

# ONTWIKKELING IN KENNISINTENSIEVE ORGANISATIES & KENNISWERK

KULTIFA-FACTOREN	FOCUS OP EFFECTIVITEIT	FOCUS OP EFFICIENCY	FOCUS OP FLEXIBILITEIT	FOCUS OP CREATIVITEIT	FOCUS OP SCHOONHEID
<b>KENNIS</b>	Focus op vakkennis	Focus op (vak- en organisatie-) kennis ter verbetering van primair proces. Kennisprocessen zijn ingericht zoals kennis-awareness, -creatie, -deling, -borging, -verwerving, -exploitatie, en -benutting	De organisatie verwerft (door bv. inhuur, samenwerking) omgevingskennis. De antennefunctie van de organisatie staan centraal	Expliciete focus op benutting van interne en externe kennis (bronnen) om te komen tot <i>Neue Kombinationen</i>	Vakmanschap en de weg naar meesterschap wordt gefaciliteerd. Sturen op esthetische sensitiviteit, gewetensvolheid en zelfinzicht (vooral over de eigen bekwaamheden)
	Leiding bepaalt kennisbehoeften	Leiding stelt kennisbehoeften voor op basis van voorgenomen beleid & strategie en leerbehoeften	De omstandigheden bepalen de inspanningen in kennismanagement	Focus op kennisontwikkeling en –exploitatie	Individuele ontwikkeling & onderlinge samenwerking worden gefaciliteerd
<b>UITDAGING</b>	Uitdaging = zo veel mogelijk output en een zo goed mogelijk financieel resultaat	Uitdaging = efficiënter produceren vormt de uitdaging van de organisatie	Uitdaging = adaptief vermogen van individu en organisatie te vergroten	Uitdaging = kennisontwikkeling, vergroting inzetbaarheid professionals, sociale innovatie	Uitdaging = productieschoonheid X schoonheidsproductie
	Uitdaging van de leiding vormt de basis voor de het organisatiebeleid	De uitdaging van de afdeling of BU is van invloed op het organisatiebeleid	Variatie in organisatiedoelen en individuele doelen	Anticiperen op ontwikkelingen in een breed vlak	Medewerkers bepalen de uitdaging
<b>LEREN - vermogen - bereidheid - condities</b>	Kenniswerkers krijgen mogelijkheden om hun vak(kennis) bij te houden	Er heerst een werkklimaat waarin beroep wordt gedaan op de aanwezige kennis en ervaring van kenniswerkers.	De organisatie schept een leer-klimaat waarin kenniswerkers voortdurend hun competenties verder kunnen ontwikkelen.	De organisatie schept een klimaat waarin uitproberen, vernieuwen wordt aangemoedigd Leren evalueren, de achterkant van het gelijk ontdekken	Leren van elkaar (socialiseren) wordt gefaciliteerd
	Kenniswerkers leren van eigen ervaringen: individueel leren	Kenniswerkers leren van elkaar: groepsleren De werkplek is de leerplek: ontwikkelen van het interne sociale systeem	De organisatie leert van en met klanten en partners: collectief of ketenleren. Teamvorming door het genereren van ideeën. Leren evalueren, de achterkant van het gelijk ontdekken	De organisatie past nieuwe (interne & externe) kennis toe in processen en producten & diensten Teamvorming door het genereren van ideeën	Teamvorming gericht op vergroten van vertrouwen, trots, plezier en leervermogen
<b>TAAKSTELLING</b>	Leiding bepaalt de taakstelling van de organisatie. Taakstelling van de kenniswerker staat beschreven in het functieprofiel	De individuele taakstelling van individuele kenniswerkers vloeit voort uit de gedefinieerde taakstelling van de organisatie. Doen aan zelfonderzoek	De taakstelling wordt gedefinieerd op basis van interne en externe kansen & ambities Doen aan zelfonderzoek	De taakstelling van de kenniswerker komt mede voort uit gesprekken met partners, leveranciers en klanten	Mooiere output realiseren op basis van schoonheidsbeleving medewerkers en afnemers - mooie producten & diensten - mooi imago

