



Wat maakt uw organisatie uniek?

**Ondernemen met intellectueel
kapitaal in de kenniseconomie**

Dr. Daan Andriessen

Wat maakt uw organisatie uniek?

**Ondernemen met intellectueel
kapitaal in de kenniseconomie**

Copyright © 2004 Hogeschool INHOLLAND

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of op enige andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever: Hogeschool INHOLLAND.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b en 17 Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijke vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 882, 1180 AW Amstelveen. Voor het overnemen van één of enkele gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezing, readers of andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior permission of the publisher.

Rede, uitgesproken bij de aanvaarding

van het ambt als lector

Intellectual Capital

aan Hogeschool INHOLLAND

te Diemen op 13 april 2004

door

Dr. Daan Andriessen

Inhoudsopgave

Het belangrijkste kapitaal	5
Iedere organisatie is uniek	5
...door haar intellectueel kapitaal	6
...dat zich onttrekt aan wetten	7
...waardoor nieuwe risico's ontstaan	8
...maar ook nieuwe uitdagingen voor waardecreatie	11
...bijvoorbeeld voor het HBO.	12
Vergroten van intellectueel kapitaal	14
Het innovatiebeleid kijkt teveel naar technologie	14
...en hanteert een eenzijdig innovatiemodel	16
De ontwerpbenadering is een non-lineair alternatief	18
...waarmee lectoraten kunnen bijdragen aan vergroting van het intellectueel kapitaal.	19
Toegankelijk maken van intellectueel kapitaal	21
Twee manieren om kennis toegankelijk te maken	21
...hebben beide zo hun voor en nadelen	22
...daarom moeten ze worden gecombineerd	25
...met de lectoraten als focuspunt.	26
Benutten van intellectueel kapitaal	27
HBO moet het intellectueel kapitaal van haar studenten vergroten	27
...en haar eigen intellectueel kapitaal beschikbaar maken voor bedrijven en instellingen	27
...door advisering op maat via de lectoraten.	28
Besluit	30
Woord van dank	31
Literatuurverwijzingen	32

Het belangrijkste kapitaal

Iedere organisatie is uniek

Wat maakt de organisatie waar u werkt of studeert uniek (zie box 1)? Weet u waarom die organisatie succesvol is? Wat zijn voor deze organisatie de belangrijkste bedrijfsmiddelen? Grote kans dat u op een van deze vragen heeft geantwoord: “de producten”, of, “de dienstverlening”, of, “de mensen”. Maar waarom zijn die producten of diensten succesvol? Wat dragen de mensen bij aan het succes? Waaruit bestaat de motor die de organisatie draaiende houdt?

Box 1: 't Is moeilijk bescheiden te blijven...,'

....maar toch hebben de meeste Nederlanders hier geen moeite mee. Het relativeren van ons succes lijkt wel aangeboren. ‘Doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg’ is een typisch Nederlandse uitdrukking. Bescheidenheid en hetzelfde doen als de rest is in ons land een deugd. Maar daarmee zetten we Nederland op een achterstand. In een economie waarin de concurrentie uit alle delen van de wereld kan komen, kunnen organisaties alleen overleven door zich te onderscheiden. Dus moeten managers weten wat hun organisaties succesvol en uniek maakt. En moeten ze trots zijn op hun uniciteit en dit ten volle benutten.

Vijftig jaar geleden was het juiste antwoord in de meeste gevallen: “machines, kapitaal, grondstoffen en arbeiders”. Deze situatie is ingrijpend veranderd. Veel organisaties gebruiken weinig of geen fysiek kapitaal meer. Het was nog nooit zo makkelijk om een nieuw bedrijf te beginnen. Met een paar computers, een zolderkamer en een goed idee kom je al een heel eind.

Het belangrijkste kapitaal van organisaties is het intellectueel kapitaal: alle bedrijfsmiddelen die je niet concreet vast kan pakken omdat ze ontastbaar zijn. Organisaties zijn succesvol vanwege hun kennis (denk bijvoorbeeld aan TNO), de vaardigheden van hun medewerkers (zoals bij McKinsey) of hun octrooien (Philips heeft er inmiddels bijna 100.000). Organisaties zijn uniek vanwege de kracht van hun merken (zoals bij Unilever), hun reputatie (ABN-AMRO) en hun wijze van werken (kijk maar eens bij McDonald's). De belangrijkste bedrijfsmiddelen zijn ontastbaar geworden zoals relaties met klanten (de coöperatieve Rabobank), een monopolie op een standaard waar niemand omheen kan (zoals bij Microsoft) of relaties met leveranciers (Nike maakt zelf geen schoenen maar heeft een netwerk van toeleveranciers).

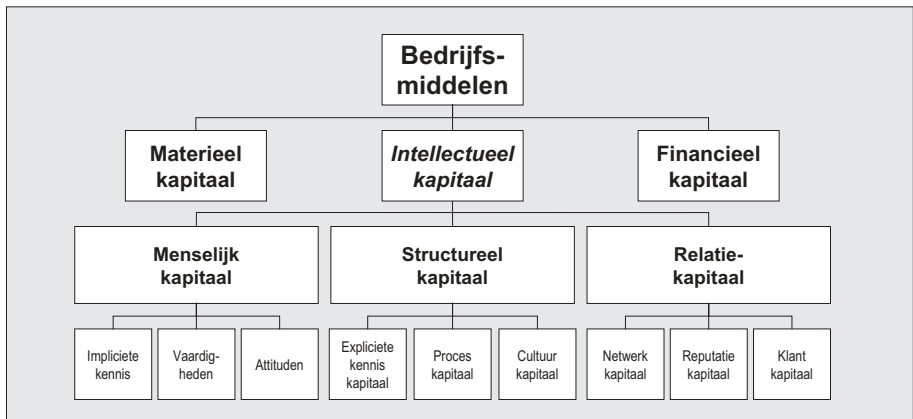
Vanmiddag wil ik u even mijn bril lenen. De bril van het intellectueel kapitaal. Met die bril zal ik laten zien dat organisaties steeds meer afhankelijk zijn van intellectueel kapitaal. Omdat dit kapitaal andere eigenschappen heeft dan financieel en materieel kapitaal, verandert de manier waarop we moeten organiseren, managen en ondernemen. Er ontstaan nieuwe kansen en risico's. Vervolgens zal ik u met mijn bril laten kijken naar het Hoger Beroepsonderwijs en laten zien hoe wij in het HBO ons intellectueel kapitaal kunnen vergroten, verspreiden en benutten. Hierbij zal ik inzoomen op de rol die lectoren en kenniskringen daarbij kunnen spelen.

...door haar intellectueel kapitaal

Laten we de bril eens opzetten. We kijken dan naar een organisatie als naar een boom. Dagelijks plukken we de vruchten van die boom, de producten en diensten van de organisatie. We zien de organisatiestructuur, de boomstam en de takken. Maar om te zien waar die vruchten vandaan komen moeten we onder de grond kijken. De wortels zijn de bron van de kracht van de boom. Zo is het ook met organisaties. Hun bron wordt gevormd door drie vormen van kapitaal (zie figuur 1). Allereerst *financieel kapitaal* en *materieel kapitaal*. Het belang van deze twee vormen van kapitaal neemt af. Steeds belangrijker wordt het intellectueel kapitaal, dat ik in navolging van Baruch Lev (2001) definieer als: niet-financieel kapitaal zonder fysieke verschijningsvorm dat in de toekomst in staat is waarde te helpen creëren.

Kijken we verder, dan zien we dat intellectueel kapitaal in drie vormen voor komt (Bontis, 2002; Viedma, 2001)¹ : in *mensen*, in de *organisatie* en in de *relaties* van de organisatie met haar omgeving. Kijken we nog een laag dieper dan zien we dat het menselijk kapitaal gevormd wordt door de competenties van de medewerkers: *de kennis, vaardigheden en attitudes*. Het structurele kapitaal bestaat ook uit drie componenten: de *expliciete kennis* die binnen de organisatie is vastgelegd in bijvoorbeeld documenten, handboeken of kennisdatabases; de *processen* waarin de werkzaamheden zijn georganiseerd en waarin waardecreatie plaats vindt; en de *cultuur* binnen de organisatie. Extern zien we het relatiekapitaal: de relaties van de organisatie met de buitenwereld via *netwerken* van partners en leveranciers; *de reputatie* van de organisatie en het daaraan verbonden merk; en het *klantkapitaal*.

¹ Deze driedeling komt in vele gedaantes terug binnen de literatuur over intellectueel kapitaal, alleen vaak met andere benamingen. Zie bijvoorbeeld (M'Pherson en Pike (2001), en Sveiby (1997). Voor een overzicht van modellen zie Andriessen (2004).



