

De auteurs:

Ir. Natasja Paulssen (NPaulssen@finance.ordina.nl), internet consultant

Dr. Max Blezer (MBlezer@finance.ordina.nl), consultant

Zij zijn beiden werkzaam bij Ordina Finance

Kennisdelen via Internet

(Gepubliceerd in: KM, vakblad voor kennismangement, nr 1, 2000)

Kennismangement is een groot woord. Kennis zit vooral in hoofden van mensen en voor je managementtechnieken daarop kunt toepassen moet je allereerst in staat zijn om kennis te delen. In het artikel "Kennisdelen als routine" (WGM Kennismangement 7, 1999) bespreken Pronk en Klinkhamer drie hindernissen die in de praktijk genomen moeten worden om kennisdelen tot een routine te maken.

Zij spreken over de ontoegankelijkheid van de informatie in en buiten de organisatie. De informatiehuishouding van veel organisaties is ongestructureerd, informatie raakt zoek en medewerkers zijn niet getraind in het vinden van relevante interne en externe informatie. Verder is er sprake van faalangst en onderschatting van de eigen kennis. Bij veel mensen ontbreekt de vaardigheid en de durf om presentaties en cursussen te geven en daarmee kennis te delen. Tot slot speelt de waan van alledag. Elke dag heeft zijn eigen problemen die moeten worden opgelost en deadlines die moeten worden gehaald. Hierdoor is veelal geen tijd om kennis te delen die niet direct betrekking heeft op het dagelijkse werk.

In het verleden was de enige praktische oplossing voor doorlopende kennisdeling een tijdelijk terugtreden uit het primaire proces en vervolgens het geven van een presentatie of het schrijven van een rapport. De huidige internettechnologie is inmiddels in een ontwikkelingsstadium beland waarin het een goed alternatief is voor de intensieve face-to-face contacten.

Plussen

Internettechnologie is een mix van communicatiemiddelen die onafhankelijk van tijd en plaats kunnen worden ingezet. Dit geeft een ongekennde toegankelijkheid van informatie. Maar de digitalisering van de informatie brengt ook een heel nieuw scala van toepassingen.

Met behulp van internet kun je het publiek bereiken dat geïnteresseerd is in jouw boodschap. De toegang tot de informatie kan geregeld worden via een hiërarchische indeling, favoriete artikelen van personen, geografische indeling, indeling op onderwerp, alfabet of trefwoorden. Of allemaal tegelijk. Afhankelijk van de informatiebehoefte van het moment kan de informatie op een andere manier worden ontsloten en op een andere manier worden gepresenteerd. Met internettechnologie is het technisch gezien eenvoudig om voor verschillende doelgroepen of zelfs personen op Internet verschillende pagina's te maken. De keuze in presentatie kan centraal gemaakt worden waarbij vooraf bepaald wordt wie welke informatie te zien krijgt. Maar de keuze kan ook gemaakt worden door de gebruiker zelf. In dit laatste geval geeft de gebruiker van zichzelf aan of hij vindt dat hij een beginner of gevorderde is.

Internet biedt ook mogelijkheden om de tweede hindernis voor kennisdelen aan te pakken. De gebruiker heeft de keuze om de mate van anonimiteit te bepalen bij het beschikbaar stellen van zijn kennis. Uiteraard is het streven daarbij het bereiken van openheid, zodat de mensen uit eigen wil uit die anonimiteit treden. De mate waarin ze dat doen is zelfs als maat voor het succes van het kennisdelingsproces te gebruiken.

Het meest lastig te doorbreken is de waan van alledag. Internet kan hieraan bijdragen met onafhankelijkheid van tijd en plaats: *any time any place*. Gegeven dat de medewerkers een gedeelte van hun eigen tijd besteden aan kennisdeling maakt deze eigenschap dat de mensen niet meer gebonden hoeven zijn aan hun werkplek op kantoor en dus ook 's avonds vanaf thuis hun kennis kunnen delen. Een plek waar ze misschien minder door de waan van alledag worden afgeleid. De kans op mislukking van het delen van kennis door de waan van alledag kan ook worden verminderd door het kennisdelingsproces in te bedden in het primaire proces. Met behulp van internettechnologie is kennisdeling mogelijk vanaf elke werkplek. Daarmee wordt het switchen tussen het primaire proces en het kennisdelen gemakkelijker voor de gebruiker.

