

PRAKTISCH KENNISMANAGEMENT IN HET MKB

Werkboek omgang met kennis
& sturen op kennis

Dit is een uitgave van Instituut KULTIFA
Alles uit deze uitgave mag gebruikt worden ten gunste van kenniswerkers

KULTIFA
Postbus 103
3980 CC Bunnik

www.kultifa.nl
info@kultifa.nl

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
DEEL 1 ALGEMEEN DEEL	3
QUICK SCAN OMGANG MET KENNIS	5
A1. TOEPASSEN VAN EVALUATIE: LEREN VAN ERVARINGEN	6
A2. IN KAART BRENGEN KENNIS CONCURRENTEN, LEVERANCIERS, PARTNERS	9
B1. TOEPASSEN VAN MEESTER-GEZEL-PRINCIPE	12
B2. VOEREN VAN WERKOVERLEG	14
C1. MAKEN VAN EEN OPLEIDINGSPLAN	16
C2. MAKEN VAN EEN INWERKPROGRAMMA	20
D1. VASTLEGGEN VAN BEST PRACTICES	23
BIJLAGE D1A BEST PRACTICE	24
D2. OPSTELLEN VAN PROCEDURES EN WERKINSTRUCTIES	25
E1. IN KAART BRENGEN WIE WAT WEET / DEED	29
E2. INRICHTEN VAN PROJECTTEAMS	32
OVERZICHT VAN VOORBEELDEN VAN INTERVENTIES KENNISMANAGMENT	35
DEEL 2 STUREN OP KENNIS	37
STOK 1. STURINGSOBJECT: RESULTAAT VERSUS GEDRAG	39
STOK 2. STURINGSPROCES: REACTIEF VERSUS CONTINU + CYCLISCH	41
STOK 3. STURINGSMETHODE: HARD VERSUS ZACHT	42
STOK 4. STURINGSINFORMATIE: EXPLICIET VERSUS IMPLICIET	44

INLEIDING

Kennismangement is misschien niet het woord dat u dagelijks gebruikt binnen uw bedrijf. Toch probeert uw bedrijf al jaren kennis te *managen* door keuzes te maken over het personeel dat wordt aangenomen, de cursussen die de medewerkers volgen en de inzet van medewerkers in projecten.

KULTIFA heeft een onderzoek uitgevoerd bij bedrijven binnen het MKB om te achterhalen hoe zij omgaan met kennis en of (het sturen op) kennis als belangrijk wordt ervaren. Hieruit blijkt dat kennis als belangrijk wordt ervaren en dat organisaties in het MKB behoefte hebben aan praktische aanwijzingen om bewuster, meer structureel en continu met kennis om te gaan. Deze uitgave biedt daar verschillende handvatten voor.

Doel van deze uitgave

Deze uitgave kunt u gebruiken om het omgaan met kennis als een 'gewoon' onderdeel van het werk te maken (net als kwaliteit en Arbo). We hopen u behulpzaam te zijn door het bieden van hulpmiddelen voor het kiezen van interventies voor kennismangement en handreikingen voor het sturen op kennis.

Dit werkboekje bestaat uit twee delen:

- Deel 1: algemeen deel met 'basale' acties voor kennismangement;
- Deel 2: deel over sturen op kennis.



Wanneer u meer gestructureerd wilt werken aan kennismangement en kennisbeleid, adviseren we u de uitgave 'Kennis in uitvoering. Werkboek kennismangement' (S. A. de Groot, 2003) aan te schaffen via de (elektronische) boekwinkel. Hierin wordt onder andere uitgebreid in gegaan op de doelen voor kennismangement.

Ook kunt u de Handleiding Positiebepaling Kennismangement (op basis van INK-model) uitvoeren om na te gaan in welke mate kennismangement onderdeel is van de hele bedrijfsvoering en relaties heeft met de ontwikkeling van uw organisatie. De handleiding is te bestellen bij KULTIFA.

DEEL 1 ALGEMEEN DEEL

Deel 1

Ontwerpen interventies voor kennismangement

Dit deel beschrijft voor het MKB basale acties voor kennismangement. Hierbij is een selectie gemaakt uit een lijst van interventies voor kennismangement, waarmee dit deel wordt afgesloten.

Instructie voor gebruik deel 1

Door de Quick Scan in te vullen kunt u nagaan aan welke activiteit(en) uw organisatie behoefte heeft (deel 1), om vervolgens aan de hand van praktische voorbeelden en tips de activiteit uit te voeren.

1. Vul een lege Quick scan 'Omgang met kennis' in (volgende pagina). Scoor per vraag.
2. Tel de vragen per set op (set 1 t/m 3, set 4 t/m 6, enzovoort). Noteer de totalen in de één na laatste kolom.
3. Bestudeer de activiteiten waarnaar verwezen wordt als u bij een set minder dan 6 punten heeft.
4. Kies de activiteit die het meest wenselijk is.
U kunt ook direct met één van de onderstaande activiteiten aan de slag waarvan u denkt dat deze zinvol is, zonder de Quick scan in te vullen.
5. Maakt u gebruik van de blanco invulformulieren achterin het boekje. Bij iedere activiteit kunt u een formulier gebruiken door deze te kopiëren en in te vullen.

Activiteiten deel 1

Op basis van onze ervaringen hebben we tien interventies beschreven, waaraan organisaties in het MKB behoeften blijken te hebben.

- A1. Evaluatie: leren van ervaringen
- A2. In kaart brengen kennis concurrenten, leveranciers, partners
- B1. Toepassen van meester-gezel-principe
- B2. Voeren van werkoverleg
- C1. Maken van opleidingsplan
- C2. Maken van een inwerkprogramma
- D1. Vastleggen van best practices
- D2. Opstellen van procedures en werkinstructies
- E1. In kaart brengen wie wat deed / weet
- E2. Inrichten van projectteams

QUICK SCAN OMGANG MET KENNIS

Stelling						Puntentotaal	Verwijzing kennisactie
	0	1	2	3	4		
	geheel niet van toepassing	een beetje van toepassing	voor de helft van toepassing	grotendeels van toepassing	geheel van toepassing		
1. De organisatie heeft goed in beeld met wie zij (buiten de organisatie) het best kan samenwerken in projecten						A1, 2	
2. De medewerkers binnen de organisatie weten precies waar of bij wie ze bepaalde informatie of kennis kunnen vinden							
3. Projecten worden geëvalueerd om het een volgende keer nóg beter te doen							
4. De organisatie kent een meester-gezel- (training-on-the-job) of mentor / coach-systeem voor nieuwe/onervaren medewerkers.						B1, 2	
5. Informatie en kennis zoals interne afspraken, projectervaringen, nieuws over klanten, ontwikkelingen van materialen en technieken worden op een goede en snelle manier verspreid door de organisatie							
6. Het delen van kennis en ervaringen is een bewust onderdeel van het werkoverleg							
7. De medewerkers volgen het hele jaar door opleidingen om hun kennis op peil te houden						C1, 2	
8. Voor nieuwe medewerkers wordt gebruik gemaakt van een inwerkprogramma							
9. Voor de medewerkers is een loopbaanpad uitgestippeld							
10. 'Best practices' zoals projectervaringen worden regelmatig vastgelegd						D1, 2	
11. Werkrouines zoals bepaalde methoden worden vastgelegd in handleidingen / instructies							
12. Belangrijke kennis (in hoofden van medewerkers) wordt zoveel mogelijk vastgelegd in documenten en onderhouden							
13. De kennis van experts of senior medewerkers wordt optimaal benut						E1, 2	
14. In de organisatie is inzichtelijk gemaakt wie wat weet en deed (projecten)							
15. De medewerkers werken bewust samen om te leren van elkaar							

A1. TOEPASSEN VAN EVALUATIE: LEREN VAN ERVARINGEN

Wat is een evaluatie?

Een evaluatie is een terugblik op wat er is gepland en is uitgevoerd, met als doel om te leren van het verleden, om het in de toekomst (nog) beter, sneller of goedkoper te doen. Denkt u hierbij aan evaluatie van een gemaakte calculatie, een planning of de uitvoering van een project.

Hoe voer ik evaluatie in?

