

Kennisontwikkeling bij Management Development als bron voor organisatiesucces

Coert Visser en Wieby Altink

Verschenen in Management Development (1996), Grumbkow & Jansen. Kluwer Bedrijfswetenschappen/NVP

1. Inleiding: problemen met traditionele MD-benaderingen

Het doel van Management Development (MD)-activiteiten is kennis en vaardigheden en managementpotentieel te ontwikkelen van zittende, respectievelijk aankomende managers. Hiertoe worden met name in de wat grotere organisaties door de betreffende doelgroepen gestructureerde opleidingsprogramma's doorlopen. Deze zijn veelal gericht op de overdracht van kennis over management methoden en -technieken.

Op deze 'traditionele' benaderingen van MD wordt echter nogal wat kritiek geuit (o.a. Van Dam & Marcus, 1995). MD-programma's worden onder andere gezien als te formalistisch en rigide gegeven de huidige onzekerheid over de toekomst in afzet- en arbeidsmarkt. Bovendien zouden op deze wijze alleen grote organisaties gelegenheid hebben om te investeren in een onderwerp als MD. Daarnaast zouden MD-programma's vaak teveel top down gestuurd zijn en te weinig aansluiten bij de individuele ontwikkelbehoefte van de manager. Dit met als gevaar dat management vaardigheden en stijlen 'gekloond' zouden worden.

Met het oog op de kennis- en kunde-ontwikkeling bij traditionele MD-programma's vinden wij twee kritiekpunten met name wezenlijk (Schoemaker, 1994). In de eerste plaats staan MD activiteiten meestal te ver af van dagelijkse managementproblemen. Ten tweede is er het probleem dat men in het werk, meestal door een te hoge werkdruk, onvoldoende gelegenheid krijgt om de kennis en vaardigheden die juist wel relevant zijn toe te passen en daarmee te laten 'inslijten'. De gehanteerde opleidingen leveren doorgaans aldus in te geringe mate operationeel toepasbare kennis op. Zo geven startende managers dikwijls uiting aan het gevoel niet goed voorbereid te zijn op hun taak. Ze zijn bijvoorbeeld wel voorbereid op 'technische' aspecten als het opstellen van een budget, maar niet op 'zachtere' aspecten als het omgaan met hun nieuwe identiteit als manager.

Hill (1992) onderzocht de problemen die de beginnende manager tegenkomt. Zij legt daarbij het accent op de noodzakelijke *transformation of identity*. Bij intrede in een managementloopbaan is volgens haar sprake van vier transformatieprocessen: "learning what it means to be a manager, developing interpersonal judgment, gaining self-knowledge and coping with stress and emotion." (pag. 6). De meeste leidinggevendenden blijken zich op deze transformaties echter onvoldoende voor te kunnen bereiden. MD dient als zodanig naar onze mening niet uitsluitend te worden gezien als een methode om kennis en vaardigheden van managers te ontwikkelen. Even belangrijk, wellicht belangrijker, is de ontwikkeling van andere, 'zachtere' en subjectievere aspecten, zoals attitudes. Onderzoek (o.a. Bennis, 1989; Kaplan, 1989, 1990) geeft bijvoorbeeld aan dat

zelfbewustzijn een van de belangrijkste vereisten is voor het effectief functioneren als manager. Voor discussie vatbaar is de vraag waar kennis ophoudt en vaardigheden en attitudes beginnen. Wij hanteren in deze bijdrage de termen 'kennis en kunde' in een brede zin. De eerder genoemde zachtere aspecten vallen ook hieronder.

De essentie van het bovenstaande is dat de kennis en kunde die bij traditionele MD-benaderingen wordt aangeleerd, door verschillende oorzaken niet toereikend of toepasbaar kan zijn. Dat kennis in onvoldoende mate kan worden toegepast is onzes inziens een fundamenteel bezwaar, aangezien kennis in een onderneming pas waarde krijgt wanneer het toegepast wordt.