Praktische toepassingen

De onbekendheid met het nieuwe internetmedium en zijn eigenschappen maakt echter dat veel managers moeite hebben om effectieve toepassingen ervan te vinden. Enig speuren in de praktijk levert voldoende inspiratie om zelf aan de slag te gaan.

Een kopieermachinefabrikant bijvoorbeeld heeft bij elke machine in het veld een onderhoudsboekje waarin alle reparaties aan die specifieke machine door de monteurs worden opgenomen. Als dit boekje via het web wordt bijgehouden in een kennisbank kunnen monteurs de trucs van elkaar overnemen en hoeft niet iedereen het wiel uit te vinden. In het algemeen kun je zeggen dat een kennisbank via intranet voordelen heeft als er mensen individueel bezig zijn met dezelfde materie, terwijl ze niet op dezelfde plek aan het werk zijn en er dus geen direct contact mogelijk is.

In het web kun je een digitale ideeënbus hangen waarin iedereen anoniem een idee kan aanbieden. Een bijkomend voordeel hiervan is dat er meteen een grote jury aanwezig is om het idee een eerste beoordeling te geven. Zo worden de ideeën die tegenstrijdig zijn met de belangen van anderen vroegtijdig gewijzigd of zelfs afgekeurd door de hele gemeenschap.

Dit idee is een eenvoudig voorbeeld van een virtuele gemeenschap, waarmee wij hier een platform bedoelen voor interactieve communicatie op afstand waarin alle deelnemers een gemeenschappelijke interesse of een gemeenschappelijk doel hebben.

Praktijkvoorbeeld

De business unit Employment Benefits van Interpolis gaat in samenwerking met Rabobank Nederland oplossingen aanbieden voor de ondernemer met personeel via de lokale Rabobanken. Om de bestaande kennis in de organisatie te bundelen is besloten een virtuele gemeenschap in te richten waar deze kennisdeling via het intranet plaats kan vinden. Bij het uitwerken van dit idee van juni 1999 tot en met de implementatie in november 1999 kwam heel wat kijken.

Het was bijvoorbeeld de eerste keer dat het intranet van Interpolis en het extranet van de lokale Rabobanken op deze manier werden gekoppeld. Daarnaast zorgde de aanstaande millenniumwisseling voor harde deadlines: vanaf 1 november waren er geen structurele wijzigingen meer toegestaan op het hele netwerk.

Bij de functionaliteit is rekening gehouden met de integratie in het bestaande werkproces. Bankmedewerkers moeten op hun eigen werkplek vanuit hun eigen werkproces makkelijk kunnen switchen naar het kennisuitwisselingsproces. De kennisuitwisseling kan op verschillende manieren plaatsvinden. Men kan reacties op artikelen plaatsen op de site, men kan via nieuwsgroepen naar aanleiding van stellingen meediscussiëren en men kan via mail persoonlijk reageren. Verder wordt de site als integraal meegenomen in de opleiding Employment Benefits, die vooraf gaat aan het proces op de werkvloer.

Voor de kwaliteit van de content van de site is een hoofdredacteur aangenomen die tevens verantwoordelijk is voor het continu toevoegen van nieuwe artikelen. De afdeling Support discussieert mee. En de afdeling Contactmanagement meet welke vragen er via de site gesteld worden en tipt de hoofdredacteur over onderwerpen waar veel interesse in is.

In een netwerkorganisatie voor kennisdeling gebeurt de navigatie vaak op basis van personen. "Verzuimbeheersing? Daarvoor moet je bij Annet zijn". Deze bestaande navigatievorm is op de site geïmplementeerd in de vorm van visitekaartjes waar ieder individu kan aangeven wat zijn of haar favoriete artikelen op de site zijn en wat zijn interessegebieden zijn middels trefwoorden. Zoekt een gebruiker via trefwoorden, dan vindt hij naast de artikelen ook de personen die het trefwoord als interessegebied hebben opgegeven. Op die manier wordt de site persoonlijker.

Zoveel mogelijk betrokkenen hebben in het ontwikkelproces inspraak gehad. Maar de gebruikers hebben het laatste woord in de pilot die nu volgt.

Ook het Middeleeuwse gildesysteem krijgt middels internettechnologie een nieuw jasje. Het is mogelijk om cursisten de toegang te geven tot de uitwerkingen van soortgelijke opdrachten van de cursisten voor hen. Via e-mail kunnen de nieuwe cursisten dan contact opnemen met hun voorgangers voor nadere uitleg. De oude generatie wordt geconfronteerd met de nieuwe inzichten van de jongeren en blijft zo op de hoogte van de ontwikkelingen.

