

13.9-11. Kennismanagement stimuleren en faciliteren met het Kennisportaal

Mevr. drs. R.M. Filius & drs. F.J. Kresin

Inhoud

	Managementsamenvatting	
1	Inleiding	13.9-11.04
2	Het portaal als middelpunt van kennismanagement	13.9-11.04
2.1	Wat is een kennisportaal?	13.9-11.05
2.2	De kennissamenleving	13.9-11.06
2.3	Het systeem perspectief	13.9-11.07
2.4	Het actor perspectief	13.9-11.08
2.5	Functies van het portaal in relatie tot kennismanagement	13.9-11.09
3	Het kennisportaal in een veranderende wereld	13.9-11.10
3.1	Het traditionele portaal	13.9-11.10
3.2	Web 2.0	13.9-11.10
3.3	Social Software	13.9-11.12
4	Haal meer uit het portaal!	13.9-11.13
4.1	Het portaal van nu	13.9-11.14
4.2	Keuzes rond kennisdeling	13.9-11.14
4.3	Veranderen	13.9-11.15
5	Het inrichten van een kennisportaal	13.9-11.16
5.1	Zorg dat bezoekers van het portaal je vinden	13.9-11.17
5.2	Zorg dat bezoekers de informatie en het netwerk gebruiken	13.9-11.17
5.3	Zorg dat bezoekers toetreden tot de community	13.9-11.17
5.4	Zorg dat bezoekers bijdragen leveren	13.9-11.18
5.5	Zorg dat gebruikers blijven komen	13.9-11.18
6	De spelers en hun rollen	13.9-11.19
6.1	De initiatiefnemer	13.9-11.19
6.2	De sponsor	13.9-11.19
6.3	De moderator of beheerder	13.9-11.20
6.4	De gebruiker	13.9-11.20
7	Het portaal van de toekomst	13.9-11.21
8	Epiloog	13.9-11.22
	Literatuur	13.9-11.23
Bijlage 1	Vijf praktijkvoorbeelden in beeld gebracht	13.9-11.25

Auteurs:

Mevr. drs. R. (Renée) Filius en drs. F. (Frank) Kresin zijn werkzaam bij de Digitale Universiteit (DU, <http://www.du.nl>). De DU is een samenwerkingsverband van negen universiteiten en hogescholen. Zij richt zich op het realiseren van onderwijsvernieuwing en het toepassen van ICT bij de participerende instellingen met als focus de transformatie van opleidingen. De auteurs zijn vanuit hun functie als Programmamanager verantwoordelijk voor onder meer de kennisportalen, de kennisnetwerken, het ontwikkelen van digitaal onderwijsmateriaal en het gebruik van technologie en standaarden van E-learning bij de Digitale Universiteit.

Managementsamenvatting

In de literatuur zijn twee benaderingen te vinden van kennismanagement: de systeemgerichte benadering en de actorgerichte benadering. Het traditionele kennisportaal komt voort uit de systeemgerichte benadering van kennismanagement en sluit erbij aan. De organisatie kent een aantal processen rond het omgaan met kennis en informatie (opdoen, borgen, verspreiden, genereren en toepassen) die deels worden ondersteund met een kennisportaal dat in essentie een online database is. Door kennis te eliciteren en vast te leggen in documenten, die vervolgens efficiënt te ontsluiten en daar waar mogelijk 'just in time' toegang toe te geven, wordt de waarde van im- en expliciete kennis voor de organisatie gemaximaliseerd.

De actorgerichte benadering vraagt om een ander portaal. In deze benadering is kennis voortdurend in beweging en speelt kennis zich louter tussen mensen af. Werknemers, studenten en gebruikers en hun individuele behoeften en ambities spelen de hoofdrol. Door hen te helpen om elkaar te vinden en hen vervolgens te ondersteunen bij het communiceren en samenwerken worden zij in staat gesteld het kennisspel beter en met nieuwe middelen te spelen: over de grenzen van afstand en tijd. Door het toepassen van slimme algoritmen kan software helpen bij het vinden van tot dan toe onopgemerkte verbanden, waardoor gebruikers sneller en makkelijker over die informatie beschikken die past bij hun actuele behoeften.

Het kennisportaal van nu moet aansluiten bij beide benaderingen. Enerzijds biedt het portaal middelen om grote hoeveelheden informatie efficiënt te ontsluiten; anderzijds dient het de interactie te faciliteren en kenniscreatie te ondersteunen.

Organisaties worden zich er steeds meer van bewust dat het laten stromen van kennis vooral een sociale activiteit is. De uitdaging zit niet zozeer in meer en betere beheers- en controlesystemen, maar in het creëren van mogelijkheden om interactie plaats te laten vinden. Het gaat om het bieden van ruimte voor communicatie en samenwerking. Een kennisportaal is één van de middelen die een organisatie kan inzetten om dit te bereiken.

Een goed kennisportaal sluit nauw aan bij de organisatiedoelstellingen. De doelgroep weet het portaal te vinden en waardeert het om de informatie die er te vinden is en de toegang tot het netwerk. De processen in de organisatie ondersteunen het gebruik van het portaal en andersom. Een goed portaal slaagt erin om het netwerk van gebruikers duurzaam te activeren en ziet hen als waardevolle ogen en oren. De resultaten van het (kennis)werk worden opgenomen in het portaal, bij voorkeur op een manier die overdraagbaar is naar verschillende contexten. Het portaal wordt als geautoriseerde bron gezien doordat er regelmatige updates plaatsvinden, er geen belangrijke informatie wordt gemist, deelnemers betrouwbaar worden geacht en er een adequate procedure is voor het lidmaatschap.

Ten aanzien van kennisportalen zijn er verschillende 'spelers' te onderscheiden, die elk hun eigen rol hebben. Dit zijn de initiatiefnemer, de sponsor, de moderator of beheerder en de gebruiker.

In de toekomst zal het kennisportaal fungeren als een persoonlijk leercentrum, waar de gebruiker informatie van de organisatie hergebruikt, ordent en uitbreidt, alles naar eigen behoefte en interesse. Organisaties zullen het gebruik van kennisportalen steeds meer faciliteren en stimuleren, omdat dit voor hen waardevolle informatie oplevert waar via andere kanalen niet of moeilijker over te beschikken is.

De organisatie kan het effectief benutten van een kennisportaal stimuleren door te zorgen dat bezoekers:

- het portaal vinden;
- de informatie en het netwerk gebruiken;
- toetreden tot de community;
- bijdragen leveren;
- blijven komen.

In dit hoofdstuk worden daartoe allerlei tips gegeven. Het effect van kennisportalen wordt vooral versterkt door het organiseren van een mix van onderling op elkaar afgestemde middelen.

1 Inleiding

Op dit moment wordt gebruikgemaakt van verschillende soorten kennisportalen, zowel in het bedrijfsleven als bij het Hoger Onderwijs. In dit artikel pleiten we voor het gebruik van het kennisportaal als middel voor kennismanagement. In een wereld waarin informatie digitaal is opgeslagen en informatie-overdracht voornamelijk via computers plaatsvindt, biedt het kennisportaal een interessante kans om het kennismanagement te ondersteunen. Dit vraagt om een expliciete visie op kennismanagement.

Goed gebruik van het kennisportaal kan van strategisch belang zijn voor een organisatie in de kennissamenleving. In dit artikel bespreken we twee benaderingen van kennismanagement: de systeemgerichte en de actorgerichte benadering. Terwijl de techniek tot voor kort slechts de systeembenadering kon faciliteren, is het met de komst van Web 2.0 en Social Software mogelijk om ook de tweede benadering te ondersteunen. Dat vraagt om een herbezinning op de manier waarop de organisatie met kennis omgaat en de processen die daarbij een rol spelen. In dit artikel gaan we na op welke wijze organisaties de mogelijkheden op het gebied van kennisportalen benutten en welke kansen er liggen. We bespreken vijf kennisportalen uit verschillende sectoren en leiden daaruit tips en trucs af ten aanzien van de verschillende fasen en rollen die het inrichten van een portaal met zich meebrengt.

2 Het portaal als middelpunt van kennismanagement

Deze paragraaf start met een definitie van het begrip kennisportaal. Vervolgens lichten we de rol van kennis in de kennissamenleving toe, omdat we van

mening zijn dat kennisportalen daar een stimulerende en faciliterende rol in kunnen spelen. Daarna worden twee verschillende perspectieven geïntroduceerd waarmee naar een kennisportaal wordt gekeken.

2.1 WAT IS EEN KENNISPORTAAL?

Vijftien jaar geleden kenden veel organisaties ze nog nauwelijks, laat staan dat ze er gebruik van maakten. Inmiddels hebben veel organisaties er één: een kennisportaal op internet. Kennisportaal is afgeleid van het Engelse 'portal', dat toegangspoort of ingang betekent. Het woord is in het Nederlands overgenomen in de betekenis 'webtoegang, website die bedoeld is als startpunt bij het surfen op Internet en die, naast doorklikmogelijkheden naar andere sites, vaak ook nieuws, het weerbericht, de beurskoersen e.d. bevat' (Kramers Woordenboek (2002)).

Zowel in de literatuur als op internet bestaan verschillende definities, die vaak gebaseerd zijn op ICT of organisatiekundige principes. Zo is een kennisportaal volgens Pijpers (2004) een op webtechnologie gebaseerde persoonlijke en geïntegreerde toegang tot informatie en toepassingen voor iedereen die betrokken is bij de organisatie, inclusief partners, klanten en leveranciers. Volgens de Wikipedia (2006) is een portaal een website met enkele specifieke kenmerken die ervoor zorgen dat de site geschikt is om als startpagina voor een bepaalde groep gebruikers ingesteld te worden. Een portaal komt voor in de vorm van intranet voor het personeel, extranet voor partners, klanten en leveranciers, en ten slotte als internetportaal voor het brede publiek. Een meer technische benadering is te vinden in Keller (2004). Hij beschouwt het portaal als een systeem dat informatie uit verschillende applicaties integreert en toegankelijk maakt op een manier die toegespitst is op het specifieke individu.

De hier gepresenteerde definities leggen de nadruk op het ontsluiten van informatie uit verschillende bronnen voor een individuele gebruiker. Wij kiezen ervoor om een bredere definitie te hanteren:

Kennisportalen zijn sites op internet die door een organisatie geplaatst zijn om informatie uit verschillende bronnen te ontsluiten, samenwerking mogelijk te maken en onderlinge communicatie te faciliteren.

Een kennisportaal faciliteert kenniswerkers meer en beter naarmate het erin slaagt meer verschillende processen op het gebied van kennismanagement te ondersteunen. De processen die een rol spelen zijn het opdoen, borgen, verspreiden, genereren en toepassen van kennis en het verleiden, stimuleren en inspireren van competentieontwikkeling die nodig zijn voor de verbetering en vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten.

In het algemeen hebben kennisportalen één of meer van de volgende functies:

Verstrekken van informatie

Denk daarbij aan verslagen van bijeenkomsten, good, best en worst practices, rapporten en beleidsstukken, het laatste nieuws, links en recensies. Het portaal

ondersteunt functies als het maken en redigeren van bijdragen, versiebeheer, zoeken, al dan niet automatische categorisatie aan de hand van trefwoorden en thema's, verschillende rollen met verschillende rechten, attenderingsmechanismen en annotatiemogelijkheden.

