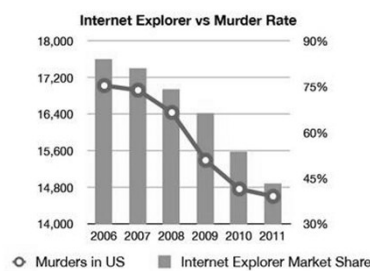


## Hoe slimmer, hoe eerder dom!

- ▶ Kennis, kennismanagement en de lerende organisatie
- ▶ Tools & Best Practices

Mathieu Weggeman  
Utrecht, 23 juni 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 ('kennis' van methoden en technieken), Ervaringen,  
Vaardigheden en Attitude;  $K = f(I*EVA)$

\* *Kennis is objectief (ist)*

\* *Focus is het individu*

**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)*

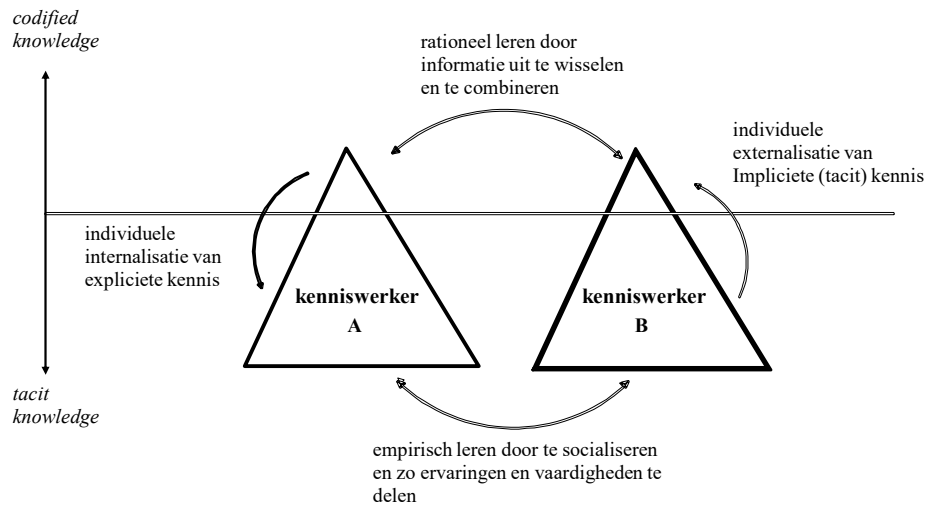
\* *Focus: van organisatie via afdeling naar medewerker (top down)*

**Ergo: kennis noch competentie zijn te borgen**

## Expliciete versus impliciete kennis

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

## Vier leerprocessen in interactie



Leren = het productieproces waarmee je kennis maakt

## De lerende organisatie

- leren van het verleden:  
(virtuele) archieven, heldenverhalen
- leren van de concurrent:  
business & corporate intelligence, company gatekeepers, recepties
- leren van de klant:  
helpdesk, klantenpanels, consumentenonderzoek, evaluaties
- leren van onderzoek:  
R&D, kennisallianties b.v. met universiteiten, technology gatekeepers
- leren van deskundigen:  
meester-gezel relaties, opleidings- en trainingsprogramma's
- leren van elkaar:  
best practices, bureau 'lessons learned', intervisie, project review workshops, CoP's, AAR's
- leren van jezelf:  
reflecteren, experimenteren, doelen stellen (uitdagingen aangaan)
- leren van de organisatie:  
ter discussie stellen van (ongeschreven) regels en procedures

Welke van deze 8 leervormen past u niet of nauwelijks toe?

## Expliciete kennis is nooit volledig!

### Heerenbanket

0,5 kg amandelen;  
2 eieren;

0,5 kg suiker;  
citroenrasp.

hoe?

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 abrikozenmoes flink abrikoteeren.

jargon?

hoe heet?

verwijzing naar ander recept?

hoe meten?

hoeveel?

is er een alternatief?

