

De centrale rol van het kenniscentrum

Kennisintensieve organisaties trachten op vele manieren structuur aan te brengen in de verwerking en ontsluiting van kennis. Slechts weinige daarvan openen daartoe een speciale deur, namelijk die naar het kenniscentrum. Een pleidooi, gelardeerd met voorbeelden.

WAT ZOU HET VOOR u betekenen als iedereen binnen uw organisatie die kennis ontbeert voor zijn werk, project of de ontwikkeling van een idee, automatisch allereerst uw deur binnenloopt? En dat dit voor die bezoeker, vanaf nu aangesloten op de juiste kennisnetwerken, meteen de laatste deur is?

Stelt u zich voor dat uw deur dag en nacht geopend is - virtueel welteverstaan: gemakkelijk bereikbaar via het intranet van uw organisatie, of voor de telewerkers zelfs van huis uit. Zou u in die situatie geholpen zijn met een kennisprofiel van iedere medewerker? En zou u zich niet een stuk comfortabeler voelen indien u kon beschikken over de juiste gereedschappen om individuele kennisprofielen scherper af te stellen?

De afgelopen jaren had ik het genoeg met veel kennisintensieve organisaties te mogen werken, maar het is een eerlijke observatie: maar weinig organisaties hadden een dergelijke deur in gebruik. Het is de deur naar het kenniscentrum, de maximaal getransformeerde professionele bibliotheek, de one-stop-shop voor alle kennisbehoeften.

Veel organisaties hebben voor het andere uiterste gekozen. Zij leggen de verantwoordelijkheid voor de individuele kennis- en informatiebehoefte bij of in de buurt van de eindgebruiker. In feite koersen zij, vaak onbewust, in de richting van een gedecentraliseerde kennismanagement-aanpak. En hoewel de technologie ons momenteel alle ruimte laat te decentraliseren, ben ik van mening dat decentrale kennisondersteuning niets anders is dan kennisversnippering en weinig bijdraagt aan de kenniscyclus en de echte toegevoegde waarde van kennismanagement.

DE VOORLOPER

Reeds enkele jaren geleden besloot een grote kredietverzekeringmaatschappij hoogwaardige informatie ter beschikking te stellen aan haar cliëntèle. 'De gedachte hierachter was dat goed geïnformeerde ondernemers minder risico zouden lopen en zodoende minder vaak schade bij de verzekeraar hoefden te claimen,' vertelde een van de initiatiefnemers. 'Iedere klant kreeg via een on line informatie-provider toegang tot een brede schat aan zakelijke informatie. Deze sterk decentrale aanpak gaf als resultaat dat slechts een kleine minderheid van de klanten de moeite nam deze informatiebron regulier in zijn kennisopbouw mee te nemen. Het merendeel toonde onregelmatig tot minimaal gebruik. Voor ons betekende dat slechts een verwaarloosbaar verminderd risico.'

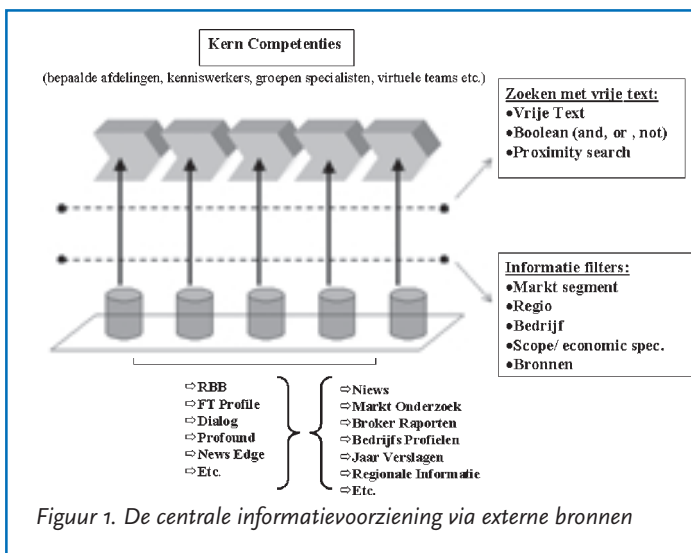
Bovendien blijft - in de centrale aanpak - voor de informatie professional een belangrijke kans liggen om de centrale rol die hij vanuit zijn ervaring en positie kan opeisen, in het kennismanagement te spelen.

