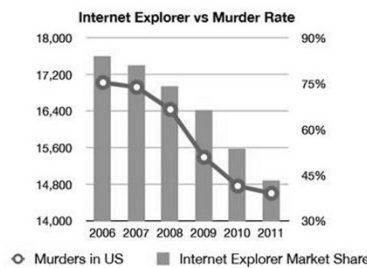


KSC Event: *Hoe belangrijk is kennis voor uw organisatie?*

Hoe slimmer, hoe eerder dom!

- ▶ Kennis en kennismanagement
- ▶ Tools & Best Practices

Mathieu Weggeman
Eindhoven, 10 mei 2022



data

informatie

kennis

Voorstellingen (symbolische weergaven) van bekende hoeveelheden, grootheden, getallen of feiten.

70 mensen, 21°C, 1874 Kinderwetje van Van Houten

Een bericht of inlichting verkregen doordat een persoon betekenis toekent aan ontvangen data.

- 120? Dan zijn er 30 mensen meer dan we verwachtten. Dan hebben we dus te weinig lunches.
- De file wordt nog langer => dan is hij hier niet op tijd.

Het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te (gaan) voeren met behulp van (zelfgemaakte) informatie en op basis van beschikbare ervaringen, vaardigheden en attitude.

Kennis en competentie

KENNIS: het persoonlijk vermogen om een bepaalde taak uit te voeren.
 Dat vermogen kan gezien worden als een configuratie van
 Informatie (of vakkennis), Ervaringen, Vaardigheden en Attitude;
 $K = f(I*EVA)$

- * *Kennis is objectief (ist)*
- * *Focus is het individu*

Informatie: het huis = la maison
Vaardigheid: Frans spreken: het toepassen
 van beschikbare informatie en ervaring

COMPETENTIE: de KENNIS die een individu of groep nodig heeft om in een
 gegeven situatie een bepaalde taak **GOED** (effectief en
 efficiënt) uit te kunnen voeren.

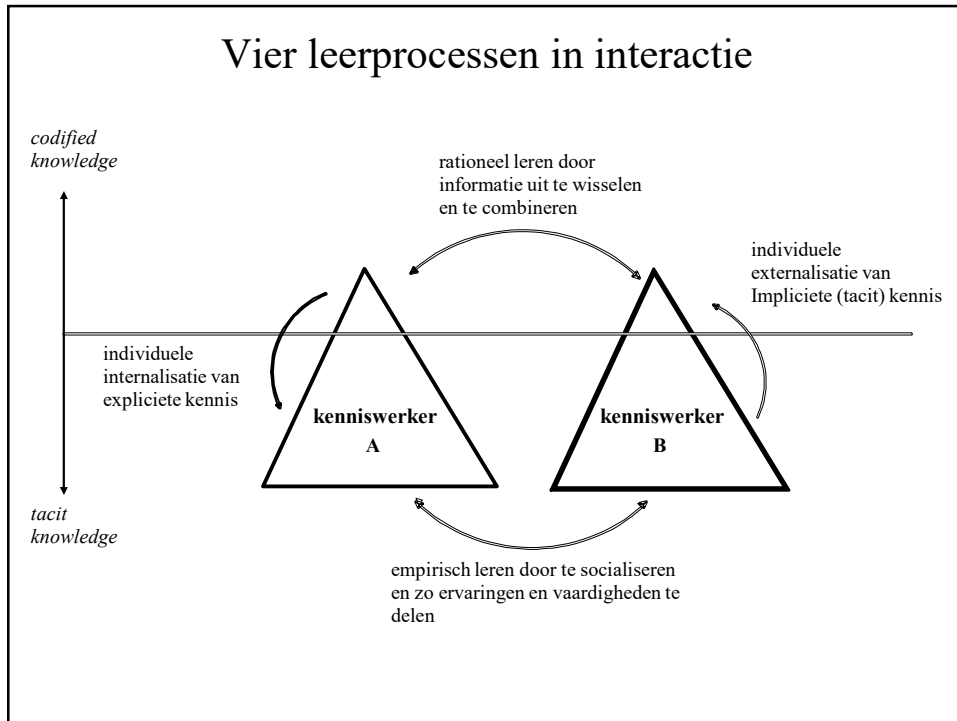
- * *Competentie is normatief en dus subjectief (soll)*
- * *Focus: van organisatie via afdeling naar medewerker (top down)*

