

KENNIS CREATIVITEIT INNOVATIE **LEREN** COMPETENTIES
TEAMS EMPOWERMENT COMPETENTIES LEAN MANAGEMENT
KENNIS ECONOMIE INNOVATIE **TEAMS** DIENSTEN LEREN
CREATIVITEIT LEAN MANAGEMENT TRAINING INNOVATIE
LEREN COMPETENTIES DIENSTEN TEAMS EMPOWERMENT
INNOVATIE CREATIVITEIT **LEREN** TEAMS DIENSTEN KENNIS
BOTTOM UP MENSEN CRISIS TEAMS INNOVATIE VERBETER
KENNIS MANAGEMENT TRAINING CREATIVITEIT **LEREN** IN
DECENTRALISATIE CRISIS COMPETENTIES **KENNIS** VERAN
EMPOWERMENT 'Dienstgerichte innovatie bottom-up
LEREN **VERBET** in de Next Economy'
CRISIS KENNIS M
MENSEN **VERAN**
INNOVATIE VERBETERING **KENNIS** ECONOMIE TEAMS CRI
BOTTOM UP **LEREN** DIENSTEN TRAINING DECENTRALISATI
LEAN CREATIVITEIT CRISIS MENSEN **VERANDERING** KENNIS
EMPOWERMENT **VERBETERING** BOTTOM UP CREATIVITEIT
KENNIS ECONOMIE COMPETENTIES MENSEN LEREN INNO
DECENTRALISATIE **VERANDERING** TEAMS **DIENSTEN** TRA
CRISIS LEREN **TRAINING** KENNIS ECONOMIE INNOVATIE C
LEAN TEAMS BOTTOM UP **EMPOWERMENT** MENSEN KENNIS
TRAINING INNOVATIE COMPETENTIES LEAN **CRISIS** TEAM
DECENTRALISATIE **CREATIVITEIT** DIENSTEN LEREN MAN
BOTTOM UP KENNIS INNOVATIE VERBETERING **CRISIS** ECO
TEAMS **VERANDERING** LEAN LEREN MENSEN COMPETENT
KENNIS MANAGEMENT **DECENTRALISATIE** DIENSTEN BOT
LEAN **VERBETERING** TRAINING LEREN MENSEN **CREATIVI**
CRISIS BOTTOM UP EMPOWERMENT TEAMS **INNOVATIE** CR
KENNIS DIENSTEN LEAN **TRAINING** VERANDERING CREATI
MENSEN TEAMS **KENNIS** ECONOMIE LEREN VERBETERING
EMPOWERMENT CRISIS CREATIVITEIT **TRAINING** BOTTOM
TEAMS INNOVATIE VERANDERING MENSEN DECENTRALI
COMPETENTIES KENNIS **LEREN** LEAN CREATIVITEIT CRISI

Welke implicaties heeft de ‘Next Economy’ voor het personeel en de wijze waarop organisaties dienen te handelen, ook met betrekking tot hun personeel?

Een literatuuronderzoek naar belangrijke thema’s na de kredietcrisis

N.G.H. Rikkink
Bedrijfswetenschappen
Universiteit Twente

Quality On-line
Enschede, 6 augustus 2009

Begeleiders:
P. Reinhard
Dr. G.J. Hospers

Meelezer:
P. de Vries

MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit verslag betreft een literatuuronderzoek, in opdracht van Quality On-line, naar de 'Next Economy'. Deze visie omvat thema's die een prominente plaats in zullen gaan nemen in periode na de crisis. Ook met het oog op het realiseren van groei na de crisis. Dit verslag beperkt zich tot de thema's: de overgang naar een kenniseconomie, betere besteding van (human) resources, decentralisatie van verantwoordelijkheden en innovatie van onderop. De hoofdvraag in dit verslag luidt:

'Welke implicaties heeft de 'Next Economy' voor het personeel en de wijze waarop organisaties dienen te handelen, ook met betrekking tot hun personeel?'

Mensen binnen organisaties nemen dus een vooraanstaande plaats in, in dit verslag.

Ongeveer twee jaar geleden 'ontstond' de kredietcrisis in de Verenigde Staten. Inmiddels zijn de gevolgen van deze crisis voor zowel de consument als het bedrijfsleven merkbaar en zichtbaar in het dagelijkse leven. Zo potten consumenten het geld op en zie je organisaties snijden in hun kosten. Het probleem is dat organisaties mensen ontslaan die ze later weer heel goed zouden kunnen gebruiken. Organisaties leggen teveel nadruk op het doorstaan van deze crisis en zouden juist moeten kijken naar de groeimogelijkheden die deze crisis biedt. Bovendien zal de economie op een gegeven moment weer bijtrekken en willen organisaties weer groei realiseren. De netgenoemde thema's zullen hier een belangrijke rol gaan spelen. Het literatuuronderzoek naar deze verschillende thema's, heeft interessante resultaten opgeleverd.

- Kennis speelt een steeds prominentere rol binnen de economie. Zij zal de belangrijkste concurrerende productiefactor zijn. Organisaties dienen aan de hand van kennis hun 'product' steeds te verbeteren/vernieuwen. Kennis is een persoonsgebonden deskundigheid en daarom zal de rol van werknemers ook belangrijk(er) zijn en worden. De organisatie zal echter de juiste condities moeten creëren om kennis binnen organisaties te delen en verder te ontwikkelen om ook verbeteringen en vernieuwingen mogelijk te maken.
- Werknemers zullen andere competenties moeten bezitten. Ten eerste zijn zij steeds vaker dienstverlener en staan zij in direct contact met de klant. Dit vraagt om 'klantgerichte' competenties. Ook zullen werknemers steeds meer verantwoordelijkheden toegespeeld krijgen en zo kunnen zij vaker problemen oplossen en beslissingen maken. Zij zullen echter wel competent genoeg moeten zijn om bijvoorbeeld verbetervoorstellen aan te kunnen dragen. Tenslotte zal er van werknemers worden verlangd dat zij creatief zijn en innovatief vermogen hebben. Producten, diensten en processen zullen namelijk steeds vaker en sneller worden verbeterd en vernieuwd. Competentiemanagement moet ervoor zorgen dat organisaties na een vernieuwde bedrijfsstrategie, de juiste competenties in huis hebben om in de 'Next Economy' te kunnen opereren.
- Werknemers zullen steeds meer verantwoordelijkheden toegespeeld krijgen. Dit is een logisch vervolg op het steeds complexer worden van de taakuitvoering. Leidinggevenden weten vaak niet precies wat er op 'de werkvloer' gebeurt.
- Lean Management vraagt om kostenverlaging en verhoging van de kwaliteit van de output. Verspillingen moeten uit organisatieprocessen worden verwijderd en slechts de onderdelen die waarde toevoegen blijven bestaan. Aan de hand van Value Stream Mapping wordt in kaart gebracht hoe het proces zonder verspillingen zou verlopen en hiermee wordt het huidige proces vergeleken. Doordat de werknemer veel beter zicht heeft op de werkelijkheid en daarmee dus ook op de verspillingen, zal hij meer verantwoordelijkheden

krijgen en krijgt de organisatie een vlakkere hiërarchie. Bij Lean Management komen deze verantwoordelijkheden met name terecht in teams.

- Werknemers bezitten kennis en kunnen hun creativiteit gebruiken om tot nieuwe ideeën te komen. Deze ideeën worden gebruikt in de eerste fase van het innovatieproces. De innovaties zullen veel vaker betrekking hebben op diensten, omdat de maatschappij steeds meer overgaat naar een dienstenmaatschappij. Binnen organisaties moet aan de hand van het 'Zandlopermodel' een klimaat worden gecreëerd waarin werknemers met ideeën kunnen komen voor vernieuwing. Een creativiteitstimulerend klimaat vraagt om beloning van succes en het niet afstraffen van fouten, het in teamverband samenwerken, voldoende mogelijkheden om creatief te kunnen zijn en uitdagende doelen/creatieve spanning. Door middel van training ontwikkelen werknemers creatieve denkvaardigheden. Tenslotte moet de organisatie door middel van ideeënmanagement, ideeën signaleren en beheren. Individuen moeten niet alleen gefocust zijn op de interne organisatie. Contact met klanten kan interessante informatie of ideeën opleveren die kunnen bijdragen aan innovaties.

VOORWOORD

Voor u ligt de bacheloropdracht die ik, ter afsluiting van mijn Bachelor voor de opleiding Bedrijfswetenschappen, heb uitgevoerd voor Quality On-line. Deze organisatie is geïnteresseerd in de vraag hoe organisaties de huidige crisis kunnen overleven en hoe zij zich het beste kunnen voorbereiden op groei na de recessie. Quality On-line had hier een eigen visie, 'de Next Economy', over ontwikkeld en zag deze graag getoetst worden op verschillende gezichtspunten.

Aan de hand van de visie van Quality On-line heb ik een literatuuronderzoek gedaan naar de vraag wat voor implicaties deze visie heeft voor het personeel in organisaties en hoe organisaties dienen te handelen ook met betrekking tot hun personeel.

Graag wil ik mijn begeleider Gert-Jan Hospers bedanken voor zijn ondersteuning en adviezen bij deze opdracht. Ook wil Peer Reinhard bedanken voor de mogelijkheid die hij mij heeft gegeven om de opdracht bij Quality On-line uit te voeren en voor de interessante en inspirerende gesprekken die we onderling hebben gevoerd. Ten slotte wil ik Wim De Ridder bedanken voor de tijd die hij heeft willen vrijmaken om te praten over het onderwerp van dit literatuuronderzoek.

Niels Rikkink
Enschede, 6 augustus 2009

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING.....	2
VOORWOORD.....	5
INHOUDSOPGAVE.....	6
1 DE 'NEXT ECONOMY'	7
1.1 INLEIDING	7
1.2 ONDERZOEK EN VRAAGSTELLING.....	8
2 EEN KENNISECONOMIE.....	10
2.1 INLEIDING	10
2.2 DE KENNISECONOMIE	11
2.3 DE KENNISWERKER	11
2.4 DE JUISTE OMGEVING VOOR EEN KENNISWERKER	13
2.5 DE LERENDE ORGANISATIE	15
2.6 CONCLUSIE OVER DE KENNISECONOMIE.....	15
3 BETERE BESTEDING VAN 'HUMAN CAPITAL' (KENNIS).....	17
3.1 INLEIDING	17
3.2 HET BELANG VAN KENNIS	17
3.3 WELKE KENNIS IS VOOR ORGANISATIES VAN BELANG	18
3.4 KENNISONTWIKKELING BIJ MENSEN IN DE ORGANISATIE	18
3.5 KENNISDELING IN ORGANISATIES STIMULEREN DOOR EEN DRIETAL CONDITIES	19
3.6 DRIE KERNWAARDEN OM KENNISPROCESSEN IN ORGANISATIES TE BEVORDEREN	20
3.7 HOE KENNISPRODUCTIVITEIT KAN GROEIEN BIJ INDIVIDUEN	21
3.8 CONCLUSIES MET BETREKKING TOT KENNIS	22
4 BETERE BESTEDING VAN 'HUMAN CAPITAL' (COMPETENTIES).....	23
4.1 INLEIDING	23
4.2 COMPETENTIES VOOR EEN DIENSTENMAATSCHAPPIJ	23
4.3 COMPETENTIES VOOR LEAN MANAGEMENT & DECENTRALISATIE VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN	26
4.4 COMPETENTIES OM TOT VERBETERING EN VERNIEUWING TE KUNNEN KOMEN.....	26
4.5 COMPETENTIEMANAGEMENT	27
4.6 TRAINING OM COMPETENTIES TE ONTWIKKELEN.....	28
4.7 EEN ANDERE METHODE OM MEER UIT DE WERKNEMER TE HALEN: 'SLIMMER WERKEN'	29
4.8 CONCLUSIE MET BETREKKING TOT COMPETENTIES	30
5 MEER VERANTWOORDELIJKHEID IN DE LIJN LEGGEN, OOK VANUIT LEAN MANAGEMENT.....	31
5.1 INLEIDING	31
5.2 LEAN MANAGEMENT.....	31
5.3 LEAN MANAGEMENT EN HET DELEGEREN VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN.....	33
5.4 WAAROM VERANTWOORDELIJKHEDEN WORDEN GEDECENTRALISEERD NAAR TEAMS.....	33
5.5 CONCLUSIE LEAN MANAGEMENT EN DECENTRALISATIE VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN	34
6 INNOVATIE 'BOTTOM-UP'	35
6.1 INLEIDING	35
6.2 INNOVATIE	35
6.3 DIENSTENINNOVATIE.....	36
6.4 DE INNOVATIEVE ORGANISATIE	37
6.5 EEN CREATIEVE OMGEVING	37
6.6 CREATIEVE DENKVAARDIGHEDEN.....	39
6.7 IDEEËNMANAGEMENT	39
6.8 INDIVIDUEN, OPEN INNOVATIE EN SOCIALE NETWERKEN	40
6.8 CONCLUSIE INNOVATIE 'BOTTOM-UP'	41
7 CONCLUSIES.....	43
8 CHECKLIST.....	47
LITERATUURLIJST.....	50
BIJLAGEN.....	57

1 DE 'NEXT ECONOMY'

'Na regen komt zonneschijn'

1.1 Inleiding

Bij het afronden van dit onderzoek is het circa twee jaar geleden, medio 2007, dat de kredietcrisis begon (Kragt, 2008) bij de Amerikaanse hypotheekmarkt (Den Butter, 2008). Inmiddels zijn we dus ruim twee jaar verder en zijn de gevolgen van die kredietcrisis nog steeds merkbaar en zichtbaar in het dagelijkse leven. Krantenkoppen als: 'Massa-ontslagen door de kredietcrisis' of 'Organisaties in zwaar weer door de crisis' zijn een terugkerend verschijnsel in de dagbladen.

Grote bedrijven als Philips, KPN, Corus en ING moeten snijden in hun personeel en de resultaten nemen af als gevolg van de huidige situatie. Zo maakte ING in het laatste kwartaal van 2008 een verlies van 3,3 miljard euro en leed Philips in datzelfde kwartaal een verlies van 186 miljoen euro (Parool, Duizenden Nederlanders verliezen hun baan, 2009).

Toch is het juist deze crisistijd die ook kansen biedt aan het bedrijfsleven. Bedrijven kunnen een uitstekende basis leggen voor toekomstige voorsprong op concurrenten. De reden hiervoor is dat veel bedrijven mensen in de organisatie gaan zien als kostenposten (Haen, 2009). Juist die bedrijven waar momenteel een sociaal innovatief klimaat heerst, hebben de beste kansen om de huidige 'economische storm' te overleven (Wolthuis, 2009). Hierbij moet gedacht worden aan een klimaat waar de werknemer al het vertrouwen krijgt, mee kan denken en initiatieven durft te nemen. Bovendien moeten werknemers kunnen experimenteren en hun competenties kunnen benutten. Het nu ontslaan van werknemers vormt een gevaar voor de lange termijn, omdat deze mensen in de nabije toekomst weer van grote waarde voor de organisatie kunnen zijn (Wolthuis, 2009).

Behalve het feit dat organisaties in periode van crisis op de juiste manier moeten handelen met betrekking tot hun personeel, is deze crisistijd, en dan met name de noodzaak om verbetering te realiseren in die periode, één van de drie generieke factoren die innovatie bepalen (Zegveld et al., 2004). Het handhaven van de bereikte positie en de ambitie om jezelf te verbeteren zijn de andere twee factoren. Ook Minister van Onderwijs Plasterk benadrukte tijdens een debat over 'onderzoek en onderwijs in deze tijden van crisis' het belang van investeren in kennis en innovatie. Zij moeten volgens de Minister weer de speerpunten worden van het Nederlandse beleid (FD, Innovatie panacee tegen recessie, 2009).

Uit een enquête, onder 300 topmanagers van grote bedrijven, die stond vermeld in Het Financieel Dagblad van 11 mei 2009, blijkt dat 74% van de bedrijven bezig is om de huidige situatie veilig te stellen in tijden van deze crisis. Organisaties zijn niet bezig met de groeikansen die een crisis biedt. Zo is bijvoorbeeld slechts 16% van de organisaties een strategische acquisitie aan het overwegen. Het grijpen van de groeikansen is van groot belang, want de winnaars van de crisis zijn juist de bedrijven die bezig zijn met een langetermijnvisie (FD, Bedrijven grijpen groeikansen niet, 2009).

Bedrijven moeten nu al handelen met het oog op de periode na de crisis. Zij willen concurrerend blijven nu, door onder andere innovatie, en ook na de crisis in de volgende nieuwe economie.

De 'Next Economy' zal in het teken staan van een globale markt waarin informatietechnologie van groot belang is. De rol van kennis zal enorm groeien. Diensten en informatie zullen kernbegrippen zijn door de verschuiving van een productenmaatschappij naar een dienstenmaatschappij. De werknemers in die nieuwe economie zullen andere vaardigheden moeten bezitten. Zo zullen creativiteit en het vermogen om innovatief te zijn, veel belangrijker worden (Healy, 2002).

1.2 Onderzoek en vraagstelling

In dit onderzoek zullen een aantal thema's besproken worden die voor organisaties een grote rol gaan spelen in de volgende nieuwe economie. Deze waarden zijn opgesteld door Quality On-line, de opdrachtgever voor dit onderzoek. Binnen de verschillende thema's die besproken gaan worden, zullen voornamelijk de veranderingen voor de werknemers centraal komen te staan. Enerzijds zullen het zo nu en dan aanwijzingen zijn voor een individu zelf, maar anderzijds zal er ook worden gekeken hoe organisaties dienen te handelen met betrekking tot hun werknemers of hoe zij zich dienen in te richten.

Voor het onderzoek naar de verschillende thema's is de volgende hoofdvraag opgesteld.

Welke implicaties heeft de 'Next Economy' voor het personeel in organisaties en de wijze waarop organisaties dienen te handelen, ook met betrekking tot hun personeel?

De thema's die achtereenvolgens besproken worden in dit verslag, luiden als volgt:

De overgang naar een kenniseconomie

Allereerst de overgang naar een kenniseconomie. Door allerlei veranderingen op macroniveau is kennis een cruciale factor geworden. Kennis is de motor voor economische welvaart. Mensen zijn de bezitters van kennis en hun rol in en betekenis voor organisaties kan daardoor alleen maar verder groeien.

Betere besteding van 'Human Resources'

Als tweede zullen middelen binnen organisaties beter besteed moeten worden. Er kan binnen bedrijven meer uit resources worden gehaald dan momenteel gebeurt. Voor human resources zijn dat onder andere kennis en competenties. De vraag is dus hoe organisaties optimaal kunnen profiteren van deze 'menselijke bronnen'.

Decentralisatie van verantwoordelijkheden

Het derde punt is de decentralisatie van verantwoordelijkheden. Mensen op lagere niveaus in de organisatie zijn vertrouwd met de lokale omstandigheden en staan veel dichterbij bij 'het product' dan hun leidinggevenden.

Het delegeren van verantwoordelijkheden komt ook terug in het principe Lean Management. Organisaties moeten proberen verspillingen te verwijderen en alleen die organisatieonderdelen overlaten die toegevoegde waarde leveren. Organisaties kunnen 'lean' worden door onder andere de decentralisatie van verantwoordelijkheden naar teams.

Innovatie bottom-up

Ook moeten bedrijven innoveren. Innovatie is één van de speerpunten om een concurrerend voordeel te bemachtigen ten opzichte van de rest. Doordat werknemers de kennis (en ideeën) hebben en bovendien de verantwoordelijkheden toegespeeld moeten krijgen, zijn zij diegenen die dankzij hun creativiteit, innovatie mogelijk moeten maken: innovatie 'bottom-up'. We

zullen zien dat creativiteit en innovatie onafscheidelijke partners zijn en hoe organisaties ervoor kunnen zorgen dat werknemers ook in de praktijk creativiteit kunnen gebruiken. Tenslotte is het zo dat kennisontwikkeling en innovatie vraagt om samenwerking. Teams zullen daarom een kernpunt zijn om tot innovatie te komen. Ook 'samenwerking' met individuen, groepen of organisaties buiten de organisatiegrenzen kunnen hier een rol spelen. De rol van sociale netwerken zal daarom ook verder groeien.

Om tot juiste gegevens voor en passende antwoorden op de thema's in de 'Next Economy' te komen, is een literatuuronderzoek gedaan. Hier is gebruik gemaakt van allerlei (wetenschappelijke) boeken, (wetenschappelijke) (kranten)artikelen, websites, rapportages en redes. Voor een exacte beschrijving van al deze literatuur verwijs ik u graag naar de literatuurlijst aan het einde van dit verslag.

Naast deze literatuur is er ook een gesprek geweest met de heer Wim De Ridder op 17 juni 2009 in Enschede. Meneer De Ridder is part-time professor aan de Universiteit Twente en auteur van verschillende boeken over de economische planningsmodellen voor zowel de korte als de lange termijn, innovatie en de industriële economie op de lange termijn enzovoort. De verwijzingen naar dat gesprek zijn in dit verslag te zien als: De Ridder (2009).

Uiteindelijk zal er gekeken worden wat de implicaties zijn voor het personeel in de 'Next Economy'. Bovendien is het belangrijk te weten wat organisaties zelf kunnen doen, binnen de verschillende thema's, om een sterke positie te houden of te krijgen.

2 EEN KENNISECONOMIE

‘Handelen zonder kennis is onvoorzichtig; kennis zonder handelen is laf’ - Dominique Pire

2.1 Inleiding

De arbeidsmarkt in Nederland staat tot 2010, maar ook daarna, in het teken van drie ontwikkelingen. Naast de invloed van de ontgroening en vergrijzing op het arbeidsaanbod en de toenemende concurrentie van opkomende, sterk dynamische concurrenten die leidt tot een verschuiving van de economische activiteiten en arbeid naar die landen, wil Nederland in 2010 een concurrerende kenniseconomie zijn (Lissabonakkoord 2000) (VNO-NCW, 2004). (Zie ook kader 5)

Nauta & Van den Steenhoven (2003) spreken van het van het proces van de-industrialisatie wanneer het gaat om de kenniseconomie. Afgelopen periode hebben allerlei technologische ontwikkelingen (ICT) en ook globalisering ervoor gezorgd dat het belang van kennis is gegroeid. Bovendien is de vraag op de markt veranderd. Klanten hebben specifiekere wensen en producten een steeds kortere levenscyclus. Globalisering heeft er toe geleid dat gestandaardiseerde processen zijn overgeplaatst naar lagelonenlanden in het Oosten.

Complexere processen, die meer kennis vergen, worden uitgevoerd in het Westen. Zo worden telefoontoestellen van Nokia bedacht in Finland en geproduceerd in China.

Mensen hebben vandaag de dag ook zelf behoefte aan kennis en kennisgroei. Vroeger had men nog een bepaalde baan om geld te kunnen verdienen. Tegenwoordig willen mensen een carrière met maatschappelijke status die moet leiden tot grotere meerwaarde door een toename van kennis (FD, Gelukkig zijn door een baan, 16 mei 2009).

