

Paul Iske  
**Kennis om te ondernemen**

Dialogues stimuleert ondernemend gedrag in Nederland. Door kennis te delen en actie te ondernemen wil het mensen aanzetten om de regie over hun welzijn en dat van onze samenleving weer in handen te krijgen. Vakspecialisten vertellen in Dialogues Pamfletten over hun persoonlijke opvattingen of adviezen ten aanzien van ondernemend gedrag.

**Eerder verscheen in deze reeks**

- Thomas Thijssen; Gids voor persoonlijk ondernemen en innovatie
- Adjiedj Bakas; Ondernemen in Nieuw Nederland

Cornelis Krusemanstraat 11

1075 NB Amsterdam

T (+31) 20 471 45 90

F (+31) 20 471 45 94

[www.dialogues.nu](http://www.dialogues.nu)

[info@dialogues.nu](mailto:info@dialogues.nu)

© Dialogues 2005



*Dialogues fuels entrepreneurial thinking and behaviour*

Paul Iske

**Kennis om te ondernemen**

*'No knowledge is so easily found as when it is needed.'*<sup>1</sup>

*'Was man nicht weiss, das eben brauchte man,  
Und was man weiss, kan man nicht brauchen.'*<sup>2</sup>

## Inleiding

In dit pamflet bespreken we de relatie tussen kennis enerzijds en ondernemend denken en handelen anderzijds. Wanneer we het over ondernemen hebben, beperken we ons niet tot zakelijk ondernemen. Om met Van Dale te spreken:

- **ondernemen** op zich nemen, aanvangen te doen of te verrichten, aanvaarden, altijd met het bijdenkbeeld dat er zwaarigheden aan de uitvoering verbonden zijn.
- **ondernemend** niet bevreesd om moeilijke of gevaarlijke zaken op zich te nemen, van aanpakken weten.

Om succesvol te kunnen ondernemen is doorgaans veel kennis nodig. Kennis ontstaat ook tijdens het ondernemen. Zoals we later zullen vaststellen, is kennis nodig om beslissingen te kunnen nemen en komt kennis vrij bij het beoordelen van de resultaten van onze beslissingen. Ondernemers nemen nogal wat beslissingen en moeten in de besluitvorming veel vragen zien te beantwoorden: Wat wil ik bereiken? Wat heb ik daarvoor nodig? Wat zijn de risico's? Wie kan, kunnen mij helpen? Doorgaan of afhaken? Nog eens proberen? Wat zijn de alternatieven?  
Kortom: *Ondernemen is een kennisintensief proces.*

Een tweede relatie tussen kennis en ondernemen is gebaseerd op het feit dat kennis in toenemende mate 'handelswaar' is geworden. De term 'kenniseconomie' geeft aan dat in de huidige economie de rol van kennis dominant geworden is ten opzichte van de traditionele productiefactoren: land, arbeid, kapitaal. Veel mensen en bedrijven verdienen hun geld met het ontwikkelen, verzamelen, combineren en toepassen van kennis. Zij verkopen kennis.

‘Kennis om te Ondernemen’ kan dan ook op twee manieren worden gelezen. Ten eerste speelt kennis een belangrijke rol bij het nemen van de beslissingen die bij ondernemen moeten worden genomen. Ten tweede kan kennis zelf het onderwerp van ondernemerschap zijn, waarbij kennis het product is dat wordt verhandeld.

Wanneer ben je in staat om met kennis te ondernemen? In ieder geval zul je toegang moeten hebben tot kennis, je zult moeten beoordelen of de kennis relevant is voor je plannen en je zult die kennis moeten kunnen toepassen.

De hoeveelheid beschikbare kennis is enorm en de toegang tot kennis wordt steeds laagdrempeliger. Daardoor wordt het voor steeds meer mensen mogelijk om te ondernemen.

Dit pamflet wil de lezer inspireren om met kennis te gaan ondernemen.

## 4 De kennissamenleving

Over de laatste 150 jaar hebben we in Nederland de overgangen gemaakt en gevoeld van een agrarische samenleving, via een industriële naar een kennissamenleving. We zien grote gevolgen voor de aard van het werk van velen, voor de basis van welvaart en de kansen die mensen hebben op het bereiken van een zeker welvaartsniveau. Deze ingrijpende ontwikkelingen zijn van directe invloed op het vermogen van mensen om te ondernemen, zowel zakelijk als niet-zakelijk.



In een agrarische samenleving is landbezit de basis voor welvaart. Hoe meer grond, hoe hoger de productie.

In het verleden was de landbouw zeer arbeidsintensief, zodat de beschikking over voldoende arbeidskrachten een voorwaarde was voor succes. In verschillende landen is dat anno 2005 overigens nog steeds het

geval. Als landbouwproducten de basis vormen van de economie, spreken we over een agrarische economie. Tot in de 19<sup>e</sup> eeuw was de Nederlandse economie grotendeels een agrarische.



In een industriële economie is geld de belangrijkste factor voor (economisch) succes. Om nieuwe producten te maken zijn veelal (dure) machines nodig en daarmee is toegang tot of het bezit van kapitaal essentieel om plannen te verwezenlijken. Diegenen die geen geld hebben zijn afhankelijk van geldverstrekkers, zoals banken of aandeel-

houders. De rol van kennis neemt toe. Grond(stoffen) en arbeid worden relatief minder belangrijk, wat versterkt wordt door de inzet van machines die zwaar en repeterend werk kunnen uitvoeren.



