

Instrumentarium nodig voor toepassing en verrijking van kennis

RAAMWERK VOOR DE KENNISWERKER

De economische ontwikkeling van Nederland is gericht op het inrichten van een kenniseconomie. De nadruk ligt op de creatie van kennis en de toepassing ervan. Juist het toepassen van kennis creëert de toegevoegde waarde. Randvoorwaarde daarbij is de beschikbaarheid van de nodige informatie op tijd, in de juiste context, relevant, bij de juiste persoon en in de juiste kwantiteit.

Door Bert van der Linde en Willem Dicou

Hoe beter toepasbaar kennis wordt gemaakt, hoe groter de toegevoegde waarde. Kortom: kennisontsluiting. Informatie moet aansluiten op de kennisbehoefte en het persoonlijke kennisniveau van de kenniswerker. Zijn er op dit moment oplossingen op de markt verkrijgbaar waarmee de kenniswerker in staat is om daadwerkelijk zijn taak correct, efficiënt en consistent uit te voeren? Zijn de huidige ICT-middelen daarbij toereikend? En: wie of wat is nu eigenlijk een kenniswerker?

Profiel

De kenniswerker is een productiemedewerker die kennis toepast om zijn werk goed te doen; een 'ambachtsman' die gedefinieerde kennis toepast op een manier die het beste bij de taak/casus past, op basis van zijn van inzicht en ervaring en – uiteraard – binnen zekere kaders. De kenniswerker is dus geen 'lopende-band medewerker' die routinematig de processtappen volgt en uitsluitend volledig voorgedefinieerde taken verricht. Deze kenniswerker wil gemakkelijke toegang tot de relevante kennis en ondersteuning, op zijn eigen denken en werkniveau en zijn ervaring. Hij wil vrijheid van handelen binnen kaders, ofwel het beargumenteerd afwijken van de regels. Routinematige activiteiten moeten zo veel mogelijk zijn geautomatiseerd.

Dit profiel en deze behoefte van de kenniswerker stellen aparte eisen aan de wijze van opslag, structurering en het beschikbaar stellen van informatie. Komen de huidige, traditionele,

informatiesystemen aan deze vereisten tegemoet? De huidige ondersteuning op de kenniswerkplek bestaat veelal uit applicaties die proceduregewijs zijn ingericht met een vaste, rigide oriëntatie op rollen, volgorde en termijnen. Bovendien zijn deze applicaties veelal data-georiënteerd en niet gericht op het vastleggen van de gemaakte overwegingen en de daarbij toegepaste regels. De bij de uitvoering van de taken benodigde kennis is in de meeste gevallen opgeslagen in aparte, zogeheten kennisbanken die niet meer bieden dan zoekfunctionaliteiten, met als resultaat 'mogelijk bruikbare kennis'.

Kennis is vluchtig

Een ander aspect van eisen aan het beschikbaar stellen van informatie, is dat kennis vluchtig is in een drietal opzichten. Ten eerste is kennis binnen werkprocessen actueel en relevant op slechts bepaalde momenten tijdens het proces en is de voorhanden informatie slechts relevant in een specifieke context en kwantiteit op een bepaald moment. Te weinig is niet goed, maar teveel kan leiden tot verzanding in overvloedig beschikbare informatie. Ten tweede ligt kennis deels besloten in personen en kan dus met een medewerker mee de deur uit lopen. Ten derde is kennis vluchtig doordat de omgeving waarin kennis wordt toegepast verandert. De markt, concurrentiepositie, wet- en regelgeving wijzigen met oplopende frequentie. Hierdoor neemt de dynamiek binnen kennisintensieve werkprocessen toe, ook de complexiteit van die processen neemt evenredig toe.

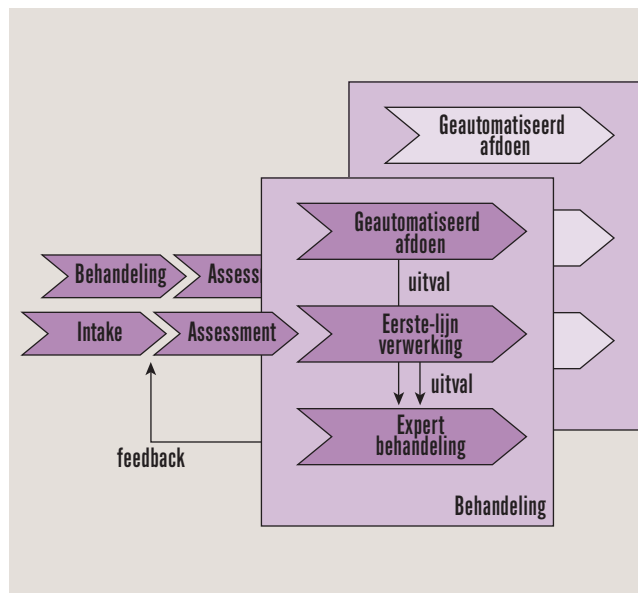
Voor het vermogen van (kennisintensieve) organisaties om hun taken correct en efficiënt uit te voeren is een goede