De gedachte die wij in deze bijdrage uitwerken is dat er een aanvullend perspectief bestaat op de ontwikkeling van managementkennis en -kunde. Wij gaan achtereenvolgens in op de volgende onderwerpen. Ten eerste presenteren wij de stelling dat kennis en kunde voor managers belangrijker is dan ooit. Ten tweede gaan wij in op de manieren waarop kennis zich ontwikkelen kan. Daarna besteden wij specifieke aandacht aan het in onze ogen belangrijkste gebied waarop de manager van vandaag kundige moet zijn: Human Resources Management (HRM). Tenslotte beschrijven wij aan de hand van enkele praktijkvoorbeelden verschillende manieren waarop managers kunnen leren. Onze gedachten inzake een aanvullend perspectief op MD werken wij in deze bijdrage uit aan de hand van een model voor kennisontwikkeling van Nonaka en Takeuchi (1995). Dat dit model ook in de praktijk toepasbaar is wordt geïllustreerd door de voorbeelden uit onze eigen adviespraktijk. Op basis van deze ervaringen hebben wij het kennismodel uitgewerkt tot een praktisch bruikbaar handvat bij MD.

2. Behoeftte aan nieuwe, toepasbare kennis bij Management

Omdat organisaties in beweging zijn zoals nooit tevoren, is de rol van managers nog belangrijker dan voorheen. De context waarbinnen bedrijven moeten opereren verandert steeds meer en de rol van de manager is dan ook moeilijker dan ooit het geval geweest is. Aan de kennis en kunde van managers worden steeds hogere eisen gesteld. Veel van deze kennis veroudert bovendien ook nog eens zeer snel. Dit alles hangt samen met een complex van factoren. Zo hebben technologische ontwikkeling een grote invloed op de levenscycli van producten en op de communicatiemogelijkheden. De globalisering van de wereldhandel maakt dat organisaties steeds meer internationaal moeten concurreren om het voortbestaan zeker te stellen. Afnemers worden steeds kritischer en eisen een hoge kwaliteit, een lage prijs, snelheid en maatwerk. Bedrijfsprocessen worden snel hervormd met ingrijpende gevolgen voor organisatiestructuren, taken en werkzaamheden, alsmede de positie en de rol van managers.

Nonaka en Takeuchi (1995) geven de relevantie van kennis-ontwikkeling voor moderne organisaties als volgt weer:

Kennis ontwikkeling



Continue Innovatie



Concurrentievoordeel

Van managers wordt verwacht dat zij in een andere rol opereren dan vroeger. In de literatuur wordt zelfs gesproken van een fundamentele transformatie van management (Davidson, 1995). Dit wekt weinig verwondering, aangezien berichtgevingen uit de praktijk laten zien dat de traditionele, bureaucratische organisatie niet meer voldoet. Voor hiërarchie is nauwelijks nog plaats. In plaats daarvan experimenteren veel organisaties met zaken als zelfsturende teams. Managers worden daarbij in toenemende mate op hun meerwaarde en kennis en kunde aangesproken. Deze heeft in ieder geval betrekking op: het managen van mensen, het managen van technologie en professie en het managen van verandering (zie Nolan & Croson, 1995).

Van oudsher brengt een leidinggevende positie een behoorlijke status met zich mee, en is dientengevolge vaak een zeer gewilde baan- met name ook indien (aankomende) leidinggevend en een internationale carrière kunnen doorlopen (Engering & Taillieu, 1992). Gezien de huidige ontwikkelingen mag echter de vraag worden gesteld of het nog wel zo begerenswaardig is manager te zijn. De rol van manager is immers veranderd in het met name faciliteren van en dienstbaar zijn tegenover medewerkers. Daarnaast zijn medewerkers vandaag de dag mondiger en veeleisender en laten zij zich niet meer directief aansturen. Zaken die vroeger min of meer zeker waren, zoals meer macht dan medewerker, een hoger salaris en meer zekerheid omtrent de eigen positie, zijn voor managers niet (meer) vanzelfsprekend.

MD-systemen zullen als zodanig meer gericht moeten zijn op het geven van goede voorlichting aan managers. Daarmee gepaard gaat het geven van de mogelijkheid voor zelfselectie. Eens geplaatst zijn in een MD-traject hoeft niet meer te impliceren dat de loopbaan zich ook volgens de beoogde planning gaat verlopen. Gegeven is daarbij het feit dat werknemers, en ook managers, zich vaak te weinig rekenschap geven van de mogelijkheden en beperkingen van bepaalde carrièrestappen (Altink, 1994). MD zal zich meer moeten richten op het helpen van (toekomstige) managers bij het maken van een goede keuze in de loopbaan. Zo zou een eerste vraag die aan de orde moet komen bij MD kunnen inhouden: 'Is management wel leuk? Wat impliceert de rol van manager voor mij?' Daarnaast zal MD zich vooral moeten richten op een continue ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Eigenlijk is het principe van MD geworden dat de manager zelf leert te leren. De manager zal ook zelf moeten kunnen signaleren welke kennis en vaardigheden nodig zijn om effectief op de snelle veranderingen te kunnen blijven inspelen.

