

Documentatiecentrum wordt Knowledge Management Facilitation

Wel over de juiste informatie beschikken, maar er op het juiste moment niet aan kunnen komen. Heineken lostte dit probleem op door in binnen- en buitenland een kennismanagementsysteem in te voeren. Fieke Kal beschrijft het introductieproces.

HET KENNISMANAGEMENTSYSTEEM (KMS) werd bij Heineken opgezet door Heineken Technical Services. Dit bedrijfsonderdeel met ongeveer vierhonderd werknemers voert opdrachten uit op het gebied van inkoop, brouwen, verpakken, logistiek en engineering voor de circa honderdertig brouwerijen verspreid over de hele wereld. Het KMS was het resultaat van een intern onderzoek, waaruit bleek dat het voor de brouwerijen moeilijk was op het juiste moment aan de benodigde informatie te komen, terwijl die informatie wel binnen de organisatie beschikbaar was. In de beginfase is er bij andere grote bedrijven gekeken wat zij aan kennismanagement doen. Hierdoor is snel inzicht verkregen over de opvattingen die andere bedrijven over kennismanagement hebben. Ook is er de eerste tijd gebruikgemaakt van de diensten van een op kennismanagementgebied gespecialiseerde consultant, waardoor ervaring en kennis naar binnen werden gehaald en een stevige basis voor een eigen KMS werd gelegd.

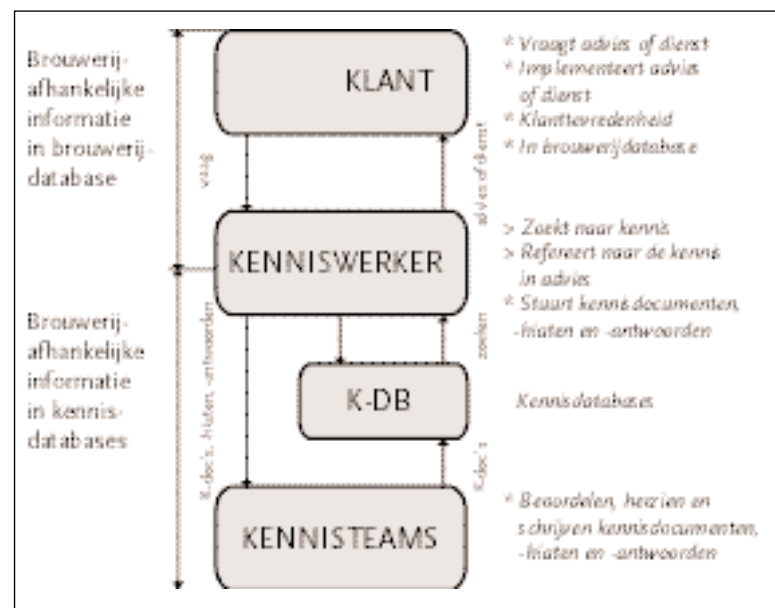
Organisatie

Met het KMS wil Heineken bereiken dat iedere medewerker die over bepaalde informatie moet beschikken deze informatie te allen tijde tot zijn of haar beschikking heeft, waar ter wereld die persoon zich ook bevindt. Ook dient men vanaf verschillende locaties tegelijkertijd aan gezamenlijke projecten te kunnen werken. Met dit doel voor ogen zijn in LotusNotes verschillende databases ontworpen; te weten brouwerijdatabases voor de gegevens en projecten van alle brouwerijen en kennisdatabases voor het opzoeken van informatie. De afdeling Knowledge Management Facilitation (KMF) zorgt ervoor dat het KMS in de lucht blijft. Er is bewust voor gekozen het KMS bij een aparte afdeling onder te brengen, zodat continuïteit gewaarborgd is. Uit ervaringen van andere bedrijven bleek namelijk dat een KMS geen lang leven beschoren is als mensen dit naast hun gewone werk moeten doen. Tot de taken van deze afdeling behoren onderhoud van databases, implementeren van nieuwe ontwikkelingen en het wereldwijd verzorgen van KMS-trainingen. De afdeling Knowledge Management Facilitation ging in

1997 van start en bestaat nu uit negen medewerkers. Het toenmalige documentatiecentrum van Heineken Technical Services (HTS) is aan de afdeling KMF toegevoegd. Bij het documentatiecentrum werkten vier personen, waaronder één informatiespecialist. Het documentatiecentrum had een omvangrijke collectie interne rapporten en externe literatuur op brouwtechnisch en -technologisch gebied. Interne rapporten worden sinds 1997 in de betreffende brouwerij- of kennisdatabases opgeslagen. De rapporten van vóór 1997, die bij het documentatiecentrum aanwezig waren, zijn via een archiefdatabase voor iedereen nog steeds terug te vinden en op te vragen. De externe literatuur werd en wordt in een aparte database bijgehouden. Het kennismanagementproces is gecertificeerd volgens ISO 9001.