Figuur 1: Vormen van intellectueel kapitaal

...dat zich onttrekt aan wetten

Intellectueel kapitaal is een raar goedje. Het houdt zich niet aan de natuur- en economische wetten die we kennen van materieel en financieel kapitaal. Wanneer intellectueel kapitaal wordt gebruikt, dan gaat het niet op, het wordt eerder meer. Hoe meer Coca-Cola haar merk gebruikt in de verkoop van haar producten, hoe groter de bekendheid en hoe hoger de waarde van het merk. Wanneer ik kennis uitwissel met een ander steek ik er vaak ook zelf weer meer van op. Kennis groeit als het stroomt! (zie Box 2).

Een vliegtuig kan op een bepaald moment slechts van A naar B vliegen, maar de kennis die zit ingebakken in het computerreserveringssysteem van de luchtvaartmaatschappij kan op een bepaald moment voor duizenden klanten *tegelijkertijd* worden gebruikt. Intellectueel kapitaal is dus wat Lev noemt een 'non-rival' goed; het kan op hetzelfde moment op talloze manieren worden ingezet (Lev, 2001).

Box 2: Delen is vermenigvuldigen

Kinderen vinden het zelden leuk om te delen. Ze hebben al op jonge leeftijd door dat wanneer je iets deelt, je zelf minder krijgt. Maar bij kennis gaat dat niet op. 'Kennis delen' is daarom een verkeerde uitdrukking. Kennis wordt niet minder als je het deelt, eerder meer. Kennis delen is dus eigenlijk kennis vermenigvuldigen. We kunnen daarom beter spreken van 'kennis uitwisselen' in plaats van 'kennis delen'.

De ontwikkeling van intellectueel kapitaal is vaak erg kostbaar. Een merk in de markt zetten of nieuwe software ontwikkelen vereist veel investeringen. Daar staat tegenover dat het toepassen en verspreiden van intellectueel kapitaal vaak heel goedkoop is. Het verspreiden van software kost bijna niets, bijvoorbeeld als het via internet gebeurt. Deze hoge vaste kosten en lage variabele kosten leiden ertoe dat de bekende economische wet van de 'afnemende meeropbrengst' die we allemaal op de middelbare school hebben geleerd vaak niet langer op gaat. Er lijkt eerder sprake van 'toenemende meeropbrengst' (Arthur, 1996), zoals de rijkdom van Microsoft topman Bill Gates lijkt te bewijzen. Intellectueel kapitaal heeft ook een aantal vervelende eigenschappen. Het grootste deel van het intellectueel kapitaal van een organisatie is bijvoorbeeld niet in eigendom; met alle risico's van dien. De competenties van medewerkers gaan iedere avond naar huis en managers moeten maar hopen dat ze de volgende dag terug komen. Intellectueel kapitaal is moeilijk te beschermen, ondanks de intellectuele eigendomsrechten.

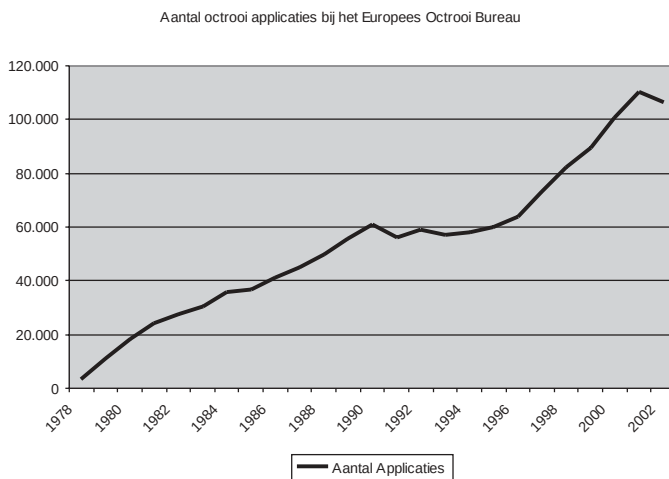
Het investeren in intellectueel kapitaal is ook risicovol. Veelal is de onzekerheid over het succes van de investering in bijvoorbeeld onderzoek en productontwikkeling of in een merk groot. En tot slot: veel vormen van intellectueel kapitaal zijn sterk afhankelijk van de context waarin het wordt toegepast. Ze zijn moeilijk los te maken van die context. De innovatieve cultuur van 3M heeft onder andere geleid tot de uitvinding van de gele Post-It plakkers. Deze cultuur is een waardevol ontastbare bedrijfsmiddel dat niet is los te weken uit de omgeving om het over te zetten naar een ander bedrijf. Omdat het niet is te scheiden van de context is het niet verhandelbaar. Hierdoor ontbreekt er een markt die informatie verschaft over de waarde van deze bedrijfsmiddelen.

...waardoor nieuwe risico's ontstaan

Steeds meer mensen zijn zich bewust van het belang van intellectueel kapitaal, hoewel de meesten het niet zo noemen. In plaats daarvan spreekt men van de 'netwerkeconomie' (Shapiro en Varian, 1998; Tapscot, 1999), de 'aandachteconomie' (Davenport en Beck,

2002), of de 'kenniseconomie' (Drucker, 1993). Al deze begrippen drukken het toenemende belang uit van intellectueel kapitaal. Dit is een fundamentele verandering van de manier waarop de economie werkt. Een verandering die grote uitdagingen biedt voor ondernemers, managers, medewerkers en studenten.

Hoe belangrijker dit kapitaal wordt, hoe meer manieren er ontstaan waarop het mis kan gaan. Laten we de verschillende verschijningsvormen van intellectueel kapitaal eens langslopen en kijken naar een paar van die nieuwe risico's. Zoals de meeste van ons dagelijks ervaren is het managen van menselijk kapitaal moeilijk. Sinds de opkomst van de 'kennisprofessional' (Tissen et al., 2000) is het er alleen nog maar moeilijker op geworden. Deze eigenwijze weetal is niet langer aan te sturen met traditionele instrumenten. In plaats daarvan moet hij of zij worden 'verleid' met uitdagende werkzaamheden op basis van een inspirerende missie & visie en waarden & normen (Weggeman, 1992). Veel organisaties zijn sterk afhankelijk van de kennis en vaardigheden van enkele personen en zijn dus kwetsbaar. Wanneer deze medewerkers uitvallen, met pensioen gaan of naar de concurrent vertrekken kunnen ze een groot gat achterlaten in de competenties van de organisatie.



Figuur 2: Aantal octrooiaanvragen EOB (Bron: jaarverslag EOB 2002)

Ook structureel kapitaal levert nieuwe risico's op. De ontwikkeling van expliciete kennis neemt exponentieel toe. Veel van die nieuwe kennis wordt door bedrijven onmiddellijk beschermd door middel van octrooien. In 2002 werden er meer dan 106 duizend octrooi-aanvragen ingediend bij het Europees Octrooi Bureau (zie figuur 2). Hoe meer octrooien er bestaan, hoe groter de kans dat een organisatie de rechten van een ander bedrijf schendt. Een recent voorbeeld is de rechtszaak die Kodak heeft aangespannen tegen Sony over het illegaal gebruik van gepatenteerde kennis over digitale fotografie.

De waardecreatie-processen binnen organisaties worden steeds complexer. Tegelijkertijd worden de eisen die aan producten of diensten worden gesteld steeds hoger. Niet alleen klanten maar ook de landelijke en Europese overheden stellen steeds meer eisen. Daarbij komt dat door de wereldwijde concurrentie en de recessie de prijzen van producten en diensten onder druk staan. Organisaties moeten ingewikkelder produceren met een hogere kwaliteit tegen lagere kosten. Ga er maar aan staan.

Organisaties waarin kennisprofessionals worden geleid op basis van waarden & normen worden gestuurd door hun organisatiecultuur. Dit kan een geweldig stuwende kracht zijn. Denk aan de cultuur van trots en ambitie die Jack Welch heeft gegenereerd binnen General Electric. Maar die kracht kan ook de verkeerde kant uit duwen. Een negatieve cultuur of een cultuur waarin de verkeerde dingen belangrijk zijn, kan leiden tot de ondergang van een organisatie, zoals we recent hebben gezien bij bedrijven als Enron en WorldCom.

