

Kennis noodzakelijk voor innovatie

Innovatie is geen toevalstreffer. Als we weten welke kennis er in de organisatie aanwezig is kunnen we bijna bepalen waar de volgende innovatie plaatsvindt. Een informatief stuk voor managers

Praten over innovatie is op dit moment in. Sinds Balkenende zijn innovatiecentrum opgericht heeft in 2002, is het praten en nadenken over innovatie enorm toegenomen.

Op dit moment ontstaan er allerlei websites waar ingegaan wordt op innovatie en wordt gezocht naar een manier om innovatie een vast onderdeel te laten zijn in processen van organisaties.

Als ik praat met het management van bedrijven of consultants die bedrijfskundig advies geven, dan krijg ik te horen dat innovaties toevalstreffers zijn en dat er eigenlijk geen model is waardoor innovatieve ideeën zich kunnen aandienen.

Inleiding

In de jaren negentig werd bij de meeste Nederlandse bedrijven alleen nog geïnvesteerd in zaken die op korte termijn een goed rendement opleverden.

Investeren in medewerkers werd bijna niet gedaan omdat het rendement van investeringen zich pas op lange termijn uit zou gaan betalen en wie weet was de onderneming of organisatie er dan al niet meer. Ook de ontslagbescherming leek een lastig te nemen hindernis.

In de jaren negentig was kennis een basaal begrip. Dit was wel al doorgedrongen maar het besef werd overwoekerd door de hang naar korte termijn winst en succes.

Ook in de jaren negentig van de vorige eeuw werd het eerder genoemde woord door een aantal mensen gekoppeld aan de term lerende organisatie en Model 2 leren.

De daarop volgende economische dip zorgde ervoor dat de opgedane kennis bijna verloren is gegaan en het bedrijfsleven zich alleen bezighield met snijden in de kosten en overleven.

Zoals al genoemd was er in de jaren negentig een onderstroom aan de gang die mensen, medewerkers en managers, in organisaties aanspoorde hun kennis van de werkplek over te dragen en verder uit te breiden. Deze stroming slaagde er alleen in de ICT onder Prof dr. Mastenbroek in enige voet aan de grond te krijgen. De rest van de Nederlandse bedrijfstakken gaf niet thuis en concentreerde zich op korte termijn doelen, overleven en snijden in de kosten.

In dat stramien is het bedrijfsleven ook nu in 2007 nog aan de gang; de overgang naar investeren in, en inventariseren naar kennis en mogelijkheden is blijkbaar op dit moment te groot voor het management. Dat er wat gebeuren moet, omdat anders de tijdgeest ervoor zorgt dat er veel kennis verloren gaat, is wel duidelijk.

Ook het durven nemen van risico's verdween in de jaren negentig. De ondernemer en de manager uit de jaren negentig en het begin van deze eeuw heeft een rekening gepresenteerd gekregen door het te sterk vermijden van risico's. De manager nam met geld van de onderneming (of zijn eigen spaargeld), deel aan aandelen en beleggingsfondsen. Toen de dip kwam was de deelnemer dus het ingelegde geld kwijt. Deze wond is nog zo vers dat er eigenlijk niet op teruggekomen mag worden want tot voor kort waren er organisaties aan te wijzen die aan deze manier om op korte termijn veel geld te maken, deel hadden genomen. De reactie op het nemen van te veel risico's is dus het nemen van geen risico's en verder te gaan waar je goed in bent en dat is snijden en low cost reorganisaties (zoals bijvoorbeeld de ABN AMRO).

In de inleiding al een noodsituatie neerzetten is wel heel erg snel maar dat is bij veel ondernemingen de toestand op dit moment. Er moet wat gebeuren in het bedrijfsleven van Nederland om te komen tot een ander soort ondernemerschap. De wijze van besturen van een onderneming dient aangepast te worden aan de huidige veranderingen in de maatschappij en economie. En wat te doen met het kennisreservoir en de roep om innovatie. Wat is het Nederlandse antwoord op de toestroom van arbeidskrachten uit landen met lagere lonen en dus met de nood te behouden waar wij goed in zijn?

Competenties

Managers sturen hun medewerkers aan via competenties. Competenties zijn van tevoren opgestelde taken voor de medewerkers. Competenties zijn door personeelszaken en door het management opgezet om medewerkers te kunnen aansturen. Deze managementstijl wordt ook wel directief management genoemd. De medewerker zal zich erdoor gecontroleerd voelen.