Hanteer de volgende stappen als u overweegt om evalueren in te voeren in uw bedrijf:

1. Stel vast *wat* u wilt evalueren.
Welke werkzaamheden zouden verbeterd kunnen worden door een evaluatie?
Vraag in eerste instantie aan enkelen van de grootste groep functionarissen waar knelpunten in hun werkzaamheden liggen of wat 'beter zou kunnen'.
Bekijk ook de werkzaamheden die voor het bedrijf de meeste risico's op leveren zoals de calculatie en het plannen van mensen en middelen.
2. Neem voor deze werkzaamheden (stap 1) evaluatiemomenten op in het kwaliteitssysteem van het bedrijf en/of voer een evaluatiedocument in. Dit waarborgt het gebruik van evaluatie.
Bijlage A1a en A1b zijn twee soorten evaluatieformulieren.
Bijlage A1a is een formulier dat u samen met een klant invult na afloop van een project.
Bijlage A1b is een formulier dat de projectleider samen met de projectmedewerkers invult.
3. Maak medewerkers verantwoordelijk voor de uitvoering van evaluaties door met hen hier afspraken over te maken.
(wie evalueert wat, wanneer en op welke manier).
4. Bespreek na een half jaar de opbrengst en waarde van de uitgevoerde evaluaties.

Welke tips voor evaluatie?

1. Betrek zoveel mogelijk soorten functionarissen bij het besluit over *wat* te evalueren. Zij moeten straks de evaluatie uitvoeren.
2. Gebruik bij de keuze van te evalueren werkzaamheden beoordelingscriteria die relevant zijn, zoals
 - risico voor het bedrijf
 - verschil in uitvoering van werkzaamheden door medewerkers
 - veel voorkomende werkzaamheden.
3. Zorg dat evaluatie geen *papieren tijger* wordt. Leren is communiceren.
Meldt het resultaat (wat en hoe iets verbeterd gaat worden) aan iedereen die te maken heeft gehad met een evaluatie.
4. Neem zonedig een resultaat van een evaluatie op in een best practices, (zie D1) procedure of werkinstructie (zie D2).

BIJLAGE A1A EVALUATIEFORMULIER PROJECT

Klant	
Projectleider	
Projectmedewerkers	
Projectnaam	
Datum	
A. Vragen externe evaluatie	
1. In welke mate voldoet het geleverde product / dienst aan de verwachting van de klant?	0 goed 0 redelijk 0 matig 0 slecht 0 n.v.t
2. In welke mate is de klant tevreden over het verloop van het project?	0 goed 0 redelijk 0 matig 0 slecht 0 n.v.t
3. Zijn er tijdens het project knelpunten ervaren? a. Zoja, welke? b. Zijn deze naar tevredenheid opgelost?	0 ja 0 nee
4. Wat zijn de zwakke punten en sterke punten van het bedrijf?	
sterk	zwak
5. Wat is de klanttevredenheid uitgedrukt in een cijfer? (1-10)	
6. Wil de klant de samen werking met het bedrijf voortzetten?	0 ja 0 nee, waarom niet?
B. Vragen interen evaluatie	
1. Is product / dienst conform offerte en aanvullende afspraken uitgevoerd?	0 ja 0 nee Afwijkingen inhoudelijk: Afwijkingen organisatorisch:
2. Hoe is de interne overdracht tussen de verschillende afdelingen / functionarissen verlopen?	0 goed 0 redelijk 0 matig 0 slecht 0 n.v.t
3. Hoe heeft het projectteam gefunctioneerd?	0 goed 0 redelijk 0 matig 0 slecht 0 n.v.t Opmerkingen:
4. Heeft het bedrijf werk uitbesteed?	0 ja 0 nee
5. Hoe is dit werk uitgevoerd?	0 goed 0 redelijk 0 matig 0 slecht 0 n.v.t
6. Hoe is de samenwerking met de uitvoerder verlopen?	0 goed 0 redelijk 0 matig 0 slecht 0 n.v.t

BIJLAGE A1B PROJECTLEERDOCUMENT

Klant	
Projectleider	
Projectmedewerkers	
Projectnaam	
Datum	
A. Algemeen	
Probleembeschrijving	
Oplossing	
Uitgevoerde stappen	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.
Tips	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.
B. Specifiek	
Knelpunt in project	Mogelijke oplossing
C. Belangrijkste leerpunten	
Naam project medewerker	Leerpunt

A2. IN KAART BRENGEN KENNIS CONCURRENTEN, LEVERANCIERS, PARTNERS

Wat is kennis van concurrenten, leveranciers, partners?

U bedrijf heeft waarschijnlijk te maken met steeds meer concurrenten, leveranciers en partners. Van een aantal van hen kent u misschien het adres, de naam van de contactpersoon en de producten of diensten die zij leveren. Opdrachten zullen steeds in de toekomst sneller en met steeds meer specialisten worden uitgevoerd. Het wordt belangrijker dat u deze concurrenten, leveranciers, partners ook beschrijft in termen van *'wat ze weten en kunnen'* en zich bewuster afvraagt *'Waarom doe ik zaken met hen?'* en *'Hoe kunnen wij die kennis beter benutten?'*

Is dit alleen omdat zij capaciteit of producten leveren of (ook) omdat zij iets weten en kunnen dat uw bedrijf niet weet en kan?

Hoe krijg ik grip op deze kennis?

Hanteer de volgende stappen als u overweegt om de kennis van uw concurrenten, leveranciers, partners in kaart te brengen:

1. Maak een overzicht van partners waarmee u de afgelopen twee jaar hebt samengewerkt. Doe dit ook voor de leveranciers en de concurrenten (zie bijlage A2a). Geef aan:
 - de reden waarom u met hen samenwerkt(te);
 - de duur van de samenwerking;
 - geleerd door samenwerking;
 - de waardering voor de samenwerking.
2. Ontwerp een document dat de kennis en kunde van uw leveranciers en partners beschrijft (zie bijlage A2b), maar ook de partners en leveranciers waarmee zij samenwerken.
3. Vraag uw leveranciers en partners dit formulier eenmaal per jaar in te vullen en op toe te zenden.
4. Maak een medewerker verantwoordelijk voor het verzenden en actueel houden van de informatie.
5. Neem voor deze werkzaamheden (stap 3) momenten op in het kwaliteitssysteem.

Welke tips voor kennis van concurrenten, leveranciers, partners?

1. Begin met het beschrijven van kennis van enkele van uw belangrijkste leveranciers, partners en concurrenten.
Beoordeel na een jaar of het beschrijven van deze kennis heeft geleid tot andere keuzes voor samenwerking.
2. Kennis brengen leidt tot kennis delen. Vertel uw partners en leveranciers ook wat uw bedrijf weet en kan.

BIJLAGE A2A CONCURRENT-, LEVERANCIERS- EN PARTNERKENNIS

Bedrijfsnaam	Contactpersoon	Reden voor samenwerking	Duur van de samenwerking	Geleerd door samenwerking / resultaat van samenwerking	Waardering voor de samenwerking

**BIJLAGE A2B KENNIS EN VAARIDHEDEN CONCURRENT,
LEVERANCIERS EN PARTNER**

Bedrijfsnaam					
Contactpersoon					
Heeft kennis van			Is goed in		
Werkt met uw bedrijf samen want (naam uw bedrijf)					
heeft kennis van			is goed in		
Werkt samen met de volgende bedrijven					
Bedrijfsnaam	Contactpersoon	Reden voor samenwerking	Duur van de samenwerking	Geleerd door samenwerking	Waardering voor de samenwerking

B1. TOEPASSEN VAN MEESTER-GEZEL-PRINCIPE

Wat is meester-gezel?

Meester-gezel is een manier van samenwerking tussen een medewerker met weinig ervaring (een gezel) en een medewerker met veel ervaring (een meester) met leren als doel. De gezel leert op deze wijze de fijne kneepjes van het vak.

De methode is zeer effectief bij werk (taken) dat het best geleerd kan worden door *afkijken, nadoen en correctie*. De meester kan goed in de gaten houden of de gezel zijn werk goed uitvoert en beoordelen of de gezel zijn taken beheerst.

Hoe voer ik meester-gezel in?

Hanteer de volgende stappen als u overweegt om het meester-gezelprincipe in te voeren in uw bedrijf:

1. Maak een overzicht (zie bijlage B1a) van *taken* die een junior medewerker (gezel) onvoldoende beheerst *of* maak een overzicht van taken en bepaal welke via meester-gezel geleerd kunnen worden.
Probeer een volgorde van belang aan te brengen.
2. Noteer de namen van de (senior) medewerkers (meester) die deze taken wel beheersen.
3. Maak een match tussen de gezel(len) en de meester(s).
Een meester kan meerdere gezellen begeleiden.
4. Beschrijf per te verbeteren taak wanneer deze voldoende wordt beheerst door een gezel.
Bijvoorbeeld: de medewerker heeft taak X tweemaal onder begeleiding én tweemaal zelfstandig correct uitgevoerd.
5. Breng de meester-gezel-koppels bij elkaar en bespreek met hen de punten 1 en 4.
Beiden moeten akkoord gaan met de taken die verbeterd moeten worden en met de wijze waarop dit gebeurt (het meester-gezel-principe). Denk hierbij aan de hoeveelheid tijd die wordt besteed en de momenten waarop wordt samengewerkt.
6. Spreek een periode af van ongeveer 2 tot 3 weken. Na deze periode wordt met de meester en de gezel besproken *wat* er is geleerd en *hoe* dit is gebeurd en of er verbeteringen voor het vervolg noodzakelijk zijn.