Fundamenteel anders worden de verhoudingen in de kenniseconomie. Daarin wordt vooral waarde gehecht aan niet-materiële producten. Kennis wordt handelswaar. De samenleving en de economie worden steeds complexer, waardoor steeds meer kennis is vereist om te kunnen functioneren en om nieuwe ontwikkelingen in gang te

zetten. Onderwijs speelt hierbij een cruciale rol. De vrije toegang tot kennis maakt dat mensen zichzelf kunnen ontplooiën en een zeker welvaartsniveau kunnen bereiken. Door de complexiteit wordt het steeds belangrijker om te kunnen communiceren en kennis vanuit verschillende bronnen en mensen te koppelen. Kapitaal blijft belangrijk, maar geld heeft in de kenniseconomie de neiging te trekken naar daar waar kennis voorhanden is.

De ambitie om in ons deel van de wereld onze welvaart te bouwen op basis van de kenniseconomie is expliciet verwoord in de Lissabon-doelstelling, die werd gepresenteerd tijdens de buitengewone Europese Raad van 23 en 24 maart 2000.

Het zou echter niet alleen om welvaart moeten gaan, maar ook om welzijn. Ondernemen is essentieel voor het in stand houden en verder ontwikkelen van een samenleving waarin mensen gezond, veilig en plezierig kunnen leven. In een brief van de AWT (Adviesraad voor Wetenschap en Technologiebeleid)<sup>3</sup> werd dit nog eens bevestigd.

### **Realiseren van de Lissabon-doelstelling**

(Opmerking: De kern van de Lissabon-strategie is de omvorming van de Europese economieën tot dynamische en concurrerende kenniseconomieën)

Globalisering, individualisering en digitalisering vergroten de dynamiek in de samenleving. Om flexibel in te kunnen spelen op wisselende omstandigheden is kennis onontbeerlijk. Het vermogen tot snelle kennisvernieuwing, -ontsluiting en -verspreiding is cruciaal voor het succes van de Nederlandse samenleving.

De economische kansen in een kennissamenleving staan buiten kijf. Maar daarnaast is minstens zoveel aandacht nodig voor het belang van kennis voor de kwaliteit van de samenleving. Het gaat dan om de bijdrage van kennis aan het vinden van oplossingen op terreinen als zorg, onderwijs en veiligheid...

Ten minste zo belangrijk is het stimuleren van een 'zinderende' wisselwerking en grensoverschrijding

- 6 tussen verschillende domeinen: tussen wetenschap en bedrijfsleven, tussen wetenschap en andere maatschappelijke sectoren (zorg, cultuur, onderwijs, justitie, etc.), tussen landen, culturen, disciplines en tussen heden en verleden.

Door de mogelijkheden van experimenteren en verkenningen te benutten kan ruimte ontstaan voor 'bottom up' initiatieven. Ter stimulering van experimenten kunnen experimenteerruimtes of -ateliers en andersoortige ontmoetingsplaatsen worden ingericht. Verkenningen van mogelijke toekomst kunnen daarbij worden gebruikt als instrument ter inspiratie en verleiding.

Kennis is belangrijk voor toekomstige welvaart en welzijn. Voor een individu, een organisatie, een stad, regio, een land, etc. lijkt er in een kennisgebaseerde samenleving maar één relevante factor te bestaan en dat is de totale hoeveelheid toepasbare kennis<sup>4</sup>.

De hoeveelheid kennis kan toenemen door onderwijs, ervaring en onderzoek. Maar ook kan kennis binnenstromen bijvoorbeeld doordat mensen met kennis naar een organisatie of gebied trekken. Denk aan Silicon Valley. In het eind van de vorige eeuw trokken daar vanuit de hele wereld veel mensen met kennis naartoe.

Nu zien we de omgekeerde beweging: met name Aziatische intellectuelen en ondernemers trekken weer terug naar het land van herkomst.

Een goed voorbeeld van deze omgekeerde beweging is China.

In 2001 studeerden 360.000 Chinezen in het buitenland. De goede economische ontwikkeling van China en de stagnatie in de ontwikkelde landen maken dat een steeds groter aantal Chinese studenten na afronding van studie in het buitenland terugkeert naar het moederland. In het totaal gingen tot nu toe 150.000 afgestudeerden die na 1978 een studie in het buitenland volgden, terug naar China. De band met het moederland en de betere arbeidskansen spelen hierbij een belangrijke rol<sup>5</sup>.

Conclusie is dat kennis ook kan wegsijpelen doordat mensen vertrekken als gevolg van bijvoorbeeld pensionering, reorganisatie, outsourcing en (r)emigratie.

Daarnaast kan kennis ook verouderen doordat nieuwe kennis ontwikkeld wordt of doordat toepassingsgebieden van kennis verdwijnen.

Al met al: wie ondernemend wil zijn en een ondernemersklimaat wil garanderen moet voortdurend in de gaten te houden hoe het met de kennisbalans staat.

# Kennis en Ondernemen

Om duidelijker te kunnen omschrijven wat kennis en ondernemen met elkaar te maken hebben, is het handig om het begrip kennis wat handen en voeten te geven.

Al eeuwenlang zijn filosofen doende om vast te stellen wat kennis (weten, denken, voelen) nu eigenlijk is. We gaan ons in dit pamflet niet verliezen in de dialogen die bijvoorbeeld Socrates (470-399 v. Chr.) hierover voerde met zijn leerlingen.

We kiezen hier voor een formulering die praktisch toepasbaar is wanneer we het hebben over ondernemen:

*Kennis is de interactie tussen Inzichten, Informatie en Ideeën die ons in staat stelt beslissingen te nemen die leiden tot waardecreatie<sup>6</sup>.*

In deze definitie zien we een koppeling tussen het verleden (verworven inzichten) het heden (beschikbare informatie) en de toekomst (ideeën). Hieruit volgt onmiddellijk dat kennis in hoge mate gebonden is aan mensen. Inzichten en inspiratie zijn onlosmakelijk met mensen verbonden. Inzichten zijn soms niet of bijna niet onder woorden te brengen. Deze niet of nauwelijks te expliciteren kennis wordt aangeduid met 'tacit' (stilzwijgende, impliciete) kennis.<sup>7</sup> Informatie (ook wel expliciete kennis genoemd) kan losgemaakt worden van de oorspronkelijke context en via diverse kanalen worden gedeeld.