Faciliteren van samenwerking

Het portaal ondersteunt het aanmaken van groepen en subgroepen, het samen opstellen en bewerken van documenten, gebruik van een digitaal whiteboard, een overzicht van de online aanwezige deelnemers, terugvinden van de wijzigingen gemaakt door verschillende deelnemers.

Faciliteren van communicatie

Het portaal ondersteunt middelen als e-mail, distributielijsten, discussiefora, een prikboard en instant messaging (chatten, Voice-over-IP). Het portaal sluit daarbij vaak aan bij de tools die de gebruikers al bezitten en geeft daar op een eenvoudige manier toegang toe.

Een centrale rol is traditioneel weggelegd voor de organisatie die het kennisportaal inricht en keuzes maakt over de informatie, de faciliteiten en de processen die een rol spelen. De werknemer, student of gebruiker kiest of hij het portaal gebruikt, of niet, maar is verder afhankelijk van de aanbieder. Dat begint te veranderen.

2.2 DE KENNISSAMENLEVING

Kennis wordt beschouwd als een stuwende factor in de economie en het sociale leven. Algemeen wordt gesteld dat wij in een kennissamenleving leven (Wichard, 2002). De uitwisseling van kennis is cruciaal voor het succes en de continuïteit van organisaties in een kennissamenleving. We definiëren kennis als het vermogen om een bepaalde taak uit te voeren, omdat je gegevens van (externe) bronnen weet te verbinden met eigen informatie en ervaringen. Daarbij wordt kennis een persoonlijke capaciteit die het gevolg is van informatie, ervaring, vaardigheden en attitudes waarover je op een bepaald ogenblik beschikt (Wijnands, 2004). We zijn van mening dat kennisportalen een stimulerende en faciliterende rol kunnen spelen voor de kenniswerker en de kennisorganisaties.

Om succesvol te zijn in een kennissamenleving is het noodzakelijk om effectief en efficiënt gebruik te maken van kennis. Drucker (1969) introduceerde daarom de termen 'kennismanagement' en 'kennisproductiviteit'. Over de wijze waarop kennismanagement moet plaatsvinden, bestaan verschillende visies. Tennekes (1995) beschrijft in navolging van Weber (1956) twee perspectieven op organisaties en leren: het systeem perspectief en het actor perspectief. Iemand die de organisatie bekijkt vanuit het systeem perspectief beschouwt de organisatie als een (zelfregulerend) systeem met input, conversie en output en allerlei feedbackmechanismen. Iemand die de organisatie vanuit het actor perspectief bekijkt beschrijft de rol van de participanten van die organisatie. Beide perspectieven kunnen niet zonder elkaar, ze veronderstellen elkaar. In beide

gevallen wordt naar de organisatie gekeken, maar op een verschillende manier.

In dit hoofdstuk bekijken we kennismanagement vanuit beide perspectieven, en vervolgens bepalen we op welke manieren het kennisportaal een bijdrage aan kennismanagement kan leveren.

2.3 HET SYSTEEMPERSPECTIEF

Vanuit het systeemperspectief wordt er vaak gesproken over verschillende fasen, aandachtsgebieden of deelprocessen. Kennis wordt hier gedefinieerd als 'Wat de mensen weten en wat ze kunnen toepassen. Dit wordt gevormd door de beschrijvingen, concepten, hypothesen, omschrijvingen, principes, procedures, theorieën, verklaringen en voorspellingen die we met een redelijke mate van zekerheid waar of nuttig weten. Bovendien is kennis cultureel bepaald: of iets als kennis wordt beschouwd én wat de waarde ervan is, verschilt per cultuur' (Wikipedia, 2006).

Het startpunt ligt vaak bij de instroom van kennis in de organisatie en het proces eindigt bij de uitstroom van de kennis, bijvoorbeeld door het toepassen van kennis op nieuwe producten. Filius (1997) vergelijkt de indelingen van een viertal auteurs met elkaar en komt op basis daarvan tot vijf processen: opdoen, borgen, verspreiden, genereren en toepassen van kennis. We gaan er in dit hoofdstuk van uit dat kennismanagement draait om – niet noodzakelijk chronologische – processen waarin kennis wordt opgedaan, geborgd, verspreid, gecreëerd en/of toegepast (Filius en De Jong, 1998). Elk van deze processen moet in voldoende mate gefaciliteerd en gestimuleerd worden als een organisatie effectief wil functioneren. In paragraaf 2.4 en 2.5 gaan we na op welke wijze kennisportalen bijdragen aan deze processen.

Opdoen

Onder het opdoen van kennis wordt verstaan: het opnemen van nieuwe kennis binnen de organisatie. Het gaat hier dus om kennis vanuit de omgeving van de organisatie, niet om kennis die al in de organisatie bestond. Voorbeelden van activiteiten van organisaties om kennis op te doen zijn het participeren in een extern professioneel netwerk, het volgen van opleidingen, trainingen en seminars, marktonderzoek, acquisitieactiviteiten, concurrentieanalyse, specifieke wervingsactiviteiten, inhuur van externe deskundigheden en samenwerking met externe partijen.

Borgen

Onder het borgen van kennis wordt verstaan: het expliciteren, vastleggen en toegankelijk maken van kennis, opdat deze kennis desgewenst door andere mensen opgedaan kan worden op een willekeurig moment en een vrij willekeurige plaats. Voorbeelden zijn het opzetten van systemen waarin per persoon de kennisgebieden te vinden zijn, het opslaan van documenten en instrumenten, het organiseren van evaluaties en audits en het opzetten van Projectinformatiesystemen.

Verspreiden

Onder het verspreiden van kennis wordt verstaan: het overbrengen of uitwisselen van kennis binnen de organisatie. Voorbeelden van activiteiten zijn kennisuitwisselingsbijeenkomsten, het uitwisselen van best practices, intercollegiale toetsing, mentorschap en samenwerken aan opdrachten.

Genereren

Onder het genereren van kennis wordt verstaan: het ontwikkelen van nieuwe kennis binnen een organisatie met behulp van bestaande kennis. Voorbeelden zijn: scenarioleren, simulaties, leergroepen, zelfbeoordelingen, onderzoek en het schrijven van publicaties.

Toepassen

Onder het toepassen van kennis wordt verstaan: het exploiteren of benutten van kennis die de organisatie opgedaan of gegenereerd heeft. Concreet betekent dit verbetering van producten of dienstverlening door bijvoorbeeld feedback van klanten, marktonderzoek, reflecteren op eigen werk of een concurrentieanalyse.

2.4 HET ACTORPERSPECTIEF

Kennismanagement kan ook benaderd worden vanuit het perspectief van de participant: de kenniswerker. Kennis wordt in de actorbenadering gedefinieerd als: informatie die een plaats heeft gekregen in het referentiekader van de gebruiker en een geheel van inzichten, ervaringen, overtuigingen en visies geworden is (Filius, 1997). In deze benadering is kennis voortdurend in beweging en speelt kennis zich louter tussen mensen af.

Kennis is een persoonlijke bekwaamheid die je niet kunt overdragen, maar wel kunt ontwikkelen. Deze kennis is niet te managen in de zin van doelgericht plannen, systematisch inrichten, sturen, budgetteren en controleren (Keursten, 2000). Een bekwaamheid kun je niet afkijken of overgedragen krijgen. Om persoonlijke bekwaamheid te ontwikkelen moet iedereen 'zelf het wiel uitvinden', zijn eigen kennis construeren, een individuele verbinding leggen tussen de ervaringen en informatie van anderen en het bestaande eigen kunnen en weten. Motivatie en nieuwsgierigheid spelen in dit verband een grotere rol dan de formele strategie van een organisatie.

Kessels en Gordijn (2005) maken in dit kader onderscheid tussen 'eerstehands' en 'tweedehands' kennis. Met eerstehands kennis wordt bedoeld kennis 'uit eigen ondervinding' en met tweedehands kennis: 'van horen zeggen'. Het opdoen van eerstehands kennis kost vaak meer moeite, maar is dieper geworteld in het brein van de persoon. Iets wat je uit eigen ondervinding hebt geleerd, blijft je langer bij dan iets wat je in de krant hebt gelezen.

Keursten (2000) vermoedt dat het werken vanuit persoonlijke drijfveren, afiniteiten en ambities meer oplevert dan het starten vanuit organisatiekaders. Vormen van zelforganisatie en netwerken passen hierbij.

Kessels (1996) spreekt in dit verband over het *corporate curriculum*, dat gezien moet worden als een rijk landschap waarin medewerkers en teams hun weg vinden en kennis kunnen construeren. Volgens Keursten wordt het individu

naast vormgever van het werk- en leerproces ook vormgever van doelen en ambities die nagestreefd worden. Dit is een vorm van zelforganisatie, waarin samenwerkingsverbanden ontstaan op basis van wederzijdse aantrekkingskracht. Netwerken maken in deze benadering een centraal bestanddeel van elke organisatie uit.

2.5 FUNCTIES VAN HET PORTAAL IN RELATIE TOT KENNISMANAGEMENT

Op basis van de beide perspectieven op kennismanagement is het interessant om opnieuw naar het kennisportaal te kijken. Welke bijdrage kan het kennisportaal leveren aan effectief kennismanagement? Vanuit het systeemspespectief en de bijbehorende processen denken we aan de volgende bijdragen:

Processen	Bijdrage door kennisportaal door bijvoorbeeld:
Opdoen	• Bijdragen plaatsen van medewerkers, externe deskundigen, klanten, concurrenten en leveranciers
Borgen	• Archiveren en ontsluiten van informatie, bijvoorbeeld in de vorm van een naslagwerk, documenten en instrumenten • Gemakkelijk traceerbaar maken van informatie via geavanceerde zoekfuncties en metadata
Verspreiden	• Aanbieden van RSS-feeds • Abonnementen verzorgen op nieuwsbrieven • Organiseren van Communities of Practices
Genereren	• Software bieden waarmee kan worden samengewerkt • Tools bieden die de creativiteit en innovatiekracht stimuleren, zoals mindmapping software en managementgames en -simulaties
Toepassen	• Dienstverlening op maat: zorgen dat de klant direct en uitsluitend die informatie krijgt waar hij om heeft gevraagd • Aanbieden van informatie precies op het moment dat het nodig is: 'just in time'

Vanuit het actorperspectief bezien heeft een kennisportaal de functie om de kenniswerker te ondersteunen bij het grip krijgen op wat hem boeit. Het kennisportaal stimuleert de kenniswerker bij het ontwikkelen van bekwaamheden die hem geschikt maken voor zijn werk en bij het vormgeven van eigen leer- en werkprocessen. Een kennisportaal moet dan een verleider, inspirator en stimulator zijn, die:

- medewerkers helpt om de eigen passie te vinden;
- ruimte biedt om iets met deze passie te doen;
- barrières voor leren en kennis delen wegneemt;
- het verder ontwikkelen van persoonlijke bekwaamheden faciliteert, bijvoorbeeld door het inrichten van een zgn. *corporate curriculum*;
- het creëren, delen en benutten van kennis herkent en waardeert; en
- zelf een bron is van waardevolle kennis.

Concreet kan een kennisportaal dit invullen door het:

- bieden van een overzicht van bronnen van informatie;
- gemakkelijk traceerbaar maken van informatie;
- op laagdrempelige wijze toegang bieden tot experts en personen met soortgelijke interesses;
- faciliteren van samenwerken, zowel online (middels Social Software, zie paragraaf 3.3) als offline (middels fysieke bijeenkomsten).

