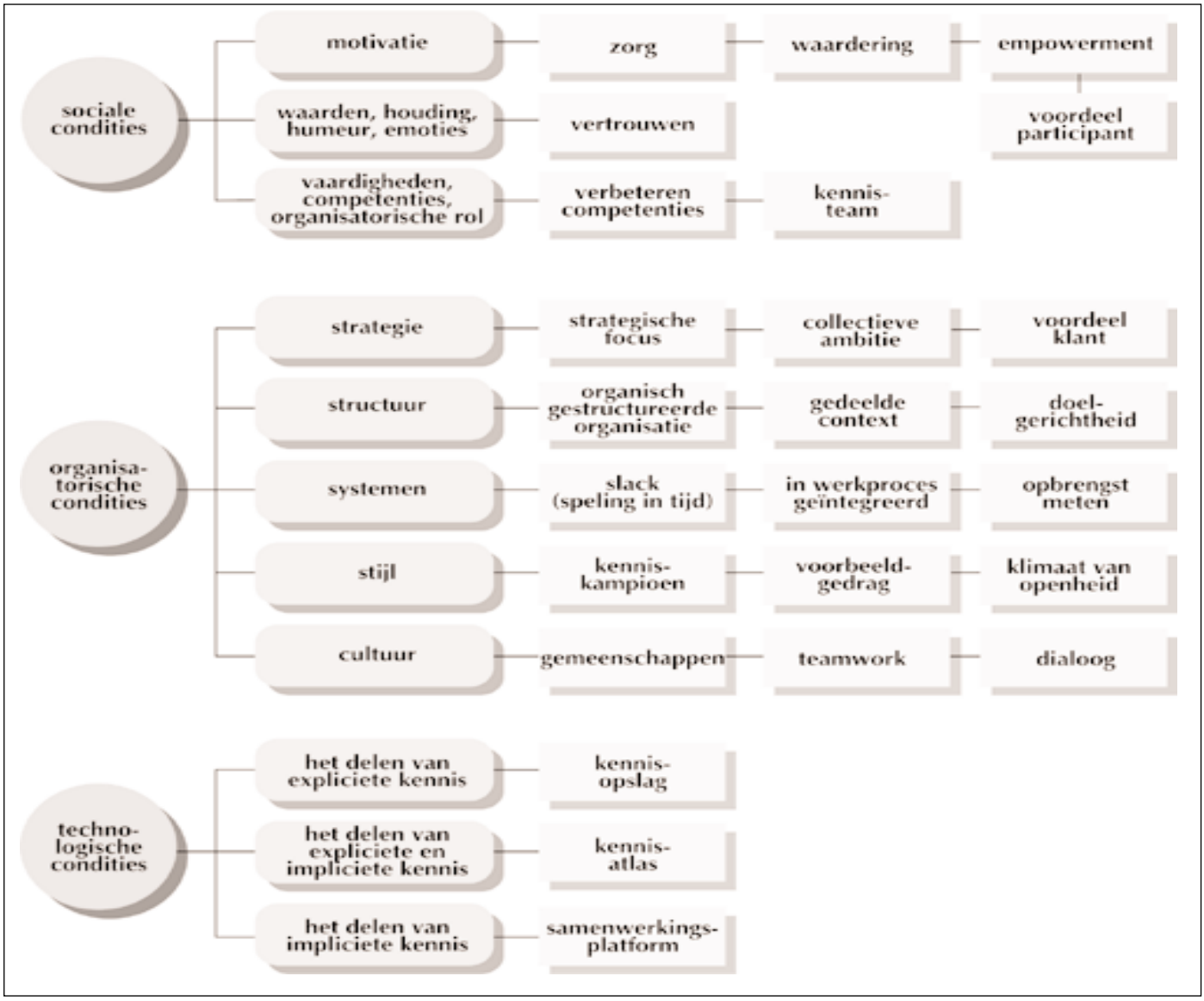
De aard van de faciliterende condities uit figuur 1 (deze worden gedetailleerd beschreven in Brink, 2003), de gebruikelijke functie c.q. rol van een informatieprofessional binnen een organisatie en zijn of haar specifieke vaardigheden maken duidelijk dat de informatieprofessional vooral invloed zal kunnen uitoefenen op de volgende condities:

- *Kennisteam*: Nonaka (1995) beschouwt het kennisteam als de projectleiders van het organisatorische proces inzake kenniscreatie. Het kennisteam realiseert het creëren van waardevol geachte kennis en draagt zorg voor het distribueren ervan naar de juiste mensen. Daarnaast bewaakt het team de kwaliteit en integriteit van de kenniscomponenten. De teamleden structureren de opslag van kennis, vergaren nieuwe, gewenste kennis, beoordelen en classificeren kenniscomponenten en stimuleren bij mensen het gebruik van de in de organisatie aanwezige kennis.
Deze activiteiten maken deel uit van het standaard takenpakket van de informatieprofessional, waarbij mogelijk tot voor kort meer aandacht aan informatie dan aan kennis geschonken werd.
- *Kennisopslag*: kennisopslagplaatsen bevatten verzamelingen kenniscomponenten die een gestructureerde content bezitten, zoals informatie van bedrijfsapplicaties, handleidingen, rapporten, artikelen of klantgegevens. Een classificatie of taxonomie wordt toegepast om deze kennisopslagplaatsen te organiseren zodat de inhoud gegroepeerd, gesorteerd, gevisualiseerd, gezocht, gemanipuleerd, verfijnd en genavigeerd kan worden.
De informatieprofessional is vanuit zijn dagelijkse werkzaamheden intensief gebruiker van (wel of niet geautomatiseerde) systemen voor kennisopslag.
- *Kennisatlas*: een kennisatlas is gids van of leidraad c.q. verwijzing naar de expliciete en impliciete informatie- en kennisbronnen van de organisatie. Een kennisatlas bevat bijvoorbeeld verwijzingen naar mensen met een specifieke expertise of naar documenten die onderzoeksresultaten, 'best practices', 'lessons learned' of 'frequently asked questions' bevatten.
Een informatieprofessional is niet alleen op de hoogte van de expliciete informatie- en kennisbronnen, maar is zich vanuit zijn functie doorgaans ook bewust van de impliciete informatie- en kennisbronnen die binnen de organisatie bestaan.

Het bepalen van kennisdomeinen

De informatieprofessional kan een essentiële bijdrage aan kennisdelen leveren door het definiëren en onderhouden van de kennisdomeinen in een organisatie. Kennisdomeinen zijn afgebakende aandachtsgebieden en vormen een instrument om informatie en kennis te bundelen rond bepaalde thema's. Dit kunnen zowel beleids- als beheersmatige thema's zijn. Een kennisdomein is een cruciaal of strategisch expertisegebied binnen een organisatie. Het betreft onderwerpen waarover medewerkers veel weten en die specifiek van belang zijn voor de organisatie in kwestie omdat het haar bestaansrecht daar vaak aan ontleent: men onderscheidt zich daarmee van andere organisaties.

De informatieprofessional is bij uitstek geschikt om de kennisdomeinen te bepalen door zijn of haar kenmerkende vaardigheden alsmede zijn of haar inzicht in de kernactiviteiten, de dagelijkse werkzaamheden en de informatiebehoeften. De vaardigheid om informatie en kennis te clusteren op thema's – die het vertrekpunt vormen voor de



Figuur 1. Sociale, organisatorische en technologische condities bij kennisdelen

intelligentie van de onderneming – is uniek voor de informatieprofessional en niet zonder meer aanwezig op andere plekken in de organisatie. In de werkzaamheden van een informatieprofessional dienen de kennisdomeinen centraal gesteld te worden. Dit helpt de organisatie om zich beter aan te passen aan de veranderende omgeving omdat heterogene expertises gemakkelijker worden gecombineerd, hetgeen leidt tot kruisbestuiving en 'neue kombinationen'.

