



VAN INFORMATIESPECIALIST NAAR KENNIS MAKELAAR

Wat moet ik doen om ook kennis delen te kunnen
ondersteunen?

Peter Becker en Paul van den Brink

Abstract: Dit artikel beschrijft karakteristieken van zowel de informatiespecialist als de kennis makelaar en geeft aan hoe u de stap naar kennis makelaar zou kunnen maken.

Inleiding

Voor informatieprofessionals vormt kennismanagement een gevleugeld begrip: als kennis makelaars voelen zij betrokkenheid bij projecten binnen organisaties die er toe moeten leiden vastgelegde en niet vastgelegde kennis van medewerkers efficiënter in te zetten. Zij kunnen hierbij dan ook een zinvolle rol spelen. Toch worden er ook projecten kennismanagement gestart zonder de betrokkenheid van de afdeling Documentaire Informatie Voorziening of bibliotheek.

Dit artikel beschrijft de mogelijkheden voor de informatiespecialist (m/v) om een actieve rol te spelen in projecten rondom kennismanagement. Kennismanagement kan simpelweg gezien worden als het helpen vinden van benodigde informatie, kennis en collega's (de kennisdragers).

Wij zijn van mening dat de informatiespecialist — gezien zijn opleiding, praktijkervaring en vaardigheden — een inspirerende rol kan spelen bij het ter beschikking stellen en verspreiden van zowel informatie als kennis. Naast de wat meer 'traditionele' taken zoals informatiedienstverlening, ontsluiting en collectievorming, en ontwikkeling en beheer van databanken en websites kan de informatiespecialist toegevoegde waarde leveren — en dus haar of zijn bestaansrecht onderstrepen — bij het faciliteren van kennis delen.

In dit artikel beschrijven we eerst de karakteristieken van zowel de informatiespecialist als de kennis makelaar. Vervolgens geven we aan hoe de informatiespecialist zich tot een kennis makelaar zou kunnen ontwikkelen.

De DIV-er (informatiespecialist)

We typeren de informatiespecialist door nader in te gaan op een drietal aspecten: de werkomgeving en uit te voeren werkzaamheden, de benodigde competenties, en de gereedschappen die bij de werkzaamheden toegepast kunnen worden.

Jarenlang waren informatiespecialisten werkzaam in omgevingen waarbij de informatie fysiek aanwezig was: archief, bibliotheek, documentatiecentrum. De belangrijkste taak van de informatiespecialist was dan ook het verwerven, ordenen en toegankelijk maken van de informatie. Andere taken die daarbij horen zijn het fysiek beheren en het ter beschikking stellen. Inmiddels is veel informatie digitaal beschikbaar: zowel informatie van buiten de organisatie (internet) als bedrijfseigen informatie (elektronisch archiveren) worden digitaal

tot op de werkplek aangeboden. De informatiespecialist speelt hierin de belangrijke rol van intermediair.

Zodra de informatiespecialist zijn taken op het gebied van toegankelijk maken en beschikbaar stellen vervult op basis van de inhoud van het document dient de informatie te worden geïnterpreteerd. Zo worden trefwoorden, classificaties en samenvattingen aan documenten toegekend om deze toegankelijk te maken. Tevens kan de informatiespecialist de beschikbaarstelling en attendering baseren op interesseprofielen van de gebruikers.

Op het moment dat de informatiespecialist hiermee aan de slag gaat kent zij of hij een betekenis toe aan de informatie. In een aantal gevallen voert de informatiespecialist een bewerking uit ten aanzien van de informatie. Hiermee draagt zij of hij bij aan het proces om de juiste informatie bij de juiste persoon te krijgen waardoor de informatie in vruchtbare bodem valt. Informatie die in vruchtbare bodem valt betekent voor de ontvanger: nieuwe kennis.

Om haar of zijn taken op het gebied van de inhoudelijke ontsluiting en beschikbaarstelling goed te kunnen vervullen dient de informatiespecialist niet alleen te beschikken over kennis en vaardigheden op het gebied van de diverse systemen (woordsystemen, classificaties, samenvatten), maar tevens bekend te zijn met de informatiebehoefte van de eindgebruiker.