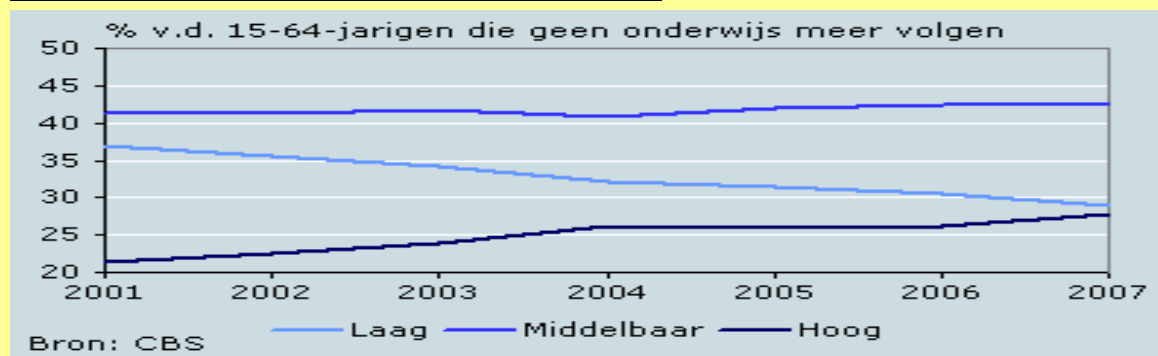
Kader 1 Twente als kennisregio

De industrie speelt in Twente nog steeds een grote rol (één op de vier banen), maar vroeger maakte de industrie nog een veel groter deel uit van de economie. Toen de productie werd overgeplaatst naar de lagelonenlanden zorgde dat voor een groei van de werkloosheid. Het is was voor de regio Twente op dat moment van groot belang dat dit ‘gat’ zou worden opgevuld. Twente heeft zich vanaf dat moment gericht op de kennisindustrie met als doel in de top-5 van kennisregio’s van Europa te komen.

Bron: *Het Financieel Dagblad*, 15 juni 2009 ‘Hand in hand de wereld in’

Om de toename van het belang van kennis ook kwantitatief te kunnen vaststellen, kan er gekeken worden naar het opleidingsniveau van een bevolking. In dit geval wordt gekeken naar het aantal hoogopgeleiden als percentage van de totale Nederlandse bevolking. In het figuur hieronder van het CBS, is goed te zien dat het aantal hoogopgeleiden is gestegen van ongeveer 21 % in 2001 naar ongeveer 28 % in 2007.

Figuur 1 Opleidingsniveau van de Nederlandse bevolking



Bron: CBS, *Onderwijs*, 2008

Veranderingen als technologische ontwikkelingen en globalisering hebben dus mede gezorgd voor de opkomst van een kenniseconomie. Frowein (1998) noemt nog wat gedetailleerder een aantal ontwikkelingsstadia die hebben geleid tot deze economie: de immaterialisering, het verkorten van de levenscycli, de informatisering/digitalisering en de netwerkeconomie. Wat opvalt bij de bestudering van de verschillende stadia is het belang van het begrip verandering. De omgevingen van zowel organisaties als algehele economieën is voortdurend aan verandering onderhevig. Hierdoor is het van groot belang dat zij zich aanpassen. Goed opgeleid personeel dat om kan gaan met verandering is zodoende van groot belang en één van de kernpunten voor organisaties in de kenniseconomie. (CPB, 2002).

Barack Obama

“De roep om verandering kwam ook heel nadrukkelijk naar voren in de verkiezingscampagne van Barack Obama. Change, yes we can. Obama had een heel programma opgesteld voor de toekomst van Amerika: economisch herstel, betaalbare gezondheidszorg, onafhankelijkheid op energiegebied enzovoort. Volgens de 44^{ste} president van de Verenigde Staten moet je geloven in verandering.”

2.2 De kenniseconomie

‘Als wij willen dat de dingen blijven zoals zij zijn, dan zullen de dingen moeten veranderen’ - Giuseppe di Lampedusa

Het belang van kennis is de laatste jaren fors toegenomen. Toch is het gebruik van kennis niets nieuws. Tijdens de Industriële Revolutie werd ook zeker kennis gebruikt voor het werk. Deze werd toentertijd toegepast op fysieke arbeid, in plaats van mentale arbeid waar zij tegenwoordig voor wordt gebruikt (Van Amelsvoort, 1999).

Kennis wordt binnen de economie van steeds grotere waarde. Kennis is de meest cruciale productiefactor geworden en vormt steeds vaker de sleutel tot commercieel succes (De Ridder, 2005). Zij wordt door bedrijven gedeeld door bijvoorbeeld informatietechnologieën en is een belangrijke factor voor de concurrentiepositie van een organisatie.

Het begrip kenniseconomie is echter niet van de laatste jaren. In 1959 al gebruikte managementgoeroe Peter Drucker de term kenniseconomie. Ongeveer 40 jaar later, rond de millenniumwisseling, deed de kenniseconomie zijn intrede in Nederland (Zandbergen, 2003). Over de overgang naar een kenniseconomie zegt Kessels (2004): “Individuen, teams en bedrijven moeten competenties ontwikkelen die nodig zijn om mee te kunnen draaien in een arbeidsomgeving die voornamelijk ingesteld is op het voortdurend verbeteren en zelfs radicaal vernieuwen van werkprocessen, producten en diensten. Het werk vraagt om voortdurende kennisontwikkeling en dus ook om vormen van leren”. Het gaat erom dat zowel wetenschappelijke als technologische kennis worden omgezet naar maatschappelijk gewenste producten en processen (Zegveld et al., 2004).

Er kan dus geconcludeerd worden dat de kenniseconomie vraagt om het vernieuwen van producten, diensten en processen. Organisaties moeten zich voortdurend kunnen aanpassen aan de veranderende vraag uit de omgeving. Aan de hand van allerlei verschillende soorten kennis moeten nieuwe producten, diensten en processen tot stand komen. Zodoende kan men voldoen aan de maatschappelijke wensen en is men in staat om mee te kunnen draaien, als organisatie, binnen deze economie die om voortdurende aanpassing vraagt.

2.3 De kenniswerker

‘Human Capital’ is de belangrijkste bron voor competitief voordeel in een kennis gebaseerde maatschappij. Kenniswerkers zijn de mensen die in het bezit zijn van waardevolle en schaarse

kennis (Bartlett & Ghoshal, 2002). Om als organisatie te kunnen blijven concurreren, en misschien zelfs overleven, moeten ondernemingen zich veranderen in organisaties van goed geïnformeerde specialisten (Drucker, 1988). Daarom dient de organisatie te beschikken over kenniswerkers. Zij zijn specialisten op het gebied van een bepaald onderwerp (De Ridder, 2009). Organisaties in een kenniseconomie moeten zich voortdurend kunnen aanpassen, willen ze overeind blijven en mensen binnen organisaties moeten daarom op de juiste manier kunnen reageren. In organisaties is daarom behoefte aan kenniswerkers om een competitief voordeel te kunnen behalen. (zie ook kader 4 voor schematische weergave)

Peter Drucker was in 1959 ook hier één van de eersten wie deze term toepaste. Ondanks dat er net al enige kenmerken van een kenniswerker zijn genoemd, bestaat er geen eenduidigheid over de definiëring van het begrip. Van Amelsvoort (1999) noemt dit mensen die unieke specialiteiten hebben, omdat ze door studie en praktijkervaring in staat zijn om non-routine vraagstukken op te lossen. Bij dergelijke vraagstukken moet beroep worden gedaan op te ontwikkelen nieuwe kennis of het combineren van bestaande kennis. Drucker (1994) ziet de kenniswerker zelf als diegene die theoretische en analytische kennis gebruikt, verkregen door educatie, voor de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten of diegene die meer weet over de baan dan iemand anders in de organisatie (Drucker, 1998). Ook kunnen kenniswerkers worden gezien als diegenen die onderzoeker/wetenschapper zijn, hoogopgeleid zijn of een baan hebben waardoor ze als kenniswerker kunnen worden gezien (CPB, 2002). Deze laatste definitie wordt HRST genoemd: Human Resources in Science and Technology. In 2004 bleek uit een rapport van de overheid wat het aantal kenniswerkers is in Nederland volgens HRST-begrippen. In figuur 2 hieronder wordt dat weergegeven.

Figuur 2 De onderverdeling van HRST in Nederland

Beroepsbevolk.	HRST	HRST-functie	R&D'er	Wetenschapper	β-wetenschapp.
7,6 mln.	3,6 mln	2,5 mln	105.000	47.000	37.000

Bron: Zonder kenniswerkers geen kenniseconomie; achtergronddocument bij kabinetsnota Deltaplan Beta-Techniek, Ministerie van Economische Zaken, 2004

Kenniswerkers spelen een zeer belangrijke rol binnen organisaties in de kenniseconomie. Organisaties moeten flexibel zijn en zich voortdurend aanpassen aan de veranderende omgeving. Venkatraman en Subramaniam (2002) laat zien dat het strategische vermogen van organisaties voortkomt uit kennis die in het bezit is van mensen. Zij zeggen dat er een rechtstreeks verband is tussen de combinatie van een aantal talentvolle werknemers en de prestaties van een organisatie. Kenniswerkers zijn flexibel en specialisten op hun gebied en kunnen een organisatie laten aanpassen aan de omgeving.

Niet iedere kenniswerker kan dezelfde bijdrage leveren. De bijdrage van individuen is afhankelijk van de professionele bekwaamheden, expertise en kritische competenties die zij bezitten (Kessels, 2004).

Kessels (2004) stelt dat wanneer organisaties steeds weer willen verbeteren en innoveren, ze snel moeten kunnen leren en daarbij gebruik moeten maken van informatie uit vele bronnen. "Een duurzame concurrentievoorsprong hangt af van het snel genereren en toepassen van "dynamische bekwaamheden", gedefinieerd als het vermogen van een bedrijf om unieke, waardevolle competenties op te bouwen, te integreren en vernieuwend te combineren". Om tot noodzakelijke nieuwe producten, diensten en processen te komen, moeten organisaties dus leren en gebruik maken van de kennis van een kenniswerker. Zodoende is een organisatie in staat mee te draaien in de kenniseconomie en wellicht in staat een concurrentievoorsprong te creëren.

Kader 2 De economie gedefinieerd aan de hand van 3 soorten werk

Robert Reich was minister van Handel in het eerste kabinet van Clinton. Hij staat bekend om zijn illustratieve indeling van soorten werk. Hij vormde een alternatieve manier om te kijken naar de klassieke indeling landbouw, industrie en diensten. Hiermee laat hij ook zien wat een kenniswerker is en waar deze zich bevindt.

Routine productiediensten: Het werk wat werd gedaan in de Industriële Revolutie. Hier moet worden gedacht aan assemblagelijnen van producten als auto's, televisies enzovoort. Dit werk kan overal ter wereld worden gedaan, wat de lonen laag houdt.

Persoonsgebonden dienstverlening: Ook hier is sprake van routine. Alleen het verschil met de routine productiediensten is de rechtstreekse menselijke aanwezigheid of het rechtstreekse menselijke contact. Er wordt niet internationaal geconcentreerd wat de lonen hoger maakt dan bij routine productiediensten.

Analytisch-symbolische dienstverlening: Hier bevindt zich de kenniswerker. Er is sprake van drie verschillende soorten: de probleemplosser, de probleembenoemer en de strategische makelaar. De laatste is diegene die probleemplossende combinaties bij elkaar brengt. Deze diensten zijn internationaal verhandelbaar. De kenniswerker kan een hoog inkomen verweven doordat zijn ideeën ook verkocht kunnen worden in andere landen.

Reich zegt dat het inkomen in de laatstgenoemde categorie het snelst groeit, gevolgd door persoonsgebonden dienstverlening. Sinds de jaren tachtig stagneert het inkomen uit routine productiediensten. De groeiende inkomensverschillen in Westerse landen zijn volgens hem toe te schrijven aan de economie van drie snelheden.

Bron: Nauta, F. & Van den Steenhoven, J., Tijd om te kiezen, 2003

Oorspronkelijke bron: Reich, R.B., The work of nations, 1992

2.4 De juiste omgeving voor een kenniswerker

De werkomgeving zal door een kenniswerker vooral worden beoordeeld op de geboden ontwikkelingsmogelijkheden en op de mogelijkheid tot samenwerking met gelijkgestemden (Kessels, 2001). Binnen deze cultuur zijn mensen voortdurend bezig met het ontwikkelen van kennis en leren, wat noodzakelijk is voor de organisatie om voortdurend te kunnen verbeteren en vernieuwen. De omgeving van een kenniswerker moet aan 3 kenmerken voldoen (Kessels, 2004):

- Een rijke leeromgeving, waarin individuen bezig zijn om voor elkaar een vruchtbare leeromgeving te creëren.
- Een kennisproductieve omgeving die het ontwikkelen van een persoonlijk thema stimuleert.
- Het creëren en ondersteunen van deze leercultuur.

(1) In dit geval moet de werkplaats een omgeving zijn waarin mensen wat van elkaar kunnen leren: wederzijdse aantrekkelijkheid. Zij willen voortdurend bezig zijn met het uitbreiden en ontwikkelen van hun bekwaamheden. Er moet tevens sprake zijn van open communicatie, veiligheid, respect en waardering voor elkaar.

(2) De omgeving moet mensen stimuleren en motiveren. Er moet sprake zijn van 'het op zoek gaan naar passie'. Kessels (2001) zegt hierover dat een baas vroeger kon zeggen: 'werk eens wat harder', tegenwoordig vraag je niet iemand slimmer te zijn. Je kunt immers niet slim zijn tegen je zin in. Nieuwsgierigheid, motivatie en ambitie moeten door de omgeving ontstaan. Pas dan zijn kenniswerkers in staat effectief te presteren.

(3) Het proces moet zoveel mogelijk worden ondersteund. Er moet voor het eerste punt (1) een gunstige sociale context worden gecreëerd en voor het tweede punt (2) is men gericht op de inhoudscomponent (het moet ergens over gaan).

Om deze werkomgeving van Kessels (2004) nog wat concreter te illustreren, behandel ik nu een voorbeeld van Guus Hiddink tijdens zijn bondscoacheschap in Zuid-Korea. In eerste instantie lijken de omgeving in een voetbalwereld en de omgeving voor een individu in het bedrijfsleven totaal verschillend, maar er blijken toch sterke overeenkomsten.

Kader 3 Guus Hiddink en een omgeving waar kennis wordt ontwikkeld

Guus Hiddink gebruikte in de tijd dat hij bondscoach was bij Zuid-Korea allerlei videoanalyses en trainingen om zijn spelers bij te scholen op zowel technisch als tactisch gebied. Vervolgens werden er allerlei oefenwedstrijden gepland tegen 'grote' voetballanden om de opgedane kennis in de praktijk te brengen.

In eerste instantie werd kennis ontwikkeld bij de spelers van Zuid-Korea door middel van trainingen en video's. Ze moesten allerlei zaken leren en te weten komen op voetbaltechnisch en –tactisch vlak om zo tot de hoogopgeleide voetballers te behoren. Naast deze scholing wilde Hiddink deze kennis verder ontwikkelen en de spelers praktijkervaring laten opdoen. Dit zien we ook terug bij beschrijving van kenniswerkers, zoals Kessels (2004) die geeft. Zo ontwikkelde Hiddink het Zuid-Koreaanse team tot een groep van 'kenniswerkers'.

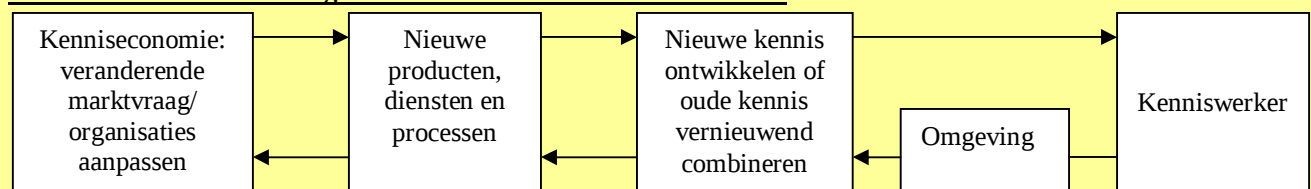
Hiddink heeft deze kenniswerkers toentertijd laten werken in een omgeving die aansluit op de werkomgeving zoals die hierboven als effectief wordt beschouwd.

De cultuur in Zuid-Korea stond volgens Hiddink het lerende vermogen van de voetbalploeg in de weg. In het land is namelijk een sterke hiërarchie tussen de oudere en jongere generatie voetballers. Dit had onder andere een negatief effect op de angst om te falen bij de jongere spelers. Hiddink wilde dit doorbreken en daarom negeerde hij in eerste instantie de oudere generatie en gaf de jongere generatie het vertrouwen en de verantwoordelijkheid. Bovendien motiveerde hij alle jongens extra, doordat ze bij het behalen van de tweede ronde, vrijstelling kregen van dienstplicht.

Bron: www.managementsite.nl, 2009

Hiddink was dus allereerst bezig om een rijke leeromgeving te creëren. Hierin is waardering, respect en veiligheid van belang. Hiddink zorgde ervoor dat ook de oudere generatie respect en waardering kreeg voor de jongere groep. Bovendien ging de jongere groep zich veilig voelen door het vertrouwen dat Hiddink hen gaf. Zo ontstond er wederzijdse aantrekkelijkheid. Als tweede punt moeten mensen in een kennisproductieve omgeving ambitieus, gemotiveerd en nieuwsgierig zijn. Door de spelers beloningen in het vooruitzicht te stellen, zoals vrijstelling van dienstplicht, motiveerde hij de spelersgroep. Hiddink was zelf de man die voortdurend werkte aan een gunstige sociale context en ook wilde hij de passie aanwakkeren bij zijn spelers.

Kader 4 Schematische weergave kenniswerker in de kenniseconomie



Barack Obama

“Tijdens zijn campagne werd Barack Obama de vraag gesteld of de Amerikaanse economie dominant kan blijven en hoe hij sterk opkomende economieën als China en India voor denkt te kunnen blijven. Obama zei dat de Amerikaanse economie gewoon de grootste blijft. Andere landen mogen gerust dichterbij komen dat geeft Amerika uitdagingen. Amerika zal moeten investeren in haar krachten, zoals de kenniseconomie.” (Bron: www.nu.nl)

2.5 De lerende organisatie

‘Het enige blijvend concurrentievoordeel is waarschijnlijk het vermogen om sneller te leren dan de omgeving’ - Arie de Geus

Binnen de juiste werkomgeving voor een kenniswerker is in sterke mate een leercultuur aanwezig zo hebben we hierboven kunnen zien. Het organisatieconcept dat zich hier uitstekend voor lijkt te lenen en bovendien past bij een snel veranderende omgeving is de lerende organisatie (zie bijlage 1 voor een schematische weergave). Dit concept impliceert dat mensen binnen organisaties anders moeten gaan denken en leren (Kessels, 2001).

De lerende organisatie is een organisatie waarin iedereen betrokken is bij het identificeren en oplossen van problemen, het in staat stellen om de organisatie voortdurend te laten experimenteren, veranderen, en verbeteren, dus het vergroten van haar capaciteit om te groeien, leren en haar doelen te bereiken (Daft, 2006). Daft (2006) spreekt van drie belangrijke aanpassingen om voortdurend te kunnen leren: (1) organisatiestructuur waar men in teams werkt, (2) decentralisatie van verantwoordelijkheden en (3) open informatie.

Later zal blijken dat een dergelijke teamstructuur creativiteit en innovatie kan bevorderen.

Teams zijn geschikt voor kennisproductiviteit zo zal duidelijk worden en ook een ‘slanke organisatie’, volgens het Lean Management principe, vraagt om het werken in teamverband.

Uit onderzoek is bovendien gebleken dat men beter kan samenwerken aan bepaalde targets.

Wanneer individuen zich richten op hun eigen targets kan dit ten koste gaan van het resultaat als geheel. Op het moment dat een organisatie haar prestatiecriteria toespitst op samenwerking kan zij een synergie-effect bewerkstelligen (FD, Liever samen dan individueel, 2009).

Werknemers moeten daarnaast verantwoordelijkheden krijgen, omdat zij het meeste weten van de lokale omstandigheden (Kaizen-principe). Zo wordt het personeel nog weer getraind, ontwikkeld en wordt er meer gebruikt gemaakt van de potentie van deze werknemers.

Open informatie duidt vooral op de grote hoeveelheid informatie waar organisaties tegenwoordig mee te maken krijgen. Het is voor werknemers erg belangrijk te weten welke informatie noodzakelijk is en of er met bepaalde informatie problemen kunnen worden opgelost. Daarom is het voor mensen in een lerende organisatie van groot belang dat ze weten wat er speelt in de organisatie. Ze dienen de organisatie als geheel te snappen, maar ook de rol die zij daar zelf in vertolken.

De lerende organisatie (met haar aanpassingen) past niet alleen in de kenniseconomie, maar ook in de ‘Next Economy’ over het algemeen.

2.6 Conclusie over de kenniseconomie

Organisaties moeten zich door de veranderende omgeving voortdurend kunnen aanpassen. Onder andere globalisering en technologische ontwikkelingen hebben gezorgd voor de opkomst van de kenniseconomie. Organisaties moeten binnen die kenniseconomie producten, diensten en processen verbeteren en vernieuwen om te overleven. Het ontwikkelen van kennis en leren is van groot belang en daarom dient men te beschikken over kenniswerkers. Zij hebben en gebruiken kennis en competenties die ze voor nieuwe producten, diensten en processen kunnen aanwenden. Kenniswerkers zijn voor organisaties van noodzaak om zich aan te kunnen passen aan de omgeving. Echter moet de werkomgeving voor een kenniswerker een plaats zijn waar zij hun bekwaamheden kunnen ontwikkelen. Ook moet de kenniswerker gepassioneerd zijn. Hij of zij moet ambitieus, gemotiveerd en gestimuleerd zijn door de omgeving. Tenslotte moet dit worden ondersteund door de creatie van een gunstige sociale context en de inhoudscomponent hiervan.

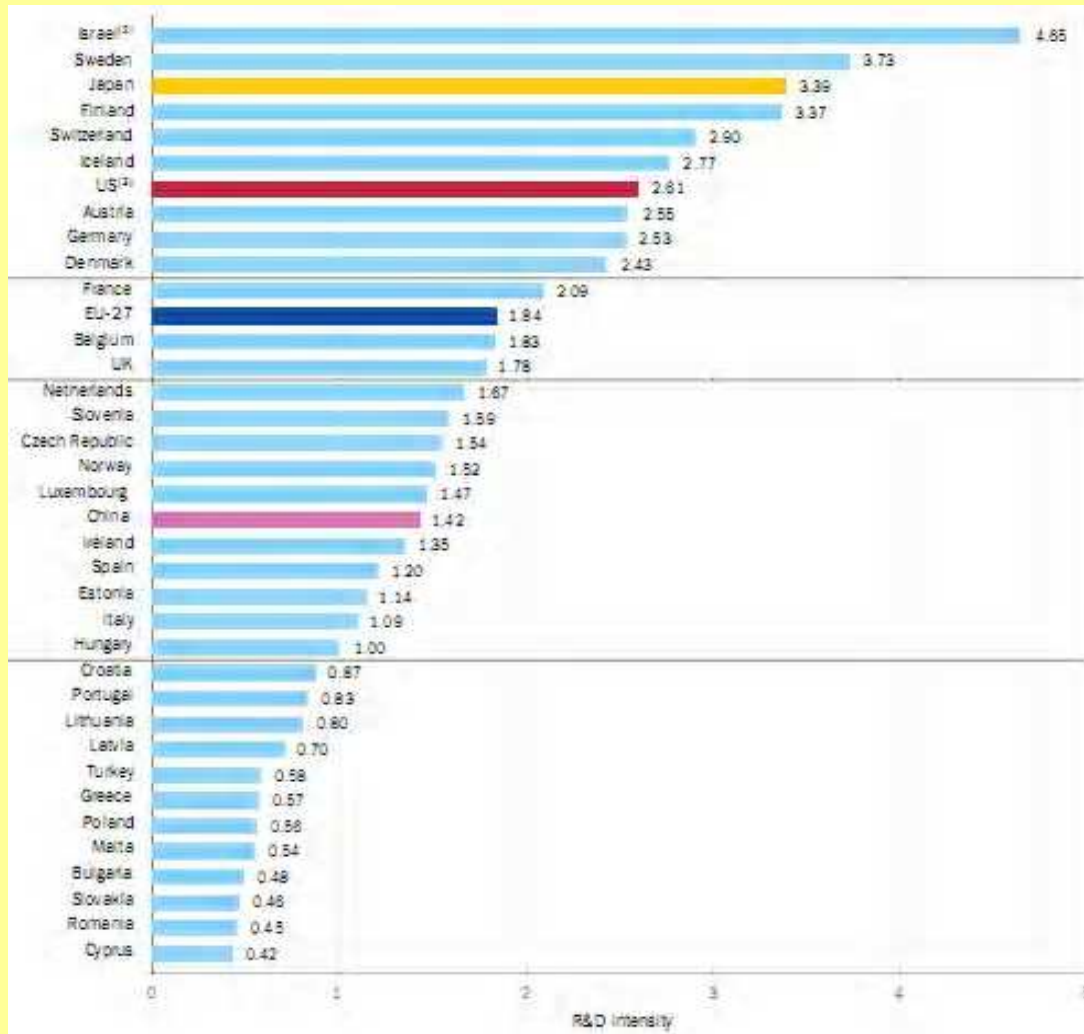
De lerende organisatie en bijbehorende aanpassingen is een concept dat zich uitstekend leent voor een kenniseconomie en de thema’s van de ‘Next Economy’ over het algemeen.

