

Door kennisdeling kortere inwerktijd van (nieuwe) medewerkers

Inhoudsopgave

1. Kan kennismanagement inwerktijd verkorten?
2. Een casus als voorbeeld
3. Kenniskaarten: Kennis in het juiste perspectief
4. Verbanden vinden met kenniskaarten
5. Dynamiek van kennis: Samenwerken
6. Eisen aan een kennissysteem

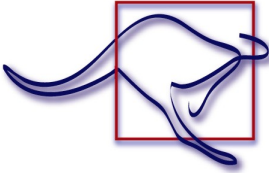
1. Kan kennismanagement inwerktijd verkorten?

Voor een nieuwe medewerker is het cruciaal om inzicht te krijgen in de kennis, kunde en vaardigheden binnen de nieuwe organisatie om daar snel op te kunnen aansluiten. Even cruciaal is het dat de organisatie in detail inzicht krijgt in de kennis, kunde en vaardigheden van de nieuwe medewerker om die effectief te kunnen inzetten. Hoe doe je zo iets? Hoe kun je er voor zorgen dat dit met zo min mogelijk inwerktijd gepaard gaat? Hoe kun je als organisatie ervoor zorgen dat je altijd zo snel mogelijk de juiste kennis, kunde en vaardigheden kunt mobiliseren?

Kennistechnologie kan helpen dit soort processen te versnellen, vooral wanneer het daarmee mogelijk is om – in één gebruikscontext – zowel gestructureerde informatie als documenten te ontsluiten. Dit soort technologie bestaat op dit moment al; uitgebreide toepassing nog niet. Aan de hand van een realistisch kennissysteem wordt beschreven hoe dit zou kunnen werken en wat de voordelen daarvan zouden zijn.

2. Een casus als voorbeeld

Stel, je komt in dienst bij een bedrijf. Je bent overgestapt van een grote ICT-dienstverlener naar een duidelijk kleinere. Naast de "harde ICT" doet je nieuwe werkgever veel advieswerk op het grensvlak van organisatie en ICT. Bij de sollicitatieprocedure is gebleken dat de match ideaal is. Je biedt je nieuwe werkgever alle relevante ervaring en zij bieden je alle ontplooiingskansen die jij zoekt. Hoewel je geen commerciële functie had, is wel gebleken dat je commercieel inzicht hebt en dat ook wilt gebruiken. Omdat je nieuwe werkgever een kleinere organisatie is zijn de rollen tussen commercie en inhoud minder strak gescheiden. Dat is nou juist een uitdaging die je aan wilt gaan. Daarnaast trekt toch ook je bedrijfskundige achtergrond: alleen maar ICT lijkt je ook niets.

