

'DELEN VRA OM EEN CO TIEVE AMBI

tekst michiel ytsma



Volgens Mathieu Weggeman, hoogleraar Organisatiekunde (in het bijzonder Innovatie Management) aan de Technische Universiteit Eindhoven, moeten we ons niet te veel bemoeien met de manier waarop kenniswerkers hun werk doen. Bovendien verwachten organisaties vaak te veel van allerlei ICT-oplossingen wanneer kennisdeling het onderwerp van gesprek is. *Infra* vroeg hem hoe het dan wél moet. 'Ik pleit ervoor om de meest kennisintensieve infra-organisaties het verst van de overheid te plaatsen. Alleen dan kunnen ze *state-of-the-art* blijven.'

AGT LLEC- TIE'



Wat is volgens u de grootste kennismanagementvalkuil voor leidinggevenden?

Na een stilte is Weggemans antwoord niet optimistisch: 'Er zijn veel dingen waardoor het misgaat.' Wat is dan het meest opvallend? 'Dat het hoger management zich niet meer realiseert wat vakmanschap inhoudt. Het is bijzonder moeizaam om dat op hoog niveau te verwerven en te delen. Er wordt heel makkelijk gedacht over het vervangen van kennis die schaars is. Dan gaat er een vakman met pensioen en op dat moment beginnen managers pas na te denken over de vervanging. Voor het overdragen van deze vakkennis, zoals violisten dat in meester/gezelschap-masterclasses doen, is het dan te laat.'

Daar hebben we toch prachtige systemen voor?

'Dat is een tweede heel grote fout', verzucht Weggeman. 'Mensen verwarren kennis met informatie. Je kunt professionals vragen om hun hoofd leeg te schudden in databases. In het beste geval heb je dan data. Maar die moet vervolgens door iemand anders worden geïnterpreteerd en dan ontstaat informatie, de betekenis die we toekennen aan data. Maar kennis is relevante informatie plus ervaring plus vaardigheden en dan ook nog eens plus attitude. Van alles wat is opgeslagen in projectverslagen, tekeningen en Lotus Notes-applicaties hoop je dat mensen de informatie maken die de persoon die het erin stopte voor ogen had. Het mooiste voorbeeld hiervan is de officier van justitie en de advocaat die beschikken over dezelfde data en dit totaal verschillend interpreteren.'

Hebben uitvoeringsorganisaties van overheidsbeleid specifieke karakteristieken op het gebied van kennisdeling om rekening mee te houden?

'In zijn algemeenheid geldt dat hoe meer overheid een organisatie is, hoe minder kennisvernieuwing geïmplementeerd wordt en zich verspreidt over de hele keten. Er zitten wel mensen die heel goed bijhouden welke nieuwe kennis er is en wat die voor de infrastructuur kan betekenen, maar het besluitvormingsproces daarna duurt zo verschrikkelijk lang met daarin zo veel stochastische momenten dat de implementatie achter de feiten aanloopt. Dat pleit er dus voor om de meest kennisintensieve infra-organisaties het verst van de overheid te plaatsen. Alleen dan kunnen ze state-of-the-art blijven. Er moeten met dat soort organisaties alleen nog outputparameters afgesproken worden en de politiek moet zich helemaal niet bemoeien met de manier waarop deze bereikt worden. En ik bedoel het heel extreem: als ProRail een paar honderd studenten met branders wil inzetten voor het ontdoeien van de mechanische wissels, prima, als het resultaat eraan is.'

Weggeman gaat door over de onzin van controlemechanismen in het algemeen: 'Tijdschrijven is een mooi voorbeeld van onhandig ingrijpen in het proces. Dat deugt niet. Daar heb je niks aan in technologie-intensieve organisaties. Het kost tijd en frustrereert de kennisdeling. Want waarom zouden professionals kennisdelen als ze al nauwelijks aan hun gewone werk toekomen en het in de-

tail moeten verantwoorden? Wat over vijf jaar van belang is, dat is wel het laatste waar ze zich dan mee bezig houden. Ik was bij een discussie van de orde van medisch specialisten over het invoeren van een bepaald protocol. Een van die specialisten stond op en zei: "Ik heb in mijn leven tot nu toe een paar honderd blinde darmen uitgenomen. Er was er geen een hetzelfde! Weg met die protocollen". Het gaat volgens mij om de vraag: werken we *volgens* een protocol of *met* een protocol? Zolang de te bereiken output, het te bereiken resultaat maar duidelijk is, kan er maximale vrijheid zijn.'

Heeft u nog meer adviezen?