Welke tips voor meester-gezel?

1. Laat de gezel af en toe switchen van meester. Van een andere expert leert hij weer andere dingen.
2. Laat een gezel ook zelf aangeven wat hij wil leren / verbeteren en van wie.
3. Felicitteer de gezel als hij een taak beheerst. Noteer dit in het overzicht van taken.

BIJLAGE B1A MEESTER-GEZEL-MATRIX

Naam medewerker				Datum	
Taken	geheel niet	deels beheerst	beheerst	Taak wordt beheert indien	Taak wordt beheerst door

B2. VOEREN VAN WERKOVERLEG

Wat is werkoverleg?

Een werkoverleg is een bijeenkomst met medewerkers om afspraken te maken en kennis te delen.

Hoe voer ik werkoverleg?

Hanteer de volgende stappen als u overweegt om (beter) een werkoverleg te voeren:

Vorbereiding

1. Stel vast *waar het werkoverleg over gaat* en wat het *op moet leveren*.
Gebruik woorden die het resultaat aangeven, zoals vaststellen, afronden, verdelen, plannen, evalueren, enzovoort.
2. Bepaal *welke documenten* nodig zijn.
3. Stel vast *wie* erbij moeten zijn en wat de rollen en inbreng van een ieder is.

Uitvoering werkoverleg

4. Wissel per werkoverleg van voorzitter en notulist. Zo leert meerdere medewerker de rollen en werkzaamheden van deze functies.
5. Noteer afspraken en acties (zie bijlage B2a).
Vermijd dat men achteraf het gevoel heeft dat er voor niets is overlegt.
Evalueer stap 1.
6. Vraag wat men heeft geleerd van het overleg en wat het een ieder heeft opgeleverd.

Achteraf

7. Zorg dat de actie- en afsprakenlijst actueel wordt gemaakt en terecht komt bij wie dit nodig heeft.

Welke tips voor werkoverleg?

1. Hang de actie- en afsprakenlijst op een centrale plaats in het kantoor.
2. Maak ieder werkoverleg een rondje wat men verwacht van het werkoverleg.
Geef vervolgens aan welke punten wel en niet aan bod komen.

BIJLAGE B2A ACTIE- EN AFSPRAKENLIJST WERKOVERLEG

Nr.	Opvoerdatum	Actie / afspraak	Door	Planning	Datum afgevoerd

C1. MAKEN VAN EEN OPLEIDINGSPLAN

Wat is een opleidingsplan?

Een opleidingsplan is een overzicht van:

- de opleidingsmogelijkheden (cursus Word, training veiligheid, meester-gezel, enzovoort) per functie of taak.
- alle taken die een medewerker beheerst en in de toekomst moet beheersen
- opleidingen die een medewerker gevolgd moet hebben om een bepaalde functie of taak te kunnen uitvoeren.

Een opleidingsplan per medewerker wordt ook wel een Persoonlijk OntwikkelPlan (POP) genoemd. In dit plan wordt de relatie gelegd tussen het loopbaanpad van de medewerker (bijvoorbeeld van junior naar projectleider) en de opleidingen die de medewerker moet volgen. Eigenlijk is het een soort opleidings- of ontwikkelingsagenda.

Hoe maak ik een opleidingsplan?

Bij leren is het van belang om antwoord te geven op de vragen *wie wat hoe en wanneer leert*.

Bijvoorbeeld: *Pieter H. leert het verwerken maken van een personeelsplanning door in week 18 drie plannings samen te maken met Kees A.. In week 17 volgt Pieter ook nog een training Personeelsplanning' van een dag.*

In een opleidingsplan zet je deze aspecten in één matrix.

Hanteer de volgende stappen als u overweegt om een opleidingsplan te gaan maken:

1. Maak per medewerker een overzicht van *wat hij kan zou en moeten kunnen*: taken, maar ook behaalde certificaten, diploma's getuigschriften en dergelijke). (zie bijlage C1a)
Misschien kunt u gebruik maken van bestaande functieprofielen.
Dit overzicht is ook te maken van alle medewerkers met een zelfde functie. (zie bijlage C1b)
2. Maak een overzicht van wat hij *zou willen kunnen*: taken en functies.
3. Bespreek met de medewerker welke taken de medewerker wel, gedeeltelijk en niet beheerst.
Bepaal welke opleidingen de medewerker zou moeten volgen.
4. Stel een tijdsplan op.
5. Onderzoek welke opleidingsmogelijkheden er worden aangeboden om de taken te leren die gedeeltelijk of niet worden beheerst.
6. Vul met de medewerker het individuele opleidingsplan in (zie bijlage C1a). Beiden moeten het eens zijn over de inhoud van de opleidingsplan.
7. Bepaal samen de manier waarop de medewerker zijn nieuwe kennis gaat toepassen, bijvoorbeeld door enkele nieuwe taken uit te voeren die bij een zwaardere functie horen.

Welke tips voor een opleidingsplan?

1. Begroot jaarlijks deze tijd (bijvoorbeelden 5% van de werktijd) kosten (x% van de loonsom, zie de CAO).
2. Bespreek minstens twee keer per jaar met de medewerker de planning en uitvoering van het opleidingsplan.
3. Zorg dat de direct leidinggevende weet wat de medewerker gaat leren en heeft geleerd.
4. Vraag na afloop van iedere opleiding aan de medewerker *wat* hij heeft geleerd en of het *toepasbaar* is in zijn werk.
5. Overweeg om de direct leidinggevende en een medewerker samen naar dezelfde cursus of training te laten volgen.
Dan weet of leert ook de leidinggevende wat de medewerker leert.
6. Feliciteer de medewerker als deze een nieuw certificaat, diploma, getuigschriften en dergelijke heeft gehaald.
Vermeldt dit - in overleg met de medewerker - in het bedrijfskrantje of in de – nieuwsbrief.

BIJLAGE C1A OPLEIDINGSPLAN PER MEDEWERKER

Naam medewerker				Datum
Benodigde taken				
Taken	geheel niet	deels beheerst	beheerst	Opleiding / cursus / training
				(G) = Gevolgd (N) = Noodzakelijk (M) = Mogelijkheid
Gewenste taken				

BIJLAGE C1B OPLEIDINGSPLAN PER FUNCTIE

Functie:

Taken / naam medewerkers												

- = taak wordt geheel niet beheerst
 - + = taak wordt deels beheerst
 - ++ = taak wordt goed beheerst
 - 28 = moet de taak in die week beheersen
- Voorbeeld: - / 28*

C2. MAKEN VAN EEN INWERKPROGRAMMA

Wat is een inwerkprogramma?

Een inwerkprogramma is letterlijk een programma dat een nieuwe medewerker volgt vanaf zijn eerste werkdag van zijn inwerkperiode. U kunt ook een inwerkprogramma gebruiken als een medewerker van functie verandert.

Het doel van het inwerkprogramma is dat de medewerker op een gestructureerde wijze én in een zo kort mogelijke tijd het bedrijf, de mensen, de werkmethoden, de systemen en documenten, de producten en diensten, de klanten en leveranciers en de interne afspraken leert kennen.

Hoe maak ik een inwerkprogramma?

Een inwerkprogramma kent twee delen:

1. een algemeen deel dat iedere nieuwe medewerker volgt;
2. een deel dat specifiek voor een type functionaris geldt.
(dit deel is ook geschikt voor een medewerker die van functie verandert)

Hanteer de volgende stappen als u overweegt om een inwerkprogramma te gaan maken:

1. Inventariseer met een medewerker die al enkele jaren in het bedrijf werkt en met een medewerker die net 'nieuw' is wat de nieuwe medewerker *moet weten*:
 - van het bedrijf
 - van de functie

Maak hierbij onderscheid tussen *noodzakelijke kennis* en *gewenste kennis*. Gewenste kennis kan de medewerker ook leren tijdens het werk, na zijn inwerkperiode.

2. Bij leren is het van belang om antwoord te geven op de vragen *wie wat hoe en wanneer leert*.

Bijvoorbeeld: *Pieter H. leert het verwerken maken van een personeelsplanning door in week 18 drie plannings samen te maken met Kees A.. In week 17 volgt Pieter ook nog een training 'Personeelsplanning' van een dag.*

Dit geldt dus ook voor het inwerkprogramma.