3 Het kennisportaal in een veranderende wereld

Traditioneel zijn kennisportalen gericht op het bundelen en verspreiden van corporate informatie. We beschrijven in deze paragraaf hoe een dergelijk portaal eruitziet. Technologische ontwikkelingen maken een ander gebruik van het portaal mogelijk en maatschappelijke ontwikkelingen maken de noodzaak daartoe groter. Deze ontwikkelingen komen hier aan de orde.

3.1 HET TRADITIONELE PORTAAL

Traditioneel zijn kennisportalen van organisaties vooral gericht op het verstrekken van informatie aan werknemers, studenten of klanten. Daarbij sluiten zij aan bij de processen borgen en verspreiden van de systeemgerichte benadering. Op de meeste portalen is informatie te vinden over de organisatie, haar medewerkers, haar inhoudelijke drijfveren, en de onderwerpen, producten en/of dienstverlening waar zij zich mee bezighoudt. Daarnaast bieden zij vaak, al dan niet achter een wachtwoord, een kennisbasis met procedures, richtlijnen, sjablonen, jurisprudentie en goede en minder goede praktijken: gestolde en gevalideerde informatie. Ook is er vrijwel altijd sprake van meer of minder geavanceerde zoekmogelijkheden op trefwoord of thema.

Portalen worden ingericht met speciale software: portaalsoftware of content management systemen. Portaalsoftware maakt het mogelijk om grote hoeveelheden informatie uit verschillende bronnen efficiënt te beheren en te ontsluiten. Van oorsprong richtte portaalsoftware zich uitsluitend op het centraal publiceren van informatie die voor de hele organisatie relevant was en beschikbaar moest zijn. Dat bracht een aantal nadelen met zich mee:

- De portaalsoftware was niet geschikt voor content die op ongestructureerde wijze, decentraal en tijdsafhankelijk op het portaal gezet moest kunnen worden.
- De portalen attendeerden de gebruikers slechts op een klein deel van de interessante inhoud die door mensen wordt geproduceerd.
- De aanpak met standaardportalen die op de organisatie moesten worden toegesneden bleek in de praktijk hoge kosten met zich mee te brengen (<http://www.Frankwatching.com>).

3.2 WEB 2.0

Waar tot 2003 de nadruk lag op de systeemgerichte benadering van kennismanagement, wordt nu de nadruk gelegd op de actorgerichte benadering. De veranderingen van de technologie maken dit mogelijk; door ontwikkelingen in de maatschappij wordt dit urgenter.

Het internet en het gebruik ervan veranderen. Dit komt deels door de mensen die internet gebruiken; er komen steeds meer gebruikers die geboren zijn in een tijdperk waarin internet een vanzelfsprekend onderdeel van het leven uitmaakt. We noemen hen de 'digital natives' of de 'Net Generation'. Deze jongeren benaderen werken, leren en spelen op nieuwe manieren. Ze maken zich snel kennis eigen, gebruiken zowel beeld, video als tekst, vanuit verschillende

bronnen tegelijkertijd. Ze leren snel en verwachten directe respons en feedback. Ze verwachten toegang tot allerlei media op het moment dat ze dat willen en communiceren tegelijkertijd constant met vrienden over de hele wereld. Ze zullen net zo gemakkelijk hun eigen media creëren, of downloaden van iemand anders, als een boek of cd aanschaffen (Veen en Jacobs, 2005).

De Net Generation gebruikt internet op een andere wijze dan oudere generaties gewend waren. Al snel participeerden zij in virtuele sociale netwerken, waarvan Friendster (<http://www.friendster.com>) een van de bekendste voorbeelden is. Steeds grotere delen van het World Wide Web gingen bestaan uit communicatienetwerken, die niet meer bedoeld waren om alleen in te lezen, maar ook om in te participeren. Dit is overigens precies zoals het WWW oorspronkelijk bedoeld was, volgens Tim Berners-Lee, de uitvinder van het WWW (Bakker, 2004). Het web zou een afspiegeling moeten worden van de manier waarop we werken, spelen en sociale verbanden aangaan.

Deze ontwikkeling heeft invloed op hoe wij kennis creëren, borgen en uitwisselen. Downes (2005) spreekt in dit kader van het Web 2.0. Web 2.0 is geen technologische maar juist een sociale revolutie. In deze nieuwe versie van het Web staat het faciliteren en stimuleren van deelname door middel van open applicaties en diensten centraal. Met 'open' wordt niet alleen technologisch open bedoeld, maar vooral sociaal open, in de zin dat gebruikers vrij zijn om de informatie zelf te gebruiken en erop voort te bouwen in nieuwe, creatieve contexten. Dit geeft gebruikers meer dan voorheen de mogelijkheid om overal verschillende soorten informatie tot zich te nemen en er mee te experimenteren. Hiermee ontstaat een bijzonder krachtige manier om te leren en om nieuwe kennis te creëren.

'In a nutshell, what was happening was that the Web was shifting from being a medium, in which information was transmitted and consumed, into being a platform, in which content was created, shared, remixed, repurposed, and passed along. And what people were doing with the Web was not merely reading books, listening to the radio or watching TV, but having a conversation, with a vocabulary consisting not just of words but of images, video, multimedia and whatever they could get their hands on. And this became, and looked like, and behaved like, a network.' (Downes, 2005).

In feite ontstaat er zo op spontane wijze een netwerk van Communities of Practice (Bood en Koenders, 2003), meestal zonder duidelijk start- of eindpunt, zonder een vooraf opgegeven groep deelnemers, zonder een vaste begeleider, met groepen deelnemers van wisselende omvang, achtergrond en expertise en gedeelde interesses.

De technologische ontwikkelingen maken het mogelijk voor een gebruiker om sneller en gemakkelijker informatie uit verschillende bronnen tot zich te nemen en erop te reageren door er nieuwe kennis aan toe te voegen. Kenmerkend voor deze tijd is dat kennis van personen niet alleen *in* de hoofden van mensen blijft, maar zich met name beweegt *tussen* mensen: kennis van mensen veroudert in een rap tempo, kennis tussen mensen daarentegen actualiseert snel (Le-

kanne Deprez, 2003). Het kennisportaal kan de kennisuitwisseling tussen mensen stimuleren en faciliteren.

3.3 SOCIAL SOFTWARE

De nieuwe ontwikkelingen, het ontstaan van de Net Generation en van het Web 2.0, veroorzaakten het ontstaan en het steeds veelvuldiger gebruik van Social Software. Social Software maakt interactie mogelijk tussen individuen en groepen (zowel op het moment zelf als uitgesteld), biedt ondersteuning bij het online samenwerken en faciliteert het ontstaan en onderhoud van sociale netwerken (Boyd, 2003).

Het gebruik van Social Software lijkt de nadelen van traditionele portaalsoftware te ondervangen. De momenteel meest gebruikte vormen van Social Software zijn weblogs en wiki's. Veel langer bekend zijn mailinglijsten en Usenet. Social Software bestaat al veertig jaar, maar is pas breder bekend sinds een jaar of tien (Shirky, 2003). We bespreken hier kort de twee vormen die het meeste voorkomen en die een rol kunnen spelen bij het portaal van de (nabije) toekomst. Vervolgens bespreken we RSS-feeds, een technologie die vaak gebruikt wordt door wiki's en weblogs en die faciliteert bij het tot stand brengen van snelle en gemakkelijke informatie-uitwisseling.

Wiki

Een wiki is een online web van gekoppelde webpagina's, waar in principe elke gebruiker het recht heeft, naargelang eigen voorkeur, de rol aan te nemen van lezer of bewerker van het wikiweb (Jansen, 2005). Een wiki wordt gemaakt met een softwareapplicatie waarmee webdocumenten gezamenlijk kunnen worden bewerkt, zonder dat de inhoud door deskundigen moet worden geredigeerd en/of geaccepteerd. Deze toepassing is met een vrij eenvoudig programma te realiseren (Wikipedia, 2006).

Het meest bekende voorbeeld van een wiki is de Wikipedia (<http://www.wikipedia.org>). Voorbeelden van Nederlandse wiki's zijn de Nederlandse versie van de Wikipedia, (<http://www.wikimedia.org/nl-portal>), de Wiki over ICT en onderwijs (<http://www.edublogs.nl/wiki>) en de Tuin Wiki: honderden pagina's met informatie over tuinieren, de moestuin en over exotische planten (<http://www.tuin-wiki.nl/>).

Een wiki kan een geschikt middel zijn om online samen te werken. Mensen kunnen tegelijkertijd aan een zelfde kennisbasis werken terwijl het systeem de individuele wijzigingen bijhoudt, zodat teruggebladerd kan worden in de historie van het bestand. Sommige wiki's zijn voor iedereen toegankelijk zonder dat gebruikers zich eerst moeten registreren, zoals bij veel andere interactieve websites het geval is. Dat maakt een wiki laagdrempelig. Het toevoegen van teksten en pagina's vraagt echter om handigheid die men eerst onder de knie moet krijgen.

Weblog

Een weblog, of blog, is een website die regelmatig bijgewerkt wordt met nieuwe stukjes tekst, entries of posts, die voorzien zijn van een datum en afgebeeld worden in omgekeerde chronologische volgorde, zodat de meest recente bijdrage bovenaan de pagina wordt afgebeeld. Weblogs worden meestal gepubliceerd door individuen en hebben over het algemeen een persoonlijke en informele stijl (Wijnia, 2004). Weblogs bieden hun lezers veelal de mogelijkheid om – al dan niet anoniem – reacties onder de berichten te plaatsen of op een andere manier een reactie achter te laten.

Voorbeelden van weblogs zijn Frankwatching: nieuws en opinie over digitale trends (<http://www.frankwatching.com>), het Veranderblog, over leren, (cultuur)veranderingen en ICT (<http://weblog.leidenuniv.nl/iclon/veranderblog/>) en het weblog zonder haast (<http://www.weblogzonderhaast.nl>).

Bloggen (zoals het schrijven aan weblogs wordt genoemd) kan een goede manier zijn om snel en op een eenvoudige manier grote groepen op verschillende locaties te bereiken.

Wiki's en weblogs kunnen veel van de interessante, waardevolle content in een organisatie 'vangen'. Deze functie wordt nu in veel organisaties ingevuld door een centrale nieuwsredacteur. Hij of zij achtervolgt drukke professionals op zoek naar informatie die op het moment van publiceren en lezen vaak verouderd blijkt te zijn. Wiki's en weblogs onderscheppen de informatie die kenniswerkers enthousiast met elkaar delen over de zaken die op dit moment belangrijk zijn. Ze doen dat effectiever en efficiënter dan een centrale nieuwsredacteur dat kan doen.

RSS-feeds

Weblogs en wiki's zijn onderling vaak met elkaar verbonden door het gebruik van het mechanisme van RSS (*Really Simple Syndication*). Dit is een relatief eenvoudige technologie waarmee bloggers een deel van de inhoud van hun weblog kunnen sturen naar een netwerk van lezers. Lezers geven van te voren aan over welke weblogs zij informatie willen ontvangen en blijven zo op de hoogte zonder zelf steeds het weblog te hoeven checken op aanvullingen of wijzigingen.