Ergo: kennis noch competentie zijn te borgen

Expliciete versus impliciete kennis

expliciete kennis	impliciete kennis
<ul style="list-style-type: none"> • <i>codified knowledge</i> • informatie neergelegd in theorieën, formules, procedures, handboeken, tekeningen, schema's e.d. (kennen, weten) • overdracht door onderwijs • verkrijgbaar door te studeren • expliciete kennis is nauwelijks macht 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>tacit knowledge</i> • ervaringen, vaardigheden en attitude (kunnen en willen) • delen door demonstratie (of intern omzetten in I) • verkrijgbaar door te kopiëren en te imiteren in socialisatieprocessen • impliciete kennis kan als macht gezien worden

Vier leerprocessen in interactie



Expliciete kennis is nooit volledig!

Heerenbanket

0,5 kg amandelen;
2 eieren;

0,5 kg suiker;
citroenrasp.

Dit alles draait men ragfijn en werkt er dan 0.1 kg boter en vervolgens 50 g Poolsche bloem doorheen. Alvorens de bloem te verwerken overtuige men zich, dat de hoeveelheid goed spuitbaar is; zoo niet, doe er dan nog wat eiwit bij.

Het beslag wordt nu op blaadjes ouwel uitgespoten en het middelgedeelte belegd met zeer dun uitgesneden schijfjes sukade.

In een heeten oven afbakken en daarna met abrikosenmoes flink abrikoteeren.

is er een alternatief?

hoe meten?

hoe?

hoeveel?

jargon?

hoe heet?

verwijzing naar ander recept?

T. Groen, Bedrijfskundig Vakblad, 1999

Wat is het doel van KM?

- **Doel KM:**

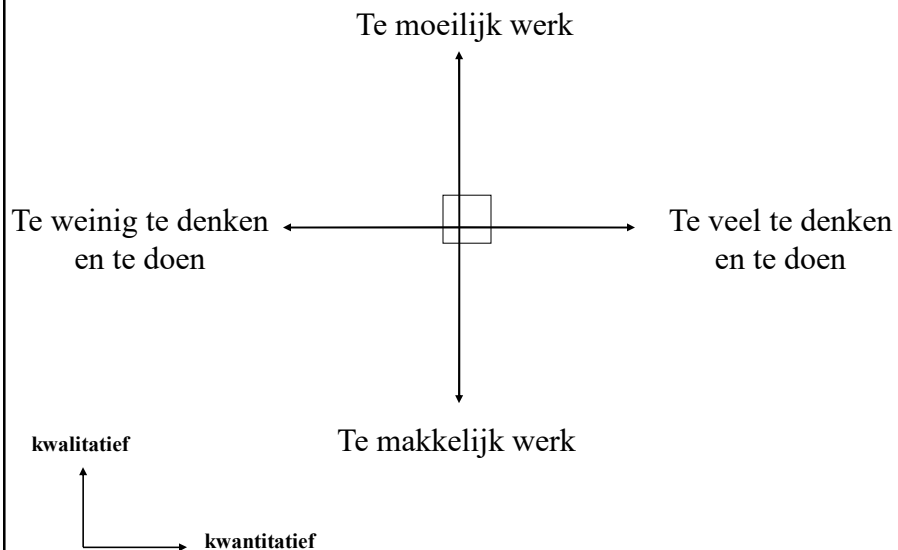
Een hoger rendement en meer plezier van de productiefactor kennis

