

Kennismanagement en samenwerking

- ▶ Kennis en de KennisWaardeKeten
- ▶ Innovatie en innovatiemanagement
- ▶ Collectieve ambitie: KSF voor samenwerking

Mathieu Weggeman
Utrecht, 24 januari 2013

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

Wat is het doel van KM?

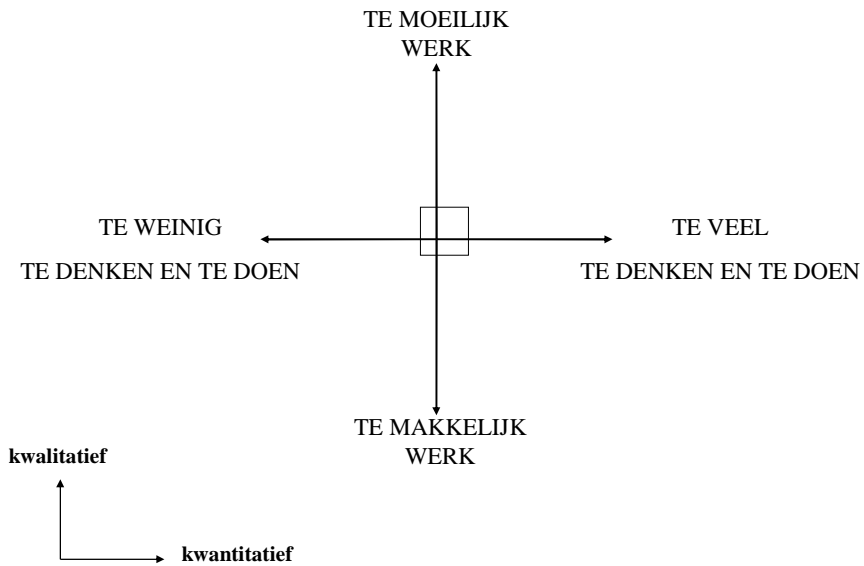
- **Doel KM:**

- een hoger rendement en meer plezier van de productiefactor kennis

- **Strategie KM:**

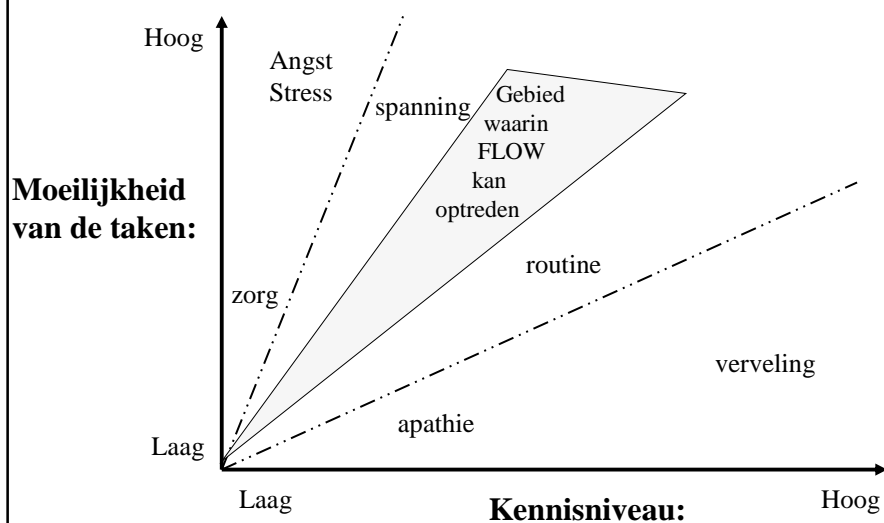
- het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de kenniswaardeketen dat die zo effectief, efficiënt en flexibel mogelijk kunnen verlopen

Wanneer werkt de kenniswerker met plezier?