Kader 5 In Nederland wil men de kenniswerker niet verliezen tijdens de kredietcrisis

In 1961 is de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) opgericht door 20 landen. Inmiddels hebben zich hier nog weer eens tien landen bij aangesloten. Binnen de OESO kunnen landen zich bijvoorbeeld met elkaar vergelijken op het gebied van investeringen die zij doen.

Als reactie op de crisis komt het kabinet in Nederland, eind maart 2009, met het plan om de komende jaren 900 miljoen euro voor innovatiekracht uit te geven. In 2005 bleek Nederland namelijk slechts 5 % van het Bruto Binnenlands Product uit te geven aan onderwijs. Het gemiddelde van de landen die zijn aangesloten bij de OESO bedroeg 6,1 %. Bovendien bleek uit rapporten van de Europese Commissie dat Nederland op het gebied van innovatie en kennis ook achterblijft met haar investeringen. In de figuur hieronder is dat weergegeven. Ook blijkt verder uit het rapport dat tussen 2000 en 2006 de uitgaven in Nederland zijn gekrompen met 1,5 %. Veel landen die nu nog onder Nederland staan, laten een groei zien in diezelfde periode. (Zie ook bijlage 2)

Figuur 3 R&D Intensiteit (GERD als percentage van het GDP), 2006



Bron: Europese Commissie, *Science, technology and competitiveness key figure report 2008/2009*

Nederland maakt in 2009 110 miljoen euro vrij en in 2010 nog eens 170 miljoen euro om de kennisinfrastructuur in Nederland te versterken en om daarnaast kenniswerkers tijdelijk in te kunnen zetten. Tijdens de crisis zijn er namelijk veel grote organisaties, zoals Philips en Shell, die onderzoekslabs sluiten en zodoende belanden kenniswerkers op straat. Om kenniswerkers niet te verliezen, moeten zij elders worden ingezet, bijvoorbeeld bij universiteiten.

Bron: www.transfermagazine.nl, 2009

Kader 6 Tekort aan hoger technisch personeel probleem voor PBF Group

De beperkte investeringen die de Nederlandse overheid doet op het gebied van innovatie en kennis, blijken voor Nederlandse bedrijven ook een probleem. De Amelose PBF Group heeft in een decennium tijd een overstap gemaakt van een volledig maakbedrijf naar een ontwerper van hoogwaardige elektronische voedingssystemen voor grote technische bedrijven. In de organisatie ontstond daardoor de behoefte aan hoger technisch personeel. In Nederland was dit personeel niet voldoende voorhanden en daarom week men uit naar Roemenie.

Bron: *Het Financieel Dagblad*, 4 juni 2009 'Verplicht kennis kopen in Roemenie'

3 BETERE BESTEDING VAN 'HUMAN CAPITAL' (KENNIS)

'De essentie van kennis is, als je haar hebt, haar ook te gebruiken' - Confucius

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is naar voren gekomen dat het strategische vermogen van organisaties voortkomt uit kennis die in het bezit is van mensen. Bovendien is vastgesteld dat het opbouwen van waardevolle competenties en het integreren en het vernieuwend combineren van competenties een concurrentievoorsprong voor organisaties kan opleveren. Blijkbaar spelen competenties een zeer belangrijke rol. Competenties zijn een menselijk vermogen dat ontwikkeld kan worden. Ze worden gevormd door de kennis, vaardigheden en houding die individuen hebben. Van Beirendonck (2004) definieert competenties als volgt: "Observeerbare eigenschappen onder de vorm van toegepaste kennis of daadwerkelijk gedrag, die op een of andere wijze bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie". In dit geval kan er ook wel gesproken worden van individuele competenties. Hoekstra & Van Sluijs (2003) geeft de volgende definitie aan dat woord: "Het vermogen om effectief te presteren in een bepaalde taaksituatie of in een bepaalde probleemsituatie".

Organisaties hebben een bepaalde doelstelling voor ogen en voor het halen van deze doelstelling zijn bepaalde competenties nodig. Competenties zijn onder ander opgebouwd uit kennis. Door het toenemende belang van kennis in de 'Next Economy', zal in dit hoofdstuk gekeken worden naar de mogelijkheden om kennis bij mensen te ontwikkelen. In het volgende hoofdstuk zal wat dieper ingegaan worden op competenties in het algemeen en wordt ingegaan op competenties die binnen de 'Next Economy' van belang zullen zijn. Ook zal daar worden gekeken naar de mogelijkheden om competenties te managen en trainen.

3.2 Het belang van kennis

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar een betere besteding van 'human resources' in organisaties. Daarbij gaat het om mensen die kennisintensief werk verrichten. Dit als logisch vervolg op de overgang naar de kenniseconomie die heeft plaatsgevonden en de veranderende vraag naar vaardigheden voor individuen die nu creatief en innovatief moeten zijn. Kennisintensieve bedrijven moeten niet langer in de kapitalistische stijl worden geleid, maar moeten onder andere voorwaarden scheppen voor het optimale gebruik van hersencapaciteit (De Ridder, 2005).

Stam (2004) definieert kennis als een persoonsgebonden deskundigheid (o.a. ervaring) en vastgelegde gegevens en informatie (databases, documenten, procedures etc.). Het CPB (2002) spreekt ook van twee soorten kennis. Ideeënkennis (codificeerbaar) in de vorm van teksten, formules of beelden en het menselijke kapitaal (niet codificeerbaar) dat aanwezig is in de hoofden van mensen en is ontstaan door scholing, ervaring enzovoort. Kennis kan dus ook worden gezien als een belangrijk bezit van de mens.

In het vorige hoofdstuk is het belang van kennis al heel nadrukkelijk naar voren gekomen. Binnen de kenniseconomie is het voor organisaties van belang zich aan te kunnen passen aan de veranderende omgeving. Bedrijven moeten beter in staat zijn om informatie en kennis te verkrijgen en competenties te ontwikkelen, zodat ze in staat zijn te handelen in termen van het verbeteren en vernieuwen van producten en diensten (Stam, 2004). Kenniswerkers spelen een belangrijke en grote rol voor deze organisaties. Stam (2004) laat zien dat kennis de belangrijkste bron is geworden van economische welvaart. Bovendien is kennis van strategisch

belang. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar betere benutting van kennis. Er wordt echter begonnen met het vaststellen welke kennis binnen organisaties belangrijk is.

3.3 Welke kennis is voor organisaties van belang

Blauw (2005) onderscheidt drie verschillende soorten kennis binnen organisaties:

- benodigde kennis
- specifieke kennis
- cruciale kennis

Bovendien noemt Blauw (2005) nog schaarse kennis. Bij iedere vorm van kennis, kan die kennis namelijk in mindere mate aanwezig zijn. Op bepaalde momenten kan dat als ongewenst worden beschouwd.

Benodigde kennis is die kennis die het voortbestaan van de organisatie omvat. Wanneer deze kennis niet aanwezig is binnen de organisatie kan deze bijvoorbeeld worden ingehuurd (bijv. boekhouding). Het tweede type kennis, is specifieke kennis. Dit is kennis die gerelateerd is aan de bedrijfstak waarin een organisatie opereert. De aard van een organisatie speelt een belangrijke rol. Tenslotte de kennis waar het allemaal om draait: de cruciale kennis. Dit is de kennis die een bedrijf uniek maakt. Het is de kennis die behoort tot de 'core competences' waardoor een bedrijf zich kan onderscheiden van haar branchegenoten. Deze cruciale kennis kan zowel in de organisatie worden ontwikkeld (dan is deze vaak ook nog weer extra specifiek), maar kan ook van buitenaf komen. De veranderende omgeving kan ervoor zorgen dat nieuwe cruciale kennis moet worden ontwikkeld of aangetrokken (Boersma & Alblas, 2002). Cruciale kennis is voor een organisatie noodzakelijk om haar doelen te bereiken en tegelijkertijd haar identiteit te waarborgen. Wanneer dergelijke kennis schaars is binnen de organisatie dan is zij kwetsbaar.

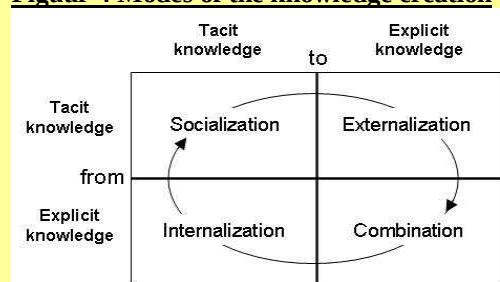
De kenniswerker is de bezitter van waardevolle en schaarse kennis (par. 2.3). Het zal in veel gevallen de kenniswerker zijn die dus beschikt over cruciale kennis of deze kan leren. Zij zijn de mensen die unieke specialiteiten bezitten die bijvoorbeeld, zoals in paragraaf 2.2 is vastgesteld, kunnen leiden tot nieuwe producten, diensten of processen. Boersma & Alblas (2002) spreken van vier kennisvormen: geautomatiseerde -, gedocumenteerde -, gemechaniseerde - en menselijke kennis. De menselijke kennis is de oorsprong van de andere vormen van kennis en daardoor is zij ook de enige creatieve kennisvorm. Later zal blijken dat creativiteit en innovatie onafscheidelijke partners zijn. Menselijke kennis zal dus belangrijk zijn om tot nieuwe of verbeterde producten, diensten en processen te komen. Mensen zijn ook diegenen die 'tacit knowledge' (zie par. 3.4) bezitten zo stellen de auteurs. De overige vormen van kennis zijn alleen expliciet verkrijgbaar. Juist deze 'tacit knowledge' is kostbaar (Boersma, 2004).

Wanneer de mensen met cruciale kennis vertrekken, kan de organisatie in de problemen komen. Blauw (2005) en Waalkens (2003) noemen hier als oplossing de kenniskaart. Er kan inzicht worden verkregen in de kennisopbouw binnen een organisatie, maar daarnaast kan ook de communicatie en kennisuitwisseling tussen mensen worden verbeterd. Door te weten wie welke cruciale - of andere vorm van kennis bezit, kan de organisatie (toekomstige) problemen verhelpen, want de organisatie is in staat dit proces vanaf dat moment te kunnen sturen.

3.4 Kennisontwikkeling bij mensen in de organisatie

'We can know more than we can tell' - Karl Polanyi

Figuur 4 Modes of the knowledge creation



Bron: Nonaka, I., *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, 1994

Binnen de kenniseconomie zijn kenniswerkers een kernonderdeel van de organisatie. Zij kunnen de organisatie laten aanpassen aan de, door globalisering, technologische ontwikkelingen en veranderende marktvraag, gewijzigde omgeving. Om concurrerend te blijven, moeten ook kenniswerkers hun kennis blijven ontwikkelen.

Nonaka (1994) spreekt over twee vormen van kennis: 'tacit – en' 'explicit knowledge'. De eerstgenoemde kan worden gezien als kennis die in hoofden van mensen zit. De tweede soort als kennis die 'op papier' kan worden weergegeven en dus kan worden getransfereerd tussen verschillende mensen.

Beide vormen van kennis kunnen worden vergroot door socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie. In figuur 4 zijn de stappen weergegeven. Socialisatie is de stap van 'tacit knowledge' naar 'tacit knowledge'. Dit gebeurt door middel van observatie en imitatie van anderen. Zo kunnen bijvoorbeeld experts hun kennis overdragen aan studenten of leerlingen. Externalisatie is de stap van 'tacit knowledge' naar 'explicit knowledge'. Dit proces moet gebeuren aan de hand van metaforen die uiteindelijk leiden tot conceptuele kennis. Deze kennis is te zien in de vorm van bijvoorbeeld modellen en hypothesen. Combinatie is de stap van 'explicit knowledge' naar 'explicit knowledge'. Hier vindt uitwisseling van informatie plaats tussen verschillende mensen. Hier wordt door Oshri et al. (2005) ook wel gesproken van kennisexploitatie. Er worden specifieke kennis of ontwerpen overgedragen van de kennis-eigenaar naar de kennisvrager, om deze kennis bijvoorbeeld toe te passen in nieuwe contexten. De kennis komt hier voort uit opslagmedia en daarom is hier sprake van expliciete kennis die over en weer gaat. Internalisatie is de stap van 'explicit knowledge' naar 'tacit knowledge'. Kennis wordt ontwikkeld door middel van ervaring.

Kennis bestaat, zoals al vaker aangegeven in dit onderzoek, naast kennis verkregen door scholing, ook uit kennis ontstaan vanuit ervaring. Ook bij het proces van internalisatie wordt kennis ontwikkeld door middel van ervaring. Ook een negatieve ervaring kan bijdragen aan kennisontwikkeling en later een grote bijdrage leveren aan het organisatiesucces. Het onderstaande kader illustreert dat proces bij Boeing:

Kader 7 Hoe negatieve ervaringen kennis kan ontwikkelen en voor organisatiesucces in de toekomst kan zorgen

Bij Boeing werden de toestellen 737 en 747 na veel problemen op de markt gebracht. Er was sprake van tekortkomingen en dat zorgde voor de nodige commotie. Om te zorgen dat dit probleem zich in de toekomst niet nog eens zou voordoen, werd een groep van 'hogergeplaatste' werknemers opgezet die de ontwikkelingsprocessen van de 737 en 747 ging vergelijken met die van de 707 en 727. Deze laatste twee modellen waren het meest winstgevend voor de organisatie. De 'hogergeplaatste' werknemers stelden een aantal 'geleerde lessen' op die in toekomstige projecten zouden worden gebruikt. Er werd een boek met honderden aanbevelingen samengesteld en verschillende 'hogergeplaatste' werknemers zijn overgezet naar teams die werkten aan de ontwikkeling van de 757 en 767. Dit zijn de succesvolste en meest foutloze toestellen geworden uit de geschiedenis van Boeing.

Bron: Garvin, D.A. *Building a learning organization*, 1993

3.5 Kennisdeling in organisaties stimuleren door een drietal condities

In paragraaf 3.2 hebben we kunnen zien dat kennis gecreëerd kan worden binnen organisaties door middel van socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie (SECI). Nonaka et al. (2000) zegt ons dat het niet zozeer individuen afzonderlijk zijn die kennis creëren, maar dat er sprake is van wisselwerkingen met andere individuen en met de omgeving, waardoor kennis wordt gecreëerd. Het is natuurlijk van groot belang dat het proces van kenniscreatie en kennisdeling zoveel mogelijk door de organisatie wordt ondersteund.

Door kennisdeling tussen mensen in organisaties kan kennis worden ontwikkeld. Het is alleen zeer lastig zo niet onmogelijk om kennisdeling af te dwingen bij mensen. Van den Brink (2004) spreekt over het creëren van de ideale condities voor kennisdeling in organisaties. Hier moet gedacht worden aan sociale -, organisatorische - en technologische condities. Voor de sociale condities zijn noodzakelijk: (1) voordelen voor het individu moeten duidelijk zijn met betrekking tot de kennisdeling, (2) mensen moeten hun competenties kunnen verbeteren, en (3) men moet betrokken zijn om de persoonlijke ontwikkeling van het individu te stimuleren. De organisatorische condities omvatten onder andere: (1) mensen moeten een gezamenlijk doel hebben om na te streven, (2) er moet tijd worden gereserveerd voor kennisdeling, (3) een lid van het topmanagement moet zich 'hard maken' voor kennisdeling, en (4) sociaal leren als medium voor uitwisselen van ideeën, ervaringen enzovoort. Tenslotte de technologische condities: (1) kennisopslag voor expliciete kennis; rapporten, handleidingen, klantgegevens structureren op inhoud, (2) een samenwerkingsplatform voor impliciete kennis; een virtuele omgeving die discussie, dialoog, innovatie en creatie mogelijk maakt, en (3) een kennisatlas voor expliciete en impliciete kennis; hier wordt verwezen naar bronnen van expliciete en impliciete kennis (bijvoorbeeld mensen met één bepaalde deskundigheid). Deze condities moeten een blijvende gedragsverandering bij individuen bewerkstelligen om kennis te blijven delen, aldus Van den Brink (2004).

3.6 Drie kernwaarden om kennisprocessen in organisaties te bevorderen

De condities van Van den Brink (2004) komen ook sterk terug onder de noemer kennismanagement. Kennismanagement kan worden gezien als het instrument om kennisproductiviteit zoveel mogelijk te bevorderen. Kennisproductiviteit is de mate waarin kennis efficiënt en effectief wordt gebruikt om kennis te ontwikkelen, kennis te delen en kennis toe te passen (Stam, 2004).

Uit de vorige paragraaf is al gebleken dat drie condities erg belangrijk zijn om kennisprocessen te stimuleren. In veel literatuur worden drie kernwaarden genoemd die een bijdrage leveren aan kennismanagement. Deze drie waarden hebben veel weg van de terminologie van Van den Brink (2004). Kuiper & Klunder (1998) noemen: cultuur, technologie en management:

- (informatie)technologie: hier kan gedacht worden aan allerlei technologische methoden om kennis te ontwikkelen, delen, verspreiden of toe te passen. ICT is hier een goed voorbeeld van. Hier kan gedacht worden aan databases of kennisopslagplaatsen. Toch is technologie niet voldoende voor kennismanagement. Kuiper & Klunder (1998) zeggen bijvoorbeeld dat voor het ontsluiten en verspreiden van ervaringskennis meer nodig is.
- management (en organisatie): Oshri et al. (2005) spreken in hun artikel ook over een kennismanager. Zij moeten werknemers duidelijk maken dat kennis wordt vastgelegd en hergebruikt. Kennismanagers kunnen volgens deze auteurs worden gezien als de aanjagers en de begeleiders van kennisgebruik binnen organisaties. Kuiper & Klunder (1998) laten weten dat er bij kenniscreatie en -toepassing weinig leiding gegeven kan worden en dat het managen zich beperkt tot het inventariseren, alloceren, onderhouden en afstoten van kennis.
- cultuur: bij de cultuur moeten we denken aan bijvoorbeeld een omgeving zoals Kessels (2004) die schetste of aan de sociale condities die Van den Brink (2004) noemde. De omgeving moet in ieder geval voldoende uitdagend zijn, zodat het individu wat kan leren (van anderen). Bovendien moet het individu de voordelen van het ontwikkelen van kennis goed kunnen zien.

Wanneer de drie onderdelen van kennismanagement op de juiste manier zijn ingevuld, kan een organisatie 'het middel' mensen veel meer optimaliseren.

Kennismanagement omvat, zoals aangegeven, naast het delen en toepassen van kennis ook het efficiënter en effectiever ontwikkelen van kennis. In de twee onderstaande voorbeelden brengen we kennismanagement in combinatie met de SECI-processen van Nonaka (1994) om kennis te kunnen ontwikkelen. Een eerste voorbeeld van Kennismanagement zien we terug bij Nuon:

Kader 8 Kennismanagement bij Nuon

Bij Nuon was men bang dat door de vergrijzing werknemers de organisatie zouden verlaten en daarmee zou specifieke kennis uit de organisatie verdwijnen. Daarom heeft men gewerkt met een slim systeem: de kennisadministratie. Kennisprofielen van medewerkers kunnen hiermee worden geadmineistreerd en analyses kunnen tegenover elkaar worden gezet, zodat er afwegingen kunnen worden gemaakt. Bij Nuon wilde men weten wie welke kennis bezat. Aan de hand van een aantal workshops is de kennis van de medewerkers bij Nuon geïnventariseerd. Een voordeel van deze workshops was dat ze geen extra tijd kostten voor de werknemers, omdat ze plaatsvonden op momenten dat werknemers toch al bij elkaar kwamen. Ook keken collega's gedurende de workshops mee over de schouder waardoor er een betrouwbaarder beeld ontstond over de kennis die men bezat. Er werd van de werknemers dus gevraagd de kennis letterlijk op de kaart te zetten. Aan de hand van het netgenoemde systeem (kennisadministratie) konden vervolgens allerlei conclusies worden getrokken.

Bron: www.managementsite.nl, 2009

In het voorbeeld van Nuon is sprake van externalisatie. Mensen bezitten bepaalde kennis en deze wordt vastgelegd in een systeem (de kennisadministratie). Zo wordt de kennis als het ware geëxpliciteerd. De organisatie kan er zo achterkomen of zij alle kennis of competenties in huis hebben om een concurrerend voordeel te krijgen. Hier wordt dus niet zozeer nieuwe kennis ontwikkeld, maar men probeert bestaande kennis te achterhalen zodat die beter benut kan gaan worden. Een soortgelijke methode hebben we kunnen zien bij de kenniskaart.

Een ander voorbeeld bij Koninklijke Hoogovens laat kennismanagement zien bij een industrieel bedrijf dat staal en aluminium ontwikkelt, produceert en verkoopt.

Kader 9 Kennismanagement bij Koninklijke Hoogovens

Efficiënt beheer van de kennisdocumenten is van groot belang voor Koninklijke Hoogovens. Dit beheer wordt ondersteund door middel van informatietechnologie. Er is sprake van een netwerk waardoor kennis en informatie in de vorm van onderzoeken en rapporten is vastgelegd en voor iedere werknemer beschikbaar is op zijn of haar werkplek.

Bron: www.zylab.nl, 2009

Doordat kennis in documenten is vastgelegd en beschikbaar wordt voor iedere werknemer, kan er gesproken worden over combinatie. Er vindt uitwisseling van informatie plaats tussen verschillende werknemers, waardoor zij kennis kunnen delen en toepassen, één van de doelstellingen van kennismanagement. Hierdoor kan kennis bij ieder individu toenemen.

3.7 Hoe kennisproductiviteit kan groeien bij individuen

Van Aken (2000) noemt een drietal voorwaarden voor de groei van kennisproductiviteit bij individuen (zij gebruiken kennis op dat moment efficiënt en effectief om kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen):

- Mensen moeten allereerst serieus worden genomen. Mensen willen uitgedaagd worden, meedenken en erkenning krijgen. Is dit niet het geval dan loopt kennisontwikkeling een grote deuk op.
- Er moet een collectieve ambitie zijn. Onderling moeten de doelen bepaald worden en men dient samen te werken.

- Er moet vertrouwen zijn in plaats van regels. Regels moeten ongewenst gedrag voorkomen, maar belemmeren vaak ook het gewenste gedrag.

3.8 Conclusies met betrekking tot kennis

Kennis is een persoonsgebonden deskundigheid. Bovendien is kennis van strategisch belang en een kernpunt voor economische welvaart. Redenen voldoende om kennis te ontwikkelen en te managen. We hebben vastgesteld dat voornamelijk cruciale kennis voor organisaties van zeer groot belang is. Via Nonaka (1994) is in beeld gebracht hoe kennis bij individuen kan worden ontwikkeld: socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie (SECI). Daarnaast dient kennis, door middel van technologie, management en cultuur, gemanaged te worden om kennis zo te gebruiken dat kennis wordt ontwikkeld, gedeeld en toegepast. Voor individuen is het van belang dat ze uitgedaagd worden en erkenning krijgen, collectieve doelen hebben en vertrouwen krijgen.

