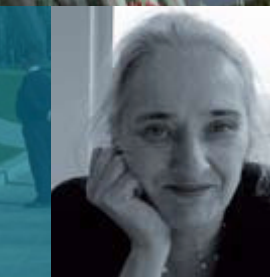




Mireille Jansma

Kennismanagement als inspiratie voor MD-innovatie: een praktijkverhaal van ING Business School

“Wie leren we wat, en hoe doen we dat?” zijn simpele maar wezenlijke vragen voor afdelingen binnen bedrijven die zich richten op de leerfunctie in het algemeen en Management Development in het bijzonder. Binnen ING Group zijn de antwoorden op deze vragen aan het veranderen onder invloed van kennismanagement, een discipline die ruim een jaar geleden bij de – op MD gerichte – ING Business School (IBS) is aangeschoven.



drs Mireille Jansma
(mireille.jansma@ing.nl) is
knowledge manager van ING
Business School in Amsterdam.

Accentverschillen tussen de traditionele leerfunctie en kennismangement

- MD richt zich op - veelal hoger - management en talenten; kennismangement (KM) richt zich op alle werknemers, want beoogt o.m. inter-silo en inter-hiërarchische samenwerking, kennisuitwisseling en leren;
- MD gebruikt vooral formele leermethoden - leerdoel en leertraject worden vooraf ontworpen; KM beoogt vooral voorwaarden te scheppen voor informeel leren en beschouwt leerinhoud en leertraject daarbij als 'emergent' - ze ontstaan al doende.
- Veel MD-programma's zijn gebaseerd op een Carthesiaanse leeropvatting: kennis wordt gezien als een soort substantie (men spreekt in dit verband wel van leerobjecten of 'learning nuggets') die van de leraar wordt overgedragen op leerlingen. KM is meer georiënteerd op sociaal leren: de gedachte dat ons begrip van iets sociaal geconstrueerd wordt, door gesprekken erover en door interactie en samenwerking met anderen rondom bepaalde problemen en onderwerpen.
- MD hanteert een leraar-leerling of aanbieder-cliënt model; kennismangement een samenwerkings- of netwerkmodel waarbij elke 'leraar' ook 'leerling' is en vice versa.

Deze accentverschillen hebben bij ING Business School geleid tot oog voor nieuwe bronnen voor formeel leren; tot gebruik van nieuwe media voor formeel en informeel leren; en tot een verrijking van haar aanbod en een verbreding van haar doelgroep. In dit artikel bespreek ik deze veranderingen kort, waarna ik wat langer zal stilstaan bij de door Henry Mintzberg en Phil LeNir ontwikkelde MD-methode *CoachingOurselves* waarmee ING Business School sinds kort een pilot draait en die de sterke kanten van beide werelden - leren en kennismangement - op een innovatieve en effectieve wijze verbindt.

Nieuwe bronnen voor formeel leren

In tijden van bezuinigingen is het goed te kijken naar alternatieve leerbronnen. De kennismanagers van IBS hebben hiertoe *Open Education* onder de aandacht gebracht: een schat aan gratis cursussen en trainingen op internet, aangeboden door o.a. universiteiten en hogescholen zoals MIT en Stanford. Een aantal (non-universitaire) cursussen – met praktische onderwerpen als tijdmanagement, projectmanagement en zakelijk Engels – wordt nu via het digitale leercentrum van ING aan bredere groepen medewerkers aangeboden. Een beperking van de Open Education-aanpak is overigens dat deze zich richt op individuele medewerkers: zij worden geacht zelfstandig en zonder begeleiding bepaalde leertrajecten te kunnen doorlopen. Deze beperking kan worden ondervangen door de inrichting van leernetwerken: groepen mensen die tegelijk een modulaire online training volgen en daarbij worden bijgestaan door een of meerdere medewerkers met expertise op het betreffende terrein.

