

De kennisinfrastructuur als basis voor kennistoepassingen

KENNIS GEBORGD OF OPGEBORGEN

Veel organisaties zetten kennismanagement in om de kennis binnen hun organisatie te borgen. Daarbij is het doel te garanderen dat alle betrokkenen binnen de organisatie de juiste kennis op een juiste manier toepassen in hun dagelijks werk. In veel van de kennismanagement-initiatieven staat daarom het vastleggen van kennis en ervaringen centraal.

Jeroen van Grondelle en Willem Dicou

Voorbeelden zijn intranet-applicaties en expertsessies waarin professionals ervaringen delen. In de praktijk blijkt echter vaak dat deze oplossingen een aantal beperkingen kennen. De nadruk ligt meestal op ervaringen uit de praktijk en de relatie tot bedrijfsvoeringkeuzen en bedrijfsdoelstellingen is moeilijk te leggen. Ook voor het vastleggen van de gevolgen van wijzigende externe wet- en regelgeving is een ervaringsgedreven aanpak niet altijd geschikt. Tenslotte staat de vorm van aanbieden van kennis vaak ver af van de eigenlijke toepassing van kennis. Hoewel naslagwerken nuttig zijn voor medewerkers met een actieve vraag, zijn ze een slecht middel om veranderende omstandigheden te communiceren.

Borgen

Om kennis werkelijk te borgen is een kennisinfrastructuur nodig, waarin alle voor kennistoepassing relevante processen een plaats krijgen: het expliciet maken en vastleggen van de relevante kennis uit verschillende bronnen, het onderhouden en actualiseren van die kennis en het in toepasbare vorm aanbieden van die kennis binnen het primaire proces en daarvoor gebruikte applicaties.

Alleen zo ontstaat grip op kennistoepassing. De ervaringen van gebruikers vormen een cruciale *feedback loop* van uitvoering naar redactie, terwijl ook andere aspecten van kennistoepassing geborgd zijn.

Kennis wordt in de huidige kenniseconomie steeds vaker gezien als een belangrijke productiefactor. Vrijwel alle organisaties ontplooiën in meer of mindere mate initiatieven om kennis vast te leggen en toegankelijk te maken voor hun medewerkers, hun klanten en hun toeleveranciers door publicatie via zogenoemde kennisbanken. Meer dan één kennisbank is in een organisatie eerder regel dan uitzondering. Kennis is op verschillende plaatsen opgeslagen, vaak gerelateerd aan een specifieke doelgroep, of een publicatiekanaal. Het callcenter heeft zijn eigen kennisbank, naast die van de beleidsafdeling. De internet-informatie wordt via een apart Content Management Systeem (CMS) onderhouden en gepubliceerd, naast de handboeken en procedures die in een eigen File of Document Management Systeem worden onderhouden. Met als gevolg dat veel dezelfde, soortgelijke en verwante informatie ongecontroleerd door de organisatie is verspreid, en de verantwoordelijkheid voor de juistheid en compleetheid ervan is verdeeld. De samenhang in deze kennisproliferatie ontbreekt, evenals een proces om wijzigingen consistent en gecontroleerd door te voeren. Een ander probleem is dat de beschikbare kennis veelal is opgeslagen vanuit de optiek van kenniscreator, de auteur van die kennis. Zelden wordt gekeken vanuit het nuttige gebruik van kennis in relatie tot de handelingen die een kennisgebruiker verricht en vrijwel nooit wordt kennis daadwerkelijk productief gemaakt in de processen die een kennisgebruiker uitvoert. Niet succesvolle kennismanagement-initiatieven in het recente verleden zijn veelal te wijten een combinatie van





Afbeelding 1: De feedback loop in kennismanagement.

de focus op kenniscreatie in plaats van op kennisgebruik en het beleggen van de verantwoordelijkheid voor het kennisbeheer bij een staffunctionaris – de kennismanager – in plaats van bij verantwoordelijken in de lijn. Beide aspecten – de focus op het nuttig gebruik van kennis en het op de juiste plek beleggen van de verantwoordelijkheden – zijn gebaat bij een integrale aanpak: de organisatiebrede kennisinfrastructuur.