We kennen de klassieke informatiedragers zoals boeken, artikelen en gegevensbestanden (archieven).

Het Internet is een onmisbaar medium geworden voor het vastleggen en verspreiden van informatie. De vrije toegang tot informatie resulteerde in een fundamentele verandering in het omgaan met kennis.

Pogingen om impliciete kennis alsnog expliciet te maken en vast te leggen en te verspreiden zijn echter vaak tot mislukken gedoemd. We citeren Wittgenstein: "*Wovon man nicht sprechen kann, darüber muss man schweigen.*"<sup>8</sup>

- 8 Voor het overdragen van impliciete kennis, voor zover dat mogelijk is, moet je denken aan coaching, nadoen, samenwerken en andere methodes die gebaseerd zijn op directe overdracht van mens op mens. Men noemt dit proces socialiseren<sup>9</sup>.

Om het verband tussen kennis en ondernemen duidelijker te maken, is het handig om ondernemen als kennisintensief proces te zien. In de inleiding hebben we al vastgesteld dat ondernemers veel beslissingen moeten nemen. In het proces van besluitvorming zien we de volgende - herkenbare – fases: inspiratie, selectie, realisatie en reflectie.



FIGUUR 1

*De verschillende fases in het proces van ondernemen*

Drijvende kracht is de *inspiratie*: mensen die ondernemen willen iets bereiken of veranderen, gebruiken daarbij eigen inzichten en gaan op zoek naar de informatie die ze nodig hebben. De bron van inspiratie kan heel persoonlijk zijn (van binnenuit) of van buitenaf komen. De inspiratiefase vereist kennis over wat je wilt bereiken. Je moet dus weten waar je toegevoegde waarde vindt. Daarbij kan het gaan om waarde voor jezelf, voor het gezin, de organisatie, je omgeving, het land, etc.

Als je eenmaal een doel hebt bepaald bieden zich vaak vele wegen aan om dat doel te bereiken. Je moet dus gaan *selecteren* om de meest geschikte route te gaan beproeven. Hierbij heb je doorgaans veel kennis nodig, bijvoorbeeld (onder meer) kennis over de (eigen) mogelijkheden, kennis over de risico's, kennis over invloeden van buitenaf die van belang kunnen zijn voor de slagingskans, kennis over wet- en regelgeving. Selecteren is waarschijnlijk de meest cruciale stap in het ondernemen en hoe meer kennis, hoe beter de afwegingen kunnen worden gemaakt.

Heb je een plan gemaakt, dan ga je dat *realiseren*. Ook hierbij speelt kennis een rol: welke kennis heb je of moet je krijgen om je plan uit te voeren, hoe zorg je ervoor dat je de ervaringen die je opdoet direct of later weer kunt gebruiken, wie kunnen helpen, hoe weet je of je op de goede weg bent? Fouten maken hoort erbij. Maar probeer wel van die fouten te leren, anders worden het vermijdbare fouten en dat zijn eerder stomiteiten!

Ben je bezig, kom je in de buurt van je doel of lijkt het doel maar niet dichterbij te komen? *Reflectie* is nodig om te besluiten of het zin heeft verder te gaan, of je een nieuw doel wilt formuleren of dat je tevreden bent met de uitkomst.

Het is vaak nuttig om na te gaan welke kennis is opgebouwd, welke lessen je hebt geleerd en wat je er verder mee kunt of wilt. Ook als de onderneming niet is geslaagd, en je zelfs misschien wel failliet bent gegaan, is het goed om na te gaan wat je dan aan kennis hebt opgestoken. Grote kans dat die kennis van pas komt bij een volgende onderneming!

Ondernemen en kennis opdoen en die gebruiken gaan hand in hand.

Voor ieder ondernemen is natuurlijk passie, volharding en bij tijd en wijle een zekere bevrediging nodig. *Slim ondernemen* helpt bij het nemen van beslissingen, bij het inschatten van risico's en bij het realiseren van doelen!

Overigens wordt het ondernemend vermogen soms aangetast door een verlangen naar teveel aan kennis, met name bij risicomijdende mensen of organisaties. Dit verschijnsel wordt aangeduid als: 'Paralysis by Analysis'. Het kan gebeuren dat ondernemingen totaal niet van de grond komen, verlamd raken, omdat de initiatiefnemer niet een 'al doende leert men' houding heeft. 'Information overload' veroorzaakt ook een verlamd effect. We hebben allemaal wel ervaringen met situaties waarin we bedolven worden onder informatie en daardoor niet meer weten wat wel en niet relevant is. Daar komt nog bij dat we bijna geen tijd meer hebben om de informatie te verwerken en te betrekken in onze besluitvorming. Zo levert Google op de zoekvraag: "kennis + ondernemen" ongeveer 722.000 treffers op.

*Information Overload is een situatie waarin meer informatie leidt tot minder kennis.*

Maar, nogmaals, het feit dat expliciete kennis (informatie) steeds toegankelijker wordt, maakt dat steeds meer mensen ondernemend kunnen worden. Ter illustratie het volgende, zeer persoonlijke verhaal.

## 10 Voorgeschiedenis

In augustus 2001 voelde Fred pijn in z'n zij, die hij toeschreef aan een lange zwempartij. Hij had toen juist besloten om met vervroegd pensioen te gaan. Twee weken later kreeg hij opnieuw pijn in z'n nierstreek en dacht aan een niersteen waar hij in het verleden wel eens last van had. Nog eens twee weken later, de pijn aanhoudend, ging hij naar z'n huisarts. Die verwees hem door naar een uroloog, die Non-Hodgkin (lymfklierkanker) en een gezwel ter grootte van een flinke tennisbal in zijn nierstreek constateerde.