Relatiekapitaal is misschien wel het meest risicovol. Steeds meer organisaties zijn afhankelijk van partners bij het creëren van waarde. In het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) zijn relaties en netwerken vaak het belangrijkste kapitaal van de onderneming. Kleinere ondernemers kunnen niet zoals grote bedrijven bouwen op een grote naamsbekendheid die als een magneet partners en klanten aantrekt. In plaats daarvan moeten ze hun persoonlijke contacten gebruiken om relaties aan te gaan. Mijn slager kan zijn lamsvlees uit Nieuw-Zeeland halen omdat hij een speciale relatie heeft met een importeur die kleine hoeveelheden importeert en speciaal voor hem op zoek gaat naar het beste product. Die grote afhankelijkheid van de persoonlijke relaties van de directeur-eigenaar maakt de MKB onderneming echter extra kwetsbaar. En reputatie komt te voet maar gaat te paard. Eén schandaal en de reputatie ligt aan flarden, zoals de ondergang van accountant Arthur Anderson heeft laten zien (zie Box 3). Het klantkapitaal van organisaties wordt

steeds mondiger. Niet alleen stellen klanten steeds hogere eisen, ze vertellen elkaar ook voortdurend wat zij van product of dienst vinden. Dagelijks kijken 50.000 consumenten op www.kieskeurig.nl omdat ze op zoek zijn naar een nieuw product en de ervaringen van anderen willen weten. Eén negatieve recensie op Kieskeurig over een product kan al dodelijk zijn. Er ontstaat dan ook een boeiend kat-en-muis spel op dit soort consumentensites, waarbij fabrikanten zelf onder een andere naam positieve recensies plaatsen en consumenten proberen om die recensies te herkennen.

Box 3: Nieuw kapitaal, nieuwe risico's

"As of this day, Arthur Andersen LLP has voluntarily relinquished, or consented to revocation of, its firm permits in all states where it was licensed to practice public accountancy with state regulators". Deze boodschap van één regel verscheen op zaterdag 31 augustus 2002 in kranten in de V.S. en kondigde het einde aan van een bedrijf van bijna 100 jaar oud dat nog slechts enkele maanden daarvoor 85.000 trotse medewerkers in dienst had. In één jaar was de zorgvuldig opgebouwde reputatie aan gruzelementen gegaan. In een bedrijfstak waarin zekerheid het product is en vertrouwen het belangrijkste kapitaal, bleek dit fataal.

...maar ook nieuwe uitdagingen voor waardecreatie

Gelukkig zijn er niet alleen nieuwe risico's, maar ook nieuwe uitdagingen. De grote uitdaging voor organisaties is om hun intellectueel kapitaal om te zetten in waarde voor hun klanten, hun financiers, hun medewerkers en de samenleving als geheel. Het is nog niet duidelijk hoe intellectueel kapitaal precies waarde creëert (Eustace, 2003). De theorievorming is nog volop in ontwikkeling. Mijn theorie is dat succesvolle organisaties waarde creëren door verschillende stukjes intellectueel kapitaal te combineren tot organisatiecompetenties waarmee ze zich onderscheiden van hun concurrenten. Organisaties die in staat zijn het intellectueel kapitaal als een orkest te laten samenwerken zullen meer waarde creëren dan andere organisaties. Een sterke merknaam plus kennis hoe die merknaam te gebruiken plus een specifieke klantenkring kunnen ervoor zorgen dat een organisatie uniek is. Wanneer Coca-Cola alleen zou beschikken over het merk zonder de kennis om dit merk te onderhouden en te gebruiken zou het merk weinig waarde hebben.

Box 4: Persoonlijk maatwerk als kern van succes

Uit een analyse van de kerncompetenties van een middelgrote bank voor vermogende mensen bleek de belangrijkste kerncompetentie het vermogen om persoonlijk maatwerk te leveren te zijn. Dit is het vermogen om klanten aan de bank te binden door ze op een zeer persoonlijke manier te voorzien van maatwerk-oplossingen, waarin professionaliteit, onafhankelijkheid, dienstverlening, duidelijkheid en consistentie centraal staan. Het bleek een competentie waarin vooral de vaardigheden en attitude van de medewerkers werden gecombineerd met een ijzersterke reputatie in de markt (Andriessen, 2004).

Succesvolle organisaties combineren hun intellectueel kapitaal tot kerncompetenties (Hamel en Prahalad, 1994). Een kerncompetentie is een bundel van verschillende vormen van intellectueel kapitaal die een onderneming een uniek vermogen geeft (zie Box 4 en 5). Kerncompetenties zijn dus per definitie uniek. Een organisatie die weet welke kerncompetenties zij in huis heeft en weet welke kerncompetenties zij in huis zou moeten hebben om haar ambitie te verwezenlijken, kan gericht haar intellectueel kapitaal ontwikkelen en kan sturen op waardecreatie.

Box 5: Beheersen van stroom

Een middelgroot ingenieursbureau bleek veel kennis te hebben van de technologie om hoge elektrische spanningen om te zetten in lage spanningen en grote stromen in kleine. Deze kerncompetentie 'Energieconversiesystemen ontwerpen' was gebaseerd op de historische kennis op het terrein van de elektrische energievoorziening, gecombineerd met moderne technologie op het gebied van vermogenslektronica (Andriessen, 2004).

...bijvoorbeeld voor het HBO.

In het tweede deel van dit verhaal wil ik het nut van de intellectueel kapitaal-bril illustreren, waarbij ik hogescholen met hun lectoraten als voorbeeld neem. Het HBO zit in een periode van enorme schaalvergroting en reorganisaties. Hierdoor worden er grote efficiencyvoordelen bereikt. Deze schaalvergroting biedt zowel risico's als kansen voor het ontwikkelen en benutten van intellectueel kapitaal. Het risico ontstaat wanneer er alleen wordt gestuurd op financieel kapitaal. Dit kan binnen organisaties ten koste gaan van het intellectueel kapitaal. Ontslagrondes en bezuinigingen leiden tot verlies van menselijk kapitaal en een tekort aan investeringen in de ontwikkeling van het intellectueel kapitaal van de organisatie. Dat kan een tijdje goed gaan, maar op de lange termijn verliest de organisatie het vermogen te innoveren en waarde te creëren.

De kansen liggen in het beter ontwikkelen en benutten van intellectueel kapitaal van de HBO instelling. Een grotere schaal maakt het bijvoorbeeld mogelijk te investeren in kenniskapitaal via onderzoek door lectoraten, in menselijk kapitaal via persoonlijke opleidingsplannen, in proceskapitaal door het invoeren van nieuwe onderwijsconcepten en investeringen in ICT, in netwerkkapitaal doordat je als grote organisatie makkelijker bij belangrijke partners aan tafel komt en in reputatiekapitaal door investeringen in marketing.

Maar hierdoor ontstaat nog niet vanzelf waarde voor studenten en medewerkers en voor de samenleving als geheel. De uitdaging is om het toegenomen intellectueel kapitaal van de hogeschool om te zetten in unieke vermogens, in kerncompetenties waar de klanten iets aan hebben en die de hogeschool onderscheidend maken ten opzichte van haar concurrenten. Daarbij is een grote organisatie eerder een handicap. Het ontwikkelen van kerncompetenties vereist focus, verbondenheid en gebundelde energie. Een grote organisatie heeft vaak last van versnippering, anonimiteit en onderlinge concurrentie. Hier ligt voor ons een grote uitdaging. De lectoraten in het HBO komen dan ook precies op het juiste moment. Zij kunnen helpen het intellectueel kapitaal binnen het HBO te vergroten door het doen van onderzoek, toegankelijk te maken door kennismanagement en te benutten. Laat ik deze drie mogelijkheden met u langs lopen.

Vergroten van intellectueel kapitaal

Het innovatiebeleid kijkt teveel naar technologie

De eerste uitdaging is het vergroten van het intellectueel kapitaal van de hogeschool door het doen van onderzoek. We hebben het dan over innovatie. Voordat ik daar op in ga, wil ik eerst mijn zorgen met u delen over het innovatiebeleid van het Kabinet Balkenende II. In 2000 hebben de Europese lidstaten met elkaar afgesproken dat de Europese Unie zich binnen tien jaar moet ontwikkelen tot 'de meest concurrerende en dynamische kennis-economie van de wereld, die in staat is tot duurzame economische groei met meer en betere banen en een hechtere sociale samenhang' (Ministerie van EZ, 2003). Nederland heeft daarbij de ambitie tot de kopgroep van Europa te behoren. Een van de afspraken is dat de uitgaven in Europa aan Research & Development (R&D) in 2010 gemiddeld 3% van het Bruto Nationaal Product moeten benaderen, waarvan 2% privaat gefinancierd.

Het kabinet Balkenende II heeft deze koe bij de horens gevat en zet daarbij zwaar in op technologische kennis. Zo heeft ze besloten tot (Ministerie van EZ, 2003):

- investeren van € 800 miljoen uit aardgasbaten in fundamenteel-wetenschappelijk technologisch onderzoek,
- uitbreiden van de fiscale stimulering van Speur- en Ontwikkelingswerk (WSBO),
- aanpakken van het dreigende tekort aan technici,
- stimuleren van technostarters.