Nieuwe media voor interactie en (informeel) leren

Kennismanagers beschouwen 'online collaboration tools' – of sociale media, zoals blogs, wiki's, sociale netwerken en Twitter – als handig voor uitwisseling en samenwerking tussen mensen met gedeelde interesses.

De kennismanagers van IBS hebben daar diverse van deze (interne) media geïntroduceerd, zoals:

- **ING Wiki**, voor het samenwerken aan documenten en het zelf eenvoudig publiceren van informatie;
- **ING Connected**: een soort interne LinkedIn of Facebook waar mensen hun profielen kunnen delen, een netwerk kunnen opbouwen, vragen kunnen stellen, communities kunnen starten, kunnen discussiëren etc.;
- **ING Videobox**: een interne YouTube-variant waar mensen video's kunnen uploaden en delen met anderen.

Deze media worden meer en meer ingezet ten behoeve van de MD-programma's, bijvoorbeeld om deelnemers in contact te brengen met collega's met specifieke expertises en met communities rond bepaalde onderwerpen, en om ze te attenderen op aanvullend materiaal. Ook buiten de formele MD-programma's, op de werkvloer, weten meer en meer mensen deze media te gebruiken voor kennisdeling en het oplossen van werkgerelateerde vragen.

Nieuw aanbod, bredere doelgroep

ING Business School verzorgt meerdaagse on-site trainingsprogramma's voor (hoger) management en talenten. De kennismanagers bij IBS hebben dit aanbod aangevuld met diverse nieuwe producten waarvan ik er hier drie uitlicht:

- **IBS Research Alert**: een maandelijkse alert met beschrijvingen van en links naar spraakmakende artikelen, video's en podcasts;
- **Challenging Minds**: een reeks sessies waarbij mensen eerst een video bekijken en het thema daarna verder uitdiepen in een kenniscafé;
- **CoachingOurselves**: een innovatieve peer-to-peer MD-methode, ontwikkeld door Phil LeNir en professor Henry Mintzberg.

De IBS Research Alert en Challenging Minds bespreek ik hier kort; aan CoachingOurselves zal ik meer aandacht besteden.

IBS Research Alert & Challenging Minds

Zowel de alert als Challenging Minds beogen onderwerpen en visies onder de aandacht te brengen die niet (expliciet) in MD-programma's zijn vervat en die ook niet perse de bedrijfsvisie of -praktijk representeren, maar die wel relevant zijn voor bedrijf en medewerkers. Interessant lees-, luister-, en denkvoer kortom.

Terugkerende thema's en voorbeelden van bronnen zijn o.a.:

- Risicomanagement sinds de financiële crisis (Nassim Taleb, Daniel Kahnemann)
- (Bedrijfs)ethiek (Howard Gardner, Dan Ariely, Barry Schwartz)
- Management-innovatie (Gary Hamel, Henry Mintzberg, John Chambers)
- (Financiële) beloning & motivatie (Dan Pink, Constant Moolenaar, Robert Sutton)
- Systeemdenken (John Seddon, Russell Ackoff)
- Managen & beslissen in een complexe omgeving (David Snowden)

De IBS Research Alert en Challenging Minds zijn bestemd voor iedereen die geïnteresseerd is in de onderwerpen, ongeacht bedrijfs onderdeel, rol of hiërarchische positie. De alert wordt per mail over de hele wereld verzonden. Voor Challenging Minds komen mensen naar de ING Business School in Amsterdam, hetgeen het publiek in praktijk beperkt. Het formaat is echter eenvoudig kopieerbaar en transporteerbaar naar andere locaties en bedrijfsonderdelen.