Competenties zijn soms gestold wantrouwen. Want wat als de medewerker zich openlijk of verholen verzet tegen de 'voelbare' druk. Wat nu als iedere medewerker maar handelt naar eigen welbevinden? Dan is de organisatie toch niet aan te sturen en zijn de productiviteitscriteria niet te halen.

Iedere organisatie, ook in de dienstverlening, heeft een aantal doelen die gehaald moeten worden. Deze doelen zijn vaak verwoord op productie niveau en worden vooral als het slechter gaat scherper gesteld. Door het onderverdelen van de taken in competenties kan er een beeld van een organisatie ontstaan dat haaks staat op de werkelijkheid. Op papier is de organisatie productief, in de praktijk neemt het productieniveau niet toe. Eigenlijk is er dan sprake van stagnatie. De meerwaarde van de competenties, ieder weet wat er van hem verwacht wordt, wordt te niet gedaan door het gegeven dat beschreven moet worden waar ze toe dienen. Het papier bepaalt de uitkomst niet de uitvoerder. Een recent voorbeeld is het onderwijs waar nu op papier meer lessen worden gegeven dan in de realiteit.

Competenties zijn door het management en personeelszaken ontwikkeld om medewerkers of medemanagers die aangeven een aantal werkzaamheden met gemak te doen, met andere of meer competenties te belasten. Competenties dienen twee doelen: het bestuurbaar houden van de organisatie en mogelijke dubbels in de uitvoering voorkomen. Ze zijn dus meestal van bovenaf ontwikkeld en hebben niets te maken met de taken die daarvoor door de medewerker werden uitgevoerd.

Als de organisatie roept dat door competentie gericht sturen de organisatie efficiënter is geworden betekent dat vaak dat de rapportage, die de competentie met zich mee brengt, er voor gezorgd heeft dat op papier de productiviteit toenam. Ook de manager zelf kan hier blij mee zijn. Hij kan dit resultaat als objectievering of onderbouwing gebruiken voor zijn eigen positieverbetering. Competenties zorgen dat de organisatie bestuurbaar is op output. Het veranderen van competenties, is niet mogelijk, want dan moeten ze van alle medewerkers en medemanagers veranderd worden. Dus competenties hangen samen en zorgen daardoor voor de bestuurbaarheid van de managers en medewerkers. Competenties zorgen ervoor dat een onderneming of organisatie te besturen is op alle onderdelen.

Deze onderdelen zijn gedetailleerd, opgesplitst en in eenvoudige doelen omschreven. Dus competenties zorgen dat een organisatie te besturen is via het Skinner principe. Niemand heeft overzicht behalve degene die uiteindelijk bestuurt. De doelen van die bestuurder zijn bekend, dat zal altijd handelen over een grote productiviteit en een grotere winst. Competenties zorgen voor een organisatievorm zonder dynamiek en uitdaging. Ook geeft het de organisatie een doel en dat is grotere (papieren) productiviteit. In de volksmond ook wel de papieren tijger genoemd.

Proces (bouw de brug terwijl je erover loopt)

Hoe het proces van het procesmatig handelen verloopt wordt niet gezien. Het startpunt is bekend, het eindpunt bij benadering en de weg naar het eindpunt (het target) niet duidelijk genoeg. Let wel: het doel is gedefinieerd, maar heel vaak als variabele. Dit wordt gedaan door managers die graag een slag om de arm houden, ze worden hierop afgerekend.

In een maatschappij die ondernemerschap en risico uitsluiten is een procesmatige benadering bijna vloeken in de kerk. Je weet waar je begint en je weet niet precies waar je eindigt. Dat is ook vaak met ondernemerschap. Al doende krijgt de onderneming een iets andere inhoud dan de ondernemer eigenlijk bedoelde en toch is de procesmatige benadering noodzakelijk om uit de kluwen van regelgeving en klein risico te komen. Regelgeving, procedureel denken en klein risico houden ons in de houdgreep en zorgen voor het feit dat het goed gaat met Nederland maar niet met inwoners.

Wil Nederland weer meetellen in de wereld van innovatie en kennis dan moet de stap naar procesmatig denken opnieuw gemaakt worden en dan pas zijn er tal van mogelijkheden en kan de sociale innovatie van start gaan.