Brouwerijdatabases

Per brouwerij is er een database waarin alle lopende projecten voor die brouwerij geregistreerd worden. Alle betrokke-



Schematisch overzicht van het kennismanagementproces

Van documentalist naar kenniswerker

Toen ik in 1986 bij Heineken Technical Services als documentalist aan de slag ging, was men net overgestapt van een kaartcatalogus naar een geautomatiseerd catalogussysteem.

Met twee andere collega's selecteerde ik relevante artikelen uit onze tijdschriftencollectie, maakte beschrijvingen en voerde die vervolgens in. Van de nieuw ingevoerde referenties werd een bulletin samengesteld dat op papier verspreid werd. Als medewerkers vragen hadden, kwamen ze naar ons toe en wij gingen voor ze zoeken. We maakten toen ook al gebruik van externe databases. Vaak met goed resultaat, alleen was het lastig en tijdrovend artikelen aan te vragen uit tijdschriften die we niet in onze eigen collectie hadden.

In de loop der jaren werd er steeds meer gebruikgemaakt van externe databases. De documentleverantie werd daardoor aanzienlijk versneld en de verkrijgbaarheid verbeterde enorm. Mijn activiteiten verlegden zich meer naar het op tijd leveren van de juiste informatie en het coördineren van de wijze van opslag en ter beschikkingstelling van de interne rapporten.

In 1997 werd de documentatieafdeling aan de afdeling Knowledge Management Facilitation toegevoegd. Binnen het KMS werd ik

verantwoordelijk voor de database met de externe referenties. Alhoewel medewerkers nog steeds een beroep op mij kunnen doen als zij informatie zoeken, gaan de meesten eerst zelf zoeken in onze database. Per slot van rekening is die ook vanaf ieders werkplek toegankelijk. Als men niets of niet voldoende informatie heeft kunnen vinden, ga ik verder zoeken in externe databases. Daarnaast verzorg ik samen met een collega de KMS-trainingen voor nieuwe medewerkers binnen HTS, alsmede de training voor de medewerkers in de brouwerijen wereldwijd. Dat betekent dat ik met een collega naar een brouwerij ga en de training ter plekke verzorg of dat een aantal medewerkers vanuit verschillende brouwerijen naar ons toekomt om de training te volgen. Verder was ik betrokken bij de zoektocht naar de Search Engine. Ik maak medewerkers attent op deze nieuwe mogelijkheid en zorg voor uitleg, nu nog binnen HTS, in een later stadium ook bij de andere brouwerijen. Van een tiental kennisteams ben ik tevens de coördinator, dat wil zeggen dat ik de kennisteams ondersteun bij het uitvoeren van hun taken. Al met al heb ik nu een grote variatie in mijn takenpakket en de zelfstandigheid waarmee ik mijn werkzaamheden kan indelen en uitvoeren bevallen mij zeer goed.

nen slaan informatie direct in deze database per project op. Hierdoor is door iedereen op elk gewenst moment de voortgang van een project te zien. Na afloop van het project wordt het gearchiveerd.

In een overkoepelende database is een verkorte weergave van alle lopende en gearchiveerde projecten te vinden. In één oogopslag is te zien of een bepaald onderwerp al eerder aan de orde is geweest en bij welke brouwerij. Meer informatie kan vervolgens worden opgevraagd bij de projectleiders.

Het grote voordeel hiervan is dat het wiel niet twee keer uitgevonden wordt en dat men gebruik kan maken van de kennis die anderen reeds opgedaan hebben. Uiteraard is het mogelijk dat bepaalde projecten resultaten opleveren die voor meerdere brouwerijen relevant kunnen zijn. Daarom wordt elk project na afloop geëvalueerd. Indien de projectgegevens ook relevant kunnen zijn voor andere brouwerijen, wordt er een kennisdocument aangemaakt dat naar de Heineken-kennisdatabase wordt gestuurd.

Kennisdatabases

De Heineken-kennisdatabase bevat brouwerijonafhankelijke informatie. Deze informatie kan afkomstig zijn uit de brouwerijdatabases, maar kan ook speciaal voor de kennisdatabase geschreven worden. Alles wat in deze database gepubliceerd wordt, is eerst beoordeeld door een kennisteam. Deze teams zijn tijdens de opstartfase van het KMS geformeerd. Een kennisteam bestaat uit een aantal specialisten op een bepaald vakgebied. Momenteel zijn er vijfenveertig teams. Elk kennisdocument wordt door minimaal één team onder handen genomen. Pas na goedkeuring door het team komt het kennisdocument in de kennisdatabase. Uiteraard blijft het niet ten eeuwigden dage staan: jaarlijks worden alle documenten automatisch teruggestuurd naar de kennisteams, die het document evalueren en eventueel bijwerken of, indien het niet meer nodig is, laten archiveren. De informatie die in de kennisdatabase te vinden is, is dus altijd bijgewerkt.