Kennismanagement als inspiratie voor MD-innovatie: een praktijkverhaal van ING Business School

CoachingOurselves

Uitgangspunten

In zijn boek *Managers not MBA's* (2005) schreef Henry Mintzberg – ik paraphraseer – dat nadenken over eigen ervaringen aan de hand van conceptuele ideeën voor managers de krachtigste manier is om te leren. De MD-methode *CoachingOurselves* (CO) die hij samen met Phil LeNir heeft ontwikkeld, is op deze gedachte gebaseerd. Een tweede pijler onder de methode heeft Mintzberg verwoord in het artikel *Rebuilding Companies as Communities* (Harvard Business Review, Juli-Augustus 2009). Volgens Mintzberg ligt aan de huidige financiële crisis een crisis van grotere proporties ten grondslag: de onderwaardering binnen bedrijven van 'gemeenschap': van het gevoel van mensen dat ze ergens bijhoren en ergens om geven dat groter is dan zichzelf. Mintzberg bepleit een herbezinning op betekenis en doel van leiderschap, en een terugkeer van gemeenschapszin ('communityship') binnen bedrijven. Middenmanagers ziet hij bij uitstek als diegenen die deze verandering kunnen helpen bewerkstelligen; de CO-methode ziet hij als instrument hiertoe.

Hoe werkt CoachingOurselves?

Binnen een CoachingOurselves MD-programma komen managers in kleine groepen eens per twee weken bijeen en nemen samen een leeronderwerp door, aan de hand van de eigen recente ervaringen. CO heeft op dit moment ca. 55 leer-topics, over onderwerpen als *Decision Making - It's not what you think*; *High Performing Teams* en *Thinking Entrepreneurially to Grow your Business*, ontwikkeld door managementdenkers als David Ulrich, Philip Kotler, Marsha Goldsmith, Michael Beer en Henry Mintzberg. Elke sessie duurt ca. 60-90 minuten. Managers die met de CO-methode aan de slag gaan, kunnen deze topics per stuk (laten) selecteren, of voor een breder cluster kiezen waarin verschillende onderwerpen al zijn samengevoegd, bijvoorbeeld *Basic Managing*; *Engaging People*; en *Driving Change*. Daarnaast kunnen bedrijven eigen leertopics ontwikkelen, bijvoorbeeld om de bedrijfsstrategie te helpen vertalen naar - en concreet te maken binnen - de dagelijkse, operationele managementpraktijk.

De leertopics zelf zijn eenvoudig van opzet. Ze bestaan uit zo'n 15 tot 20 bladzijden, vergelijkbaar met powerpoint-sheets. Elk topic bevat standaard een titelblad met informatie over de auteurs; een inhoudsopgave, een literatuurlijst en een bijlage met wat prakti-

sche instructies. Aan het begin van elke sessie bespreken de deelnemers in ca. 10 minuten wat ze de laatste tijd als manager hebben meegemaakt. Vervolgens werken ze de sheets door. Per sheet is aangegeven hoeveel tijd ze er ongeveer aan zouden kunnen besteden. Theorie wordt afgewisseld met opdrachten – bijvoorbeeld: "schrijf een aantal voorbeelden op van ABC..." en: "Bespreek hoe u zou kunnen zorgen dat XYZ...", waardoor er steeds een verband wordt gelegd met de eigen ervaringen van de deelnemers en de deelnemers zicht krijgen op wat ze concreet met hun nieuwe inzichten zouden kunnen doen om de organisatie te helpen verbeteren.

15



>>

Kennismanagement als inspiratie voor MD-innovatie: een praktijkverhaal van ING Business School

Waarom CoachingOurselves binnen ING?