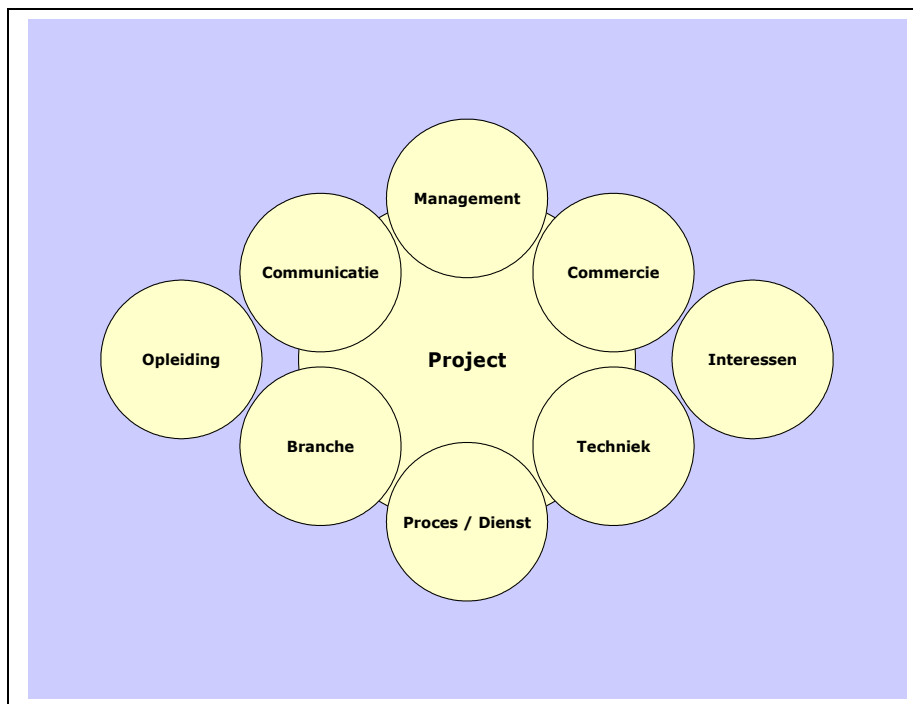


Je komt de eerste dag op kantoor. Je wordt opgevangen door je nieuwe manager, Bert. Je auto is geregeld, je krijgt een bureau, er is een mobiele telefoon, maar je mag ook je eigen smartphone blijven gebruiken, je email is geregeld, je kunt inloggen op het intranet, en dan?

Je wordt aan iedereen voorgesteld, onder andere aan Henk: "Marijke, dit is Henk. Henk is ook een van onze seniors. Henk neemt je voorlopig onder zijn hoede om je wat wegwijs te maken. Oh ja, Henk zal je ook vertellen hoe je met ons kennissysteem om moet gaan. Misschien is het goed als je je daarin verdiept en een begin maakt met het inbrengen van je profiel, je achtergronden en je ervaring."

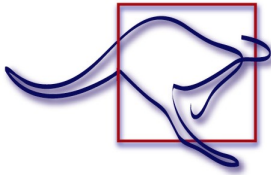
3. Kenniskaarten: Kennis in het juiste perspectief

Na de lunch log je in, open je het kennissysteem en zit je naar dat scherm te staren. Je blijkt al bekend te zijn binnen het systeem: "Goedemiddag Marijke". Er staan maar twee knoppen op: "Mijn Profiel" en "Kenniskaarten". Maar waar begin je dan? Henk komt je te hulp en legt uit dat het systeem heel gemakkelijk, associatief, verbanden legt tussen projecten en dat gebruikt om verschillen en overeenkomsten te vinden.

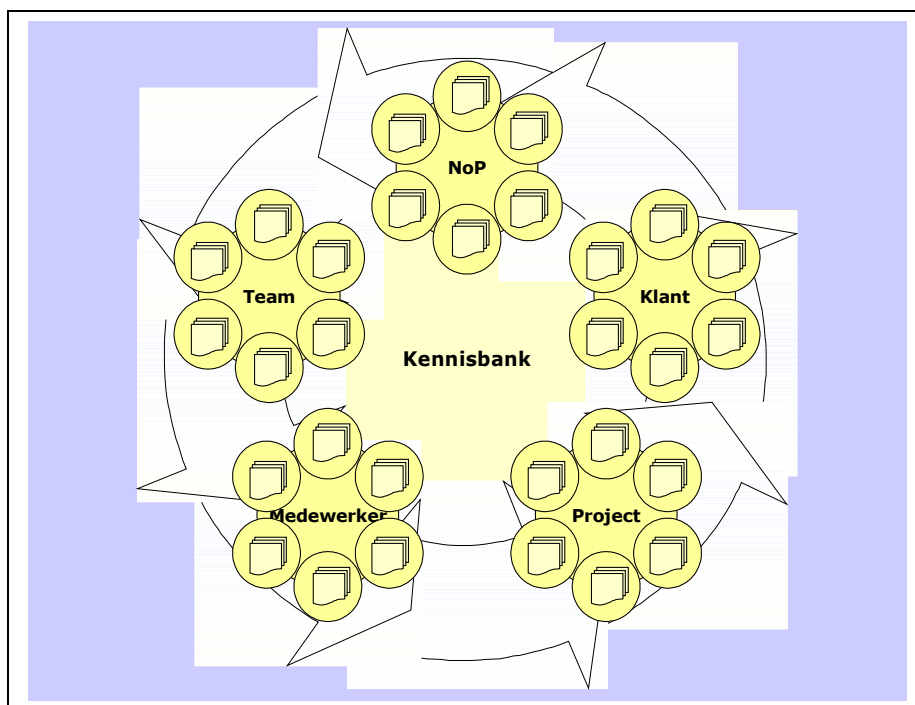


Verschillende soorten kenniskaarten

"We leggen alles vast in wat wij 'Kenniskaarten' noemen. Dit zijn eigenlijk verwijzingen naar dossiers met subdossiers. Zo leggen we elk project vast met