### De strijd

Na deze verpletterende diagnose las Fred de brochures over de ziekte die het ziekenhuis hem gaf en leerde daaruit dat hij een overlevingskans van ongeveer 60% had. Hij had gesprekken met z'n vrouw en kinderen. Nog diezelfde avond trad hij op als amateur-musicus.

Op Oudejaarsdag 2001 kreeg hij z'n eerste chemo-infuus, de eerste van acht. Hij vierde Oud en Nieuw met z'n dierbaren. Op 1 februari 2002 ging Fred met vervroegd pensioen (61 jaar). In de zes maanden na de diagnose dacht hij er geen moment aan om eerder te stoppen met werken, integendeel, hij ging de strijd aan. Bleef ook tennissen, hoewel niet langer enkelspel.

Tijdens de chemokuur stemde hij erin toe om deel te nemen aan een academisch onderzoek en werd hij proefpersoon voor een middel waarvan men de gevolgen voor zijn agressieve vorm van kanker niet kende. Hij herstelde goed.

In de herfst van 2002 werd opnieuw kanker geconstateerd. Een tweede, zeer zware chemokuur volgde. Fred bleef tennissen, bridge spelen, musiceren, bestuurs- en commissiewerk doen. De tweede chemokuur werd afgesloten met een stamceltransplantatie. Hij nam in het ziekenhuis deel aan een onderzoek naar voedingspatronen. Hij was kritisch ten opzichte van alles wat met zijn behandeling te maken had, wilde alles weten en begrijpen. Ook buiten het ziekenhuis was Fred open in de gesprekken die hij voerde.

In de zomer van 2003, weer aangesterkt na de zware chemokuur, werd hij 23 keer bestraald en verzwakte hij ernstig. Toch bleef hij tennissen, een grote passie. Een paar maanden later werd geconstateerd dat de behandeling niet was aangeslagen. Het ziekenhuis zou nog slechts stervensbegeleiding kunnen bieden.

Eén dag was Fred van zijn stuk. De volgende dag sloeg hij aan het bellen en internetten. Een vriend, wiens vrouw deze methode volgde, bracht hem op het spoor van een Ierse methode, slechts bekend bij één (orthomoleculaire) arts in Nederland. Nog diezelfde week bezocht hij deze

arts en begon hij aan een behandelingsprogramma (hyperthermie - warmtebehandeling - en voedingssupplementen).

Op aanwijzingen van dezelfde vriend construeerde hij een lamp met een frequentie zoals aangeraden door de Ierse behandelingswijze. Ook begon hij met het zogenaamde Houtsmullerdieet en voegde hij zelfgekozen voedingssupplementen toe aan die zoals voorgeschreven. Na het beginnen van de hyperthermie bleven kankerklachten (pijn en 's nachts overmatig transpireren) achterwege. Onder de door hem geconstrueerde lamp deed hij aan zelfbehandeling: drie kwartier per avond lichttherapie. Het ziekenhuis bood controles en bloedtransfusies.

Na twee maanden werd geconstateerd dat de tumor zich niet verder had uitgebreid.

## **Nu**

Drie jaar na de eerste diagnose is Fred in optimale conditie<sup>10</sup>.

Hij slikt nog wat voedingssupplementen en behandelt zichzelf drie maal per maand met hyperthermie, nu door het nemen van een bad, dat hem een uur lang boven de koortstemperatuur houdt en slikt dan Spirulina. In de combinatie van koorts en Spirulina zou een melkzuur ontstaan dat kankercellen zou afbreken.

Fred nu: "Of mijn aanpak de oorzaak is van mijn wonderbaarlijke genezing weet ik niet. Wat ik zeker weet: ik heb door mijn strijdbare houding mijn genezingskansen aanzienlijk vergroot."

Uit het relaas over Fred's jarenlange strijd wordt direct duidelijk dat in de kennis-samenleving kennis meer kan zijn dan een economische productiefactor.

## Het (onder)benutten van kennis

Vaak wordt gevraagd naar de waarde van kennis. Kennelijk zijn we voor een deel blijven hangen in het denkbeeld dat alles (financieel) gewaardeerd moet kunnen worden. Een journalist vroeg ooit aan Albert Einstein naar de waarde van de relativiteitstheorie, waarop Einstein de man vroeg naar de waarde van een pasgeboren kind. De journalist vroeg toen: "Helpt de theorie ons land te verdedigen?", waarop Einstein antwoordde: "Dat weet ik niet, maar het maakt ons land wel waard om verdedigd te worden." Overigens, wat is de waarde van de kennis over zijn ziekte en mogelijke behandeling voor de kankerpatiënt over wiens strijd we eerder schreven?

Kennis heeft pas betekenis en dus waarde, wanneer die wordt toegepast, zoals ook blijkt uit het volgende, op waarheid gebaseerde, verhaal.

De heer Muller werkte bij een Zwitserse herverzekeraar. Hij was gespecialiseerd in het verzekeren van tomatenkwekerijen. Hij deed dit al zo'n 25 jaar en kende daardoor deze tuinbouwbranche als geen ander. Zijn kennis van onder meer ziektes, klimaatfactoren, en economische omstandigheden stelde hem in staat beter dan wie dan ook inschattingen te maken van de financiële risico's en de premies daarop aan te passen. Zijn werkgever maakte dan ook meer winst op deze verzekeringen dan verzekeraars met minder ervaren experts. Die extra winst zou kunnen worden aangemerkt als de waarde van de kennis van Muller. Op een dag vroeg iemand hem: "Jij weet alles van de tomatenbranche, waarom begin je zelf niet een kwekerij?" Na overleg met zijn vrouw ("Ik ben al bijna 25 jaar bij de zaak, ik wil eens wat anders, nu kan het nog, ...") besloot hij de stap te maken. Hij nam een kwekerij in een gunstige streek over, maakte deze uitermate winstgevend en verkocht die later voor veel geld. Wat was nu de waarde van zijn kennis? Dat werd dus bepaald door wat hij ermee deed!

