

Kennisstrategieën bij Heineken University

De kreten 'kennis is macht' en 'kennis is kracht' vliegen leidinggevend in het bedrijfsleven al jaren om de oren. Kennis zou dé belangrijkste productiefactor zijn en de meeste toegevoegde waarde aan de producten van onze economie geven. Heel mooi allemaal en ongetwijfeld waar. Maar hoe valt er van kennis een beheersbare productiefactor te maken? Jeroen de Kuijer zoekt het antwoord.

HEINEKEN HEEFT AAN HET VRAAGSTUK hoe kennis in organisaties benaderd en aangepakt moet worden om er een 'echte' beheersbare productiefactor van te maken speciale aandacht gegeven door de creatie van een bijzondere afdeling. In 1998 werd *Heineken University* gecreëerd om de belangrijke vierde productiefactor 'kennis' meer zichtbaar en beheersbaar te maken. Sindsdien houdt deze organisatie zich bezig met het identificeren, ontwikkelen en verspreiden van essentiële 'Heineken-kennis' door middel van (bedrijfsspecifieke) trainingen en gericht onderzoek naar mogelijkheden om kennisstromen in de eigen organisatie te verbeteren en te versnellen. Hiervoor wordt gebruikt gemaakt van een zelf ontwikkeld theoretisch model, dat kennisstrategieën beschrijft vanuit een nieuw perspectief, namelijk van zowel de aanbod- als de vraagkant van kenniscreatie.

Een ander perspectief

Op het gebied van kennismanagement en kennissystemen is al heel veel onderzoek gedaan. Ook zijn er verschillende methoden voorhanden om kennis in organisaties beheersbaar te maken. Echter, al deze methoden en modellen missen een wezenlijk onderdeel van kenniscreatie. Bij kennisprocessen zijn zowel de grondstof kennis als het menselijk intellect van wezenlijk belang en daar zit het grootste gebrek van de meeste methoden.

De focus is meestal voornamelijk gericht op de grondstof kennis (eigenlijk op informatie, omdat kennis zo moeilijk waar te nemen is) en zodoende worden vaak alleen oplossingen aangeboden in de trant van het ordenen en overzichtelijk maken van informatiestromen. Het onderzoek bij Heineken University is er voornamelijk op gericht om naast de grondstof kennis ook het menselijk intellect op een systematische manier te betrekken bij het nadenken over methoden voor kenniscreatie.

Heineken University kennismodel

Bij Heineken University is een kennismodel (figuur 1, p.20) ontwikkeld dat in wezen bestaat uit twee dimensies. De eerste dimensie loopt verticaal door het kennismodel en beschrijft hoe de missie, doelen en strategie (organisatiefocus) van een organisatie doorwerken in kennisdoelen,

strategieën en instrumenten (kennisfocus).

Alles wat een organisatie onderneemt moet in het teken staan van de trits missie, doelen en organisatiestrategie. Dus ook alle activiteiten op het gebied van kennismanagement moeten gericht zijn op het bereiken van diezelfde organisatiedoelen.

De tweede dimensie loopt horizontaal door het kennismodel en vertaalt de oorsprong van de kennisstrategieën vanuit de aanbod- en de vraagkant van kenniscreatie.

Samen vormen deze twee dimensies een (kennis-)model dat laat zien hoe keuzes op strategisch niveau in de organisatie doorwerken in het toepassen van instrumenten voor kenniscreatie en kennistoepassing. Ook plaatst het model het nadenken over kennis en kenniscreatie in een specifiek en helder kader.

Kennis en kennisbouwers

Kennis is een vluchtig en vormeloos gegeven en bestaat voornamelijk in de hoofden van mensen. De meeste pogingen om kennis te definiëren stuiten op het grote probleem dat kennis eigenlijk niet te definiëren is. Verder dan een omschrijving met betrekking tot de meest algemene kenmerken van kennis kan er eigenlijk niet gemaakt worden. In wezen kunnen we stellen, dat kennis bestaat uit een verzameling data. Data zijn de symbolische weergaven van nummers, hoeveelheden en feiten (Weggeman, 1997). Data kunnen zelf geen enkele betekenis hebben. Deze betekenis kan alleen door personen aan data toegekend worden door begrip te hebben voor de context waarin data naar voren worden gebracht.