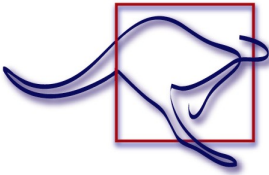


de aspecten: Management, Commercie, Communicatie, Techniek, Proces (of Dienst) en Branche, gezien vanuit de projectmedewerker. De kenniskaart van elke individuele medewerker heeft dezelfde structuur, maar vullen we aan met Opleiding en Interesses. Behalve kenniskaarten van collega's en projecten hebben we ook kenniskaarten van groepen, teams, bijvoorbeeld voor een specifiek project. We doen dat niet zo vaak omdat we vrij weinig projecten volledig onder eigen beheer uitvoeren. Wel hebben we dat een paar keer gebruikt om bij een team of groep competenties te inventariseren en lacunes te vinden. Dat werkt erg goed. Ook gebruiken we kenniskaarten voor onze vakgroepen, elk in de vorm van een 'Network of Professionals', een NoP. Op dezelfde manier ontsluiten we de informatie over klanten."



Dossiers en kenniskaarten

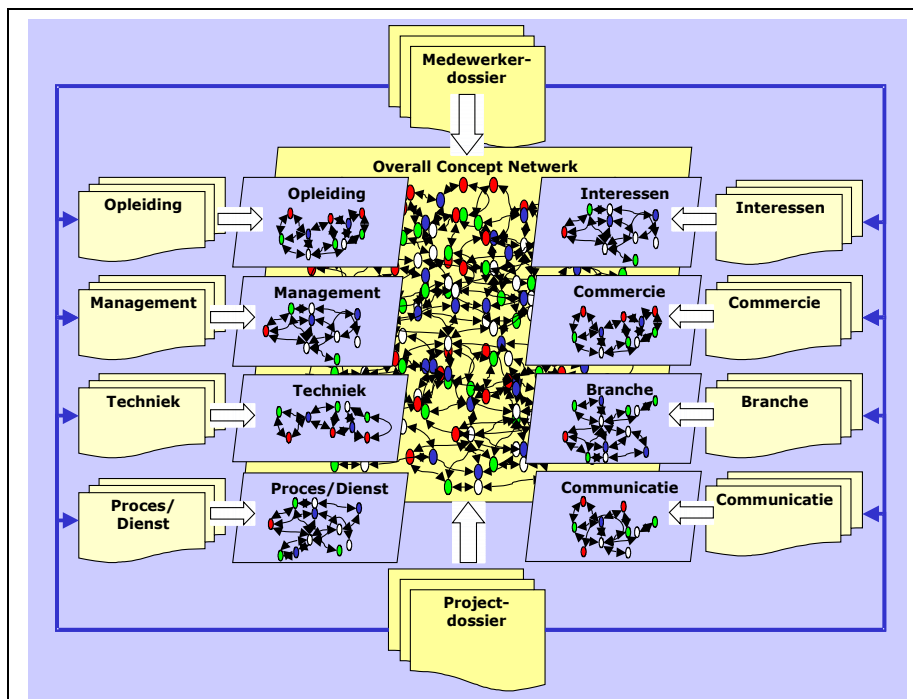
"Dit deel van het kennissysteem, het passieve deel, bestaat uit dossiers. Kenniskaarten ontsluiten de dossiers vanuit een specifiek perspectief. Dossiers hebben een structuur, waarin je ook documenten opneemt. Al die informatie zit in ons geval in een DMS, maar zou ook in een CMS of een maatwerk SQL database kunnen zitten. Het bijzondere is verder dat het onderliggende systeem in staat is om automatisch verbanden tussen begrippen in de dossiers te leggen, een beetje op dezelfde manier waarop mensen dat doen. Daarvoor bouwt het intern een netwerk op van alle begrippen met hun onderlinge relaties en relateert die aan de brokstukjes tekst. Het maakt niet uit of die uit losse documenten komen of uit de dossiers in het kennissysteem. Dat netwerk van begrippen en relaties zorgt dat het systeem synoniemen, spellingsvarianten en



