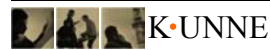


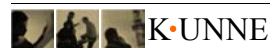
Do we manage knowledge management?

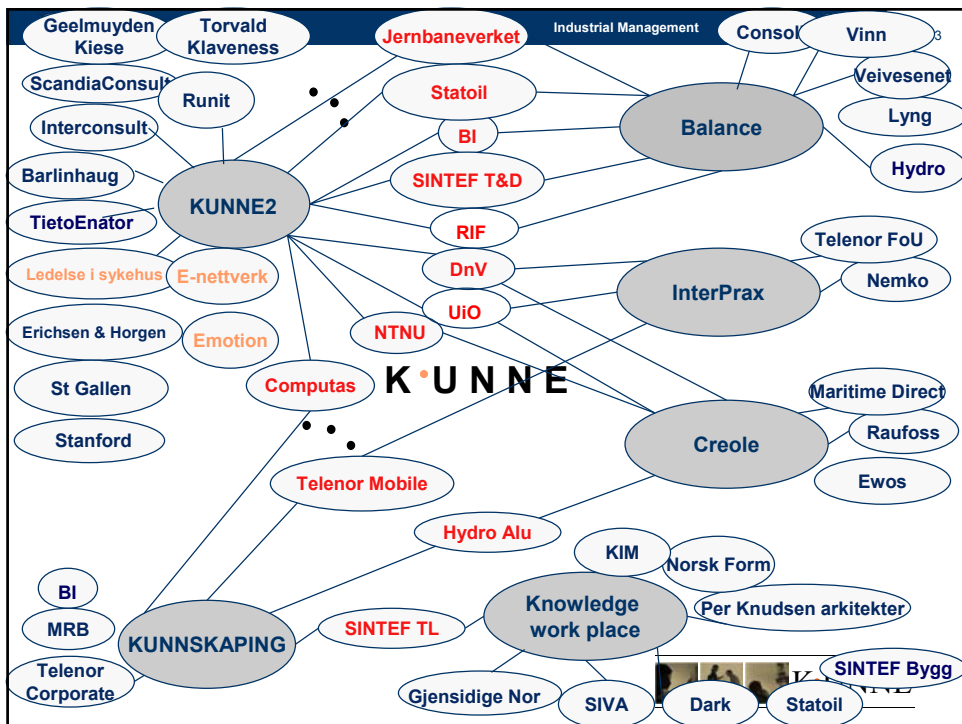
Knowledge Management Summer School,
San Sebastian - 11 september, 2003


*Kenneth Kongsvold, Researcher SINTEF
Industrial management*



- **KUNNE is a portfolio of research projects.**
- From "Konsoll" -4 employees, to Telenor 19 000 employees
- - 65% of the research is financed by the collaborating companies

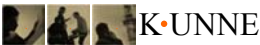





Industrial Management
4

Methodological background – *action research*

- Our methodological background is action research. Action research as epistemological orientation presupposes *active involvement* in the research area.
- The criterions of validity are closely tied to its utility and function, thus addressing the question whether efforts collaboratively made by the organisations and the researchers contribute to value creation in the organisations.



Activity based view on Knowledge

“Knowledge is an activity which would better be described as a process of knowing” (Polanyi, 1969)

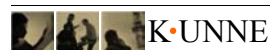
Competence equals the capacity to act (OECD, 2002)

K U N N E - *knowledge as something we do
instead of something we have*



Living knowledge

✦ Relational ✦ Contextual ✦ Related to practice



Aftenposten 12. Oktober 2000



FOTO: STEIN J. BJØRGE

Bedriftens kapital. Det er kunnskaper som er den store ressursen i en moderne bedrift.

uansett stilling kan du vise mer av jobben på finn.no

3 Aftenposten 2001

JOB

UTVIKLING - UTDANNELSE - IT

Sidene 33-48

onsultantselskapet [redacted] begynte med å kartlegge sin egen **intellektuelle kapital**. Det gikk så bra at [redacted] ble eget forretningsomr