De gedachte achter het verhaal over de werknemer Muller die succesvol ondernemer werd, is dat bestaande kennis benut kan worden ten behoeve van een nieuwe onderneming. Dit zie je steeds vaker en ook op grotere schaal. Denk bijvoorbeeld aan Schiphol, dat zijn kennis over het inrichten en operationaliseren van luchthavens via Schiphol Project Consulting in de markt zet.

Op nationaal niveau wordt kennis op terreinen zoals kennisintensieve landbouw en watermanagement in toenemende mate gezien als bron van nieuw ondernemen.

Ook zonder de waarde exact te kunnen berekenen, is het duidelijk dat veel kennis niet wordt benut en dat daardoor waarde vernietigd wordt.

Hoeveel mensen vragen zich regelmatig af of zij hun kennis wel optimaal benutten?

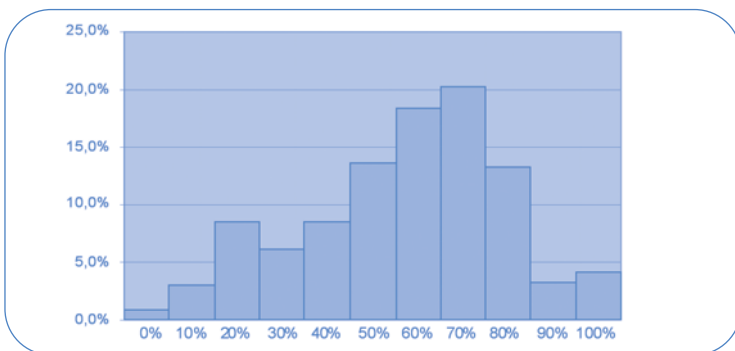
Stellen we onszelf wel eens vragen als: Welke kennis heb ik? Wat kan ik ermee? Wat wil ik eigenlijk? Welke kennis heb ik nodig? Hoe kom ik aan die kennis?

Het zijn juist de ondernemende mensen en organisaties die zich deze vragen bewust of onbewust wel degelijk stellen. Anders kunnen ze niet hun plannen omzetten in daden.

Een recent onderzoek<sup>11</sup> wijst uit dat mensen zelf geloven dat ze hun kennis lang niet volledig benutten. Dit onderzoek stelde in feite slechts één (en zeker wetenschappelijk niet verantwoorde) vraag:

“Welk percentage van uw kennis (uw ervaringen, informatie, ideeën) die u in principe zou kunnen gebruiken, past u ook daadwerkelijk toe in uw werk?”

Deze vraag werd beantwoord door 930 mensen in Nederland. Het resultaat is weergegeven in de volgende grafiek.



FIGUUR 2

Antwoord op de vraag: Welk percentage van uw kennis (uw ervaringen, informatie, ideeën) die u in principe zou kunnen gebruiken, past u ook daadwerkelijk toe in uw werk?(N=930)

- 14 Zie de grafiek: Het gemiddelde ligt op ongeveer 60%. Voor diegenen die een reken-sommetje willen maken: Aangezien we denken te leven in een kenniseconomie, lijkt het redelijk aan te nemen dat veel medewerkers voornamelijk betaald worden voor hun intellectuele bijdrage aan de organisatie. Een medewerker kost gemiddeld Euro 35.000 per jaar. Van de capaciteit wordt slechts 60% benut. Iedere procent komt overeen met Euro 350 per jaar per medewerker. Voor een bedrijf met 10.000 werknemers komt dat neer op Euro 3,5 miljoen per jaar. Voor Nederland (met een totaal brutoloon in 2000 van Euro 205 miljard<sup>12</sup>) betekent iedere procent dan ongeveer Euro 2 miljard per jaar. Absoluut onnauwkeurige getallen, maar toch een aardige indicatie van de kapitaalvernietiging die voortdurend gaande is, ofwel een potentieel dat onbenut blijft.

In deze 'berekeningen' is niet meegenomen dat heel veel kennis bestaat 'tussen' mensen. In een groep is altijd meer kennis aanwezig dan de optelsom van de kennis van de individuele leden van de groep.

Door ervaringen, informatie en met name ideeën met elkaar te delen en aan elkaar te koppelen, ontstaat nieuwe kennis. Deze groeps-kennis is vaak moeilijk expliciet te maken en bestaat ook alleen zolang de groep bestaat<sup>13</sup>. De potentiële waarde van de 'wisdom of crowds' is waarschijnlijk enorm. Ondernemende mensen weten dat en zijn altijd op zoek zijn naar anderen die kunnen helpen (coaches, partners, 'peers') en naar kennis van anderen waaraan ze hun eigen kennis kunnen koppelen.

Ook het Internet speelt een belangrijke rol bij het koppelen van kennis en het stimuleren van ondernemerschap.

In de eerder beschreven strijd van de kankerpatiënt speelde het Internet een belangrijke rol, onder meer door het vinden van lotgenoten met hun ervaringen en andere soorten informatie. Diverse ontwikkelingen gerelateerd aan het Internet, zoals e-mail, zoekmachines (zoals Google), weblogs (on-line 'dagboeken'), webforums, on-line communities, wiki's (een moderne methode om gezamenlijk documenten te creëren, waarvan Wikipedia<sup>14</sup> het bekendste resultaat is), en vraag- en antwoordsystemen, het is er allemaal en beschikbaar voor diegenen die actief op zoek zijn naar kennis en die natuurlijk een basisvaardigheid op het Internet hebben ontwikkeld.