RSS-feeds kunnen weer gebruikt worden om de output – niet alleen van wiki's en weblogs maar juist ook van bedrijfstoepassingen – te signaleren/publiceren. Denk aan het volgen van (lijsten van) issues, verkoopprognoses, logistieke processen, enzovoort. RSS kan content uit diverse applicaties op een goedkope en handige manier bij de eindgebruiker bezorgen en ontsluiten (<http://www.Frankwatching.com>).

4 Haal meer uit het portaal!

In deze paragraaf geven we aan welke meerwaarde het heeft om het kennisportaal in te zetten als middel om kennismanagement te faciliteren en stimuleren. Belangrijk is om op de juiste manier en met de juiste argumenten keuzes te maken rond kennisdeling. Deze paragraaf geeft hier handvatten voor.

4.1 HET PORTAAL VAN NU

De komst van Web 2.0 en Social Software maken een ander type kennisportaal mogelijk. Waar traditionele kennisportalen gericht waren op het ontsluiten van grote hoeveelheden informatie uit vaak verschillende bronnen, en aansluiten bij de systeemgerichte benadering van kennismanagement, wordt het nu mogelijk om daarnaast aan te sluiten bij de actorgerichte benadering. Daarin staan de werknemer, student of gebruiker (kenniswerker) en zijn individuele behoeften centraal. Het gaat dan met name om twee zaken:

- De kenniswerker is verantwoordelijk voor de manier waarop hij zijn persoonlijk portaal samenstelt.
- De organisatie blijft verantwoordelijk voor het borgen en verspreiden van kritische informatie.

Daarmee heeft het traditionele kennisportaal zijn langste tijd gehad. Organisaties kunnen hun kennisportaal inzetten als middel om het individu te faciliteren. De student ontvangt via een weblog met RSS-feeds de laatste wijzigingen, de klant wordt automatisch geattendeerd op boeken die passen bij het onderwerp waar hij in geïnteresseerd is, muzikliefhebbers kunnen muziek per nummer kopen in plaats van de hele cd. Om de juiste gebruikers op de juiste manier aan te spreken, moet het kennisportaal zich richten op het niveau en de behoeften van haar gebruikers. Ook blijkt het belangrijk te zijn om het kennisportaal in te zetten in een mix van virtuele en fysieke tools om het proces van kennismanagement te ondersteunen. In de praktijk gebeurt dit vaak al. Fysieke tools zijn bijvoorbeeld bijeenkomsten zoals Round Tables, Masterclasses en netwerktafels. Virtuele tools zijn bijvoorbeeld het uitzetten van een nieuwsbrief, het onderling verwijzen naar andere relevante sites en het gebruik van Social Software.

Door slimme tools te gebruiken en informatie zo op te slaan dat deze op verschillende plekken kan worden ingezet kan de organisatie aansluiten bij beide perspectieven. Zij biedt zo een rijkere omgeving die de kenniswerkers op meer gebieden faciliteert.

Juist nu er meer mogelijkheden lijken te zijn met het kennisportaal, moet worden voorkomen dat de inrichting van het portaal bepaald wordt door de technologie in plaats van door de doelstellingen van de organisatie. Belangrijk is om op de juiste manier en met de juiste argumenten keuzes te maken rond kennisdeling.

4.2 KEUZES ROND KENNISDELING

Een kennisportaal kan voor een organisatie voordelen brengen in termen van beter kennismanagement en gemak voor de gebruikers die sneller toegang krijgen tot de voor hen gewenste informatie en personen. Om die voordelen te kunnen behalen is meer nodig dan het implementeren van portaalsoftware en het aanstellen van een moderator. Het belangrijkste is dat de organisatie en de gebruikers doordrongen zijn van het nut van kennisdeling. De organisatie dient daartoe een veilige omgeving te bieden waarin men kan leren van elkaars

successen én falen en waarin het delen van kennis beloond wordt, zodat een cultuur ontstaat waarin kennis vrijelijk gedeeld kan worden. Pas wanneer mensen doordrongen zijn van het nut en de potentie van kennisdelen heeft een kennisportaal kans van slagen. Om die cultuur te laten ontstaan, moet de organisatie een antwoord formuleren op een aantal vragen.

Wat is onze visie op kennismanagement?

Hanteren we een systeem- of een actorbenadering, of beide? Welke processen spelen zich daarbij af, en hoe kunnen we die via een kennisportaal ondersteunen? Er kan niet van een moderator, gebruiker of beheerder worden verwacht dat deze het portaal als vanzelf laat inpassen in een bredere visie zolang die impliciet is. Door die visie te expliciteren, aan te geven welke rol de organisatie kennismanagement toedicht en van wie welke bijdragen worden verwacht, kan het portaal wat betreft inhoud en faciliteiten daarbij optimaal aansluiten.

Hoe zien wij onze medewerkers?

Het maakt veel uit of de organisatie haar medewerkers ziet als passieve productie(factoren die volgens protocollen werken en vooral extern worden gemotiveerd, of als een netwerk van gelijken die in staat moeten worden gesteld om met elkaar aan eigen doelen te werken. In het eerste geval volstaat het overdragen van informatie; in het tweede geval is sprake van een kennisplatform dat zich richt op samenwerking en interactie. In het eerste geval gaat het vooral om het controleren en beheersen, in het tweede geval om het faciliteren.

Wat is voor ons de balans tussen controle uitoefenen en loslaten?

Het openstellen van een kennisportaal voor reacties en discussies van iedereen, zowel medewerkers en klanten als concurrenten, kan waardevolle informatie opleveren. Het medium is laagdrempelig waardoor mensen eerder reageren en gemakkelijker (anoniem) kritiek uiten. Dit betekent dat de organisatie zich kwetsbaar op moet durven stellen en bereid moet zijn om iets met die informatie te doen. Dit kan tijdrovend zijn, terwijl het resultaat onzeker is. Geen gebruikmaken van de interactieve mogelijkheden van het portaal betekent meer controle over wat er op de website staat en wat bezoekers te zien krijgen. De balans hiertussen zal voor veel organisaties anders liggen.

4.3 VERANDEREN

Het kennisportaal is veelal een nieuw middel dat op een effectievere en efficiëntere manier dan traditionele middelen een bijdrage kan leveren aan de organisatie doelstellingen. Ook zal het bepaalde functies van de traditionele middelen vervangen. Het invoeren van een kennisportaal biedt een kans om de processen en informatiestromen opnieuw tegen het licht te houden, mede in het licht van de keuzes die aan de orde kwamen in paragraaf 4.2.

Het invoeren kan daarmee worden gezien als een veranderingsproces. Sligte e.a. (2005) onderscheiden drie soorten problemen die aanleiding geven tot verandering. Een 1e-orde probleem is bekend, het is goed te omschrijven, evenals de oplossing. Bij een 2e-orde probleem is de problematiek nog niet helder omdat er meer perspectieven zijn op het probleem. Er is sprake van een 3e-orde

probleem wanneer het probleem slecht is te definiëren, de situaties instabiel en de interactiepatronen onvoorspelbaar zijn. Er zijn veel verschillende werkeijheidsbeelden en de weg die de organisatie moet kiezen is voorlopig onbekend. Elk van de genoemde problemen vraagt om een eigen veranderstrategie.

Probleem	Veranderstrategie
1e-orde probleem	Projectmatig werken
2e-orde probleem	Beleidscyclus starten
3e orde probleem	Kernwaarden herdefiniëren

Een organisatie moet zich bij de invoering van een portaal de vraag stellen wat de orde is van het probleem, en de bijpassende strategie kiezen. Ten behoeve van dit hoofdstuk zijn veertien gesprekken gevoerd met initiatiefnemers, sponsors, moderatoren, auteurs en gebruikers van vijf kennisportalen. Uit de resultaten van deze interviews concluderen wij dat het invoeren van een kennisportaal voor organisaties minimaal van de 2e orde is, en bij een ambitieus portaal zelfs van de 3e orde. Aspecten die in dat geval een rol spelen zijn de beschikbaarheid van voldoende middelen, de inzet van alle betrokkenen waaronder de manager als opdrachtgever, de afstemming op het interne beleid, en voldoende communicatie. In het geval van een 2e orde strategie volgt daarop een planmatige aanpak (focus op het proces) en bij een 3e orde strategie een verkennende aanpak. Een verkennende aanpak vraagt om rekenschap van de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en meer dan voldoende verbeeldingskracht bij de stakeholders.

Door zich rekenschap te geven van de orde van het probleem kunnen het juiste ambitieniveau en de passende inzet worden vastgesteld waarmee de kans op succes aanmerkelijk wordt vergroot.

Binnen dit proces zijn verschillende fasen en verschillende rollen te onderscheiden. Deze worden toegelicht in de volgende twee paragrafen. Deze paragrafen zijn tot stand gekomen op basis van de resultaten van de interviews.

5 Het inrichten van een kennisportaal

In het kader van dit artikel zijn veertien gesprekken gevoerd met initiatiefnemers, sponsors, moderatoren, auteurs en gebruikers van de volgende vijf kennisportalen:

- De Community Onderwijs Ontwikkeling van de Hogeschool van Amsterdam: <http://www.cop.hva.nl>
- De SURF Good Practices Site, in opdracht van Stichting SURF gemodereerd door INHOLLAND: <http://goodpractices.surf.nl>
- Edublogs, beheerd en gemodereerd door Pierre Gorissen: <http://www.edublogs.nl>
- De website van Kessels en Smit, the Learning Company: <http://www.kessels-smit.nl>
- Het Postzegelblog, in opdracht van KPN: <http://www.postzegelblog.nl/>

Deze portalen worden in bijlage 1 uitgebreid behandeld. Van deze portalen zijn het doel en de aanleiding in kaart gebracht evenals de functionele mogelijkheden, de stand van zaken met betrekking tot de doelstellingen, de invoering en het onderhoud en de consequenties voor de organisatie. Ten slotte is met alle geïnterviewden gesproken over de toekomst van het portaal. Op basis hiervan zetten we hieronder een aantal tips op een rij die relevant zijn voor organisaties en individuen die een interactief kennisportaal willen inrichten.

We volgen hierbij de fasen die te onderscheiden zijn bij de opbouw van een interactief kennisportaal: trekken van bezoekers, activeren van bezoekers, stimuleren van toetreding tot de community, stimuleren van bijdragen en behouden van bezoekers.

5.1 ZORG DAT BEZOEKERS VAN HET PORTAAL JE VINDEN

- Geef het kennisportaal een naam en URL die de lading dekken, intrigeren en makkelijk te onthouden zijn.
- Adverteer het kennisportaal langs verschillende wegen zodat mogelijk geïnteresseerden het kunnen vinden. Maak gebruik van online- (links) en offline-mogelijkheden (bijeenkomsten).
- Zorg voor een goede vindbaarheid door zoveel mogelijk links van invloedrijke websites te krijgen. Maak het mogelijk dat websites doorverwijzen naar individuele bijdragen in het portaal (*deep linking*).
- Demonstreer het portaal waar mogelijk en maak (toekomstige) gebruikers attent op de mogelijkheden.
- Geef aan hoe het portaal kan bijdragen aan het oplossen van daadwerkelijk gevoelde problemen en/of het realiseren van nieuwe uitdagingen.