Die sociale innovatie moet plaats vinden bij organisaties. Dat zijn op dit moment nog de enige instellingen die mensen van verschillende leeftijd en opleiding bevatten, clubs en verenigingen buiten beschouwing gelaten. Voor de rest is Nederland de nieuwe eeuw ingestapt zonder veel meer houvast dan de eigen persoon. Alle gemeenschappelijkheden zoals kerk en verenigingsleven staan op en zacht pitje en worden door de ik-gerichte mens gebruikt om een directe of indirecte positie verbetering op te bouwen. De calculerende medemens gaat daar heel ver in. Organisaties en bedrijven moeten het voortouw nemen om de sociale samenhang vorm te geven en het ondernemerschap weer terug te brengen waar het hoort, namelijk onder de mensen met kennis van zaken en bij mensen die hopelijk met hun hart kunnen denken.

Een in gang gezet proces heeft een uitgangspunt: 'Hoe zorgen wij voor de samenhang in onze organisatie en hoe gaan we op weg naar innovatief denken met de zekerheid dat we het doel halen'.

De chaos benadering (niet besturen is ook besturen)

Bij een procesgang hoort een moment van niet weten. Niet weten waar het proces naar toe leidt en niet weten hoe de proceseigenaar zich op een bepaald moment voelt. Het opzetten van de HSL is ook een proces dat, aangeslingerd door Havenbaronnen in Rotterdam, een andere eigenaar kreeg toen de staat zich met de aanleg bemoeide. Toen begon de verwarring. De Staat (hier het Ministerie van Verkeer en Waterstaat) veranderende de uitgangspunten en verzaakte samenwerking met de originele eigenaren. Dus de oorspronkelijke opzet raakte zoek. Daarna, zo is gebleken, kon het proces van de aanleg en de aflevering alleen maar vertraging oplopen, omdat over elk punt opnieuw een strijd moest worden geleverd. Het was van origine een proces om de aanleg voor elkaar te krijgen, maar gedurende de aanleg werd het competentie denken binnen gehaald en dus stakte het proces en bleken er een heleboel open einden te zijn.

Eigenlijk organiseerde het Ministerie van Verkeer en Waterstaat het competentie denken om te voorkomen dat ze op een bepaald moment niet zouden weten wat er tijdens de aanleg gebeurt en er dus geen grip was op de kosten. Maar omdat ze van procesdenken overstapten op competentiedenken ontstond de chaos waar ze juist bang voor waren.

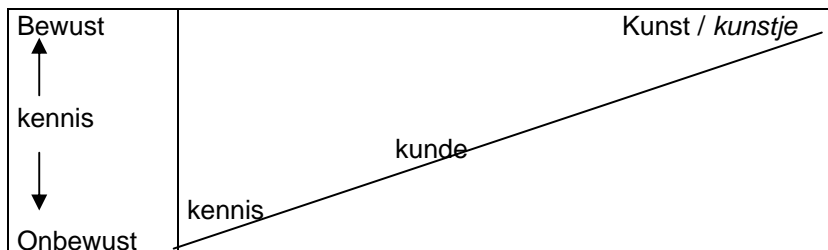
Chaos kan ontstaan bij een onduidelijke overstap van het ene proces naar het andere. Chaos kan ontstaan door teveel informatie: *wat wordt er nu bedoeld? Waarom zoveel? Wat is de achterliggende gedachte?*

Chaos kan ontstaan door te weinig informatie: *hoe komt het dat ik dat niet weet?*

Chaos veroorzaakt een impasse in het communiceren waardoor de chaos erger lijkt dan die in de praktijk is. Chaos is een onderdeel van het proces en tekent dus de procesgang. Een impasse betekent dat er even niets gebeurt dus niets doen is ook wat doen.

Niet besturen is ook besturen.

Kennis / Kunde /Kunst/ Kunstje



Naar een schema van mr. L.a.f. Kerklaan

Kennis is een woord dat veel en vaak gebruikt wordt om aan te duiden dat er iets over iets 'bekend' is. Kennis is iets dat we als vanzelfsprekend accepteren. Het heeft een heleboel betekenissen in de Nederlandse taal: *kennis hebben van, kennis hebben aan, bekend zijn met.*

Kennis is onder te verdelen in bewuste kennis (schoolse kennis) en onbewuste kennis (kennis die je meedraagt en die je opdoet – ook ervaringen)

Onbewuste kennis doe je bijvoorbeeld op in de Openbare Bibliotheek. Onbewuste kennis is algemeen en veelzijdig en een onderdeel geworden van de kennismogelijkheden. Onbewuste kennis is dus kennis, opgedaan door eindeloos met informatie bezig te zijn.