*En dat geldt op elk aggregatieniveau:
van organisatie tot professional*

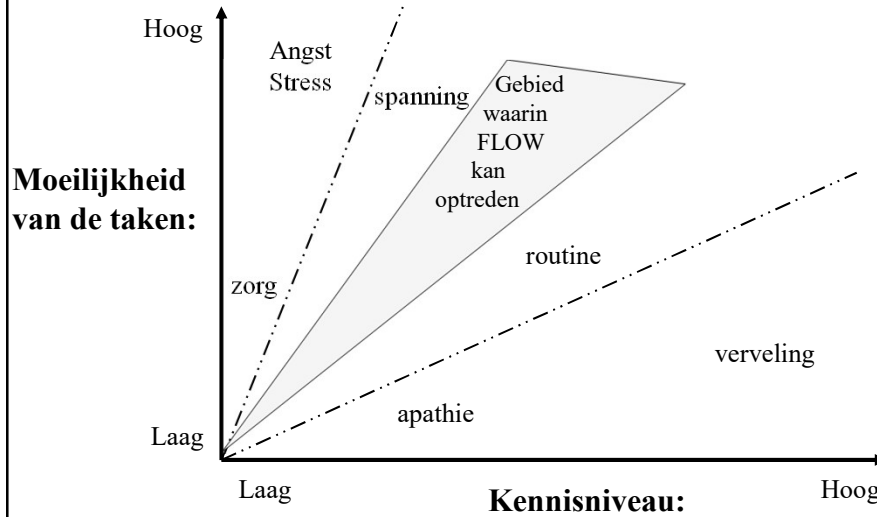
- **Strategie KM:**

Het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de kenniswaardeketen dat die zo effectief, efficiënt en flexibel mogelijk kunnen verlopen

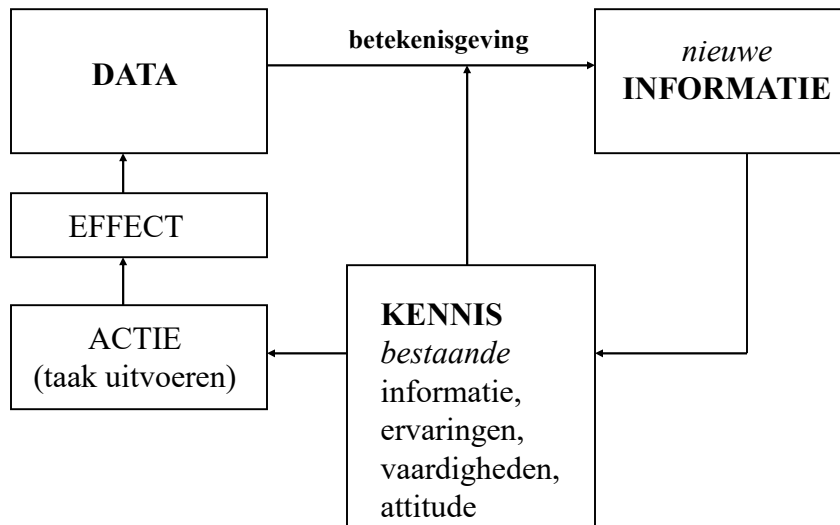
Wanneer werkt de kenniswerker met plezier?



Zorg dat je in je flow-gebied kunt werken,
 want daar genereer je de meest relevante nieuwe kennis
 (Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)



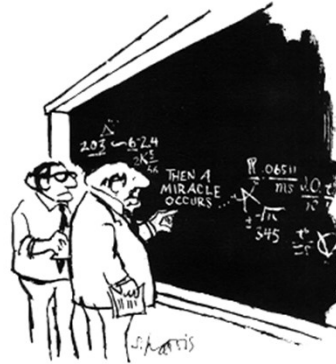
Kennis, een dynamisch begrip



KSC Event: *Hoe belangrijk is kennis voor uw organisatie?*

Hoe slimmer, hoe eerder dom!

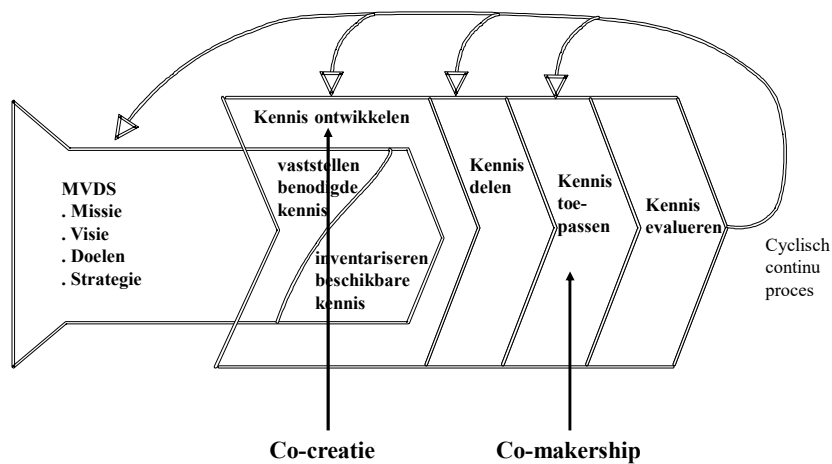
- ▶ Kennis en kennismanagement
- ▶ Tools & Best Practices