Zij of hij dient derhalve te beschikken over kennis van het vakgebied waarmee de organisatie zich bezighoudt, de wijze waarop de gebruiker de informatie zoekt en verwerkt alsmede over processen en projecten die spelen binnen de organisatie. Deze competenties stellen de informatiespecialist in staat in te schatten:

- welke informatie geleverd dient te worden;
- aan welke persoon;
- in welke vorm de informatie dient te worden geleverd.

Hiermee raakt de informatiespecialist aan het terrein van de kennis makelaar.

Om deze taken goed te kunnen uitvoeren staat de informatiespecialist een aantal gereedschappen ter beschikking: voor het beheer en toegankelijk maken van de informatie maakt zij of hij gebruik van informatiesystemen, zoals de catalogus, het (digitale) archief, internet, databases, tijdschriften (al of niet digitaal) en kennisbanken. Voor de inhoudelijke ontsluiting zijn ontsluitingssystemen zoals trefwoordenlijsten, thesauri, classificaties, en samenvattingen de gereedschappen. Aan de zoekerskant wordt gebruik gemaakt van diverse zoeksystemen, zoals full text, indexen, en (booleaanse) operatoren. Om in te kunnen spelen op de specifieke informatiebehoefte van de gebruikers stelt de informatiespecialist gebruikersprofielen op, houdt interviews en maakt gebruik van gebruikersstatistieken.

In het bovenstaande wordt steeds uitgegaan van vastgelegde informatie in bronnen. In het volgende onderdeel zal blijken dat de kennis makelaar zich vooral ook bezig houdt met **niet-vastgelegde** kennis oftewel impliciete kennis.

De kennis makelaar

Analoog aan de situatie zoals beschreven bij de informatiespecialist, typeren we de kennis makelaar door haar of zijn werkomgeving en werkzaamheden, competenties en vaardigheden, en gereedschappen te analyseren.

Organisaties worden geconfronteerd met een continu toenemende dynamiek in hun omgeving. Dit leidt er toe dat oplossingen niet meer door een individu bedacht kunnen worden maar dat een team van specialisten met een heterogene achtergrond in samenwerking de problematiek aanpakt. Daarnaast ontbreekt het aan de tijd (en geld) om telkens opnieuw het wiel uit te vinden maar worden organisaties door de markt gedwongen efficiënt gebruik te maken van eerder bedachte oplossingen.

Het uitgangspunt van kennismanagement en dus ook van de kennis makelaar is het optimaal ondersteunen van medewerkers bij de uitvoering van hun dagelijkse werkzaamheden. Belangrijke taken hierbij zijn het stimuleren van een organisatiebrede uitwisseling van kennis en ervaringen tussen medewerkers, het faciliteren van gemeenschappelijk gebruik van interne en externe kennis bronnen, het ondersteunen van communicatie en samenwerking over afdelingen en projecten heen en het realiseren van een bredere toepassing van succesvol gebleken procedures en interne best practices.

De competenties en vaardigheden van een kennis makelaar komen grotendeels overeen met die van een informatiespecialist. Een kennis makelaar richt zich echter niet alleen op het identificeren, vergaren, selecteren, classificeren en ter beschikking stellen van informatie en expliciete kennis maar houdt zich ook bezig met het opsporen en het aanbrengen van verwijzingen naar bronnen van kennis (zoals experts of beschrijvingen van ‘best practices’) — dit betreft dus zowel impliciete als expliciete kennis — als ook het koppelen van mensen teneinde het uitwisselen van ervaringen, ideeën, gedachten en inzichten — impliciete kennis — mogelijk te maken.

De kennis makelaar dient daarom op de hoogte te zijn wie wat weet, wie wat doet, wie is dat en wie voor wat aanspreekbaar is binnen de organisatie. Tevens zal de kennis makelaar overzicht moeten hebben van de op papier neergeslagen of op elektronische wijze beschikbaar zijnde kennis. Denk hierbij aan beschreven procedures, best practices, lessons learned, project evaluaties, handleidingen en (online) opleidingen.

