

14 Lerende netwerken organiseren in een virtuele omgeving

Han van der Pool

Mensen werken in een bedrijf als Heineken in internationale verbanden. Via internet kunnen zij lerende netwerken onderhouden zonder elkaar te ontmoeten. Dit hoofdstuk beschrijft hoe men dergelijke netwerken kan organiseren en leiden. De auteur plaatst deze netwerken in de context van een strategie van kenniscreatie.

Heineken is een internationale onderneming met meer dan 60 duizend medewerkers die zich vooral bezig houden met het produceren en verkopen van bier. De twee internationale merken zijn Heineken en Amstel. Deze merken zijn over bijna de gehele wereld verkrijgbaar: Heineken in meer dan 170 landen en Amstel in meer dan 90 landen. Daarnaast heeft het bedrijf een groeiende portfolio met regionale en nationale merken zoals Moretti, Zywiec, Star, Primus, en Tiger. De totale afzet in 2004 was 126 miljoen hectoliter bier.

In 1998 stelde de Raad van Bestuur zich tot doel om de kennis die de organisatie in huis heeft beter te benutten. 'Kennisproductiviteit' ziet men als essentieel om de concurrentiepositie van Heineken te versterken. Hiertoe is onder andere een eigen Corporate University ontwikkeld. Deze *Heineken University* zien we als een ontmoetingsplaats waar kennis internationaal ontwikkeld en gedeeld wordt. Per jaar nemen meer dan 1500 medewerkers deel aan activiteiten. De *Heineken University* experimenteert voortdurend met nieuwe manieren om het internet in te zetten ter ondersteuning van leer- en ontwikkelingsprocessen. Binnen het internationale team experimenteren we met nieuwe manieren van virtueel samenwerken. Zo overleggen we regelmatig via *web conferencing*. We opereren als proeftuin voor samenwerkend leren (*collaborative learning*).

Heineken University Manifesto

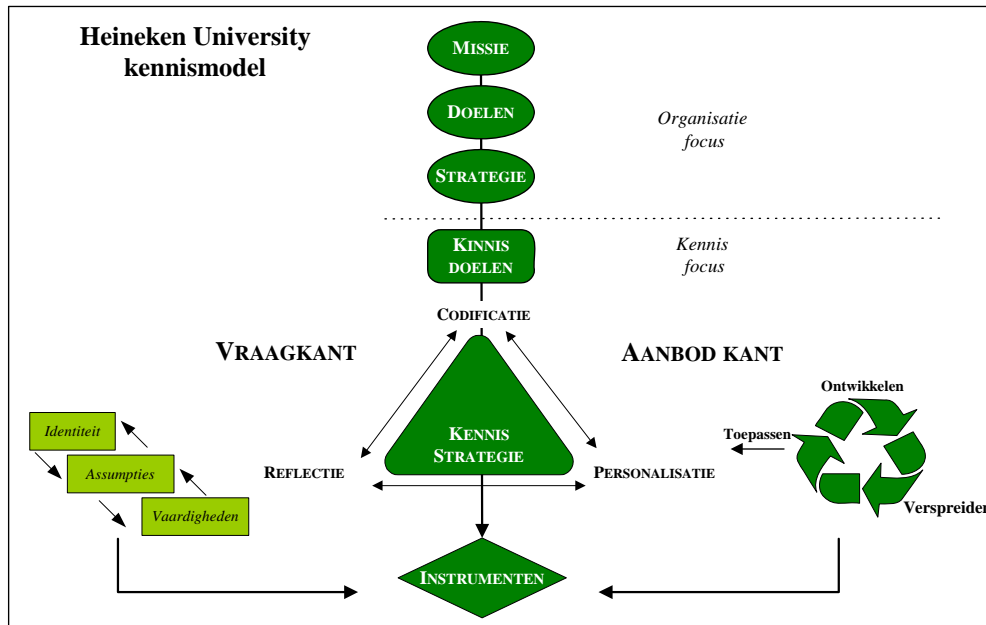
Enjoyment is essential to learning,
Learning is essential for personal development,
Personal development leads to personal success,
Personal success is behind company success.