Mathieu Weggeman
Eindhoven, 10 mei 2022

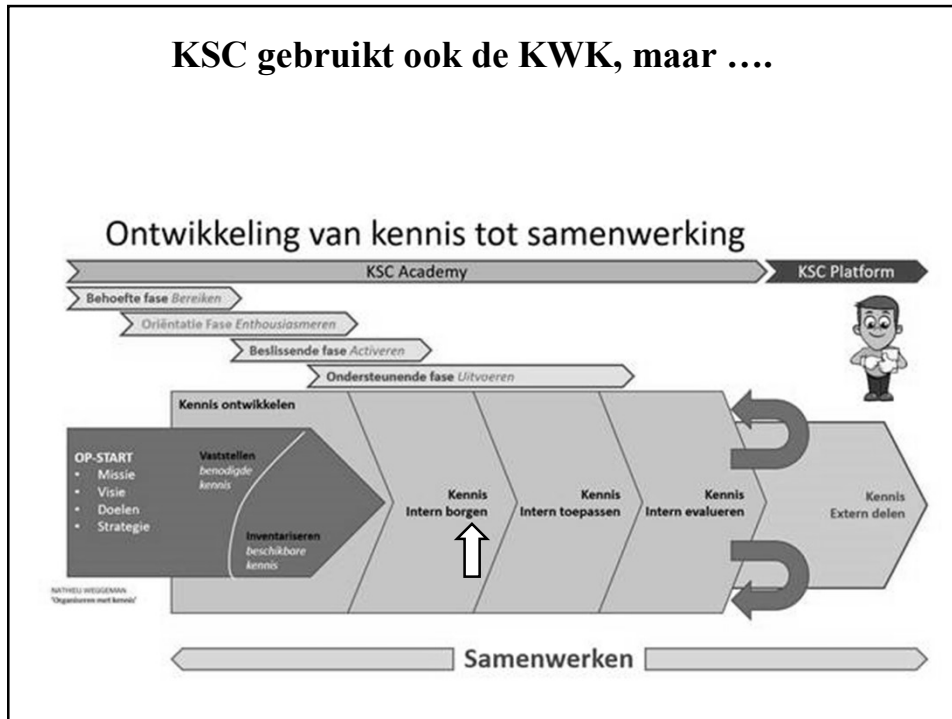
"I think you should be more explicit here in step two."

Wat moeten *wij* weten en kunnen en wat moet *ik* weten en kunnen?



De KWK geldt op elk aggregatieniveau: van concern tot individu!

KSC gebruikt ook de KWK, maar



Zonder kennisdeling, geen innovatie !

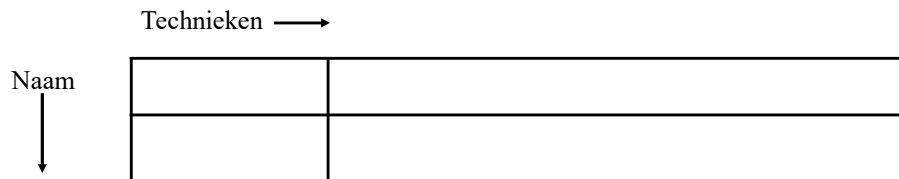
Factors influencing the productivity of knowledge processes;
implications for organisation design.

<i>Antecedents of knowledge orientation</i>	KNOWLEDGE GENERATION	KNOWLEDGE DISSEMINATION	KNOWLEDGE APPLICATION
- use of IT	.23	.29*	.12
- creating org. crisis	.20*	.12	.21*
- job rotation	.09	.20*	.08
- rewards	ns.	.14	.24*
- co-located functions	ns.	.19*	.22*
- use of teams	- .14	.15	ns.
- advice networks	- .08	.12*	ns.
- risk taking behaviour	- .09	.10	.05
- org. redundancy	ns.	- .08	ns.