De *wie*- en *wat*-vraag zijn al beantwoord bij stap 1.

Nu de *hoe*-vraag.

Stel samen met de medewerker vast *hoe* ieder onderdeel geleerd zou kunnen worden. Denk hierbij aan zelfstandig leren (zelfstandig een kwaliteitssysteem doornemen aan de hand van vragen) of onder begeleiding: afkijken (meelopen met een nieuwe collega) of instructie (een nieuwe collega doet het voor, de nieuwe medewerker doet het na).

3. Nu de *wanneer*-vraag.

Hierbij moet u antwoord geven op *wanneer* er wordt geleerd en *hoelang* een onderdeel duurt.

Met *wanneer* wordt de volgorde van de onderdelen van het inwerkprogramma en het tijdstip (bijvoorbeeld woensdagmorgen) bedoeld.

4. Vul op deze wijze de hele inwerkmatrix en stel de totale duur van het inwerkprogramma vast.

Welke tips voor een inwerkprogramma?

1. Maak onderscheid tussen *noodzakelijke kennis* en *gewenste kennis*.
2. Maak een werkmap voor de nieuwe medewerker met daarin het programma van het inwerkprogramma en overige informatie, zoals de bedrijfsbrochure, de belangrijkste delen van een kwaliteitssysteem, telefoonnummers en dergelijke.
3. Betrek de begeleiders van het inwerkprogramma bij de inhoud. Ook zij hebben vaak goede ideeën.

BIJLAGE C2A INWERKPROGRAMMA

Naam medewerker		Functie					Datum	
Bedrijfsleerpunten	noodzakelijk	gewenst	manier van leren ²	begeleiding door	tijdstip	duur	Locatie	Akkoord uitgevoerd
Funcieleerpunten								

Voorbeelden manieren van leren	
Intern opleiding <ul style="list-style-type: none"> interne opleiding / training coach meester –gezel best practices procedures / werkinstructies (kwaliteitssysteem) checklist / standaard instrument internet / intranet bibliotheek projecten met ‘leeropdracht’ 	Externe opleiding <ul style="list-style-type: none"> interne opleiding / training stage

D1. VASTLEGGEN VAN BEST PRACTICES

Wat is een best practice?

Een best practice is een beschrijving van een *uit ervaring bewezen 'beste'* methode, oplossing of aanpak.

Het vastleggen van best practices is nuttig voor werkzaamheden die *moeillijk te leren zijn volgens een instructie of procedure*, maar waarbij je wel van een *goed voorbeeld* kunt leren. Het kunnen ook werkzaamheden zijn die weinig voorkomen, maar die wel erg belangrijk zijn.

Als het over werkzaamheden gaat die wel zijn te standaardiseren, ga dan naar *D2*.

Opstellen van procedures en werkinstructies.

Soortgelijke methoden, oplossingen of aanpakken komen in de praktijk zo vaak voor dat het zinvol is om *de beste* keuze vast te leggen als *voorbeeld* of *standaard*.

[Voorbeeld invoegen uit de bouwsector]

Hoe leg ik een best practice vast?

Hanteer de volgende stappen als u overweegt om een best practice vast te leggen :

1. Inventariseer de 'goede' veel voorkomende en gebruikte methoden, oplossingen , aanpakken en de werkzaamheden en situaties waarvan het erg belangrijk is dat ze juist worden uitgevoerd, of ze nu vaak of niet vaak voorkomen.
Maak deze inventarisatie met een aantal ervaren medewerkers die de methoden, oplossingen of aanpakken dagelijks uitvoeren.
2. Inventariseer bij welke methoden, oplossingen of aanpakken de meeste verschillen zijn in de dagelijkse praktijk.
3. Kies twee of drie methoden, oplossingen of aanpakken waarvoor het zinvol zou kunnen zijn om te komen tot een best practice.
4. Bepaal met medewerkers waarom het goede voorbeeld beter is dan de meest voorkomende uitvoeringen.
5. Leg de goede voorbeelden vast aangevuld met tips tot een best practice. Maak gebruik van bijlage D1a.
[Ik zie nog niet 1-2-3 een voorbeeld formulier als bijlage. Wellicht is een voorbeeld nuttig]
6. Herhaal de stappen 2 tot en met 5 minimaal één keer per jaar.
7. Maak een medewerker verantwoordelijk voor deze taak en voor het verspreiden van de best practices.

Welke tips voor het vastleggen van best practices?

1. Denk ook eens na over het vastleggen van *worst practice*. Dit is een voorbeeld van 'hoe het niet moet'. ('slechte' voorkomende en gebruikte methoden, oplossingen , aanpakken, werkzaamheden en situaties).
2. Denk bij het beschrijven van een best practice vanuit de gebruiker. (schrijftaal type voorbeelden, enzovoort).
3. Loof een beloning uit voor ideeën en/of (verbeter)voorstellen voor best practices.
4. Als u gekozen hebt voor activiteiten B1, B2 en C2 maak daarbij dan gebruik van de best practices.

BIJLAGE D1A BEST PRACTICE

Voorbeeld

Naam best practice	Landelijk Onderwijslab Kennistechnologie (LOK)
Omschrijving	In het LOK-project wordt digitaal materiaal voor de diverse opleidingen kennistechnologie ontwikkeld
Mogelijk toepassingsgebied	Ontwikkeling en inzet van disciplinegebonden digitaal leermateriaal
Richtlijnen	<ul style="list-style-type: none"> - Zet bestaande samenwerkingsverbanden uit het onderzoek in voor onderwijsontwikkeling - Laat digitaal materiaal ontwikkelen door experts op het vakgebied - Kies hiervoor het vakgebied zorgvuldig, het aantal deelnemers mag niet te groot zijn (max 8 m/v).

Blanco

Naam best practice	Landelijk Onderwijslab Kennistechnologie (LOK)
Omschrijving	In het LOK-project wordt digitaal materiaal voor de diverse opleidingen kennistechnologie ontwikkeld
Mogelijk toepassingsgebied	Ontwikkeling en inzet van disciplinegebonden digitaal leermateriaal
Richtlijnen	<ul style="list-style-type: none"> - Zet bestaande samenwerkingsverbanden uit het onderzoek in voor onderwijsontwikkeling - Laat digitaal materiaal ontwikkelen door experts op het vakgebied - Kies hiervoor het vakgebied zorgvuldig, het aantal deelnemers mag niet te groot zijn (max 8 m/v).

D2. OPSTELLEN VAN PROCEDURES EN WERKINSTRUCTIES

Wat zijn procedures en werkinstructies?

Een procedure beschrijft in globale stappen:

- *wat* er gedaan moet worden;
- door *wie* en;
- *wanneer*.

Een werkinstructie beschrijft in gedetailleerde stappen *hoe* een bepaalde activiteit uitgevoerd moet worden.

Het opstellen van procedures en/of werkinstructies is zinvol als bepaalde werkzaamheden door *meerdere personen* en op *een vaste manier* kunnen worden uitgevoerd.

Een verzameling van procedures en werkinstructies kan de start zijn van een *kwaliteitssysteem*.

Hoe stel ik een procedure en werkinstructie op?

Hanteer de volgende stappen als u overweegt om procedures en / of werkinstructies op te stellen:

1. Inventariseer welke activiteiten in aanmerking komen voor een procedure of werkinstructie.
Maak hierbij gebruik van aanleidingen zoals :
 - risico's, klachten en veel voorkomende fouten;
 - ideeën van verschillende medewerkers.
2. Stel een *standaard* vast voor de procedure / werkinstructie.
Maak gebruik van bijlage D1a en D1b.
3. Kies een herkenbare titel voor de procedure / werkinstructie.
4. Geef de procedure / werkinstructie een uniek nummer én een versienummer.
5. Beschrijf het doel van de procedure / werkinstructie.
Voorbeeld: Het doel van deze procedure is dat offertes goedgekeurd door het management en op tijd worden uitgebracht aan klanten.
6. Beschrijf de (hoofd)activiteiten en de verantwoordelijke functionaris (per stap).
7. Geef per activiteit een korte, duidelijke omschrijving van wat de activiteit inhoudt
8. Beschrijf per activiteit maar één handeling en bij voorkeur maar één betrokkene.
9. Voor de procedure: maak een stroomschema.
10. Toets de procedure / werkinstructie.
11. Voer de procedure / werkinstructie in.
Houd een kwaliteitsbijeenkomst of workshop en deel de procedures / werkinstructies uit.