ondersteuning van de kenniswerker bepalend voor het succes. Om kennis toepasbaar te maken en te houden is het van belang de vluchtigheid van de kennis te beheersen. Hierbij is een viertal aspecten van belang: het borgen van kennis (redactie van content); het beheeren van kennis (redactie van content); het structureren van kennis (afbeelden op de werkelijkheid) en tot slot het ontsluiten van kennis (toepasbaar maken). Het borgen, beheeren en structureren van kennis spelen al vanaf de begintijd van de automatisering. De focus is gericht geweest op gestructureerde gegevens, die gemakkelijk in een categorie te plaatsen zijn en als zelfstandige gegevens een informatiewaarde hebben. Bijvoorbeeld een adres dat bestaat uit een straatnaam, een huisnummer met eventuele toevoeging en een postcode. De informatieve waarde van gestructureerde gegevens is vooraf duidelijk en bekend. Dat geldt ook voor de toepassing ervan in een werkproces. De informatieve waarde van een gestructureerd gegeven is rechtstreeks af te leiden uit een werkproces. Vanuit de optiek van borging van kennis is het dus eenvoudig om de juiste gegevens vast te leggen en te bewaren.

Al snel is binnen de 'automatisering' het inzicht ontstaan, dat hoe hoger de kenniswaarde van een gegeven is, des te moeilijker deze te structureren is. Voorbeelden daarvan zijn een rechercherapport of een risico-analyse. Beide ongestructureerde gegevensbrokken krijgen in een bepaalde context informatieve waarde. Vooraf is moeilijk aan te geven binnen welk werkproces(deel) een gegeven informatieve waarde krijgt tijdens de behandeling van een casus. Dit betekent dat er geen één op één verband is tussen de benodigde informatie in het werkproces en de te borgen kennis. Een andere benadering is nodig voor de borging van deze kennis. Door uit te gaan van het anticiperen op de toekomstige vraag en de locatie van een brongegeven, is een mogelijke toekomstige relevantie binnen één of meerdere werkprocessen van de organisatie te bepalen. Die mogelijk toekomstige relevantie rechtvaardigt de borging, maar laat de toepassing ervan nog in het midden.

Structureren en beheeren

Het structureren en beheeren van kennis valt in twee hoofdmoten uiteen. Enerzijds betreft het het technische beheer van de informatie (de databases en ontsluitingsindexering), anderzijds het toepassingsbeheer (de informatie-inhoud, de actualiteit en de relevantie). De ontsluitingsindexering van ongestructureerde informatie ligt beheer technisch complexer dan die van gestructureerde informatie. De voorhanden informatie is immers onafhankelijk van de toepassing en moet dus benaderbaar zijn vanuit verschillende, niet tevoren bepaalde perspectieven. Daarnaast gelden nog enkele algemene ontsluitingsvariabelen, zoals onafhankelijkheid van (opslag)media, doelgroepen en (bevragings- en transport)kanalen. Dit vraagstuk wordt vandaag de dag voldoende ondersteund door Document Management-



Afbeelding 1: Behandelgang van een casus.

systemen die voorzien in het structureren, indexeren en meta-dateren van ongestructureerde informatie, zodat toegang tot (delen van) die informatie op velerlei manieren mogelijk is.

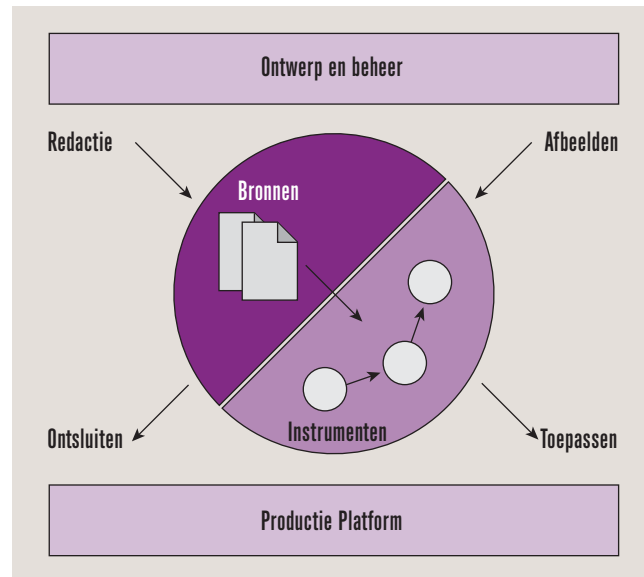
In een kennisintensieve omgeving is de beschikbaarheid van informatie ter verrijking van de aanwezige kennis cruciaal. Niet alleen de eigen verzameling van informatie, maar ook kennis van buitenaf (bijvoorbeeld wet- en regelgeving) en de combinatie van de verschillende informatiebronnen, is van belang. Daarnaast is de toepassing van de juiste kennis op