5.2 ZORG DAT BEZOEKERS DE INFORMATIE EN HET NETWERK GEBRUIKEN

- Zorg dat op het eerste gezicht duidelijk is wat het doel van het portaal is en wie daar wat aan heeft. Houd dit doel in de gaten en zorg ervoor dat de informatie die gevonden wordt daar binnen past.
- Zoek naar manieren om de waarde van de informatie voor een individuele gebruiker duidelijk te maken.
- Zorg voor een krachtige en intuïtieve manier van zoeken en vinden.
- Maak in één oogopslag duidelijk wat er nieuw is, hoe vaak er wordt verversd en hoeveel mensen van het portaal gebruikmaken.
- Ontsluit de informatie via categorieën en trefwoorden die voor de gebruiker van betekenis zijn.
- Maak gebruik van interactieve *filtering* en *ranking* om ervoor te zorgen dat de belangrijkste of meest actuele bijdragen ‘vanzelf’ naar boven komen drijven.
- Gebruik nieuwsbrieven en RSS-feeds waarmee gebruikers via eigen tools (mail & RSS readers) regelmatig op de hoogte kunnen blijven van wat er speelt.

5.3 ZORG DAT BEZOEKERS TOETREDEN TOT DE COMMUNITY

- Maak duidelijk hoe het netwerk eruit ziet waartoe de nieuwe gebruiker toetreedt.

- Geef aan wat je van een actieve gebruiker verwacht: informatie halen, brengen of allebei, met welke frequentie en welke diepgang.
- Bied de gebruiker waar mogelijk sjablonen in de vorm van vragen en structuren die hem helpen om juiste en voldoende informatie te publiceren.
- Bied de gebruiker een persoonlijke pagina waarop hij kan aangeven wie hij is en wat hij kan halen en brengen.
- Zorg dat je mensen persoonlijk (offline) benadert om online een bijdrage te leveren.
- Wanneer het niet strikt noodzakelijk is, voorkom dan dat mensen zich eerst moeten registreren.

5.4 ZORG DAT BEZOEKERS BIJDRAGEN LEVEREN

- Gebruik eenvoudige tools die geen drempel opwerpen in het publicatieproces.
- Stimuleer en faciliteer gebruikers door te redigeren en ondersteunen, maar bied mensen vrijheid met betrekking tot de inhoud.
- Bied een veilige omgeving waarin fouten maken mag. Voorkom een ‘ons kent ons’ sfeer, waardoor nieuwe gebruikers een drempel ervaren om een bijdrage te leveren.
- Koppel het gebruik en het leveren van bijdragen aan bijeenkomsten. Gebruik bijvoorbeeld informatie uit het portaal op een workshop en vraag deelnemers commentaar op het portaal te plaatsen.
- Sluit aan bij de intrinsieke motivatie van deelnemers door hen te belonen door middel van aandacht. Maak duidelijk wie de auteur is van een specifieke bijdrage en maak het mogelijk om op een eenvoudige manier alle bijdragen van een auteur te vinden.
- Geef na de eerste bijdrage direct positieve feedback aan de gebruiker. Bedank minimaal voor de bijdrage, en lever waar mogelijk opbouwende en erkennen kritiek.
- Zorg voor een al dan niet formele redactie die bijdragen ordent en op waarde schat.

5.5 ZORG DAT GEBRUIKERS BLIJVEN KOMEN

- Veel interessante bijdragen maken het voor de deelnemer waardevol om het kennisportaal te blijven bezoeken. Spoor daarom mensen offline aan om online te reageren op de bijdragen van anderen en om nieuwe bijdragen toe te voegen.
- Neem de gebruiker en zijn ervaringen serieus; reageer zowel op positieve als op negatieve feedback die de mogelijkheid biedt om het portaal te verbeteren.
- Evalueer het kennisportaal regelmatig en minimaal eens per half jaar op de mate waarin de oorspronkelijke doelstellingen worden behaald, en stel het portaal en de doelstellingen waar nodig bij.

Een kennisportaal staat niet of zelden op zichzelf, maar is één van de middelen die een bijdrage kan leveren aan kennismanagement in een organisatie. Andere middelen zijn bijvoorbeeld het organiseren van bijeenkomsten, het schrijven van artikelen, het volgen van opleidingen, werken in multidisciplinaire

teams. Het effect van kennisportalen wordt vooral versterkt door het organiseren van een mix van onderling op elkaar afgestemde bijeenkomsten zoals *Round Tables*, netwerktafels en seminars, meerdaagse congressen en Masterclasses. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen mensen op het kennisportaal worden geattendeerd en kennis maken met de mogelijkheden en good practices. Ook kan aandacht worden besteed aan de vertaalslag van de informatie op het kennisportaal naar de praktijk. Tot slot gaat het bij kennisportalen ook om het bij elkaar brengen van mensen, waarbij het fysieke contact het virtuele contact kan versterken.

6 De spelers en hun rollen

Uit de interviews leiden we per type actor tips af voor een beter gebruik van een kennisportaal.

6.1 DE INITIATIEFNER

De initiatiefnemer is degene die de eerste acties onderneemt om het kennisportaal in het leven te roepen. De initiatiefnemer kan de trekker worden, maar is niet noodzakelijkerwijs de moderator. Het kennisportaal heeft meer kans van slagen wanneer de initiatiefnemer kan zorgen voor:

- Heldere doelstellingen voor het kennisportaal, die regelmatig worden getoetst en waar nodig worden bijgesteld. Voorwaarde is dat de organisatie in kaart heeft gebracht welke (kennis)processen er zijn en hoe deze ondersteund (moeten) worden.
- Een adequate implementatiestrategie, waarin de werkprocessen en de mogelijkheden van het portaal met elkaar in overeenstemming worden gebracht.
- Ondersteuning door middel van bijeenkomsten, waarin de relevantie van het kennisportaal duidelijk wordt en de mogelijkheden worden toegelicht. Een plaatje zegt meer dan duizend woorden, en een fysieke, wervelende bijeenkomst doet meer dan duizend memo's. Als mensen erbij worden betrokken, zullen ze het daarna ook meer gebruiken.
- Aansluiting bij intrinsieke motivaties en het introduceren van extrinsieke motivaties. Van alle werknemers / studenten / docenten ziet slechts een deel uit zichzelf het nut van hergebruik van bestaande voorbeelden, laat staan van het actief bijdragen aan discussies. Door aan te sluiten bij de behoefte aan erkenning, en door bijdragen aan het portaal een expliciet onderdeel van de beoordeling te maken kunnen mensen worden gemotiveerd.

6.2 DE SPONSOR

De sponsor bekleedt vaak een managementfunctie bij de organisatie die het kennisportaal ondersteunt. Het kennisportaal heeft meer kans van slagen wanneer de sponsor kan zorgen voor:

- Support van het hoger management. Het gebruik van en het deelnemen aan een kennisportaal kost moeite en tijd en dat moet worden gefaciliteerd. Wanneer de verantwoordelijkheid hiervoor eenzijdig bij medewerkers wordt gelegd, wordt er vaak onvoldoende in geïnvesteerd en vindt het te ad hoc plaats.

- Duidelijkheid over manieren waarop het kennisportaal een bijdrage kan (blijven) leveren aan het organisatiebeleid en de organisatiestrategie.
- Bekendheid door de aandacht op het kennisportaal te vestigen via geschikte communicatiekanalen en bij de juiste personen.
- Aanstellen en ondersteunen van een (team van) moderator(en) dat voldoende middelen (tijd en geld) krijgt om het kennisportaal in te richten, onder de aandacht te brengen en te beheren.
- Stimuleren van de dialoog tussen alle belanghebbenden.
- Een lange adem. Het implementeren van een kennisportaal kent een lange doorlooptijd door de sterke samenhang met de werkprocessen. Over en weer moet worden aangepast, waarbij het draagvlak moet groeien. Snel opgeven is er niet bij.

6.3 DE MODERATOR OF BEHEERDER

De moderator of beheerder is een cruciale succesfactor bij het implementeren van het kennisportaal. Soms is dit dezelfde persoon als de initiatiefnemer. Tips voor de moderator zijn:

- Kies een inhoudelijke focus die past bij de doelstellingen van de initiatiefnemer en draag deze op zoveel mogelijk plekken uit.
- Zorg voor heldere spelregels die de interactie op de website in goede banen kunnen leiden.
- Kies tools en digitale faciliteiten die aansluiten bij de behoeften en de mogelijkheden van de doelgroep. Gebruik laagdrempelige technologie – *less is more*.
- Help de gebruiker door informatie te categoriseren volgens trefwoorden en thema's die voor de gebruikers herkenbaar zijn.
- Zorg voor goede presentatie van zoekresultaten, ook op datum, auteur, thema en relevantie, en niet alleen op 'meest gebruikt'.
- Organiseer regelmatige inhoudelijke bijdragen en feedback daarop en vermijd daarmee het 'kip of het ei'-dilemma. Zolang er niets te halen is komt ook niemand iets brengen. Een richtlijn is: de verhouding tien keer halen levert één keer brengen op.
- Houd de site up-to-date, zorg ervoor dat er geen belangrijke informatie ontbreekt en verwijder verouderde informatie of verplaats deze naar het archief.
- Houd het gebruik in de gaten en pas de inhoud en de mogelijkheden van het portaal op basis daarvan aan. Reageer snel en adequaat op feedback die het mogelijk maakt om het portaal te verbeteren.
- Maak verwijzingen naar andere relevante sites, zodat die dat op hun beurt ook weer naar jouw site zullen doen.

6.4 DE GEBRUIKER

De waarde van het kennisportaal is afhankelijk van de mate waarin leden uit de doelgroep bereid zijn het portaal als bron te zien en als communicatie- en samenwerkingsmiddel te gebruiken. Die bereidheid gaat omhoog als er op het portaal relevante informatie is te vinden en als het netwerk van gebruikers interessant voor hen is. De gebruiker kan daar zelf aan bijdragen door:

- Actieve mond-tot-mond reclame over het kennisportaal, bijvoorbeeld door ernaar te verwijzen in presentaties, op andere websites, in documenten en aan de koffietafel. Naarmate de schare aan gebruikers groeit worden het portaal, het netwerk en de beschikbare informatie voor elk volgend individu waardevoller.
- Een persoonlijk profiel aan te maken op het kennisportaal. Door zicht- en vindbaar te zijn weten mensen in het netwerk wie je bent en wat je ervaring is en kunnen ze contact opnemen wanneer dat relevant is. Dit leidt tot nieuwe contacten, waarmee mogelijkheden worden geschapen om kennis en informatie te delen.
- Bij te dragen aan online discussies. Door opvattingen te delen wordt de kans op (zinnige) feedback groter, waarmee vervolgens de meningen kunnen worden aangescherpt. Door te reageren op kritiek verhelder je deze; je neemt daarmee de criticus serieus die gesterkt wordt in zijn wens tot participeren.
- Zichtbaar te maken wat het gebruik van het portaal in kwalitatieve en kwantitatieve zin voor de organisatie betekent. Hiermee kan hij aan het management kenbaar maken, dat de tijd die het bijdragen aan het portaal kost een goede investering is.