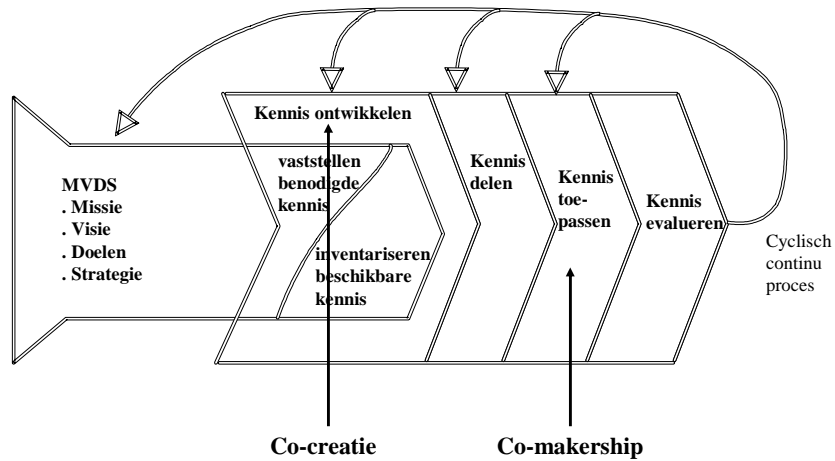


Zorg dat je in je flow-gebied werkt

(Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)



Wat moeten wij 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	.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.

* $P < 0,01$

Na 4 fasen in KM => nu: kiezen uit KM menu

FASE:	PERIODE:	INVALSHOEK:	RESULTAAT:
1	≈ 1990	awareness creëren	We weten wat KM is. Het is voor ons van belang want wij zijn > 150 geworden. Aanstellen KM-manager?
2	≈ 1995	+ KM = ICT	E-mail, intranet, extranet, content, yellow page en real-time infosystemen, CoP's met portals
3	≈ 2000	+ KM = HRM/HTD	PCS/TCS, corporate academies, competentie mgt, T-profielen, (inverse) MGL-relaties, job-rotation, best/bad practices
4	≈ 2005	+ KM = organisatie	Dual/triple ladder, wifi, grand café, GDSS (voor AAR), KC, allianties en netwerken, crowd sourcing

Durf te experimenteren met 'open innovation'

Aspect van innovatiestrategie van Proctor & Gamble

- Probleemoplossingswebsite gelanceerd samen met MIT, Harvard, Eli Lilly, Intel en nog enkele KIO's
- Op de site zijn 10 "onkraakbare" problemen geplaatst waar al honderden mensjaren R&D aan besteed waren
- Na 2 maanden waren 4 van de 10 problemen opgelost.
Gemiddelde kosten per probleem: \$ 9.000,-



P&G intel® Lilly



Zie sites als: Battle of Concepts, InnoCentive

Dus: investeren in nieuwe kennisalliantievormen (crowd sourcing) kan even zinvol zijn als investeren in R&D

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: | 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

YellowCats Innovation Leaders Network

Kennismanagement en samenwerking

- ▶ Kennis en de KennisWaardeKeten
- ▶ **Innovatie en innovatiemanagement**
- ▶ Collectieve ambitie: KSF voor samenwerking

Mathieu Weggeman
Utrecht, 24 januari 2013

Innovatie vereist kennisdeling

Innoveren is creatieve destructie
(decomponeren, deconstrueren, ontbinden in factoren)
en daarna: het maken van 'neue Kombinationen'.

Zonder kennisdeling geen neue Kombinationen.

Daarom moet kennis gedeeld worden.

Dat vereist een cultuur waarin:

- kennis delen beloond wordt
- kennis geen macht is.

INNOVATIE EN SUCCES

Innovatiedefinitie

Onder een innovatie verstaan we de succesvolle introductie van iets nieuws:

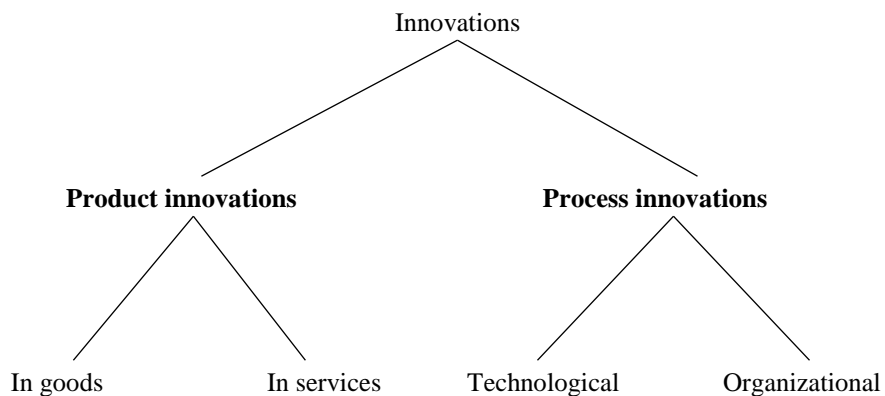
- een nieuw product of een nieuwe dienst in de markt of
- een nieuw intern proces waarmee een product of dienst gemaakt wordt.