T. Groen, Bedrijfskundig Vakblad, 1999

## Wat is het doel van KM?

### • Doel KM:

Een hoger rendement en meer plezier van de productiefactor kennis:

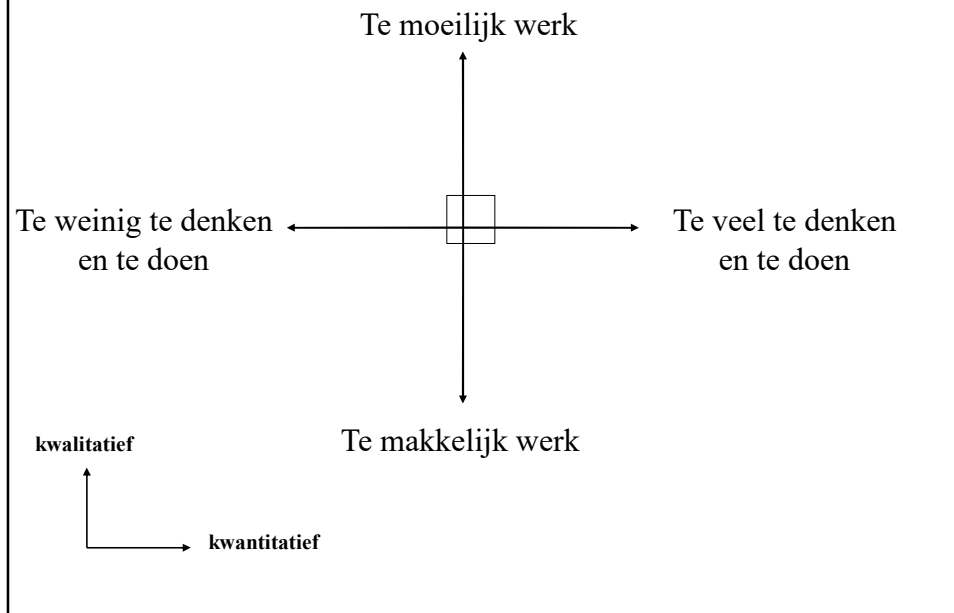
- \* minder dubbel werk
- \* minder tijd kwijt met het zoeken naar kennis
- \* sneller innoveren (= snel vinden van neue Kombinationen)
- \* makkelijker verduurzamen van schaarse kennis

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

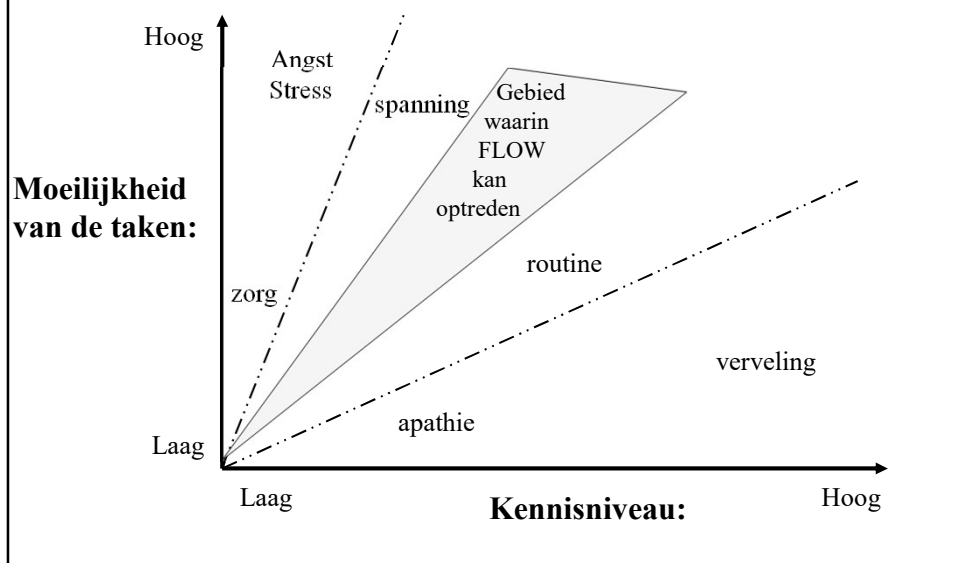
### • Strategie KM:

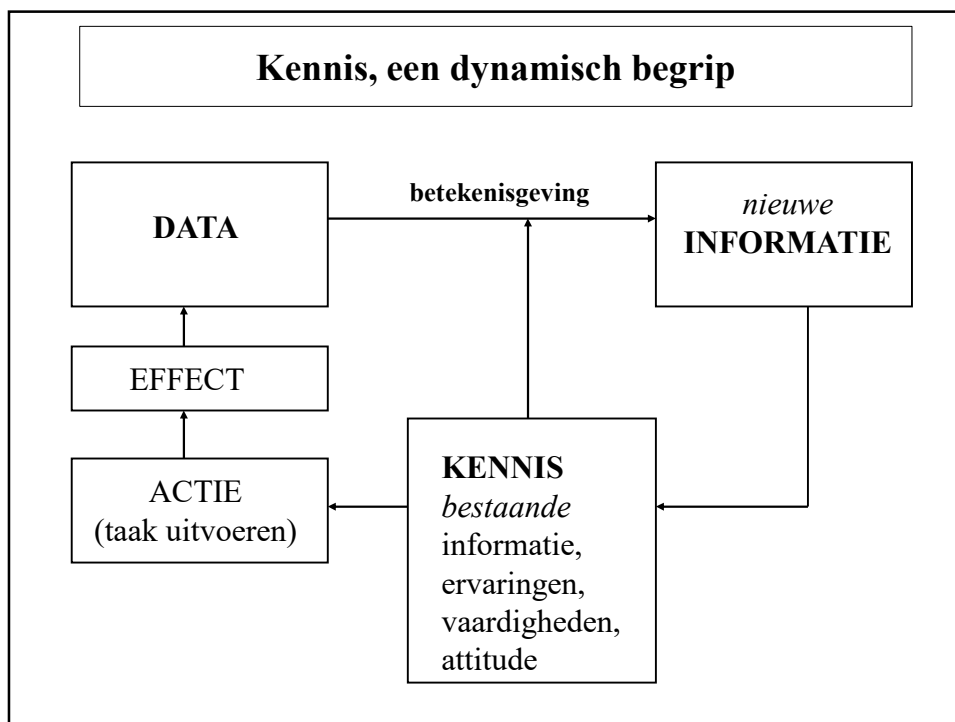
Het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de kenniswaardeketen dat die zo effectief, efficiënt en flexibel mogelijk kunnen verlopen

## 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)

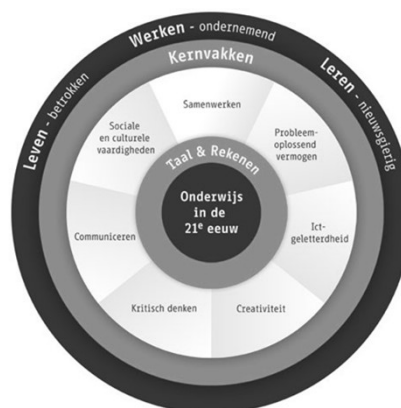




## Zorg dat we blijven leren; een leven lang!

Een lerende organisatie is een organisatie die niet alleen de eerste en de tweede, maar al deze vier vormen van leren faciliteert!