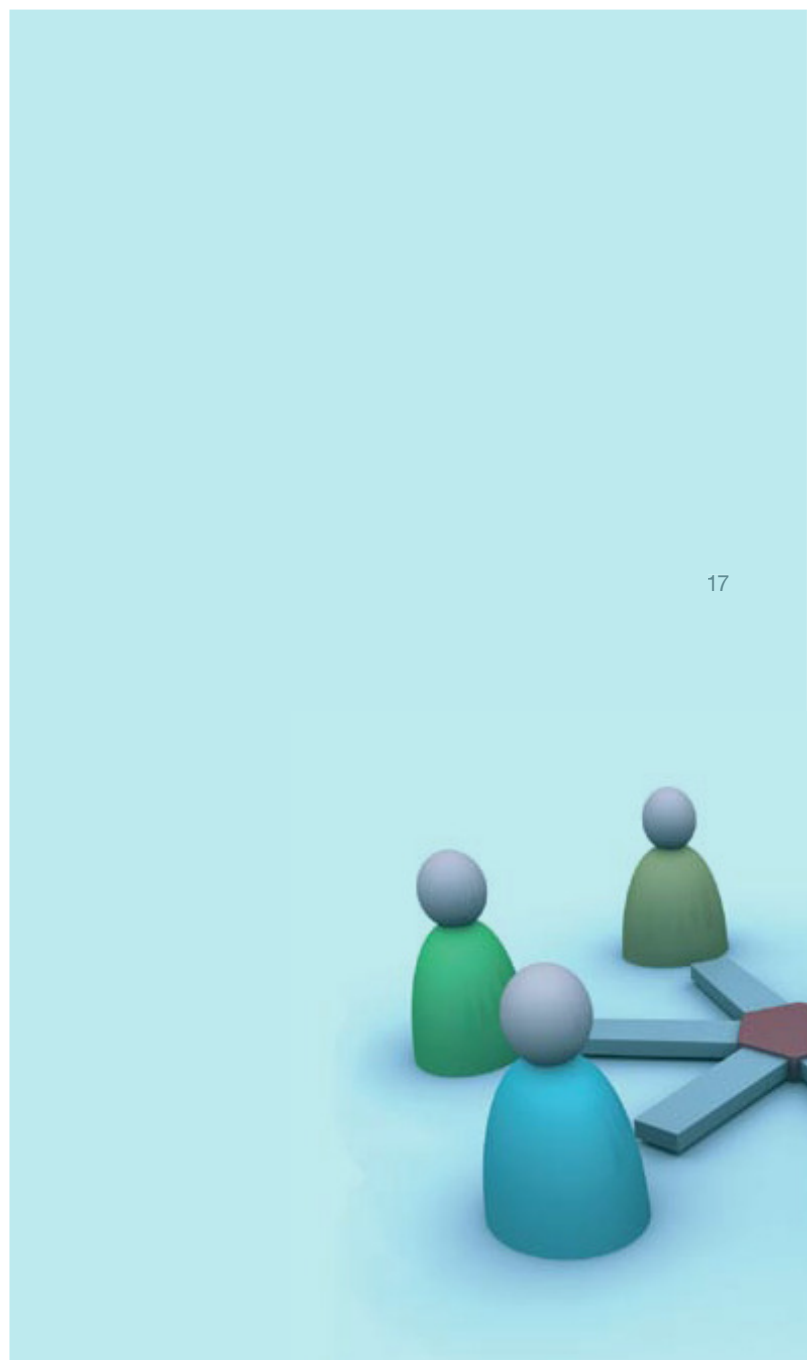
Begin dit jaar heeft ING besloten een pilot te starten met CO, om ervaring op te doen met de methode en te zien of CO breder inzetbaar is voor de ontwikkeling van managers en talenten. De redenen hiervoor zijn divers:

- CO vormt een interessante aanvulling op het huidige aanbod van MD-programma's. Voor relatief geringe kosten kunnen de programma's met een CO-traject worden uitgebreid, waardoor hetgeen managers 'on-site' hebben geleerd beter beklijft en vorm kan krijgen in het dagelijks werk. Ook kan CO eenvoudig apart worden uitgerold, bijvoorbeeld als ondersteuning van managers bij interne strategische of organisatorische veranderingen.
- De CO-methode is goedkoop vergeleken met andere soorten MD-programma's: een gemiddeld CO-traject voor een groep van 5-8 managers, met 8 leertopics, kost 1200 euro (los van tijd die de deelnemers in de sessies investeren, en de tijd voor kick-off en evaluatie door HR).
- De methode legt MD in handen van managers en talenten zelf, en vergt – als de groepen eenmaal gestart zijn (een gefaciliteerde kick-off duurt gemiddeld 2,5 uur) – weinig extra inzet van HR, noch specifieke faciliteiten zoals externe docenten of trainingslocaties.
- De methode zal naar verwachting interne silo's helpen slechten en interne samenwerking helpen bevorderen.