* P < 0,01

HRM/HTD: inzetbaarheidsmatrix Egemin

- Weten wie wat kan binnen beperkte groep



Niveaubepaling

- 0 geen kennis
- 1 inleiding gehad
- 2 in staat onder begeleiding routine-opdrachten te vervullen
- 3 in staat zelfstandig routine-opdrachten te vervullen
- 4 in staat zelfstandig innovatieve opdrachten te vervullen
- 5 superspecialist
- 6 gatekeeper

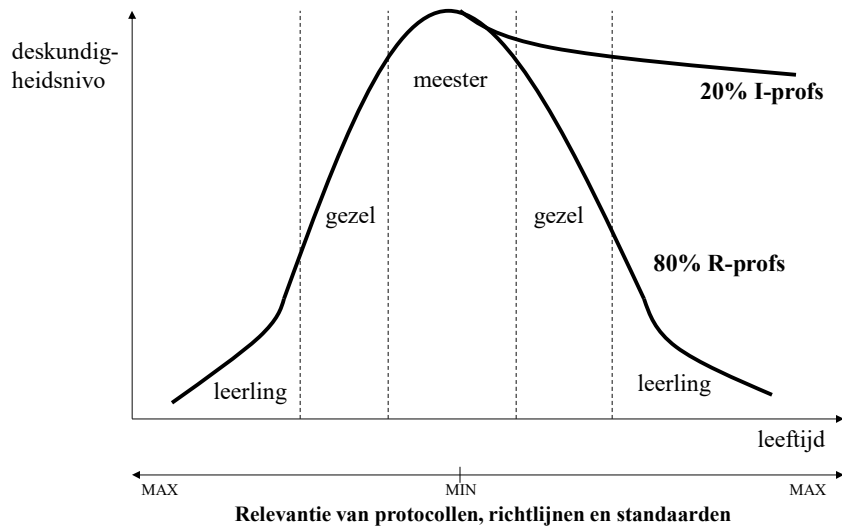
* Belgisch ingenieursbureau; n = 1200; KUL 23 maart 2003

KIS-TG

- Flankerend beleid:
 - *face-to-face* communicatie in centrale huisvesting
 - 1 projectnummer voor kennisdeling
- Strings: 1 naam, 2 opleiding, 3 producten/processen, 4 cliëntgroepen, 5 teamrol, 6 vrijetijdsvaardigheden
Voor 3 en 4: indicatie huidige versus gewenste kwaliteit
- ***'People think in terms of stories, not facts'***
(Arian Ward: CTO Hughes Space and Communication)

Durf te leren van jongeren (K = I . eva)

De vakinhoudelijke ontwikkeling van de professional



Communities of Practice (CoP)

Verzameling professionals die hetzelfde (sub)specialisme beoefenen, op hetzelfde toepassingsgebied werkzaam zijn of eenzelfde interesse delen, maar in *verschillende* organisaties (of organisatie-onderdelen) werkzaam zijn en die van elkaar willen leren en elkaar willen helpen (ook door in de praktijk - on the job - samen te werken).

Praktische samenwerkingsvormen:

- Delen van praktijkkennis (ervaringen, vaardigheden) in socialisatieprocessen
- Samen werken aan opdrachten, problemen en projecten (leren en innoveren)
- Delen van kapitaalintensieve productiemiddelen

Facilitering:

- Eigen - zelforganiserende - portal op het kennisplein
- Eigen toelatings regime (soliciteren)

Installeer een Bureau Lessons Learned dat met behulp van After Action Reviews Best & Bad Practices produceert

U.S. Army After Action Review Process

(= renewing shared context at team level)

- Explore four questions:
 - What did we intend to happen
 - What actually happened
 - Why was there a difference
 - What do we maintain, what do we improve
- Immediately following a military action
- “Suspend” hierarchy
- Use facilitation if necessary
- Encourage people to take a few minutes to write down their thoughts and impressions
- Make this a standard way of working