Het thema van het kabinet Balkenende II zou kunnen zijn 'technologie, technologie, technologie'. Maar hierboven hebben we gezien dat kennis slechts een onderdeel is van intellectueel kapitaal. Technologische kennis is weer een deelverzameling van kennis. Het is dan ook verstandig de kaarten niet alleen te zetten op kennis maar ook te investeren in andere vormen van intellectueel kapitaal. Ik noem enkele voorbeelden.

We moeten investeren in vaardigheden en attituden op het gebied van ondernemen, creativiteit en het verstandig omgaan met grote hoeveelheden informatie & kennis. En investeren in organisatorische en procesinnovaties zoals netwerkorganisaties, just-in-time innovatie en het gebruik van Communities of Practice. Ik kom daar later nog op terug. We moeten investeren in netwerken, nationaal en internationaal.

En om netwerken te ondersteunen is een infrastructuur nodig, niet alleen virtueel maar ook fysiek.² Maar netwerken is ook een werkwoord. We moeten investeren in het vermogen van mensen om te netwerken, nationaal maar vooral ook internationaal. Dit vereist talenkennis en het vermogen tot internationale & interculturele samenwerking.

Reputatie en 'branding' zijn voor het creëren van waarde misschien wel even belangrijk als technologische kennis. Misschien zelfs wel belangrijker. Grote bedrijven zoals Microsoft, IBM, General Electric, Intel en Nokia, die we geneigd zijn als technologiebedrijven te bestempelen, blijken over de meest waardevolle merken van de wereld te beschikken (zie Box 6). Het zijn dus net zozeer marketingbedrijven als technologiebedrijven. We denken tegenwoordig dat het succes van de Amerikaanse economie is toe te schrijven aan kennis maar dat zou best de wereldwijde dominantie van Amerikaanse merken kunnen zijn.

Box 6: Het duurste kapitaal ter wereld

De firma Interbrand publiceert jaarlijks een overzicht van de meest waardevolle merken ter wereld. Hoewel op de methode die ze gebruiken wel wat is af te dingen (zie Andriessen, 2000) zijn de uitkomsten toch altijd vermakelijk. Opvallend is het grote aantal merken uit de V.S. in de top-10.

<u>Plaats</u>	<u>Merk</u>	<u>Waarde in 2003 (in miljard US \$)</u>
1.	Coca-Cola	70,45
2.	Microsoft	65,17
3.	IBM	51,77
4.	GE	42,34
5.	Intel	31,11
6.	Nokia	29,44
7.	Disney	28,04
8.	McDonald's	24,70
9.	Marlboro	22,18
10.	Mercedes	21,37

Bron: Business Week, 4 Aug. 2003

Nederland zet nu in op één vorm van intellectueel kapitaal, namelijk technologische kennis. En dat terwijl wij al eeuwenlang een land zijn van landbouw, ondernemerschap en handel. We zijn geen echte Willy Wortels. We zijn goed in handel drijven en internationaal

² In dat verband is het zorgwekkend dat Nederland zijn positie als marktleider op het gebied van internationale congressen in tien jaar heeft verspeeld (Kenniseconomie monitor, 2003).

zakendoen. En we zijn creatief in segmenten als mode, design, marketingcommunicatie, mediaconcepten (denk aan Endemol en IDTV), en de muziekindustrie (we zijn wereld-leider op het gebied van Dance muziek onder andere via ID&T).

De dienstverlening is in Nederland verantwoordelijk voor 70,3% van de Bruto Toegevoegde Waarde (OECD, 2003). Nederland concurreert voor een belangrijk deel met innovatieve diensten (Van der Kwast, 2004). In de dienstverlening vindt ook veel innovatie plaats maar die komt niet tot uitdrukking in de R&D statistieken (zie Box 7). Innovatie in dienstverlening is net zo belangrijk als die in de technische sector. Onze kaarten alleen zetten op technologische innovatie is te beperkt en benut onvoldoende waar we in Nederland van huis uit goed in zijn.

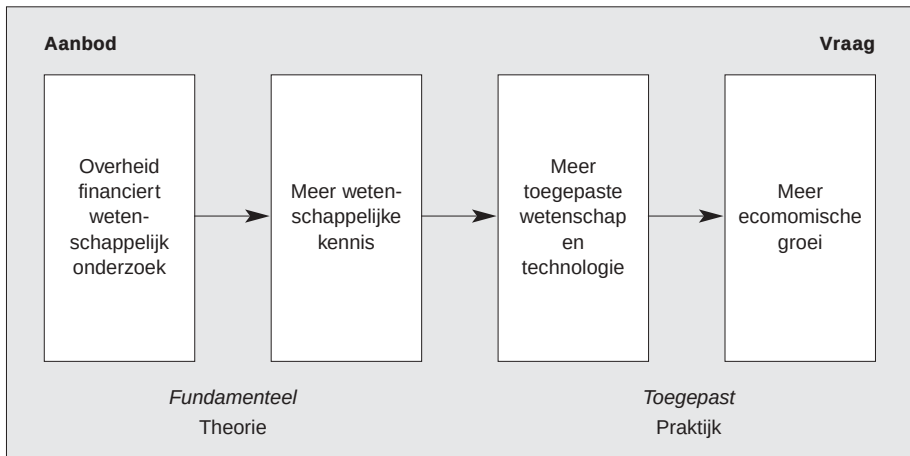
Box 7: We zijn slimmer dan we denken

In de Intermediair van 22 januari 2004 geeft Van der Kwast een aantal voorbeelden van innovaties die buiten de officiële R&D statistieken vallen. Zo heeft Heineken de LongNeck ontwikkeld. Een nieuwe fles met lange hals voor mensen die hun consumentengedrag willen showen door uit de fles te drinken. Voor deze fles kan Heineken twee maal zoveel vragen als voor een traditionele fles met dezelfde inhoud. Albert Hein heeft een nieuw logistiek proces ontwikkeld waarbij producten die de winkel verlaten automatisch worden bijbesteld. ING heeft met ING Direct haar Postbankervaring met direct marketing wereldwijd vercommercialiseerd. Bron: Van der Kwast, 2004

...en hanteert een eenzijdig innovatiemodel.

Ik heb nog een tweede zorg over het innovatiebeleid. De € 800 miljoen wordt primair geïnvesteerd in fundamenteel of industrieel onderzoek³ (Protocol beoordeling wetenschappelijke kwaliteit kennisprojecten ICES/KIS-3, artikel 13). Daarmee hanteert het kabinet een lineair innovatiemodel. Dit model maakt onderscheid tussen fundamenteel onderzoek dat wordt verricht door wetenschappers, en toegepast onderzoek waarin de ontwikkelde kennis door bedrijven wordt toegepast (zie figuur 3).

³ Het kabinet kan ook niet anders, want het geven van subsidie aan onderzoek dat te dicht bij product-ontwikkeling staat is in Europa ongeoorloofde staatssteun (Communautaire kaderregeling inzake staatssteun voor onderzoek en ontwikkeling, PbEG 1996, C45).



Figuur 3: Het lineaire innovatiemodel (naar Vasbinder en Groen, 2002)

Vasbinder en Groen (2002) hebben echter op heldere wijze laten zien dat dit lineaire model een groot aantal knelpunten kent:

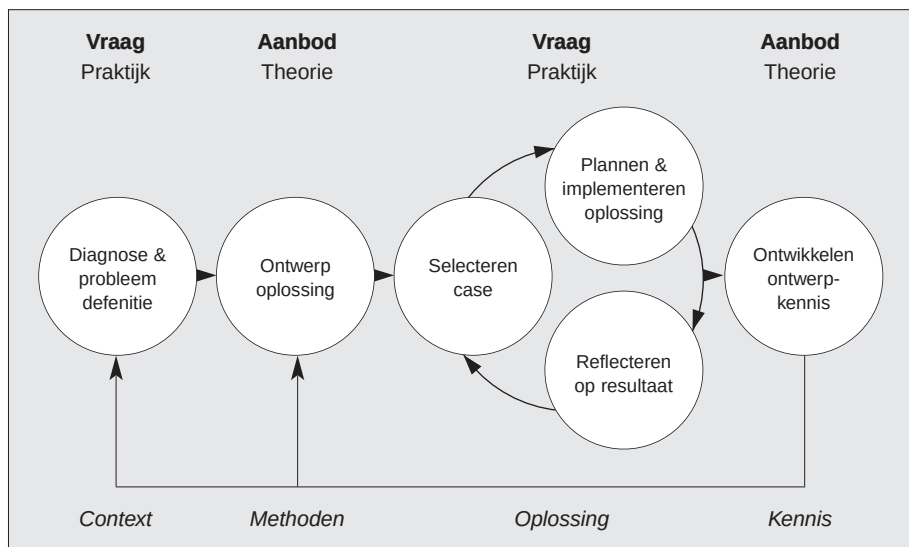
- De cyclustijden van iedere stap zijn verschillend. Wetenschappers hebben nu eenmaal een andere tijdhorizon dan bedrijven die nieuwe producten op de markt willen brengen.
- Elke stap kent andere groepen spelers met verschillende afrekenmechanismen. Wetenschappers worden beoordeeld op hun publicaties, bedrijven op hun omzet en winst.
- Deze twee groepen spreken ook nog eens een verschillende taal. De taal van wetenschap is fundamenteel anders dan de taal van het zakendoen.
- Het model is onvoldoende vraag-gestuurd. De nieuwe kennis komt primair voort uit de nieuwsgierigheid van de wetenschapper. Praktische relevantie wordt in het huidige wetenschappelijke systeem van 'publish or perish' steeds minder van belang.
- Wetenschappelijke kennis wordt op een voetstuk geplaatst en daarmee worden andere vormen van kennis gediskwalificeerd. Op alle wetenschappelijke terreinen is het empirisch-analytische model dominant waarbij er slechts ruimte is voor één waarheidsdefinitie. Wetenschappers worden beoordeeld op hun grondigheid, hun 'rigor' en niet op hun relevantie, hun 'relevance' (Schön, 1983). In de sociale wetenschappen, waaronder de economie en de bedrijfskunde, kun je met het empirisch-analytische model onvoldoende uit de voeten wanneer je resultaten wilt behalen die niet alleen grondig maar ook nog relevant zijn.

