

Blauw onderstreepte woorden vormen een link naar documenten/websites

### Spelen met weerstanden bij organisatieverandering

Een mantra van het leven in de huidige tijd luidt: *May you live in interesting times*. Wij leven in een tijd van ingrijpende en voortdurende verandering. Of denken wij alleen maar dat onze omgeving voortdurend in beweging verkeert, omdat alleen zaken die écht veranderen onze aandacht trekken? Hoe gaan kennisintensieve organisaties eigenlijk *concreet* om met weerstand tegen verandering?

Philippe Leliaert (Maastricht School of Management, Directeur Syntaxisnetworking) houdt zich al jaren bezig met deze vragen en heeft een simulatiespel ontwikkeld waarin spelers met uiteenlopende technieken weerstanden van mensen tegen verandering moeten overwinnen.



Philippe Leliaert

Zelf hanteert Leliaert de vuistregel dat bij een organisatieverandering ongeveer 5% van de mensen direct JA zegt, 45% moet eerst een bewijs hebben dat het zo is, 45% zegt "Ja, maar" en 5% is écht TEGEN. Alleen, wie is voor en wie is tegen en hoe kun je de stellingname beïnvloeden? De business game is in Westerse en Chinese bedrijven geïntroduceerd om mensen bewust te maken van de gedragcomponenten die nodig zijn om organisatieveranderingen tot een succes te maken.

Op 6 juli 2005 zal Philippe Leliaert de medewerkers van de Kenniskring en van het MBA Personal Leadership in Innovation and Change (PLIC) van Hogeschool Zuyd de volledige simulatie laten 'ondergaan'. Voor een achtergrondartikel over (weerstand tegen) organisatieverandering van Philippe Leliaert zie:

[http://kennismanagement.hszuyd.nl/files/pdf/p\\_leliaert.pdf](http://kennismanagement.hszuyd.nl/files/pdf/p_leliaert.pdf)

### Ontwikkeling van de kennismanagementscan

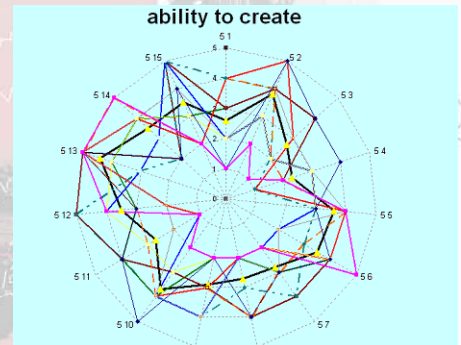
De kenniskring heeft een kennismanagementscan ontwikkeld op basis van de zogenaamde abilities uit het kennismanagementmodel van Tissen, Andriessen en Lekanne Deprez:

- to anticipate: toekomstige ontwikkelingen zien aankomen
- to respond: kunnen inspelen op snelle veranderingen
- to produce: efficiënt en effectief productieprocessen managen
- to learn: reflecteren op en verbeteren van de eigen werkzaamheden en die van anderen
- to create: nieuwe probleemstellingen definiëren en nieuwe oplossingen ontwerpen
- to last: competente mensen weten te binden en te boeien.

In de afgelopen maanden is de scan afgenomen in de Faculteit ICT en het Expertisecentrum ICT van de Hogeschool Zuyd. Een tiental personen - opleidingscoördinatoren, seniordocenten en projectleiders - is aan de hand van de scan geïnterviewd.

De eerste resultaten van het onderzoek met de scan bevestigen de bruikbaarheid van de scan en laten ook zien dat het voor de organisatie belangrijk is om uit te groeien tot een lerende organisatie. Enkele respondenten gaven expliciet aan dat een scan die een blik vooruit werpt op het veranderingsproces van de organisatie richting het lerend vermogen, en is daardoor bruikbaar is dan bijvoorbeeld

het INK model. Deze scan staat dichterbij zaken waar het, volgens de respondenten, echt om gaat in de lerende organisatie. De scan 'boeit' en komt dus zelf tegemoet aan de ability 'to last'. De geïnterviewden vinden



dat de scan een compleet beeld van de organisatie geeft. Zij brengen naar voren dat de scan hen een spiegel voorhoudt, met de neus op de feiten drukt en helpt lacunes en tekortkomingen in beeld te brengen. De scan laat zien hoe je meer uit je eigen organisatie kunt halen en wijst de weg naar speerpunten voor innovatie en ontwikkeling van de organisatie.