Kennis is een belangrijk fenomeen voor mensen en heeft met 'weten' te maken. De kennis van het tegelzetten bijvoorbeeld, van schilderen of van boekhouden heeft te maken met de manier van de uitvoering, met het doen en vaardigheden. De manier van tegelzetten kan veranderen, de grondstof van de verf kan veranderen, de manier van boekhouden kan veranderen. Er blijft praktische kennis nodig om te zorgen dat het materiaal op de juiste manier komt waar het hoort. Ervaring en inzicht bepalen voor een groot deel het uiteindelijke resultaat. Deze kennis is aangeleerde kennis. Vaak opgedaan op school en verdiept tijdens stages. Dit soort kennis is *analoge* kennis, het is kennis opgedaan door het praktisch werk. Zo is ook de atlas ontstaan. Doordat mensen kaarten maakten van de kust waar ze met hun schepen langs

voeren ontstond een verzameling kennis. Zo ontstonden de atlassen. Een encyclopedie /naslagwerk heette in het begin van de vorige eeuw ook een atlas.

De analoge kennis is noodzakelijk om de stap naar de digitale kennis te maken. Digitale kennis is kennis die is opgeslagen in enen en nullen. Zo zijn allerlei dwarsverbanden in de exploitatie van de kennis mogelijk. Kennis wordt op meerder niveaus toegankelijk. Digitale kennis maakt het mogelijk dat mensen zonder de noodzakelijke analoge kennis ook gebruik kunnen maken van inzichten en verworven kennis.

Er blijven mensen die alert zijn op hun omgeving, de analoge kennis gebruiken en bovendien gebruik maken van hun digitale kennis. "Ik wil weten waar ik rijd, ik moet mijn plek in de omgeving weten" zei laatst iemand tegen mij. "Mijn zoon zet zijn eindbestemming in de Navigatie en rijdt er blindelings naar toe. Vraag hem dan niet langs welke route hij gereden heeft, want dat weet hij dan niet." En als de Navigatie er mee stopt gaat hij naar de ANWB bellen om te vragen waar hij is. Analoge kennis is de basis voor de digitale kennis. Analoge kennis kan zonder digitale kennis, andersom niet.

Als de uitvoerder zich de analoge kennis heeft toegeëigend, hebben we het over kunde. Dan is in de uitvoering de kennis zichtbaar van degene die zich die kennis heeft eigengemaakt; een persoonlijk kenmerk. *Kunde is ingedaalde kennis.* Er is sprake van opgedane kennis vermengd met de persoonlijkheid van de uitvoerder en diens *onbewuste* kennis.

*Kunde is dus geaccepteerde kennis, die van iemand persoonlijk is.
Kunde is dus (schoolse)kennis plus persoonlijke (onbewuste) kennis.
De kunde is de basis voor de innovatie.*

Kunst / kunstje

Kennis heeft met kunst en kunstje te maken omdat er kennis van materialen noodzakelijk is om tot een kunst(werk) te komen. Voor een kunststukje is bijvoorbeeld veel lichamelijke oefening nodig. Het gaat ineens over kunde (je beheerst de kennis volledig en heb er zelf wat aan toegevoegd) samen met een nieuw begrip namelijk creativiteit/ flow . Dat kan pas vorm krijgen als kennis tot kunde is geëvolueerd en er met de kunde kan worden uitprobeerd. Een kunstje leidt tot innovatie. Zet de mogelijkheden die je hebt op een rijtje, weet wat je het beste kan en ga daar mee experimenteren. Dan moet het raar lopen als je niet tegen een nieuw inzicht, een nieuwe gedachten associatie, aanloopt.

De waarde van de kennis

Analoge kennis blijkt waarde in zich te hebben om digitale kennis te worden. De babyboomers hebben kennis opgedaan in een leerpraktijk van handwerk of op een uitgebreide kennis- en inzicht basis. Ze hebben nog een oude opleiding gevolgd en hebben een brede onbewuste basiskennis. Deze babyboomers gaan binnen een aantal jaren de praktijk verlaten en daarom moeten organisaties zorgen dat hun kennis en kunde behouden blijft voor het bedrijf.