'Het ontbreken van vakdeskundige managers is een probleem bij de overheid. Iemand zoals Jorritsma, die vier jaar minister van Verkeer en Waterstaat is, wordt dan ineens minister van Economische Zaken. Van de ingenieurs naar de doctorandi, alsof het allemaal geen verschil maakt. Dat kan gewoon maar in overheidsland. Bij veel vakdeskundige technologische groepen wordt het vervullen van de managementrol juist gezien als corvee. Na het vervullen daarvan mag hij of zij als beloning even op sabbatical, bijstuderen en daarna gelukkig weer terug naar de vloer om te doen wat leuk is. Op hogere niveaus doet de generalistische manager minder kwaad. Uit onderzoek blijkt wel dat bij de meest innoverende organisaties een vak-

OVER MATHIEU WEGGEMAN

Mathieu Weggeman is hoogleraar Organisatiekunde, in het bijzonder Innovatie Management aan de Faculteit Industrial Engineering & Innovation Sciences van de Technische Universiteit Eindhoven. Daarnaast is hij strategic associate van Squarewise in Amsterdam en voert hij een eigen praktijk als bestuursadviseur. Mathieu Weggeman heeft als focus voor zijn onderzoek gekozen voor het begrijpen en verklaren van innovatieprocessen in technologische, kennisintensieve en culturele organisaties. Zijn bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar het leidinggeven aan professionals, strategieformulering, het realiseren van collectieve ambitie in teams en organisaties en de werkwijzen van de netwerkgeneratie (zoals crowd sourcing).

inhoudelijke persoon aan de top staat. Ze maken niet meer winst, maar creëren excellentere producten, innoveren succesvoller en bestaan langer. Volgens een onderzoek van Roland Berger is het succes van de Duitse auto-industrie mede te verklaren door het feit dat de CEO of CTO in vijf van de zes gevallen een werktuigbouwkundig ingenieur of mechatronicus is. Als je zo iemand vraagt of hij het verschil tussen een diesel- en benzinemotor kan uitleggen, dan pakt 'ie een papertje en begint hij te tekenen.'

U schrijft in een van uw boeken dat een gebrek aan collectieve ambitie

een belangrijke reden is om kennis niet te delen...

'Daar waar de medewerkers geen collectieve ambitie voelen, is er niet in geïnvesteerd of deugt het proces niet waarmee men zo'n collectieve ambitie heeft willen maken. Soms wordt aan een reclamebureau gevraagd om een collectieve ambitie te ontwerpen. Dan gaat het natuurlijk nergens over, omdat het collectief bij zo'n aanpak in geen velden of wegen te vinden is. Een goede manier is het organiseren van een *large scale group intervention*, waarbij veel mensen in een amfitheater bijeen zijn en met elkaar die collectieve ambitie definiëren. Ik heb wel eens een directeur horen zeggen dat hij op zondagmiddag de collectieve ambitie had opgeschreven. Dat vind ik toch wel knap.'

Dan zie ik inspraakavonden voor me waarbij het voor niemand duidelijk is hoe die input uiteindelijk terugkomt in het uiteindelijke stuk. Iedereen mag wat zeggen en uiteindelijk schrijft die directeur het toch op zondagmiddag op?

'Jij hebt het over de kwaliteit van het proces. Er wordt heel veel geprutst op de heide, mee eens, maar je kunt het ook goed doen. Ik heb sessies meegemaakt waarbij het meer is dan het door jouw genoemde verplichte rondje inspraak. Zo herinner ik mij processen waarbij het ook balloterend was. Dan zeiden deelnemers: als dit de col-

lectieve ambitie van deze organisatie is, dan heb ik hier mijn langste tijd wel gehad. En de anderen ondertekenen dat statement diezelfde avond met champagne erbij. "Hier wil ik bij horen en durf ik mijn handtekening onder zetten!"'

Dus voor kennisdeling is het beter om de minder enthousiaste werknemers eruit te gooien?

'Als die groep groter is dan 20 procent, dan krijgt een organisatie het lastig. Er zijn altijd herintredende moeders die graag nog een baantje willen. Die verrichten heel nuttig werk, maar ze zijn vooral bij het bedrijf omdat het in de buurt staat van waar ze wonen en waar de school van de kinderen staat. Dat zijn legitieme argumenten en daar is niks mis mee. Alleen als er te veel werknemers zijn die er zo bijzitten... dan swingt het niet.'

Ik las ergens dat u graag verwarring sticht. Helpt dat bij kennismanagement?

'Alleen daar waar we willen innoveren en zeker niet op plekken waar mensen bezig zijn met routinematige productie. Een scheikundige neerzetten in een groep wetenschappigen sticht verwarring en dat is nuttig. Dan krijg je *neue Kombinationen*. Die verwarring moet echter niet gesticht worden door een tuinman. Iemand die verwarring sticht moet wel contextkennis hebben van waar hij de verwarring sticht.' ←