De resultaten zijn verwerkt en door de onderzoekers (Henk Smeijsters, Sylvia Schoenmakers, Mauk Wilbers en Gerrit van Rooij) gepresenteerd bij de Faculteit ICT.

Momenteel wordt de scan afgenomen bij het Competence Center van Sabic en er zijn besprekingen gaande om de scan op grotere schaal in te zetten bij faculteiten van de Hogeschool Zuyd en bedrijven in de regio.

### 'Van Gewaagd naar Geslaagd!'

#### Resultaatgericht Management binnen het MKB

In nauwe samenwerking met Syntens en de Kenniskring K&K wordt vanaf januari gewerkt aan het opzetten van een leeren ontwikkeltraject voor MKB ondernemers- managers in de regio. Onze werkwijze is een combinatie van: leren van elkaar; werkplek-leren, o.a. ondersteund door coaching, en door relevante theorie (o.a. e-learning). Ondernemers in het MKB zijn gewend veel zelf te doen, zij zijn als het ware de motor van hun onderneming. De marktomgeving van de MKB organisatie is voortdurend in beweging, en dat stelt zeer hoge eisen aan de ondernemers kwaliteit. De intensiviteit van logistieke

processen en productieprocessen neemt steeds toe. De werkdruk voor de ondernemer wordt daarmee steeds groter. Het gevolg hiervan is dat de tijd ontbreekt om nieuwe producten te ontwikkelen, en nieuwe markten aan te boren. Hoe kun je dat allemaal resultaat gericht managen, en krijg je medewerkers mee op het beoogde spoor?

De doelstellingen met dit traject:

- Breng ondernemers in contact met de onderwijs mogelijkheden en de kennisbronnen van Hogeschool Zuyd.

(vervolg op pagina 2)

## 'Van Gewaagd naar Geslaagd!'

(vervolg van pagina 1)

- Ontwikkel samen met Syntens een traject resultaatgericht ondernemen.
- Aan de hand van een pilotgroep van Ondernemers en Adviseurs worden ondernemers in staat gesteld om meer resultaatgericht te gaan sturen.
- Onze ambitie is om ondernemers uit te dagen om minimaal 20% nieuwe product / markt combinaties te gaan uitvoeren, met 30% minder energie.
- Onze ambitie is om de adviseurs nieuwe vaardigheden aan te leren waarmee zij ondernemers kunnen begeleiden bij het resultaatgericht ondernemen.
- De resultaten zullen als basis dienen voor een ongewoon leertraject resultaatgericht management voor het MKB, die in de expertisecentra en de diverse curricula van Hogeschool Zuyd een plaats krijgt.

Wat aanvankelijk een gewaagd plan leek, komt vanwege de belangstelling van de ondernemers in onze regio steeds meer in beeld als een geslaagd plan.

In juni 2005 konden we voor een gezelschap van ca. 30 kritische MKB-ondernemers onze voornemens presenteren met de workshop: werkplekgericht ontwikkelen. Het werd een inspirerende middag, met als centraal thema: hoe kunnen we als onderneming deze moeilijke (o.a. economisch) tijd succesvol doorkomen? Welke vorm van aansturing kan onze onderneming versterken? En welke bijdrage kunnen we verwachten van Syntens en Hogeschool Zuyd? De presentaties werden verzorgd door twee ondernemers, die verhaalden over hun positieve ervaring met resultaatgericht managen: Jos Ridderbeks (Ridderbeks) en Peter Aarts (Oravision) en de initiatiefnemers: Kees Vreugdenhil (Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement Hogeschool Zuyd) en Steffen de Lange (Syntens).

Enkele deelnemers schreven zich na afloop direct in voor het pilotproject in oktober 2005. Deze zal bestaan uit vier dagdelen workshop waarin zes ondernemers elk gekoppeld aan een eigen adviseur, werkplekgericht, stappen zetten ter verbetering. Het is dus geen voorgeprogrammeerde module, de nadruk zal liggen op resultaatverbetering door onderzoek, analyse, uitwisseling en actie. In september 2005 is er een bijeenkomst met ca 15 belangstellende adviseurs van verschillende Limburgse organisatieadviesbureaus. Direct hierna zullen we de laatste hand leggen aan het leer- en ontwikkelprogramma dat in oktober start.