Welke tips voor het vastleggen van procedures en werkinstructies?

1. Denk vanuit de gebruiker van de procedures / werkinstructies.
2. Maak niet te lange zinnen (maximaal 14 woorden).
3. Hanteer een directe schrijfstijl. Zo is duidelijk welke functionaris de actie moet uitvoeren. Vermijd daarom de woorden *er* en *wordt*
Voorbeeld: *De bouwplaatsmanager controleert het product voor gebruik in plaats van het product wordt gecontroleerd.*
4. Wees duidelijk. Vermijd woorden als *vaak*, *kort* en *veel*. Gebruik *1 keer per uur*, *5 minuten*, *meer dan 40 kg*, enzovoort.
5. Loof een beloning uit voor ideeën en/of (verbeter)voorstellen voor procedures / werkinstructies.

BIJLAGE D2A PROCEDURE (STROOMSCHEMA)

Naam procedure:

Doel	legenda symbolen stroomschema
Verantwoordelijkheden	
Definitie	

Stappen / naam functionaris						
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

Code:	Revisienr:	Uitgifte d.d.:	paraaf KC	Paraaf DIR	Pagina ... van ...
-------	------------	----------------	-----------	------------	-----------------------

BIJLAGE D2B WERKINSTRUCTIE

Naam werkinstructie:

Uitgangssituatie <ul style="list-style-type: none">••••
Handige tips <ul style="list-style-type: none">••••
Stappen <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5.6.7.8.

Code:	Revisienr:	Uitgifte d.d.:	paraaf KC	Paraaf DIR	Pagina ... van ...
-------	------------	----------------	-----------	------------	-----------------------

E1. IN KAART BRENGEN WIE WAT WEET / DEED

Wie weet / deed wat?

Kennis zit in hoofden van mensen. Iedere medewerker kan en weet weer iets anders dan zijn collega. Door het letterlijk in kaart brengen (op een *kenniskaart*) van *wat iedere medewerker deed en weet*, kan het bedrijf de *aanwezige kennis* beter *benutten* bij het samenstellen van projectteams en kunnen medewerkers *van elkaar leren*. Een verzameling van kenniskaarten wordt vaak *de Gouden Gids van de organisatie* genoemd.

Hoe breng ik in kaart wie wat deed / weet?

Hanteer de volgende stappen als u overweegt om *wie wat deed / weet* in kaart te brengen:

1. Kies wat het bedrijf wil weten van de medewerkers.
Voorbeelden:
 - wat men weet / kan
 - wat men deed
 - wat men zou willen weten / kunnen
2. Kies kennisgebieden / activiteiten die de belangrijk zijn voor het bedrijf.
Voorbeelden:
 - kennis van *bouwmethoden* of *verwerken van beton*
 - kennis van *materialen* of *verwerken van dakbedekking*
 - kennis van *de organisatie*
 - kennis van *leveranciers*Betrek hierbij verschillende functionarissen uit het bedrijf.
Formuleer maximaal zeven kennisgebieden. (zie bijlage E1a).
3. Formuleer per kennisgebied een voorbeeld van wat medewerkers zouden kunnen weten of waar ze goed in zijn.
Voorbeeld: stellen van kozijnen type X en Y.
Dit moet het detailniveau aangeven van de beschrijving.
Te globaal: *bouwkennis*.
Goed: *kennis van drie meest voorkomende plaatsingmethoden van kozijnen type X en Y*.
4. Formuleer de beschrijving *wat men deed*.
Voorbeeld:
Project: Larenstein,
Datum: maart 1999,
Uitgevoerde werkzaamheden: betonstorten, kozijnen stellen, Projectleider: S. Pietersen
5. Ontwerp een document of kenniskaart die de medewerkers kunnen invullen.
6. Organiseer een bijeenkomst voor het invullen van de kenniskaarten. Leg uit wat het doel is van het invullen.
Vertel wat er met de ingevulde kenniskaarten gebeurt (verwerkt in een database, gebundeld in een boekje, enzovoort).
7. Hang de ingevulde kaarten op of verwerk deze in een database.

Welke tips voor het in kaart brengen wie wat weet / deed?

1. Vraag álle medewerkers een kenniskaart in te vullen.
Hiermee geeft de organisatie aan dat alle kennis belangrijk is.
2. Vraag aan iedere medewerker zijn of haar kaart twee tot drie maal per jaar actueel te maken.
3. Evalueer het gebruik van de kenniskaart na ongeveer drie maanden na invulling.

BIJLAGE E1A KENNISKAART

Naam medewerker:		Kamernummer:	
Functie:		Telefoonnummer:	
Datum:			
Overzicht uitgevoerde projecten			
Projectnaam	Uitgevoerde werkzaamheden	Rol	Datum
Overzicht kennis en vaardigheden			
Aangeboden kennis & vaardigheden		Gevraagde kennis & vaardigheden	
Vakkennis			
Organisatiekennis			
Omgevingskennis			
Ondersteunende kennis			

E2. INRICHTEN VAN PROJECTTEAMS

Wat is een projectteam?

Een projectteam is een team van medewerkers dat voor een beperkte duur qua samenstelling voor *de klant en het bedrijf* het ideale team is.

Het team is een bewust gekozen mix van kennis, vaardigheden, ervaring, en houdingen. Ervaring en onderzoek heeft aangetoond dat een goed samengesteld team een betere prestatie levert dan een willekeurig samengesteld team.

Hoe stel ik een team samen?

Hanteer de volgende stappen als u overweegt om bewuster en slimmer projectteams samen te stellen:

1. Stel vast welke medewerkerskenmerken voor uw bedrijf en projecten belangrijk zijn bij het samenstellen van teams.

Voorbeelden:

- ervaring
- leeftijd
- man / vrouw
- leerbehoefte(n)
- mate van taakbeheersing
- werkhouding

Betrek verschillende functionarissen hierbij die dagelijks in teams werken.

Maak zo mogelijk gebruik van in de gevulde bijlagen C1a Opleidingsplan per medewerker of per functie en E1a Individuele kenniskaarten.

2. Zet deze kenmerken in een matrix medewerkerinzetbaarheid (zie bijlage E2a).

Vul per medewerker de kenmerken in.

Geef per medewerker een waardering per medewerkerskenmerk.

Vul het volledige document, **behalve de laatste kolom**. Deze score is afhankelijk van de inhoud van de projectteammatrix

3. Vul per project een projectteammatrix in (zie bijlage E2b).

Vergelijk de gegevens van deze matrix met de gegevens van de matrix medewerkerinzetbaarheid.

4. Vul de laatste kolom van de matrix medewerkerinzetbaarheid in.
5. Stel de projectteams samen op basis van de medewerkerskenmerken.
Vul het onderste deel in (Samenstelling projectteam) van de projectteammatrix.
6. Zorg dat iedereen binnen een team weet wie welke taken en welke verantwoordelijkheden heeft.
7. Evalueer na afloop bij iedere project de samenstelling van het projectteam.
Ga na of de gekozen medewerkerskenmerken en de samenstelling juist waren.

Welke tips voor het samenstellen van teams?

1. Maak zo mogelijk gebruik van aanwezige evaluaties van projectteams.
2. Vraag projectleiders naar ervaring over teamsamenstellingen: wat maakt een *goed* en een *slecht* team?
3. Breng ook de medewerkerskenmerken in kaart van inleners en tijdelijke krachten.