De ontwerpbenadering is een non-lineair alternatief

Er is echter een alternatief en dat past heel goed bij het HBO: onderzoek doen via de ontwerpbenadering (Van Aken, 1996, 2000). Bij deze manier van onderzoeken springt de onderzoeker heen en weer tussen vraag en aanbod en tussen theorie en praktijk (zie figuur 4). Laat ik dit model ter illustratie toepassen op organisatiekundig onderzoek zoals dat binnen mijn kenniskring plaats vindt.

Bij de ontwerpbenadering staat een vraag of probleem uit de praktijk centraal, bijvoorbeeld "hoe kan kennis binnen een organisatie beter toegankelijk worden gemaakt?". Vervolgens ontwerpt de onderzoeker, op basis van literatuur, ervaring en theorie, een oplossing voor dat probleem, bijvoorbeeld een Community of Practice. In de volgende fase wordt dat ontwerp een aantal malen getest. Daarvoor zoekt de onderzoeker naar een organisatie waar dit probleem speelt, bijvoorbeeld een bank, en ontwerpt voor die bank een maatwerkoplossing. Hierbij houdt de onderzoeker rekening met de specifieke kenmerken van de bank. De onderzoeker implementeert de oplossing en evalueert de resultaten. Dit kan leiden tot zogenaamde 'ontwerpkennis' over wat wel en niet goed werkt aan de ontworpen oplossing en in welke context de oplossing kan worden toegepast. De onderzoeker past het ontwerp aan en gaat op zoek naar een volgende organisatie om het aangepaste model te testen. De onderzoeker herhaalt deze cyclus een aantal malen waardoor er steeds meer zekerheid ontstaat over de toepassingsmogelijkheden en beperkingen van het ontwerp en de voorwaarden voor succesvolle implementatie.

De onderzoeker is bij deze werkwijze zowel ontwerper van nieuwe methoden, adviseur, als onderzoeker. Doordat het onderscheid tussen onderzoeken en toepassen wordt losgelaten vervalt ook het onderscheid tussen onderzoeken en adviseren. De onderzoeker onderzoekt door te adviseren en is daarmee een 'reflectieve adviseur' geworden. De adviseur reflecteert op de praktijk en dat levert nieuwe kennis op.



Figuur 4: De ontwerpbenadering van onderzoek

...waarmee lectoraten kunnen bijdragen aan vergroting van het intellectueel kapitaal.

Wanneer lectoraten binnen het HBO deze manier van onderzoeken hanteren dragen ze op een aantal manieren bij aan het vergroten van het intellectueel kapitaal van onze HBO instellingen. In de eerste plaats levert deze werkwijze uitgewerkte, gedocumenteerde en geteste methoden op om problemen op te lossen. Daarmee wordt ons expliciete kennis-kapitaal vergroot. In de tweede plaats wordt een aantal concrete organisaties geholpen met hun probleem. Deze overdracht van kennis-kapitaal vergroot ons klant- en reputatiekapitaal. Ten derde levert het niet alleen geteste oplossingen op maar ook nieuwe kennis over wat in de praktijk wel en niet werkt. Dit draagt bij aan ons expliciete kennis-kapitaal. Deze kennis kan worden gepubliceerd in zowel populaire als wetenschappelijke vakbladen waardoor ons reputatiekapitaal wordt vergroot. De docenten en studenten die participeren in het onderzoek van het lectoraat leren onderzoeken en adviseren tegelijk en vergroten zo het menselijk kapitaal van onze HBO instellingen.

Deze wijze van werken is niet alleen goed voor het HBO en haar klanten, maar voorziet ook in een economische behoefte. Er dreigt namelijk in Nederland een 'relevantiegat' te ontstaan. Universitaire wetenschappers worden steeds meer beoordeeld op hun 'weten-

schappelijke output'. Deze output wordt vooral afgemeten aan het aantal artikelen in toonaangevende tijdschriften. Veel tijdschriften dwingen onderzoekers zich primair bezig te houden met 'rigor' en steeds minder met 'relevance'. Tegelijkertijd is er vanuit de praktijk steeds meer behoefte aan praktisch toepasbare kennis en hierdoor ontstaat een gat. Het HBO is van huis uit gericht op de praktijk. Met de komst van de lectoren in het HBO ontstaat nieuw onderzoekspotentieel. De ontwerpbenadering van onderzoek past precies bij het praktische karakter van het HBO en voegt daar het reflectieve van academisch onderzoek aan toe. Door op deze manier praktisch relevant onderzoek te doen van wetenschappelijke kwaliteit kan het HBO dit gat helpen opvullen. Niet door zich te richten op 'toegepast' onderzoek (laten we die term niet langer hanteren, want die verwijst direct naar het lineaire innovatiemodel), maar door op een geheel eigen wijze praktijkgericht onderzoek te doen en zo non-lineair te innoveren⁴.

⁴ Dit is de lijn met de theorie van Gibbons et al. (1994) die stellen dat oplossingsgericht onderzoek (wat zij Mode 2 onderzoek noemen) meer is dan 'applied research'. Het is meer dan het toepassen van bestaande kennis maar creëert nieuwe kennis door multidisciplinaire samenwerking, reflectie en sociale verantwoordelijkheid. Zij voorspellen dat dit soort onderzoek het traditionele onderzoek gaat verdringen. De ontwerpbenadering is tevens een aanvulling op het door de HBO-raad geformuleerde nieuwe kennisparadigma waarin kennisoverdracht wordt vervangen door kenniscirculatie (HBO-raad, 2004). De ontwerpbenadering geeft hieraan een onderzoeksmethodologische invulling (zie Andriessen, 2004).

Toegankelijk maken van intellectueel kapitaal

Twee manieren om kennis toegankelijk te maken

De tweede uitdaging voor HBO instellingen is om hun grote hoeveelheden intellectueel kapitaal intern toegankelijk te maken. Dit is een probleem bij kennis en vaardigheden van de medewerkers, bij het expliciete kenniskapitaal en het netwerkkapitaal van de instelling. Wanneer een organisatie groeit wordt het voor medewerkers steeds moeilijker te weten wie-wat-weet, wie welke vaardigheden heeft, waar welke kennis is opgeslagen en wie-wie-kent. We komen hiermee op het terrein van kennismanagement.

Dit vakgebied heeft een groot deel van de hype-cyclus doorlopen en komt nu in de fase dat bekend is wat organisaties er wel en niet van kunnen verwachten en er zicht komt op praktische oplossingen. Die oplossingen zijn terug te voeren op twee benaderingen die allebei al meer dan 2000 jaar oud zijn. De eerste benadering is om kennis uit de hoofden van mensen te halen en vast te leggen zodat anderen er bij kunnen. Deze benadering kan worden getypeerd met behulp van de metafoor van de 'bibliotheek'. In een bibliotheek wordt kennis opgeslagen in boeken en andere informatiedragers die toegankelijk zijn voor anderen. De eerste bibliotheek bestond uit een collectie kleitabletten in het oude Egypte, 3000 jaar voor Christus. Deze manier om kennis toegankelijk te maken wordt ook wel aangeduid als de codificatie strategie (Hansen et al., 1999).