Het is van belang de vluchtigheid van de kennis te beheersen

het juiste moment cruciaal. Dit vormt de basis waarop het instrumentarium van de kenniswerker moet worden geënt. Dat impliceert dat de aanwezige kennis niet moet worden ontsloten op basis van de beschikbaarheid ervan, maar op basis van de behoefte eraan. Die behoefte wordt bepaald door een aantal factoren: het proces, de activiteit die de kenniswerker uitvoert, de casus waaraan hij werkt en zijn persoonlijke kennis- en ervaringsniveau. Het met elkaar in verband brengen van proces, casus en kennis zorgt ervoor de kenniswerker efficiënt, effectief en verantwoord zijn werk uitvoert.

Case Management

Om grip te hebben op de afhandeling van kennisintensieve zaken zijn procedures en werkinstructies goed om te vormen tot behandelinstrumenten in het kader van Case Management. Daarin is de behandeling van een specifieke casus opgenomen, »



Afbeelding 2: Framework voor de kenniswerker.

zie afbeelding 1. Op hoofdlijnen is de behandeling in drie categorieën op te delen, zoals geautomatiseerde afdoening op basis van beslisregels, behandeling door de eerste lijn, en expert-behandeling. Bij expert-behandeling behandelt een kenniswerker complexe gevallen, mogelijk in afwijking van vooraf opgestelde beslisregels en behandelgangen. Na de intake van een casus bepaalt de kenniswerker de meest efficiënte en effectieve lijn van afhandeling aan de hand van casus-kenmerken. Een casus kan een evolutie doorlopen waarbij de kenniswerker ingrijpt op het moment dat een casus tijdens de behandeling complexer wordt.

Deze driedeling is een integraal onderdeel van de implementatie van de 20/80 regel, waarbij de expertise optimaal wordt benut voor de behandeling van complexe cases. Tevens creëert dit ruimte voor ervaren eerste-lijn medewerkers om naar expertniveau door te groeien. Van belang is dat de toe te passen kennis op de juiste wijze ontsloten wordt voor zowel de eerste-lijn medewerker als voor de expert. Voor de eerste-lijn medewerker moet de benodigde kennis meer instrumenteel worden gemaakt door middel van bijvoorbeeld vraagbomen en navigatiehulpmiddelen, terwijl de expert op een meer analytische en interpreterende wijze van de kennis gebruik zal maken. Ook de hoeveelheid te verstrekken kennis verschilt. De expert krijgt toegang tot bijvoorbeeld de volledige casuïstiek, terwijl de eerste-lijn medewerker voorbeelden krijgt gepresenteerd.

Vereisten aan een raamwerk voor kenniswerkers

De huidige ICT-middelen richten zich vooral op het ondersteunen van werkprocedures en het bewaken van de afhandeling daarvan. Kortom: op het volgen van regels met een focus op te nemen stappen, de uit te vragen gegevens en te behalen termijnen. De hierbij benodigde kennis wordt

veelal separaat ter beschikking gesteld door zoekmachines op de relevante bronnen, zoals wet- en regelgeving, interne beleids- en werkinstructies, procedurebeschrijvingen. Een goed raamwerk voor de kenniswerker vereist echter meer:

- een model voor het afhandelen van cases waarbij procedure en kennis is ontkoppeld, zodat er geen kennis in de afhandelingsvolgorde zit; dit maakt procedures onafhankelijk van wijzigingen in de kennis;

Na de intake van een casus bepaalt de kenniswerker de meest effectieve lijn van afhandeling

- structurering van alle benodigde kennis uit de verschillende bronnen, zodat de relatie tussen verschillende bronnen expliciet wordt gemaakt; dit maakt het mogelijk wijzigingen in bronnen consistent door te voeren;
- een kennis- of domeinmodel waarin de verschillende concepten in het domein zijn gedefinieerd en onderling gerelateerd; dit maakt het mogelijk om te 'redeneren' op begrippen en situaties, waardoor de beschikbare kennis in de context van het gebruik kan worden ontsloten;
- operationalisering van kennis in relatie tot het gebruik ervan; dit maakt het mogelijk kennisinstrumenten, zoals: vraagbomen, rekenmodellen, vergelijkers, navigaties, checklists ter beschikking van de kenniswerker te stellen;
- een rollenmodel; dit maakt het mogelijk verschillende niveaus van kenniswerkers toe te passen;
- een kennisredactieproces; dit maakt het mogelijk om met