BIJLAGE E2A MATRIX MEDEWERKERINZETBAARHEID

Functionaris	Naam medewerker	Specialist in	Ervaring sinds	Geb. datum	Taakbeheersing ¹	Houding ²	Leerbehoeften ³	Mate van geschiktheid voor project (1-5)

¹ = taken worden geheel niet beheerst, + = taken worden deels beheerst, ++ = taken worden goed beheerst

² = onvoldoende werkhouding, + = matige werkhouding, ++ = goede werkhouding

³ = geen leerbehoeften, + = enkele leerbehoeften, ++ = hoge leerbehoeften

BIJLAGE E2B PROJECTTEAMMATRIX

Naam project:			
Opdrachtgever / klant:			
Datum:			
Overzicht klanteisen- en wensen			
Functionaris	Aantal	Kenmerken	
		ervaring	
		Geb.datum	
		kennis	
		vaardigheden	
		houding	
		anders	
Functionaris	Aantal	Kenmerken	
		ervaring	
		Geb.datum	
		kennis	
		vaardigheden	
		houding	
		anders	
Functionaris	Aantal	Kenmerken	
		ervaring	
		geb.datum	
		kennis	
		vaardigheden	
		houding	
		anders	
Samenstelling projectteam			
Functionaris	Namen		

OVERZICHT VAN VOORBEELDEN VAN INTERVENTIES KENNISMANAGEMENT

Kenniscreatie <ul style="list-style-type: none"> • Technologieverkenningen • R&D afdeling / denktank • Opleidingsbehoefteonderzoek • Opleidings- een ontwikkelplannen • Projectevaluaties • Leercultuur • Experimenten • Interne presentaties • Training-on-the-job • Detachering • Teamleren • Learning by doing • Jobrotation • Interview • Inwerk- en introductieprogramma's • Meester-gezel • Opleidingsbeleid • Mentoring/coaching • Stages • (Kennis)netwerken • Handleidingen/instructies 	Kennisverwerving <ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheidsonderzoek • Marktonderzoek • Relatienetwerk • Vakbeurs- en congresbezoek • Abonnementen op vakbladen, regionale bladen etc. • Bedrijfsovername(s) / fusies / formele samenwerking • Samenwerking universiteiten / onderzoekscentra en innovatiecentra • Samenwerking ketenpartijen • Aanschaf licenties / methoden / software, etc • Omgevingsmonitor • Inhuur consultants • Werkuitbesteding • Uitwisselingsprogramma's tussen bedrijven • Netwerkmanagement 	Kennisborging <ul style="list-style-type: none"> • Centrale archivering / Individuele archieven • Bibliotheek • Kenniskaarten: wie weet / deed wat (Gouden kennisgids van de organisatie) • CV Databank • Kwaliteitsysteem (kenniszorgsysteem) • Procedures en werkinstructies • Expertsysteem • Functiebeschrijvingen, competentieprofielen • Best practices • Methodieken, technieken • Octrooien, patenten • Evaluatieformulieren • Documentbeheer • Overzicht lopende en uitgevoerde projecten • Routines
<ul style="list-style-type: none"> • Uitwisselingsprogramma's / stages (intern en extern) • Competentie-ontwikkelingsprogramma's • Open leercentrum • Persoonlijk meesterschap • ProductMarktCombinaties • Kenniskoppels • Branchevergaderingen bijwonen • Brainstormsessies • Projectteams (multidisciplinaire) • Interdisciplinair overleg • Referentschap • Lerende organisatiebeleid • Innovatiebeleid • Ideeënbus • Samenwerking andere afdelingen / externe partijen 	Kennis-awareness <ul style="list-style-type: none"> • Stappenplan vertaling strategie en benodigde kennis • Stappenplan vertaling kerncompetenties naar individuele competenties • Individuele Skill list • Persoonlijke OntwikkelPlannen (POP's) • Strategisch kennislandkaart • Kenniskaart (aangeboden vs. gevraagd) • Best practices • Portfolio (i.k.v. EVC) • Collega KennisbeoordelingsKaart • Kennisbank met kennisprofielen 	Kennislering <ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie(formulieren) • Leergesprek • Opleidingsevaluatie • Best en Worst practices • Return on Knowledge • (Kennis)Audit • Evaluatie KennisWaardeKeten • Doelstellingen / resultaten voor KM • Projectreview • Kritieke succesfactoren voor KM

Kennisdeling	Kennisexploitatie	Kennisbenutting
<ul style="list-style-type: none"> • Databases • Elektronische netwerken • Informatie- en kennismakelaars • Exitgesprekken • Overlegcultuur • Borrels, feesten, etc. • Koffiecorner, zithoeken, etc. • Formalisatie van communicatie • Werkgroepen • Intranet • Intervisie • Kennismanagementsystemen • Knipselkranten / personeelsblaadjes • Mentorschap • Product- en salesmeetings • Taakroulatie • Teambuilding • Thema- en taakgroepen • Training-on-the-job • Werkbespreking • Projectpresentaties • Uitwisselingsprogramma's tussen bedrijven en bedrijfssonderdelen • Interdisciplinair overleg • Community of practice • Werkplekinrichting met kennis delen als doel (kantoortuin) • Doelstellingen (ind.) voor kennisdeling • Beloning voor kennisdeling 	<ul style="list-style-type: none"> • PMC-ontwikkeling • Lezingen, colleges eigen personeel • Publicaties • Octrooien / patenten etc. • Marketingbeleid • Kenniswaardebepaling • 'Ongebruikte kennis' benutting 	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstormsessies • Kenniskaarten 'wie deed/weet wat' • Best practices • Knowledge mapping • Case-studies eigen organisatie • Functioneringsgesprekken • Beoordelingsgesprekken • CD Databank • E-mail-gebruik 'Wie weet wat over...' • Intranet • Scenario's • Klant- en marktmonitor • Referentiesysteem • Kenniskoppels • Meester-gezel-systeem • Teamleren • Intervisie • Mentoring/coaching • Multidisciplinair overleg • Multidisciplinaire teams • Databases met klantinformatie • Ontsluiting persoonlijke archieven • Loopbaanpaden • Competentiemanagement

DEEL 2 STUREN OP KENNIS



Theorie

Dit deel gaat over sturen op kennis. Het gaat hier over het deel 'management' van het woord kennismangement.

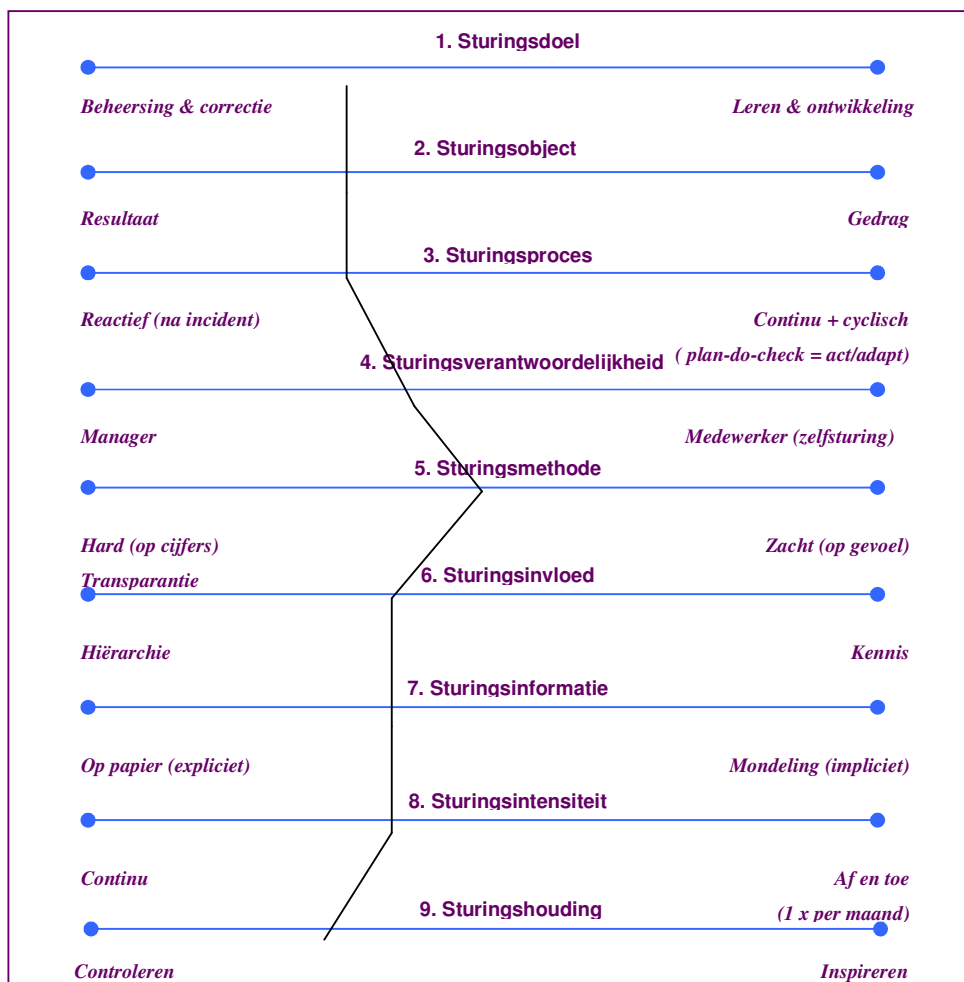
In onze optiek is kennismangement een benadering of methode om met name binnen kennisintensieve organisaties de organisatiedoelen te realiseren en om operationele knelpunten op te lossen. Kennismangement richt zich hierbij op twee aspecten:

- de kennishuishouding: dat wat de organisatie aan kennis bezit en zou moeten bezitten;
- de kennisinfrastructuur: het samenhangend geheel van middelen en mechanismen ter ondersteuning van kennisprocessen (mens , ICT en organisatiekenmerken)

Deel 1 van dit boekje sluit af met een overzicht van voorbeelden hiervan.