De tweede benadering is om mensen met elkaar in contact te brengen, fysiek of virtueel, en hen kennis te laten uitwisselen. Deze benadering kan worden getypeerd met behulp van de metafoor van het 'forum'. In een forum komen mensen bij elkaar om ideeën uit te wisselen en van elkaar te leren. Het forum als georganiseerde vorm van communicatie bestond al in Athene in 660 voor Christus. Deze manier om kennis toegankelijk te maken wordt ook wel aangeduid als de personificatie strategie (Hansen et al., 1999).

...hebben beide zo hun voor en nadelen

De 'bibliotheek' en 'forum' komen in vele gedaanten voor.⁵ Laat ik drie vormen van de bibliotheekbenadering noemen en daarna drie voorbeelden van de forumbenadering.

- Een populaire manier om kennis vast te leggen is het beschrijven van een 'best practice', want goed voorbeeld doet volgen. Het idee is dat een oplossing voor een probleem in situatie X ook zou kunnen werken in situatie Y. Varianten hierop zijn de 'good practice', die voortkomt uit de overweging dat je nooit weet of een oplossing de beste oplossing is, en de 'bad practice', die is ontstaan vanuit het idee dat je het meeste leert van fouten. Het gebruik van deze instrumenten kent een aantal beperkingen. Zo zijn veel oplossingen context afhankelijk; een oplossing die in de ene omgeving goed werkt kan in een andere omgeving een fiasco worden. Een 'best practice' dient dan ook uitvoerig in te gaan op de contextvariabelen. Verder is het vaak moeilijk voor een direct betrokkenen om de essentie van de oplossing op te sporen en op te schrijven. Belangrijke variabelen worden over het hoofd gezien omdat de auteur ze als te vanzelfsprekend ervaart. Tot slot is het vaak moeilijk om mensen te bewegen hun 'bad practice' op te biechten. Hoewel je van je fouten het meeste leert geven mensen fouten nu eenmaal niet makkelijk toe.
- Een andere manier om kennis vast te leggen is het gebruik van een kennisbank. In een kennisbank worden documenten opgeslagen die kennis en informatie bevatten. Via zoekstructuren en zoekmachines zijn deze terug te vinden. Een kennisbank kan onderdeel zijn van een intranet binnen een organisatie of benaderbaar zijn via het internet.
- In een kennisgebaseerd systeem zijn niet documenten met kennis opgeslagen maar is de kennis zelf gemodelleerd. Kennis is door middel van interviews onttrokken aan experts en vastgelegd als regels in een computersysteem. Die regels kunnen bijvoorbeeld de vorm hebben van 'als...dan...' regels. Vervolgens kan iemand door het stellen en beantwoorden van vragen deze kennis aan het systeem onttrekken. Niet alle kennis is geschikt om gemodelleerd te worden, De beste resultaten worden bereikt met kennis die niet te complex is zodat hij in 'als...dan...' regels kan worden vervat en kennis waarvan de geldigheid niet teveel afhankelijk is van de context.

⁵ Voor een handig overzicht van methoden zie www.kessels-smit.nl

Het gebruik van een 'bibliotheek' om kennis toegankelijk te maken kent een aantal voordelen en nadelen:

Voordelen 'Bibliotheek'	Nadelen 'Bibliotheek'
• De kennis kan onafhankelijk van tijd en plaats beschikbaar worden gemaakt. Kenniswerkers kunnen de kennis raadplegen op het moment dat ze hem nodig hebben. • De kennis kan eerst op kwaliteit worden gecontroleerd voordat hij toegankelijk wordt gemaakt voor anderen. • De methode maakt standaardisatie van kennis mogelijk waardoor problemen in de gehele organisatie op dezelfde manier worden opgelost. • Wanneer de investering in het vastleggen van kennis is gedaan kan deze methode zeer efficiënt zijn.	• De methode is 'aanbod gestuurd'. Het aanbod aan beschikbare kennis bepaalt wat wordt opgeslagen. Je weet niet of de kennis die wordt opgeslagen ook de kennis is die de eerstvolgende gebruiker nodig heeft. • De methode is vrij kostbaar. Er moet tijd vrij gemaakt worden om de kennis te beschrijven en te ontsluiten. • De kennis blijft niet vanzelf up-to-date. Een organisatie moet blijven investeren om de kennis bij te houden. • Het is vaak lastig medewerkers te motiveren hun kennis te expliciteren.

Het vakgebied kennismanagement heeft in haar beginjaren veel nadruk gelegd op het vastleggen van kennis. In de praktijk bleek dit kostbaar en vaak niet effectief. Dit heeft het vakgebied een slechte naam bezorgd. De laatste jaren is daarom het uitwisselen van kennis veel meer in de belangstelling komen te staan (Weggeman, 2000). Daarbij zijn een paar oude vormen van communicatie herontdekt.

- Een veel gebruikt middel om kennis uit te wisselen is de After Action Review. Deze methodiek is ontwikkeld in het Amerikaanse leger in de jaren '70 van de vorige eeuw. Het stelt de deelnemers in staat gezamenlijk te leren van een gebeurtenis of activiteit. Achtereenvolgens wordt aan de deelnemers gevraagd: wat was de gewenste uitkomst van de activiteit? Wat was de werkelijke uitkomst? Waarom is er een verschil? Wat kunnen we daarvan leren?
- Het vertellen van verhalen is herontdekt als een krachtig middel om kennis uit te wisselen. Denning (2002) heeft het over 'duikplank verhalen' die door een analogie te trekken een onderliggende boodschap duidelijk maken. Het aantrekkelijke van verhalen vertellen is dat het heel natuurlijk en vaak gemakkelijk is om te doen. Verhalen worden makkelijk onthouden en doorverteld. Organisaties als de Wereldbank en IBM gebruiken 'storytelling' als middel om kennis uit te wisselen (zie Box 8).
- In het verlengde van het vertellen van verhalen ligt het voeren van een dialoog. Een dialoog is een gedisciplineerde vorm van conversatie tussen mensen.

In een dialoog gaat het er niet om anderen te overtuigen van het eigen gelijk maar om van elkaar te leren. Daarvoor is het noodzakelijk niet teveel aan het eigen standpunt vast te houden, bereid te zijn naar anderen te luisteren en vooral vragen ter verduidelijking te stellen. Conversaties zijn vaak discussies en geen dialoog. U kunt een discussie herkennen aan het gebruik van twee woordjes: ‘Ja, maar...’. Een discussie is geschikt wanneer er een besluit moet worden genomen. Wanneer het er om gaat kennis uit te wisselen en van elkaar te leren dan is een dialoog veel geschikter. Het voeren van een goede dialoog vereist echter training en oefening. Een speciale toepassing van de dialoog is het ‘Knowledge café’ waarin een groep mensen probeert door middel van een dialoog vragen te verkennen die er voor hen echt toe doen⁶.

Box 8: Het maakt toch niets uit

A man saw an old woman stooped over on a beach covered with starfish. He asked her what she was doing, to which she replied, "I am throwing the starfish back into the sea - if I don't, they will dry up and die." Laughing, the man said, "But Old Woman, there are so many starfish on the beach, you can't possibly make a difference." She picked up a starfish and threw it back into the sea. Then looking at the man, she said, "I just did to that one."

Bron: www.gurteen.com

Het gebruik van een ‘forum’ om kennis toegankelijk te maken kent een aantal voor- en nadelen:

Voordelen ‘Forum’	Nadelen ‘Forum’
• De kennisuitwisseling is ‘vraag gestuurd’. Degene die op zoek is naar kennis bepaalt het onderwerp van de kennisuitwisseling. Tijdens de uitwisseling kan de vraag worden gespecificeerd. • Er kan nieuwe kennis ontstaan door het combineren van bestaande kennis van verschillende personen. • De kennisoverdracht kan worden toegespitst op de leerstijl van de deelnemers. • Voor veel mensen is dit een leukere en meer motiverende methode dan de ‘bibliotheek’ methode.	• Het is vaak moeilijk om de juiste personen te vinden die over de gezochte kennis beschikken. • Methoden die afhankelijk zijn van tijd en plaats zijn moeilijker te organiseren en kunnen tijdrovend zijn. Medewerkers zijn niet altijd bereid die tijd te investeren. Discussieplatforms op het net kunnen dit nadeel voor een deel ondervangen. Maar ook hierbij is tijd en discipline nodig van deelnemers om regelmatig aan de discussie deel te nemen en vragen te beantwoorden. • Culturele en hiërarchische barrières of het ontbreken van de juiste vaardigheden kunnen het functioneren van een forum belemmeren. • De kennis die wordt uitgewisseld is veelal niet gevalideerd.