Als we iemand horen zeggen, 'twee, één', dan weten we niet waar het over gaat. Als duidelijk wordt dat het gaat om de uitslag van de wedstrijd Barcelona tegen Manchester United, is het mogelijk om betekenis aan de data toe te kennen. Barcelona heeft namelijk gewonnen!

Door betekenis toe te kennen aan data ontstaat informatie. Dit is echter nog steeds niet hetzelfde als kennis. Informatie is de grondstof voor kennis en door ervaring, interpretatie en reflectie kunnen mensen informatie omzetten in kennis (Davenport, De Long & Beers, 1997). Dit interpreteren en reflecteren is mogelijk, omdat elk individu gebruik maakt



FOTO: EGON VIEBRE

van mentale modellen om de wereld te omschrijven en te begrijpen. Een mentaal model belichaamt het expliciete en impliciete begrip van een individu voor de wereld om hem heen (Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Bilello, 1996). Het is de bril waarmee een individu kijkt naar de realiteit, waardoor het mogelijk wordt om informatie om te zetten naar feitelijke kennis. Deze kennis uit zich meestal in de toepassing van een vaardigheid, zoals een brouwmeester die bier proeft of een ontwerper die een nieuwe verpakking ontwikkelt.

Kennis is juist een uitermate subjectief en persoonlijk begrip, doordat kennis alleen kan ontstaan door de confrontatie tussen beschikbare informatie en mentale modellen. Aangezien de mentale modellen van individuen per definitie verschillen, is kennis per definitie ook verschillend en daardoor moeilijk te definiëren.

In een organisatie is meestal over veel verschillende zaken kennis aanwezig. Alleen niet alle beschikbare en aanwezige kennis is nuttig voor de organisatie. De aanwezige kennis over bijvoorbeeld bier is van weinig nut voor een stofzuigerfabrikant. Voor een bierbrouwerij daarentegen is deze kennis weer essentieel. Daarom wordt kennis die individuen of de organisatie als geheel in staat stelt om organisatiedoelen te bereiken gezien als bruikbare kennis.

Bovenstaande beschrijving van kennis geeft al aan, dat het heel moeilijk is om de essentie van kennis in zijn algemeenheid te omschrijven. Nog veel moeilijker is het om uitspraken te doen over de aard, vorm, samenstelling van kennis in een bepaalde situatie. Immers, kennis kan alleen

bestaan bij de gratie van het menselijk intellect met zijn mentale modellen.