Kortom, managers dienen tegenwoordig te beschikken over een geheel andere kennis en kunde dan voorheen. Dit omdat zij een ander takenpakket hebben gekregen en omdat zij dienen te werken vanuit een fundamenteel andere rol en positie dan tot voor kort gebruikelijk was. MD programma's zullen hierop moeten aansluiten, wil men een effectieve en slagvaardige organisatie kunnen relaiseren.

3. Een andere kijk op MD

Naar onze mening is er behoefte aan en ruimte voor een aanvullend perspectief voor MD. Binnen dat perspectief dient MD te resulteren in operationeel relevante en toepasbare kennis en vaardigheden voor managers. Wij zullen dat hieronder uitwerken aan de hand van een recent ontwikkeld model voor kennis-ontwikkeling in organisaties.

Kennis staat, in het algemeen, zeer in de belangstelling tegenwoordig. Het wordt steeds vaker gezien als een belangrijke, zometer de belangrijkste, bron van concurrentiesucces (Drucker, 1993; Quinn, 1992). Met betrekking tot het onderwerp strategisch management is een nieuwe stroming van denkers ontstaan die kennis, competenties, en vaardigheden als de belangrijkste strategische 'assets' zien (Prahalad & Hamel, 1990; Stalk, Evans & Shulman, 1992). Kennis wordt gezien als een voorwaarde voor continue innovatie, wat op zijn beurt weer een eis is om te kunnen overleven in de toekomstige markt.

Nonaka & Takeuchi (1995) beschrijven de verschillende manier waarop kennis tot stand komt in organisaties. Zij hanteren hierbij het door Polanyi (1958) geïntroduceerde onderscheid tussen tacit (stille) en expliciete kennis. Expliciete kennis is objectief en rationeel. Het is duidelijk onder woorden te brengen en te vervatten in een systematisch kader. Veel van de kennis die wordt gepresenteerd op scholen en universiteiten is expliciet van aard. Stille kennis is subjectief en experientieel. Het is ervaringskennis. Deze is niet in woorden omschreven en sterk verbonden aan praktische situaties. Het gaat om kennis die als het ware ingesleten, 'geautomatiseerd' is. Bijvoorbeeld, een schaakgrootmeester weet wel welke zet hij moet doen maar kan niet onder woorden brengen waarom, een automobilist kan wel autorijden maar denkt niet expliciet na over schakelen, koppelen enzovoorts, een pianist improviseert een muziekstuk zonder dat hij kan aangeven wat hij precies doet en hoe hij het doet.

Nonaka & Takeuchi (1995) werken de relaties tussen stille en expliciete kennis uit in een model van kennisontwikkeling waarbij de volgende processen een rol spelen:

1. *Combinatie*: hierbij wordt expliciete kennis met andere expliciete kennis in verband gebracht. Het resultaat van dit proces is systematische kennis.
2. *Socialisatie*: dit is een proces van het delen van ervaringen tussen personen waarbij gedeelde mentale modellen ontstaan en praktische vaardigheden. Stille kennis wordt hierbij in verband gebracht met andere stille kennis.
3. *Externalisatie*: hierbij wordt stille kennis omgezet naar expliciete kennis. Het resultaat van dit proces is conceptuele kennis.
4. *Internalisatie*: hierbij wordt expliciete kennis omgezet in stille kennis. Er wordt geleerd door te doen. Het resultaat van dit proces is operationele kennis.

In de onderstaande figuur worden deze vier vormen van kennis-ontwikkeling beschreven.