⁶ Zie www.theworldcafe.com

...daarom moeten ze worden gecombineerd

De uitdaging voor grote HBO instellingen is om de optimale combinatie te vinden van 'bibliotheken' en 'fora' zodat de voordelen van de ene methode de nadelen van de andere compenseren. Een forum van medewerkers die geïnteresseerd zijn in een bepaald onderwerp kan de organisatie helpen om de kennis over dat onderwerp expliciet te maken en te ontsluiten via een bibliotheek. Een bibliotheek met kennis en informatie over een bepaald onderwerp kan medewerkers in een forum helpen om efficiënter hun werk te doen. Voorwaarde hierbij is dat beide benaderingen ook in de ICT ondersteuning worden gecombineerd. Ik kom nog al eens bedrijven tegen die op hun intranet met geavanceerde contentmanagement software documenten ontsluiten over bepaalde onderwerpen en op een heel andere plek op hun intranet experimenteren met discussie-software om een conversatie over diezelfde onderwerpen op gang te brengen. Beter is het de content aan te vullen met discussie en vice versa.

Op dit moment staan 'Communities of Practice' binnen het vakgebied kennismanagement erg in de belangstelling. Een Community of Practice is een groep mensen die een belangstelling voor een bepaald onderwerp of thema deelt en bij elkaar komt (fysiek of virtueel) om naar aanleiding van vragen en problemen kennis uit te wisselen, vast te leggen en te ontwikkelen (Hezemans en Ritzen, 2004). Uit de omschrijving blijkt al dat een Community of Practice vooral een forumbenadering is, waarbij het forum een rol kan hebben in het vastleggen van kennis. Het concept grijpt terug op oude principes die al werden toegepast bij Middeleeuwse gilden en Romeinse corporaties (Wenger et al., 2002).

De essentie van een Community of Practice is dat het een zelforganiserend sociaal verband is. Je kan niet iemand verplichten deel uit te maken van een gemeenschap om kennis uit te wisselen. De zeggenschap in een Community of Practice ligt bij de community; bij de deelnemers zelf. Hierdoor ontstaat er echter een dilemma. Communities of Practice komen door vrijwilligheid tot stand maar de organisatie heeft er belang bij dat ze ontstaan. Binnen mijn lectoraat doen wij onderzoek naar de mate waarin het management van een organisatie Communities of Practice succesvol kan initiëren zonder dat dit ten kostte gaat van het zelforganiserende principe van een Community.

...met de lectoraten als focuspunt.

Het is onmogelijk om alle kennis binnen een organisatie toegankelijk te maken. Daarin moeten keuzes worden gemaakt. Ook voor onze HBO instellingen geldt dat ze moeten kiezen rond welke kennisdomeinen zij bibliotheken en fora gaat inzetten. Tegelijkertijd vereist het bij elkaar brengen van kennis een herkenbare 'ontmoetingsplek'. Een plek waar mensen logischerwijs zullen zoeken. Dat kan een fysieke of een virtuele plek zijn, dat maakt niet uit. Belangrijker is dat die plek herkenbaar is en een duidelijke naam heeft. We zullen dus een taxonomie van kennisdomeinen moeten ontwikkelen die aansluit bij de terreinen waarin we willen uitblinken (de kerncompetenties) en ieder domein moeten toewijzen aan een eigenaar die aan de slag gaat met bibliotheken en fora. De lectoraten spelen hierin een belangrijke rol. Zij hebben een goed omschreven kennisdomein waarin de betreffende instelling wil uitblinken. Zij kunnen de kennis op dat terrein ontsluiten en de natuurlijke ontmoetingsplek worden voor iedereen die kennis op dat gebied wil uitwisselen.

Benutten van intellectueel kapitaal

HBO moet het intellectueel kapitaal van haar studenten vergroten

Derde uitdaging voor het HBO is het beter benutten van ons intellectueel kapitaal. Traditioneel benutten wij dit door kennisoverdracht aan studenten. De overdracht van kennis alleen bleek echter onvoldoende effectief. De snel veranderende en complexe maatschappij eist een brede beroepsbekwaamheid in de vorm van competenties en niet alleen kennis (INHOLLAND, 2003). De meeste HBO instellingen werken daarom tegenwoordig met competentiegericht onderwijs.

Zetten we de bril op van intellectueel kapitaal, dan is deze ontwikkeling ook als volgt te beschrijven: we hebben ontdekt dat het niet effectief is alleen expliciete kennis aan te bieden om zo de impliciete kennis van onze studenten te vergroten. In plaats daarvan werken we nu aan het vergroten van hun competenties: hun kennis, vaardigheden, attitude.

Maar volgens de bril van het intellectueel kapitaal zijn er naast competenties nog andere bronnen van waarde. Dus willen wij de student echt opleiden tot kennisprofessionals en gereed maken voor de kenniseconomie, dan moeten wij ook aandacht besteden aan het vergroten van de persoonlijke effectiviteit van de student (zijn⁷ proceskapitaal), zijn waarden & normen (cultuurkapitaal), zijn persoonlijk netwerk (netwerkkapitaal), zijn 'personal branding' (reputatiekapitaal) en hem in de gelegenheid stellen alvast waarde toe te voegen aan anderen om zo zijn klantkapitaal op te bouwen. Alleen dan werken we integraal aan het uitbouwen van het persoonlijk intellectueel kapitaal van de student.

...en haar eigen intellectueel kapitaal beschikbaar maken voor bedrijven en instellingen

Naast het geven van onderwijs krijgt het HBO er de laatste jaren een nieuwe taak bij: het benutten van het intellectueel kapitaal van de instelling ten behoeve van bedrijven en instellingen. Het HBO wil een 'scharnier' zijn in de kenniseconomie voor het vergroten

⁷ Voor 'zijn' en 'hem' dient u ook 'haar' te lezen

van de kenniscirculatie (HBO-raad, 2004). Met de kenniseconomie in Nederland is het volgens velen niet best gesteld (Kenniseconomie monitor 2003, Ministerie van EZ, 2003). Het probleem wordt onder andere getypeerd als een probleem van de vraag naar en het aanbod van kennis. Deze zouden niet op elkaar zijn afgestemd of elkaar niet weten te vinden (Ministerie van EZ, 2003). Het HBO zou daar een scharnierfunctie in moeten vervullen (Convenant Lectoren en Kenniskringen in het hoger beroepsonderwijs). Door het probleem te omschrijven als een probleem van vraag en aanbod zouden we de fout kunnen maken die we in het verleden ook hebben gemaakt in het onderwijs, namelijk de oplossing formuleren in termen van kennisoverdracht. Zo van: wij geven bedrijven die een tekort hebben aan kennis een stukje kennis. Of we maken een internetsite en zetten daar al onze kennis op voor bedrijven en instellingen. Zo eenvoudig is het niet. In het onderwijs bleek het alleen overdragen van expliciete kennis onvoldoende en dat is bij bedrijven en instellingen ook het geval.

...door advisering op maat via de lectoraten.

In het onderwijs hebben we daarom competentiegericht onderwijs ingevoerd. Wat gebeurt er als we de principes van het competentiegericht onderwijs toepassen op de kennisuitwisseling met bedrijven en instellingen? Laten we dat eens uitproberen in een concrete situatie. Er is een bedrijf met een probleem en wij willen als HBO instelling ons intellectueel kapitaal benutten om dat probleem te helpen oplossen. Laten we dit bedrijf onze 'klant' noemen. Hanteren we de principes van het competentiegericht onderwijs die we bij INHOLLAND gebruiken (INHOLLAND, 2003), dan ontstaat het volgende beeld.

- We gaan uit van de authentieke bedrijfssituatie. We moeten ons dus verdiepen in de specifieke situatie van de klant en een diagnose op maat maken.
- Hierbij kunnen we gebruik maken van methoden die we ook hanteren bij het maken van competentieprofielen. We kijken dan naar de kernproblemen, de kritische bedrijfssituaties waarin deze zich voordoen, de verschillende niveaus van verbetering die mogelijk zijn en manieren om te toetsen of de situatie echt is verbeterd.
- We gaan uit van zelfsturing van de klant. De klant is uiteindelijk verantwoordelijk dat de oplossing ook wordt geïmplementeerd.
- Flexibiliteit is voor de klant essentieel. Omdat hij zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen oplossing moet hij ook zijn eigen route kunnen plannen.

- Wij krijgen extra rollen als coach, als ondersteuner bij de implementatie van de oplossing en als kritische observator die kijkt of de klant wel goed met de oplossing bezig is.
- De beoordeling door de klant van onze prestaties is gericht op het hele traject van probleemdiagnose, via het ontwerp van de oplossing naar de implementatie.