Om kennisuitwisseling te faciliteren via het bij elkaar brengen van mensen is inzage nodig in de psychologie van het samenwerken en op welke wijze en met welke gereedschappen dit het beste ondersteund kan worden. Hiervoor kunnen we drie belangrijke gereedschappen van de kennis makelaar onderkennen: Enterprise Knowledge Portal, vraagbaakfunctie en bijdragen aan de organisatie van de informatievoorziening en communicatie.

Enterprise Knowledge Portal

Een belangrijk gereedschap is het inrichten van een intranet als of het uitbouwen van het bestaande intranet tot een Enterprise Knowledge Portal. Zo'n portaal heeft een tweeledig doel. Op de eerste plaats hebben medewerkers – ongeacht locatie of tijdstip – toegang tot de door hen benodigde applicaties, informatie en kennis. Daarnaast raken medewerkers op de afzonderlijke afdelingen bekend met de activiteiten, kennis en kunde van hun collega's.

Zo'n Enterprise Knowledge Portal kan de volgende functionaliteiten bieden:

- het verbeteren van de informatiedienstverlening aan de gebruikers (door het aanbod specifiek toe te snijden op de informatiebehoeften van de diverse doelgroepen, door het opnemen van een gebruikersvriendelijke zoekfunctie, een gegevens taxonomie, push/pull mechanismen voor kennis brengen en halen, interne communicatie stromen en een interne en externe nieuwsfunctie); hierbij kan toegang verleend worden tot on-line databases

(Kennisbank) of on-line documenten, bijvoorbeeld catalogi, indexen, abstracts en/of full-text van periodieken en/of rapporten;

- het fungeren als communicatie platform voor het uitwisselen van informatie en kennis; hierdoor wordt een virtuele gemeenschap gefaciliteerd waarin men onderling van gedachten kan wisselen over allerhande zaken (bijvoorbeeld over ontwikkelingen op het gebied van digitale duurzaamheid); denk hierbij aan nieuwsgroepen, bulletinboards en discussiegroepen;
- het bieden van e-mail en chat functionaliteit zodat de gebruikers elkaar gemakkelijk kunnen vinden en daardoor de onderlinge bereikbaarheid vergroot wordt; hierbij kan op termijn toegewerkt worden naar video-conferencing of streaming media toepassingen;
- het stimuleren van discussie- of nieuwsgroepen waardoor mensen op basis van een bepaalde interesse hun ideeën en inzichten kunnen delen via een on-line forum;
- het inzetten van het portaal als vervanger van de stroom papieren post, bijvoorbeeld voor het verspreiden of ter beschikking stellen van agenda's, vergaderverslagen, projectrapporten en dergelijke;
- het opnemen van een webwijzer waarin verwijzingen staan naar websites die interessant zijn voor medewerkers in de organisatie; deze websites beantwoorden aan kwaliteitscriteria zoals actualiteit, informatiegehalte, autoriteit en juistheid.
- het beschikbaar stellen van kenniskaarten die verwijzingen naar mensen met specifieke expertise (en hun CV's, specialismen, interessegebieden en werkervaring: de zogeheten 'yellow pages') of naar documenten die 'lessons learned' bevatten en die op diverse wijzen benaderd kunnen worden (op naam, onderwerp, locatie, etc);
- het faciliteren van online samenwerken waardoor een onafhankelijkheid van tijd en plaats bewerkstelligd wordt (denk bijvoorbeeld aan het ondersteunen van communities of practice of virtuele project teams door functionaliteiten als het plannen van vergaderingen, electronic conferencing, document sharing, screen sharing, electronic whiteboards, electronic meeting systems, desktop videoconferencing en voice processing);
- het aanbieden van online learning faciliteiten.

Vraagbaakfunctie

Een ander gereedschap is het op kunnen treden als vraagbaak, waardoor men als kennis makelaar tussen kennis vraag en kennis aanbod op kan treden. Hierbij zullen de dagelijkse werkzaamheden van de gebruiker als volgt ondersteund kunnen worden:

- het aanleggen van een bestand van Frequently Asked Questions en dit mogelijk onderbrengen in een Query&Answer systeem;
- het vaststellen van best practices die zich in de praktijk hebben bewezen;
- het achterhalen van lessons learned die voor anderen interessant kunnen zijn;
- het analyseren van de gevolgen van nieuwe c.q. veranderde wetgeving of andere relevante ontwikkelingen.