## Samenwerking leidt tot Kennis Competenties Scan

**Op initiatief van Marijke Dieleman is dit jaar samen met 'Actor, Adviseurs bij Verandering' een Kennis Competenties Scan ontwikkeld. De scan gaat uit van het zes Abilities-model van Tissen, Andriessen en Lekanne Deprez en gaat vergezeld van een Workshop, waarin kennis uit publicaties van de Lector van onze kenniskring wordt toegepast. Met deze Kennis Competenties Scan wordt in organisaties een groepsgebrek op gang gebracht over kenniscompetenties en de eigen rol als 'actor', dat wil zeggen initiator en bewaker van verbeteringsacties.**

De kenniscompetenties scan bestaat uit een groot rond speelbord waarop de zes abilities als competentiegebieden zijn aangegeven en onderverdeeld naar de hun kenmerkende competenties. Aan de hand van drie kernvragen per competentie geven de deelnemers een indicatie van de kwaliteit ervan. Dat kan men doen voor de hele organisatie of voor een afdeling of team. Het resultaat is een overzicht van de sterke punten en ontwikkelpunten in de onderliggende kenniscompetenties. Daarna maakt men onder de leiding van de adviseurs van Actor een actieplan. Daarbij staan open en kritische dialoog en het kunnen komen tot consensus over te stellen prioriteiten en te volgen aanpak centraal.

Het eerste ontwerp van de scan is door Marijke Dieleman en adviseurs van Actor in een Masterclass uitgetest bij de twee

groepen studenten uit de MBA opleiding PLIC (Personal Leadership in Innovation and Change) van de Hogeschool Zuyd. Het gebruik van de scan is in de praktijk sterk interactief en gericht op een reflectie op en dialoog tussen de deelnemers over de kenniscompetenties



De Kennis Competenties Scan in actie

in hun organisatie. De PLIC deelnemers hebben zowel de kenniscompetenties scan als de afname ervan zeer positief beoordeeld. Inmiddels wordt de scan afgenomen bij bedrijven en nu op externe bruikbaarheid onderzocht.

De eerste resultaten van afname bij Océ, Zorgstichting Beek en andere bedrijven stemmen positief.

Na verwerking van onderzoeksresultaten, komt de kenniscompetenties scan voor gebruik beschikbaar.

## Collaborative working tools; Blackboard en Livelink vergeleken

Collaborative working tools zijn hot! Ze spelen een belangrijke rol in het faciliteren van tijd- en plaatsonafhankelijke samenwerkingsverbanden. De markt is danig in beweging. Binnen de Hogeschool Zuyd zijn twee van dergelijke pakketten beschikbaar: Blackboard en Livelink.



De aanschaf van Livelink was drie jaar geleden noodzakelijk omdat de toen gebruikte versie van Blackboard niet echt te karakteriseren was als een collaborative working tool; het functioneerde eerder als een documentopslagsysteem. Maar daar is met de introductie van versie 6.2 van Blackboard Learning System (LS) en Content System (CS) danig verandering in gekomen. Tijd dus om een vergelijking

te maken tussen functionaliteiten van dit pakket en versie 9.2 van Livelink.

Blackboard heeft een indrukwekkende vernieuwing ondergaan. Chapeau! Tot voor kort lag Livelink nog straatlengtes voor op Blackboard; nu is die achterstand behoorlijk ingehaald. In de vergelijking is gekeken naar algemene aspecten, documenten organiseren en ontsluiten, communicatie, samenwerken, workflowmanagement en inrichtingsaspecten. Op bijna alle aspecten ontlopen beide systemen elkaar nauwelijks. Toch is er een aantal belangrijke verschillen:

- Uit de structurering, terminologie en functionaliteiten blijkt dat Blackboard een specifiek onderwijspakket is. Livelink richt zich op het brede scala van commerciële en niet commerciële bedrijven en organisaties.

(vervolg op pagina 3)

## Collaborative working tools

(vervolg van pagina 2)

- Blackboard biedt voor het onderwijs een totaalpakket aan, dat uitbreidbaar is met zgn. building blocks, die vaak door samenwerkende onderwijsinstellingen ontwikkeld worden. Livelink is modulair van opbouw. Naast de basismodules zijn verbredings- en verdiepingmodules, waardoor voor vrijwel elk soort bedrijfsproces en elk functie-onderdeel procesondersteuning mogelijk is.