Een innovatie is succesvol:

- a) als de NPV over de life-cycle van de innovatie positief is
- b) of als de onderneming er relatief veel van geleerd heeft voor toekomstige innovaties

DIFFERENT KINDS OF INNOVATIONS

(Edquist, Hommen & McKelvey, 2001)



Bestaan er ook markt innovaties?

VERBETERINGEN:

- Ruis verminderen door steeds betere naaldjes
- Verboden op het gras te lopen
- Kruidenier achter de toonbank
- 4 versnellingen, 5 versnellingen
- Steeds hoger springen
-
-
- MS-DOS
- Windows '95, '98, ME, 2000, Xp, Vista
- Cursortoetsen
- Soap series

- Van 5 naar 6 treinen per uur over het spoor
- Kaasschaafbezuinigingen



- levert op korte termijn geld op
- embryonic-growth-mature-aging-exit

INNOVATIES:

- Geluid lezen met licht => CD
- Zutritt nur für flamingo's
- Zelfbediening => super markt
- Variomatic
- Fosbury flop

- (Xerox => Apple) => Windows
- Linux: continu open source => open innovatie
- Muis
- Reality TV (Big Brother, Gouden Kooi)

- 12 treinen per uur over het spoor
- Activiteit X verkopen



- kost op korte termijn geld
- essentieel voor continuïteit op LT

Een dozijn mogelijkheden voor het innovatie-vriendelijker maken van de organisatie:

1. Staf support voor het 'contant' maken van het idee
2. Tegendenktank waar je je innovatieve idee kunt laten 'kraken'
3. Workshops voor creatieve vaardigheden en outof-the-box denken
4. Oprichten van een CoP Innovatie
5. Innovatie is een item in functionerings- en beoordelingsgesprekken
6. Inrichten van een vergaderkamer met een decision support systeem
7. After Action Reviews van – fasen in – belangrijke innovatieprojecten
8. Oprichten van een Bureau Lessons Learned voor innovatieprojecten
9. Aanstellen van technology- en company gatekeepers
10. Casual Friday – redundancy
11. Yellow Pages: wie beschikt in de keten over welke kennis?
12. Oprichten van een New Business Development Board

Is innovatie moeilijk?

Ja, want:

- Innovatie drukt efficiency weg; routines moeten ingeleverd worden
- Kwaliteitsystemen belemmeren
- Short time business drives out long term business



YellowCats Innovation Leaders Network

Kennismanagement en samenwerking

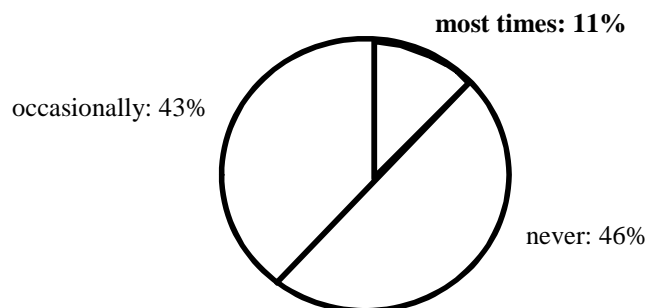
- ▶ Kennis en de KennisWaardeKeten
- ▶ Innovatie en innovatiemanagement
- ▶ **Collectieve ambitie: KSF voor samenwerking**

Mathieu Weggeman
Utrecht, 24 januari 2013

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

- ≈ 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, interne visitatie commissies