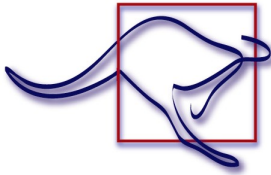
geassocieerde begrippen herkent. Het mooie is dat het systeem die kennis zelf uit de kenniskaarten in de dossiers haalt. Wat de nauwkeurigheid nog groter maakt is dat niet alleen alle kennis in dat ene grote netwerk wordt opgenomen, maar dat ook de kennis van alle aspectbeschrijvingen per aspect apart wordt behandeld."

Gebruik van taxonomieën

"In eerste instantie hebben we dat gedaan door een bedrijfstaxonomie te integreren. Al snel bleek dat één taxonomie (een systematische ordening van begrippen op basis van hun kenmerken <http://nl.wikipedia.org/wiki/Taxonomie>) niet alle nuances dekte. Het probleem was dat die taxonomie behoorlijk wat onderhoud vergde en hoe nauwkeuriger je de begrippen definieerde, hoe meer de taxonomie één aspect dekte, maar onnauwkeurig werd met de andere. We kwamen tot de conclusie dat we één taxonomie per perspectief nodig hadden, met andere woorden een taxonomie voor projecten, eentje voor medewerkers en weer een andere voor NoP's. Het probleem was niet zozeer de begrippen in die taxonomie, want die waren grofweg per aspect hetzelfde. Het probleem was meer dat binnen een perspectief de relaties tussen de begrippen een ander gewicht hadden. Gelukkig bleek er software te bestaan die in staat is om per perspectief – en daarbinnen per aspect – automatisch een eenvoudige taxonomie op te bouwen."



"Die software werkt door van geanalyseerde tekst automatisch een netwerk op te bouwen met daarin alle termen of concepten en hun onderlinge relaties.



Daarnaast wordt dat ook gedaan voor elk onderkend perspectief (project, klant, team, etc.) en per aspect daarbinnen (Commercie, Techniek, Branche, etc.). Dit bespaart veel onderhoud. Op dit moment zit er een eenvoudige taxonomie in, die er vooral voor zorgt dat jargon (branche- of klantspecifieke terminologie) ook goed wordt gebruikt. Zo is het mogelijk dat binnen het aspect 'management' de relatie tussen twee begrippen – bijvoorbeeld management en verandering – heel anders is dan tussen diezelfde begrippen bij 'techniek'. Zo kun je overeenkomsten zien tussen dossiers op basis van de overeenkomst tussen de verschillende aspecten als procesaspecten of managementaspecten. Telkens als je op zo'n knop met vergelijkbare projecten klikt, haalt het systeem de associaties van het project op, expandeert die via het specifieke begrippennetwerk en haalt dan op basis daarvan alle gerelateerde projecten op. Het systeem is daardoor **context-specifiek**, maar **jargon-onafhankelijk**."

"Nu ken je achtergronden. Ik ben benieuwd of je met deze uitleg je weg kunt vinden. Kijk maar eens rond."

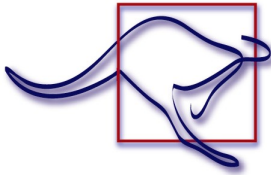
Er staan een aantal knoppen op het scherm, "Mijn Profiel" en "Kenniskaarten". Marijke klikt op "Mijn Profiel" en ziet dezelfde foto als op haar pasje staat met daarbij haar NAW, haar functie en haar geboortedatum. Daaronder staat een paar tabellen. Eén heeft als kopje "Projecten", de tweede "Interesses", de derde "Opleiding". Onderaan staat een knop "CV samenstellen". Ze drukt op de knop en krijgt een melding: "Geen CV-gegevens geselecteerd. Selecteer eerst de informatie die je in het maatwerk-CV wilt opnemen en druk dan opnieuw op CV samenstellen."