Learn to change - Change to learn

Kader 1: manifest van de Heineken University

Kenniscreatie

In de kennis- en informatiemaatschappij gaat het om de kunst de juiste informatie op het juiste moment te vinden, op waarde te beoordelen en snel te transformeren naar toepassing en gedrag. Deze kunst moet in leertrajecten centraal staan en wel in de context van kenniscreatie. Hiervoor hebben we het Heineken University Kennismodel ontwikkeld (figuur 42).



Figuur 42: het Heineken University Kennismodel

Dit model bevat twee dimensies. De eerste dimensie in het model is de verticale. Zoals de figuur laat zien, zijn de doelen voor kenniscreatie gerelateerd aan de missie, doelen en strategieën van het bedrijf. De tweede dimensie loopt horizontaal door het model. Kennisstrategieën zijn te situeren tussen de vraag naar en het aanbod aan kennis. Aan beide kanten draait het om mensen. Mensen hebben en vragen kennis, systemen niet. Het aanbod komt tot stand doordat mensen nieuwe kennis ontwikkelen, verspreiden en toepassen. Aan de vraagkant verwerven mensen nieuwe informatie, reflecteren hierop en combineren nieuwe kennis met kennis die zij al beschikbaar hebben, in de vorm van identiteit, assumpties en vaardigheden. Deze combinatie levert vaak weer nieuwe vragen op en de behoefte om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Vandaar de uitspraak: "Wat men wil leren, ontdekt men vooral tijdens het leren" (Knowles). Echt nieuwe kennis ontwikkelt men door intelligente vragen te stellen.

Drie strategieën

Bij het creëren van kennis onderscheiden we drie strategieën.

- De *personalisatiestrategie*. Deze strategie gaat uit van de 'flow-benadering': stimuleer communicatie over en weer tussen medewerkers, in de hoop dat er kennisoverdracht plaatsvindt. Een voorbeeld zijn de *yellow pages* ofwel 'wie is wie'-bestanden, zodat collega's in staat zijn gemakkelijk de weg te vinden naar personen met specifieke informatie of kennis. In dit systeem kunnen medewerkers zichzelf voorstellen op hun eigen *homepage*. Een medewerker kan zijn

- deskundigheid en ervaring aangeven en onderwerpen opsommen waarover hij of zij kennis wil delen. E-mail en telefoontjes kunnen zorgdragen voor spontane uitwisseling van kennis. Vaak maakt men de aanwezige deskundigheid transparant met een zoekstelsel waarin op kernwoorden kan worden gezocht naar de beschikbare kennis.
- De *codificatiestrategie*. Deze strategie gaat uit van de 'stock-benadering': medewerkers leggen informatie vast die daarmee eveneens toegankelijk wordt voor anderen in de organisatie. Om synergievoordelen te behalen hebben inmiddels functionele disciplines als Commercie, Heineken Technical Service en Supply Chain Management hun eigen kennisdatabanken waarin belangrijke informatie wordt bewaard. Deze databanken spelen een essentiële rol in de programma's van de Heineken University.
 - De *reflectiestrategie*. Deze strategie gaat uit van de 'leerbenadering': aandacht geven aan de ontwikkeling van eerste- en tweedehands kennis. Eerstehands kennis is het vermogen om nieuwe problemen op te lossen en nieuwe kennis te creëren. Tweedehands kennis is het vermogen om te kopiëren en *best practices* op een efficiënte wijze te implementeren.



Figuur 43: Website van de Heineken University

Leerdoelen programma's Heineken University

Deelnemers aan de programma's van de Heineken University werken verspreid over de gehele wereld. Voor het leren heeft Heineken een Virtual Learning Centre ontwikkeld (figuur 43). Deze website geeft de deelnemer de mogelijkheid op een eenvoudige wijze toegang te krijgen tot specifieke en gepersonaliseerde informatiebronnen. Deze bronnen staan in een gecategoriseerd overzicht, van waaruit de bezoeker eenvoudig kan doorklikken. Interne en/of externe websites met specifieke *content* zijn gekoppeld aan de leertrajecten. Deze zogenoemde leerplatforms zijn georganiseerd rond één of een aantal specifieke onderwerpen. De websites voorzien de gebruiker van de mogelijkheid om informatie op te vragen en ook om zelf een bijdrage te leveren. Dit wordt ingevuld met verschillende functionaliteiten, zoals een chatfunctie en groupware. Ict-toepassingen vervangen een deel van de 'fysieke'-leertrajecten. Tijdens al dan niet virtuele leertrajecten staan de volgende leerdoelen centraal:

- leren ontdekken, verwonderen en openstaan voor nieuwe inzichten;
- leren je optimale leerroute zelf vast te stellen;
- leren vinden en selecteren van informatie (databases, I-net, literatuur, netwerken, files, collega's);
- leren eigen maken van informatie;
- leren toepassen van informatie, kennis gebruiken om tot gewenst gedrag te komen in specifieke praktijksituaties;
- leren creëren (nieuwe inzichten genereren op basis van kennis, eigen inzichten en de praktijksituatie);
- leren delen van kennis, nieuwe inzichten en ervaring met anderen.

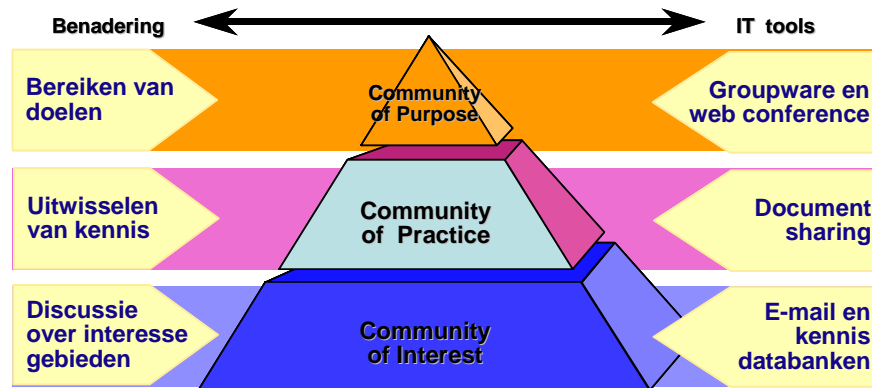
Leren in virtuele teams

Virtuele teams kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan kenniscreatie. Een virtueel team is een doelgerichte werkgroep bestaande uit teamleden die gescheiden zijn door afstand, organisatieafdelingen en vaak ook cultuur, en die gebruik maken van netwerkcommunicatie en informatietechnologie om samenwerkend te leren.

Heineken is om zes redenen geïnteresseerd in het installeren van virtuele teams:

- **Snelheid:** problemen kunnen effectiever worden opgelost en beslissingen kunnen sneller worden genomen.
- **Kosten:** virtueel samenwerken kent geen reis- en verblijfskosten.
- **Communicatie.** de voordelen van de nieuwe communicatietechnologie worden ten volle benut.
- **Leervermogen:** als medewerkers gericht zijn op het delen van ervaringen, wordt het leervermogen van de organisatie maximaal benut.
- **Just In Time:** de lerende heeft toegang tot de informatie op het moment dat hij/zij er behoefte aan heeft.
- **Efficiëntie:** met virtuele teams maakt men gebruik van de kostbare informatie- en communicatiemiddelen die men toch al in huis heeft.

Virtuele teams zijn er in verschillende vormen. We onderscheiden *communities of interest*, *community of practice teams* en *virtual teams of purpose*. Lekanne Deprex en Tissen geven aan dat deze drie vormen ieder een eigen scope, een eigen doel, een eigen 'gebruikersetiquette' en een eigen opbrengstenstructuur hebben (figuur 44).



Figuur 44: drie soorten communities

Communities of interest

Een *community of interest* is een groep mensen die op informele basis een gemeenschappelijke interesse voor een bepaald onderwerp delen. Deze webgemeenschap dient geen ander doel dan het leren van elkaar. Deze vorm van informatieuitwisseling is enorm populair op het internet.