4 BETERE BESTEDING VAN 'HUMAN CAPITAL' (COMPETENTIES)

'Vertel nooit aan mensen hoe ze dingen moeten doen. Vertel ze wat ze moeten doen, en ze zullen je verrassen met hun vindingrijkheid' – George S. Patton

4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is gekeken naar een betere besteding van kennis bij mensen. Kennis speelt bij iedere vorm van competentie een belangrijke rol. Voor organisaties is het in huis hebben van de juiste competenties van groot belang om zodoende de taken uit te kunnen voeren voor het volbrengen van de bedrijfsstrategie. Kessels (2004) stelt dat individuen bepaalde kritische competenties bezitten waardoor ze een belangrijke bijdrage aan het organisatiesucces kunnen leveren. Organisaties zijn dus gebaat bij het in huis hebben van de juiste competenties, het ontwikkelen van de juiste competenties of het extern verwerven van de juiste competenties. In de paragraaf over competentie management wordt hier nog wat verder op ingegaan.

In dit hoofdstuk wordt er begonnen met de competenties die van belang zijn voor organisatiesucces in de 'Next Economy'. De kenniseconomie is één van de waarden van de 'Next Economy'. Hierboven zijn we reeds ingegaan op de ontwikkeling van kennis om mee te kunnen draaien in de kenniseconomie. Kennis heeft betrekking op alle competenties en zal hier ook niet verder worden besproken. In dit hoofdstuk zal de focus liggen op de overige speerpunten binnen de 'Next Economy'. Innovatie zal één van de kernpunten zijn binnen de economie. Dit zal inhouden dat de competenties ook gericht zullen zijn op het kunnen verbeteren of vernieuwen van processen, producten of diensten. Een andere waarde die terugkeert binnen deze 'Next Economy' is de dienstenmaatschappij (zie ook kader 10). Hierdoor zal er om andere competenties van ieder individu worden gevraagd. Ook de decentralisatie van verantwoordelijkheden en Lean Management vragen om bepaalde competenties.

Wanneer de competenties van individuen, die belangrijk zijn binnen de 'Next Economy', beter worden besteed, kunnen organisaties overleven in die situatie en wellicht een nog groter organisatiesucces boeken.

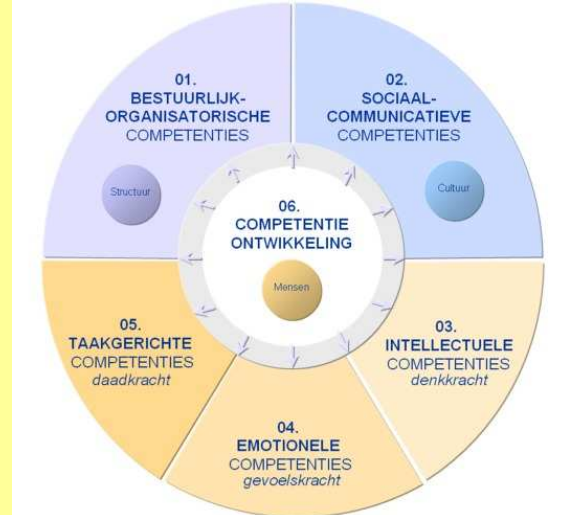
Om de competenties ook te kunnen plaatsen, wordt er gebruik gemaakt van het competentiemodel (zie model 1). Hier staan verschillende mogelijke competenties van individuen genoteerd.

Na de competenties voor de 'Next Economy' te hebben besproken wordt er ingegaan op competentie management, de training van competenties en wordt afgesloten met een alternatieve campagne van het onderzoeksinstituut TNO voor een betere besteding van 'het middel' mensen.

4.2 Competenties voor een dienstenmaatschappij

De laatste jaren heeft er een beweging plaatsgevonden waarmee organisaties zich in het Westen steeds meer ontwikkelden van een producten- naar een dienstenorganisatie. Diensten

Model 1 Het competentiemodel



Bron: www.123management.nl, 2009

onderscheiden zich van producten en daardoor zal de rol van werknemers in organisaties veranderen. Van Looy et al. (2005) noemt vier punten waarop diensten zich heel nadrukkelijk onderscheiden van goederen:

- ontastbaarheid
- simultaneïteit
- heterogeniteit
- vergankelijkheid

Deze kenmerken zullen kort worden behandeld en daarnaast wordt gekeken naar de invloed die deze kenmerken hebben op het werk van mensen in organisaties en hun benodigde competenties.

De ontastbaarheid zien we terug doordat diensten niet kunnen worden opgepakt of aangeraakt zoals dat met goederen kan. Services kunnen niet zoals producten worden uitgetest door klanten voor dat ze deze consumeren (Van Looy et al., 2005). Klanten moeten worden overtuigd van de kwaliteit en daarom dienen werknemers andere competenties te bezitten. Simultaneïteit betekent dat bij de verlening van een dienst de productie en consumptie tegelijkertijd plaatsvinden. Van Looy et al. (2005) zegt dat er daarom extra aandacht moet worden geschonken aan de werknemer. Deze representeert namelijk de organisatie bij de dienstverlening en de klant zal de organisatie daardoor beoordelen op basis van de acties en het gedrag van de werknemer als dienstverlener.

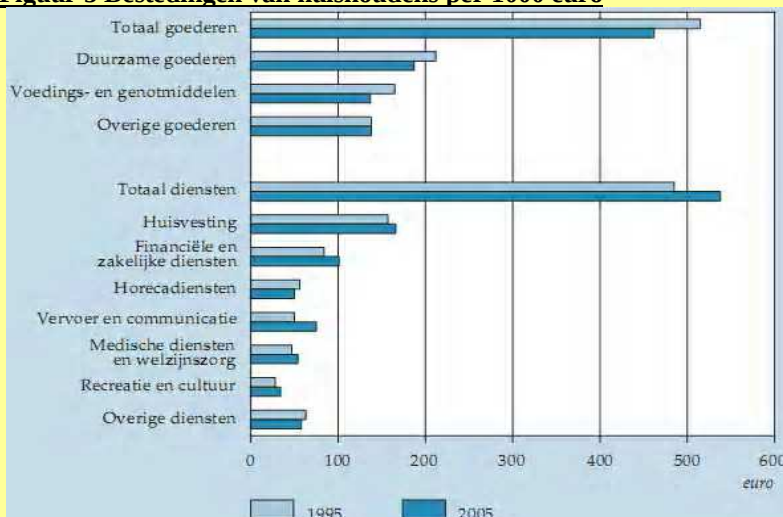
Heterogeniteit van dienstverlening houdt in dat de dienst voortdurend anders wordt geleverd. Dit heeft volgens Van Looy et al. (2005) onder andere te maken met de dienstverlener. Mensen kunnen namelijk niet voortdurend op dezelfde manier handelen en soms ook fouten maken. Hierdoor kunnen bepaalde klanten meer tevreden zijn over de dienstverlening dan anderen. Van Looy et al. (2005) noemt hierdoor één van de grootste problemen rondom dienstverlening: het niet altijd kunnen waarborgen van dezelfde kwaliteit.

Diensten kunnen niet net zoals goederen worden opgeslagen. Van Looy et al. (2005) zegt dat zodoende de voorraad niet kan worden gebruikt als buffer bij een veranderende vraag. Het managen van de vraag naar en het aanbod van services is zodoende afhankelijk van capacity management. Daar gaan we hier niet verder op in.

Kader 10 De consumentenuitgaven aan diensten stijgen

Dat de dienstensector in Nederland zich steeds verder ontwikkelt, is ook af te leiden uit de uitgaven die consumenten doen en die vallen onder de 'Binnenlandse Consumptieve Bestedingen'. In 1995 bedroeg het aandeel van dienstenuitgaven nog ongeveer 48 %. Tien jaar later is dit percentage gestegen naar meer dan 53 %. Dit percentage is het aandeel per € 1000, - binnenlandse consumptieve bestedingen die Nederlandse huishoudens doen. De bestedingen aan goederen daalden van ongeveer 52 % naar 47 %.

Figuur 5 Bestedingen van huishoudens per 1000 euro



Bron: CBS, nationale rekeningen 2007, detailgegevens

Bron: CBS, Macro Economie, De Nederlandse Economie 2007

Kader 11 Het dienstverleningsmodel

Het dienstverleningsmodel van Frei (2008) geeft een overzicht van vier kritieke elementen om tot een winstgevende 'servicebusiness' te komen. Dit zijn: het aanbod, het bekostigingsmechanisme, het personeelsmanagementsysteem en het klantmanagementsysteem.

Het aanbod: Organisatiemanagers moeten bepalen op welke aspecten zij uitmuntend willen presteren en op welke aspecten inferieur. Deze aspecten zullen moeten worden gekozen aan de hand van de behoeften van de klant. Er moet geïnvesteerd worden in de aspecten die het meest gewaardeerd worden door de klant en hier wil het bedrijf in excelleren. Bij Wal-Mart gaan klanten bijvoorbeeld voor lage kosten en een breed assortiment en niet voor de verkoopassistentie en ambiance. Door middel van marktsegmentatie kijkend naar klantprioriteiten worden de meest gewaardeerde aspecten geselecteerd.

Het bekostigingsmechanisme: Hier gelden vier basisvormen voor het betalen van een uitmuntende dienst. Waarvan de eerste twee mechanismen bedoeld zijn om de klant te laten betalen en de laatste twee dekken de kosten door middel van operationele besparingen. (1) Het betalen van een dienst moet voor de klant aantrekkelijker worden gemaakt (bijv. langere openingstijden of een bepaald interieur). Op creatieve wijze moet worden overwogen wat klanten redelijk vinden. (2) Win-win oplossingen voor zowel klant als organisatie, klantenervaring verbeteren en kosten besparen (bijv. kijk eerst naar 'tijd', dit kan namelijk kosten verlagen en de dienst verbeteren). (3) Operationele investeringen die zichzelf terugbetalen door bij de klant de behoefte aan aanvullende diensten in de verdere toekomst te verminderen (bijv. productontwikkelaars die supportgesprekken voeren). (4) Laat de klant het werk zelf doen (bijv. zelfservice), maar daar moet de klant wel voordelen bij hebben (bijv. incheckautomaten op Schiphol).

Personeelsmanagementsysteem: Twee kernvragen zijn hier van belang: Wat stelt onze medewerkers in staat om een uitmuntende dienst te leveren? Wat maakt onze medewerkers gemotiveerd om een uitmuntende dienst te leveren? Dit moet worden meegenomen in het beleid en de programma's van de organisatie. Werknemers worden vaak geselecteerd op geschiktheid en attitude. Wanneer ze voor beide hoog scoren, zijn ze vaak moeilijker te bekostigen. Daarom moeten bedrijven hier afwegingen maken. Commerce Bank bijvoorbeeld, selecteert op attitude en zaken worden zo geconstrueerd dat zelfs zij een uitmuntende service kunnen leveren.

Klantmanagementsysteem: Klanten zijn nauw bij de dienstverlening betrokken. Zij vormen ook onderdeel van het waarde-creatieproces. Klanten zijn minder duur, maar ook moeilijker te trainen. Wanneer taken worden verschoven van werknemer naar klant (inchecken op Schiphol) worden processen vaak vereenvoudigd. Je moet je als organisatie afvragen welke klanten je wilt, welk gedrag zij moeten vertonen en welke technieken dat proces het meest effectief beïnvloeden (bijv. het niet tijdig terugbrengen van een verhuurde dvd boeten).

Uiteindelijk zijn de keuzes die moeten worden gemaakt bij ieder element afhankelijk van de organisatie. De inrichting van het ene element is weer afhankelijk van de overige drie elementen. De integratie is belangrijker dan de afzonderlijke effectiviteit.

Bron: Frei, F.X., De vier dingen die elk dienstverlenend bedrijf op orde moet hebben, 2009

De werknemer is in de dienstenmaatschappij dus veel vaker een vertegenwoordiger van de organisatie. Zij staan vaak direct in contact met de klant en datgene wat de klant uiteindelijk 'krijgt', is de geleverde dienst (door de werknemer). Door dit directe contact zullen werknemers veel vaker communicatief sterk moeten zijn, goed moeten kunnen luisteren en inlevingsvermogen moeten hebben. Kijkend naar model 1 (competentieontwikkeling) zullen de emotionele en sociaal-communicatieve competenties dus moeten worden ontwikkeld. Naast de netgenoemde vaardigheden kan gedacht worden aan: klantgerichtheid, betrokkenheid, overtuigingskracht, zelfvertrouwen, stressbestendigheid enzovoort.

Door het directe contact is de klantgerichtheid van een organisatie van groot belang. Bepaalde 'programma's' moeten een bijdrage leveren aan het klantgevoelig maken van de organisatie. Binnen deze programma's zijn leiderschap met een focus op klanten, prestatie, bewustwording en monitoren de ontwikkelingselementen (De Haan & Langerak, 2008). Voor presteren is de ontwikkeling van een klantgevoelige cultuur van belang. Hierin hebben werknemers de gewenste competenties. Onder bewustwording wordt gekeken naar de ervaring en beleving van

klanten. De organisatie moet weten wat de klant wil. Monitoren kan bijvoorbeeld gebeuren door middel van klantenpanels. Deze verzamelen informatie en vervolgens kan het proces worden verbeterd.

4.3 Competenties voor Lean Management & decentralisatie van verantwoordelijkheden

Lean Management zal vragen om informatie van mensen over verspillingen uit de organisatie (zie hoofdstuk 5). Mensen kennen immers de lokale omstandigheden en kunnen deze informatie van beneden naar boven doorgeven. De competenties die op zulke momenten van belang zijn, zullen vooral taakgericht (model 1) zijn. Mensen moeten inzien waar het werk blijft liggen en komen met verbetervoorstellen. Na het verwijderen van verspillingen door Lean Management zijn andere taakgerichte competenties van belang. Men dient flexibel genoeg te zijn om met de nieuwe situatie om te gaan, adequaat te reageren op de nieuwe omstandigheden en snel in te spelen op ontwikkelingen.

Uit het komende hoofdstuk zal blijken dat decentralisatie van verantwoordelijkheden naar groepsniveau erg belangrijk is. Dit ook met het oog op Lean Management en, zo zal blijken uit hoofdstuk vijf, het mogelijk maken van innovaties. De gewenste competenties in dit geval zullen vooral sociaal communicatief (model 1) zijn. In een groep heb je als individu voortdurend te maken met anderen. Kunnen samenwerken, communiceren, betrokken voelen, overtuigen en een teamspeler kunnen zijn, zijn zodoende belangrijke competenties.

4.4 Competenties om tot verbetering en vernieuwing te kunnen komen

Bakker & Rockwell (2008) gaan in hun artikel heel nadrukkelijk in op de benodigde competenties om te kunnen verbeteren en te vernieuwen. Zij onderscheiden vijf verschillende fasen om tot vernieuwing te komen en in ieder van deze fasen worden weer andere competenties gevraagd. De eerste fase wordt de ideegeneratie genoemd. Brainstormsessies, aanmelding van ideeën via internet of ideegeneratie als vast onderdeel van het werkoverleg zijn hier mogelijke methoden (Bakker & Rockwell, 2008). Belangrijke competenties in deze eerste fase zijn vooral de creatieve competenties (fantasie of buiten gebaande paden denken). Dit kunnen organisaties zelf ontwikkelen door bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkelplannen (Bakker & Rockwell, 2008). De auteurs veronderstellen daarnaast dat creatief vermogen niet voldoende is in deze fase, want men moet ook extern georiënteerd zijn, contextgevoelig en organisatiesensitief. Deze punten houden in dat de werknemers weten wat er binnen en buiten de organisatie gebeurt en wat de krachtige en zwakke punten van de organisatie zijn.

De tweede fase is het uitwerken van de nieuwe concepten. Deze fase moet worden gedaan door een gemotiveerd kernteam, waarin mensen zitten met kennis op verschillende vlakken (financiën, marketing, verandering). De competenties die leden van een dergelijk team moeten hebben zijn de volgende: leiderschapskwaliteiten (teamleider), businessinzicht, analytisch vermogen, zelfstartend vermogen, een teamspeler kunnen zijn en veranderkundige kennis en inzicht (Bakker & Rockwell, 2008). Deze twee eerste fasen zijn belangrijk om tot een vernieuwing te komen. De laatste drie fasen (businessfase, realisatiefase en de businessmanagementfase) zijn vooral een uitwerking van de vernieuwing. Zo wordt er gekeken naar de financiële haalbaarheid, wordt het concept geproduceerd en vindt de start-up plaats van het vernieuwde product of de vernieuwde dienst (Bakker & Rockwell, 2008).

Kijkend naar model 1 (competentieontwikkeling) zijn dus met name de intellectuele competenties als creativiteit, analytisch vermogen en omgevingsbewustzijn van groot belang om tot verbetering en vernieuwing te komen.

De competenties die hier beschreven staan, zijn erg algemeen. De organisatiecontext zal een specifiekere beschrijving van de meest urgente competenties moeten geven en in welke mate deze van belang zijn in het licht van de organisatiedoelen en –strategie. Dit is ook een taak van competentie management.

4.5 Competentiemanagement

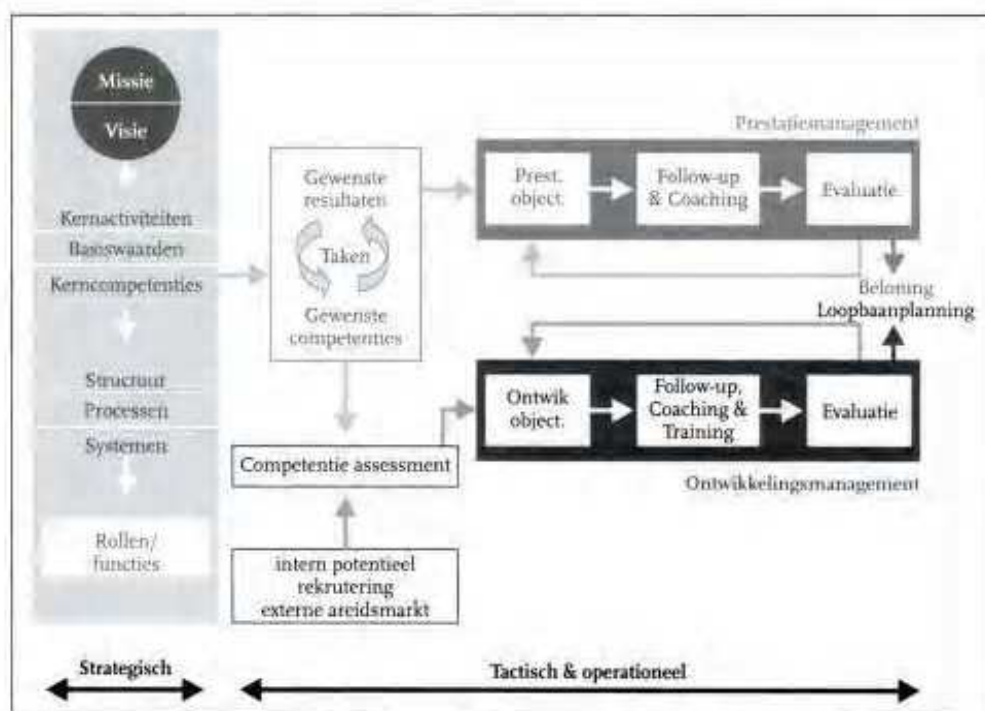
‘Incompetente mensen hebben uiteindelijk alleen zichzelf ermee’ - Larry McMurtry

Doordat er door de overstap naar de ‘Next Economy’ gevraagd wordt naar andere (nieuwe) competenties is het, voor het behalen van organisatiesucces, van belang dat deze competenties ook daadwerkelijk gemanaged worden. Het zou namelijk zonde zijn dat de kwaliteiten die mensen bezitten niet worden benut. Door competentie management kan er inzicht worden verkregen in de competenties die aanwezig zijn, maar ook in de competenties die de organisatie graag zou willen hebben zodat menselijke kwaliteiten beter worden besteed.

Van Beirendonck (2004) ziet competentie management als volgt: “Een geheel van activiteiten die erop gericht zijn individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen, en dit met het oog op het realiseren van de opdracht van de organisatie en het performanter maken van de medewerkers”. Binnen competentie management start men altijd op strategisch niveau bij een organisatie. Er moet worden gekeken welke taken noodzakelijk zijn om de bedrijfsstrategie uit te kunnen voeren. Voor het succesvol volbrengen van die taken zijn bepaalde competenties nodig. Vervolgens kan een organisatie nagaan welke competenties zij al in huis heeft, welke ze daar kan ontwikkelen en welke ze extern dient te verwerven.

Er wordt binnen competentie management een onderscheid gemaakt tussen verticale en horizontale integratie. Van Beirendonck (2004) zegt dat de verticale integratie de afstemming is van de menselijke competenties met de missie, visie en strategie van de organisatie. De doelen van de organisaties moeten dus worden behaald met behulp van de competenties. Daarnaast spreekt de auteur over horizontale integratie. Hiermee wordt de afstemming van de human resources onderling bedoeld.

Model 2 Quintessence performance and competence management model



Bron: Van Beierendonck, Iedereen competent, 2004

Hierboven (model 2) wordt in Quintessence Performance and Competence Management Model (QP&CM Model) een gedetailleerdere uitwerking gegeven van de horizontale en verticale integratie.

Van Beirendonck (2004) geeft de volgende korte uitleg bij dit model. Dit model laat zien dat er op strategisch niveau eerst rollen of functies worden vastgelegd. Vervolgens worden deze rollen of functies verder beschreven en geanalyseerd met behulp van de gewenste resultaten. Binnen de 'Next Economy' zal men bijvoorbeeld vragen naar innovatie en klantgerichtheid. Er wordt gekeken welke taken hiervoor nodig zijn en welke competenties mensen moeten hebben om dit te kunnen bereiken. Voor de 'Next Economy' zijn dat onder andere de competenties die in dit hoofdstuk zijn behandeld. Wanneer er nog niet aan de gewenste competenties wordt voldaan, kunnen werknemers worden getraind of kunnen werknemers met de gewenste competenties extern worden geworven.

4.6 Training om competenties te ontwikkelen

Voor competenties als fantasie en buiten de paden kunnen treden, is net al gezegd dat persoonlijke ontwikkelplannen daarbij kunnen ondersteunen. Werknemers kunnen door allerlei verschillende trainingen hun competenties verder ontwikkelen.

Mabey & Salamen (1995) zeggen dat trainingen een aantal samenhangende strategische doelen hebben. Allereerst worden eventuele deficiënties in gewenste vaardigheden, maar ook kennis die binnen organisaties bestaan, opgeheven. Trainingen kunnen zodoende de nog niet of beperkt aanwezige competenties doen ontwikkelen. Daarnaast dragen trainingen bij aan het leerklimaat in een organisatie waarin werknemers zich aan de hand van organisatiedoelen kunnen ontwikkelen. Vanuit de organisatiedoelen, in dit geval het verbeteren en vernieuwen van producten, diensten en processen, klantgerichtheid, Lean Management en meer verantwoordelijkheid op lagere niveaus, kan er om bepaalde competenties worden gevraagd die kunnen worden getraind. Dit wordt in het QP&CM Model weergegeven onder de noemer ontwikkelingsmanagement.

Lautenbach (2005) stelt dat dergelijke trainingen niet direct zorgen voor gewenste ontwikkelingen van complexe competenties bij de werknemers. Deze trainingen zijn volgens hem te beperkt om nu en in toekomst over de competenties te beschikken die tijdens een dergelijke training zijn aangeleerd. Hij noemt een aantal methoden waardoor trainingen toch effectief kunnen zijn:

- Een heel team dient de training te volgen. Zo wordt de leerstof opgeslagen in een collectief geheugen.
- De trainingen moeten een compactere inhoud hebben en vaker terugkeren.
- Voor werknemers die een unieke leerbehoefte hebben, moet worden gezocht naar een programma op maat.