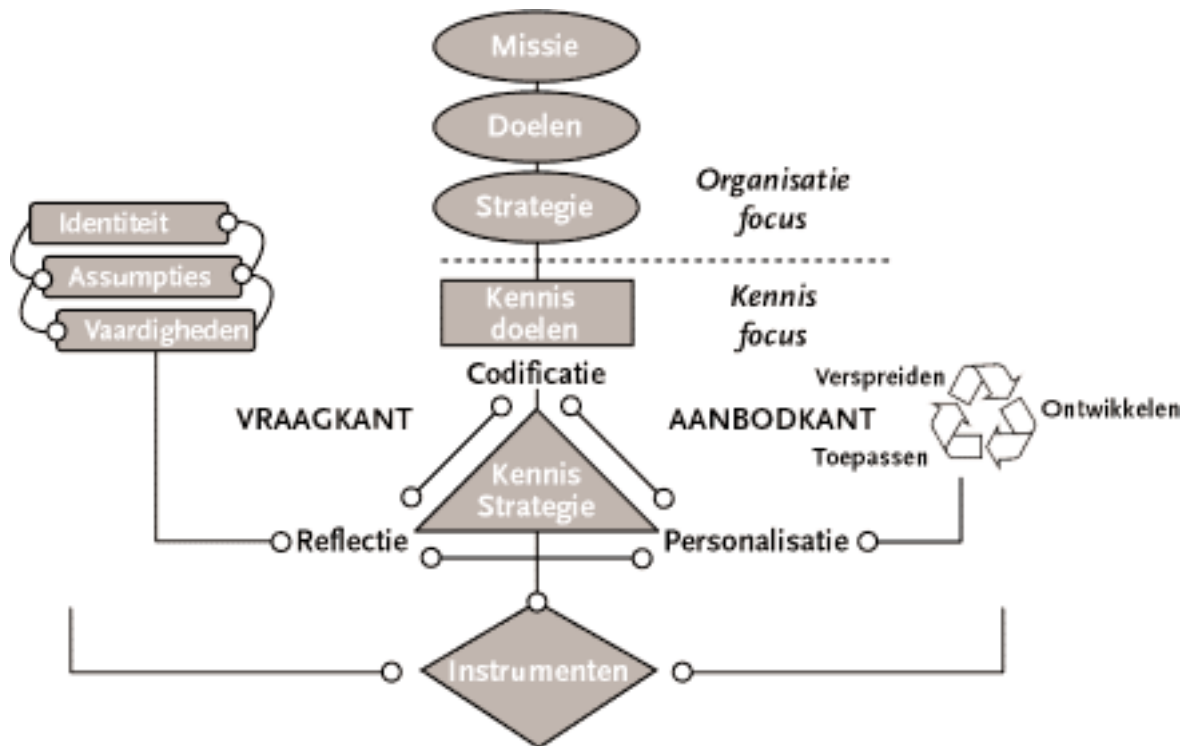
Het omschrijven van de eigen mentale modellen is al een hele klus. Het omschrijven en begrijpen van de mentale modellen van anderen is zo mogelijk nog moeilijker. Daarom is een andere benadering van kennis misschien wel op zijn plaats. Deze andere benadering benadert kennis net als de wind. Het maakt niet echt uit of je precies weet hoe de wind ontstaat. Als je maar in staat bent om de wind in de zeilen te krijgen, zodat je vooruit komt!

Met deze gedachte is het mogelijk om vanuit een iets ander perspectief naar kennis en kenniscreatie te kijken. Vanuit dit andere perspectief wordt de nadruk gelegd op die elementen die ervoor zorgen dat kennis zich kan ontwikkelen.

Door middel van interactie verzamelen en ontvangen individuen informatie. Deze informatie wordt omgezet in kennis door gebruik te maken van mentale modellen. Zoals dus blijkt in dit proces van kenniscreatie zijn er drie factoren van belang, die ook wel *kennisbouwers* worden genoemd. Deze factoren zijn *informatie*, *intellect* en *interactie* (Tissen et al, 2000) en zij vormen de basis van het kennismodel zoals dat bij Heineken University is ontwikkeld.

Aanbodkant van kenniscreatie

De klassieke toepassing van kennismanagement legt de nadruk op de continue cirkel van ontwikkelen, verspreiden en toepassen van kennis in organisaties. In dit perspectief wordt ervan uitgegaan dat er ergens in de organisatie bepaalde kennis bestaat. Door de verspreiding van reeds bestaande kennis (of eigenlijk informatie, aangezien ken-



Figuur 1. Heineken University kennismodel (De Kuijer, 2001)

nis per definitie niet overdraagbaar is) door de rest van de organisatie, wordt het mogelijk om deze ook in andere delen van de organisatie toe te passen.

Dit proces van ontwikkelen, verspreiden en toepassen van bestaande informatie en oplossingen wordt in het kennismodel weergegeven met een re-cycle teken. Het gaat hier namelijk ook om de diffusie van reeds bestaande kennis door de organisatie, in de hoop dat deze informatie ofwel direct gebruikt kan worden, ofwel ervoor zorgt dat er nieuwe kennis van afgeleid kan worden. Echte compleet nieuwe kennis is het echter niet en daarom wordt het aangeduid als 're-cycle' kennis.