Kennisdomeinen lopen dwars door de organisatorische (hiërarchische) structuur heen en worden niet gehinderd door functionele afbakeningen. De kennisdomeinen worden gekozen op basis van de kernactiviteiten, doelen, strategie en omgevingsfactoren van de organisatie. De kennisdomeinen helpen bij het bepalen van welke kennis een organisatie wel en niet wil ontwikkelen, ontsluiten en toepassen.

Daarbij kunnen kennisdomeinen inzicht opleveren over de status inzake de aanwezigheid (is de gezochte kennis wel voorhanden en zo ja, wie heeft deze kennis dan), ontwikkeling (de gewenste kennis is nog niet aanwezig), ontsluiting (kennis is aanwezig, maar niet goed toegankelijk) en toepassing (door diverse redenen wordt goed ontsloten kennis niet gebruikt) van cruciale kennis. Op basis van zo'n status kunnen er dan doelgerichte acties ondernomen worden. Veelal gebeurt dit onder leiding van de kennismanager en bij voorkeur in een gezamenlijke inspanning van de informatieprofessional en collega's van de afdelingen Personeel & Organisatie en Informatietechnologie.

Kennisdomeinen als vertrekpunt

De kennisdomeinen vormen de basis voor een aantal concrete kennismanagementoplossingen:

- *Het benoemen van een kennisteam*: op basis van de kennisdomeinen kunnen er in een kennisteam verschillende rollen benoemd worden: de kennisdomein specialist (algemeen erkende materiedeskundigen), de kennisdomein coördinator (trekker en beleidsbepaler voor alle kennisgerelateerde zaken op dit expertisegebied) en de kennismanager (verantwoordelijk voor de kennishuishouding van de gehele organisatie).

Een informatiespecialist kan als kennisdomeincoördinator optreden en inventariseren welke specialisten er in de organisatie aanwezig zijn, het benodigde beleid en de procedures ontwikkelen die kennisdelen stimuleren, de relevante classificatiestructuur onderhouden en gezochte kennis opsporen.

• *Het invullen van kenniskaarten*: kenniskaarten – op individueel en op teamniveau – helpen mensen om kennis bij collega's te vinden. Kenniskaarten bevatten doorgaans gegevens over de persoon die de gezochte kennis bezit, zijn of haar bereikbaarheid, de aanwezige expertise en vaardigheden.

Een informatiespecialist kan daartoe de volgende vragen stellen: wie weet wat, bij wie moet je waarvoor zijn, wie doet wat en wie is dat?

• *Het opstellen van interesseprofielen*: een push-mechanisme waardoor een gebruiker automatisch geattendeerd wordt op nieuwe en/of gewijzigde content (van bijvoorbeeld een intranet), dat voldoet aan een van tevoren door hem of haar kenbaar gemaakte interesse (bijvoorbeeld in een specifiek onderwerp uit een bepaald kennisdomein).

Een informatiespecialist kan deze interesseprofielen invullen voor de kennisdomein specialisten, of gebruik maken van gegevens op kenniskaarten.

• *Het inrichten van Communities of Practice*: kennis wordt gecreëerd en vermenigvuldigd in sociale interactie. Een 'community of practice' is een sociale vorm van leren (Stewart, 1997), dat door individuen uit verschillende en vermoedelijk verspreide organisatorische eenheden wordt gevormd die een gevoel van onderlinge samenhang kennen en zelfgemotiveerd zijn om hun doelen te bereiken. Communities zijn platforms voor het uitwisselen van ervaringen, ideeën, nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied, gezichtspunten en gedachten.

Een informatiespecialist kan collega's samenbrengen om gemeenschappelijke problemen te bespreken, bijvoorbeeld door een aantal vooraanstaande materiedeskundigen daarvoor uit te nodigen.