Als we organisaties begeleiden bij dit vraagstuk, zoeken we middelen en mechanismen die aansluiten bij de algemene wijze van sturen binnen de organisatie. We noemen dit het sturingsprofiel.

Hieronder is een voorbeeld van een sturingsprofiel afgebeeld.



Handreikingen

Om op kennis te kunnen sturen – kennis te managen – moet een organisatie haar sturingsprofiel toepassen om de inhoud van kennismanagement.

En wordt de *inhoud* (de doelen voor kennismanagement en de gekozen interventies – verbonden aan de *wijze van sturen* en vult de organisatie per doel / interventie alle sturingsaspecten in.

We hebben de ervaring dat veel organisaties het totaal van aspecten te complex en te veel werk vinden. Daarom adviseren we om tenminste de volgende vier aspecten van sturen op kennis in te vullen:

StoK⁴ 1. Sturingsobject: resultaat versus gedrag

StoK 2. Sturingsproces: reactief versus continu + cyclisch

StoK 3. Sturingsmethode: hard versus zacht

StoK 4. Sturingsinformatie: expliciet versus impliciet

Hieronder worden deze één voor één uitgewerkt.

⁴ Sturen op kennis

STOK 1. STURINGSOBJECT: RESULTAAT VERSUS GEDRAG

Waarop ga je sturen bij kennismangement?

Kennismangement moet wat opleveren. Effectiviteit, efficiency, flexibiliteit, innovatie. Of klanttevredenheid, medewerkertevredenheid of geld. Idealiter stelt een organisatie vast wat de opbrengst van het investeren in kennismangement moet zijn. Dat maakt het dan inzichtelijker in welke mate bepaalde interventies voor kennismangement rendabel zijn. Organisaties kunnen sturen op het rendement (de output of effect) van een interventie, maar ook op het proces waarlangs het beoogde rendement wordt gerealiseerd.

Eenvoudig stellen wij dat je kunt sturen op het (eind)resultaat en/of op het gedrag van mensen die dit resultaat moeten realiseren. De keuze die u maakt is afhankelijk van de doelstelling die u heeft gekozen en de voorkeursstijl van sturen binnen de organisatie. Voor 'verbetering van samenwerking / kennisdeling' kan een organisatie bijvoorbeeld sturen op de *competenties* van mensen (leervermogen, initiatief, samenwerkingsgerichtheid, betrokkenheid, empathie en loyaliteit). Als een organisatie 'harder' is ingesteld zal zij (ook) willen sturen op een 'hard' resultaat als tevredenheid over samenwerking en aantoonbare meerwaarde van samenwerking (aantal nieuwe ideeën verkregen door samenwerking, aantal best practices, aantal duo's, aantal externe samenwerkingverbanden).

Hoe stel ik een sturingsobject voor kennismangement vast?

Hanteer de volgende stappen bij het kiezen van uw sturingsobject.

Sturen op resultaat

1. Stel vast wat het resultaat van de gekozen interventie moet zijn.
Verdeel deze in *output* en *outcome* (effect)
2. Formuleer deelresultaten in de tijd.
3. Formuleer prestatie-indicatoren (zie ook StoK 3 Sturingsmethode)

Sturen op gedrag

1. Selecteer maximaal drie competenties die belangrijk zijn voor het functioneren van een interventies voor kennismangement en/of het realiseren van een doel voor kennismangement. Als uw organisatie reeds werkt met competenties, kies dan uit de bestaande competentielijst.
2. Vertaal de competentie naar voor de organisatie zichtbaar gedrag van de medewerker.

Doelstelling	Competentie	Sturingsobjecten
Kennisdeling	Samenwerkingsgerichtheid	Aantal contactmomenten Aantal (wisselende) teams Aantal samenwerkingsuren
	Leerbereidheid	Aantal uren coaching Aantal gebruikte opleidingsuren Aantal uren interventie / intervisie
	Initiatiefrijk	Aantal malen ongevraagd advies gegeven Aantal gegeven presentaties Aantal georganiseerde initiatieven voor ...

Welke tips voor het invullen van een sturingsobject voor kennismangement?

1. Stel het sturingsobject vast in samenspraak met medewerkers die het resultaat moeten realiseren.
2. Verwoord het resultaat SMART:
 - specifiek (bv. medewerkers van afdeling X, bij projectafroning)
 - meetbaar (bv. <80% van de medewerkers, > 7,5 tevredenheid, > 3 klanten)
 - acceptabel (door uitvoerende acceptabel bevonden)
 - realistisch (realiseerbaar in GOKIT: geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd?)
 - tijdsgebonden (bv. binnen 1 jaar)

Voorbeeld van doelen kennismangement aan de hand van het INK-model

1. Leiderschap

- Over een jaar is de gemiddelde medewerkertevredenheid met betrekking tot de invulling van kennismangement > 6,5;
- De individuele doelen voor kennismangement zijn benoemd (SMART, voor alle medewerkers), en bespreekbaar (tijdens beoordelingsgesprekken).
- Binnen drie jaar beschouwd 60% procent van onze opdrachtgevers ons als expert op het gebied van ontwerp van goederenoverslaglocaties;

2. Beleid en Strategie

- Binnen een jaar is een procedure ontworpen en geïmplementeerd waardoor tenminste zes klantcontacten per jaar zijn gewaarborgd met A-klanten.
- Binnen een jaar hebben alle medewerkers inzicht (actueel) in relevante beschikbare en benodigde kennis (*Wie deed/weet wat -Gouden KennisGids*, relevante vakgebieden) en is (de doorverwijzing naar) de benodigde kennis binnen twintig minuten gevonden.
- Binnen drie jaar is het gewenste profiel van de Handleiding positiebepaling Kennismangement gerealiseerd. Deze wordt middels een externe audit gemeten.

3. Menselijk kapitaal

- Over een jaar beschik iedere medewerker over een PersoonlijkOpleidingsPlan;
- Binnen twee jaar heeft iedere medewerker een persoonlijke coach, waarmee hij of zij tenminste vier maar per jaar een overlegmoment heeft.
- Binnen een jaar werkt is 80% van de medewerkers die de organisatie binnen drie jaar verlaten om reden van pensionering, tenminste 70% van zijn tijd samen met een medewerker met vijf tot tien jaar werkervaring.
- Binnen twee jaar werkt 70% van de medewerkers tenminste 20% van zijn of haar werktijd op een andere afdeling dan deze waar hij of zij contractueel aan verbonden is.

4. Partners en Middelen

- Informatiebeheer (structurele kennis) ondersteunt de individuele ontwikkeling en benutting van kennis (van informatie naar kennis) en het inzicht in lopende en uitgevoerde projecten , zodanig dat de medewerkers over de inzet van ICT een tevredenheidscijfer van gemiddeld 7 scoren.
- Binnen een jaar is tenminste 70% van de uitgevoerde projecten geëvalueerd met de klant.
- Binnen een jaar is alle informatie over uitgevoerde projecten door medewerkers binnen vijftien minuten gevonden.

5. Processen

- 100% van de medewerkers participeert binnen een jaar in de uitvoering van het (meer)jaarplan kennismangement met een minimale besteding van 2 uur per week.
- Binnen twee jaar hanteert de organisatie 100% van de vastgestelde formats zoals plannen van aanpak , offertes, rapporten, programma van eisen en dergelijke.
- De verwerving van omgevingskennis geschiedt structureel en continue en middels een binnen jaar vastgestelde procedure, methode en dergelijke (nader SMART te maken).
- Alle projectleiders houden binnen een jaar tenminste twee interne projectpresentaties. Alle medewerkers bezoeken binnen een jaar tenminste vier interne projectpresentaties.

STOK 2. STURINGSPROCES: REACTIEF VERSUS CONTINU + CYCLISCH

Hoe ziet het proces van sturen op kennis eruit?

Eenvoudig gesteld is de vraag wat de leidinggevende en de uitvoerenden (van de interventie) dagelijks, wekelijks en maandelijks gaan doen om een interventies zoals werken in teams, *best practices* of multidisciplinaire samenwerking succesvol te laten zijn. Gaan ze een plan maken?

Starten ze een team en gaan ze aan het werk?

Verdelen ze taken en rollen?

Werkt de leidinggevende mee of stuurt deze alleen?

Werken ze individueel en komen ze dagelijks, wekelijks of maandelijks bij elkaar?

Of doet men niets totdat er een incident is?

Hoe vul ik het sturingsproces kennismangement in?

Hanteer de volgende stappen bij het invullen van uw sturingsproces.