4. Verbanden vinden met kenniskaarten

Marijke gaat terug naar het eerste scherm, klikt op de knop "Kenniskaarten" en daarna op "Projecten". Vervolgens selecteert ze "Branches". Ze krijgt een scherm met daarop een lijst van branches: Bank- en Verzekeringswezen, Handel-, Transport en Distributie, Industrie, Media en Overheid. Voor elke branche staat een plusje. Ze klikt op het plusje voor Media. Onder Media wordt nu een aantal andere termen getoond: Advisering (Media), Omroep, Productie (Media), P&R en Reclame, Uitgeverijen. Ook deze termen hebben een plusje. Ze klikt op het plusje voor Omroep en opnieuw wordt de lijst uitgebreid, maar nu met een mix van namen van organisaties en andere subbranches. Eén ervan heeft een blauw pijltje. Ze klikt op het blauwe pijltje bij de eerste klant en het scherm opent de boom bij "Overheid", "Rijksoverheid", "Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap", "Commissariaat voor de Media". Ze ziet drie projecten staan, elk aangeduid door een 'P'.

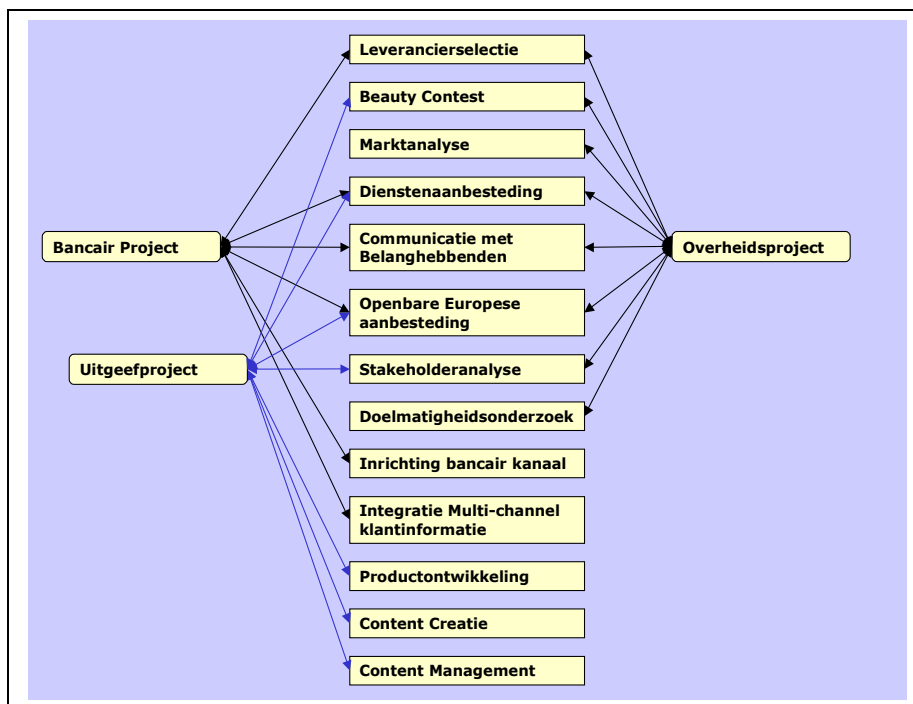
Klant- en projectperspectief

Ze gaat terug naar het eerste scherm en klikt op de knop "Klanten". Ze ziet een alfabetische lijst van klanten. Ze klikt op het plusje van de tweede klant en ziet

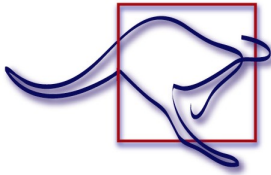


dezelfde drie projecten. Ze klikt op het eerste project en de kenniskaart van dat project opent zich.