• *Het installeren van een kennisloket:* een organisatiebreed kennisloket kan ingericht worden ter behandeling van allerhande vragen. Het kennisloket is een 'single point-of-contact' voor medewerkers en verzamelt alle vragen in een geautomatiseerde gegevensverzameling en stelt de meest of veelvuldig gestelde vragen in een 'Frequently Asked Questions' lijst beschikbaar, inclusief de antwoorden daarop van de experts.

Een informatiespecialist kan daarbij makelen tussen iemand die bepaalde kennis zoekt en de persoon die deze kennis bezit.

• *Het uitvoeren van een kennisscan en beschrijven kennisatlas*: een kennisscan probeert duidelijk te krijgen welke kennis nu aanwezig is, welke kennis in de toekomst benodigd is en bepaalt daarmee een richting en leidraad waarbinnen kennisontwikkeling plaats zou moeten vinden. Een kennisatlas is een soort catalogus die een beeld geeft van de binnen de organisatie aanwezige kennis en waar deze zich bevindt.

Een informatiespecialist kan daartoe inventariseren: welke kennis is er momenteel in de organisatie aanwezig, welke kennis moet er in de komende jaren ontwikkeld worden, welke nieuwe diensten of producten gaan daarmee gerealiseerd worden en hoe zal de nieuwe kennis verkregen kunnen worden. De informatiespecialist kan een kennisatlas opstellen aan de hand van kenniskaarten en andere informatie- en kennisbronnen.

• *Het houden van kennismarkten*: een kennismarkt wordt opgebouwd uit een aantal marktkraampjes waarin medewerkers specifieke kennistoepassingen of oplossingen 'aan de man' proberen te brengen.

Een informatiespecialist kan periodiek zo'n kennismarkt organiseren, bijvoorbeeld per kennisdomein of per meerdere, aanpalende kennisdomeinen, waarbij een update gegeven kan worden over kwesties die aan de orde gesteld zijn.

'De informatieprofessional kan een gewaardeerde bijdrage aan kennisdelen leveren, met name via het definiëren van de kennisdomeinen in haar of zijn organisatie'

Essentiële rol

Beschreven zijn een aantal sociale, organisatorische en technologische condities die kennisdelen faciliteren. Deze condities zijn gerelateerd aan de vaardigheden van de informatieprofessional. De conclusie is dat de informatieprofessional een gewaardeerde bijdrage aan kennisdelen kan leveren, met name via het definiëren van de kennisdomeinen in haar of zijn organisatie.

Deze kennisdomeinen vormen het vertrekpunt voor een behoorlijk aantal kennismanagementoplossingen die in de praktijk beproefd zijn. Daardoor is de bijdrage van de informatieprofessional bij het opstarten, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding essentieel; haar of zijn toegevoegde waarde wordt daarmee voor de organisatie duidelijk gemaakt.

Literatuur

Brink, P. van den (2003), *Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing*, Dissertatie, Technische Universiteit Delft.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York, Oxford University Press.

Oldenkamp, J.H. (2003), *Attitude werkt: Over Interpersoonlijke Effectiviteit in de Kenniseconomie*, Lemma, Utrecht.

Orlikowski, W.J. (1992), The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, *Organization Science*, Vol. 3, No. 3 (August), pp. 398-427.

Stewart, Th.A. (1997), Brain Power: Who Owns It... How They Profit from It, *Fortune*, pp. 105-110, March 17.

Weggeman, M.C.D.P. (1997), Cultuur en Managementstijl in Kennisintensieve Organisaties, Holland/Belgium *Management Review*, No. 54, pp. 62-72.

Dr. Paul van den Brink MBA was senior consultant voor Informatie Management Nederland te Langbroek.

Sinds 2004 is Paul partner bij On The Brink, een kennismanagement adviesbureau, tel: 06-50.438.437, e-mail: think@onthebrink.nl