Binnen de aanbodkant van kenniscreatie zijn een tweetal strategieën voorhanden (Hansen, Nohria & Tierney, 1996).

1. Personalisatiestrategie (Interactie)

De personalisatiestrategie heeft voornamelijk betrekking op de interactiedimensie van de kennisdriehoek. Alle activiteiten binnen deze strategie zijn erop gericht om interactie tussen organisatieleden te vergroten, in de hoop dat er hierdoor kennisoverdracht plaatsvindt. Voorbeelden van instrumenten bij deze strategie zijn het aanleggen van zogenaamde 'wie-is-wie' bestanden, zodat het makkelijk wordt om te zoeken met wie je over een bepaald onderwerp in contact wilt komen. Ook het vormen van communities-



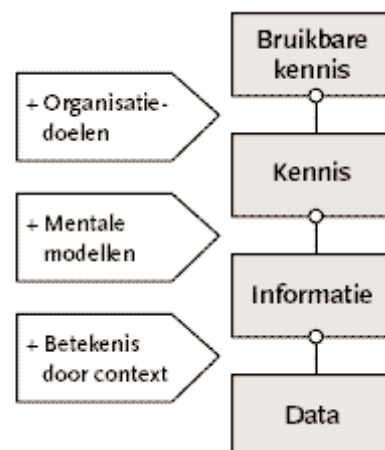
Figuur 2. Kennisbouwers (Tissen et al, 2000)

of-practice, laterale dwarsverbanden, kenniskringen en zelfsturende taakgroepen zijn allemaal voorbeelden van activiteiten om zoveel mogelijk (zinnige) interactie tussen organisatieleden te faciliteren.

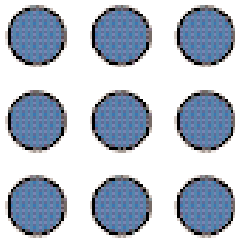
2. Codificatiestrategie (Informatie)

Als het in de praktijk niet zo makkelijk blijkt te zijn om mensen bij elkaar te brengen, dan is ook een andere strategie toepasbaar. De codificatiestrategie is gericht op het codificeren en vastleggen van informatie en ook dit is eigenlijk een vorm van interactie. Het gaat hier weliswaar om een soort van 'vertraagde' interactie, maar in feite is het niets anders dan het beschikbaar stellen van informatie door de één ten gunste van de ander.

Deze strategie wordt veel toegepast binnen organisaties en een bekend voorbeeld van een instrument voor codificatie is het aanleggen van een database of intranet. Ook het vor-



Figuur 3. Data, informatie en kennis



Figuur 4. Opdracht: Verbind de stippen

men van een kenniscentrum binnen een organisatie is een bekend voorbeeld om zoveel mogelijk essentiële informatie te willen opslaan.

Vraagkant van kenniscreatie

In de aanbodkant van kenniscreatie ligt de nadruk op het verzamelen en verspreiden van (geteste en bekende) oplossingen, in de hoop dat deze ook in huidige en toekomstige situaties geldig zijn. De vraagkant echter richt zich meer op het stellen van vragen dan op het aanbieden van (eerder gevonden) antwoorden. Juist het stellen van vragen leidt hier tot kennis. De vragen die gesteld worden, liggen op drie abstractieniveaus. Deze abstractieniveaus komen alle drie naar voren in de derde kennisstrategie.

3. Reflectiestrategie (Intellect)

De reflectiestrategie richt zich op de vraagkant van kenniscreatie door het stellen van vragen op drie niveaus. Door het verbreden van de zelfperceptie kunnen een hoop veronderstellingen verwijderd worden die ons denken belemmeren. Daarnaast vergroot het ook het scala aan oplossingsmogelijkheden.