Want er is een samengaan tussen organisatiekennis en persoonlijke kennis. Tot nu ging die persoonlijke kennis bijna vanzelf over in organisatie kennis. Maar er komt een moment van scheiden. En dus is het voor een organisatie van belang deze kennis binnen te houden en te inventariseren.

Tegelijkertijd betekent het ook dat de analoge babyboomer kennis voor een organisatie een heleboel waard is. Zonder de analoge kennis heeft geen enkele organisatie grond om te bestaan. Dus bewuste en onbewuste kennis hebben een waarde binnen een organisatie. Al was de waarde alleen al om een basis te vormen voor het opzetten van een innovatie.

Innovatie

Innovatie is een proces waarbij de kunde de basis vormt. Innovatie is ook het aanscherpen van in gebruik zijnde mogelijkheden om tot een product te komen. Productinnovatie is een stap om tot innovatief denken te komen. Innovatieve vermogen kan binnen een bedrijf min of meer ontwikkeld worden.

Er moeten een aantal andere stappen gemaakt worden. Transitie is een andere naam voor verandering. Een transitie in het denkpatroon gaat vooraf aan daadwerkelijke transitie.

Het handelingspatroon, dat men gewend is, moet men ook volgen en dat is vaak een barrière die men over het hoofd ziet. Dan pas kan een transitie aarden in de sociale context van degenen die de transitie uitvoeren. Voor innovatie is dus kunde noodzakelijk en de voorwaarden die voor een transitie gelden.

Daarnaast is samenwerken een van de voorwaarden om tot innovatie te komen. Je kan wel een briljant idee hebben, maar als blijkt dat niemand jouw briljante idee snapt, wordt het idee nooit verwezenlijkt. Je hebt altijd de anderen nodig. Niet alleen als afnemer van je innovatieve product, maar ook om hetzelfde

innovatieve product te ontwikkelen. Je hebt de anderen nodig om te snappen waar het zwarte gat in je briljante idee ligt en je hebt de kunde van de anderen nodig om dat zwarte gat te dichtten. Je hebt lotgenoten nodig om samen te werken aan de verwezenlijking van je briljante idee. Dus innovatie is een groepsproces waarbij uitgegaan wordt van de kunde (ingedaalde kennis) van ieder groepslid en waarbij de inbreng van ieder groepslid evenveel waarde heeft. Innovatie is een groepsproces met gelijkwaardige inbreng van de persoonlijke kundigheden.

Corporate Consultancy

Corporate Consultancy als effectieve benadering, met een persoonlijke toets, gericht op innovatie
Corporate Consultancy is een effectieve methode om de samenhang en positieve onderlinge verhoudingen in een organisatie te verbeteren. Omdat elke organisatie zijn eigen karakter en kenmerken heeft en bovendien nog sluitend behoort te zijn aan de doelstelling van de organisatie vanuit organisatiekundig oogpunt ligt hier altijd een complex van activiteiten aan ten grondslag.

De methode richt zich dan ook primair op het (midden)kader en zorgt voor een natuurlijke en effectieve olievlék binnen de organisatie om de nieuwe benadering gedragen te laten worden door het overgrote deel van het personeel.

Omdat Corporate Consultancy zich bedient van mensgerichte methodiek zal de uitstraling van de organisatie verbeteren, de efficiency toenemen en de marge vergroten. Corporate Consultancy is een doeltreffende en efficiënte manier om de zakelijke werkelijkheid te bevorderen, vooral binnen een bedrijf of organisatie waar aansluiting aan de markt een zware druk legt op management en personeel. Door enkele specifieke parameters aan de managementrapportage toe te voegen en tegelijkertijd de onderneming alerter te maken op wat er intern gebeurt en wat de concurrentie doet krijgt uw bedrijf/organisatie meer grip op haar eigen positie, maar wel op een nieuwe manier.

Corporate Consultancy is een uitstekende manier om het ondernemen weer in de onderneming te krijgen. Corporate Consultancy is een manier van langzame, organische verandering onder werktijd, zonder extra inspanning.

Trefwoorden voor Corporate Consultancy zijn:

Visie,

Identiteit,

Samenwerking,

Achterstallig Onderhoud.

Duurzaamheid (basis voor de verslaglegging)



Buro Musters

- * training
- * begeleiding
- * advies

Wim Musters
Laan van Keulen 89
1827 KS Alkmaar
Tel./fax 072 561 46 48

06 201 35 427 wmusters@buromusters.nl www.buromusters.nl