Hoe gaan we meten of CoachingOurselves inderdaad succesvol is? Simpel: door deelnemers naar hun bevindingen te vragen, door te kijken of ze na vier of vijf sessies willen doorgaan met CoachingOurselves, en door te kijken of de vraag zich naar nieuwe groTot sloten de kosten perfect schaalbaar zijn, leent de methode zich uitstekend voor een dergelijke losse, min of meer experimentele benadering.

Tot slot

De financiële crisis heeft talloze bedrijven geraakt. In veel bedrijven worden de trainingsbudgetten verlaagd. Dit plaatst MD-medewerkers voor een unieke uitdaging. Hoe kunnen we het beter doen met minder geld? Mijn ervaring is dat het kan. Sterker: dat externe beperkingen unieke en onvoorziene kansen bieden voor interne innovatie. | [M&I](#)



Colofon

Redactie & administratie

Naarderstraat 296 | 1272 NT Huizen

Tel: 035 - 695 11 11

E-mail: TvMD@emdcentre.com

Web: www.emdcentre.com/MD.aspx

Abonnementen

Het Tijdschrift voor Management Development verschijnt 4x per jaar

Abonnementen: € 82,- (excl. btw). Het abonnementsjaar loopt van 1 juli tot 30 juni van het volgende jaar.

Opzeggen uitsluitend schriftelijk, uiterlijk op 31 mei.

Advertenties

1/1 pagina € 595,-

Uitgebreide tarievenlijst op aanvraag: tel. 035 - 695 11 11

E-mail: tvmd@emdcentre.com

Vormgeving & Druk

Vormgeving Onbekend – Almere

Mewadruk – Hilversum

Gedrukt op chloorvrij gebleekte cellulose

Volgende nummer

Het volgende nummer verschijnt in de zomer van 2010.

Deadline voor artikelen: 1 april 2010

Deadline voor advertenties: 1 mei 2010

ISSN Nummer 1386-5927

Copyright © 2009 Tijdschrift voor Management Development



De NFMD ondersteunt het Tijdschrift voor MD, het vakblad voor MD-professionals. Institutionele leden van de NFMD ontvangen dit blad kosteloos bij hun lidmaatschap. Het NFMD-lidmaatschap kost € 250 per jaar. Info: www.nfmd.nl.

Informatie voor Auteurs

Het Tijdschrift voor Management Development stelt zich ten doel meningen, ervaringen, kennis of inzichten op het terrein van Management Development (in de ruimste zin van het woord) uit te wisselen tussen MD-collega's.

Het tijdschrift functioneert als platform voor informatie- en kennisoverdracht: lezers schrijven voor elkaar, en zijn dus afwisselend gebruiker en afnemer. Het tijdschrift is geen wetenschappelijk blad, dus wij geven de voorkeur aan artikelen in een verhalende stijl, met praktijkvoorbeelden, vertalingen naar de situatie van de lezer en/of concrete aanbevelingen.

De redactie vergadert zes weken voor het verschijnen van elk nummer en beoordeelt de binnengekomen artikelen grondig op kwaliteit, lengte (1.500 à 2.500 woorden) en de combinatie met andere artikelen in hetzelfde nummer. Wij nodigen aanstaande auteurs uit om vooraf per mail of telefoon contact te zoeken met de redactie voor het bespreken van het onderwerp of de invalshoek.

39



naam/voorletters: _____ m/v

functie: _____

bedrijf/organisatie: _____

afdeling: _____

adres: _____

postcode/plaats: _____

e-mail: _____

Abonneert zich op het Tijdschrift voor Management Development voor € 82,- (excl. BTW) per jaar.

datum: _____

handtekening: _____