Een encyclopedie als bundel communities of interest

Informatie is overal beschikbaar en veel van deze informatie is gratis. Het web bevat wereldwijd enkele miljarden websites. Een interessante vorm van vrijblijvende kennisuitwisseling is Wikipedia. (www.wikipedia.org). Dit is een vrije en gratis encyclopedie op het web. Men kan hem zonder in te loggen gebruiken om informatie te zoeken, toe te voegen of te bewerken. De Nederlandstalige Wikipedia telt momenteel 78.713 artikelen. De Engelse encyclopedie bevat 624.347 artikelen. Het aantal artikelen neemt snel toe en de kwaliteit ervan stijgt. Dit *web community*-project is in 2001 gestart. Wikipedia heeft inmiddels de kwaliteit van de gerenommeerde encyclopedie bereikt. Het is een voorbeeld van een collectief opgebouwde kennisdatabank, met bijdragen van collegaredacteurs uit de gehele (virtuele) wereld.

Community of practice

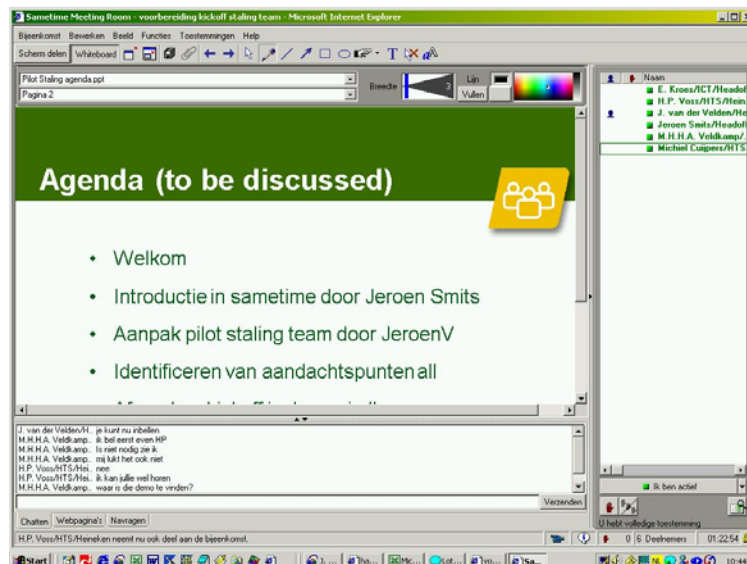
Een *community of practice* (CoP) is een groep medewerkers van een functionele discipline die kennis uitwisselen om tot *best practises* te komen. Het databeheer is hier natuurlijk ook van groot belang. Een CoP werkt omdat ieder lid vrijwillig deelneemt. Een aantal CoP's is door Heineken University zelf opgezet. Zo hebben bijvoorbeeld alle Europese en Afrikaanse HRD-managers zich in een netwerk verzameld. Het doel is om het delen van kennis te versnellen. Waarom zou iedereen zelf een communicatietraining uitvinden, als een HRD-manager in een ander land zo'n training al op papier heeft staan? Het 'Beacon-project' van Heineken is een ander voorbeeld. Het is een community die speciaal is opgericht voor marketingmanagers die worstelen met modetrends bij jongeren.

In deze CoP werden ideeën uitgewisseld om het merk Heineken meer relevantie te geven voor trendsettende jongeren.

Communities of practice kunnen bestaan uit 50 tot wel 5000 deelnemers. De omvang is niet begrensd. Sommige *communities* komen bij elkaar, anderen hebben alleen contact via web conferencing of instant messaging (via een soort chatprogramma bekenden die online zijn een berichtje sturen dat ze direct op hun scherm zien).

De voortgang van een CoP is afhankelijk van de inzet van een leider, van facilitators en van een gemotiveerde groep deelnemers. Vaak is er een contactpersoon die zelf facilitator is. Men leert in de eigen context en werkt aan producten die voor het eigen werk en bedrijf relevant zijn. Deelnemers aan een lerend netwerk als de CoP hechten veel waarde aan professionele relaties, onderlinge discussie, toegang tot experts en betrouwbare, gecertificeerde informatie. Effectief contact met beroepsgenoten, waarbij men elkaar attent maakt op relevante literatuur en andere kennisbronnen, is belangrijk voor de motivatie van deelnemers.