behulp van bovenstaande ‘technische’ hulpmiddelen vooraf te bepalen welke kennis op welk moment voor wie relevant is; dit maakt het mogelijk de juistheid en compleetheid van de toegepaste kennis te garanderen, en de efficiency van kenniswerkers te vergroten (niet iedere individuele kenniswerker zoekt in het werkproces de benodigde kennis bij elkaar; dat is vooraf al bepaald). Het kennisredactieproces kent ook een *feedback* mechanisme, waarbij gebruik wordt gemaakt van de daadwerkelijke toepassing van de ontsloten kennis, waardoor verbeteringen in het kennismodel, en waarmee casuïstiek over de uitvoering (welke overwegingen zijn gemaakt, wanneer en om welke redenen is van de regels afgeweken) kunnen worden toegevoegd.

Conclusie

Een raamwerk voor kenniswerkers heeft een andere oriëntatie dan traditionele informatiesystemen. Samengevat: een oriëntatie op basis van casus qua opbouw en voorzien van een instrumentarium voor toepassing en verrijking van kennis in de werkomgeving. Het managen van kennis (de content) is losgekoppeld van het gebruik, de processen en de locatie van

de kennisbronnen. Voor het gebruik van de content en onderlinge relaties krijgt de kenniswerker instrumenten aangereikt. Dit is in afbeelding 2 weergegeven.

Het productieplatform bevat een aantal technische componenten die nodig zijn om koppelingen met (externe) bronnen te onderhouden en de kennisinstrumenten ter beschikking te stellen: de Content Engine. Daarnaast is een deel nodig om de processen en de cases te beheersen, de Case Management Engine. Onderdeel van het raamwerk is een elektronisch casus-dossier. In dat dossier zijn de voor de casus relevante gegevens (basisdata, toegepaste overwegingen en proceshistorie) en de in het proces gegenereerde documenten (correspondentie, beschikkingen) opgeslagen. Een voorbeeld van een hierboven beschreven raamwerk voor kenniswerkers treft u aan bij Be Value onder de naam Be Informed (www.be-value.nl).

Bert van der Linde en Willem Dicou

Bert van der Linde (bvanderlinde@be-value.nl) is consultant ketenintegratie en businessprocessen bij Be Value. Willem Dicou (wdicou@be-value.nl) is Innovatie Manager bij Be Value.

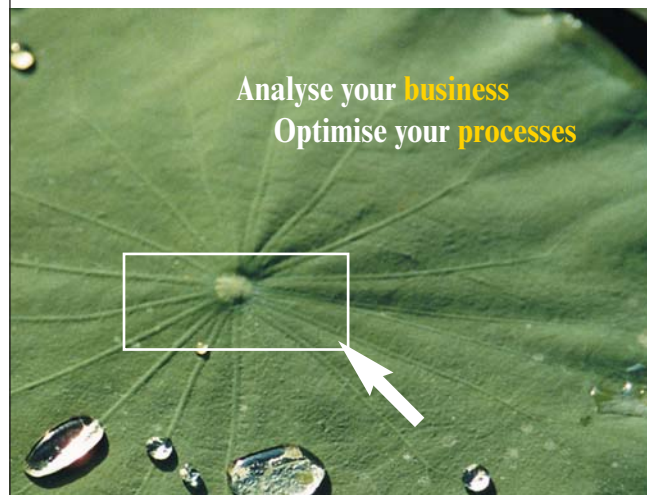
Label voor kwaliteit Vervolg van pagina 37

De communicatie-gap wordt minder groot doordat de dienstverlening helder is en is afgestemd op het aanbod. Daardoor is de kans kleiner dat tijdens de dienstverlening problemen ontstaan. Als er toch problemen ontstaan kan een geschillenregeling deëscalieren. De ingezette middelen hebben daarom een preventieve en reactieve werking. Tenslotte; de realiteits-gap wordt minder groot doordat klanten door het bieden van volledige informatie een reëler beeld hebben van wat ze hebben gekocht, wat het kost en wat de voorwaarden zijn.

Ben ten Dam, Karel Wiessing en Rob van Ingen

Drs. Ben ten Dam is kwaliteitsmanagement-adviseur bij Verdonck, Klooster & Associates, Ing. Karel Wiessing is directeur-eigenaar van Wiessing Advies, en Dr. Rob van Ingen MBA is senior organisatieadviseur bij Verdonck, Klooster & Associates. Bij Stichting Ict op School hebben zij als projectleider, adviseur respectievelijk programmamanager meegewerkt aan de ontwikkeling van de kwaliteitsregeling internetdiensten voor het onderwijs.

Making Your Customer Processes Outstanding



Gratis workshops Processimulatie met ProVision:

-België: dinsdag 8 november 2005

-Nederland: donderdag 10 november 2005

Geïnteresseerd?

Schrijf in via www.processcompetence.com