Het systeem presenteert een scherm met daarop veel detailinformatie: een algemene beschrijving van het project, van de rol van haar organisatie binnen het project, van de processen, van de gebruikte technologie en de namen van twee betrokkenen bij het project. Naast elk van de beschrijvingen staan knopjes met daarop "Projectkaarten" en "Medewerkerkaarten". Ze klikt op het knopje "Projectkaarten" naast de beschrijving van het proces. Op een nieuw scherm worden een stuk of wat termen getoond die blijkbaar de processen bij dat project karakteriseren: "Leveranciersselectie", "Beauty Contest", "Marktanalyse", "Dienstenaanbesteding", "Communicatie met Belanghebbenden", "Openbare Europese aanbesteding", "Stakeholderanalyse" en "Doelmatigheidsonderzoek". Erachter staan percentages. "Relevantie?" Daaronder staan een aantal projecten, met daarachter de naam van de (sub)branche, de naam van een contactpersoon (intern) en één bij de klant. Bij elk project wordt vervolgens twee rijtjes termen met percentages getoond, één die het project zelf blijkbaar karakteriseert en de andere die de overeenkomst aangeeft tussen beide projecten.



Bij een project voor een grootbank ziet Marijke dat deze overeenkomt op "Dienstenaanbesteding", "Communicatie naar Belanghebbenden", "Openbare Europese aanbesteding" en "Leveranciersselectie". Zelfs de percentages ontlopen elkaar nauwelijks. De term "Marktanalyse" komt daar niet voor. Het project bij de grootbank heeft daarnaast nog termen als "Inrichting bancaire



kanaal" en "Integratie Multi-channel klantinformatie". Een tweede project, bij een uitgever, komt overeen op "Dienstenaanbesteding", "Openbare Europese aanbesteding", "Stakeholderanalyse" en "Leveranciersselectie", aangevuld met "Productontwikkeling", "Content Management" en "Content Creatie".

Medewerkerperspectief

Marijke begint er lol in te krijgen. Henk wordt genoemd als een van de interne medewerkers die bij het project. Ze klikt op zijn naam en krijgt de kenniskaart van hem te zien. Ze gaat terug en klikt op "Projectkaarten" bij Henk. Ze ziet het project bij de uitgever. Ze gaat terug naar Henk's kenniskaart en klikt op "Interesses". Daaruit blijkt dat Henk's aandacht voor kennisintensieve processen. Ze klikt op het knopje "Projectkaarten". Uit het lijstje wat dan wordt getoond, blijkt dat Henk de drijvende kracht is achter de inrichting en opzet van het interne kennissysteem.

Eigenlijk tot Marijke's verbazing heeft ze in iets meer dan een uur in behoorlijk detail door wat haar nieuwe werkgever feitelijk heeft gedaan bij een aantal klanten. Daarnaast mag ook het gebruik van het kennissysteem voor haar geen probleem meer zijn. Nu nog zien hoe gemakkelijk ze haar eigen ervaring er in krijgt.

Marijke loopt naar Henk toe en vraagt naar zijn opmerking dat dit het passieve deel van het kennissysteem is. "Wat is er dan nog meer?" Henk moet lachen en zegt "Heb je al gekeken bij 'NoP's'? Nee? Dan laat ik je die morgen zien."

5. Dynamiek van kennis: Samenwerken

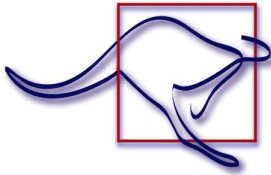
De volgende ochtend komt Marijke weer op kantoor en vraagt Henk naar zijn laatste, wat cryptische opmerking over het kennissysteem. "Ah, de NoP's; heb je even?" zegt Henk. "Dit kan wel even duren."

Gebruik en draagvlak

"Toen we met dit kennissysteem begonnen, hebben we gezorgd dat we snel en makkelijk informatie, of kennis, uit het systeem konden halen. Je hebt gezien hoe mooi dat gaat. In de testopzet en daarna in de eerste paar maanden, leek dat heel goed te gaan. Een paar maanden later bleek dat er erg weinig nieuwe informatie meer bij kwam, dat daardoor het animo om het systeem te gebruiken daalde, dat daardoor er nog minder nieuwe informatie in kwam, etc. Het eind van het liedje was dat we een fantastisch systeem hadden, maar dat niemand het – nadat de nieuwigheid er af was – echt gebruikte. Wat te doen?"