7 Het portaal van de toekomst

Het traditionele portaal komt voort uit, en sluit aan bij de systeemgerichte benadering van kennismanagement. De organisatie kent een aantal processen rond het omgaan met kennis en informatie (opdoen, borgen, verspreiden, genereren en toepassen) die deels kunnen worden ondersteund met een kennisportaal dat in essentie een online database is. Door kennis te eliciteren en vast te leggen in documenten, die vervolgens efficiënt te ontsluiten en daar waar mogelijk 'just in time' toegang toe te geven wordt de waarde van im- en expliciete kennis voor de organisatie gemaximaliseerd.

De actorgerichte benadering vraagt om een ander portaal. In deze benadering is kennis voortdurend in beweging en speelt kennis zich merendeels tussen mensen af. De werknemers, studenten en gebruikers en hun individuele behoeften en ambities spelen de hoofdrol. Door hen te helpen om elkaar te vinden en hen vervolgens te ondersteunen bij het communiceren en samenwerken worden zij in staat gesteld het kennisspel beter en met nieuwe middelen te spelen: over de grenzen van afstand en tijd heen. Door slimme algoritmen kan software helpen bij het vinden van tot dan toe onopgemerkte verbanden, die aanleiding kunnen geven om de kennis in de hoofden van de gebruikers bij te stellen.

Het kennisportaal van nu moet aansluiten bij beide benaderingen. Enerzijds biedt het portaal middelen om grote hoeveelheden informatie efficiënt te ontsluiten; anderzijds dient het de interactie te faciliteren en kenniscreatie te ondersteunen. Een aantal van de in bijlage 1 besproken voorbeelden laat zien dat het mogelijk is om kennisportalen te bouwen die dat in zich hebben. Tegelijkertijd constateren de moderators van deze sites dat het verleiden van gebruikers tot actieve participatie lastig is en dat het moeilijk blijkt om informatie uit één context over te dragen naar een andere context. We constateren dat alle

portalen zoeken naar manieren om het kennisportaal te integreren in een overkoepelende en expliciete visie op kennismanagement. Er is daar nog een wereld te winnen.

Waar het kennisportaal van nu bijna altijd gekoppeld is aan een organisatie die de middelen ter beschikking stelt om informatie bijeen te brengen en interactie te faciliteren, staat in de (nabije) toekomst de werknemer, student of gebruiker centraal. Web 2.0 en Social Software maken het mogelijk dat hij op basis van zijn wisselende informatiebehoeften uit een groot aantal bronnen en tools zijn individuele collectie samenstelt.

De organisatie waar hij werkt of de instelling waaraan hij studeert is daarbij één van de aanbieders die misschien niet eens de belangrijkste is. De bronnen en tools werken naadloos samen en vormen zo een persoonlijke cockpit van waaruit de gebruiker zijn (kennis)werk doet, up-to-date blijft, put uit en bijdraagt aan discussies, informatie valideert en op waarde schat en mensen vindt met gelijksoortige interesses, problemen, uitdagingen en wellicht oplossingen. Deze visie lijkt sterk op wat Collis en Moonen (2005) een Digital Workbench noemen:

'A digital workbench is [...] a working environment whose platform and tools are accessible via an electronic device and which can be tailorable by the user, who adds new tools, arranges the environment as he or she likes, shares the environment with others if desired, and who is able to reuse what is created on the workbench in other settings.'

De mate waarin tools erin slagen de overvloed aan informatie te filteren, te combineren en te valideren bepaalt hun succes en daarmee de kans dat ze worden opgenomen in het persoonlijke portaal. De tools van Web 2.0 worden vaak aangeboden door commerciële, soms beursgenoteerde bedrijven, en dit brengt ook gevaren met zich mee. Wanneer archieven worden beheerd door organisaties die monopolieposities verwerven of, nog erger, failliet gaan (Sloan & Thompson, 2005) kunnen organisaties en individuen die hierop vertrouwen in ernstige problemen raken. Dit pleit ervoor om niet louter te vertrouwen op de mogelijkheden die het Internet schijnbaar vanzelf biedt, maar een strategie te ontwikkelen die rekening houdt met de mogelijkheden en de risico's die dit met zich meebrengt.

Organisaties kunnen zich voorbereiden op deze transitie door de tools die zij gebruiken zo te kiezen dat ze kunnen communiceren met het persoonlijke portaal van de gebruikers.

8 Epiloog

De meeste door ons geïnterviewde personen zijn best tevreden over hun portaal, maar verwachten dat er in de toekomst veel meer mogelijk wordt. Het portaal van de toekomst is geen Internetsite zoals we die kennen maar een flexibel netwerk dat bestaat uit allerlei door gebruiker en organisatie dynamisch ingestelde verbindingen met informatiebronnen. Het portaal van de toekomst faciliteert groepen gelijkgestemden op maat bij het opdoen, borgen, verspreiden,

creëren en toepassen van kennis en verleidt, inspireert en stimuleert tot het opdoen van nieuwe competenties.

Het kennisportaal van de toekomst is daarmee een persoonlijk leercentrum, waar de gebruiker informatie van de organisatie hergebruikt, ordent en uitbreidt, alles naar eigen behoefte en interesse. In die zin vertoont het veel overeenkomsten met een weblog en een wiki. De mogelijkheden om een portaal van de toekomst te bouwen dat aansluit bij moderne visies op kennismanagement zijn aanwezig. Bij een aantal van de door ons besproken voorbeelden blijkt dat de tools niet langer de *bottleneck* zijn. Belemmeringen zijn eerder de cultuur van kennisdelen, en de meerwaarde die de gebruikers ervaren van communicatie en samenwerken op afstand. Verder blijkt dat het vinden van informatie niet voldoende is om deze toe te kunnen passen. Wanneer organisaties zich hiervan rekenschap geven en bereid zijn het invoeren van een kennisportaal als een 3e-orde verandering te zien kunnen zij optimaal gebruikmaken van de mogelijkheden die de nieuwe middelen bieden.

Literatuur

- Bakker, J. (2004). Wetenschapper gaf commercie nieuw gezicht. *Computable*, nr. 3 (maart), jaargang 13, p. 30.
- Bood, R. & M. Coenders, (2003). *Communities of Practice*, Utrecht, Lemma, 280 pp.
- Collis, B., & J. Moonen (2005). *An on-going journey: Technology as a learning workbench*. Enschede, University of Twente, pp. 94. Te downloaden via: <http://www.bettycollisjefmoonen.nl/Book-Learning-Workbench-V2.pdf>
- Boyd, S. (2003). Are you ready for Social Software? *Darwin*, jaargang 3, nr. 3 (mei).
- Downes (2005). *E-learning 2.0 E-learning magazine*, jaargang 6. Te downloaden via: <http://www.elearnmag.org/subpage.cfm?section=articles&article=29-1>
- Drucker, P.F. (1969). *The Age of Discontinuity. Guidelines to our Changing Society*. New York, Harper and Row, 384 pp.
- Filius, R.M. (1997). *Kennis binnen professionele organisaties*. Utrecht, Universiteit Utrecht, vakgroep Onderwijskunde, 147 pp.
- Filius, R.M. & J.A. de Jong (1998). Je brengt elkaar op ideeën: Kennismanagement in de praktijk. *Opleiding & ontwikkeling*, jaargang 27, nr. 5, p. 15-19.
- Jansen, J.P.J. (2005). *Wiki in het Hoger Onderwijs: Een onderzoek naar wiki ter facilitering van CSCL*. Tilburg, Doctoraalscriptie Departement Informatiekunde, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, Universiteit van Tilburg, 104 pp.
- Te downloaden via: <http://www.xs4all.nl/~jansens/JeroenJansen-Doctoraalscriptie-UvT.pdf>
- Keller, W. (2004). *Evaluatie van content management systemen en portals*. Utrecht, Stichting SURF, 36 pp. Te downloaden via: www.surf.nl/download/BIBArapp061004.pdf
- Kessels, J.W.M. & H. Gordijn (2005). *Tweedehands kennis*. Den Haag, Performa, 125 pp.
- Kessels, J.W.M. (1996). Kennis en het corporate curriculum. *Capita Selecta: Opleiders in organisaties: Kennisproductiviteit*, nr. 26, pp. 29-25.
- Keursten, P. (2000). Veranderen de regels van het spel? Een reflectie op Human Performance Technologie en Kennisproductiviteit. *Opleiding & ontwikkeling*, jaargang 30, nr. 10 (oktober), pp. 21-25.
- Lekanne Deprez, F.R.E. (2003). Inaugurale rede. Van elementair belang: Kennismanagement als waardeversneller. Heerlen, Hogeschool Zuyd, 80 pp.
- Pijpers, G. (2004). *Bedrijfsportalen, context is alles*. Den Haag, Ten Hagen & Stam, 192 pp.
- Shirkey, C. (2003). Some ideas die because they are wrong. *Corante: Many-to-Many*, jaargang 1, nr 11 (November) 20. Te downloaden via: http://www.corante.com/many/archives/2003/11/20/otlet_some_ideas_die_because_they_are_wrong.php [cited]
- Slighte, H. J. Schoonenboom, P.J. Dekker & K. Polder (2005) *Surfen over glad ijs*. Utrecht, Stichting SURF, 85 pp. Te downloaden via: <http://elearning.surf.nl/docs/e-learning/elr2.pdf>

- Tennekes, J. (1995). *Organisatiecultuur: een antropologische visie*. Leuven/ Apeldoorn, Garant, 223 pp.
- Veen, W. & F. Jacobs, F. (2005). *Leren van Jongeren*, Utrecht, Stichting SURF, pp. 65. Te downloaden via: http://www.surf.nl/download/Leren_van_jongeren.pdf
- Wijnands, F.G. (2004). *Workshop Kennisdoorstroom en kenniscirculatie*. Lelystad, LNV, 11 pp.
- Weber, M. (1956). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Verstehende Soziologie*. Tübingen, Mohr.
- Wichard, I. (2002). *Perspectieven op de samenleving. Gesprekken over 'Nederland als Kennisland'*. Den Haag, Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, 106 pp.
- Wijnia, E.R. (2004). *Een goed gesprek onder miljoenen ogen: een weblog als knooppunt voor on line interactie*. Doctoraalscriptie, Enschede, Universiteit Twente, 58 pp. Te downloaden via: http://elmine.wijnia.com/weblog/archives/scriptie_elminewijnia.pdf

Bijlage 1 Vijf praktijkvoorbeelden in beeld gebracht

PRAKTIJKVOORBEELD 1: HET POSTZEGELBLOG

Frank Janssen: 'Je kunt een groot bedrijf weer als een klein bedrijf laten aanvoelen.'

TPG Post sponsort een weblog over postzegels. Frank Janssen, werkzaam bij TPG Post, is één van de initiatiefnemers van het postzegelblog (<http://www.postzegelblog.nl>). Dit weblog is ingericht om liefhebbers van postzegels ook op internet een plek te bieden om over hun hobby 'te praten'.



Het onderwerp 'postzegels' is bij uitstek geschikt voor een portaal. Er wordt een al bestaande groep gefaciliteerd, het is een onderwerp met een zogenaamd 'lovemark-factor' (mensen 'hebben' er iets mee) en er is nog geen goed alternatief. De hardcore filatelisten vinden elkaar vaak al via bestaande verenigingen en blaadjes, maar juist de liefhebbers daaromheen worden door zo'n blog veel gemakkelijker bereikt.

Voor de opening is nagedacht over een goede manier om de mond-tot-mond reclame op gang te brengen. Door opinieleiders op persoonlijke wijze te benaderen, een embargo in te stellen en een wachtwoord te verspreiden werd de start van de site een bijzondere gebeurtenis waar mensen graag over wilden vertellen en schrijven.