Wanneer organisaties zien dat zij de gewenste competenties niet in huis hebben en bovendien niet kunnen trainen dan bestaat de mogelijkheid om de individuen met de gewenste competenties extern te werven. Dit laat het QP&CM Model zien als 'rekrutering externe arbeidsmarkt'.

Hieronder staat een voorbeeld van Renault Trucks Nederland (RTN). Daar ontstond een andere visie in de organisatie waardoor er een verbetering van het huidige proces plaats moest vinden. Hiervoor hadden werknemers andere competenties nodig dan de competenties waar ze al over beschikten.

Kader 12 Veranderende competenties bij Renault Trucks Nederland

RTN wilde haar verkooporganisatie veranderen. Er moest een scherpere focus komen op de klant en er moest meer sprake zijn van een marktbenadering. Er is vervolgens een trainingsprogramma ontwikkeld waarbij de basisgedachte aanwezig was dat de juiste commerciële acties konden worden ondernomen door overzicht in het verkoopproces. De verkopers van RTN werden getraind om meer focus aan te brengen in het verkoopproces. Hierbij was sprake van een individuele training. De deelnemers konden wel klassikaal hun ideeën en vragen delen en ook door middel van een e-learning omgeving. Uiteindelijk zijn de verkopers een betere ‘gesprekspartner’ geworden aan tafel. Ze denken meer vanuit de problemen van de klant en tevens zijn er meer klanten geworven door de meer gestructureerde marktaanpak.

Bron: www.voyanova-md.nl, 2009

Een dergelijk voorbeeld laat zien dat trainingen effectief kunnen zijn en de gewenste, ontbrekende competenties bij mensen kunnen ontwikkelen. Ook op deze manier wordt er beter gebruik gemaakt van ‘het middel’ mensen.

Barack Obama

“Tijdens de campagne van Barack Obama zijn ook tal van zijn competenties zichtbaar geworden. Vanuit het competentiemodel gezien, kunnen we zeggen dat deze man zeker bestuurlijk-organisatorische competenties bezit. Zo draagt hij heel nadrukkelijk zijn visie uit. De bevolking in Amerika herkent de behoefte aan een nieuw verhaal over verantwoord leidinggeven. Daarmee komen we op het tweede punt: Obama heeft leidinggevende capaciteiten. Ook schort het bij Obama niet aan emotionele competenties. Hij heeft durf en moed vertoont tijdens zijn campagne door zijn mantra ‘change’. Ook aan sociaal communicatieve competenties als overtuigingskracht en taakgerichte competenties als besluitvaardigheid ontbreekt het Obama niet. Een competente man Barack Obama.”
(Bron: www.vkbanen.nl)

4.7 Een andere methode om meer uit de werknemer te halen: ‘Slimmer werken’

Hierboven is gekeken hoe er nog beter gebruik kan worden gemaakt van ‘human capital’. Er is gekeken hoe organisaties moeten omspringen met kennis en competenties van mensen, zodat ze het gebruik ervan zoveel mogelijk optimaliseren.

Bij onderzoeksinstituut TNO is een eigen campagne opgezet voor organisaties om meer uit hun werknemers te kunnen halen. Deze campagne omvat het begrip ‘slimmer werken’ en werd in het TNO magazine van september 2008 door Wolthuis toegelicht.

De campagne omvat een aantal thema’s waar organisaties aan moeten voldoen om meer uit deze mensen te kunnen halen. Op de eerste plaats is dit vertrouwen. Organisaties controleren hun personeel nog te veel en in plaats daarvan moeten deze mensen meer ruimte en vertrouwen krijgen (dit zagen we ook als één van de drie voorwaarden voor groei in de kennisproductiviteit). Dit zorgt er tevens voor dat mensen actiever en innovatiever (één van de criteria die aan een organisatie in de ‘Next Economy’ wordt gesteld) worden. Een tweede punt is bevlogenheid. Dit houdt in dat er meer aandacht komt voor gedeelde waarden en normen binnen een bedrijf, ruimte voor persoonlijke doelstellingen van mensen en stimulerende werkprocessen en –methoden. Lean Management, dat stelt dat er minder overbodige zaken moeten worden gedaan, want er valt veel winst te behalen wanneer onnodige administratieve controles worden geschrapt of fouten worden voorkomen. Punt is wel dat het voor de werknemer wel leuk moet blijven om in de organisatie te blijven werken. Procesoptimalisatie met oog voor de menselijke kant. Een ander punt is er voor zorgen dat teams hun eigen tijd kunnen inroosteren. Hierdoor kunnen mensen binnen teams hun eigen voorkeuren aangeven en kunnen teams afwijken van het rooster bij korte termijn problemen. Tenslotte kan nog worden gekeken naar ‘werken op afstand’. Hier moeten leidinggevendenden gaan sturen op resultaat en vertrouwen in plaats van aanwezigheid. Bovendien moeten ook interne bedrijfsprocessen worden aangepast om te kunnen werken op afstand. De ICT moet zo zijn ingericht dat het geen

verschil maakt, waar men de taken uitvoert, op de werkplaats of elders. (TNO Magazine september 2008)

4.8 Conclusie met betrekking tot competenties

Ook individuele competenties kunnen een bijdrage leveren aan het behalen van gewenste resultaten door organisaties. Binnen de 'Next Economy' wordt er om andere competenties gevraagd. Deze competenties hebben onder andere betrekking op innovaties en verbetering, Lean Management, decentralisatie van verantwoordelijkheden en ook op de dienstenmaatschappij. Door middel van competentie management kan een organisatie er voor zorgen dat de organisatie alle gewenste competenties in huis heeft om de resultaten te kunnen behalen. Wanneer mensen nog niet over de juiste competenties beschikken, kunnen zij hiervoor worden getraind mits er aan de juiste voorwaarden voor een training wordt voldaan. Wanneer ook trainingen niet helpen dan kunnen mensen met de gewenste competenties extern worden geworven. Ook kunnen er geheel losstaande methoden zijn om meer uit de werknemers te halen. Een voorbeeld hiervan werd gegeven aan de hand van TNO, dat een campagne heeft om dit proces te stimuleren

5 MEER VERANTWOORDELIJKHEID IN DE LIJN LEGGEN, OOK VANUIT LEAN MANAGEMENT

‘De kunst van het delegeren is het in de hand houden van wat je uit handen geeft’

5.1 Inleiding

Een belangrijke waarde binnen de ‘Next Economy’ is meer verantwoordelijkheid in de lijn leggen. Managers hebben minder goed zicht op de werkvloer dan de werknemer. Deze kent de lokale omstandigheden en het delegeren van verantwoordelijkheden naar deze lagere niveaus zou dus logisch zijn. Dit staat ook bekend als het Japanse concept Kaizen, wat letterlijk staat voor ‘verbetering’. Het concept gaat er van uit dat het individu meer weet over zijn of haar eigen baan dan iemand anders (Mullins, 2007).

De Ridder (2009) stelt dat kenniswerkers gespecialiseerd zijn in een bepaald ‘onderwerp’. De complexiteit rondom hun taken is sterk toegenomen waardoor een leidinggevende zich ook niet volledig bewust is van wat er exact gedaan wordt door een werknemer. Arbeid is niet langer geprotocolleerd en decentralisatie van verantwoordelijkheden is een logisch vervolg.

In dit hoofdstuk gaan we kijken naar Lean Management. Deze methodiek impliceert dat kostenverlaging en kwaliteitsverhoging van de output kan worden gecreëerd door verspillingen zoveel mogelijk te verwijderen en daarnaast processen zoveel mogelijk te verbeteren. De organisatie moet een platte structuur hebben en er vindt decentralisatie van verantwoordelijkheden naar teams plaats.

5.2 Lean Management

Lean Management komt weg van het automobielbedrijf Toyota. Binnen deze organisatie kende men het zogenaamde Toyota Production System (Ohno, 1988). Daarbij gaat het altijd om de optimalisatie van processen om verspillingen tegen te gaan. De kosten binnen organisaties kunnen zodoende worden verlaagd en de kwaliteit van de output kan worden verhoogd (Zweers, 2009). Dit maakt Lean Management een interessante theorie. De vraag in dit onderzoek is natuurlijk welke invloed deze methode heeft op organisaties of nog beter gezegd op mensen binnen organisaties?

Womack & Jones (2001) laten weten dat organisaties ‘lean’ kunnen worden door middel van training en daarnaast door ‘employee empowerment’. Het idee hierachter is dat iedere beslissing zo dicht mogelijk bij ‘het product’ wordt gemaakt. Zweers (2009) laat tevens zien dat de rol van werknemers in organisaties belangrijk is bij de filosofie van Lean Management. Lean Management is gericht op waardecreatie en efficiëntie. Dit probeert ze te verwezenlijken door te kijken naar de eigen processen en mensen. De mensen worden hier betrokken, omdat zij diegenen zijn die zicht hebben op de werkelijkheid (zij staan immers dicht bij het product) en daarnaast op de verspilling van tijd en middelen. Werknemers moeten dus verantwoordelijkheden krijgen om bijvoorbeeld beslissingen te kunnen maken of om problemen op te kunnen lossen. Zij kennen de lokale omstandigheden. Lean Management is uiteindelijk gefocust op een viertal zaken (Zweers, 2009):

- constante verbetering
- ingebouwde kwaliteit
- elimineren van verspilling
- verbeteren van de flow

Wat heel belangrijk is binnen Lean Management is toegevoegde waarde die moet worden geleverd. In veel organisaties is er sprake van verspillingen, in de vorm van tijd, geld enzovoort. Onderdelen binnen een organisatie die geen toegevoegde waarde leveren, moeten

worden verwijderd. Zweers (2009) noemt Value Stream Mapping (VSM) als methode om te controleren of ieder onderdeel binnen een organisatie ook daadwerkelijk waarde oplevert. VSM lijkt op Benchmarking, maar de organisatie vergelijkt zichzelf alleen niet met een andere organisatie extern. In plaats daarvan kijkt de organisatie hoe goed het proces zou kunnen zijn en daarmee wordt het huidige proces in de organisatie vergeleken (Hines et al., 1999). In tabel 1, hieronder, van Bergman et al. (2006) worden zeven vormen van verspilling weergegeven volgens Lean-principes. Hier kan rekening mee worden gehouden op het moment dat men bezig is met VSM.

Tabel 1 Zeven vormen van verspilling volgens Lean-principes

1. Voorraad (werk dat niet af is), zoals wachtrijen of stapels (digitale post)
2. Inspecteren en voorbereiden van werkzaamheden
3. Extra *features* inbouwen zoals overbodige bijlagen in rapportages en opties in auto en software
4. Informatie opzoeken/zelf naar iets toegaan. Denk aan een e-mail of in een loods iets opzoeken
5. Verplaatsing van *iets*, zoals een aanvraag of factuur verplaatsen langs diverse bureaus
6. Vertraging/wachten, bijvoorbeeld voor een goedkeuring of een klant die wacht in een rij
7. Bugs/fouten/herbewerking: zaken herstellen en activiteiten opnieuw moeten uitvoeren

Bron: Bergman, M., Argam, N. & Kater, M., *Kwaliteitsverbetering als basis voor succesvol innoveren*, 2006

Mensen op de werkvloer hebben het beste zicht op de verspillingen waar een organisatie mee te maken heeft. Zij zullen dus moeten zien waar er in het proces sprake is van verspillingen en deze moeten vervolgens van beneden naar boven moeten worden doorgegeven. Doordat werknemers op de werkvloer een duidelijk zicht hebben op de werkelijkheid kan een organisatie de verspillingen in processen verwijderen en zodoende dichterbij de buurt komen van het goede proces, zoals dat door VSM zal zijn omschreven. Als bijlage staan nog een aantal hulpmiddelen genoemd bij VSM (zie bijlage 3).

Kader 13 Lean Manufacturing en Value Stream Mapping bij Eaton Automotive

In 1995 werd het toenmalige bedrijf IKU (Industrie Koot Utrecht) overgenomen door het Amerikaanse bedrijf Eaton. Het bedrijf is een producent van elektrische spiegelverstelmechanieken voor auto's. Toen het bedrijf werd overgenomen, voerden de Amerikanen direct Lean Manufacturing in en na een jaar kreeg het personeel cursussen in Value Stream Mapping. Er kwamen grote veranderingen in de fabriek van de organisatie. De grootste verandering was het verwijderen van tussenvoorraden. Dit was een grote verspillingsbron tot die tijd. Vroeger lag er voldoende om een week te produceren. Tegenwoordig is er een voorraad voor een productie van vier uur. De extra ruimte werd gebruikt voor een betere opzet van de werkvloer. Er kwam een opzet die ervoor zorgde dat de machines 'in flow' werden opgesteld. De actuele gegevens over de machines werden bij de machines gehangen. Zo konden storingsmeldingen ook daadwerkelijk worden opgespoord en daarnaast ook worden aangepakt. Er is software aangeschaft die de prestaties van de machines nauwlettend in de gaten houdt. Multidisciplinaire teams voeren zelfstandig verbeteringen door. Eaton beperkt VSM niet alleen tot de werkvloer. Op de ontwerpafdeling bleek er veel wachttijd te zijn, doordat mensen gegevens moeten achterhalen, die bij de overdracht van het ontwerp van de ene persoon naar de ander, ontbraken. Op deze afdeling moest ook alles in de meest logische volgorde gaan gebeuren.

Bron: www.procesverbeteren.nl, 2009

Barack Obama

“Ook Barack Obama ziet het belang in van Lean Management. Eind maart 2009 zei hij tegen de noodlijdende autofabrikanten General Motors en Chrysler dat zij lean & mean moesten worden. Zo kan de auto-industrie succesvol worden en de huidige barre economische omstandigheden weerstaan”. (Bron: www.logistiek.nl)

5.3 Lean Management en het delegeren van verantwoordelijkheden

Zweers (2009) zegt dat binnen de filosofie van Lean Management de eindverantwoordelijke directe controle verliest en de 'ownership' van processen of delen daarvan worden gedelegeerd naar lagere niveaus. Dit wordt nog weer extra verduidelijkt door Womack & Jones (1990) die spreken over een 'slanke organisatie' (Van Amelsvoort, 2006). Een dergelijke organisatie moet voldoen aan de volgende punten:

- vlakke hiërarchie
- kleine teams met decentrale verantwoordelijkheid en daardoor gering staf en overhead
- partnership met toeleveranciers
- optimalisatie van de procesketen

De laatste twee punten gaan vooral over de effectiviteit van het organisatieproces. Net is gezegd dat het individu hierbij een overzichtelijke positie heeft, waardoor hij of zij kan zien waar ruimte voor verbetering is. Nu wordt verdergegaan op de delegatie van verantwoordelijkheden en met name de eerste twee punten impliceren dat kostenverlaging en kwaliteitsverhoging van de output, door middel van Lean Management, door delegatie van verantwoordelijkheden kan worden verkregen. De verantwoordelijkheden komen in dit geval niet te liggen bij individuen, maar bij individuen die samenwerken in teamverband. Deze 'slanke organisatie' wordt gezien als het meest efficiënt en zal tevens de meeste waarde creëren.

5.4 Waarom verantwoordelijkheden worden gedecentraliseerd naar teams

De Ridder (2009) geeft aan dat binnen ondernemingen steeds meer sprake is van zelforganisatie. De organisatie met autonome eenheden is 'horizontaler'. Binnen een dergelijke vlakke hiërarchie worden werknemers 'zelfstandiger' en worden verantwoordelijkheden naar hen gedelegeerd.

Verantwoordelijkheid motiveert, zo laat ook de 'two-factor' theorie van Herzberg zien. Herzberg laat met deze theorie zien waardoor mensen in organisaties gemotiveerd raken en tevreden zijn met hun werk. Daarbij maakt Herzberg een onderscheid tussen 'hygiënefactoren', zoals salaris en veiligheid die aanwezig moeten zijn en motivatiefactoren, zoals erkenning, persoonlijke groei, maar ook het krijgen van verantwoordelijkheden (Mullins, 2007).

Newstrom (2007) zegt dat 'empowerment' te maken heeft met werknemers helpen om 'job mastery' te creëren, meer controle te krijgen, rolmodellen voor het succesvol uitvoeren van het werk, het geven van sociale versterking en geloof en emotionele ondersteuning. Deze processen moeten zoveel mogelijk worden versterkt bij het geven van verantwoordelijkheden.

Als extra voordelen voor het weggeven van verantwoordelijkheden noemt Mullins (2007):

- Beter gebruik van tijd. Managers kunnen zich richten op de hoofdtaak. Ze kunnen meer bezig zijn met managen dan dingen 'doen'.
- Training en ontwikkeling van personeel. Er kan worden gekeken of personeel geschikt is voor promotie of meer autoriteit.
- Versterken van het arbeidspotentieel. Ondergeschikten kunnen vaker actie ondernemen en er zijn tevens mogelijkheden om hun capaciteiten te ontwikkelen.

De Leede & Looise (2001) spreekt over een aantal voorbeelden van 'empowerment' en 'partnership' zoals die te zien zijn in Amerika. Zo noemen zij de ideeënbusssystematiek, verbetergroepen, kwaliteitscirkels en zelfsturende teams. Met name in dat laatste geval is er volgens de auteurs sprake van 'empowerment'. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die liggen bij het management, worden gedelegeerd naar teams die hierdoor zelfstandigheid krijgen. Deze teams komen, zoals gezegd, ook heel nadrukkelijk naar voren bij het principe Lean Management. Binnen een vlakke hiërarchie of platte organisatiestructuur zijn werknemers

vooral aan het werk in teamverband, zoals zelfsturende teams of projectgroepen (Sanders, 2000). Binnen een dergelijke vorm van samenwerking heeft ieder individu de vrijheid, maar is samenwerking met anderen ook van groot belang. Individuele belangen moeten dus allemaal passen binnen het totaalplaatje om werkzaamheden tijdig af te kunnen ronden. Sanders (2000) noemt daarnaast dat teamleden elkaar op informele wijze dienen te controleren en managers teams slechts sturen en coachen. De Ridder (2009) vult hierbij aan dat leidinggevendenden alleen nog willen weten waar de problemen liggen. Voor de rest dienen managers vertrouwen te hebben in de verschillende leden dat zij organisatiedoelen najagen. Een dergelijke teamstructuur lijkt ideaal te passen binnen de eisen voor kennisproductiviteit bij een individu. Hier moesten individuen kunnen meedenken, er moest collectieve ambitie zijn (samenwerking) en vertrouwen in plaats van regels. Een team is op die manier een ideale methode om de kennisproductiviteit bij individuen te laten toenemen.

5.5 Conclusie Lean Management en decentralisatie van verantwoordelijkheden

Lean Management wil verspilling uit organisatieprocessen verwijderen. Alles wat geen toegevoegde waarde levert, dient te worden geëlimineerd. Mensen op de werkvloer hebben veel beter zicht op deze verspillingen. Zij hebben kennis van de lokale omstandigheden en kennen de werkelijkheid. Daarom dienen aanwijzingen van beneden naar boven te worden doorgegeven. Door middel van Value Stream Mapping kan in kaart worden gebracht wat wel en wat geen waarde creëert.

Bij Lean Management moet sprake zijn van een 'slanke organisatie' waar naast het optimaliseren van de processen, ruimte is voor het delegeren van verantwoordelijkheden naar lagere niveaus. Hier zitten extra voordelen aan voor het individu zelf, maar ook voor de leidinggevende. Een team lijkt een ideale methode voor 'empowerment'. Bovendien heeft een dergelijke samenwerking alle facetten voor kennisproductiviteit bij het individu.

6 INNOVATIE ‘BOTTOM-UP’

‘Veroudering kun je niet tegenhouden, vernieuwing wel’ – Hans van Mierlo

6.1 Inleiding

In dit onderzoek is tot nog toe gewerkt aan een aantal kernwaarden voor de ‘Next Economy’. Allereerst is gekeken naar de kenniseconomie, vervolgens naar een betere besteding van kennis en competenties en tenslotte naar Lean Management en decentralisatie van verantwoordelijkheden.

Uit de kenniseconomie konden we al opmaken dat om te blijven kunnen concurreren, producten, diensten en processen moeten worden verbeterd en vernieuwd (innovatie). Hierbij is een grote rol weggelegd voor, de persoonsgebonden deskundigheid, kennis. Innovatie gaat over kennis en vraagt om leren. Leren om bestaande kennis eigen te maken en om nieuwe kennis te creëren (WRR, 2008). Mensen bezitten bovendien competenties die belangrijk zijn om tot vernieuwing te komen, ook binnen een dienstenmaatschappij. Tenslotte is er vastgesteld dat door middel van decentralisatie van verantwoordelijkheden naar teams, kennisproductiviteit bij individuen wordt gestimuleerd. Bovendien stelt Mishra et al. (2009) dat voor innovatie vertrouwen en decentralisatie van verantwoordelijkheden noodzakelijk zijn. De eerste hoofdstukken hebben zodoende als een soort kapstok gewerkt voor dit hoofdstuk omtrent innovatie. Innovaties gaan altijd over kennis. Er worden nieuwe mogelijkheden gecreëerd door het combineren van verschillende kennis (Tidd et al., 2005). Omdat kennis een persoonsgebonden deskundigheid is, kunnen we dus concluderen dat innovaties ook altijd over mensen gaan.

Individen staan aan de basis van de ontwikkeling en het delen van kennis (Nonaka, 1994). Door nieuwe kennis te ontwikkelen bij de werknemers in de organisatie ontstaat er tevens de mogelijkheid innovatiever te zijn. De creatieve competenties van het individu kunnen helpen de kennis of het idee verder te ontwikkelen. Dit hoofdstuk is daarom gewijd aan innovatie ‘bottom-up’.

6.2 Innovatie

Joseph Schumpeter kan gezien worden als de ‘godfather’ van onderzoeken rondom innovatie. In 1934 vormde hij de definitie al als behorende tot de kern van de ondernemersrol: “De creatie van een verbinding tussen nieuwe ideeën en markten” (De Leede & Looise, 2005). De entrepreneur introduceert nieuwe producten, een nieuw productieproces of nieuwe markten en creëert als het ware zijn eigen winstkansen. De marktpositie van andere ondernemers wordt ‘afgepakt’. Hierbij wordt er een eind gemaakt aan de monopoliepositie of een product raakt technisch gezien sterk verouderd. Dit proces wordt de ‘creatieve destructie’ genoemd (Nederlof, 2006).

Een innovatie kan gezien worden als een verandering (Tidd et al., 2005). Er wordt iets nieuws ontworpen en gecommercialiseerd.

Waar het uiteindelijk allemaal om te doen is bij innovatie is het concurrentievoordeel dat dient te worden behaald. Tidd et al. (2005) laat zien dat organisaties concurrentievoordeel behalen door bijvoorbeeld hun grootte of door het in het bezit hebben van bepaalde ‘assets’. Het belangrijkste punt voor innovatie, volgens de auteurs, is het kunnen mobiliseren van kennis, ervaring en technologische vaardigheden om vernieuwingen te creëren in het aanbod en de productie van producten en diensten.