Integratie met projectcommunicatie

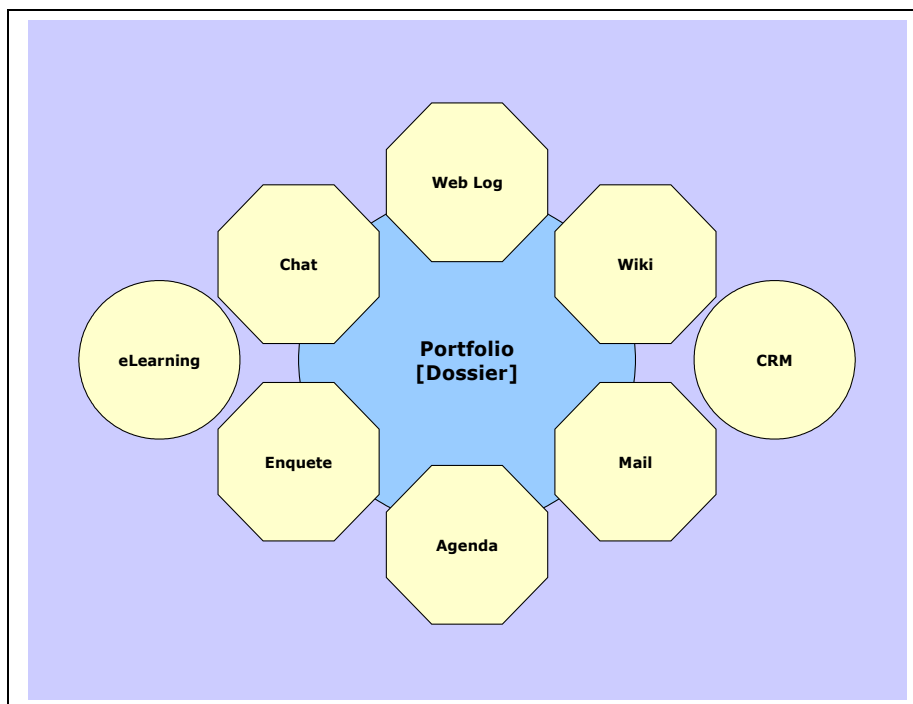
"De oplossing kwam van Wim die toen net bij ons in dienst kwam. Wim vond dat hij maar heel moeilijk met anderen kon samenwerken. Zelfs toen hij op de middelbare school zat, was dat makkelijker. Wim's stelling is dat kennis op zich



passief is en dat die pas bij samenwerking geactiveerd wordt. Kennis wordt pas echt leuk wanneer je die kruist met andere kennis. OK, en dan?"

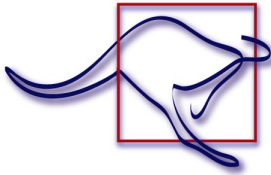
"Op Wim's instigatie zijn we toen allerlei communicatievormen geïntegreerd gaan gebruiken. We gebruiken natuurlijk mail, maar ook chat. Verder waren er wel al wat collega's die web logs bijhielden. Wat we toen gedaan hebben is dat we al dat soort faciliteiten zijn gaan integreren in ons kennissysteem. Organisatorisch hebben we onze collega's in groepen ingedeeld, op basis van interesse. Publiceren en uitwisselen van kennis hebben we toen gestimuleerd, waardoor bijna vanzelf groepjes ontstaan zijn die hun kennis op een bepaald terrein vastlegden en deelden. Elke groep is een Network of Professionals, in het kort een NoP. Door voor een NoP een eigen perspectief te definiëren, kunnen we de kennis binnen het NoP ook als kenniskaart ontsluiten. Elke kenniskaart binnen het NoP heeft een eigen thema. De informatie die bij elk van die thema's hoort wordt natuurlijk ook gevoed vanuit de onderliggende kennis vanuit de andere perspectieven gevoed."

"Hoewel de communicatiefaciliteiten ingebracht zijn vanuit de NoP's zijn ze natuurlijk ook beschikbaar in de andere contexten waarin je collega's werken."