Decentraal is ieder voor zich

In decentrale kennisvoorziening (zie figuur 1) is het proces van de organisatie opgedeeld in kerncompetenties. Anders gezegd: het organisatieproces is in praktische zin opgedeeld in intellectuele bouwstenen, die op hun beurt bestaan uit individuen, afdelingen of willekeurige groepen medewerkers. Iedere competentie heeft haar eigen en onafhankelijke toegang tot externe bronnen. Deze cultuur van de kennisopbouw in organisaties met een decentraal informatiebeleid heeft veelal als consequentie dat de verantwoordelijkheid voor zowel algemene achtergrondinformatie als specifieke kennisopbouw verspreid ligt over de organisatie. Hier komt bij dat de scheiding tussen industrie-specifieke focus en de eigen kennisfocus vaak slecht gedefinieerd is, hetgeen tot informatie-overload kan leiden. Misschien is nog wel de belangrijkste consequentie van een dergelijke aanpak dat op geen enkele manier wordt bijgedragen, of zelfs afbreuk wordt gedaan aan een cultuur van pro-actief en gedisciplineerd kennisdelen.

Het kenniscentrum

De tegenhanger van de decentrale kennisvoorziening is het model waarin kennismanagement wordt bedreven vanuit een centraal punt, namelijk het kenniscentrum (zie figuur 2). Bij deze benadering wordt kennisopbouw geobserveerd, in kaart gebracht en geëvalueerd vanuit het ken-



Figuur 1. De centrale informatievoorziening via externe bronnen

ACHTERGROND

De laatste jaren bieden informatieleveranciers hun duizenden bronnen aan in goed gestructureerde, makkelijk doorzoekbare on line databases. Deze zijn bereikbaar via gebruiksvriendelijke interfaces die veelal werken onder Windows en de laatste tijd via webbrowsers. Met behulp van goed gedefinieerde, bron-onafhankelijke filters zijn zoekcriteria in te stellen, waardoor grote hoeveelheden informatie vrij gemakkelijk gereduceerd kunnen worden tot relevant materiaal. Succesvolle zoekprofielen kunnen door een eindgebruiker bewaard worden voor hergebruik. Enkele on line informatieaanbieders bieden de mogelijkheid zoekprofielen voor onbepaalde tijd actief te laten. De eindgebruiker wordt dan via e-mail van nieuwe titels op de hoogte gebracht. De laatste jaren zijn de meeste eindgebruikers vertrouwd geraakt met webbrowsers en andere interfaces. Introductie tot een dergelijk systeem is vaak een kwestie van een uurtje.

niscentrum. Het is de verantwoordelijkheid van dit centrum antwoorden te vinden op de volgende vragen:

- wat en waar zijn de bronnen van de kennis van mijn organisatie;
- wie gebruikt deze bronnen, wie genereert ze, waarom wel en waarom niet;
- met welk resultaat gebeurt dit, en tegen welke kosten.

De *chief knowledge officer* is lid van het managementteam en heeft de verantwoordelijkheid om de antwoorden op deze vragen up-to-date te houden. Hij/zij geeft leiding aan het kenniscentrum waar professionele medewerkers drie rollen combineren, namelijk die van kennismanager, bibliothecaris en projectmanager. Behalve betrokkenheid in gebruik, opslag en doorstroom van kennis, is het centrum actief in het monitoren en verbinden van alle kennisbronnen.

In een eenvoudige kenniscyclus, zoals gepresenteerd in figuur 3, speelt het kenniscentrum een managersrol als het gaat om het vastleggen en distribueren van kennis, en een observerende en aanmoedigende rol als het gaat om kennis(her)gebruik of creatie. Kwantitatieve metingen en structurele controle van de kennisprocessen kunnen ondergebracht worden bij het kwaliteitsmanagement.