Setter pris på de ansattes ho

GUNNAR KAGGE
ROLF ØHMAN (foto)

re ansatte er vår viktigste res-
surs, sier administrerende di-
retør på det årlige julebordet. De
sitter trekker på skuldrene og
si det ikke lønner seg å spørre
han mener.

er om sjefen virkelig mener al-
lurde han vil vise at firmaet
er pris på de ansatte?

er næringslivet er det faktisk
og mer sunt at de ansatte er
driens mest verdifulle res-
surser direkte

ng var enklere før da be-
stus store investeringer var
te maskiner, og hvem som
e kunne få noen dagers opp-
ng for å pause på

kapitalen skulle måles så nøy-
aktig som mulig. Det forutsatte
en klar definisjon av bedriftens
oppgaver og hva som må til for å
løse dem.

Alle de ansatte måtte fylle ut
en «intellektuell selvsvølse-
med spørsmål om både formell
og reell kompetanse, utdanning,
sosiale evner og arbeidsferdig.
På alle spørsmål må de gi seg selv
karakterer.

Etterpå må de sette seg sam-
men med sjefen sin og diskutere
svarene. De lo blir enige om den
ansattes evne til å nå målene si-
ne.

Hodet på blokken
Man trenger ikke å være for-
ferdelig posete for å synes at det
er å være ut som en tøff
prosess. Hva om man

10 years of knowledge "trends"



1. trend: Knowledge mapping (HR)
2. trend: Knowledge distribution (IT)



Knowledge resources
People, structures og *knowlege "infrastructure"*

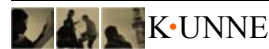


Knowledge management



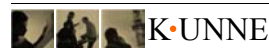
Knowledge based/knowledge dependant
Value making

3. trend: IC, BSC *Management of of non-financial resources*

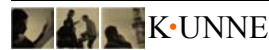
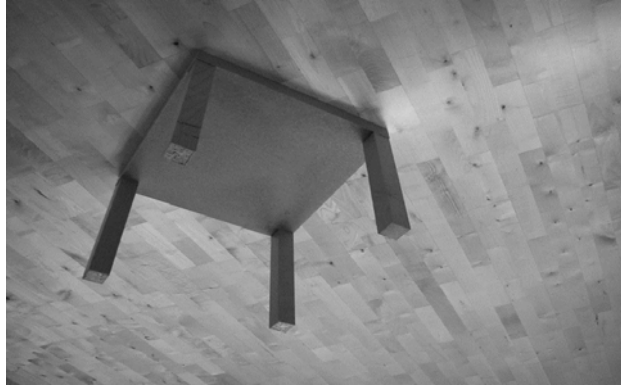


How to manage knowledge?

- It is difficult to capture i data bases
- It is becoming visible when we solve tasks
- That is why knowledge can be more or less activated




Turning things upside down!



Project Exchange

Stock Market metaphor:

- Project managers seeking "capital"
- Knowledge workers investing competence
- Crossing institutional borders




29-03-2001

Søk etter prosjekt / prosjektstilling	Søk etter personer / kompetanse	Registrer / oppdater din CV	Registrer prosjekt / stilling	Admin	Hjelp	Hjem
---------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	-------	-------	------

Velkommen til Prosjektbørsen Karianne

Det er registrert 7 prosjekter og 6 prosjektstillinger i Prosjektbørsen (0 besatte/6 ledige).
Ledige stillinger er stillinger hvor søknadsfrist ikke er utgått. Antall personer som har registrert i sin CV: 160

