

HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

TWEEËNTWINTIGSTE JAARGANG
NUMMER 104
NOVEMBER-DECEMBER 2005

POSTBUS 152
1000 AD AMSTERDAM
TELEFOON (020) 515 98 55
E-MAIL HOLLAND.MANAGEMENT.
REVIEW@REEDBUSINESS.NL

HOOFDREDACTIE
DRS P.W.J. SCHRAMADE

EINDREDACTIE
PLEUNI KOOPMAN

REDACTIERAAD
PROF. DR. H.R. COMMANDEUR
PROF. DR. DANY JACOBS
PROF. DR. P.K. JAGERSMA
PROF. DR. P.S.H. LEEFLANG
PROF. DR. W.F.G. MASTENBROEK
PROF. DR. J. STRIKWERDA

AAN DIT NUMMER WERKTEN MEE

IR. P. BAKKER
IR. S. EVERS
DRS. R.P.E.M. GIJSEN
IR. N. HOVENS
PROF. DR. P.K. JAGERSMA
RUDY KOR
KOEN VAN SANTVOORD
IR. H. SNELDER
DR. IR. M. WEGGEMAN
GERT WIJNEN

HOLLAND MANAGEMENT REVIEW
KOMT TOT STAND IN
SAMENWERKING MET
HARVARD BUSINESS SCHOOL
CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW
SLOAN MANAGEMENT REVIEW
IMD LAUSANNE
INSEAD
HARVARD BUSINESS MANAGER
(HAMBURG)
L'EXPANSION MANAGEMENT REVIEW
(PARIJS)



VAN DE HOOFDREDACTIE

Leren is te 'conditioneren'

Kennis is met stip de productiefactor van de 21ste eeuw. Sleutelwoorden daarbij zijn kenniscreatie, innovatie en leren om te presteren. Met man en macht en op diverse niveaus in de samenleving proberen we erachter te komen wat de juiste condities zijn om het creëren van kennis, het innoveren en het leren te bevorderen. En vooral hoe we die condities ook daadwerkelijk en in de juiste mengverhouding kunnen scheppen. Maar is leren wel te 'conditioneren'?

Op diverse maatschappelijke niveaus kan er gewerkt worden aan condities voor leren. Op het niveau van de samenleving, van (samenwerkende) organisaties, van kleine groepen en individuen. Waarbij op de 'hogere' niveaus mede de condities worden gecreëerd voor de 'lagere' niveaus. Een centrale, en nu ook wat concreter en actiever wordende rol, zien we vervuld worden door het Innovatieplatform. Dit platform zint enerzijds op structurele hervormingen in onderwijs en onderzoek die moeten leiden tot het ontstaan van topinstituten en broedplaatsen voor individuele talentontwikkeling. Anderzijds zoekt het manieren om met extra publieke middelen een zo groot mogelijke stroom aan extra private middelen uit te lokken: zowel op organisatie- en interorganisatie-niveau (denk aan publiek-private samenwerkingsverbanden), als op individueel niveau (denk aan levensloopregeling en fiscale stimulansen voor het bijhouden van kennis).

Op het niveau van afzonderlijke en samenwerkende ondernemingen zijn er ook allerlei ontwikkelingen gaande. Zo was DSM onlangs in het nieuws met het voornemen een innovatiecentrum in Limburg te vestigen. Een centrum voor de ontwikkeling van zeer hoogwaardige nieuwe producten. En alleen daarom wellicht al een stimulerende en inspirerende omgeving voor mensen.

Over productontwikkeling gesproken: Martin Hoegl en Anja Schulze richten zich in hun bijdrage aan dit nummer op kenniscreatie juist in de productontwikkeling. Zij onderzochten hoe bedrijven diverse methoden ervaren en het succes ervan meten.

Behalve de methode waarvoor wordt gekozen, kan ook de organisatievorm een belangrijke conditionerende factor zijn als het om kenniscreatie gaat. Een van de mogelijke organisatievormen staat centraal in de bijdrage van Van Baalen: de Community of Practice (CoP). Steeds meer organisaties experimenteren ermee. De kracht van community-organisaties ligt in de vrijwillige bereidheid van de deelnemers om nieuwe kennis te ontwikkelen en om zonder belemmeringen kennis met elkaar te delen. Hiermee bieden zij een interessant alternatief voor traditionele organisatievormen als de hiërarchie en de markt.

Om te innoveren en beter te presteren moeten organisaties ook leren slim fouten te maken. Cannon en Edmondson stellen in hun bijdrage dat dit vraagt om gericht beleid. Zij behandelen een model van drie kernprocessen: fouten signaleren, fouten analyseren en doelbewust experimenteren. Ook doen zij aanbevelingen voor het wegnemen van diverse typen belemmeringen voor het leren van fouten.

Maar hoe nu, in meer positieve termen gesproken, de concrete stap te maken van leren naar beter presteren? Dat kan met het 'after action review' waarvan het Amerikaanse leger gebruik maakt. U leest hierover in de bijdrage van Darling, Parry en Moore. Leren lijkt wel degelijk te 'conditioneren'.

Peter Schramade