Kader 14 'Een mooie kans om innovatie te versnellen'

Gedeputeerde Economie en Innovatie, Carry Abbenhues, van de provincie Overijssel, begon haar baan in 2003. Vanaf het eerste ogenblik waren zowel ondernemerschap als innovatie voor haar twee speerpunten. Hierbij geldt het Europese akkoord van Lissabon, dat Europa in 2010 de sterkste economie ter wereld moet zijn, als haar sterkste inspiratiebron. Ze wil mensen in de provincie aanzetten tot ondernemen, tot innoveren. De economische crisis geeft haar de kans haar innovatiebeleid versneld door te voeren. In Overijssel wordt in totaal € 16,5 miljoen euro gespendeerd. Uiteindelijk hoopt Abbenhues dat door het stimuleren van innovatie, Overijssel uiteindelijk sterker uit de crisis komt. Ze zegt hierover: 'Bedrijven die innoveren, presteren op langere termijn beter als het gaat om werkgelegenheid.' Ook voor de korte termijn ziet ze gunstige effecten. 'Bedrijven die met vernieuwingen aan de slag gaan, hebben in een vroeg stadium adviseurs en toeleveranciers nodig'.

Bron: Het Financieel Dagblad, 19 mei 2009

Aan een innovatie op zich heeft een organisatie niets. De organisatie moet door de innovatie overleven en het liefst een concurrerend voordeel opbouwen. Voor het succes van een innovatie zijn volgens Doyle (2002) vier criteria van groot belang:

- De innovatie moet als belangrijk worden gezien door de consument.
- De voordelen van de innovatie moeten worden gezien al uniek.
- De innovatie moet houdbaar zijn (moeilijk te kopiëren).
- De innovatie moet vermarkt kunnen worden.

Tidd et al. (2005) onderscheidt vervolgens een incrementele innovatie, wat vooral kan worden gezien als een verbetering, van een radicale innovatie, waar men praat over producten of diensten die 'new to the world' zijn.

6.3 Diensteninnovatie

In de Westerse wereld waarin wij nu leven, heeft een verschuiving plaatsgevonden van een producten- naar een dienstenmaatschappij. De verbeteringen en vernieuwingen die zullen worden gecreëerd, zullen daarom ook vooral betrekking hebben op diensten. Van Ark & De Jong (2004) laat zien dat diensteninnovaties op drie manieren verschillen van productinnovaties:

- Innovatie bij dienstverlenende ondernemingen is meestal niet sterk gerelateerd aan nieuwe technologieën door middel van investeringen in machines.
- Diensteninnovaties zijn meestal incrementeel van aard; het gaat om kleine verbeteringen ten opzichte van bestaande dienstenconcepten of om nieuwe combinaties van reeds bestaande diensten en/of goederen.
- Het traditionele onderscheid tussen product- en procesinnovatie is voor de dienstensector minder relevant, omdat de productie van een dienst veelal met de levering meevalt.

Diensteninnovaties hoeven niet slechts betrekking te hebben op incrementele verbeteringen of vernieuwingen. Berry et al. (2006) geeft aan dat ook marktcreërende dienstinnovaties mogelijk zijn. Hierbij noemen zij vier mogelijkheden op basis van twee verschillende dimensies (zie ook bijlage 4):

- Een fundamenteel nieuw voordeel versus een leveringsvoordeel wat de toegang tot het aanbod voor consumenten verandert.
- De dienst is scheidbaar versus de dienst is niet scheidbaar (moet de dienst gelijktijdig geproduceerd en geconsumeerd worden?).

Deze laatste dimensie zegt dat wanneer een dienst scheidbaar is de klant op elke tijd en plaats de voordelen van de dienst kan genieten. Wanneer de dienst niet scheidbaar is, zal deze dienst moeten worden geconsumeerd op tijd en plaats van productie.

Den Hertog & Bilderbeek (1999) onderscheidt een viertal dimensies wanneer het gaat om diensteninnovaties. Deze dimensies zijn ook terug te vinden in de figuur dat staat genoteerd als bijlage 5. Hieronder een korte uitleg over de inhoud van de verschillende dimensies (Den Hertog, 2000).

- Nieuwe dienstenconcepten: er kunnen diensten worden aangeboden die eerst nog niet werden aangeboden of diensten die nog niet als totaalpakket werden aangeboden.
- Nieuwe klanteninterface: hierbij gaat het om de interactie van de dienstverlener met de klant. Bedrijven kunnen doelbewust een verandering aanbrengen bij het aanbieden van de dienst (bijvoorbeeld: e-commerce of klanten bij dienstverlening betrekken (IKEA)).
- Nieuw 'service-delivery'-concept: er moet volgens Den Hertog (2000) gedacht worden aan de processen, de systemen en de structuren waarmee een dienst wordt geproduceerd. Deze vernieuwing kan ontstaan door de twee zonet genoemde dimensies of door verandering in de competenties van dienstverleners.
- Technologische opties: hier moeten we denken aan allerlei technologische vernieuwingen (bijvoorbeeld: betaalautomaten).

Den Hertog (2000) voegt hier nog aan toe dat het meest interessant, een combinatie is van de verschillende dimensies. Er kan bijvoorbeeld door een nieuw dienstenconcept (dimensie 1) om een andere manier van dienstenproductie worden gevraagd (dimensie 2). De manier waarop de dienst wordt aangeboden aan de klant (dimensie 3) kan veranderen en mogelijk kunnen hierbij technologieën worden toegepast (dimensie 4) (Borst et al., 2006).

6.4 De innovatieve organisatie

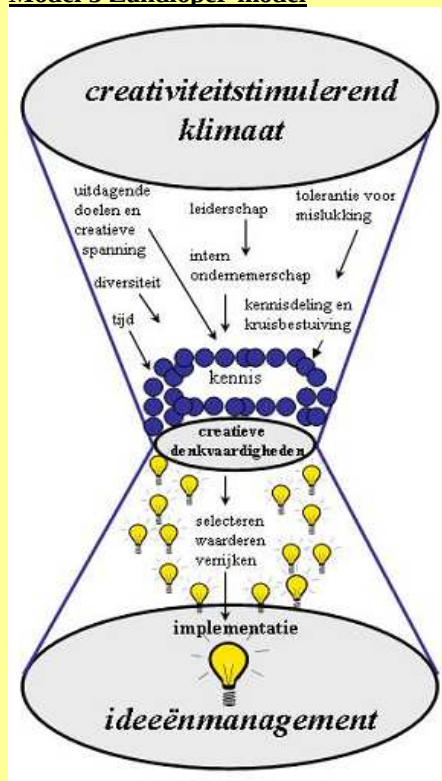
Innovaties gaan over kennis en kennis is een persoonsgebonden deskundigheid. Innovaties komen dus vanuit personen. Zij moeten hun creativiteit gebruiken om met (nieuwe) ideeën te komen. Binnen innovatieprocessen (zo ook in het State-gate model van bijlage 6) wordt er vaak, zo niet altijd, gestart met het genereren van ideeën. Een innovatie is het realisatieproces van ideeën met een vernieuwingswaarde. Daarom zijn creativiteit en innovatie onafscheidelijke partners (Gasperz, 2005). Een kanttekening die hierbij moet worden gemaakt, is dat werknemers ook dienen te weten wat er binnen en buiten de organisatie 'speelt'.

In dit geval wordt gekeken naar innovaties die van beneden naar boven in organisaties worden doorgevoerd: 'innovation bottom up'. Het is hierbij natuurlijk van groot belang dat een organisatie het proces van creativiteit en ideeënmanagement ondersteunt. Er wordt daarom ingegaan op de 'zandloper voor creativiteit' (model 3) (Gasperz, 2005). Hierin zijn drie verschillende niveaus te ontdekken: een creativiteitsstimulerend klimaat, creatieve denkvaardigheden en ideeënmanagement. Op deze drie onderwerpen wordt hieronder verdergegaan.

6.5 Een creatieve omgeving

'Discovery consists of seeing what everybody has seen and thinking what nobody has thought' - Albert Szent-Gyorgyi

Model 3 Zandloper-model



Bron: Gasperz, J., *Concurreer met creativiteit*, 2005

Er is gesteld dat creativiteit een belangrijke competentie is voor een individu (zie paragraaf 3.9) en onafscheidelijk verbonden is met innovatie. Creativiteit is nauw betrokken met vindingrijkheid. Zo kan het worden gedefinieerd als: 'het vermogen bestaande informatie met opzet zo te herordenen dat er nieuwe of hernieuwde inzichten ontstaan voor het ondernemen van activiteiten of het tot stand brengen van dingen' (Leistikow, 2003). Deze creativiteit kan zodoende een grote rol spelen in de eerste fase van het State-gate Model: de ideegeneratie (Bakker & Rockwell, 2008) (zie ook bijlage 6). De vraag is natuurlijk of er zomaar van mensen kan worden gevraagd of ze creatief willen zijn? Het is vaak beter een omgeving te creëren waar creativiteit wordt gestimuleerd. Bakker & Rockwell (2008) geeft aan dat innovaties starten met het zoeken naar ideeën. Zij zeggen dat creatieve competenties hier erg belangrijk zijn en wanneer een organisatie gebrek heeft aan creativiteit dit vaker te wijten is aan de cultuur dan aan menselijk tekortschieten. Tien aanbevelingen van Maas (2000) voor een creatieve omgeving:

- Schep een open systeem waarbinnen iedereen zich op zijn gemak voelt.
- Stimuleer gezamenlijke besluitvorming ofwel interne integratie.
- Zorg voor sociaal vaardig management dat teamwerk bevordert.
- Beloon de moed om risico's te durven nemen, beloon eigen initiatief.
- Verdraag binnen zekere grenzen complexiteit en wanorde.
- Schenk meer aandacht aan belonen van succes, dan aan straffen van fouten.
- Schep een eenvoudige, overzichtelijke en beweeglijke organisatiestructuur.
- Bied mogelijkheden om nieuwe zaken en technieken uit te proberen.
- Maak de waarde duidelijk van verschillen tussen individuen.

In het hieronder staande kader worden drie factoren genoemd die van belang zijn voor innovatie. Deze matchen goed met de tien aanbevelingen voor creativiteit van Maas (2002).

Kader 15 Creativiteit en innovatie zijn onafscheidelijke partners

Arad et al. (1997) zeggen ons dat een drietal factoren erg belangrijk zijn om tot innovatie te kunnen komen. Deze factoren komen in grote lijnen overeen met de tien aanbevelingen van Maas (2000) voor een creatieve omgeving. Dit versterkt nog extra het idee dat creativiteit en innovatie onafscheidelijke partners zijn. De drie factoren zijn:

- een platte structuur
- autonomie
- werken in teamverband

Daarentegen zeggen zij dat specialisatie, formalisatie, standaardisatie en centralisatie innovatie juist niet bevorderen. Flexibiliteit en vrijheid zijn altijd de kernbegrippen wanneer het gaat om innovatie. Bij flexibiliteit kan gedacht worden aan een niet al te formele taakbeschrijving. Bij vrijheid kunnen we denken aan autonomie, 'empowerment' en het mogen maken van beslissingen (Martins & Terblanche, 2003). Het management moet zijn vertrouwen uitspreken in de werkvloer en de controle op het personeel moet beperkt zijn.

Innovaties gaan altijd over kennis. Van Aken (2000) gaf ons al drie voorwaarden om kennisproductiviteit bij individuen te laten groeien: mensen moeten worden uitgedaagd, meedenken en erkenning krijgen, er moet collectieve ambitie zijn (samenwerken) en vertrouwen (stimuleert uitwisseling van kennis). Deze voorwaarden kunnen worden ingepast in de factoren voor innovatie die Arad et al. (1997) noemt.

Naast de tien aanbevelingen van Maas (2000), worden er door Gasperz (2005) ook nog een aantal aanbevelingen gedaan voor een creativiteitsstimulerend klimaat:

- creativiteitsgericht leiderschap (zie ook kader 16)
- kennisdeling (zie paragraaf 3.5)
- diversiteit (door mensen met verschillende achtergronden en disciplines)
- kruisbestuiving (mensen uit andere organisaties met nieuwe perspectieven/denkbeelden)
- uitdagende doelen en creatieve spanning (door bijvoorbeeld rolwisseling)
- tolerantie voor mislukking
- tijd voor creativiteit

- ruimte voor intern ondernemerschap (eigen initiatieven)

Kader 16 Effectieve leidinggevendenden creëren een stimulerende werkomgeving

	Omgaan met gewenst gedrag	Omgaan met ongewenst gedrag
Effectief leidinggeven	Belonen/complimenteren	Negeren
Ineffectief leidinggeven	Negeren	Straffen/bekritisieren

Bron: NedTrain Jaarrapportage Innovatie 2008: Creatieve bedrijfsvoering en ideeënmanagement

We kunnen uit bovenstaande informatie opmaken dat individuen de ruimte en vrijheid moeten krijgen om nieuwe dingen uit te proberen. Ze dienen niet voortdurend te worden gecontroleerd. Het management dient juist een bepaald vertrouwen te hebben in haar werknemers.

‘Wie geen vertrouwen in anderen stelt, zal ook nimmer het vertrouwen van anderen winnen’ – Lao Tse

Werknemers voelen zich door het vertrouwen beter op hun gemak wat creativiteit bevordert. Naast het feit dat vrijheid erg belangrijk is, moet er voor innovatie een platte structuur zijn. Besluitvorming kan gezamenlijk plaatsvinden. De machtsafstand zal beperkt moeten zijn. Tenslotte is het werken in teamverband erg belangrijk voor creativiteit en innovatie. Er is al eerder vastgesteld dat decentralisatie van verantwoordelijkheden naar teams zou moeten plaatsvinden. Sanders (2000) liet ons al zien dat binnen een platte structuur het werken in teamverband logisch is. Een team is bovendien een uitstekende omgeving is voor kennisproductiviteit (par. 4.3). Innovaties gaan over kennis, zodoende is dit een logische vereiste.

Barack Obama

“Dat creativiteit belangrijk is om tot innovatie te komen, blijkt ook uit de campagnevoering van Barack Obama. De campagne zou slechts twee jaar duren en bovendien was zijn campagne minder goed gefinancierd dan de campagnes van zijn concurrenten. Deze omstandigheden zorgden voor creativiteit, bereidheid om te experimenteren en distributie van macht wat anders nooit mogelijk was geweest. Uiteindelijk kunnen er maar weinigen ontkennen dat dit de meest innovatie organisatie was die men ooit had gezien”. (Bron: Boer, 2009)

6.6 Creatieve denkvaardigheden

Dit is de tweede stap in de zandloper. Waar het hier vooral om draait, is het ontwikkelen van manieren voor werknemers om creatief te kunnen zijn. Gasperz (2005) zegt dat juist de mensen met veel kennis en ervaring baat hebben bij bepaalde denktechnieken. Zij zitten namelijk vaak in een verstard denkpatroon. Onderzoek heeft aangetoond dat trainingen in creatief denken, het vermogen tot verbredend of divergerend denken kan laten toenemen, zo stelt Gasperz (2005). Uiteindelijk moeten werknemers voldoende creatief zijn om met ideeën voor verbetering of vernieuwing te kunnen komen. Deze zijn in het zandloper-model te zien als de brandende lampjes.

6.7 Ideeënmanagement

‘Ideeën zijn net als konijnen. Je hebt er twee en leert hoe je ze moet verzorgen, en binnen de kortste keren heb je er tientallen’ – John Steinbeck

Ideeënmanagement kan volgens Gasperz (2005) worden gezien als alle acties die een bedrijf onderneemt om ideeën (de brandende lampjes in het model) te signaleren, te selecteren en te belonen en ze gereed voor implementatie te maken. Wat erg belangrijk is, is het feit dat ideeën verzamelen alleen niet voldoende is. De ideeën moeten voor een organisatie waarde opleveren en daarvoor moet ideeënmanagement zorgen.

Een organisatie moet een systeem opzetten waar de ideeën van werknemers (en eventueel klanten) worden gesignaleerd en beheerd. De ideegeneratiefase is de eerste en ook een belangrijke fase in het innovatieproces (zie ook het Stage-gate Model). Creativiteitstechnieken kunnen helpen om ideeën te ‘verzamelen’. Zo kunnen de ideeën van werknemers van onderuit de organisatie naar boven worden gebracht. Voor de ideegeneratiefase kan gedacht worden aan creatieve brainstormsessies, ideegeneratie tijdens werkoverleg of elektronische systemen voor het aanmelden van ideeën via intranet (Bakker & Rockwell, 2008). Gasperz (2005) noemt de ideeënbus, als methode voor ideegeneratie, onpersoonlijk en ineffectief. Door ideeën via intranet te ontvangen en in een database op te slaan, kunnen werknemers op de hoogte worden gehouden van de afwikkeling van het idee. Bovendien noemt de auteur het motiverend voor werknemers dat hun ideeën niet in een prullenbak belanden, maar dat ze na verloop van tijd opnieuw op waarde kunnen worden geschat. Een andere manier voor ideegeneratie is een projectgroep als denktank (Den Boer et al., 2003). Met name ideegeneratie waarbij wordt gewerkt in teamverband kan sterk worden aangeraden. Teamwerk maakt kennisdeling mogelijk, versterkt kennisproductiviteit en is een belangrijke factor om tot innovatie te komen. Wanneer ideeën eenmaal gesignaleerd en geselecteerd zijn, moet een organisatie de ‘gouden’ ideeën belonen en ze vervolgens gereed maken voor implementatie.

6.8 Individen, open innovatie en sociale netwerken

Jarenlang is gesloten innovatie gezien als de beste manier om nieuwe ideeën naar de markt te brengen. De meeste succesvolle organisaties investeerden grote bedragen in Research & Development en zorgden ervoor dat zij het slimste personeel in huis hadden.

Met name door de groeiende mobiliteit van kenniswerkers, is het voor organisaties veel lastiger geworden om eigen ideeën en expertise te controleren. In het nieuwe model ‘open innovatie’ zijn organisaties bezig om ook ideeën extern te werven. De grenzen tussen de organisatie en omgeving zijn minder sterk en dit stelt innovatie in staat om tussen deze twee te bewegen (Chesbrough 2003). Men gaat er bij dit type innovatie niet langer van uit de slimste mensen in huis te hebben, maar men wil juist gebruik maken van kennis en ideeën van buiten de organisatie. Om tot innovatie te komen heeft men netwerken met andere organisaties. Met het principe van ‘open innovatie’ in het achterhoofd kijken we nu naar individuele werknemers in de organisatie. Tot nu toe is er gekeken naar de manier waarop individuen binnen organisaties bij kunnen dragen aan innovatie. Voor innovatie was onder andere het werken in teamverband van belang. Individen kunnen op die manier kennis en ideeën met elkaar uitwisselen. Immers kennisproductiviteit wordt gestimuleerd door het werken in teams en Nonaka (1994) gaf al aan dat kennis gecreëerd kan worden door de wisselwerking met andere individuen. Toch is dit niet voldoende. De Ridder (2009) laat weten dat sociale netwerken een grote rol gaan spelen op het gebied van innovatie. Dit houdt volgens hem in dat bedrijven contacten onderhouden met klanten en toeleveranciers. In zijn artikel in het Financieel Dagblad (27 mei 2009) laat De Ridder weten dat organisaties een beroep moeten doen op de collectieve intelligentie van deze groepen. Voor individuen in organisaties zal dat betekenen dat zij dus veel meer open moeten staan voor klanten. Zodoende moeten werknemers om tot innovatie te komen, niet alleen netwerken met hun collega’s binnen de organisatie, maar ook met de klanten van buiten de organisatie. Ook voor individuen zal open innovatie dus van belang zijn en zij zullen dus buiten de grenzen van de organisatie moeten

kijken. Door de ideeën en informatie van klanten aan te horen, kan dit soms interessante mogelijkheden of oplossingen bieden, die men anders bijvoorbeeld niet had kunnen overzien

Kader 17 GoldCorp Challenge

Enkele jaren terug kampte het Amerikaanse bedrijf GoldCorp met grote problemen. Stakingen van werknemers, groeiende productiekosten en de hoge schulden. Bovendien werd er in steeds mindere mate goud gevonden wat zou kunnen betekenen dat het bedrijfseinde in zicht zou zijn, werd er geen oplossing gevonden. De organisatie kwam daarom met het idee om \$ 575.000, - uit te reiken aan diegene met de beste oplossing of voorspelling waar goud kon worden gevonden in de mijn. Door het internet verspreide de uitdaging zich al snel en dit leverde meer dan 1000 reacties op. In totaal werden er 110 plekken aangewezen waar goud kon worden gevonden in mijnen die eigendom waren van GoldCorp. Op 80% bleek daadwerkelijk goud te liggen. Sinds de uitdaging is er voor ongeveer 3 miljard dollar aan goud uit de grond gehaald. Zo bleek die investering van een half miljoen dollar toch zo slecht nog niet. *Bron: www.sixfingers.nl, 2009*

Een leuk voorbeeld om te laten zien hoe ideeën van klanten een bijdrage kunnen leveren voor organisaties is de GoldCorp Challenge:

Barack Obama

“Het succes van Barack Obama kan ook worden verklaard aan de hand van sociale netwerken. Hier geldt de Wet van Reed. Waarbij de waarde van een dergelijk sociaal netwerk exponentieel toeneemt met het aantal gebruikers. Hier ligt de gedachte achter dat kleine groepen onderdeel zijn van veel grotere groepen. Deze gemeenschappen zijn erg sterk. Op deze wijze heeft Obama dus grote groepen mensen voor zich weten te winnen.” (Gesprek: De Ridder, 17 juni 2009)

6.8 Conclusie innovatie ‘bottom-up’

Innovaties zijn een belangrijke vereiste om een concurrerend voordeel op te kunnen bouwen. Door de overgang naar een dienstenmaatschappij zullen met name diensteninnovaties erg belangrijk zijn. Deze innovaties zijn vaak niet sterk gerelateerd aan nieuwe technologieën, ze zijn veelal incrementeel van aard en het onderscheid tussen product- en procesinnovatie verdwijnt. Bovendien is vastgesteld dat diensteninnovaties toch ook marktcreërend kunnen zijn. Bij diensteninnovaties gaat het om nieuwe dienstenconcepten, nieuwe klanten interface, nieuw ‘service-delivery’ concept of technologische opties. Een combinatie van deze is vaak nog interessanter.

Voor innovaties is creativiteit een belangrijke competentie. Van mensen kan alleen niet verlangd worden dat zij creatief zijn. Daarom is het ontwikkelen van een creatieve omgeving, waar mensen zich gemakkelijk in voelen, erg belangrijk. Om tot een innovatie te komen is het erg belangrijk dat een organisatie een platte structuur kent. De machtsafstand moet dus niet groot zijn. Er moet sprake zijn van autonomie. Mensen moeten worden vertrouwd en willen graag meedenken. Tenslotte moet er worden gewerkt in teamverband. Er moet worden samengewerkt en er moet tevens sprake zijn van collectieve doelen. Naast het feit dat een klimaat moet worden gecreëerd waarin creativiteit en innovatie mogelijk zijn, moeten werknemers ook creatieve vaardigheden ontwikkelen om zo tot goede ideeën te kunnen komen voor vernieuwing of verbetering. Tenslotte moet ideeënmanagement er voor zorgen dat ideeën worden opgemerkt, geselecteerd, beloond en klaar worden gemaakt voor implementatie. Tevens heeft zij de taak een systeem op te zetten waar de ideeën worden gesignaleerd. Dit kan door middel van creatieve brainstormsessies, ideegeneratie tijdens werkoverleg, elektronische systemen voor het aanmelden van ideeën via intranet of een projectgroep als denktank.

Werknemers moeten zich voor de ontwikkeling van ideeën en kennis, niet alleen maar focussen op de interne organisatie (team), maar ook sociale netwerken met klanten kunnen interessante ideeën/informatie opleveren.

Hieronder staat een voorbeeldcase 'Hoe Prinsen BV zich voorbereid op de 'Next Economy'.