		Naar	
		- Stille kennis	- Expliciete kennis
Van	- Stille kennis	(Socialisatie) Gedeelde kennis	(Externalisatie) Conceptuele kennis
	- Expliciete kennis	(Internalisatie) Operationele kennis	(Combinatie) Kennissysteem

Figuur 1. Vier vormen van kennis-ontwikkeling (bron: Nonaka & Takeuchi, 1995)

In traditionele MD-programma's speelt vooral *combinatie* een grote rol. Er wordt aangesloten op de kennis die de deelnemers reeds bezitten en deze wordt verbonden met (expliciete) kennis over management en organisaties. Dit verklaart iets van de eerder genoemde kritiek punten en met name waarom kennis opgedaan in MD programma's operationeel onvoldoende worden toegepast. Operationele kennis veronderstelt het internaliseren van kennis (van expliciete naar stille kennis) en betreft het ervaringsleren. De sleutel tot het genereren van meer toepasbare kennis in MD-programma's ligt naar onze mening in, naast aandacht besteden aan combinatie van kennis, aandacht besteden aan socialisatie, externalisatie en internalisatie van kennis. In de onderstaande paragraaf werken wij dit nader uit aan de hand van het HRM kennisgebied.

3. HRM: steeds belangrijker voor managers

MD-programma's dienen aandacht te besteden aan uiteenlopende zaken, zoals financieel management, strategisch management, operationeel management, en dergelijke. Dit zijn belangrijke management taken. Nog belangrijker echter is dat er aandacht besteed wordt aan HRM.

Zoals eerder gesteld is het managen van mensen een steeds belangrijker wordend aspect van de management taak. Deze taak omvat onder meer het selecteren, coachen, beoordelen en belonen van mensen. De belangstelling voor het managen van mensen komt tot uiting in Strategisch Human Resources Management (SHRM), dat tegenwoordig steeds hoger op de management agenda van organisaties staat. Volgens Pfeffer (1994) is HRM het belangrijkste management-aspect omdat *'..the work force, and how it is organised and managed is an increasingly important source of competitive advantage'*.

Strategisch HRM betekent een benadering van personeelsmanagement met de volgende kenmerken:

- mensen worden gezien als een essentiële bron van succes voor een organisatie

- er is sprake van gerichtheid op ontwikkeling van individuen
- verschillende personeelsinstrumenten hangen op consistente wijze met elkaar samen
- het lijnmanagement draagt verantwoordelijkheid voor al deze aspecten.

Belangrijk is in dit verband vooral het laatste. Waar personeelsmanagement vroeger min of meer eigendom was van de afdeling personeelszaken, is HRM tegenwoordig een zaak voor het lijnmanagement. Paauwe (1995) vraagt zich af of HRM niet te belangrijk is om over te laten aan personeelsmanagers. In hoeverre dit van toepassing is, hangt onze inziens vooral af van de structuur en inrichting van een organisatie. Wij delen de mening van Paauwe dat managers zich niet aan HRM kunnen onttrekken daar zij de verantwoordelijkheid voor een effectief HRM systeem mede dragen. Dit impliceert dat kennis en vaardigheden op dit veelomvattende gebied onontbeerlijk zijn geworden voor managers. Belangrijk zijn daarbij de mogelijkheden om kwalificaties van medewerkers goed in te schatten. Managers moeten meer en meer ondersteunend en faciliterend bezig zijn, en medewerkers aansturen op output en resultaten.

HRM is naar onze mening op minimaal twee manieren van belang voor MD. In de eerste plaats omdat het een gebied is waarop managers boven alles competent moeten zijn, danwel worden. In de tweede plaats omdat het participeren in HRM-activiteiten vaak bij uitstek brede leermogelijkheden voor aankomende en zittende managers bieden.

Dit laatste valt te begrijpen aan de hand van de praktische uitwerking van het eerder beschreven kennisontwikkelingsmodel van Nonaka & Takeuchi (1995). Bepaalde concrete HRM-activiteiten, zoals het ontwikkelen en uitvoeren van Assessment Centers en beoordelingssystemen, bieden goede mogelijkheden voor socialisatie, externalisatie en internalisatie, van kennis die bij traditionele MD-programma's juist onderbelicht worden. HRM-activiteiten bieden de mogelijkheid voor het ontwikkelen en met elkaar delen van praktisch toepasbare kennis, hetgeen hieronder wordt geïllustreerd aan de hand van een viertal voorbeelden.

4. Vier voorbeelden uit onze adviespraktijk

Hieronder beschrijven wij aan de hand van praktische ervaringen uit onze adviespraktijk voorbeelden van de vier soorten van kennis-ontwikkeling in het kader van MD die wij hierboven hebben beschreven. De cases betreffen een compilatie van ervaringen opgedaan bij verschillende organisaties en kunnen op generlei wijze in verband worden gebracht met specifieke bedrijven of organisaties.