15 siste registrerte prosjektstillinger	10 siste registrerte prosjekter		
Prosjektstilling	Prosjekt	Prosjektleder	Antall ledige prosjektstillinger
1 Lojalitetsprogram Manager	1 Lojalitetsprogrammet Lojalitetsprogrammet skal være et basis kundekonsept på tvers av alle segmenter og kundeløsninger. Programmet må være dynamisk for å kunne møte endrede markedsbetingelser. Programmet skal bidra til å fe...	Svein Roar Hult	4
2 Redaksjonsutformer			
3 Kundeutvikling Manager			
4 Kunderekuttering Manager	2 UMTS testnett UMTS testnettet skal bestå av radioaksessnett fra Ericsson og Nokia samt kjernenett fra Ericsson. Dette skal knyttes opp mot alle relevante tjenesteplassformer, GSM nettet, GPRS, internett, intranett o...	Anders Kjøvstad	1
5 nettdesigner			
6 Prosjektleder			
7 Opplæringsansvarlig			
8 Koordinator			
9 IT-konsulent	3 Ringkontant på IN fase 2 Søker prosjektleder		1
10 Vertinner/Verte (3-5)	4 IntraWAP IntraWAP sørger for sikker adgang til bedrifters intranett via en WAP-terminal. E-post, kalender og adressebok gjøres tilgjengelig og IntraWAP støtter både Lotus Notes og Microsoft Outlook.	Michal Asbjørn Sagen	1
Flere prosjektstillinger...	5 KOMPASS Billing - Rekutbering Programmet Kompass Billing i Telenor Mobil har til oppgave å utvikle, tilpasse og driftsette en ny plattform for Billing, Rating, Order Management, Provisioning etc. Plattformen skal i første omgang ...	Lise Rivelstrød	0
 Info om Prosjektbørsen	6 Work Force Management - prosjekt i Telenor Mobil Kundeservice Workforce management dreier seg om drifts- og bemanningsplanlegging. I TnM Kundeservice ønsker vi nå å revidere det verktøy som brukes i dag, og se på alternative systemer som kan ivareta turnusplan...	Cella Tande	1
	7 Volvo Ocean Race, Customer Relationship & Hospitality	Johanne Skolt	2

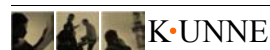
New actions and activities, circumstantial change?

- Is it knowledge management in action?
 - Since February 2001, 35 registered projects, 600 profiles and 20 *knowledge workers* matched with projects
- What does the activity enabling system provide?
 - Extended possibilities and distribution of responsibility
- How is this a knowledge enabler?
 - No need of central allocator, creates new *communities of practice* and on-the-job training



Challenges...

- Work practice
 - Who are willing to stick their heads out?
- Management culture
 - Am I, as a leader, willing to let go of my best people?



OSEBERG FELTSENER



Air Plane F22 Aircraft Carrier Crash.mpg

Smartere Sammen®

High trust organisations *Smart crew*

- Smart Crew are smart because they act together
- They have the opportunity to give each other continuously feedback – and "correct" each other

Smartere Sammen®

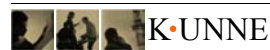
10 years of research on knowledge management

- The most valuable knowledge is *"in movement"*, it is never just situated in heads or databases.
- Knowledge has to be *"in use"* in order to add value;
- Knowledge work has to be related to the companies revenues.
- From resource perspective to an activity perspective – *"mapping"* valuable activities instead of *"mapping"* resources.



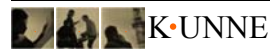
Two vital questions:

- Is knowledge manageable?

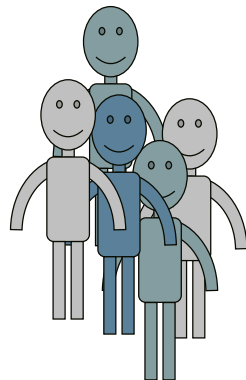


Referanser

- *D.J. Greenwood & M. Levin*, Introduction to Action Research. Social Research for Social Change, (Thousand Oaks, Sage Publication, 1998).
- *Lave, J., & Wenger, E*, Situated learning: Legitimate peripheral participation, (Cambridge: Cambridge University Press, 1991).
- *M.T. Hansen, N. Nohira & T. Tierney*, What's Your Strategy for Managing Knowledge, Harvard Business Review, March-April, 1999.
- *M. Elden, & M. Levin*, Co-generative Learning: Bringing Participation into Action Research. (in W. F. Whyte ((ed.)), Participatory Action Research, (127-141), London: Sage, 1991).
- *M. Bakhtin*, The Dialogic Imagination, (Michael Holquist (Ed.), Austin, University of Texas press, 1981).

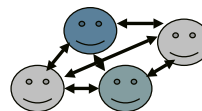


Balancing different knowledge representations



Knowledge tied up in individuals

Shared knowledge representations



**Team work patterns,
Shared practice, language**