Voorbeeldcase Hoe Prinsen BV zich voorbereid op de 'Next Economy'

Onlangs vierde Prinsen BV, adviseur en ontwerper van elektronische voedingssystemen, haar 25 jarig bestaan. In deze jaren is er voor de organisatie heel veel veranderd. Prinsen BV begon in 1984 als een top-down aangestuurd productiebedrijf van elektronische voedingssystemen. Vlak voor de eeuwwisseling werd er echter het besluit genomen om als organisatie 'de neus' 180 graden te draaien. De organisatie kon namelijk niet langer opboksen tegen de lagere loonlanden in Azië. Vanaf die tijd heeft de organisatie zich in ongeveer 10 jaar tijd ontwikkeld tot een ontwerper van elektronische voedingssystemen. Naast tekeningen van dergelijke systemen, geeft de organisatie ook advies. Deze ommezwaai heeft grote gevolgen gehad voor het personeel in de organisatie. Fysieke arbeid heeft plaatsgemaakt voor hoger technisch personeel. Kennis is steeds meer de bepalende (concurrentie)factor geworden. Het personeel is de bezitter van cruciale kennis voor de organisatie en maakt de organisatie daardoor uniek.

De relatie met de klanten is ook veranderd en is daarnaast nog steeds aan verandering onderhevig. Zo wil de klant steeds vaker en veel sneller nieuwe 'producten' en moet het personeel nog klantgerichter gaan werken doordat zij nu in direct contact staan met de klant. Om de dienstverlening te kunnen verbeteren en te vernieuwen, werkt de organisatie sinds korte tijd in teamverband. Zo kan kennis onderling worden gedeeld en gecombineerd om tot innovatieve ideeën te komen. Ook staan er trainingen gepland voor deze personeelsleden. Hier zullen zij, om uit hun verstarde denkpatroon te komen, onder andere les krijgen in creatief denken, competenties ontwikkelen om nog klantgerichter te werken en zij zullen leren wat de voorwaarden zijn om goed samen te kunnen werken in teams.

Prinsen BV is ook bezig met de ontwikkeling van zogenaamde netwerkdagen. Dit zullen bijeenkomsten worden tussen werknemers en oude -, huidige - en potentiële klanten, waar zij met elkaar in gesprek kunnen gaan. De wensen van de klant kan men aanhoren en dit kan de werknemers weer stof tot nadenken opleveren en eventueel zelfs nieuwe opdrachten. Ook op deze manier probeert de organisatie haar klantgerichtheid verder uit te bouwen.

Prinsen BV heeft onlangs het flexibele kantoorconcept doorgevoerd. Hierbij is niemand gebonden aan een vaste plaats. Door een gedigitaliseerd systeem kan men gaan zitten bij de collega's of op die plek die op die dag het meest geliefd is. Werknemers met verschillende disciplines kunnen daardoor ook 'out-of-the-box' denken en hun eigen netwerken vergroten. Ook heeft de organisatie de informatietechnologie zo ontworpen dat er virtueel samenwerkingsplatform bestaat. Zodoende kan kennis gemakkelijk onderling worden gedeeld. Op verschillende manieren kunnen collega's dus worden betrokken bij het oplossen van problemen of vraagstukken.

De leidinggevenden bij Prinsen BV namen eerst altijd de beslissingen. In de loop der tijd hebben zij echter steeds meer de verantwoordelijkheden naar lagere niveaus gebracht. Toen Prinsen BV nog een productiebedrijf was, hadden leidinggevende goed zicht op het geprotocolleerde proces. Nu het werk voornamelijk op kennis gebaseerd is, is de taakuitvoering steeds complexer geworden en geldt voor de werknemers voornamelijk zelforganisatie. De leidinggevenden moeten vertrouwen hebben in hun personeel en zijn slechts nog bezig om het geheel te sturen en te coachen.

7 CONCLUSIES

De huidige (economische) periode staat vooral in het teken van de kredietcrisis en de voornamelijk negatieve impact die deze heeft op het dagelijkse leven. Bedrijven willen deze crisis het liefst zo goed mogelijk doorkomen. Toch zal er een tijd komen dat de economie weer aantrekt en we kunnen spreken van de 'Next Economy'. De vraag die in dit hoofdstuk wordt beantwoord is: Welke implicaties heeft de 'Next Economy' voor het personeel en de wijze waarop organisaties dienen te handelen, ook met betrekking tot hun personeel.

De kenniseconomie

Het belang van kennis is de afgelopen jaren sterk gegroeid door allerlei technologische ontwikkelingen, door de globalisering en door een veranderende vraag op de markt. Door deze ontwikkelingen heeft de economie zich veranderd in een kenniseconomie.

Willen organisaties blijven concurreren binnen deze economie dan dienen zij voortdurend hun producten, diensten en/of processen te kunnen verbeteren en/of vernieuwen om zich zodoende aan te kunnen passen aan de veranderende vraag van de klant. Aan de hand van verschillende kennis moet de organisatie in staat worden gesteld te voldoen aan de maatschappelijke wensen. Voor het personeel betekent de kenniseconomie dat mentale arbeid belangrijker wordt. Er wordt niet langer gevraagd naar fysieke kracht, maar naar hun kennis. De kenniswerkers nemen een prominente rol in. Er bestaat echter geen eenduidige definiëring van dit begrip. De kenniswerker wordt onder andere diegene genoemd die non routine vraagstukken op kan lossen door nieuwe kennis te ontwikkelen of bestaande kennis te combineren. Hierdoor kunnen zij de organisatie laten aanpassen aan de veranderende marktvraag.

Kenniswerkers krijgen een prominentere rol. Dit heeft echter ook gevolgen voor een organisatie. Deze moet namelijk zorgen dat deze mensen kunnen werken onder de juiste omstandigheden. Binnen de organisatie dient sprake te zijn van een rijke leeromgeving waar men van elkaar kan leren, een omgeving waarin men gemotiveerd en gestimuleerd raakt en er dient ondersteuning van de organisatie te zijn om deze omgeving te creëren en verder in te vullen. Deze leercultuur komt ook heel nadrukkelijk naar voren in het organisatieconcept: de lerende organisatie. Dat organisatieconcept 'zegt' dat mensen op een andere manier moeten gaan denken en leren. Hiervoor zijn drie aanpassingen nodig binnen organisaties: werken in teamverband, werknemer 'empowerment' en open informatie. Voor het personeel betekent dus dat zij meer verantwoordelijkheden zullen krijgen en men zal vaker met andere collega's in teamverband moeten samenwerken.

Betere besteding van kennis

Menselijke competenties worden gevormd door kennis, vaardigheden en de houding van mensen. Doordat kennis een cruciale (productie)factor is geworden, is er eerst een hoofdstuk besteed aan het optimaliseren van human resources in termen van kennis.

Kennis is enerzijds een persoonsgebonden deskundigheid of het menselijke kapitaal en anderzijds kan het worden gezien als de vastgelegde gegevens of informatie. Voor organisaties is het in huis hebben van cruciale kennis erg belangrijk. Deze kennis maakt een organisatie uniek en biedt haar de mogelijkheid zich te onderscheiden van haar concurrenten. Deze kennis kan binnen de organisatie worden ontwikkeld of extern worden geworven. De kenniswerker is de bezitter van waardevolle en schaarse kennis en daarom zal de kenniswerker vaak diegene zijn die cruciale kennis in een organisatie 'brengt' of deze kennis in staat is te ontwikkelen. Het is belangrijk dat het personeel kennis blijft ontwikkelen. Kennisontwikkeling bij het personeel is mogelijk door middel van socialisatie, externalisatie, combinatie of internalisatie (SECI). Hier worden impliciete – of expliciete kennis verder uitgebreid of wordt de stap gemaakt van de ene vorm van kennis naar de andere vorm. Het zijn echter niet zozeer

individueel afzonderlijk die kennis ontwikkelen, maar er is veel vaker sprake van een wisselwerking met andere individuen of hun omgeving. Voor organisaties is het belangrijk te weten dat deze kennisdeling niet kan worden afgedwongen, maar dat dit proces door de juiste sociale -, organisatorische – en technologische condities wel kan worden gestimuleerd. Deze condities komen nauw overeen met de drie kernwaarden van kennismanagement: (1) (informatie)technologie om kennis te ontwikkelen, verspreiden, delen of toe te passen, (2) management (en organisatie) waarbij leidinggevend voornamelijk bezig zijn met inventariseren, ontwikkelen, alloceren, onderhouden en afstoten van kennis en (3) een motiverende (leer)cultuur.

Tenslotte kan de organisatie kennisproductiviteit bij mensen laten groeien door aan een aantal voorwaarden te voldoen: mensen serieus nemen, mee laten denken, erkenning geven, uitdagen, zorgen voor een collectieve ambitie en vertrouwen geven in plaats van regels opstellen.

Betere besteding van competenties

Organisaties zijn gebaat bij het in huis hebben van de juiste competenties om zo organisatiesucces te boeken. Ontbreekt het aan de juiste competenties dan kunnen deze worden ontwikkeld of extern worden geworven.

De competenties die in de 'Next Economy' van belang zijn, hebben onder andere betrekking op de dienstenmaatschappij. De werknemer is veel vaker de vertegenwoordiger van de organisatie en staat in direct contact met de klant. Daarom dient hij communicatief sterk te zijn, moet hij goed kunnen luisteren en zich in kunnen leven in de klant. Klantgerichtheid is niet alleen een belangrijk item voor de dienstverlener zelf, maar ook voor de organisatie als geheel. Ook competenties om volgens het concept van Lean Management te werken, zijn belangrijk. Het personeel moet in staat zijn om te kunnen zien waar verbetervoorstellen kunnen worden aangedragen en men moet flexibel genoeg zijn om te kunnen gaan met de nieuwe situatie. Dit komt overeen met de delegatie van verantwoordelijkheden naar lagere niveaus waar Lean Management ook om vraagt. Competenties om tot verbetering en vernieuwing te komen, hebben vooral betrekking op creativiteit. Deze competentie is van grote waarde in de eerste fase van innovatieprocessen: de ideegeneratiefase. Naast creativiteit moeten individuen analytisch vermogen hebben en omgevingbewust zijn.

Voor de organisatie moet competentie management inzicht geven in de huidige aanwezigheid van en de toekomstige behoefte aan competenties. Op strategisch niveau wordt gekeken welke taken noodzakelijk zijn om de bedrijfsstrategie uit te kunnen voeren. Vervolgens wordt gekeken welke competenties voor deze taken nodig zijn. Tenslotte wordt achterhaald welke competenties al beschikbaar zijn binnen de organisatie en welke nog moeten worden verkregen. Het Quintessence performance and competence management model geeft inzicht in de invulling van de netgenoemde fasen.

Organisaties kunnen competenties ontwikkelen door middel van persoonlijke ontwikkelplannen en andere vormen van training. Toch zijn trainingen pas effectief wanneer ze door een heel team worden gevolgd, een compacte inhoud hebben en vaker worden herhaald en er voor werknemers met een unieke leerbehoefte een programma op maat wordt opgesteld.

TNO heeft een eigen campagne om meer uit werknemers te halen: 'slimmer werken'. Hier zijn vertrouwen, bevlogenheid, Lean Management, vrijheid voor teams om eigen tijd in te kunnen roosteren en werken op afstand, belangrijke voorwaarden om meer uit mensen te kunnen halen.

Decentralisatie van verantwoordelijkheden

De complexiteit rondom de taakuitvoering van het personeel neemt toe. Managers of leidinggevend weten vaak niet precies waar hun werknemers mee bezig zijn. Bovendien heeft men op lagere niveaus een veel beter zicht op de werkvloer dan hun baas. Daarom moeten verantwoordelijkheden worden gedecentraliseerd. Dit komt ook terug in Lean Management.

Dit is een methodiek die impliceert dat kostenverlaging en kwaliteitsverhoging van de output kan worden gecreëerd door verspillingen te verwijderen en processen zoveel mogelijk te verbeteren.

Organisaties kunnen 'lean' worden door middel van training en werknemer 'empowerment'. Het idee hierachter is dat iedere beslissing zo dicht mogelijk bij het product moet worden gemaakt. Waardecreatie en efficiëntie kan men verwezenlijken door mensen van lagere niveaus te betrekken. Zij zijn diegenen die het beste zicht hebben op de werkelijkheid. Binnen Lean Management moeten alle onderdelen binnen organisaties waarde toevoegen. Door middel van Value Stream Mapping kan een organisatie nagaan waar verspillingen zitten in het huidige proces en hoe dit kan worden verbeterd.

Lean Management veronderstelt een vlakke hiërarchie binnen de organisatie en kleine teams met decentrale verantwoordelijkheid. Deze delegatie van verantwoordelijkheden heeft het voordeel dat managers hun tijd efficiënter kunnen besteden, arbeidspotentieel beter benut kan worden en personeel zich kan trainen en ontwikkelen. Binnen de samenwerking in teamverband moet het personeel elkaar informeel controleren. Ieder individu heeft de vrijheid, maar moet ook zeker samenwerken om het einddoel te behalen. Deze teamstructuur heeft bovendien het voordeel dat zij kennisproductiviteit bij ieder individu kan laten groeien.

Innovatie bottom-up

Innovaties gaan altijd over kennis. Kennis is een persoonsgebonden deskundigheid en bovendien staan individuen aan de basis van het ontwikkelen en delen van kennis. Zodoende gaan innovaties ook altijd over individuen.

Een innovatie is de verbinding van nieuwe ideeën met markten. Aan de hand van een innovatie wil de organisatie een concurrerend voordeel behalen. Een innovatie moet daarvoor voldoen aan vier criteria: gezien worden als belangrijk, uniek zijn, moeilijk te kopiëren en zij moet te vermarkten zijn.

Door de verschuiving van een producten- naar een dienstenmaatschappij zullen innovaties voor organisaties veel vaker over diensten gaan. Dit type innovatie verschilt van productinnovaties doordat zij minder sterk gerelateerd is aan nieuwe technologieën, vaker incrementeel van aard is en het onderscheid tussen product- en procesinnovatie minder relevant is doordat productie veelal met de levering samenvalt. Toch kunnen dienstinnovaties ook marktcreërend zijn.

Dienstinnovaties kunnen worden onderscheiden in vier soorten: een nieuw dienstenconcept, een nieuwe klanteninterface, een nieuw 'service-delivery' concept of technologische opties.

Een innovatie is het realisatieproces van ideeën met een vernieuwingswaarde. Voor deze ideeën is creativiteit erg belangrijk en dit maakt innovatie en creativiteit tot onafscheidelijke partners.

Vanuit het 'Zandloper-model' worden drie niveaus aangegeven waar de organisatie het proces van creativiteit en ideeënmanagement kan managen. Dit zijn achtereenvolgens een creativiteitstimulerend klimaat, creatieve denkvaardigheden en ideeënmanagement.

Een creativiteitstimulerend klimaat vraagt om ruimte voor het individu. Het individu moet de mogelijkheden krijgen om creatief te kunnen zijn. Zo moet het individu eigen initiatieven kunnen nemen en moet deze de tijd hebben voor creativiteit. Fouten dienen niet direct te worden afgestraft en succes moet daarentegen worden beloond. Ook vraagt het creativiteitstimulerend klimaat om werken in teamverband, waar kennis kan worden gedeeld en de kennisproductiviteit bij ieder individu kan toenemen. Wanneer leden verschillende achtergronden hebben en wanneer er kruisbestuiving wordt toegepast, bevordert dit nog extra de creativiteit binnen het klimaat.

De tweede fase van het Zandloper model houdt in dat de er manieren moeten worden ontwikkeld waarop werknemers creatief kunnen zijn. Mensen kunnen worden getraind met betrekking tot hun creatieve denkvaardigheden.

Ideeënmanagement is de laatste fase van het model, het gaat hier om alle acties die een organisatie onderneemt om ideeën op te vangen, te selecteren, te belonen en gereed te maken voor gebruik. Initiatieven die een organisatie kan ondernemen om ideeën op te kunnen pikken, zijn: creatieve brainstormsessies, ideegeneratie tijdens werkoverleg, elektronische systemen voor het aanmelden van ideeën via intranet of een projectgroep als denktank. Met name ideeën die in teamverband ontstaan, lijken interessant. Binnen teams is er namelijk de mogelijkheid tot kennisdeling, een toename van de kennisproductiviteit en kan door kruisbestuiving een interessante combinatie van verschillende ‘vakgebieden’ ontstaan.

Voor individuen is het belangrijk dat zij openstaan voor ideeën en informatie uit hun team.

Toch moeten zij zich niet louter focussen op de interne organisatie. Sociale netwerken met klanten kunnen voor individuen ook wat opleveren. Het aanhoren van problemen, aanwijzingen of ideeën kan soms interessante mogelijkheden of oplossingen bieden voor het individu in de organisatie.

8 CHECKLIST

De Kenniseconomie

- ✓ De organisatie moet flexibel zijn en zich aan kunnen passen aan de veranderende vraag uit de omgeving.
- ✓ De organisatie moet in staat zijn om producten, diensten en processen te vernieuwen.
- ✓ De organisatie moet beschikken over kenniswerkers (deze mensen zijn in staat nieuwe kennis te ontwikkelen en bestaande kennis te koppelen, waardoor nieuwe producten, diensten en processen kunnen worden ontwikkeld).
- ✓ De arbeidsomgeving moet ervoor zorgen dat kenniswerkers wat van elkaar kunnen leren (open communicatie, veiligheid, respect en waardering voor elkaar).
- ✓ De arbeidsomgeving moet uitdagend zijn, kenniswerkers moeten ambitieus worden, gemotiveerd raken en gestimuleerd worden, zodat zij effectief kunnen presteren.
- ✓ De organisatie moet deze arbeidsomgeving creëren en invullen.
- ✓ Er moet een lerende organisatie worden opgezet waar in teamverband wordt gewerkt, werknemers verantwoordelijkheden krijgen en werknemers de organisatie als geheel snappen en ook de rol die zij hierin vertolken.

Betere besteding van 'human capital' (kennis)

- ✓ De organisatie moet beschikken over voldoende benodigde kennis (om voort te kunnen bestaan) en over voldoende specifieke kennis (gericht op de bedrijfstak).
- ✓ De organisatie heeft cruciale kennis nodig die de organisatie uniek maakt en haar de mogelijkheid geeft zich te onderscheiden van haar concurrenten (deze cruciale kennis is vaak in handen van kenniswerkers).
- ✓ Om het proces rondom de kennisopbouw in de organisatie te kunnen sturen, dient de organisatie hier kennis van te krijgen (dit kan achterhaald worden met de kenniskaart).
- ✓ De organisatie kan kenniscreatie, kennisdeling en kennisontwikkeling (kennismanagement) ondersteunen door de ideale condities hiervoor te creëren:
 - o Sociale condities/cultuur
 - Het individu moet de voordelen zien van kennisdeling.
 - Het individu moet zijn of haar competenties kunnen verbeteren.
 - In de organisatie moet men betrokken zijn om persoonlijke ontwikkeling te stimuleren.
 - o Organisatorische condities/management en organisatie
 - Individuen moeten een gezamenlijk doel nastreven.
 - Er moet tijd worden gereserveerd voor kennisdeling.
 - Een lid van het topmanagement moet zich 'hard maken' voor kennisdeling.
 - Sociaal leren als medium voor de uitwisseling van ideeën.
 - o Technologische condities/(informatie)technologie
 - Er moet een mogelijkheid zijn tot kennisopslag van expliciete kennis.
 - De aanwezigheid van een samenwerkingsplatform voor (delen van) impliciete kennis.
 - De aanwezigheid van een kennisatlas voor zowel expliciete als impliciete kennis.
- ✓ De organisatie kan kennisproductiviteit bij individuen laten groeien aan de hand van drie voorwaarden:

- Mensen moeten serieus worden genomen, uitgedaagd worden, meedenken en erkenning krijgen.
- Er moet een collectieve ambitie aanwezig zijn.
- Er moet sprake zijn van vertrouwen in plaats van regels.

Betere besteding van ‘human capital’ (competenties)

- ✓ De werknemer is in de dienstenmaatschappij vaak de vertegenwoordiger van de organisatie. Zodoende moeten individuen communicatief sterk zijn, goed kunnen luisteren, inlevingsvermogen hebben, klantgericht zijn en overtuigingskracht hebben.
- ✓ Individen moeten competent genoeg zijn om te zien waar verbetervoorstellen kunnen worden aangedragen en bovendien dienen zij flexibel genoeg te zijn om, om te kunnen gaan met een nieuwe situatie.
- ✓ Individen moeten creatief zijn, analytisch vermogen hebben en omgevingsbewust zijn om zodoende tot verbetering of vernieuwing te kunnen komen.
- ✓ De organisatie moet door middel van competentie management zorgen dat zij alle benodigde competenties in huis heeft (op strategisch niveau worden eerst rollen/functies vastgelegd, dan worden functies beschreven en geanalyseerd met behulp van de gewenste resultaten).
- ✓ Naast het extern werven van competenties kunnen ontbrekende competenties worden getraind (door middel van persoonlijke ontwikkelplannen en andere methoden van training)
- ✓ Training is effectief wanneer:
 - Een heel team de training volgt.
 - Deze een compacte inhoud heeft en vaker terugkeert.
 - Voor werknemers met een unieke leerbehoefte een programma op maat wordt opgesteld.

Meer verantwoordelijkheid in de lijn leggen, ook vanuit Lean Management

- ✓ Organisaties kunnen lean worden door middel van training en werknemer ‘empowerment’ (zodoende worden beslissingen zo dicht mogelijk bij het product gemaakt).
- ✓ Lean Management kan alleen worden toegepast wanneer de eindverantwoordelijke directe controle verliest en ‘ownership’ van processen of delen daarvan wordt gedelegeerd naar lagere niveaus.
- ✓ Door middel van Value Stream Mapping moet de organisatie in kaart brengen hoe het huidige proces nog verschilt met het ‘goede’ proces vanuit Value Stream Mapping. Onderdelen in de organisatie die geen toegevoegde waarde leveren, moeten worden verwijderd.
- ✓ Lean Management vraagt om een vlakke hiërarchie en kleine teams met decentrale verantwoordelijkheid.
- ✓ Managers moeten de mensen binnen de teams vertrouwen en de teams slechts sturen en coachen.

Innovatie bottom-up

- ✓ Een innovatie biedt een organisatie de mogelijkheid tot een concurrerend voordeel, toch is voor het succes van een innovatie wel wat meer nodig:

- o De innovatie moet als belangrijk worden gezien door de consument.
- o De voordelen van de innovatie moeten worden gezien al uniek.
- o De innovatie moet houdbaar zijn (moeilijk te kopiëren).
- o De innovatie moet vermarkt kunnen worden.
- √ Door de overgang naar een dienstenmaatschappij zullen met name dienstinnovaties belangrijk worden, de mogelijkheden hier zijn:
 - o Een nieuw dienstenconcept.
 - o Een nieuwe klanteninterface.
 - o Een nieuw service-delivery concept.
 - o Technologische opties.
- √ Creativiteit en innovatie zijn onafscheidelijke partners, daarom dient een organisatie een klimaat te creëren waarin creativiteit wordt bevorderd. Aanbevelingen voor een dergelijk klimaat:
 - o Creativiteitgericht leiderschap waarin succes en eigen initiatief wordt beloond en waar fouten niet worden bestraft, maar waar men tolerant reageert zodat individuen ook risico's durven te nemen.
 - o In teamverband werken, met leden met diverse achtergronden of waar sprake is van kruisbestuiving. De waarde van de verschillen tussen individuen moet duidelijk worden gemaakt. Bovendien wordt door het werken in teams kennisdeling mogelijk gemaakt.
 - o Zorg voor voldoende mogelijkheden voor individuen om creatief te kunnen zijn (tijd, initiatieven).
 - o Daag individuen uit door de doelstelling of creatieve spanning.
- √ Ontwikkel bij werknemers creatieve denkvaardigheden, zodat het vermogen tot verbredend of divergerend denken kan toenemen.
- √ Zet als organisatie een systeem op waar de ideeën van werknemers worden gesignaleerd en beheerd (creativiteitstechnieken als brainstormsessies, ideegeneratie tijdens werkoverleg, elektronische systemen voor het aanmelden van ideeën via intranet of een projectgroep als denktank).
- √ De individuen moeten voor ideeën en informatie niet alleen gefocust zijn binnen de organisatie, maar door middel van sociale netwerken ook ideeën en informatie over de organisatiegrenzen heen halen, bij bijvoorbeeld klanten.