Casus 1. Combinatie: klassieke management opleidingen en trainingen

In een vrij grote organisatie werd ons gevraagd te adviseren over het MD-beleid. In die organisatie werd een probleem ervaren met beginnend salesmanagers. Het probleem dat naar voren kwam was als volgt te omschrijven. Een substantieel percentage van de salesmanagers die de afgelopen jaren waren aangesteld hadden aangegeven veel moeite te hebben gehad om in de managers rol te groeien. Een relatief hoog percentage van de

salesmanagers was daadwerkelijk in de functie gefaald. Zij gaven aan slecht voorbereid te zijn geweest op het werk, ondanks de door hen gevolgde management opleiding.

Over de oorzaak van het probleem bestond bij het top management geen duidelijkheid. De salesmanagers kenden de context van de organisatie goed. Vrijwel zonder uitzondering betrof het mensen die men al jaren kende en die een uitstekende staat van dienst hadden gehad als vertegenwoordigers. Ter voorbereiding op de managementtaak had men hen laten deelnemen aan een MD-programma. Via gesprekken met de betreffende personen kwam bij nadere analyse echter naar voren dat men de kennis die in de management opleiding kreeg voorgeschoteld niet of nauwelijks kon toepassen in het werk. Men gaf aan te vinden dat de opleiding los stond van de praktijk.

De inhoud van de opleiding beziend vielen twee dingen op. In de eerste plaats dat de opleiding een theoretisch deel bevatte dat belangrijke denkers over en stromingen in management behandelde en dat een historisch overzicht gaf van ontwikkelingen in de organisatiekunde. In de tweede plaats viel op dat de opleiding een aantal technische vaardigheden behandelde, zoals budgetteren, structurering, strategiebepaling, etcetera. Bij de behandeling van deze zaken werd de nadruk gelegd op kennis overdracht.

In de praktijk kwamen de startende managers echter tegen dat:

1. Een flink deel van de opleiding niet relevant (b)leek voor hun werk omdat het zaken betrof die niet terugkwamen in het takenpakket
2. Een deel van de taken niet relevant (b)leek aangezien de opleiding zich richtte op traditionele methoden, terwijl binnen de organisatie nieuwe werkwijzen werden ingevoerd (een voorbeeld: de organisatie voerde op dat moment 360 graden beoordeling in). De in het MD-programma aangeleerde techniek van beoordeling was dus al achterhaald.

De opleiding richtte zich in het algemeen op cognitieve zaken en in mindere mate op 'zachtere', gevoelsmatige, zaken. Dit betreft zaken als bijvoorbeeld: hoe moet je omgaan met de verandering van rol? Hoe moet je omgaan met collega's die je in een andere rol hebben leren kennen? Hoe moet je bepaalde zaken afleren (zoals je zeer intensief bemoeien met het verkoopproces).

Deze casus laat de beperkingen van traditionele opleidingsprogramma's in het kader van MD zien. De organisatie heeft momenteel een project gestart waarin startende managers onder andere eerst een introductie programma doorlopen waarin zij gedurende verschillende korte periodes met verschillende ervaren managers meelopen. Hierdoor doet men praktische bedrijfskennis op en is in staat hierover te communiceren met ervaren managers.

Casus 2. Functie-analyse (Externalisatie) en Assessment Centers (Socialisatie)

De tweede casus gaat over een professionele business unit organisatie die in de selectie van professionals gebruik maakt van de Assessment Center (AC) methode. Lijnmanagers

participeren in die AC's als observatoren, ook wel assessoren genoemd. Wij hebben het AC ontwikkeld en ondersteunden in de uitvoering als regisseurs.

In de voorbereiding op de AC's kwam naar voren dat er geen duidelijke consensus bestond over de eisen die de organisatie moest stellen aan de kandidaten. Er kwamen regionale voorkeuren naar voren. Verschillende business units hadden een verschillende visie op het werk en wilden derhalve verschillende functieprofielen hanteren.

