

9 kennis en kunde vormen

Deel - Strategie ontwerpen. Welke soort kennis en kunde zet je in?

Kernpunt: de 9 soorten kennis en kunde wanneer student of LLM?

Inleiding

Strategie werd je vroeger aangeleerd als een lineair proces. Je volgde de stapjes. En dat deed iedereen. Dus iedereen werd miljonair. Of...euh... niet..

Wat maakte het verschil? Het ondernemerschap is dat vaak het antwoord. Wat zou dat 'ondernemerschap' dan zijn? Wellicht een 'gevoel' hebben voor kansen in de markt. Mocht dat zo zijn, laten we dan eens zien waar je dat gevoel, op welk moment, je dat dan zou inzetten.

De strategie stappen en welke kennis en kunde beste in te zetten?

Wat ik deed. Ik namen de 9 vormen van kennis en kunde.

(www.gripopjeorganisatie.com/kenkunde) En heb die afgezet tegen de vijf standaard stappen die je neemt bij strategie maken. En dan maakte ik een inschatting bij welke stap wat voor soort kennis en kunde sterk is.

+++ **Zeer sterke/cruciale combinatie:** Deze kennisvorm is in deze fase de primaire drijver van kwaliteit.

++ **Matige/ondersteunende combinatie:** Relevante kennisvorm, maar niet doorslaggevend.

--- **Zwakke/beperkte combinatie:** Deze kennisvorm voegt in deze fase nauwelijks waarde toe of kan de analyse zelfs belemmeren (bijv. blinde reproductie).

Matrix: Kennisvormen vs. Strategische Stappen

Kennisvorm	Externe analyse	Interne analyse	SWOT	Scenario 's	Advies
1. Expliciete kennis <i>(Theorie/modellen: staan op internet)</i>	+++	+++	++	++	---
2. Impliciete kennis <i>(Je onbewuste kennis gebruiken)</i>	++	+++	++	+++	++
3. Tacit kennis <i>(Je ervaring inzetten)</i>	++	+++	+++	+++	+++
4. Procedurele kennis <i>(Stappenplannen kunnen maken)</i>	+++	+++	++	---	---
5. Declaratieve kennis <i>(Feiten vinden)</i>	+++	+++	++	---	---
6. Situationele kennis <i>(Inschatten jouw werksituatie)</i>	++	++	+++	+++	+++
7. Sociale kennis <i>(Menselijke verhoudingen inschatten)</i>	---	++	---	++	+++
8. Metakennis <i>(Reflectie op eigen denk- en leerproces)</i>	++	++	+++	+++	+++
9. Synthetische kennis <i>(Samenwerking mens + AI/systemen)</i>	+++	+++	+++	+++	+++

Het **groene deel**, daar maak jij het verschil.

Onderbouwing van de scores per fase

Note: let op: dit is een inschatting die Rudolph Regter maakte, daar hoeft je het helemaal niet mee eens te zijn. Als niet, geef me jouw argumenten)

Externe & Interne analyse – LLM doet het werk.

Hier scoren Expliciet, Procedureel, Declaratief en Synthetisch drie pluspunten (+++).

Deskresearch en datamining vergen het concreet toepassen van frameworks (DESTEP, Porter, VRIO bijvoorbeeld) en het slim inzetten van AI voor het verzamelen van data/bronnen.

Verhouding bij het maken tussen een LLM en jij: 90/10

LLM zoekt alles voor je op. Kan evt ook de interne analyse doen als je die alle mails, en andere interne informatie mag geven. (dit linkt met de 'omgekeerde Bloom' gedachte)

Nut voor jou: Dit werk laat je doen door een LLM.

Jouw toegevoegde waarde: Erg laag.

SWOT – LLM in samenwerking met jou doen het werk.

De stap van losse feiten naar echte confrontatie vraagt om het verbinden van inzichten. Tacit, Situationele, Metakennis en Synthetische kennis behalen hier +++ . Jij moet patronen herkennen die niet direct in de data staan en je eigen confirmation bias beoordelen. (metakennis). Hier ook de bias die maakt dat mensen snel software geloven...

Verhouding bij het maken tussen een LLM en jij: 70/30

LLM kan verbindingen leggen en je SWOT en confrontatie matrix opmaken.

Nut voor jou: Hier moet jij aan de slag met verbindingen maken.

Jouw toegevoegde waarde: **Medium tot hoog.**

Je moet in overleg met je organisatie gaan, dus sociale en situationele kennis inzetten.

Scenario's – Jij doet het meeste werk.