Bijdragen aan de organisatie van de informatievoorziening

De kennis makelaar speelt een rol in het organiseren van de informatievoorziening en communicatie ter ondersteuning van de informatie- en kennis-uitwisseling met en tussen de gebruikers in de organisatie. Denk hierbij aan zaken zoals publicaties, voorlichtingsessies, bewustwordingsworkshops, themadagen, kennismarkten en opleidingen.

Mogelijk transitiepad

Omdat de vraag naar informatie verschuift naar het halen maar ook brengen van kennis zal de informatiespecialist nog meer als voorheen een spin in het web functie moeten gaan vervullen: niet alleen als intermediair tussen informatie in bronnen enerzijds en de eindgebruiker anderzijds, ook tussen eindgebruikers onderling die niet vastgelegde kennis bezitten. De informatiespecialist zal dus als kennis makelaar een brug moeten slaan tussen de mens en expliciete kennis maar ook tussen mens en mens (voor het delen van impliciete kennis). Hierbij dient men zich eerst bewust te worden dat er een verandering gewenst is, dan dient nagedacht te worden hoe de verandering bewerkstelligt kan worden en wordt de gewenste verandering daadwerkelijk doorgevoerd en na verloop van tijd geëvalueerd.

De informatiespecialist dient zich hierbij te verdiepen in manier van denken, de manier van werken en de manier van doen van de diverse eindgebruikers. Niet alleen vanuit het oogpunt: waaraan heeft deze eindgebruiker behoefte om zijn dagelijkse werkzaamheden efficiënt uit te kunnen voeren, maar ook: wat heeft deze aan kennis te bieden?

De gebruikelijke instrumenten om vastgelegde kennis toegankelijk te maken en beschikbaar te maken kunnen ook worden gebruikt om kennis van mensen toegankelijk te maken, hier is de informatiespecialist van oudsher sterk in. Om dit te kunnen doen dienen de eindgebruikers te worden geprikkeld om hun kennis op enigerlei wijze te identificeren. De informatiespecialist kan deze verwijzingen naar kennis vervolgens bewerken en verder verspreiden. Belangrijkste prikkel hierbij voor de participant is natuurlijk het voordeel dat het delen van kennis oplevert voor de eindgebruiker zelf. Dit perspectief moet duidelijk worden geschetst, teneinde de bereidheid van medewerkers om hun eigen kennis te delen te stimuleren. Mogelijke voordelen zijn: een snellere besluitvorming (via een verbeterde toegang tot kennis en experts), een betere dienstverlening (bijvoorbeeld een snellere beantwoording klantvraag), publiekelijke erkenning van persoonlijke expertise (en dit door de organisatie te laten belonen) en het verminderen van het heruitvinden van het wiel (door het vastleggen en gebruiken van best practices).

Het helpt altijd om je in te lezen op deze materie (zie onderstaand voor een bloemlezing uit de bestaande kennismanagement literatuur), opleidingen te volgen of seminars te bezoeken. Daarnaast is het verstandig om na te gaan of sommige mensen in uw organisatie al bezig zijn met c.q. nadenken over kennismanagement. Ook is het nuttig om eens met mensen uit vergelijkbare organisaties te praten om na te gaan hoe zij deze problematiek hebben aangepakt of om eens externe experts uit te nodigen voor een bewustwordingsworkshop.

Onderzoek eens aan welke kennis de organisatie nu en op termijn behoefte heeft en of dat momenteel voorhanden is. Inventariseer dan de knelpunten binnen de organisatie op het gebied van het beschikbaar stellen — of krijgen — en gebruiken van informatie en kennis. Bepaat deze uitkomsten met de organisatie en ken prioriteit toe aan zaken die men het meest nijpend vindt. Hierdoor vindt er bewustwording plaats, wordt er collectief een doel bepaald en krijgt een actieplan concrete inhoud.