Als eerste stap hebben wij op een gestructureerde wijze een **functie-analyse** uitgevoerd. Hierbij hebben wij interviews gehouden met managers en professionals uit alle business units. Wij gebruikten hierbij een zogenaamde multi-methode benadering waarbij drie technieken werden gebruikt: het Work Profiling System, de kritieke incidenten techniek en de Repertory Grid methode. Op basis van dit functie-analyse onderzoek ontwikkelden wij een profiel waarover consensus kon worden gevonden in de business units. De criteriumset presenteerden wij in een verslag waarin tevens de 'bewijsvoering' was opgenomen, zodat managers hun eigen bijdrage in het profiel konden herkennen. De functie-analyse is een voorbeeld van internalisatie. De stille kennis van de functie-informanten werd door ons expliciet en toegankelijk gemaakt in het functie-profiel. Het profiel verwoordde de ervaringskennis van een grote groep managers binnen het bedrijf.

Het Assessment Center zelf werd voorafgegaan door een **assessorentraining** waarin assessoren de assessmentopgaven leerden kennen en oefenden in het beoordelen (vaak worden hierbij de cases en rollenspelen door de assessoren zelf ook gedaan). Daarna vond het **Assessment Center** zelf plaats. Dit werd afgesloten met een eindberaad waarin de assessoren gezamenlijk de kandidaten evalueerden en kwamen tot overall beoordelingen. In dit project (en in vele anderen projecten) kwam naar voren dat het meedoen als assessor in een AC een belangrijke leerervaring is. Dit heeft met twee dingen te maken:

1. De assessoren oefenen (onder professionele begeleiding) in het beoordelen, een activiteit die in hun dagelijkse werk zeer relevant is. Tevens oefent men als rolspeler de rol van manager, klant, werknemer, etcetera, waardoor men beter zich krijgt op aspecten die bij elk van deze posities van belang zijn.
2. De assessoren hebben (vooral in de assessorentraining en in het eindberaad) gelegenheid om met elkaar te praten aan de hand van concrete cases. Steevast komt naar voren dat men leert van de ervaringskennis van anderen. Ook leert men door kandidaten in het AC aan het werk te zien (al was het in een aantal gevallen alleen maar door te zien hoe het niet moet).

Het AC biedt aldus leermogelijkheden doordat er socialisatie kan plaatsvinden. Men kan elkaar en kandidaten observeren, imiteren, en oefenen in relevante praktijksituaties.

Casus 3. Development Center: Internalisatie

Een grote internationale onderneming benaderde ons om te adviseren met betrekking tot management development. Men wilde een development center (DC) opzetten met als

doel management potentials een impuls te geven in hun ontwikkeling tot managers. Hiertoe diende voor management kandidaten een sterke en zwakte analyse te worden opgesteld die als basis diende voor een ontwikkelingsplan.

Het participeren in het DC bood de management potentials een belangrijke leerervaring. Zij beschikten over algemene, theoretische kennis over management en management technieken maar beschikten in veel gevallen nog niet over veel management ervaring. Tijdens het DC werden zij geconfronteerd met een aantal tamelijk complexe management problemen. Deze betroffen situaties vertoonden analoge kenmerken met de dagelijkse praktijk van de manager.

Hierdoor had het DC voor velen het effect van een Realistic Job Preview, een realistische vooruitblik op het toekomstige werk. In de nabesprekingen die werden gehouden met de management potentials kwam diverse malen naar voren dat men het participeren in het DC als leerzaam had ervaren, niet alleen door de terugkoppeling die men had gekregen maar tevens door het beleven van de situatie. Voor kandidaten biedt een Development Center gelegenheid om theorieën toe te passen op concrete situaties en vraagstellingen die in de praktijk van management relevant zijn. Door het ervaren van de situatie en de feedback die wordt gegeven krijgt de kandidaat de gelegenheid stille kennis op te bouwen en is er als zodanig sprake van internalisatie van kennis.

Casus 4. Werkconferenties als middel tot Externalisatie

Een groot bedrijf achtte het nodig om in verband met de toenemende concurrentie op de markt een anderen stijl van leidinggeven door te voeren. In plaats van een hiërarchische structuur en een taakgericht wijze van aansturing wilde men overgaan tot het concept van zelfsturing en coaching. In eerste instantie is het nieuwe managementprofiel gedefinieerd door de top van de organisatie.