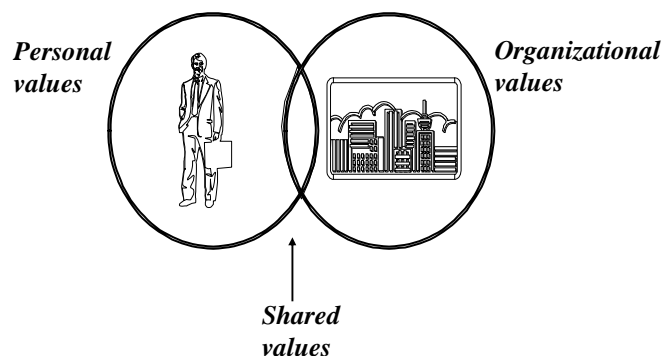
Daar waar kennis macht is:

- heerst een gebrek aan **collectieve ambitie**;
is men niet uit op **samenwerking**
- 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/alliantie meer een jungle
dan een speelveld

Shared values genereren synergiezoekend samenwerkingsgedrag

“The key message to managers of professionals is: create meaning! Help your subordinates to find the excitement in their work. Doing this is the key to quality and productivity”

(Maister, 1985)



Fragmenten van enkele mission statements

Disneyland	“We give our customers an experience of happiness”
?????	“We recognize that this is a unique time, when our products will change the way people work and live. It’s an adventure and we’re in it together”
Holec	“De nadruk ligt op ondernemingszin, zakelijk gerichte agressie en bereidheid tot persoonlijke inzet. Kennis en kunde zijn belangrijk, karakter en loyaliteit niet minder. Van fouten mag – maar ook: moet – worden geleerd”
Johnson & Johnson	“We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients, to mothers and all others who use our products and services”
Philips Research	“Een research succes is pas een succes als het leidt tot een business succes”

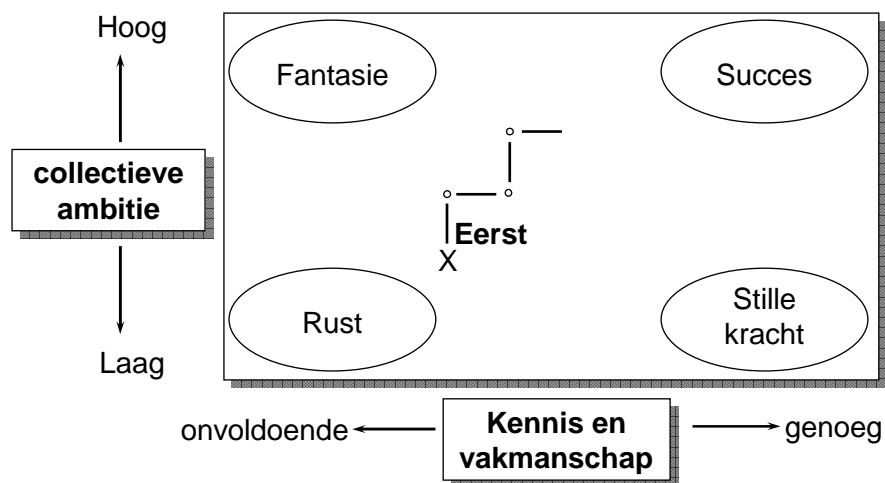
LRN found strong and compelling evidence that inspiring employees to self-govern through inspirational leadership and **shared values** can drive sustainable business performance and success.

Deze organisaties en samenwerkingsverbanden zijn innovatiever, kennen minder personeelsverloop, hebben tevredener klanten en krijgen minder klachten. Ook financieel presteren ze beter.

Toch stelt slechts drie procent van de respondenten dat ze werken voor organisaties of allianties waar hogere doelen en waarden aan de basis staan van het besluitvormingsproces en richting geven aan gedrag.

The HOW Report van LRN, 2011 onderzoek onder meer dan 5.000 fulltime werknemers in 2.000 Amerikaanse organisaties

Vermogen als functie van ambitie



STELLING

Zonder een op shared values gebaseerde collectieve ambitie, wordt de organisatie/alliantie op den duur een eilandenrijk waar bureaucratie welig tiert en passie ver te zoeken is.