Hiermee is het Internet een directe versneller van en een metafoor voor de kennis-samenleving geworden: Tegenwoordig is alle expliciete kennis in principe voor iedereen toegankelijk, ongeacht het bezit van land, arbeid en kapitaal. Eind 2004 hadden ongeveer 729 miljoen mensen toegang tot het Internet, op een totale wereldbevolking van ongeveer 6330 miljoen<sup>15</sup>. Ondernemende mensen gebruiken deze nagenoeg onuitputtelijke bron die hun helpt bij het nemen van beslissingen in de verschillende fasen van de onderneming.

Uit de praktijk blijkt echter dat lang niet iedereen deze bron opzoekt en gebruikt.

Dit onderbenutte potentieel is iets waar we over zouden moeten nadenken. In ieder geval is de conclusie van dit deel van het betoog dat de waarde van kennis als zodanig niet bestaat<sup>16</sup>, maar dat de te verwachten gerealiseerde waarde van onze kennis toeneemt door ondernemend vermogen.

Wanneer we onze vermogens, waaronder onze kennis, niet of onvolledig benutten, dan zou je kunnen zeggen dat we maatschappelijk in gebreke blijven<sup>17</sup>.

## 16 Terug naar het begin: Het idee

De overvloed aan kennis en het steeds toegankelijker worden ervan maakt dat het soms moeilijk wordt om op basis daarvan iets unieks te ondernemen. Daarnaast wordt de 'halfwaardetijd' van kennis - dat is de tijd waarin de potentiële waarde van kennis nog maar op de helft geschat wordt van wat die aanvankelijk was - steeds korter<sup>18</sup> (zo wordt bij Siemens aangenomen dat de kennis van een gepromoveerde academicus een gemiddelde halfwaardetijd heeft van 6 maanden...).

Overigens schuilt ook een probleem in het feit dat kennis een verhandelbaar product (niet onderscheidend) wordt.

Inspiratie voor het opdoen van nieuwe kennis vindt vaak zijn oorsprong in de praktijk. Doordat veel mensen en bedrijven voornamelijk interesse hebben in 'het eind van de waardeketen', dreigen ze het contact met de oorsprong van de kennis kwijt te raken en creëren daardoor een sterke afhankelijkheid. De huidige trend om veel activiteiten bij een andere organisatie of in een ander land onder te brengen, maakt dat niet alleen belangrijke kennis elders wordt beheerd en toegepast, maar dat ook een belangrijke bron van kennis wordt verplaatst. Daarnaast ontwikkelen andere omgevingen zich ook snel in de richting van een kennisgebaseerde samenleving.

Zo studeren in India per jaar vele mensen af aan universiteiten en hogescholen en ook in China komen er per jaar honderdduizenden ingenieurs bij<sup>19</sup>.

Bij zulke ontwikkelingen vraagt men zich af hoe lang we succesvol kunnen blijven concurreren op basis van de huidige kennisdomeinen.

Voor een deel is het onderscheidende vermogen gebaseerd op het stuk kennis dat sterk persoonsgebonden is en dat zijn vooral de ideeën die we hebben. Ideeën zijn volgens Van Dale voorstellingen, denkbeelden en meningen die we in onze geest hebben. Daarmee is kennis als combinatie van inzichten, informatie en ideeën uiteindelijk toch een unieke eigenschap van mensen en het unieke karakter neemt alleen maar toe als we onze kennis bundelen.

Kennis in samenspel met de specifieke situatie is voor iedereen verschillend en vanuit dat besef kan iedereen nadenken over zijn of haar unieke ambitie en door te ondernemen waarde creëren.

Aan het begin van iedere onderneming staat de inspiratie die vertaald wordt in een idee: 17 een voorstelling van wat we willen bereiken, hoe de wereld er uit zal zien wanneer ons ondernemen resultaat bereikt heeft. Ook bij het selecteren en realiseren hebben we voortdurend ideeën nodig. Maar waar komen die ideeën vandaan? In een wereld waar een groot deel van kennis een algemeen goed lijkt te worden, zijn we voor unieke bijdragen meer en meer afhankelijk aan het worden van het vermogen om ideeën te genereren, ofwel van *creativiteit*.

Ondernemende mensen zijn creatief. Zij scheppen voor zichzelf een idee van iets dat ze willen veranderen, ontwikkelen of bereiken. Vaak vinden zij hindernissen op hun weg, maar laten zich daardoor niet van de wijs brengen. Zij zoeken naar alternatieven om het doel toch te bereiken. Is het doel bereikt of blijkt het onhaalbaar, dan ontwikkelen ze vaak een ander doel en proberen het opnieuw. Proberen, vallen, opstaan, opnieuw proberen, leren, risico's accepteren (zoals Fred dat deed): het hoort er allemaal bij en het vraagt naast volhardingsvermogen om creativiteit.

Hoe creatief ben je eigenlijk? Om het creatieve vermogen van iemand, of van een groep te bepalen zijn vele ingewikkelde theorieën met bijbehorende meetinstrumenten ontwikkeld. De volgende methode is verrassend eenvoudig en blijkt een goede indicatie te geven van het creatieve vermogen<sup>20</sup>.