Reactief sturen

1. Stel vast welke incidenten tot een interventie voor kennismangement leiden. Maak hierbij gebruik van de organisatiedoelen, afdelingsdoelen en individuele doelen. Kijk ook eens naar in het verleden voorgekomen incidenten binnen uw organisatie of afdeling en tot welke acties in termen van kennis deze hebben geleid.
2. Stel vast wie wanneer en waarmee wat doet.

Continu en cyclisch sturen op gedrag

1. Vul de Plan-Do-Check-Act/Adapt-cyclus in in de onderstaande tabel.

Fase	Wat	Wie	Wanneer	Waarmee
Plan				
Do				
Check				
Act/Adapt				

Welke tips voor het proces van sturen op kennis?

1. Sluit aan bij bestaande 'structuren' binnen uw organisatie zoals afdelingsoverleggen, projectstart en –evaluaties, beoordelingsgesprekken, etc. Borg aspecten van de omgang met kennis hierin.
2. Stel het sturingsproces vast in samenspraak met medewerkers die het resultaat moeten realiseren.

STOK 3. STURINGSMETHODE: HARD VERSUS ZACHT

Welke methodes zijn er om te sturen op kennis?

Eenvoudig gesteld kunnen leidinggevendenden sturen op ‘harde’ meetbare aspecten (cijfers) en op een wijze die men als ‘zacht’ ervaart (‘Hoe gaat het ermee?’). ‘Goed, hoor!’).

De methode van sturen wordt bepaald door de voorkeur en capaciteiten van de leidinggevende en de voorkeur waarop medewerkers willen worden aangestuurd.

Een handig hulpmiddel hierbij is de regel ‘in welke mate medewerkers bepaalde taken *willen* (motivatie) en *kunnen* (competenties) uitvoeren’.

In het onderstaande overzicht zijn de meest voorkomende leiderschapstijlen samengevat.

Fase	Wat	Hulpmiddelen
Management by delegation (MBD) (medewerkmotivatie hoog en voldoende competent)	De leider delegeert taken en motiveert medewerkers deze uit te voeren	Duidelijke taakomschrijving, werkplan en resultaat Communicatiestructuur
Management by direction and control (MBDC) (medewerkmotivatie hoog en matig-voldoende competent)	De leider geeft aan op welke manier iets moet gebeuren en controleert dit	Werkplan Communicatiestructuur
Management by walking around (MBW) (medewerkmotivatie voldoende en voldoende competent)	De leider bevindt zich op de werkvloer en houdt hier zowel de arbeiders als productie in het oog	Contact
Management by exception (MBE) (medewerkmotivatie wisselend en voldoende competent)	De leider komt alleen in actie als medewerkers niet doen wat hen wordt opgedragen (zowel positief als negatief)	SMART-doelen Communicatiestructuur
Management by objectives (MBO) (medewerkmotivatie hoog en voldoende competent)	Er wordt een doel afgesproken waar medewerkers zelfstandig aan werken	SMART-doelen Werkplan Communicatiestructuur
Management by chaos (MBC) (medewerkmotivatie en competenties onbelangrijk)	De leider stuurt bewust aan op chaos omdat er zo goede prestaties worden bereikt	Geen

Hoe kies ik een methode voor het sturen op kennis?

Hanteer de volgende stappen bij het invullen van uw sturingsproces.

‘Hard’ sturen

‘Hard’ sturen betekent sturen op cijfers en in de meeste gevallen op cijfers die indicaties geven van het eindresultaat, zogenaamde prestatie-indicatoren.

In veel gevallen zijn dit succesfactoren of voorwaarden uitgedrukt in een eenheid.

1. Stel maximaal drie succesfactoren / voorwaarden vast voor het realiseren van een betreffende doelstelling om het succesvol zijn van een interventie.
2. Druk de succesfactor / voorwaarde vervolgens uit in een financiële en niet-financiële eenheid.

Hieronder vindt u een aantal voorbeelden.

Voorbeelden van prestatie-indicatoren en resultaten van kennismangement		
Individueel niveau	Business-unit niveau	Organisatieniveau
<ul style="list-style-type: none"> • Aantal interne presentaties • Mate van verandering eigen kenniskaart (m.n. deel 'Ik wil leren over', zie §4.3) • Aantal uren opleiding • Aantal uren coaching • Aantal publicaties • Aantal malen benaderd door collegae (kennisvraag) • Score collegiale toetsing 'kenniswerker' 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkertevredenheid over bijdrage manager /management aan KM • Hoeveelheid beschikbare leer/-ontwikkeltijd • Hoeveelheid beschikbaar leer/-ontwikkelbudget • Beschikbaarheid faciliteiten als intranet, databases, collectieve leermomenten, etc. • Mogelijkheid voor team- en projectindeling op basis van leerbehoeften • Aantal medewerkers dat beoordelings- en/of functioneringsgesprek heeft gehad • Aantal medewerkers met persoonlijk ontwikkelplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkertevredenheid over bijdrage management aan KM • Beschikbaarheid middelen voor KM • Het aantal projecten waarbij met partners / klanten kennis is ontwikkeld • Aantal nieuwe projecten of vakgebied / kennisdomein Y • Financiële bijdrage Business-unit / kennisdomein, / expertisegebeid aan totale omzet / winst • Waarde van immateriële activa

Een alternatieve wijze van sturen in projectmanagement. Hierbij wordt hoofdzakelijk op projectvoorwaarden (GOKIT: geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd) gestuurd en nauwelijks op de inhoud. Met het gevaar "operatie geslaagd, patiënt overleden"....

'Zacht' sturen

1. Bekijk de getoonde leiderschapstijlen.
Welke is het meest op u van toepassing?
Vraag dit ook eens aan de medewerkers aan wie u leiding geeft.
2. 'Zacht' sturen betekent in veel gevallen tijdens persoonlijk (individueel) contact sturen. Bespreek met de medewerkers aan wie u leiding geeft hoe 'zacht' toch ook expliciet en bespreekbaar gemaakt kan worden.
In welke mate maakt sturen op kennis gebruik van bestaande 'structuren' zoals afdelingsoverleggen, beoordelings- en functioneringsgesprekken, 1-2-tjes, enzovoort?

Welke tips voor het gebruik van methodes voor het sturen op kennis?

1. De beste leider is die die zijn leiderschapstijl aan kan passen aan de wens van de medewerker en de eis die de situatie stelt.

STOK 4. STURINGSINFORMATIE: EXPLICIET VERSUS IMPLICIET

Welke sturingsinformatie bij het sturen op kennis is er?

Sturingsinformatie is die informatie die (mondeling dan wel schriftelijk) overgedragen kan worden op het moment dat iemand vraagt hoe het gaat met de (deel)organisatie, een proces, een project enzovoort. Deze varieert van 'Oh, goed hoor!' tot een dikke stapel managementrapportages (cijfers). In de regel wordt met sturingsinformatie veelal expliciete financiële en niet-financiële cijfers bedoeld.

Belangrijk bij sturingsinformatie is de vaststelling welke informatie daadwerkelijk noodzakelijk en minimaal nodig is om te kunnen sturen, in dit geval sturen op de omgang met kennis binnen de organisatie.

Hoe verkrijg ik sturingsinformatie bij het sturen op kennis?

Hanteer de volgende stappen als u overweegt om bewuster en slimmer projectteams samen te stellen:

1. In de voorgaande stappen is uitgegaan van een keuze van interventies voor de omgang met kennis (kennismanagement).
De sturingsinformatie hierover betreft informatie over de invoering en uitvoering (rendement) van deze interventies.
Belangrijke vragen hierbij zijn de volgende:
 - Wat wil een management hierover weten (bv. GOKIT: geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd)?
 - Welke informatie is perse nodig om te kunnen sturen?
 - Wanneer is deze nodig?
 - Wat is nodig om bepaalde informatie te genereren?
 - Wie is verantwoordelijk voor het genereren van bepaalde informatie?

Een meer overstijgende wijze van sturen op kennis(management) is het genereren van sturingsinformatie die indicaties geeft over bijvoorbeeld de uitvoering van kennisprocessen (zoals kennisdeling of kennisexploitatie), de beschikbare en benodigde kennis van de organisatie of het lerend vermogen van de organisatie.

1. Stel vast waarop de organisatie wil sturen betreffende de omgang met kennis.
2. Formuleer hiervoor prestatie-indicatoren (zie StoK 3 Sturingsinformatie).

Welke tips voor het werken met sturingsinformatie bij het sturen op kennis?

1. Sluit aan bij en benut reeds gebruikte sturingsinformatie zoals de Balance ScoreCard (met name perspectief lerend vermogen)