In onze visie is de mens – de medewerker – uitgangspunt, de organisatie verantwoordelijk en Informatie en Communicatie Technologie faciliterend. Dit resulteert in een evenwichtig samenspel van de drie resultaatgebieden kenniscultuur, kennisorganisatie en techniek en leidt tot een concrete verbetering van de omgang door medewerkers met kennis en met elkaar. Daarbij is het belangrijk dat het accent met name wordt gelegd op de houding van de mensen

dan op de gereedschappen, want: wat heb je er tenslotte aan als je een fantastisch Enterprise Knowledge Portal hebt maar er niemand gebruik van maakt?

Peter Becker is cursuscoördinator bij de GO, het opleidingscentrum voor informatiedienstverlening te Den Haag. Zijn e-mail adres is peter@stgo.nl.

Drs Paul van den Brink MBA is klaar met het schrijven van een dissertatie over sociale, organisatorische en technologische condities die een rol spelen bij het ondersteunen van kennismanagement. Paul heeft een pragmatische methodiek ontwikkeld voor het mogelijk maken en verbeteren van kennismanagement in organisaties: de "Quick Scan Kennismanagement". Hij is partner bij On The Brink te Den Haag. Zijn e-mail adres is think@onthebrink.nl.

De GO organiseert in het voorjaar van 2003 een tweedaagse workshop: "Kennismanagement, de rol van de informatiedienstverlening bij kennismanagement". Deze workshop is bedoeld voor professionals die op zinvolle wijze betrokken willen worden bij projecten rondom kennismanagement.

Bloemlezing kennismanagement literatuur

- Brink, P. van den, "Measurement of Conditions for Knowledge Sharing", Proceedings 2nd European Conference on Knowledge Management, Bled, November 2001.
- Davenport, T.H., Long, D.W. de & Beers, m.c., "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review, Vol. 39, No. 2, pp. 43-57, Winter 1998a.
- Denning, S., What is Knowledge Management?; A Background Document to the World Development Report, White Paper, World Bank, 11 October 1998.
- Fahey, L. & Prusak, L., "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management", California Management Review, Vol. 40, No. 3, pp. 265-276, Spring 1998.
- Groot, S. de, "Kennismanagement in Veranderkundig Perspectief", KM 2001, No. 1, pp. 10-15, 2001.
- Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, TH., "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", Harvard Business Review, pp. 106-116, March-April 1999.
- Iske, P.L., "Portals and the Knowledge Value Chain: Combining an off-line Approach with web-based KM", Knowledge Management Magazine, Vol. 5, Issue 6, pp. 16-19, March 2002.
- Jarvenpaa, S.L. & Ives, B., "The Global Network Organization of the Future: Information Management Opportunities and Challenges", Journal of Management Information Systems, Vol. 10, No. 4, pp. 25-57, 1994.
- Kessels, J.W.M., "Verleiden tot Kennisproductiviteit", Management Consultant, URL http://managementconsult.profpages.nl/man_bib/ora/kessels01.pdf, accessed August 2002, February 8, 2001.
- Krogh, G. von, "Care in Knowledge Creation", California Management Review, Vol. 40, No. 3, pp. 133-153, Spring 1998.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York, Oxford University Press, 1995.
- Oldenkamp, J.H., Succesvol Overdragen van Kennis: Over het Doorbreken van Belemmeringen voor Kennismanagement, Lemma, Utrecht, 2001.
- Oldenkamp, J.H., Professioneel Leren: Over Samen Groeien binnen Gezonde Ondernemingen, Lemma, Utrecht, 2002.

- Parlby, D., *The Knowledge Journey: A Business Guide to Knowledge Management*, KPMG Consulting, London, URL <http://www.kpmg.co.uk/kpmg/uk/services/manage/pubs/journey.html>, accessed December 1999, 1999.
- Schein, E.H., *Organizational Learning: What is New?*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, URL <http://learning.mit.edu:80/res/wp/index.html>, accessed August 1997, July 1996a.
- Trussler, S., "The Rules of the Game", *Journal of Business Strategy*, Vol. 19, No. 1, pp. 16-19, January/February 1998.
- Zorpette, G. & Ezzell, C., "Your Bionic Future", *Scientific American*, Vol. 10, No. 3, Special Issue, Fall 1999.