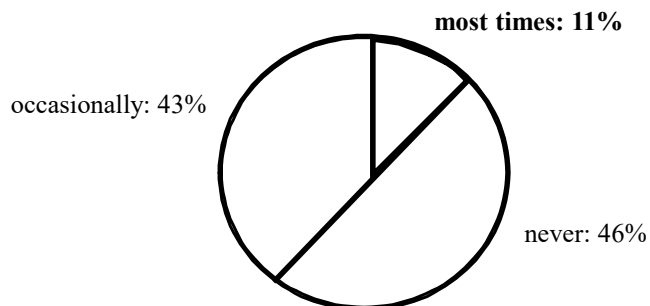
[U.S. Center for Army Lessons Learned, (CALL)]

Kennisdeling en beloning in Europese organisaties

Knowledge Management in Europe

(Sample 141 european organisations)

Does your organisation reward knowledge sharing explicitly?



(Bron: Knowledge Management and the Learning Organisation: Best Practices Report; APQC/EFQM/KMN)

Expliciet organiseren van kennisontwikkeling en kennisdeling

want: short time business drives out long term business

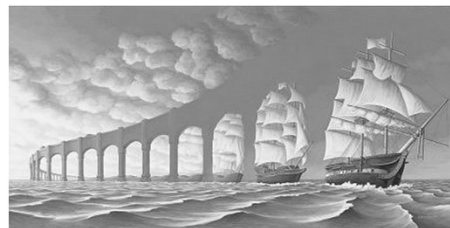
- \approx 10% van de werktijd is voor deskundigheidsbevordering (vrije vrijdagmiddag research; *casual friday*)
- Er is één (project)codenummer voor kennis delen.
- Criteria bij F- en B- gesprekken:
 - * ontwikkelt nieuwe kennis
 - * investeert in eigen expertise (state-of-the-art ambitie)
 - * deelt kennis met anderen (uren geschreven op kennisdelingscode; niet te veel, niet te weinig)
 - * **zoekt synergie en vindt geen wielen uit**
- Schaarse kennisdragers rouleren binnen hun vakgebied over vestigingen
- Meerdere part-time aanstellingen voor schaarse kennisdragers
- Intercollegiale toetsing, interne visitatie commissies e.d.

KSC Event: *Hoe belangrijk is kennis voor uw organisatie?*

Hoe slimmer, hoe eerder dom!

- ▶ Kennis en kennismanagement
- ▶ Tools & Best Practices

Mathieu Weggeman
Eindhoven, 10 mei 2022



Many organisations are too lean to exploit KM to the full

- | | | |
|---|--|------|
| 1 | Employees want to share knowledge but do not have the <i>time</i>
(too much re-engineering, too many efficiency drives, too little redundancy): | 49 % |
| 2 | The organization does not <i>reward</i> knowledge sharing: | 39 % |
| 3 | Current <i>culture</i> does not encourage knowledge sharing:
(managers with no professional background) | 22 % |
| 4 | Individuals are <i>unwilling</i> to share knowledge: | 16 % |
| 5 | Effort wasted through 're-inventing the wheel': | 51 % |

* KPMG KM Research Report
N = 100 leading (turnover > £ 200 million/year) UK industry and service companies

Een duurzaam inzetbare professional, is iemand

- die blijft beschikken over state-of-the-art kennis (die dus geleerd heeft snel te leren)
- die het vak verder brengt, die innoveert
- die durft door te verwijzen; niet doet wat hij of zij niet kan, die weet wat anderen kunnen (die dus geen last heeft van *pigeon holing*)
- die verantwoordelijkheid voelt en neemt voor zijn eigen taken en voor de collectieve ambitie van de groep (**samenwerken**)
- die zijn kennis deelt met anderen binnen en buiten de organisatie, gedreven door zijn betrokkenheid bij de organisatie en de samenleving, (intervisie, intercollegiale toetsing, meester-gezel)
- die zich verantwoordelijk voelt voor zijn of haar eigen deskundigheidsbevordering
- die plezier heeft in zijn werk en dus ook 'houdt van' de klanten

The five F's of the New Competitive Organization

Focussed better	⇒	core business
Fast	⇒	get rid of bureaucrazy
Flexible	⇒	outward looking => innovative
Friendly	⇒	people, planet, profit
Fun	⇒	pleasure, flow

'If it's no fun, nobody is going to do any of this'

(Rosabeth Moss Kanter)