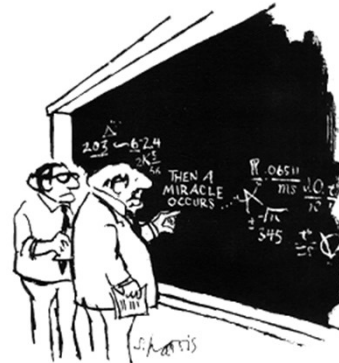
- **Learn to know**  
= weten / kennen op grond van informatie
- **Learn to do**  
= kunnen door ervaring en vaardigheden
- **Learn to work together**  
= willen, op basis van houding en vertrouwen
- **Learn to be**  
= durven door te *zijn*; in evenwicht en harmonie zijn, op basis van empathie en interesse



(Commissie Delors, EC)

## Hoe slimmer, hoe eerder dom!

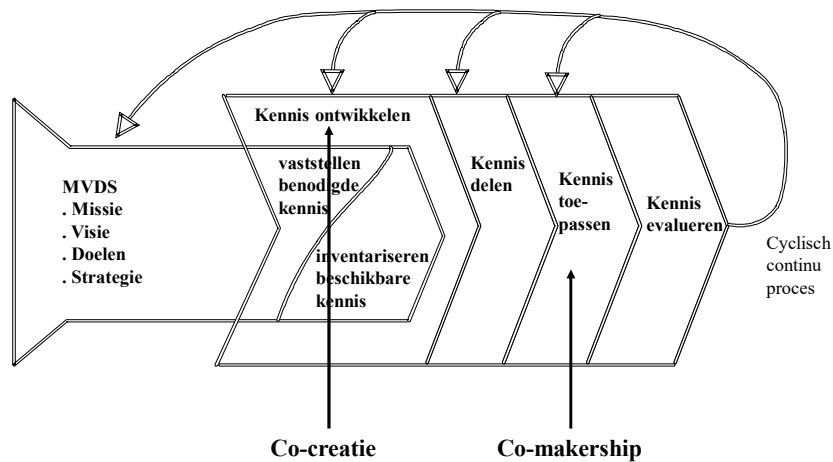
- ▶ Kennis, kennismanagement en de lerende organisatie
- ▶ **Tools & Best Practices**



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

Mathieu Weggeman  
Utrecht, 23 juni 2022

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



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

## Zonder kennisdeling, geen innovatie !

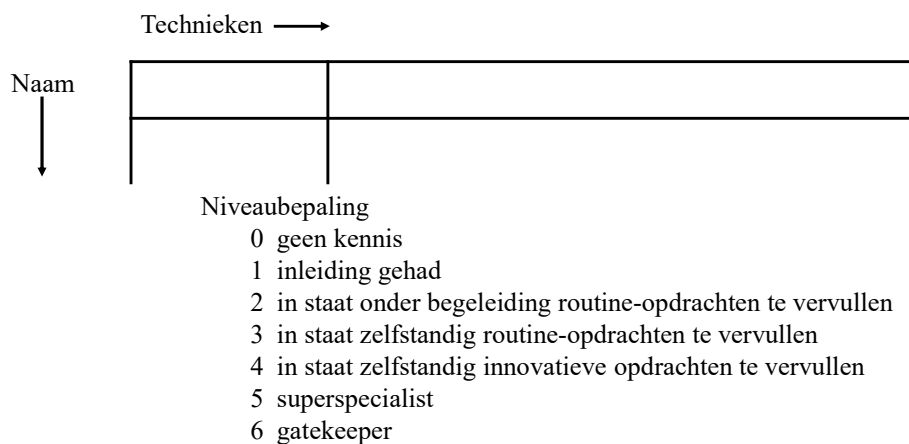
Factors influencing the productivity of knowledge processes;  
implications for organisation design.