De drie niveaus waarop de reflectiestrategie zich richt zijn *identiteit*, *assumpties* en *vaardigheden*.

a. Identiteit

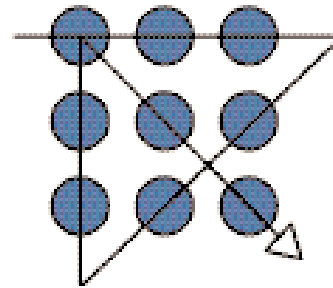
Op dit niveau worden vragen gesteld als 'wie ben ik?', 'wie wil ik zijn?', 'wat is mijn rol ten opzichte van mijn omgeving?'. Het stellen van deze vragen leidt tot een dieper inzicht in de eigen persoonlijkheid. Hoe een individu zichzelf ziet, bepaalt namelijk in grote mate hoe een individu de werkelijkheid om zich heen waarneemt.

Zelfkennis is de basis om alles wat je ziet, ruikt, hoort en voelt te kunnen beschrijven en begrijpen. Het bepaalt in hoge mate de vorming van de mentale modellen en daarmee dus ook het kenniscreatieproces. Door verbreding en verdieping van het proces van zelfperceptie, wordt ook het proces van kenniscreatie gestimuleerd.

In een situatie bijvoorbeeld waarin een marketingmanager en een operationsmanager beide geconfronteerd worden met tegenvallende financiële resultaten, zullen zij beiden met andere oplossingen komen op basis van hun zelfperceptie.

De marketingmanager neemt aan dat de cijfers tegenvallen, omdat er te weinig verkocht wordt. De oplossingen die hij zal gaan zoeken liggen op het gebied van de verkoop. Hij ziet zichzelf immers als een verkoper.

De operationsmanager daarentegen zal anders reageren op dezelfde slechte cijfers. Hij zal zich gaan richten op de efficiëntie van het productieproces. Hij ziet zich tenslotte als



Figuur 5. Oplossing: 'Out of the box' denken

een productie leider. De twee verschillende vormen van zelfperceptie leiden tot twee verschillende categorieën van oplossingen voor dezelfde probleemsituatie.

b. Assumpties

Hoe we onszelf zien bepaalt ook in hoge mate welke assumpties we hebben ten opzichte van bepaalde situaties. In het voorbeeld van de marketingmanager en de operationsmanager blijkt dit heel duidelijk. De marketingmanager veronderstelt dat de oorzaak van het probleem ligt in de verkoop en de operationsmanager neemt aan dat het probleem te verhelpen is in de productiesfeer. Hieruit blijkt dat veronderstellingen beperkingen opleggen in ons denken. Dit is een natuurlijk proces, dat mensen er vaak van weerhoudt om verder te denken dan de 'neus lang is'.

Een ander voorbeeld laat nog duidelijker zien, hoe veronderstellingen ons beperken in het zoeken naar oplossingen. In figuur 4 zijn negen punten in een vierkant getekend. De opdracht is om met vier rechte lijnen alle punten te doorkruisen. Een extra voorwaarde is echter dat de pen tijdens deze oefening niet van het papier mag komen. In het algemeen zullen de meeste mensen tot de conclusie komen dat het niet mogelijk is. Zij zullen verschillende combinaties proberen, maar vinden de oplossing niet. Dit komt voornamelijk omdat zij de veronderstelling hebben opgenomen dat de lijnen binnen het aangegeven vierkant moeten blijven, terwijl dit niet in de opdracht vermeld wordt. Zij hebben deze veronderstelling zelf in hun hoofd opgemaakt en daarmee alle kans op het vinden van de juiste oplossing vergooid.