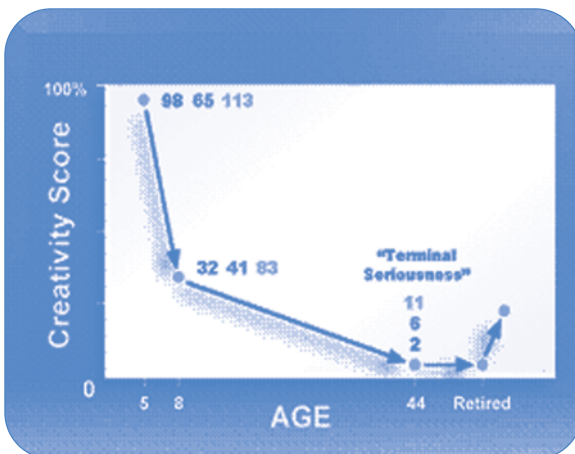
De methode is gebaseerd op twee observaties:

- Een belangrijke bron van nieuwe ideeën is *nieuwsgierigheid*. Mensen die nieuwsgierig zijn, zijn op zoek naar uitbreiding van hun eigen kennis. 'Kennis van buitenaf' die in interactie komt met 'kennis van binnenuit' geeft nieuwe kennis, dus ook nieuwe ideeën.  
Wat is een voor de hand liggende maatstaf van nieuwsgierigheid?  
Een goede kandidaat hiervoor lijkt het aantal vragen dat men stelt.
- Een andere bron van nieuwe ideeën is het combineren van bestaande ideeën op onverwachte wijze, waardoor nieuwe ideeën ontstaan. *Humor* is vaak gebaseerd op onverwachte verbindingen. De grap ontstaat wanneer op het laatst verschillende zaken op onverwachte wijze aan elkaar worden geknoopt. Een maat voor humor is uiteraard het aantal keren dat men lacht.

Hiermee hebben we een interessante combinatie gevonden, die we aanduiden als de *Creativiteitsindex*.

- 18 De Creativiteitsindex is het aantal vragen dat men stelt op een dag, vermenigvuldigd met het aantal keren dat men lacht op een dag.

Met name kinderen zijn vaak creatief (en ondernemend!). Het lijkt er dus op dat creativiteit en ondernemend gedrag in ieder mens aanwezig zijn, maar dat deze eigenschappen gaandeweg worden onderdrukt. De creativiteitsindex geeft dat duidelijk aan. Studies<sup>21</sup> bevestigen dit beeld: zo lachen kinderen ongeveer 400 keer op een dag, terwijl bij volwassenen dit gedaald is tot gemiddeld 15 keer. In figuur 4 is het verloop van de creativiteitsindex als functie van de leeftijd uitgezet, waarbij de waarde voor 4-jarigen op 1 is genormeerd. Het blijkt dat deze indicator voor 44-jarigen gezakt is naar 0.02 (aangeduid met: 'State of Terminal Seriousness'). Overigens gaat de index na pensionering weer omhoog...



FIGUUR 3

De creativiteitsindex als functie van de leeftijd

Gebrek aan creativiteit is onverenigbaar met ondernemen. Het is daarom de moeite waard om te onderzoeken hoe creativiteit (weer) geactiveerd kan worden. Alleen al het besef dat creativiteit een essentieel ingrediënt is voor een onderneming, is een belangrijke eerste stap. Mensen die iets willen ondernemen doen er goed aan deze vaardigheid te ontwikkelen en toe te passen. Organisaties kunnen ondernemend gedrag bij de medewerkers mede stimuleren door middel van effectieve campagnes gericht op creativiteit.

Ook hierbij moet de waarde van samenwerken met anderen niet worden onderschat. Door samen te werken, ideeën uit te wisselen, elkaar uit te dagen en vragen te stellen, leer je vanzelf open te staan voor nieuwe denkbeelden en zelf nieuwe ideeën te creëren. Sta ook open voor mensen die 'anders' zijn: vind een combinatie van mannelijke en vrouwelijke perspectieven (linkerhelft, rechterhelft), jong en oud, westers en niet-westers, alfa, bèta en gamma, etc.

Nederlandse studenten blijken gemiddeld een laag ondernemingsvermogen te hebben. Uit vergelijkende onderzoeken blijkt dat het percentage studenten met concrete plannen tot ondernemen zelfs tot de laagste van de wereld te behoren<sup>22</sup>. Ook voor universiteiten geldt dat zij hun intellectuele kapitaal in dat opzicht onderbenutten. Zoals eerder beschreven, wordt de waarde van kennis bepaald door het gebruik ervan. Kennis is een artikel, een product; het vermogen er iets mee te doen is dat niet.

Een goed voorbeeld is het bedrijf Skype, dat de software creëert voor Voice-Over-IP, ofwel Internettelefonie. Het bedrijf achter de veilingssite eBay heeft Skype in september 2005 gekocht voor 2.6 miljard dollar.

Een van de oprichters van Skype, Niklas Zennström (die zichzelf omschrijft als een 'serial entrepreneur'), was tevens pionier in Tele2 en oprichter van KaZaA, het internetbedrijf dat de muziek-industrie in de gordijnen joeg door downloaden van muziek te populariseren. Ook medeoprichter Janus Friis is een ondernemend baasje.

"De telefoonmarkt wordt gekenmerkt door zowel erg controversiële prijzen als een zwaar gecentraliseerde infrastructuur. We konden de verleiding echt niet weerstaan om de markt wat op te porren", aldus Janus Friis in een interview.

Volgens hun eigen website<sup>23</sup> is het ontstaan van Skype een combinatie van universitaire kennis (Computer Science in Uppsala, Zweden), praktijkervaring opgedaan in andere ondernemingen en de koppeling van de kennis van de beide oprichters.

## Samenvattend en tot slot

Ondernemen is een combinatie van passie, intuïtie, risico-inschatting, durf, incasseringsvermogen, uithoudingsvermogen, aanpassingsvermogen en besluitvaardigheid.

Ondernemen is soms leuk, soms ook niet. Kennis kan vaak het verschil maken tussen succes en falen. Fouten maken mag, want fouten maken moet. Maar als je er niet van leert, dan worden fouten stomiteiten. En dan is de lol er snel vanaf. Voor een ondernemer is het continu leren van fouten dus core business, een kernactiviteit. Zoals een failliete ondernemer laatst opmerkte: "Van mijn faillissement heb ik meer geleerd dan tijdens mijn hele MBA-studie!"