Toekomstverkennen eist verbeeldingskracht en het loslaten van vaste formats. Strikte Procedurele en Declaratieve kennis schieten hier tekort (---); ze kijken immers terug naar het verleden. Impliciet, Tacit, Situationeel, Meta en Synthetisch scoren +++ vanwege de noodzaak om 'outside-the-box' te denken en mens-AI creativiteit te benutten.

Verhouding bij het maken tussen een LLM en jij: 20/80

LLM kan een sparringspartner voor je zijn.

Nut voor jou: Hier moet jij aan de slag.

Jouw toegevoegde waarde: **Groot.**

Je moet in overleg met je organisatie gaan, dus sociale en situationele kennis inzetten. En dat je dat deed moet je ook nog bij het advies geven (op kantoor) en in het assessment (voor de opleiding) bewijzen.

Innovaties zijn nooit gekomen van iemand die hetzelfde deed als men altijd al deed.

Advies – Jij doet al het werk.

Een strategisch advies valt of staat bij de veranderbereidheid van stakeholders. Daarom zijn Tacit, Situationele, Sociale, Meta- en Synthetische kennis hier doorslaggevend (+++). Puur feitelijke reproductie of stappenplannen volgen (Declaratief/Procedureel) leidt tot doodgeboren, bureaucratische adviezen (---).

Verhouding bij het maken tussen een LLM en jij: 10/90

LLM maakt je presentatie en controleert de spelling van je rapport.

Nut voor jou: kritische denken.

Jouw toegevoegde waarde: **Groot.**

Je moet inzetten je vaardigheid van sociale en situationele kennis.

Afsluitend

Als je voor de module strategie een technisch perfecte analyse oplevert, maar je faalt in de situationele en sociale inschatting bij Scenarios en en bij Advies mis je de inbedding van het advies, dat geef ik een LLM systeem een competent en krijg jij een (nog) niet competent.

Rudolph Regter

Zomer 2026

BIJLAGE

Wat zei Gemini nav mijn artikel?

1. KERNANALYSE

De klassieke strategische cyclus (Externe analyse → Interne analyse → SWOT → Scenario's → Advies) wordt in veel HBO-curricula nog onderwezen als een lineair, instrumenteel 'afvinkproces'. Studenten vallen hierbij vaak terug op *declaratieve* en *procedurele* kennis. In een doordacht strategisch traject van meervoudige waardecreatie verschuift de waarde per fase echter sterk:

- **Analysefasen (Extern/Intern):** Vragen vooral om sterke *data-gedreven*, *expliciete* en *procedurele* verwerking, gecombineerd met de *impliciete* en *tacit* blik om de onderstroom (cultuur, marktgevoel) te scheppen.
- **Synthese en Oordeelsvorming (SWOT/Scenario's):** Hierin vormen *situationele* en *synthetische* kennis de cruciale schakel om losse data om te zetten in strategische opties.
- **Besluitvorming (Advies):** Hier pieken *sociale*, *metakennis* en *tacit* kennis. Een advies heeft immers pas impact als het rekening houdt met bestuurlijke verhoudingen, ethische afwegingen en de veranderbereidheid van de organisatie.

2. WETENSCHAPPELIJKE BASIS

Om de relevantie van specifieke kennisvormen per strategische fase te onderbouwen, steunen we op de volgende vooraanstaande literatuur:

- **Dynamic Capabilities & Strategische Wendbaarheid (Teece, 2007):** Teece skatelt *sensing* (externe/interne analyse), *seizing* (SWOT/scenario's) en *transforming* (advies/executie) aan verschillende cognitieve vaardigheden. *Sensing* vraagt sterke *tacit* en *situationele* kennis om zwakke signalen in de markt op te pikken.
 - *Bron:* Teece (2007) - Explicating Dynamic Capabilities
- **Intuïtie en Tacit Knowledge in Strategie (Mintzberg, 1994; Dane & Pratt, 2007):** Formele methoden (procedureel) schieten te kort bij complexe, strategische besluitvorming. Niet-bewuste patroonherkenning (*tacit/situationele kennis*) is essentieel om in de SWOT en Scenario-fase betekenis te geven aan ambivalente data.
 - *Bron:* Dane & Pratt (2007) - Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making
- **Epistemische Agency & Mens-AI Symbiose (Siemens, 2005; Ertl et al., 2024):** Bij het bouwen van toekomstscenario's en adviezen ontstaat de hoogste waarde door *synthetische kennis*: de integratie van AI-gegenereerde patroonanalyses met menselijke ethiek, contextgevoeligheid en sociale interactie.
 - *Bron:* Siemens (2005) - Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age