De doelstelling van het weblog is het bieden van een plek aan postzegelliefhebbers waar ze met elkaar in gesprek kunnen zijn. Deze plek moet ook gemakkelijk toegankelijk zijn voor mensen die niet tot de 'harde kern' horen. Bovendien moet ze structuur en overzicht brengen in de versnipperde activiteiten rondom postzegels en ze moet een spontanere stijl uitstralen dan de gemiddelde website.

Nu het blog gestart is, blijkt het voor TPG Post waardevolle reacties op te leveren. Frank vertelt als voorbeeld over een discussie op het weblog over de redenen waarom een bepaalde postzegel slechts in een zeer beperkte oplage beschikbaar was. Het effect daarvan is groter dan bij een enkele klacht over dit onderwerp, al was het maar omdat de reacties meteen publiek zijn. Dat komt omdat een weblog laagdrempelig is, veel mensen bereikt en voldoende ruimte biedt om alle argumenten uiteen te zetten.

Frank noemt de volgende factoren die een interactieve online community of een kennisportaal tot een succes maken:

- Bijdragen van een 'trekker', iemand die de blog draagt en goed en onafhankelijk over het onderwerp kan schrijven;
- Digitale ondersteuning door middel van bijvoorbeeld nieuwsbrieven, een prikbord of forum en peilingen met stellingen;
- Fysieke ondersteuning door middel van (inhaken op of aansluiten bij) bijeenkomsten;
- Regelmatige vernieuwingen (bijvoorbeeld door de laatste nieuwtjes te laten zien);
- Onderling veel gebruik maken van elkaars content door verwijzingen naar andere weblogs/kennisportalen, het gebruik van RSS en het ruilen van banners en links.

Daarnaast is ook het onderwerp van belang. Natuurlijk gaat het bedrijven uiteindelijk om het verdienen van geld. Maar een site die volstaat met commerciële uitingen heeft geen zin en zou al snel als propaganda worden ervaren, terwijl het faciliteren van een onderwerp dat mensen echt 'raakt' juist veel meer oplevert, zowel kwalitatief (in het type informatie en interactie, en in het soort mensen dat je bereikt: bovengemiddeld veel opinieleiders) als kwantitatief.

Vrijwel alle grote organisaties besteden veel geld aan marketingonderzoek. De waarde van de informatie die een weblog oplevert kan relatief groot zijn, terwijl de kosten verhoudingsgewijs erg laag zijn. De organisatie krijgt direct contact met eindgebruikers, klanten, ontwikkelaars, leveranciers en concurrenten. Volgens Frank beschouwen veel organisaties de kosten die aan hun portaal verbonden zijn als 'extra' kosten, terwijl de middelen eigenlijk alleen op een andere manier worden ingezet. Bovendien levert het soms meer kennis op over consumenten dan je via marktonderzoek bereikt zou hebben, want 'bezoekers zijn immers echte mensen'. Het contact is persoonlijker, dichterbij en directer. Frank: 'Je kunt zo een groot bedrijf weer als een klein bedrijf laten aanvoelen.' Volgens Frank zullen websites in de toekomst steeds meer gebruikmaken van interactieve mogelijkheden. Tot op heden zijn veel organisaties vooral met 'zenden' bezig en weinig met luisteren. Bezoekers kunnen niet reageren, maar veelal alleen lezen en kopen, teksten zijn 'kil', bijna dwangmatig, en het is vaak moeilijk om een onderwerp uit te diepen. De website of het portaal van de toekomst stelt organisaties in staat om te praten met de klanten zelf. De buitenwereld weet immers altijd meer dan de organisatie zelf kan bedenken. Het wordt steeds belangrijker om daarbij als organisatie een faciliterende rol in te nemen, zodat je meer en beter toegang krijgt tot de waardevolle kennis van de buitenwereld. Manieren om die interactie te stimuleren, zijn bijvoor-

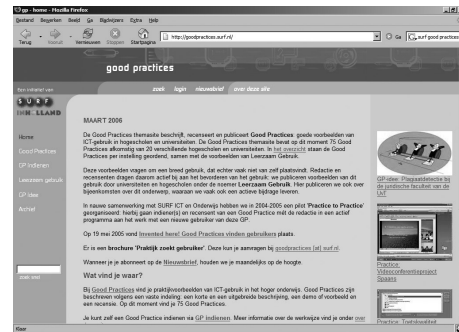
beeld het uitnodigen van bezoekers om te reageren, het uitschrijven van prijsvragen, het benaderen van (al dan niet bekende) personen om stukjes te schrijven, het vragen van bijdragen van juist heel andere doelgroepen zoals kunstenaars, 'gewone mensen' of kinderen. Het portaal van de toekomst faciliteert de dialoog tussen de organisatie en haar omgeving.

PRAKTIJKVOORBEELD 2: GOOD PRACTICES SITE

Eja Kliphuis: 'Het echte criterium is het gebruik.'

Uit interviews met Bas Cordewener (Stichting SURF), Eja Kliphuis (INHOLLAND), Pepijn Koopman (ACTA) en Annemiek Scholten (INHOLLAND).

De Good Practices themasite (<http://goodpractices.surf.nl>) trekt circa 1000 bezoekers per week. Deze site beschrijft, recenseert en publiceert goede voorbeelden van ICT-gebruik in hogescholen en universiteiten. De site bevat op dit moment 75 GP's afkomstig uit 12 hogescholen en 14 universiteiten. Hij is in 2003 ingericht, en wordt sindsdien gemodereerd, door ICTO INHOLLAND in opdracht van en deels betaald door Stichting SURF.



Bas Cordewener, opdrachtgever van het portaal, vertelt: 'Veel onderwijsvernieuwingen zijn een succes in de context waarin ze plaatsvinden. De Good Practices site is in het leven geroepen om ook die context te kunnen beschrijven en de kennis erover te kunnen delen met anderen.' De site maakt het mogelijk dat goede ideeën opnieuw worden gebruikt en dat valkuilen, waar men elders ingetrapt is, voorkomen worden. Bovendien levert de site een netwerk op van mensen met wie je contact kunt opnemen.

De Good Practices worden gescout door een redactie van INHOLLAND. Voordat een GP wordt gepubliceerd worden vier vragen beantwoord:

- 1 Biedt de praktijk voldoende goeds voor docenten en studenten?
- 2 Wordt ICT op een vernieuwende manier gebruikt?

- 3 Zijn er voldoende praktijkgegevens?
- 4 Kan de GP met voldoende diepgang worden beschreven?

Als het antwoord op deze vragen positief is, dan is de praktijk een aanrader voor een nieuwe gebruiker. De redactie beschrijft met de eigenaar de GP volgens een vast sjabloon. Nadat een recensie is geschreven, wordt de GP op de website gepubliceerd.

Eja Kliphuis moderator van het portaal: 'Bij de start ging het vooral om het beschrijven van zoveel mogelijk Good Practices. Het echte criterium is echter het gebruik: het gaat erom wat je met een GP doet. Daarvoor is het nodig dat je just-in-time links legt naar de juiste informatie op de site. Daar help je gebruikers het meeste mee.' Annemiek Scholten, gebruiker van het portaal: 'Wat ik erg handig vind, is het gebruik van de nieuwsbrief. Hierdoor word je meteen geattendeerd op nieuwe informatie en door de links kun je gemakkelijk zien waar het over gaat.'

Het is voor gebruikers soms lastig om Good Practices te vinden die bij een specifieke situatie passen. Verbeteringen in het portaal zitten dan ook in de zoekmogelijkheid en het gebruik van categorieën om de informatie beter in te delen. Ook moet het mogelijk worden om verbanden tussen verschillende GPs te leggen. Pepijn Koopman, auteur van twee GPs, voegt hier aan toe: 'Voor een auteur is het nu niet mogelijk om er zicht op te krijgen of en hoe een ingebrachte GP wordt gebruikt. Het zou mooi zijn als de site steeds verder groeit en dat verschillende mensen voortbouwen op elkaars kennis.'

Eja Kliphuis zou graag zien dat het portaal in de toekomst meer mogelijkheden biedt om goede praktijken verder te verbeteren in verschillende nieuwe contexten. Op die manier kan het portaal fungeren als een rijke leeromgeving voor een grote doelgroep. Bas Cordewener is op zoek naar eenvoud: 'Ik wil binnen vier muisklikken relevante informatie kunnen vinden. Extra diensten en interactiemogelijkheden maken het vaak complexer en daarmee ontoegankelijker. Het portaal van de toekomst moet vooral een laagdrempelig El Dorado zijn.'

PRAKTIJKVOORBEELD 3: KESSELS & SMIT

Arne Gillert: 'We willen gul zijn in het leveren van literatuur en instrumenten.'

Uit interviews met Arne Gillert en Hanneke Queens van Kessels & Smit.

Kessels & Smit (<http://www.kessels-smit.nl/>) heeft een portaal dat als visitekaartje voor de eigen organisatie dient. Deze site trekt ongeveer 50 bezoekers per dag. Het doel van de site is tweeledig: enerzijds toegang bieden tot het netwerk van professionals waaruit K&S bestaat en anderzijds toegang bieden tot allerlei vormen van naslagwerken over het vakgebied. De site van Kessels & Smit wordt vooral bezocht door klanten, studenten, aio's en professionals die werkzaam zijn in hetzelfde vakgebied.



De inrichting van de site bestaat uit een beschrijving van de principes op basis waarvan Kessels & Smit werkt, een introductie van alle professionals en een aantal vakinhoudelijke thema's met informatie. Kessels & Smit heeft vooral veel aandacht besteed aan het zorgvuldig kiezen van de verschillende thema's op het portaal. Deze thema's bestaan elk uit een ander deel van het vakgebied. Bezoekers vinden per thema een beschrijving, artikelen, werkvormen en instrumenten.

Arne Gillert: 'Het is voor ons vooral een belangrijke aanleiding om contact te maken. De nieuwe bezoeker komt via de site. Als het contact eenmaal gelegd is, wordt de site alleen gebruikt om instrumenten te zoeken.' Hanneke Queens vertelt dat bewust niet is gekozen voor discussiemogelijkheden op de site. Dit komt doordat verwacht wordt dat de tijdsinvestering zwaarder weegt dan de opbrengsten: 'Onze ervaring met andere sites is dat als je ze niet intensief onderhoudt, discussies uiteindelijk doodbloeden. Wij willen het portaal vooral gebruiken als middel om offline contacten tot stand te brengen.'

Arne Gillert: 'Als we meer tijd zouden hebben, zou ik vooral de informatie over de thema's willen uitbreiden. We willen graag gul zijn in het leveren van literatuur en instrumenten. Ik zou meer artikelen, instrumenten en links aan de site willen toevoegen, om bezoekers van dienst te kunnen zijn.' Ook als er meer tijd zou zijn, zou Kessels & Smit niet streven naar het ontwikkelen van een nieuwsbrief of het gebruik van social software. 'Wij houden erg van de persoonlijke, niet-virtuele benadering. De site wordt wel vaak gebruikt om het eerste contact tot stand te brengen, maar daarna is er vooral contact dat direct tussen de professional en de klant plaatsvindt.'