Om aan leidinggevendend duidelijk te maken welke wijze van managen van hen werd verwacht, betrof de volgende stap het ontwikkelen van beoordelingscriteria voor medewerkers. Dit vond plaats middels de werkconferentiemethode. Bij deze methode bepaalden (in dit geval) de managers aan de hand van diverse gezamenlijk opdrachten en oefeningen zelf de beoordelingscriteria. Het resultaat van de werkconferentie was dat managers leerden en begrepen welke wijze van leidinggeven van hen in de toekomst werd verwacht. De ideeën en plannen die eenieder daar zelf over had werden daarbij expliciet gemaakt en bediscussieerd. Tevens kregen de managers concrete hulpmiddelen (in de vorm van beoordelings- en coachingsmethodieken) aangereikt om de nieuwe wijze van werken aan hun medewerkers over te dragen. Dit voorbeeld laat zien dat werkconferenties bij uitstek geschikt zijn om impliciete kennis expliciet te maken.

5. Enkele kanttekeningen en conclusie

De turbulentie die momenteel in veel bedrijven speelt is er in belangrijke mate debet aan dat traditionele benaderingen van MD veelal niet meer tot tevredenheid werken.

In deze bijdrage reiken wij een nieuwe manier van denken aan over de ontwikkeling van kennis en kunde bij managers. Deze is gebaseerd op enerzijds het onderscheid tussen stille en expliciete kennis en anderzijds de manier waarop kennis zich ontwikkelt. Essentieel in ons betoog is dat er bij MD vaak te weinig aandacht wordt besteed aan socialisatie, aan internalisatie en aan externalisatie van kennis. In onze praktijkvoorbeelden geven wij enkele concrete mogelijkheden aan om in deze lacune te voorzien. In onderstaand schema zijn deze tezamen met nog een aantal ander mogelijkheden samengevat.

Kennisproc es	Mechanis me	Resultaat	Algemeen voorbeeld	Enkele voorbeelden die relevant zijn voor MD
Combinatie	expliciet → expliciet	Kennissysteem	Overdracht van formele kennis	Traditionele management opleidingen Leerboeken
Socialisatie	stil → stil	Gedeelde kennis	Observeren Imitatie Oefenen	Assessment Centers (voor assessoren) Introductieprogramma's Stages
Externalisatie	stil → expliciet	Conceptuele kennis	Metaforen Analogieën Dialogoog Collectieve reflectie	Functie-analyse: gezamenlijk ontwikkelen management profiel Werkconferenties Lijnmanagementconferen ties
Internalisatie	expliciet → stil	Operationele kennis	Bestuderen en bespreken casuïstiek	Development Center (voor kandidaten) Pilotprojecten: kennis bij wijze van experiment toepassen

Critici kunnen terecht opmerken dat de door ons genoemde werkwijzen bij MD niet 'nieuw' zijn. Reeds jarenlang wordt er binnen organisatie gebruik gemaakt van conferentievormen, AC's DC's, Stages, projecten, etcetera. Wij verbazen ons er echter over hoe weinig vruchten deze (vaak toch niet goedkope) methoden afwerpen t.a.v. MD en organisatie-ontwikkeling (OD). Waar ligt dat aan, en waarom zou de door ons voorgestelde benadering van MD wel succesvol uitwerken?

Het antwoord op deze vragen ligt onzes inziens in de expliciete koppeling tussen HRM, MD en OD. Alhoewel (vooral grote) organisaties beleid en procedures kennen met betrekking tot deze drie gebieden, worden zij zelden op concrete wijze aan elkaar verbonden. Het volgende voorbeeld mag dit verduidelijken.

Wij komen zeer regelmatig managers tegen die vanwege veranderingen binnen en buiten de organisatie, een afdeling, team, divisie, etcetera, op een fundamenteel andere wijze

moeten gaan aansturen. Wanneer wij vragen naar het doel de andere aanpak dan kan men dit vaak goed onder woorden brengen. Vragen wij naar de manier waarop men dit concreet wil bereiken, dan komt men vaak niet verder dan het noemen van zaken die in de vorige management positie aan de orde waren met daarop een aanvulling van relevante aspecten uit management en organisatieliteratuur. Men valt sterk terug op de eigen ervaring. De 'transformation of identity' die de nieuwe managementrol vereist heeft nog niet plaatsgevonden (Hill, 1992, p 91). Nu kan worden betoogd dat deze transformatie pas plaatsvindt na enige ervaring met de nieuwe rol, maar dan nog is het op zijn minst een opzienbarend gegeven dat veel managers pas na de confrontatie met dergelijke praktische ervaringen gaan nadenken over de vereiste transformatie. Dit, terwijl elke verandering een reflectie op kennis en kunde vereist en enige anticipatie op nieuwe ontwikkelingen.