Focus op kennisgebruik

Nadenken over de kennisbehoefte van de kennisgebruikers van een organisatie, of dat nu medewerkers, management, klanten, of toeleveranciers zijn, houdt in dat we ons moeten verdiepen in de processen die de kennisgebruikers uitvoeren en de kennisintensieve handelingen die ze daarbij plegen. Daaruit zal blijken dat de verschillende kennisgebruikers uiteindelijk gebruik maken van dezelfde set van kennis, maar die kennis op verschillende manieren toepassen. Een medewerker van het callcenter wil over een bepaald onderwerp informatie hebben die kort en bondig is, en ontdaan van alle ballast, met als doel het telefoongesprek zo efficiënt mogelijk af te handelen. Een juridisch medewerker daarentegen wil over hetzelfde onderwerp juist zo veel mogelijk achtergrond zoals wettelijke grondslagen, jurisprudentie en wetenschappelijke artikelen tot zijn beschikking hebben, om alle mogelijke aspecten van de zaak die hij behandelt mee te kunnen laten wegen in zijn betoog. Een ander voorbeeld: een belastingbetaler wil op eenvoudige wijze kunnen uitrekenen hoeveel belasting hij moet betalen of terugkrijgt, terwijl een belastingadviseur wil weten wat de belastingregels zijn en welke casuïstiek er bestaat rond deze regels.

Bij het ondersteunen van kenniswerkers is het van belang ervoor te zorgen dat de kennis binnen het primaire proces wordt aangeboden. Alleen zo bereiken nieuwe of gewijzigde regels het uitvoeringsproces. Wanneer kennis alleen in een naslagvorm wordt aangeboden, zal een gebruiker er alleen gebruik van maken als hij zelf een actieve vraag heeft. Als de gebruiker zich niet bewust is van wijzigende omstandigheden, zullen die hem dus niet bereiken. Om kennisondersteu-

ning in het primaire proces te brengen, moet deze aansluiten bij het taakperspectief van de gebruiker. Kennis over het recht op een voorziening moet worden aangeboden op het moment van beslissen over dat recht, in een vorm die helpt bij het eigenlijke beslissen. Door gebruikers in het aanvraagproces een checklist te laten gebruiken bij het nemen van de beslissing wordt gegarandeerd dat alle relevante overwegingen mee worden genomen.

Andere voorbeelden van instrumentele vormen van kennis aanbieden zijn:

- Navigatie: vanuit verschillende invalshoeken door de beschikbare kennis manoeuvreren, bijvoorbeeld op basis van gebeurtenissen;
- Calculator: berekenen van een kennisfeit op basis van rekenkundige relaties tussen kenniselementen;
- Vraagboom: het destilleren van een kennisfeit uit een aantal kennisvragen;
- Wizard: het destilleren van een kennisfeit uit een sequentie van kennisvragen;
- Classificatie: het destilleren van een kennissituatie op basis van een aantal kennisfeiten;
- Zoeken: het vinden van (alle) beschikbare kennis op basis van zoekcriteria, al dan niet via taxonomieën.

Door dit soort instrumentele kennis op te nemen in bijvoorbeeld procesapplicaties is sturing op de kwaliteit van kenniswerk mogelijk. De gestructureerde wijze van kennis toepassen zorgt voor transparantie en consistentie in de gemaakte afwegingen. Daarnaast maakt de gestructureerde

Meer dan één kennisbank is in een organisatie eerder regel dan uitzondering

aard verantwoording achteraf mogelijk, omdat zeer expliciet kan worden vastgelegd welke feiten tot een afweging geleid hebben. Door de instrumenten te actualiseren wordt altijd de juiste, laatste kennis toegepast in het primaire proces.

Authentieke bronnen

Als is bepaald wat de verschillende kennisbehoefte binnen een organisatie zijn, is tevens bepaald wat de omvang van het totale kennisdomein is en welke verschijningsvormen nodig zijn. Een kennisdomein bestaat uit verschillende kenniselementen (waar gaat het over) en de verschijningsvormen worden gerepresenteerd door kennisinstrumenten. Voor elk kenniselement moet de authentieke bron worden bepaald. Met authentieke bron wordt bedoeld wie binnen de organisatie verantwoordelijk is voor welke kennis en wat de

oerschijning van die kennis is. Bijvoorbeeld: binnen een verzekeraar is de afdeling verzekeringstechniek verantwoordelijk voor het opstellen van de polisvoorwaarden, terwijl in het gebruik ervan verschillende varianten (proliferaties) zullen bestaan, zoals:

- Het polisblad waarin de voorwaarden voor het verzekeringsproduct in juridisch correcte vorm worden gepubliceerd;
- De brochure waarin op populaire wijze de voordelen van het product worden uitgelegd, aangevuld met voorbeelden;
- De acceptatievraagboom, waarmee een acceptant of de klant zelf kan bepalen of en op welke voorwaarden de klant in aanmerking komt voor het product;
- De premiecalculator waarmee een acceptant of de klant zelf kan uitrekenen hoe hoog de premie is;
- De lijst met meest gestelde vragen over het product voor het callcenter en voor het internet.