Al deze voorbeelden zijn ook te realiseren zonder internettechnologie, maar alleen haalbaar en betaalbaar met behulp van webtechnologie. Ze vereisen een integratie van communicatiemiddelen die

eigen is aan het internet. Bovendien is er een hoge mate van flexibiliteit nodig vanwege de vluchtigheid van de informatie. Internettechnologie biedt door de ingebouwde scheiding van informatie en applicatie hierin een uitkomst.

Kritische succesfactoren

Uiteraard zijn er ook bij het gebruik van internet voor kennisdelen een paar kanttekeningen te plaatsen. Het invoeren van een nieuwe technologie kan alleen in een organisatie die deze technologie serieus neemt. Dit betekent dat een organisatie minimaal in de substituutfase moet zitten bij de acceptatie van de technologie (zie kader "technologie acceptatie").

Technologie acceptatie

Ontkenning

In de organisatie wordt de nieuwe technologie afgedaan als een tijdelijke hype. Microsoft en KPN hebben het belang van het Internet lange tijd ontkend. Ze hielden hun eigen net aan en sloten niet aan bij de wereldwijde internetgemeenschap.

Spel

De nieuwe technologie wordt gezien als een leuke gadget, die mensen vooral afhoudt van hun dagelijkse werkzaamheden. Iets soortgelijks kennen we van de telefoon: men is erg huiverig voor het openstellen van buitenlijnen. Voor Internet geldt dit ook: beslissers in organisaties kennen het medium vanuit hun hobby of hun kinderen en zien geen andere toepassingen dan spelletjes.

Substituut

De nieuwe technologie wordt gebruikt ter vervanging van het bestaande. Een goed voorbeeld hiervan zijn de vele nieuwsbrieven die via email en internet worden verspreid.

Verrijking

De geïsoleerde toepassingen van de technologie worden tot een meer uniforme infrastructuur samengevoegd. De bedrijfsvoering verloopt daardoor niet alleen goedkoper maar ook beter. Als voorbeeld kan hier genoemd worden het integreren van email en internetsite tot een online helpdesk. De koelkast die via internet uit zichzelf een bestelling plaats bij de supermarkt, is een meer absurd voorbeeld.

Transformatie

In deze fase verlopen bedrijfsprocessen anders dan voorheen, gericht op een groot rendement. Gebruik makend van de mogelijkheden van de nieuwe technologie verlopen ze in een andere vorm, op andere locaties. Het schoolvoorbeeld is Amazon.com. Zij waren als eerste in staat om het proces van verkopen van boeken op een geheel andere wijze te laten verlopen. Hierbij gaat het niet alleen het bestellen van de boeken via internet, maar ook het doen van suggesties op basis van het profiel dat zij van een klant aanmaken.

Transparant

De technologie is helemaal geïntegreerd in het dagelijks leven. Een goed voorbeeld is de telefoon, je denkt er niet meer bij na. Internet is nog lang niet zo ver. Op dit moment worden pogingen ondernomen om internet helemaal te integreren, middels web-tv. Dergelijke initiatieven zijn tot op heden mislukt.

De snelheid die in de ontwikkeling van de technologie zit en de integratie van de verschillende communicatiemiddelen komt ook terug in de implementatietrajecten. Bij het maken van een internettoepassing moeten vanaf het begin alle verschillende disciplines worden betrokken. Functionele, grafische en technische ontwerpers overleggen vanaf het beginstadium met elkaar, met de opdrachtgever en met de gebruiker.

Conclusie

Internettechnologie is een volwaardig medium voor kennisdeling. De hindernissen die genomen moeten worden om kennisdelen tot een routine te maken zijn aanmerkelijk lager dan bij de traditionele face-to-face methoden voor kennisdeling. Onbekend maakt ongeliefd. En dat is de voornaamste reden waarom het internet nog niet op grote schaal wordt ingezet bij kennisdelen in bedrijfsmatige

omgevingen. Een analyse van de eigenschappen van internettechnologie en de snelheid waarmee de acceptatie van de technologie plaatsvindt laat geen ruimte voor een andere conclusie dan dat de mogelijkheden benut zullen gaan worden. En dat diegenen die er nu mee beginnen daar al zeer binnenkort de vruchten van kunnen plukken.