Naar onze mening ligt wat dit betreft de crux van HRM, MD en OD in het vormgeven van een organisatie waarbij mensen tot reflectie en anticipatie geprikkeld worden. Wil men adequaat een MD-systeem ontwikkelen dan zullen (aankomende) managers getriggerd en uitgedaagd moeten worden om zelf te willen leren en kennis en kunde te ontwikkelen. Hetzelfde geldt voor hun medewerkers en de organisatie als totaal. De nu populaire benadering van het formuleren van competenties en resultaatgebieden is bruikbaar ten aanzien van het stellen van doelen en verwachtingen. Ten aanzien van de manier waarop, geldt dan echter niet 'hoe je het doet maakt me niet uit, als het maar gebeurt'. In tegendeel, hoe zelfsturend mensen ook kunnen zijn, bij kennis- en kundevergroting speelt het doorgeven van ervaring (met name ten aanzien van de ontwikkeling van ervaringskennis en -kunde) een essentiële rol. Dit is een gegeven dat stamt uit vele studies op het gebied van management, psychologie, antropologie en opvoedkunde en waar men zo langzamerhand in onze veranderende maatschappij niet meer omheen kan. Hierbij is een expliciete rol voor MD en manager zelf weggelegd.

Veel bedrijven zoeken momenteel naar nieuwe benaderingen in MD. Wij verwachten dat er een groter accent zal komen te liggen op een drietal aspecten. In de eerste plaats op de kennis en kundigheid als manager. In de tweede plaats op het vergroten van de competentie van managers op het belangrijke terrein van HRM. In de derde plaats op het proces van kennis opbouw, waarbij een groter belang zal worden toegekend aan de rol van stille kennis.

Wanneer MD-activiteiten meer gebruik zullen maken van internalisatie, socialisatie en externalisatie van kennis zullen managers sneller en beter in staat zijn toepasbare kennis te ontwikkelen. Hierdoor zullen zij beter in staat zijn om mensen, techniek en verandering te managen. Organisaties zullen hierdoor innovatiever kunnen worden en een grotere concurrentiekracht kunnen ontwikkelen. Met andere woorden, kennisontwikkeling bij MD zal dienen als bron voor organisatiesucces.

6. Referenties

Altink, W.M.M. (1994). *De sollicitant als selecteur*. De Psycholoog, 29 (3), p. 91-97.

- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Reading: MA: Addison-Wesley.
- Davidson, M. (1995). *The Transformation of Management*. London, Macmillan Press Ltd.
- Engering, R.T. & Taillieu, T.C.B. (1992). *Werken in het buitenland. Internationale ambities van Nederlandse studenten*. Gedrag en organisatie, 5, p. 236-244.
- Hamel, J.A. (1993). *Management Development en organisatiestrategie*. In: A. Wattel (red.). Management Development. Deventer: Kluwer.
- Hill, L.A. (1992). *Becoming a manager*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Jansen, P.G.W. & Jongh, F.D. de (1993). *Assessment Centers*. Utrecht: Het Spectrum.
- Kaplan, R.E. (1989). *The Expansive Executive*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Kaplan, R.E. (1990). *Character Shifts: The Challenge of Improving Executive Performance through Personnel Growth*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lees, S. (1992). *Ten Faces of Management Development*. In: MEAD, Journal of the Association for Management, Education and Development, vol. 23 (2). Reprint: HRM-select, 1993 (1) p. 72-89.
- Nolan, R.L. & Croson D.C. (1995). *Creative Destruction*. Boston, Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge Creating Company*. New York, Oxford Press.
- Paauwe, J. (1995). *Personnel Management Without Personnel Managers*. In: Flood, P.C., Gannon, M.J. & Paauwe, J. Managing without traditional methods. Wokingham, Addison-Wesley.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). *The Core Competencies of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June, 79-91.
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.

Schoemaker, M.J.R. (1994). *Managen van mensen en presaties*. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Stalk, G. Evans, P. & Schulman, L. E. (1992). *Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy*. Harvard Business Review, March-April: 57-69.