Dit is een mooie beschrijving van organisatieadvies op maat! Uit dit gedachte-experiment blijkt dat het geven van organisatieadvies in veel opzichten lijkt op competentiegericht onderwijs. Het zou daarom wel eens een hele effectieve manier kunnen zijn om ons intellectueel kapitaal te benutten. Wanneer de lectoraten bij het adviseren gebruik maken van de ontwerpbenadering kunnen ze onderzoeken door te adviseren en slaan ze twee vliegen in een klap: het intellectueel kapitaal van de HBO instelling vergroten en effectief invulling geven aan het HBO als 'kennispoort' (Groene en Steyaert, 2002).

Besluit

Ik heb u laten kijken door de bril van intellectueel kapitaal. We hebben gezien dat dit perspectief laat zien waarom organisaties uniek zijn en hoe zij die uniciteit kunnen verbeteren. We hebben gezien dat het toenemende belang van intellectueel kapitaal leidt tot nieuwe risico's, uitdagingen en kansen. HBO instellingen hebben als uitdaging de grote voorraden intellectueel kapitaal die door de schaalvergroting zijn ontstaan om te zetten in kerncompetenties die waarde creëren. Vervolgens hebben we gekeken naar drie concrete uitdagingen voor het HBO.

Allereerst de uitdaging om nieuw intellectueel kapitaal te genereren op een manier die bij het HBO past en waar bedrijven en instellingen in met name het MKB iets aan hebben. De ontwerpbenadering van onderzoek lijkt hiervoor een geschikte kandidaat. Mijn lectoraat is bezig om dat uit te proberen.

Ten tweede hebben we gezien dat het lastig is intellectueel kapitaal intern toegankelijk te maken. Mijn lectoraat doet onderzoek naar de optimale verhouding tussen de bibliotheekbenadering en de forumbenadering en zal helpen dit ook binnen INHOLLAND te implementeren.

In de derde plaats hebben we gezien dat het HBO haar intellectueel kapitaal kan benutten ten behoeve van bedrijven en instellingen door het geven van maatwerk organisatieadvies. Mijn lectoraat zal zich richten op onderzoek door advisering en het opleiden van reflectieve adviseurs.

Mijn lectoraat zal een voortrekkersrol proberen te spelen bij alledrie de uitdagingen. Op deze manier zullen de leden van mijn kenniskring en ik INHOLLAND helpen haar uniciteit te vergroten en te ondernemen met haar intellectueel kapitaal in de kennis-economie.

Woord van dank

Het is voor mij heel bijzonder om hier te staan. Een half jaar geleden stond ik nog mijn proefschrift te verdedigen tegenover een lange rij ernstig kijkende heren. Vandaag geeft INHOLLAND mij het vertrouwen om als lector op te treden en leiding te geven aan de kenniskring. Ik wil dan ook Susana Menéndez, Joke Snippe en Jos Elbers bijzonder bedanken voor het in mij gestelde vertrouwen. Inmiddels heb ik een fantastische kenniskring om mij heen kunnen verzamelen waarvan ik iedereen persoonlijk wil bedanken voor hun toewijding en steun: Jan-Carel Bast, Marjan Besemer, Marien van den Boom, Margriet Heesters, Linda Johnson, Josephine Lappia, Don Ropes, Henk Schilstra, Christiaan Stam, Lonneke Vocks en vooral Maeike Piebenga die mij zoveel zorgen uit handen neemt. Ook wil ik Deirdre Bezemer bedanken voor haar ondersteuning. Joke Snippe en Hans Ogg wil ik bedanken voor het schrijven van de SKO aanvraag. Zonder hen had ik hier nu niet gestaan. Het hele team van ASAR wil ik bedanken voor hun hulp en steun, en ook al mijn collega's van de dienst Onderwijs, Kwaliteit, Research & Development. Ik wil de directeurs van de Schools van INHOLLAND bedanken voor hun enthousiasme en voor het beschikbaar stellen van hun medewerkers. Speciaal wil ik ook Harry Starren van de Baak bedanken voor zijn bijdrage, in de vorm van een van zijn beste medewerkers en zijn hulp bij het Knowledge Café. Tot slot wil ik mijn vrouw Marian en mijn dochters Carlijn en Mirthe bedanken. Mijn dochters vroegen zich alweer af wat papa, nadat hij 4 jaar op zolder aan zijn proefschrift schreef, nu weer aan het schrijven was. Jullie laten mij iedere keer weer zien wat in het leven echt belangrijk is en zijn een voortdurende bron van inspiratie en plezier.

Literatuurverwijzingen

Andriessen, D. (2000), "Weightless wealth; four modifications to standard IC theory". Paper gepresenteerd op het 4^{de} World Congress on the Management of Intellectual Capital, McMaster University, Hamilton, Ontario.

Andriessen, D. (2004) *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Arthur, W.B. (1996), "Increasing returns and the new world of business". *Harvard Business Review*, July-August: 100-9.

Bontis, N. (2002) "Managing organizational knowledge by diagnosing Intellectual Capital: framing and advancing the state of the field." In: Bontis, N., ed. *World Congress on intellectual capital readings*. Boston: Butterworth Heinemann: 621–642.

Davenport, T.H. en Beck, J.C. (2002) *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Boston: Harvard Business School Press.

Denning, S. (2001), *The Springboard; How storytelling ignites action in knowledge-era organizations*. Boston: Butterworth Heinemann.

Drucker, P. (1993) *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.

Eustace, C. (Ed.) (2003), *The PRISM report 2003; research findings and policy recommendations*. European Commission Information Society Technologies Programme. Beschikbaar op: www.euintangibles.net

Gibbons, M. et al., (1994) *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.

Groene, A. de en Steyaert, J. (2002), Kleine mythologie van onderzoek in het HBO, *TH&MA* no. 3.

Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hansen, M.T., Nohria, N. En Tierney, T. (1999), 'What is your strategy for managing knowledge?', *Harvard Business Review*, maart-april.

HBO-raad (2004), *Innovatieagenda hogescholen: Maximale participatie en kennis-circulatie*. Beschikbaar op: www.hbo.nl

Hezemans, M. en Ritzen, M., Communities of Practice: Wat doen we ermee?, *TH&MA no. 2*.

INHOLLAND (2003), *Backbone Inbeeld; Good practices over proces en resultaat van onderwijsvernieuwing*. Den Haag: Centre of Excellence Competentiegericht Onderwijs Hogeschool INHOLLAND.

Kenniseconomie monitor (2003). Beschikbaar op: <http://www.kennisland.nl>

Lev, B. (2001), *Intangibles; Management, Measurement and Reporting*. Washington D.C: The Brookings Institution.

M'Pherson, P. K., and Pike, S. (2001) "Accounting, empirical measurement and Intellectual Capital." *Journal of Intellectual Capital*, 2(3): 246–260.

Ministerie van Economische Zaken (2003), *Innovatiebrief deel I, II en III*. Beschikbaar op: http://www.minez.nl/default_bel.asp?pagina=innovatiebrief

OECD (2003), *National Accounts of the OECD Countries*. Parijs: OECD.

Pike, S. and Roos, G. (2000), "Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA)". *Works Institute Journal* (Japan), Vol. 42, Oct./Nov. Beschikbaar op: http://www.intcap.com/ICS_Article_2000_IC_Measurement_HVA.pdf

Schön, D.A. (1983), *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books, Inc.

Shapiro, C. en Varian, H.R. (1998) *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Sveiby, K. E. (1997) *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Tapscott, D. (Ed.) (1999) *Creating Value in the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Tissen, R., Andriessen, D. and Lekanne Deprez, F. (2000), *The Knowledge Dividend*. London: Financial Times Prentice Hall.

Van Aken, J. E. (1996) "Methodologische vraagstukken bij het ontwerpen van bedrijfskundige systemen." *Bedrijfskunde*, jaargang 68/2:14–22.

Van Aken, J. E. (2000, September 26) *Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for tested and grounded technological rules*. Beschikbaar op: www.tm.tue.nl/ecis

Van der Kwast, P., We zijn slimmer dan we denken...maar hoe lang nog? *Intermediair*, 22-01-2004, pp. 14-17.

Vasbinder, J.W. en Groen, T. (2002), *Tussen Kennis en profijt; Hoe onze samenleving veel meer kan halen uit kennis*, Warnsveld: Prisma & Partners (www.prisma.nl).

Viedma, J. M. (2001b) "ICBS intellectual capital benchmarking system." *Journal of Intellectual Capital*, 2(2): 148–164.

Weggeman, M. (1992). *Leidinggeven aan professionals*, Deventer: Kluwer bedrijfs-wetenschappen.

Weggeman, M. (2000), *Kennismanagement: de praktijk*, Schiedam: Scriptum.

Wenger, E., McDermott, R. en Snyder, W. (2002), *Cultivating communities of practice; a guide to managing knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.

Winslow, C.D. en Bramer, W.L. (1994) *Futurework: Putting Knowledge to Work in the Knowledge Economy*. New York: The Free Press.



Kunstwerk ontworpen door Liza van der Aar