Natuurlijk is het mogelijk te reageren op de kennisdocumenten. Deze reacties komen ook automatisch bij het juis-

te kennisteam terecht, waarna die eventueel verwerkt worden in het kennisdocument. De indiener krijgt altijd reactie. Het kan ook voorkomen dat iemand niet kan vinden wat hij zoekt. Als dat het geval is, kan hij een kennishiaat insturen. Ook dit komt bij het betreffende kennisteam terecht. Soms kan er direct antwoord gegeven worden, als de vragensteller bijvoorbeeld niet goed heeft gezocht. Anders zal er gekeken worden of er een nieuw kennisdocument moet worden gemaakt.

Naast kennis opgeslagen in documenten kan men ook zoeken naar kennis opgeslagen in hoofden van mensen. Via een zogenaamde gouden gids kan er gezocht worden naar mensen met kennis op een speciaal vakgebied. Er staat een fotootje bij en naast vakkennis kan men ook zijn talenkennis kwijt, buitenlandse ervaringen, van expat tot vakantie, en hobby's.

Doordat de brouwerijdatabases en de kennisdatabases gebruik maken van één trefwoordenlijst is het mogelijk vanuit de ene database in de andere te zoeken.

Naast de databases met Heineken specifieke kennis is er een database met externe referenties op brouwerijgebied. Deze database wordt maandelijks bijgewerkt met zo'n honderdvijftig nieuwe referenties. Medewerkers worden wereldwijd geattendeerd op nieuwe referenties. Door middel van zelf aan te maken interesseprofielen kan men geattendeerd worden op nieuwe (Heineken-)kennis.

Verder zijn er voor afdelingen en (internationale) werkgroepen discussiedatabases. Daaruit kan ook weer kennis gegenereerd worden voor de kennisdatabase.

Gebruik van het KMS

In het begin was het KMS alleen binnen Heineken Technical Services te gebruiken. Het was echter wel de bedoeling dat het KMS in een later stadium ook te gebruiken zou zijn door alle vestigingen wereldwijd. Twee jaar geleden is de afdeling Knowledge Management Facilitation begonnen met de uitrol van het KMS naar het buitenland. Momenteel zijn praktisch alle vestigingen aangesloten.

Binnen Nederland is het KMS inmiddels het middel

geworden om het dagelijkse werk zo goed mogelijk te doen. Nieuwe medewerkers krijgen standaard een KMS-training. Tijdens deze training krijgen ze uitleg over het KMS en kunnen ze door middel van oefeningen het geleerde in de praktijk brengen. Mede hierdoor is het KMS geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden.

Bij de uitrol van het KMS hebben ook medewerkers van de buitenlandse vestigingen een training gevolgd. Momenteel wordt het KMS bij de buitenlandse vestigingen nog voornamelijk gebruikt om er informatie uit te halen. Met name de Heineken-kennisdatabase wordt zeer frequent bezocht. Ook de stand van zaken met betrekking tot eigen projecten wordt regelmatig geraadpleegd in de eigen brouwerijdatabase. Het insturen van kennis en het toevoegen van gegevens aan projecten vindt nog maar mondjesmaat plaats. De verwachting is dat dit in de toekomst zal veranderen. In het begin werd er binnen HTS eveneens hoofdzakelijk gezocht naar informatie, terwijl de meeste medewerkers nu actief deelnemen.

Search Engine

Uiteraard is iedere database afzonderlijk afzoekbaar. De vraag naar de mogelijkheid meerdere databases tegelijkertijd te raadplegen deed zich echter steeds vaker voor. Sinds enige maanden kan iedere HTS-medewerker met behulp van een Search Engine naar informatie zoeken. Deze Search Engine kan over alle databases waar men toegang toe heeft tegelijkertijd zoeken, maar men kan ook in

afzonderlijke groepen zoeken, bijvoorbeeld alleen in de kennisdatabases of alleen in de brouwerijdatabases. Voor gebruikers is het erg gemakkelijk dat ze met één zoekactie alles kunnen vinden wat er over een bepaald onderwerp is verschenen. Voor kennisteam biedt de Search Engine de mogelijkheid na te gaan of er over bepaalde onderwerpen al informatie beschikbaar is.

Over een paar maanden wordt het gebruik van de Search Engine geëvalueerd en na gebleken geschiktheid wordt hij ook bij de brouwerijen uitgezet.

De toekomst

Nu praktisch alle vestigingen zijn aangesloten, wordt de aandacht gericht op het internationale gebruik van het KMS. De meeste kennisteam bestaan nu nog uit medewerkers van HTS. Deze teams zullen worden uitgebreid met vakspecialisten uit andere vestigingen. Dit kan doordat het nu ook technisch mogelijk is internationaal een kennisteamoverleg te voeren. Het ondersteunen van de kennisteam zal een belangrijke taak zijn voor KMF. Ook het activeren van medewerkers om kennis in te sturen zal meer de nadruk krijgen. Daarnaast worden in de diverse brouwerijen medewerkers dusdanig getraind dat zij ook in staat zijn uitleg over het KMS aan nieuwe medewerkers te geven. Zij fungeren tevens als aanspreekpunt voor de medewerkers in de brouwerij.

Fieke Kal is Documentation & Information Consultant, Knowledge Management Facilitation, Heineken Technical Services.