Persoonlijk kennismanagement

"Elke medewerker houdt een eigen portfolio bij. Dit ondersteunt Persoonlijk Kennismanagement. We hechten er veel aan dat collega's hun kennis delen. Zo'n portfolio is een dossier waarin iedereen relevante documenten, links naar bestaande documenten of links naar relevante externe websites opslaat. Ook



persoonlijke web logs en wiki's kunnen deel uit maken van een dergelijk portfolio. Standaard is de inhoud van zo'n portfolio onzichtbaar voor collega's of klanten. Je kunt er voor kiezen om een deel van het persoonlijke portfolio te delen met anderen, bijvoorbeeld door iemand daar expliciet toegang toe te geven, of door een deel in te brengen in een projectportfolio. Projectportfolio's zijn alleen toegankelijk voor de deelnemers in het project. De eigenaar van een projectportfolio kan er voor kiezen om een deel van het portfolio ook voor anderen toegankelijk te maken. Projectleden zijn niet beperkt tot collega's; ook klanten met wie je samenwerkt, kunnen toegang krijgen tot een projectportfolio. Een NoP is een speciaal soort projectportfolio. Je kunt ook een deel van een portfolio publiek toegankelijk te maken. In dat geval wordt de inhoud gepubliceerd op het internet. Veel collega's publiceren zowel een interne web log als eentje op het web. De functies binnen een portfolio of groep is overal gelijk, maar het is mogelijk om bepaalde functies uit te zetten. Alle informatie die ontstaat bij chat, mail, de web logs en de wiki's worden ook automatisch ontsloten via het kennissysteem. De eigenaars of moderators daarvan schonen regelmatig de informatie op om te voorkomen dat de boel vervuult."

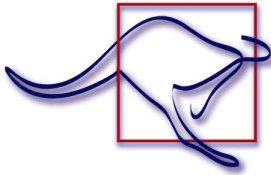
"Ik zal je in ieder geval lid maken van de projectportfolio's waar ik eigenaar of moderator van ben. Dan kun je daar ook eens in rondkijken. Je krijgt dan automatisch ook toegang tot de communicatiefaciliteiten. In je eigen portfolio kun je zelf ook wiki's en web logs starten. Je moet wel expliciet toegang aan anderen geven, anders kunnen ze die informatie niet zien of vinden."

6. Eisen aan een kennissysteem

Een volwaardig kennissysteem moet in staat zijn gericht en nauwkeurig informatie aan gebruikers te kunnen leveren. Daarbij is het onafhankelijk van de oorspronkelijke auteurs, voor wat betreft zowel opslag als het gebruik van metadata. Idealiter wordt de metadata door het kennissysteem gegenereerd, eventueel aan de hand van thesauri of taxonomieën. Het kent ook structuur, gebruikt die structuur om gebruikers suggesties te doen, maar legt die structuur niet op. Het kennissysteem biedt in de ideale situatie verschillende navigatiestructuren, afhankelijk van het perspectief van de gebruiker. Daarnaast kan een volwaardig kennissysteem informatie uit allerlei bronnen in context presenteren. Het formaat van de informatie daarin mag niet belemmerend zijn.

Een groot *risico* is dat kennismanagement wordt ingericht als een soort administratief proces, waarbij medewerkers meer moeite moeten doen om kennis toe te voegen aan het systeem dan zij er zelf uitkrijgen. Op het moment dat de moeite van het bijhouden van de individuele kennis van de medewerkers, in projecten of daarbuiten (offertes, artikelen, analyses), in balans is met de waarde van kennismanagement in het dagelijks gebruik, is er goede een basis.

Door een kennissysteem samenwerking tussen personen te laten ondersteunen kan dit de acceptatiegraad en het gebruiksgemak enorm vergroten.



Medewerkers moeten dat wel willen en niet bang zijn voor negatieve reacties. Kennisdeling en samenwerking moeten dus eerder gestimuleerd dan afgedwongen worden. Sociale controle kan wel gebruikt worden om te voorkomen dat het kennissysteem vervuult. Een zeer groot voordeel is dat veel kennis op deze manier direct, aan de bron, kan worden 'gevangen'. Kenniscreatie kan op deze manier min of meer automatisch plaatsvinden. Het belang en de wijze van inbedding van Kennismanagement in de organisatie worden verder toegelicht in een ander artikel, zie ook het artikel 'Kennismanagement is kennis delen'.

In zo'n context is het inwerken van nieuwe medewerkers een stuk makkelijker.