Blackboard CS en LS kan uitstekend op samenwerking gerichte onderwijsprocessen ondersteunen. Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat Blackboard door zijn onderwijsoriëntatie onvoldoende algemene bedrijfsprocessen kan ondersteunen. Daardoor zal Blackboard nog onvoldoende de algemene ondersteunende processen binnen de Hogeschool kunnen ondersteunen en is het eveneens lastig om de samenwerking met het bedrijfsleven te faciliteren waar de hogeschool de komende jaren op wil focussen. Voor het volledige rapport, zie: [http://kennismanagement.hszuyd.nl/files/pdf/200504\\_colwt.pdf](http://kennismanagement.hszuyd.nl/files/pdf/200504_colwt.pdf)

## Kenniscirculatie stokt door de ICT-infrastructuur in de Beurs van Berlage

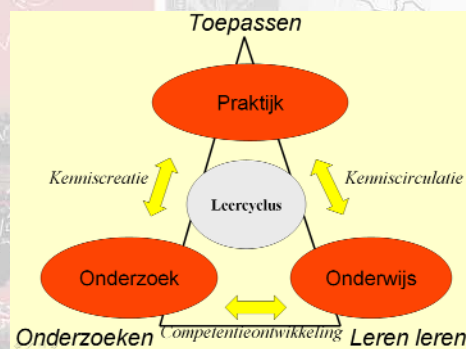
Een van de thema's van het jaarcongres 2005 van de HBO-raad was 'Kenniscirculatie'. Op een marktplaats konden hogescholen en kenniskringen hun activiteiten presenteren.



De Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement wilde in een duopresentatie met twee geprojecteerde werkstations laten zien hoe ze plaats- en tijdonafhankelijk interactief samenwerkt, zowel onderling als in projecten met externe partijen. Voor kenniscirculatie maken we gebruik van groupware die content management, zoekmogelijk-

heden en tools voor samenwerking integreert. De benodigde hardware is een werkstation met een browser en een internetaansluiting. Helaas kon de presentatie niet doorgedaan omdat de Beurs van Berlage niet voorzien had in toegang tot het internet ...

De presentatie over praktijkonderzoek, het lerende beroep en de lerende organisatie (mede vanuit de Kenniskring Vaktherapieën), kon wel doorgang vinden.



## De waarde van 'Kennis en Weten' na 25 jaar nog actueel !

Het *Tijdschrift voor Genderstudies* publiceert in juli 2005, ter gelegenheid van haar vijftienvig jarig bestaan, een jubileumbundel met de meest invloedrijke artikelen van de hele afgelopen periode. Een artikel over Kennis en Weten, dat Marijke Dieleman-Geurten in 1981 samen met drie andere vrouwen publiceerde in het *Tijdschrift\**, komt uit recent onderzoek als een van de meest invloedrijke teksten in genderstudies naar voren. In het artikel pleitten de auteurs toen al voor een baseren van vrouwenstudies op kennis en wetenschappelijk onderzoek, in plaats van uitsluitend op persoonlijke

ervaringen. Hun visie wees vrouwenstudies het perspectief van praktijkgerichte kennisontwikkeling en kennisuitwisseling, nodig om de dominantie van reflectie op ervaringen te doorbreken.

De huidige redactie en uitgeverij hebben Marijke Dieleman verzocht om mee te werken aan herpublicatie van het artikel en uitgenodigd voor een terugblik op de 25 jaar netwerk en kennisuitwisseling. Marijke heeft 25 jaar geleden *Tijdschrift voor Vrouwenstudies* mee opgericht vanuit een landelijk netwerk van academische vrouwenstudies en heeft vijf jaar in de kernredactie en in de

landelijke redactieraad gezeten. Het stemt positief om te horen dat het *Tijdschrift* en de netwerken van toen hebben overleefd en dat volgens de dames zelf kennisuitwisseling en -creatie daartoe de voornaamste drijfveren waren.

\*G.Dresen, M.Geurten, A.Korte, H.de Mare: Kennis en weten: wetenschapskritiek vanuit vrouwen(1981)  
In: *Tijdschrift voor Vrouwenstudies* 5, 2, pp. 96 - 106.



### Meer informatie

Meer informatie over de Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement vindt u op de website <http://kennismanagement.hszuyd.nl>

Als u interesse heeft in een van de items uit deze nieuwsbrief of mogelijkheden tot samenwerking ziet, kunt u contact opnemen met [marina.beckers@hszuyd.nl](mailto:marina.beckers@hszuyd.nl)