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

\* P < 0,01

## Idee: Kennismatrix VSONet

Weten wie wat weet en kan binnen een beperkte groep



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

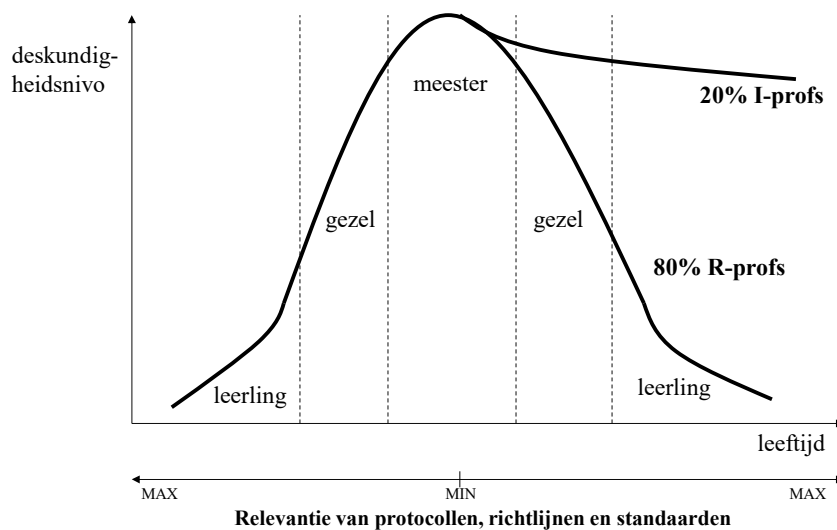


## KIS-TG

- 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)

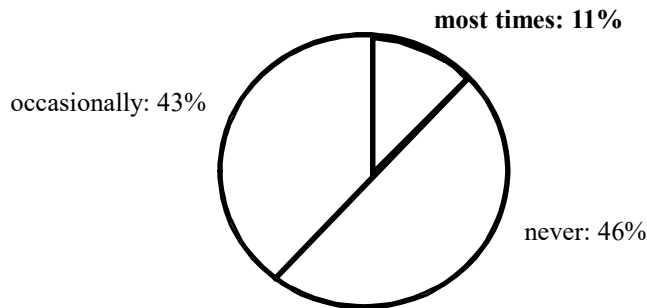
- Explore four questions:
  - What did we intend to happen
  - What actually happened
  - Why was there a difference
  - What do we maintain, what do we improve
- Immediately following a military action
- “Suspend” hierarchy
- Use facilitation if necessary
- Encourage people to take a few minutes to 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

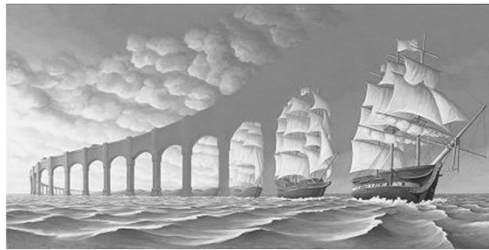
want: short time business drives out long term business

- $\approx$  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 => **Innovatie!**
  - \* 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.

## Hoe slimmer, hoe eerder dom!

- ▶ Kennis, kennismanagement en de lerende organisatie
- ▶ Tools & Best Practices

Mathieu Weggeman  
Utrecht, 23 juni 2022



### Daar waar kennis macht is:

- ontlenen mensen hun positie aan wat zij weten (“Wat Joost weet, weet Joost alleen!”)
- heerst een gebrek aan **vertrouwen** en zijn politieke spelletjes aan de orde van de dag
- is de uitdaging ver weg;  
**geen innovatie**, geen breakthroughs,  
geen out-of-the-box denken
- is de organisatie meer een jungle dan een speelveld
- heerst een gebrek aan **collectieve ambitie**;  
is men niet uit op samenwerking en laat de betrokkenheid te wensen over

### 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

### De gewenste medewerkersstijl van de professional op het gebied van kennis en leren:

- Zelfsturing: verantwoordelijkheid nemen en verantwoordelijkheid afleggen voor de eigen daden
- Coachen en helpen van minder briljante collegae (intervisie, intercollegiale toetsing, meester-gezel)
- Durven doorverwijzen; niet doen wat je niet kunt, weten wie wat kan; multidisciplinair samenwerken
- Verantwoordelijkheid nemen voor je eigen deskundigheidsbevordering
- Hulp vragen bij collegae en leidinggevenden

## **The five F's of the New Competitive Organization**

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

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

*(Rosabeth Moss Kanter)*