Een leuk nieuw concept is *networked action learning*. Deelnemers werken samen in door henzelf ontworpen leeractiviteiten gericht op voor hun bedrijf waardevolle producten. Het lidmaatschap van het netwerk is niet vrij. Het netwerk draait om een subtiële samenwerking tussen experts, bedrijven en studenten. De studenten zijn veelal medewerkers van de bedrijven zelf, maar het kunnen ook fulltime studenten zijn die als potentials worden gezien. Deze drie groepen vormen een 'WEL-netwerk', een netwerk van Working, Expert en Learning communities. Belangrijk is dat het netwerk een hoge kwaliteit van leren nastreeft. Men houdt dan ook een permanente kwaliteitscyclus in stand, waarin alle leden participeren. De processen in het WEL-netwerk kennen een organisatie die erop gericht is dat alle leden zich in een win-situatie bevinden. Die situatie ontstaat niet vanzelf en wordt bewust gecreëerd en gefaciliteerd. De ontwikkeling en het onderhoud van een samenhangende hiërarchie van plannen heet *WEL-building*.



Figuur 45: agenda van een web conference

Community of purpose

Een community of purpose zet men in als men gerichte, al dan niet vooraf gestelde, doelen wil bereiken. Het is in feite een virtueel projectteam. Het heeft een eigen structuur en software nodig om het effect van de samenwerking te maximaliseren. 'Zelfsturende' virtuele teams hebben meestal een zeer kort bestaan. De regels en eisen van goed projectmanagement zijn op deze virtuele teams zelfs nog meer van toepassing dan op gewone projectteams. Bij het opstarten van een virtueel projectteam zijn de volgende zes zaken van belang.

- Een goed 'ophangpunt' in de organisatie is van onschatbare waarde. Een zichtbare en invloedrijke opdrachtgever verschaft niet alleen een *sense of urgency* aan de werkzaamheden van het virtuele team, maar maakt tevens duidelijk - ook aan derden - wat de redenen zijn dat de organisatie dit specifieke team in het leven roept.
- Nauw verwant aan de vorige stap is het verwoorden én verbeelden van de bestaansreden van het virtuele team. Het gaat hier om een heldere, doorleefde en door alle betrokkenen onderschreven opdrachtformulering in termen van visie, missie, doelen en resultaten. Ook als het hogere management de opdracht panklaar aan het virtuele team meegeeft - wat zelden het geval is -, dan nog is het zaak met alle betrokkenen te werken aan de verduidelijking en internalisering van de *raison d'être* van het virtuele team. Een team is immers pas team bij de gratie van een gemeenschappelijk ervaren missie. Sterk is het als de gedachtevorming over deze zaken leidt tot een teamnaam die de lading dekt, waarmee de identiteit van het team wordt versterkt.
- Het verduidelijken van het af te leggen pad door het vaststellen van de mijlpalen. In de eerste plaats definiëren de mijlpalen - als tussenresultaten op weg naar het eindresultaat - de inhoud van de te verrichten werkzaamheden. Daarnaast verschaffen ze inzicht en duidelijkheid aan de teamleden en zijn ze daarmee intrinsiek motiverend.
- De volgende stap betreft het verdelen van de werkzaamheden over de teamleden. Hierbij kan men de zogenaamde TBV-matrix gebruiken (Taken, Bevoegdheden en Verantwoordelijkheden). Met het verdelen van de taken kan ook expliciet de vraag naar de samenstelling van het team worden gesteld. Niet alleen wat betreft de inhoudelijke competenties, maar ook met betrekking tot de verschillende rollen die in een succesvol team ingevuld dienen te worden. Ook rollen als teamleider (voorzitter) en secretaris worden in deze fase toegewezen. De voorzitter zorgt voor de voortgang en structureert het overleg. De secretaris zorgt vooral voor het beheer van de databank en draagt er tevens zorg voor dat alle teamleden steeds over de juiste informatie beschikken.
- Het maken van afspraken over de manier waarop straks in de virtuele praktijk met allerhande zaken zal worden omgegaan, variërend van de wijze van informatie uitwisselen (telefoon, e-mail, videoconferencing) tot en met de manier waarop met conflicten wordt omgegaan. Ook technische problemen en hoe daarmee om te gaan moeten in dit kader aan de orde komen.
- Een aspect dat als het ware door alle andere, meer inhoudelijke en organisatorische aspecten is heengeweven, betreft de onderlinge relaties tussen de