Is het dan niet vreemd dat mensen die 'op briljante wijze' zijn mislukt, dus zonder stomiteiten te hebben begaan, in Nederland vaak geen tweede kans krijgen? Vallen en opstaan betekent voortdurend leren en het geleerde toepassen. Wat meer kunnen we van mensen vragen in de kennissamenleving?

Zelf ben ik altijd op zoek naar nieuwe toepassingen van mijn kennis. Een opleiding als fysicus betekent niet noodzakelijkerwijs dat je een carrière in de natuurkunde moet nastreven. Ik ben nog steeds nieuwsgierig en vermoei mijn omgeving nog wel eens met allerlei wilde en minder wilde plannen. Ik geloof dat mijn vermogen om te selecteren wat kan worden verbeterd (ik accepteer dat mijn eigen kennis daartoe ontoereikend is).

Naast mijn werk bij ABN AMRO heb ik al enige jaren een eigen adviespraktijk op het gebied van kennis, innovatie en creativiteit. De wil om te ondernemen speelt hierbij een belangrijke rol, naast de mogelijkheid in een andere hoedanigheid in verschillende omgevingen te kunnen rondkijken. Door in diverse organisaties met veel verschillende mensen te hebben mogen werken is me duidelijk geworden wat een enorm potentieel we gezamenlijk hebben en welke mogelijkheden er voor iedereen zijn. Maar die moeten dan wel benut worden. Kennis is daarvoor zeker nodig, maar de dorst naar te veel kennis remt ons wel eens af. Tijdens een recente conferentie hoorde ik een Belg de volgende treffende opmerking over Nederlanders maken:

*“Wanneer een Hollander het geld op straat ziet liggen, gaat hij een cursus bukken volgen.”<sup>24</sup>*

- 22
- 1 **Robert Henri**, *The Art Spirit* (1923)
  - 2 **Johann Wolfgang von Goethe**, *Faust I* (1801)
  - 3 **Brief van de AWT**, d.d. 8 mei 2002, aan de opstellers van het nieuwe Regeerakkoord over het realiseren van de Lissabon-doelstelling
  - 4 **Discussie met Dr. Erkki Ormala**, Chief Technology Officer van Nokia en voormalig secretaris van het Fins Innovatieplatform
  - 5 **Rolf Berthold**, *China, op weg naar het socialisme*, *Marxistische Studies* Nr. 64 (2003)
  - 6 **P.L. Iske en W.H. Boersma**, *Connected Brains*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, Nr. 1 (2005)
  - 7 **Michael Polanyi**, *The Tacit Dimension*, New York (1967)
  - 8 **Ludwig Wittgenstein**, *Tractatus logico-philosophicus* (1918)
  - 9 **Ikujiro Nonaka en Hiroataka Takeuchi**, *De kenniscreërende onderneming*, *Scriptum* (1997)
  - 10 **Noot auteur**: Fred en ik hebben ons samen ingeschreven voor de clubkampioenschappen 2005, herendubbel!
  - 11 **P.L. Iske, vraag gesteld in Stem van Nederland**, een on-line infrastructuur voor peiling van de opinie (2004)
  - 12 **CBS**, *Statistisch Jaarboek* (2004)
  - 13 Zie voor een intrigerende beschrijving van dit fenomeen: **J. Surowiecki**, *'The Wisdom of Crowds'*, Little Brown (2004)
  - 14 **Zie: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)**, een on-line encyclopedie die continu wordt uitgebreid en verbeterd door 'het publiek', waarbij iedereen commentaar kan leveren op de bijdragen van anderen, die kan verwijderen, aanvullen, vervangen door eigen teksten, etc.
  - 15 **Global Internet Statistics**, <http://global-reach.biz/globstats/index.php3>
  - 16 **P.L. Iske & M.A.J. Boekhoff**, *The value of knowledge doesn't exist*, *KM Magazine*, Vol. 5, No.2 (2001)
  - 17 **Wim de Ridder**, *Onderbenutting in Nederland*, <http://www.dialogues.nu/index.php?id=249> (2005)
  - 18 **Mathieu Weggeman**, *Kennismanagement: de praktijk*, *Scriptum* (2000)

- 19 **Thomas Grosfeld**, Frans Nauta, Judith Duveen, Strategische Agenda Innovatieplatform (2004) 23
- 20 **Chic Thompson**, What a great Idea!, HarperCollins (2001)
- 21 **Randy Erickson**, 'Mirth missionary tells companies to lighten up - it's good for business!' Commerce Now (1995).
- 22 **Ministerie van Onderwijs**, Cultuur & Wetenschappen, Hoger Onderwijs en Onderzoek Plan (2004)
- 23 <http://www.skype.com/company/founders.html>
- 24 **Michel De Bosschere**, It's a New World... get ready!, Nice (2005)



**Paul Iske**

Paul Iske, coördinator van Dialogues ([www.dialogues.nu](http://www.dialogues.nu)), is Senior Vice President ABN AMRO Intellectual Capital Development ([www.abnamro.com](http://www.abnamro.com)) en heeft een adviespraktijk rond de thema's kennis, innovatie en creativiteit ([www.knocom.com](http://www.knocom.com)).

© Paul Louis Iske, KnocoM, 2005  
ISBN 90-8598-0038

All rights reserved. No part of this article may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission from the author.

#### COLOFON

**Productie**

Dialogues, Amsterdam

**Vormgeving**

Sacha Joseph, Amsterdam

**Drukwerk**

Drukkerij Elco, Amsterdam

Dialogues is een initiatief van de ABN AMRO