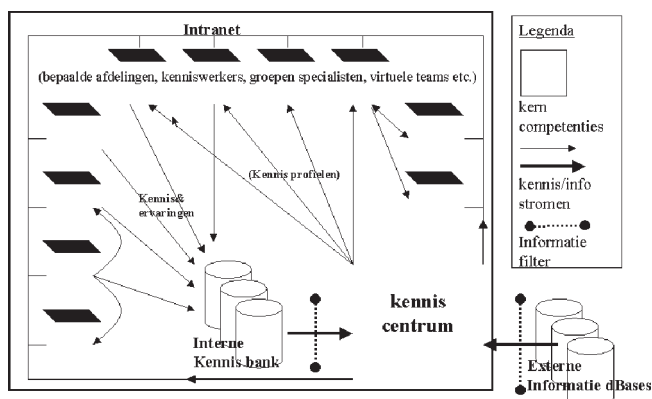
KENNISORGANISATIE VAN DE BOVENSTE PLANK

Een belangrijke adviesorganisatie uit Amsterdam doet al meer dan 25 jaar aan kennismanagement met behulp van een goed georganiseerd kenniscentrum zonder dit ooit bij naam genoemd te hebben. Het oorspronkelijk papieren systeem is de laatste jaren sterk gemoderniseerd, met een ultramodern extranet als belangrijkste drager. 'De rol van het informatiecentrum, van oorsprong de spil van het systeem, is alleen nog maar uitgebreid,' aldus het hoofd van de informatieafdeling. 'Verschillende informatie specialisten bewaken de kwaliteit van de kennisdomeinen van de organisatie. Wij zorgen ervoor dat de stroom van relevante externe informatie op peil blijft door onderzoeken toe te voegen en relevante literatuur te traceren en geïndiceerd op te slaan. Bovendien zijn wij ervoor verantwoordelijk de adviseurs de nodige voorkennis beschikbaar te stellen voordat zij naar een nieuwe opdracht gaan. Hierbij worden zowel interne kennisbronnen als externe informatie doorgewerkt. Maar de belangrijkste rol zit in de staart van ieder project. Dan worden namelijk alle documenten die tijdens een project voltooid werden van de juiste indices voorzien en opgenomen in de kennisbank. Vervolgens worden de adviseurs gedebriefd over opgedane ervaringen en nieuwe inzichten.'

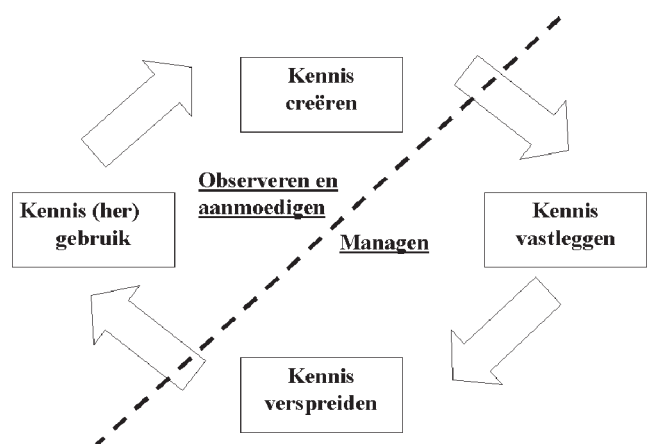
Het werk van het kenniscentrum

Het kenniscentrum kan de processen rond kennis in de praktijk ondersteunen. Van alle organisatieonderdelen die behoren tot een van de kerncompetenties (denk aan bepaalde afdelingen, kenniswerkers, groepen specialisten of virtuele teams, enzovoort) moeten de kennisopbouw en -behoeften in kaart worden gebracht. Het kenniscentrum bouwt hierbij voortdurend aan kennisprofielen die zich op hun beurt laten vertalen naar kennis- en informatiefilters voor respectievelijk interne kennisbronnen en externe informatievoorzieners.

Centraal in de taakstelling van een kenniscentrum staat de opbouw van een kennisbank. Dit kan op verschillende manieren gebeuren. In het ene uiterste wordt de kennis centraal opgeslagen in een goed gestructureerde database, waarvan toegang, structuur, plaatsing, indicering, versheid en gebruik worden gemanaged door het kenniscentrum. In het andere uiterste wordt nieuwe kennis slechts gemeld



Figuur 2. Kenniscentrum: positie in de organisatie



Figuur 3. Kenniscentrum: rollen/verantwoordelijkheden

ALLES VIA HET INTRANET

Bij een grote IT-specialist in Utrecht is het kennisdelen voornamelijk geconcentreerd rond het intranet. Medewerkers kunnen zelf kennis toevoegen aan het intranet door bijvoorbeeld documenten aan te bieden via een van de vele thematische discussiefora. Hoe vaker een medewerker zijn kennis ter beschikking stelt en hoe relevanter deze kennis is, des te vaker wordt hij of zij hierop aangesproken, of benaderd voor nieuwe uitdagingen in de lijn van zijn vorige ervaringen. Het kenniscentrum heeft hier slechts een ondersteunende en aanmoedigende rol.

op een centraal meldpunt, waar zij na indicering aansluit op de kennisprofielen en vervolgens traceerbaar is naar de locatie.