Het is van cruciaal belang dat al deze verschillende varianten onderling consistent worden gehouden. Wanneer er iets wijzigt in de voorwaarden zal ook moeten worden gekeken of de brochure, de acceptatieregels, de premieberekening en de meest gestelde vragen hierop moeten worden aangepast. En het geheel zal op gecontroleerde wijze (hetzelfde ingangsmoment) moeten worden gepubliceerd. Waarschijnlijk zullen niet alle verschijningsvormen van een kenniselement door één en dezelfde persoon worden gemaakt. De juridisch medewerker of actuaaris van de afdeling verzekeringstechniek zal de polisvoorwaarden opstellen, terwijl de brochuretekst waarschijnlijk door een marketingmedewerker wordt opgesteld, de acceptatievraagboom en de premiecalculator door een businessanalist, en de meest gestelde vragen door een medewerker van klantenservice. Dit vraagt om een gecontroleerde aanpak en een gedefinieerd proces. We noemen dat het kennisredactieproces, waarin is geregeld hoe kennis wordt beheerd en welke rollen op welk moment in dat proces aan de kennis bijdragen.

Het kennisredactieproces

Het kennisredactieproces zorgt ervoor dat de kennis van een organisatie ordentelijk wordt beheerd. In dit proces is vastgelegd welke stappen moeten worden ondernomen bij het creëren, wijzigen en publiceren van kenniselementen en welke rollen daarbij zijn betrokken, zoals auteur, reviewer, en (eind)redacteur. Elke wijziging in een bron zorgt ervoor dat het redactieproces wordt gestart. Zo'n wijziging kan variëren van het toevoegen van nieuwe kenniselementen, het fundamenteel wijzigen van kenniselementen als gevolg van veranderende wet- of regelgeving, tot het simpelweg aanpassen van een stukje website-tekst. De (eind)redacteur bepaalt aan de hand van zo'n wijziging welke kenniselementen aanpassing behoeven, of tenminste moeten worden beoordeeld op de effecten van de wijziging. Hij zet daartoe werkopdrachten uit

naar de andere betrokken rollen en voert controle uit op de voortgang daarvan. Dat kan zijn door deadlines aan de opdrachten toe te kennen, of door herinneringen te versturen als de opdrachten niet binnen een bepaalde tijd worden uitgevoerd. Afhankelijk van hoe verantwoordelijkheden binnen een organisatie zijn belegd kunnen reviewers en beoordelaars van kenniswijzigingen in het redactieproces worden opgenomen. Zodra een kenniswijziging compleet en

Door instrumenten te actualiseren wordt altijd de laatste kennis toegepast in het primaire proces

consistent is uitgevoerd kan hij worden gepubliceerd. Daartoe is het noodzakelijk dat kenniselementen worden voorzien van een effectueringsdatum en een geldigheid. Verschillende versies van kenniselementen kunnen ook naast elkaar bestaan. Denk daarbij aan veranderende wetgeving, waarbij casussen volgens de op het moment van ontstaan geldende wetgeving moeten worden afgehandeld.

Conclusie

Kennis speelt een steeds belangrijker rol bij zowel de overheid als in het bedrijfsleven. Dat vraagt een serieuze en gedegen aanpak die stoelt op twee cruciale uitgangspunten: de toepassing van kennis en het consistent beheer van kennis. Het implementeren van een Content Management Systeem en het benoemen van een kennismanager is onvoldoende. Kennisborging waarin zowel het gebruiksperspectief als het expliciet maken en onderhouden van de toe te passen kennis is geborgd, vraagt om de inrichting van een kennisinfrastructuur.

Jeroen van Grondelle en Willem Dicou

Jeroen van Grondelle en Willem Dicou zijn respectievelijk productarchitect en directeur productontwikkeling van Be Informed.

Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Datawarehousing, SQL, ETL, Business Intelligence, Relationele databases, modellering en nog veel meer vindt u in het Online-archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op www.businessprocess.nl