LITERATUURLIJST

Boeken:

Boersma, J. & Alblas, H. (2002): Management van kennis: een creatieve onderneming. Uitgeverij Van Gorcum, Assen

Borst, C., Van Mossel, H. & Straub, A. (2006): Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud: Stimulans voor innovaties in het onderhoudsbedrijf, Habiforum, Gouda

Centraal Planbureau (2002): De pijlers onder de kenniseconomie. Centraal Planbureau, Den Haag

Daft, R.L. (2006): The new era of management, Internationale Editie, Thomson South-Western, Ohio

Den Hertog, P. & Bilderbeek, R. (1999): Conceptualizing Service Innovation and Service Innovation Patterns, DIALOGIC, Utrecht

De Ridder, W.J. (2005): Koers 2020, nieuwe toekomst, nieuwe leiders. Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag

Doyle, P. (2002): Marketing management and strategy, Editie 3, Pearson Education Limited, Harlow

Hoekstra, H. A. & Van Sluijs, E. (2003): Management van competenties: het realiseren van HRM, Editie 4, Uitgeverij van Gorcum, Assen

Kragt, J. (2008): De Kredietcrisis, de implosie op financiële markten van binnenuit bekeken, Eburon Uitgeverij B.V, Delft

Leistikow, M.L. (2003): Creatief denken en doen. Uitgeverij Kluwer, Deventer

Mabey, C. & Salaman, G. (1995): Strategic human resource management, Blackwell, Oxford

Mullins, L.J. (2007): Management and organisational behaviour, Editie 8, Pearson Education Limited, Harlow

Nauta, F. & Van den Steenhoven, J. (2003): Tijd om te kiezen, kenniseconomie monitor 2003, Stichting Nederland Kenisland, Amsterdam

Nederlof, H.P. (2006): Dynamiek van de markt, Uitgeverij Lemma BV/Open Universiteit, Utrecht

Newstrom, J.W. (2007): Organizational Behavior, Editie 12 (internationaal), McGraw-Hill, New York

Ohno, T. (1988): The Toyota Production System, Productivity Press Inc, New York

Reich, R.B. (1992): The work of nations, Vintage Books, New York

Stam, C. (2004): Productiviteit van de kenniswerker, Wegwijzer in kennis management, De Baak, Noordwijk

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005): Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change, Editie 3, John Wiley and Sons Ltd, New Jersey

Van Ark, B. & De Jong, G. (2004): Productiviteit in dienstverlening, Uitgeverij van Gorcum, Assen

Van Beirendonck, L. (2004): Iedereen competent, Lannoo Uitgeverij, Tielt

VNO-NCW (2004): Nederland moet actiever; Werken in de kenniseconomie 2010, Brochure via www.vno-ncw.nl, Den Haag

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2008): Innovatie vernieuw: opening in viervoud, Amsterdam University Press, Amsterdam

Zegveld, M.A., Den Hartigh, E. & Zegveld, W.C.L. (2004): Sturen op productiviteit in de kenniseconomie, Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag

Hoofdstukken uit boeken

Leede, J. de & J.C. Looise (2001): Arbeidsverhoudingen en innovatie, hoofdstuk 19. In: Kluytmans, F. (red) Leerboek personeelsmanagement, Wolters-Noordhoff, Groningen / Open Universiteit, Heerlen, p. 443-467.

Maas, J. (2000): Creëren, innoveren en perfectioneren, hoofdstuk 1. In: Maas, J.G.V., Berendsen, G.J. & Rosendaal, E.A.M. (red.) Grensverleggende professionaliteit, Samson, Alphen Aan Den Rijn, p. 11-26.

Van Aken, T. (2000): Kwaliteitsmanagement en kennisproductiviteit, hoofdstuk 3. In: Maas, J.G.V., Berendsen, G.J. & Rosendaal, E.A.M. (red.) Grensverleggende professionaliteit, Samson, Alphen Aan Den Rijn, p. 39-48.

Van Looy, B., Desmet, S. & Van Dierdonck, R. (2005): The Nature of Services, chapter 1. In: Van Looy, B., (red.) Service Management, Person Education Limited, Harlow, p. 19-42.

Artikelen:

Arad, S. Hanson, M.A. & Schneider, R.J. (1997): A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. In The Journal of Creative Behavior, Vol. 31, No. 1, p. 42-58.

Bakker, H. & Rockwell, B. (2008): Innoveren vereist de nodige competenties, Management Executive, November/December 2008, p. 14-17.

Bartlett, A.C. & S. Ghoshal (2002): Building competitive advantage through people. In MIT Sloan Management Review 43, No. 2, p. 34-41.

Bergman, M., Argam, N. & Kater, M. (2006): Kwaliteitsverbetering als basis voor succesvol innoveren. In Sigma, nummer 3 juni 2006, p. 20-24.

Berry, L., Venkatesh, S., Turner Parish, J., Cadwallader, S. & Dotzel, T. (2006): Nieuwe markten creëren met diensteninnovaties. In Management Executive, juli/augustus 2006, p. 34-36.

Blauw, G. (2005): Cruciale kennis kunnen identificeren. In IK magazine, vierde jaargang, Nummer 4, 2005, p. 27-30.

Boer, B. (2009): The Obama Campaign: A Programmer's Perspective. In ACM Queue, januari 2009, p. 36-39.

Chesbrough, H.W. (2003): The era of open innovation. In Mit Sloan Management Review, spring 2003, p. 35-41.

De Haan, E. & Langerak, F. (2008): Veel organisaties nog ongevoelig voor klanten. In Management Executive, mei/juni 2008, p. 20-23.

De Leede, J. & Looise, J.K. (2005): Innovatie en HRM: naar een integral raamwerk. In Tijdschrift voor HRM, nummer 4, p. 5-23.

Den Boer, P., Boevink, F., Hauzer, L., Hogt, M., Kretschmann, P. & Meursing, R. (2003): Innoveren doe je zo. In Management Executive, november/december 2003, p. 12-14.

Den Butter, F.A.G. (2008): De macro-economie van de kredietcrisis. Tijdschrift voor Openbare Financiën, Jaargang 2008 nummer 1, p. 20-22.

Den Hertog, P. (2000): Knowledge-intensive business services as co-producers of Innovation. In International Journal of Innovation Management, Vol. 4, No. 4, p. 491-528.

Drucker, P. (1988): The coming of the new organization. In Harvard Business Review, januari/februari 1988, Vol. 66 Issue 1, p. 45-53.

Drucker, P.F. (1994): The age of social transformation. In Atlantic Monthly, November, p. 53-80.

Drucker, P.F. (1998): Management's new paradigms. In Forbes Magazine, October, No. 5, p. 152-177.

Frei, F.X. (2008): De vier dingen die elk dienstverlenend bedrijf op orde moet hebben. In Management Executive september/oktober 2008, p. 36-46.

Frowein, C. (1998): Kennismanagement: de hype voorbij. In Informatie Professional 1998 [2] 7/8, p. 27-31.

Garvin, D.A. (1993): Building a learning organization, In Harvard Business Review, juli/augustus 1993, Vol. 71 Issue 4, p. 78-91.

Gasperz, J. (2005): Concurrere met creativiteit. Essay voor de Innovation Lecture 'Compete with Creativity 2005', p. 1-17.

Haen, P. (2009): HR in crisistijd. In Personeelsbeleid, april 2009, p. 22-25.

Healy, K. (2002): What's new for culture in the new economy? In Journal of Arts Management Law and Society, juli 2002, p. 1-28.

Hines, P., Rich, N. & Esain, A. (1999): Value Stream Mapping: A distribution industry application. In Benchmarking: An International Journal, Vol. 6, No. 1, p. 60-77.

Hines P. & Rich, N. (1997): The seven value stream mapping tools. In International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 1, 1997, p. 46-64.

Kessels, J.W.M. (2004). The knowledge revolution and the knowledge economy: the challenge for HRD'. In: Woodall, J., Lee, M., & Stewart, J. (eds.). New Frontiers in HRD. pp. 165-179.

Kuiper, A.P. & Klunder, J.H. (1998): Methoden en technieken voor het toepassen van kennismanagement. In Management & Informatie 1998, p. 63-76.

Lautenbach, A. (2005): Competentieontwaarding; Over vaardigheidsinflatie en de veronachtzaming van basale sociale vaardigheden, managementsite.nl

Martins, E.C. & Terblanche F. (2003): Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. In European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No. 1, 2003, p. 64-74.

Mishra, A.K., Mishra, L.E. & Spreitzer, G.M. (2009): Downsizing the company without downsizing morale. In MIT Sloan Management Review, spring 2009, p. 39-44.

Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization Science, Vol. 5 - No. 1, p. 14-37.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000): Een geïntegreerd model voor dynamische kenniscreatie: SECI, Ba en leiderschap. In Management Select, september/oktober 2000, p. 9-24.

Oshri, I., Sidhu, J. & Warmenhoven B. (2005): Kennisexploitatie en het belang van een kennismanager. In Management Executive, september/oktober 2005, p. 58-60.

Van Amelsvoort, P. (1999): Het organiseren van kennisintensieve non-lineaire processen. In Pantha Rei (Eds), p. 1-13.

Van Amelsvoort, P. (2006): Lean Management: oude wijn in nieuwe zakken?. In Pantha Rei jaargang 16 nummer 1, p. 1-5.

Van den Brink, P. (2004): Medewerkers stimuleren om ideeën en ervaringen met elkaar te delen. In Management Executive, juli/augustus 2004, p. 26-29.

Venkatraman, N. & Subramaniam, M. (2002): Theorizing the future of strategy: questions for shaping strategy research in the knowledge economy, In A. Pettigrew, H. Thomas en R.

Whittington (Eds) Handbook of Strategy and Management, p. 461- 474.

Waalkens, J. (2003): Management van kennis: wetenschap ontmoet praktijk in waardevol overzichtswerk. In Bedrijfskunde, jaargang 75, nummer 2, p. 106-107.

Wolthuis, A. (2008): Beter presteren? Slimmer organiseren! In TNO Magazine september 2008, p. 15.

Wolthuis, A. (2009): Nu is het moment voor sociale innovatie. In TNO Magazine april 2009, p. 26-27.

Womack, J.P. & Jones, D.T. (2001): Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your organization. In ESD.83 - Book Review, p. 1-5.

Zandbergen, H. (2003): Er is hier geen vibe. In Vrij Nederland, september 2003, p. 16-18.

Zweers, A. (2009): Lean Management: het kan altijd scherper. In Management Team, uitgave 20-03-2009, p. 30-33.

Kranten:

Baeten, P. (2009): Verplicht kennis kopen in Roemenie. In Het Financieel Dagblad, uitgave 4 juni 2009.

Berkhout, G. & De Ridder, W. (2009): DNA onderneming moet veranderen. In Het Financieel Dagblad, uitgave 27 mei 2009.

Heesewijk, M., van. (2009): Innovatie panacee tegen recessie. In Het Financieel Dagblad, uitgave 19 juni 2009.

Het Parool (2009): Duizenden Nederlanders verliezen hun baan, In Het Parool, uitgave 26 januari 2009.

Lalkens, P. (2009): Een mooie kans om innovatie te versnellen. In Het Financieel Dagblad, uitgave 19 mei 2009.

Lazeron, N. & Galjee, W. (2009): Gelukkig zijn door een baan. In Het Financieel Dagblad, uitgave 26 mei 2009.

Lucassen, C. (2009): Liever samen dan individueel. In Het Financieel Dagblad, uitgave 14 mei 2009.

Property NL (2009): Hand in hand de wereld in. In Het Financieel Dagblad, uitgave 15 juni 2009.

Smit, R. (2009): Bedrijven grijpen groeikansen niet. In Het Financieel Dagblad, uitgave 11 mei 2009.

Redes:

Boersma, S.K.Th. (2004): Werken aan kennis. Afscheidsrede uitgesproken bij het afscheid als Em. Hoogleraar Kennismanagement aan de Faculteit Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen, p. 1-16.

Sanders, K. (2000): Solidair gedrag binnen moderne arbeidsorganisaties. Rede: Uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de Personeelwetenschappen aan de Katholieke Universiteit Brabant, p. 1-31.

Kessels, J.W.M. (2001): Verleiden tot kennisproductiviteit, Rede: Uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van hoogleraar Human Resource Development aan de Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde aan de Universiteit Twente, p. 1-25.

Rapportages/documenten:

Europese Commissie, Science, technology and competitiveness key figure report 2008/2009

Ministerie van Economische Zaken, Zonder kenniswerkers geen kenniseconomie; achtergronddocument bij kabinetsnota Deltaplan Beta-Techniek, 2004

NedTrain Jaarrapportage Innovatie 2008: Creatieve bedrijfsvoering en ideeënmanagement, 2008

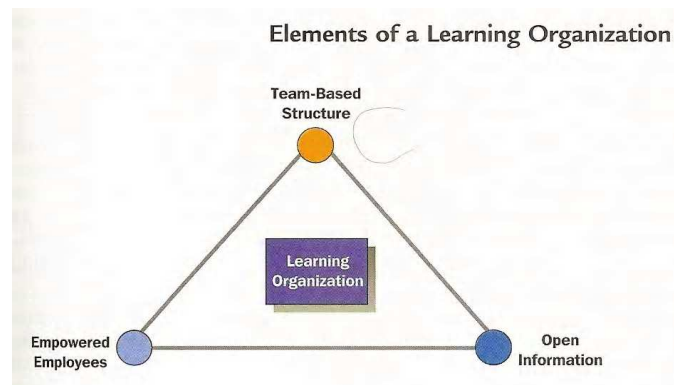
Websites:

Naam van de website	Datum bezocht	Onderwerp
www.managementsite.nl	11 mei 2009	Kennismanagement (Bij Nuon)
www.managementsite.nl	11 mei 2009	Kennismanagement (Inspelen op gedragsaspecten brengt Hiddink nominatie voor kennismanagement goeroe!)
www.zylab.nl	12 mei 2009	Kennismanagement gefaciliteerd door adequaat documentenbeheer
www.voyanova-md.nl	28 mei 2009	(Blended Coaching: twee business cases)
www.123management.nl	22 mei 2009	Mensen (Welke competenties zijn er?)
www.transfermanagazine.nl	19 mei 2009	Crisispakket bevat 900 miljoen voor innovatie
www.procesverbeteren.nl	2 juni 2009	Lean (Leanmanufacturing)
www.vkbanen.nl	27 mei 2009	Nederland vindt Obama verreweg de beste leider
www.nu.nl	27 mei 2009	De economische visie van McCain en Obama
www.logistiek.nl	27 mei 2009	Obama: autofabrikanten moeten lean en mean worden
www.cbs.nl	10 mei 2009	Onderwijs 2008 (Opleidingsniveau van de Nederlands bevolking)
www.cbs.nl	20 mei 2009	Nationale rekeningen 2007, detail gegevens (Bestedingen van huishoudens per 1000 euro)

www.cbs.nl	20 mei 2009	Macro economie, de Nederlandse economie 2007 (De consumentenuitgaven aan diensten stijgen)
www.sixfingers.nl	25 juni 2009	GoldCorp Challenge

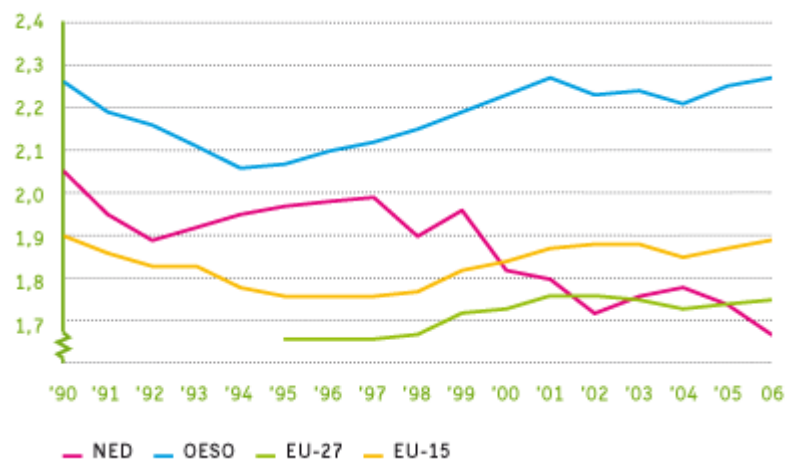
BIJLAGEN

Bijlage 1: Schematische weergave van de lerende organisatie



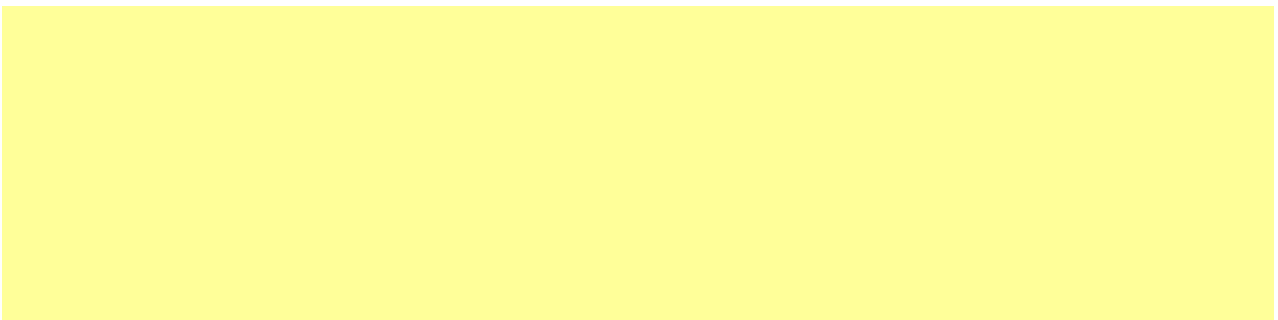
Bron: Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005): Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change, Editie 3, John Wiley and Sons Ltd, New Jersey

Bijlage 2: Ontwikkeling van de uitgaven aan R&D, in de figuur weergegeven als percentage van het BBP



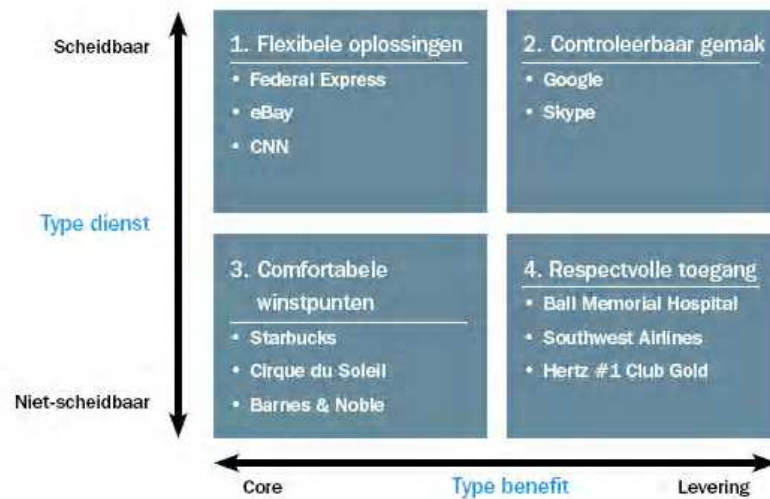
Bron: Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap, www.minocw.nl, 2009

Bijlage 3: Een aantal hulpmiddelen bij Value Stream Mapping



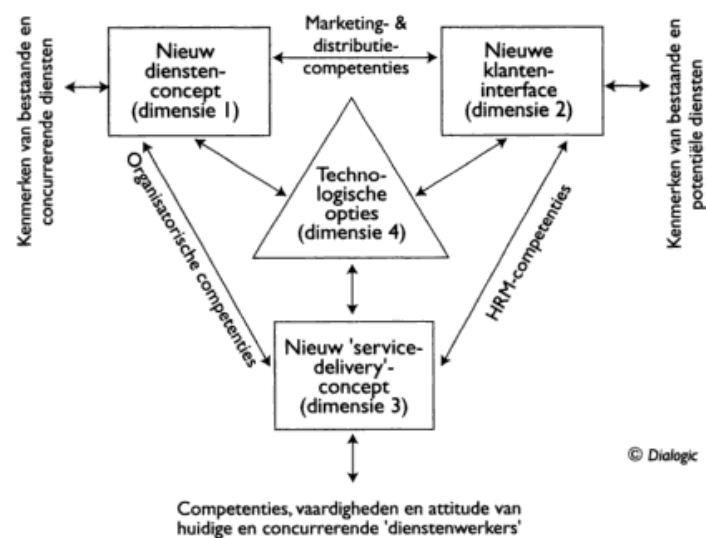
Bron: Hines P. & Rich, N. (1997): The seven value stream mapping tools. In International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 1, 1997, p. 46-64.

Bijlage 4: Vier typen marktcreeërende diensteninnovaties



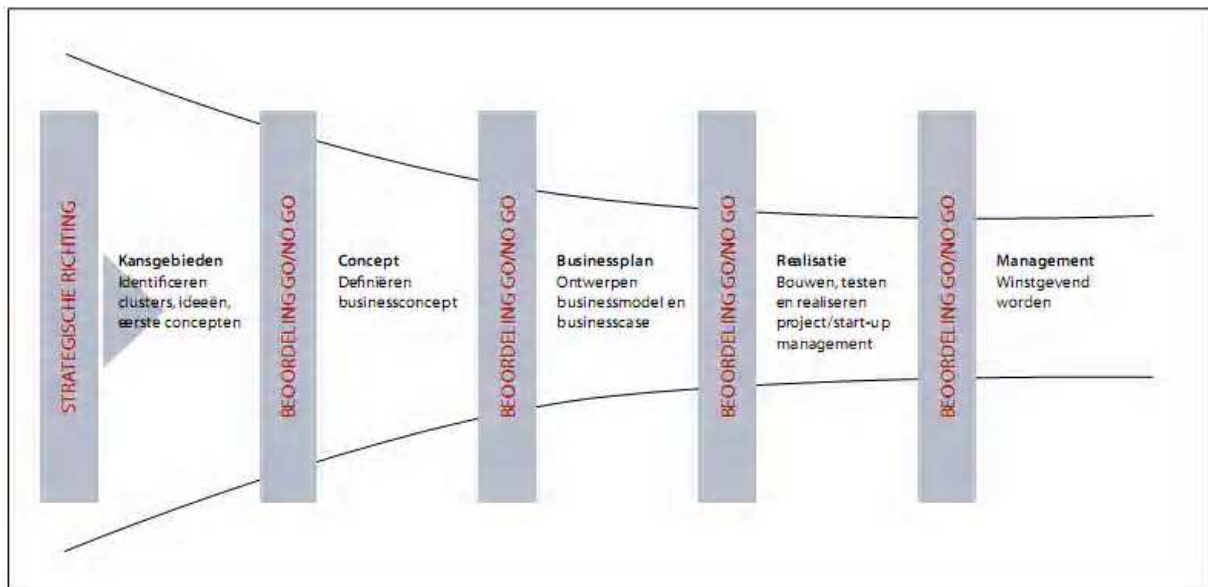
Bron: Berry, L., Venkatesh, S., Turner Parish, J., Cadwallader, S. & Dotzel, T. (2006): Nieuwe markten creëren met diensteninnovaties. In Management Executive, juli/augustus 2006, p. 34-36.

Bijlage 5: Dimensies van diensteninnovatie



Bron: Den Hertog, P. & Bilderbeek, R. (1999): Conceptualizing Service Innovation and Service Innovation Patterns, DIALOGIC, Utrecht

Bijlage 6: Stage-gate Model: van idee naar business



Bron: Bakker, H. & Rockwell, B. (2008): Innoveren vereist de nodige competenties, Management Executive, November/December 2008, p. 14-17.