Het kenniscentrum kan nu alle onderdelen van de organisatie dagelijks voorzien van relevante informatie afkomstig van interne en externe bronnen, toegesneden op het individuele kennisprofiel. Vanzelfsprekend komen er ad hoc vragen naar het kenniscentrum. Deze behoren zorgvuldig geregistreerd te worden zodat het overzicht van kennisopbouw en -behoefte bijgesteld kan worden. Kenniszoekers kunnen eenvoudig in contact gebracht worden met collega's of afdelingen met vergelijkbare ervaringen. Bovendien kan het verbinden van mensen gebeuren via geautomatiseerde linken met discussiegroepen op het intranet.

Een andere taak van het kenniscentrum is het houden van kennis-audits. In de afgelopen jaren ben ik slechts een paar organisaties tegengekomen waar met een zekere regelmaat informatie-audits gehouden worden. Verantwoordelijk waren veelal de research- en informatieafdeling, het documentatiecentrum of de bedrijfsbibliotheek. Kennis-audits bedienen zich voor een deel van dezelfde routines en gereedschappen. Hoewel recente literatuur over intellectueel kapitaal een goede verbreding van de focus laat zien, zijn de benaderingen nog grotendeels conceptueel. Op het Internet zijn momenteel ruim honderd kennis-audit gerelateerde sites te vinden, waarbij het merendeel zich richt op intellectueel kapitaal. Metingen en ratio's uit de audit kunnen dienst doen als kennis-performance-indicatoren en als input voor het kwaliteits-managementsysteem.

Bij het houden van kennis-audits komt ook de locatie naar boven van 'grijze' literatuur, zoals rapporten, proefschriften, elektronische discussielijsten en andere minder goed ontsloten bronnen. Goed opgeslagen en geïndiceerd kan deze literatuur een aanwinst zijn voor de kennisbank.

VEEL VERANTWOORDING

'Informatiespecialisten zijn bij ons herkenbare mensen die veelal meedraaien met projecten,' vertelt een informatie-manager van een chemisch concern in het centrum van het land. 'We zijn op deze manier het dichtst bij de vraag betrokken. Tegelijkertijd hebben we een optimaal beeld van de kennis die binnen de organisatie wordt opgebouwd. Binnen het team van informatiespecialisten hebben we een speciale registratiediscipline van nieuw verworven kennis binnen de projecten die vervolgens weer aan het managementteam wordt gerapporteerd.'

CENTRAAL OVER GROTE AFSTAND

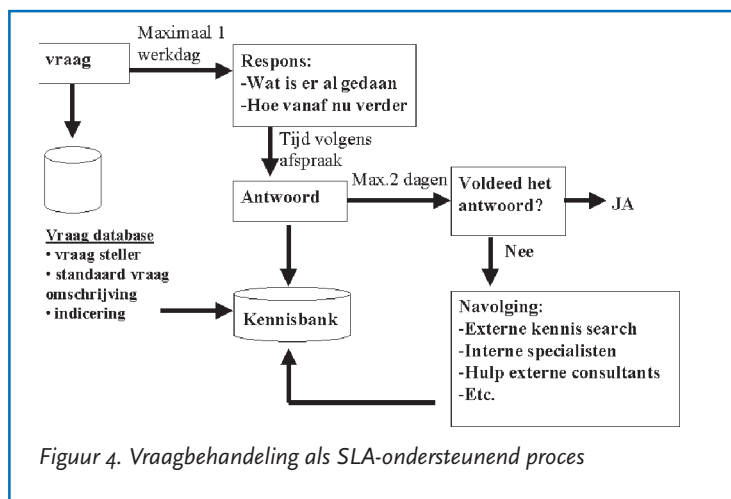
Een voedingsmiddelenfabriek uit het noorden van het land heeft wereldwijd verkoopkantoren. 'Het is een spel van geven en nemen,' aldus een van de senior documentaristen. 'Omdat wij de verkoopkantoren vanuit het hoofdkantoor dagelijks van de meest recente markt-informatie voorzien, zijn zij ook sneller bereid ons te voorzien van rapporten met ervaringen over lokale klanten en markten. Door de hoge kwaliteit en relevantie van onze informatie zijn we steeds beter in staat op afstand verkoopkantoren te voorzien van belangrijke kennis betreffende hun eigen situatie, dit tot verbazing en genoegen van de verkoopleiding aldaar. Volgens onze directie is een deel van de goede band tussen de verkoopkantoren het hoofdkantoor te danken aan ons hoge serviceniveau.'