leden van het virtuele team. Verscheidene momenten tijdens de start-up bijeenkomst bieden de gelegenheid om expliciet bij zaken als groepsontwikkeling, de samenwerking, de kernkwaliteiten van de deelnemers en de wijze van communiceren stil te staan. De ervaring leert dat het benutten van dergelijke procesmomenten de basis legt voor een adequate omgang in de praktijk. Goede ict-tools zijn van essentieel belang. Welke technologie de samenwerking van een virtueel team het beste ondersteunt, is afhankelijk van de doelstellingen van het betreffende team. Bij de keuze van hulpmiddelen geldt: bezint eer ge begint. Dit bezinnen heeft met name betrekking op de doelen die men beoogt en de werkvormen die daarbij voor ogen staan.

New Ways of Teamworking

Heineken heeft het programma New Ways of Teamworking opgezet om medewerkers van verschillende vestigingen doelgericht samen te laten werken via virtuele teams. Synergievoordelen worden inmiddels behaald tussen specialisten bij Medical Services, Commercial Excellence, Heineken Technical Services, Corporate Planning and Control, Inkoop, Informatietechnologie, Human Resources en Business Development. Veel virtuele teams starten met een echte hei-sessie waarin de projectplanning strak wordt geregeld. De agenda van een dergelijke sessie bestaat uit de volgende elementen:

- Kennismaking
- Uitleg van doelstellingen en werkwijze
- Verheldering van de vraagstelling (strategie, noodzakelijke competenties, inventarisatie van benodigde kennis en manier van samenwerken)
- Instructie over te gebruiken ict-tools
- Inrichting kennisdatabank
- Opzet van het projectplan
- Planning van het virtuele overleg.

Het blijkt dat virtuele samenwerking beter tot stand komt na een persoonlijke kennismaking.

Resultaten bij Heineken

Het succes van *virtual communities* is heel wisselend. Een aantal factoren is bepalend. Ten eerste blijken de gemeenschappen meestal het best te werken in hybride vorm. Dit betekent dat er naast online contacten ook fysieke bijeenkomsten zijn. Het helpt wanneer deelnemers elkaar kennen. Verder is het natuurlijk essentieel dat een *virtual community* toegevoegde waarde heeft en een gezamenlijk belang dient. Er zijn veel voorbeelden van online gemeenschappen die uiteindelijk zijn doodgebloed door gebrek aan toegevoegde waarde.

Klassieke, soms al eeuwenoude vormen van leren zijn de laatste jaren aangevuld met nooit eerder vertoonde mogelijkheden om over de hele wereld informatie op te doen en vaardigheden te verwerven zonder fysieke verplaatsingen. De mogelijkheden zijn niet beperkt tot het consumeren van informatie. Juist de mogelijkheden om informatie te delen en door samenwerking kennis te produceren zijn exponentieel toegenomen.

Lerende Netwerken organiseren in een virtuele omgeving. (2005)
Verscheen in "Leren stimuleren" .Redactie Schuiling G.J. Heine W. Uitgeverij van Gorkum

Meer informatie

- Huysman, M. Wit. D. (2000). *Kennisdelen in de praktijk*. Assen: Van Gorcum
- Kessels, J. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Universiteit Twente
- Knowles, M. (1984). *Andragogy in Action*. San Francisco: Jossey-Bass
- Lekanne Deprex, F. & Tissen, R. (2002). *Zerospace: moving towards a time when organizations mean nothing*. San Francisco: Berret-Koehler
- Meerbeek, M. (2001). *Virtual teams the Heineken way*. Amsterdam: Heineken University
- Paulissen, A. (2005). *Networked Learning: het nieuwe leren*. Het zesde e-learning congres. Eindhoven: Studiecentrum Bedrijf en Overheid
- Pool, J.P. van der (1999). The development of the Virtual Business School concept. In: M.S.S. El-Namaki, R. Samson, R. Aidis, V. Moharir (eds.) *Strategic Issues at the Dawn of a new Millenium*. Leiderdorp Lansa publishing
- Pool, J.P. van der & Gaarenstroom. S. (2003). Vijf jaar Heineken University. In: *Tijdschrift voor Management Development*, jaargang 11 nr 3, pp. 12-15
- Rodenberg, J.H.M. (2004). *Enterprise intelligence*. Delft: Eburon