Voor Kessels & Smit is het portaal van de toekomst tijdbesparend voor zowel de organisatie zelf als haar bezoekers. Het is daardoor voor professionals van Kessels & Smit eenvoudiger en laagdrempeliger om de site te actualiseren en om zaken te wijzigen of toe te voegen. Voor bezoekers wordt het gemakkelijker om

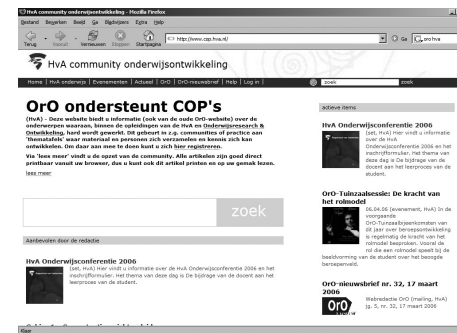
snel informatie te vinden, bijvoorbeeld door geavanceerde zoekmachines en onderlinge links.

PRAKTIJKVORBEELD 4: HvA COMMUNITY ONDERWIJSONTWIKKELING

Mike de Kreek: 'Een CoP vraagt om onorthodoxe maatregelen.'

Uit interviews met Triks van den Berg, Mike de Kreek, Warnar Moll en Sandra van Schie van de Hogeschool van Amsterdam.

De afdeling Onderwijsresearch en Ontwikkeling (OrO) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) beheert vijf websites die samen tot doel hebben de onderwijsagenda en het onderwijsbeleid te ondersteunen. Samen vormen ze een leerrijke omgeving over competentiegericht onderwijs. Terwijl vier ervan zich richten op het ontsluiten van gevalideerde informatie over onderwijs en beleid, mikt de Community of Practice Onderwijsontwikkeling (<http://www.cop.hva.nl>) op het faciliteren van de samenwerking tussen docenten en onderwijskundigen over de verschillende instituten heen. Deze Community of Practice (CoP) trekt 9.900 unieke bezoekers per maand.



Triks van den Berg, als hoofd van OrO verantwoordelijk voor de vijf sites: 'Het delen van kennis wordt binnen de HvA erg belangrijk gevonden. Er worden binnen de HvA namelijk centraal handreikingen en speerpunten geformuleerd die de instituten weer binnen de eigen beleidsruimte invullen. Daarnaast worden de instituten steeds groter. Hoe zorg je er dan voor dat er samengewerkt en met elkaar afgestemd wordt? Een CoP is dan vermoedelijk een goed middel, waarmee we vanaf 1 september 2005 zijn begonnen.'

De CoP is bedoeld als productieplaats voor kennis en ervaring. Met elkaar werken docenten en onderwijskundigen aan kennis en beleid die nog niet vastliggen, bijvoorbeeld op het gebied van competentiegericht onderwijs, assessments en portfolio's. Ze doen er ervaringen op, bewerken informatie zodat

anderen deze kunnen lezen en eraan kunnen bijdragen en koppelen de resultaten aan bijeenkomsten waar het materiaal wordt gebruikt. Tenslotte komt de gevalideerde kennis terecht op de andere websites.

De CoP biedt daartoe een aantal functies. Alle deelnemers kunnen zelf informatie plaatsen en reageren op de bijdragen van anderen. De CoP werkt met 'tafels' waarop deelnemers artikelen, verwijzingen, recensies en links kunnen leggen waarover gediscussieerd kan worden. Er zijn algoritmen ingebouwd waardoor de informatie waarop het meeste gereageerd wordt boven komt drijven. Doel is om de gevalideerde kennis 'vanzelf' boven tafel te krijgen, en iets te bewaren van het proces dat ertoe geleid heeft. Daarnaast is het de bedoeling om deelnemers die gelijksoortige interesses hebben aan elkaar te koppelen.

Mike de Kreek, betrokken bij de ontwikkeling van de CoP: 'Theoretisch zitten er allerlei spannende dingen in, maar in de praktijk valt het gebruik nog tegen. Het meest gebruikt worden de persoonlijke profielpagina's, en de toegang tot de circa 2000 documenten die erin zitten. We hebben nu circa tachtig van de 2000 docenten als actieve gebruikers in het systeem, en dat aantal moet omhoog'.

Warnar Moll heeft de CoP in opdracht van OrO geëvalueerd. Hij vond een aantal knelpunten die het gebruik remmen. Warnar: 'Ik zie er twee. In de eerste plaats is de CoP een nieuwe manier van werken die niet zomaar past bij onze cultuur en het type samenwerken dat we gewend zijn. Ten tweede matchen de mogelijkheden die de tool biedt nog niet met de behoeften van de medewerkers. Als die match wel gemaakt wordt, dan investeren medewerkers tijd om met de CoP te leren werken. Nu gebeurt dat nog te weinig.'

Het gebruik tot nu toe en de evaluatie hebben tot een aantal inzichten geleid:

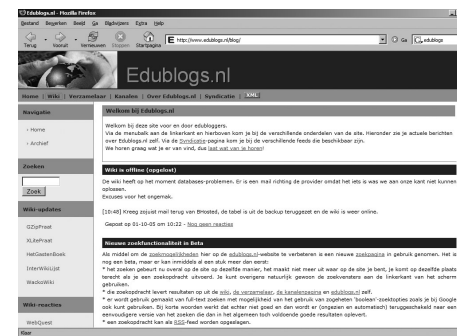
- Organiseer een conferentie om over de CoP te discussiëren, zodat mensen erbij betrokken worden en deze daarna ook meer zullen gebruiken.
- Stimuleer kennisdeling. Kennisdeling is voor veel mensen een moeilijk begrip omdat mensen denken dat het gaat om relatie tussen een expert en een mentor in plaats van om een uitwisseling.
- Zorg voor meer dialoog tussen onderwijskundigen, docenten en studenten.
- Zorg voor goede presentatie van zoekresultaten, ook op datum, auteur, thema en relevantie, en niet alleen op 'meest gebruikt'.
- Zet een CoP op het juiste moment in. Wanneer je elkaar gemakkelijk via de telefoon kunt bereiken of op de gang tegenkomt zal een CoP niet aanslaan.

Mike: 'We doen inmiddels aan training en voorlichting. Toch is dat onvoldoende om het echt te laten werken. Kennisdelen moet stevig ingebed worden in de organisatie. Daarvoor zijn onorthodoxe middelen nodig, denk bijvoorbeeld aan een nieuw beloningsbeleid. Als je binnen de kaders blijft denken is het moeilijk om echte voordelen te behalen.'

PRAKTIJKVOORBEELD 5: EDUBLOGS

Pierre Gorissen: 'Je bent op zoek naar de juiste balans tussen structuur geven en ruimte laten.'

In 2003 ontwikkelden Pierre Gorissen, Gerard Bierens en Sybilla Poortman een voorbeeld om te laten zien wat er mogelijk is met Weblogs en Wiki's. Weblogs over onderwijs waren er nog niet en het aantal Nederlandse (web)bloggers werd geschat op zeven. Pierre Gorissen: 'We wilden vooral laten zien wat er mogelijk was.' Zo werd Pierre de oprichter, beheerder, technicus en sponsor van Edublogs (<http://www.edublogs.nl>). Deze site trekt circa 35.000 unieke bezoekers per maand.



De site werd gebouwd en er werd op bescheiden manier reclame gemaakt: via bestaande weblogs, door links vanuit bijvoorbeeld SURF, met een interne folder voor Fontys en via mond tot mond reclame. Pierre: 'We hebben in het begin zelf actief bijgedragen. Als we iets zagen dat interessant was voor de wiki, dan voegden we dat toe, zo ging dat gewoon. We kregen regelmatig reacties van bezoekers 'kun je dit ook toevoegen?' en dan zeiden we natuurlijk: 'dat kun je zelf doen!'

Edublogs bestaat uit een verzamelaar van Weblogs, een wiki over ICT in het onderwijs, en links naar andere sites. De wiki bestaat uit meer dan 500 pagina's en de verzamelaar, die de bijdragen aan een aantal Nederlandse onderwijsweblogs verzamelt en bundelt, kent op het moment ongeveer zeventig abonnees. In het begin heeft Edublogs zijn functie vervuld en veel discussie opgeleverd. De techniek is inmiddels voortgeschreden en Edublogs is onvoldoende actueel om nog steeds een toonbeeld van innovatieve mogelijkheden te zijn. Pierre: 'Een meer geavanceerde, laagdrempelige wiki, categorieën, podcasting – wij willen wel maar de tijd om die uitbreidingen door te voeren ontbreekt helaas.'

Pierre: 'Als ik nu opnieuw zou beginnen zou ik het groter aanpakken: eerst een duidelijk plan maken met doelstellingen, een marketingstrategie en een planning, dan subsidie aanvragen. In 2003 was de tijd daar niet rijp voor en had ik er geen budget voor gekregen.' Er is sinds 2003 veel geleerd, bijvoorbeeld over het gebruik van de wiki. Pierre: 'Je moet bij het starten van een wiki een balans vinden tussen de structuur die je geeft en de ruimte die je laat. Je moet er niet vanuit gaan dat jij de wijsheid in pacht hebt voor het bepalen van de inhoud. Tegelijkertijd moeten mensen er ook iets kunnen halen, anders komen ze niet terug en voegen ze ook niets toe.'

Om het gebruik te stimuleren is het van belang om mensen persoonlijk te benaderen: gebruik het offline contact om mensen online te laten bewegen. Geef mensen veel vrijheid, maar help waar nodig met redigeren. Het is moeilijk om gebruikers (halers) over de drempel te trekken en tot publiceren aan te zetten. Maak publiceren daarom laagdrempelig, en biedt gebruikers een veilige omgeving waarin ze fouten mogen maken en opbouwende reacties krijgen op hun bijdragen. Ten slotte is het belangrijk om mensen die actief brengen te behouden; houd het ook voor hen interessant.

Hoe ziet het portaal van de toekomst eruit? Pierre Gorissen: 'Het woord *portaal* is fout, het klinkt als iets uit de vorige eeuw. Ik ga niet langer naar één portaal dat 'alle' functionaliteiten biedt, maar ik combineer de dingen die ik nodig heb zelf. Er ontstaan heel veel sites die losstaand of meer geïntegreerd bepaalde faciliteiten aanbieden, zoals Flickr (<http://www.flickr.com>) voor foto's en del.icio.us (<http://del.icio.us>) en FURL (<http://www.furl.net>) voor bookmarks. Het communiceert allemaal met elkaar, maar het is niet één portaal, waarin je alleen te zien krijgt wat iemand anders voor jou heeft bepaald.' Nadeel is dat achter veelgebruikte tools vaak commerciële bedrijven schuilgaan die zich aan onze invloed onttrekken. Daarmee blijft het van belang om kennis en informatie zo op te slaan dat ze onafhankelijk zijn van de verschillende tools en bedrijven die erachter zitten.

Pierre: 'Er is absoluut een markt voor kennisportalen die mij faciliteren in het vinden van interessante informatie. Aan het nut van de huidige kennisportalen zit vanzelf een limiet zolang ze de informatie van verschillende gebruikers niet combineren. De info die FURL mij kan bieden, wordt veel groter naarmate er meer gebruikers zijn. Mijn stelregel is dat ik tien keer zoveel moet kunnen halen als ik breng. Bij FURL had ik nog niet eens gemerkt dat ik iets bracht, en toch kreeg ik al de gewenste info.'