Grijze literatuur loopt vaak gevaar niet te worden opgenomen in het externe bronnenoverzicht, maar ook niet te worden meegeteld als interne kennisbron.

Een ander probleem in tijden van kennismanagement is dat organisaties veelal zo'n breed spectrum aan activiteiten hebben dat het voeren van een complete literatuurcollectie niet economisch is. Goede ervaringen zijn gemeld door organisaties die gekozen hebben voor een response-opbouw van hun collectie. De collectie reflecteert dan de kennisopbouw uit het verleden, maar wel in combinatie met de mogelijkheid om snel de collectie op kennisbehoeften aan te vullen. De combinatie van vastgelegde ervaringen en relevante literatuur geeft vaak de beste basis voor hergebruik.

Bij het ontwikkelen van een kenniscentrum is het raadzaam de procedures rond de vraagbehandeling uit te bouwen tot een goed doordacht proces (zie figuur 4). Hierbij kan een Service Level Agreement (SLA) worden opgetekend die de ondersteuning van de kennishuishouding en de condities waaronder dit gebeurt beschrijft. Dit niet alleen om de juiste verwachtingen te bewerkstelligen, maar ook om de groei van het gebruik te monitoren en de ontwikkeling van de kennisprofielen te waarborgen. In een typische SLA zitten een aantal voorwaarden, zoals:

- gebruikers moeten hun vragen volledig documenteren;
- het kenniscentrum verplicht zich binnen een bepaalde tijd met een antwoord of een afspraak over vervolgstappen te komen;



Figuur 4. Vraagbehandeling als SLA-ondersteund proces

BIG BROTHER IS HELPING YOU

'Sinds kort werken we bij deze bank volgens een Service Level Agreement. In het begin waren onze vragenstellers verbaasd over de aandacht en nazorg die we aan hen besteedden. Nu merken we dat de relatie met onze klanten beter wordt, en ook dat men de moeite neemt de vragen duidelijker en completer te stellen,' aldus het hoofd van de informatiedienst bij een grote Nederlandse bank.

- zowel de vraag als het antwoord wordt toegevoegd aan de kennisbank.
- Tegelijkertijd geldt natuurlijk ook dat duidelijk moet zijn wat het kenniscentrum níet doet.

De eerste stappen

- Identificeer welke afdeling de rol van kenniscentrum op zich kan nemen. In de meeste gevallen zal dat de professionele bibliotheek blijken te zijn, als daar de laatste jaren tenminste niet te flink in gesneden is.
- Zorg dat het kenniscentrum de juiste status krijgt, vergezeld van voldoende interne PR en managementsupport. Bestudeer de kenniscyclus van de organisatie en bepaal hoe deze te managen en te monitoren is.
- Ontwikkel de kenniskaart van de organisatie in de vorm van een overzicht waarin het Wie, Wat en Waar van de kennisprocessen is weergegeven.
- Ontwerp een vraagbehandelingssysteem en koppel daar een Service Level Agreement aan.

Verderlezen

- Boom, D., Nyst, E. 'De SLA als gebruikersovereenkomst'. In: *Informatie Professional*, no. 12, 1998.
- Burk, C.F., Horton, F.W. *Infomap: A complete guide to discover corporate information resources*. Prentice Hall, 1984.
- Davenport, T.H., Prusak, L. *Working knowledge*. Harvard Business School Press, 1998.
- Edvinsson, L., Malone, M.S. *Intellectual Capital*. Judy Piatkus Publishers, 1997.
- Hedberg, B. et al. *Virtual Organizations and Beyond*. John Wiley & Sons, 1998.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. *The Wisdom of Teams*. Harvard Business School Press, 1993.
- Lawes, A. *Management skills for the information manager*. Asghate Publishing Ltd, 1993.
- Neef, D., et al. *The Economic Impact of Knowledge*. Butterworth Heinemann, 1998.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, 1995.
- Stewart, T.A. 1997. *Intellectual Capital*. Nicholas Brealy Publishing Ltd.
- Tissen, R. et al. *Value Based Knowledge Management*. Longman, 1998.
- Weggeman, M. *Kennismanagement*. Scriptum Management, 1997.

Drs. B. Hendriks (boyd.hendriks@capgemini.nl) is business consultant kennismanagement bij Cap Gemini en redacteur van Informatie Professional.

(advertentie)