KULTIFA-FACTOREN	FOCUS OP EFFECTIVITEIT	FOCUS OP EFFICIENCY	FOCUS OP FLEXIBILITEIT	FOCUS OP CREATIVITEIT	FOCUS OP SCHOONHEID
	Taakstelling is mix van bijdrage aan: - de winst - de maatschappij - klanttevredenheid	Taakstelling is mix van bijdrage aan: - de winst - organisatieontwikkeling - succes van collega's - persoonlijke groei	Taakstelling is mix van bijdrage aan: - organisatieontwikkeling - persoonlijke groei	Taakstelling is mix van bijdrage aan: - vakgebied - de winst - de maatschappij - klanttevredenheid	Op een mooiere wijze output realiseren op basis van schoonheidsbeleving medewerkers - samenwerking - vakmanschap - inspirerend leiderschap
<b>ICT</b>	ICT wordt ingezet ter verbetering van het product of dienst. Verklaren en voorspellen met behulp van expertsystemen en modellen	ICT wordt ingezet ter verbetering van processen. Verklaren en voorspellen met behulp van expertsystemen en modellen	ICT wordt afgestemd met (keten)partners en leveranciers	ICT wordt ingezet ter verbetering van de kennisprocessen, leren, innoveren, verbinden en verbeteren	ICT wordt ingezet voor afstemming medewerkers – management
	ICT levert informatie over output (kwantitatief) en financiën	ICT levert informatie over de efficiency van processen	ICT levert informatie over de prestatie-indicatoren	ICT levert informatie over partners en leveranciers	ICT levert informatie over prestaties
<b>INTRINSIEKE MOTIVATIE</b>	De organisatie biedt werk	De organisatie biedt individuele ontwikkelingsmogelijkheden	De organisatie investeert in binding van medewerkers	De organisatie biedt voortdurend boeiend werk	De organisatie stimuleert schoonheid in werken
	Arbeidsmotieven van de leiding zijn maatgevend	Arbeidsmotieven van kenniswerker vormen input	Arbeidsmotieven van partners zijn van grote invloed	Arbeidsmotieven van kenniswerkers bepalen beleid & strategie	Ego-ontstijging
<b>FEEDBACK</b>	Feedback betreft meestal gemaakte fouten of een minder goede prestatie dan verwacht	Klachten van klanten worden beschouwd als expliciete leermomenten	Het geven en ontvangen van feedback is expliciet ingebouwd in de contacten met partners en leveranciers	Het geven en ontvangen van feedback is expliciet ingebouwd in de samenstelling van teams en de contacten met klanten	Schoonheidswaardering: feedback is onderdeel van werken en leren
	Kenniswerkers worden aangesproken op hun prestaties als daar aanleiding voor is	Kenniswerkers worden periodiek aangesproken (bv. tijdens functioneringsgesprekken) op hun persoonlijke omgang met kennis	De individuele doelstellingen en afspraken (waaronder de persoonlijke ontwikkeling en de omgang met kennis) staan centraal in het functioneringsgesprek	Kenniswerkers beoordelen elkaars functioneren en ontwikkeling	Kenniswerkers en klanten beoordelen het functioneren en de ontwikkeling van de organisatie
<b>AUTONOMIE</b>	Leiding bepaalt hoe het werkt wordt uitgevoerd	Leiding bepaalt met interne experts hoe het werk wordt uitgevoerd	De kenniswerker bepaalt hoe het werk wordt uitgevoerd	Het netwerk van kenniswerkers bepaalt hoe het werk wordt uitgevoerd	Medewerkers (productieschoonheid) en afnemers (schoonheidsproductie) bepalen wat mooi is
	Leiding stuurt op het vergroten van de rendementen van de organisatie	Leiding stuurt op het behouden van de benodigde kennis en expertise	De leiding stuurt op het verwerven van in de toekomst benodigde kennis (door middel van bijvoorbeeld W&S, opleiding, samenwerking, fusies e.d.)	De leiding stuurt op het creëren van toegevoegde waarde van kennis in de keten	De leiding stuurt schoonheidswaardering door medewerkers en afnemers