Figuur 5 laat zien hoe simpel de oplossing is. De reden dat veel mensen de oplossing niet kunnen vinden, komt doordat zij zich niet bewust zijn van hun eigen veronderstellingen. Waren zij zich daarvan bewust, dan hadden zij de beperking gezien die het hen oplegt.

c. Vaardigheden

De mate van zelfperceptie en de assumpties die daarbij horen, bepalen in zeer grote mate het scala aan oplossingsmogelijkheden. Welke vaardigheden er gebruikt gaan worden binnen deze oplossingsmogelijkheden, hangt zeer sterk af van de antwoorden op de twee voorgaande niveaus. De marketingmanager wil zijn vaardigheden als verkoper gaan gebruiken en de operationsmanager wil zijn vaardigheden als productie leider aanwenden. Een verschillende zelfperceptie heeft geleid tot zeer verschillende assumpties en dit heeft weer geleid tot een nog groter verschil binnen de toepassing van vaardigheden met betrekking tot de probleemsituatie. →

Als de marketingmanager zijn zelfperceptie had kunnen verbreden, had hij de beperkingen in zijn denken over de probleemsituatie kunnen weghalen. Hij had niet automatisch gedacht dat de oplossing ligt aan de verkooptant. Eventuele andere oplossingsmogelijkheden hadden zich aan hem geopenbaard. Hetzelfde gaat uiteraard ook op voor de operationsmanager.

Heineken University kennismodel

Het Heineken University-kennismodel is gebaseerd op het principe dat kenniscreatie plaatsvindt door middel van een combinatie van het menselijk intellect en de grondstof kennis (of informatie). Binnen het kennismodel is naast de twee kennisstrategieën van Hansen en Nohria een derde strategie geïntroduceerd. Deze reflectiestrategie is een wezenlijke toevoeging aan het model, omdat juist hier ook de nadruk wordt gelegd op het menselijke denken en handelen.

Door het vergroten van de zelfperceptie kunnen veronderstellingen verlegd of zelfs verwijderd worden. Als gevolg hiervan kan een heel nieuw repertoire aan oplossingsmogelijkheden aangeboord worden. Nieuwe oplossingen betreffen ook nieuwe kennis. Door het stellen van de juiste vragen en het bewust worden van de eigen beperkingen in het denken, kan er meer kennis gecreëerd worden.

Literatuurlijst

Davenport, T.H., Jarvenpaa, S.L. & Beers, M.C. (1996). 'Improving knowledge work', in: *Sloan Management Review*.

Dubbeld, R.T.M., *Taking business intelligence further, learn to ask questions rather than give answers*, afstudeerscriptie Katholieke Universiteit Nijmegen, Faculteit Beleidswetenschappen, vakgroep Bedrijfswetenschappen, 1999.

Espejo, R., Schuhmann, W., Schwanniger, M., & Bilello, U. *Organisational transformation and learning: a cybernetic approach to management*, Chichester: Wiley, 1996.

Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T., 'What's your strategy for managing knowledge?', in: *Harvard Business Review*, March/April 1996.

Kuijer, J. de, *Heineken and knowledge: a necessary brew*, afstudeeronderzoek Katholieke Universiteit Nijmegen, Faculteit Beleidswetenschappen, Nijmegen Business School, 2001.

Nonaka, I. & Takeuchi, H., *The knowledge creating company*, New York, Oxford University Press, 1995.

Ruggles III, R.L., *Knowledge Management Tools*, Butterworth-Heinemann, Boston, United States, 1997.

Tissen, R., Andriessen, D. & Lekanne Deprez, F., *The Knowledge Dividend: creating high-performance companies through value-based knowledge management*, Prentice Hall, London, 2000.

Vriens, D.J., Hendriks, P.H.J. & Philips, E., 'Het managen van kennis: van theorie naar praktijk', in: *Bedrijfskundig vakblad*, juni 1998.

Weggeman, M. (1997). Inrichting van de Kennisintensieve organisatie (KIO); Structuur; Relativeren; paragraaf 4.3 uit: *Kennismanagement; Inrichting en Besturing van Kennisintensieve Organisaties*; Schiedam: Scriptum; pp. 122-138.

Jeroen de Kuijer heeft een Bachelors diploma van de Hoge Hotelschool Maastricht en een Masters diploma van de Katholieke Universiteit Nijmegen. Tijdens zijn afstudeerperiode heeft hij aan de basis gestaan van ontwerp en ontwikkeling van het Heineken University kennismodel.