

Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement

Blauw onderstreepte woorden vormen een link naar documenten/websites

Vergrijzing, ontgroening en kennisbehoud in Parkstad

De provincie Limburg is in Nederland de regio waar de gevolgen van de vergrijzing in de nabije toekomst het sterkst naar voren komen. Vaak wordt dat samengevat met de termen ontgroening en vergrijzing. Ontgroening treedt op doordat veel (goed opgeleide) jongeren uit de provincie wegtrekken en het vruchtbaarheids-cijfer in Limburg sterker daalt dan elders in Nederland. Vergrijzing treedt op doordat de gemiddelde leeftijd van de mens hoger wordt en steeds meer ouderen ervoor kiezen om zich in de provincie Limburg te vestigen. Ontgroening en vergrijzing hebben grote invloed op de stijging van het percentage oudere werknemers bij bedrijven. Wat zijn de gevolgen daarvan en hoe gaan we daarmee om?

Het probleem wordt onderkend. Samen met de Hogeschool Zuyd en de Provincie Limburg financiert het Europees Fonds voor de Regionale Ontwikkeling (EFRO) een project onder de titel *Vergrijzing, ontgroening en kennisbehoud in Parkstad*. In deze studie wordt, tegen de achtergrond van de transitie van een industriële economie naar een kennisintensieve economie, bekeken op welke wijze Leefstijlbewust Personeelsbeleid succesvol kan worden ingezet om personeelsschaarste, personeelsveroudering en het verdwijnen van kennis en ervaring te voorkomen.

Het onderzoek is opgedeeld in drie fases. De eerste fase is gericht op het identificeren en toetsen van factoren die het succes en het falen bepalen van een personeelsbeleid dat gericht is op duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de MKB-sector. Deze inventarisatie zal plaatsvinden bij circa 100 bedrijven. Er is gekozen voor de MKB-sector omdat deze zorgdraagt voor meer dan 80 % van de werkgelegenheid in de regio en omdat deze bedrijven door de geringe omvang het meest gevoelig zijn voor het vertrek van (ervaren) werknemers. In de inventarisatie komen vragen aan bod als: Welke visie hebben ondernemers op het vraagstuk vergrijzing / ontgroening? Hoe gaan zij om met hun ouder wordend personeel? Hoe denken oudere en jongere medewerkers in de onderneming hierover? Moeten oudere medewerkers ontzien worden of belast als ieder ander? Kloppen de vooroor-



TV Limburg zendt de komende weken een kort rondetafelgesprek uit in het kader van de Silver Economy Conferentie. De projectgroep is in deze uitzending in gesprek over de kansen die de senioreneconomie kan bieden. Dat gesprek zal gevoerd worden met de heer Janse, de zeventig-jarige grondlegger van het succesvolle seniorenblad Plus Magazine.

delen die er leven over ouderen en over jongeren zoals kwetsbaarheid, het minder vitaal zijn, het afnemend leer- vermogen, een lagere motivatie, een hoger ziekteverzuim. Is het prettiger om ouder wordende medewerker te zijn in een kleinere organisatie of in een groot bedrijf? Hoe kunnen we de kennis en ervaring van de oudere werknemers borgen, benutten en overdragen? Enzovoorts.

In de tweede projectfase zullen de onderzoeksresultaten uit de eerste fase vertaald worden in methoden, technieken en personeelsinstrumenten die bevorderen dat werknemers duurzaam voor het arbeidsproces behouden blijven.

In de derde fase zullen de in de tweede fase ontwikkelde methoden, technieken en instrumenten geïmplementeerd worden in de praktijk bij 8 bedrijven uit de MKB-sector.

Uiteraard worden (tussen-)resultaten bekend gemaakt door middel van workshops, seminars, publicaties en website. Het onderzoek wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met de MKB-

organisaties. Daartoe zal er naast de vele face-to-face contacten, een digitale community gevormd worden waarin de deelnemers aan het onderzoek plaats- en tijd onafhankelijk hun bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek.

Het onderzoek heeft een doorlooptijd van 2 jaar en is in mei 2006 van start gegaan. De faculteit People and Business Management voert het onderzoek uit in samenwerking met de Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement. Het

onderzoeksteam bestaat uit Kees Vreugdenhil en Rob Heine en een aantal studenten van de opleiding Personeel en Arbeid. Studenten uit de opleiding Informatiedienstverlening en Management (IDM) leverden al bijdragen. Het onderzoeksteam zal in de loop van de tijd uitgebreid worden. Wie wil kennismaken met de onderzoeksgroep, wil deelnemen aan het onderzoek of wil afstuderen in het kader van dit project kan contact opnemen met de projectleider Kees Vreugdenhil c.vreugdenhil@hszuyd.nl. Binnenkort wordt een webpagina geactiveerd:

<http://leefstijlsonderzoekmkb.hszuyd.nl>



Het onderzoeksteam:

Van links naar rechts: Maarten Antonides, Kees Vreugdenhil, Jacco Peeters, Rob Heinen en Ralph Partouns

Waar zijn de echte professionals gebleven?

In een uitdagende [presentatie](#) ter gelegenheid van het evenement Kennis in Bedrijf (een evenement waar de Hogeschool Zuyd en het regionale bedrijfsleven elkaar ontmoeten) stellen de lectoren Frank Lekanne Deprez en Henk Smeijsters dat professionals steeds meer aan de leiband van de bureaucratie lopen. Is de verhouding tussen managers en professionals te vergelijken met een kat en een hond in één ruimte. Is de professional dan de gebeten hond? Door het toenemende aantal regels en procedures worden beide partijen bij voorbeeld gedwongen de ene helft van het jaar plannen te schrijven en de andere helft daarover verantwoording af te leggen. Deze ontwikkelingen gaan ten koste van beroepseer en bezieling. We houden elkaar op papier bezig en 'weten' steeds beter hoe het moet, maar laten na om te handelen. Eén van de valkuilen voor een kennisorganisatie is alles volgens formats te willen doen. Zonder ingevuld format kan er geen gesprek plaatsvinden. Hoe kunnen we professionals weer tot hun recht laten komen?



Henk Smeijsters (links) en Frank Lekanne Deprez in actie tijdens het Kennis in Bedrijf evenement

Prepared Minds: From Research to Pro-search

Frank Lekanne Deprez keynote-spreker op EIRMA-conferentie

Op de Philips High Tech Campus heeft Frank Lekanne Deprez op 19 oktober een key note address gehouden bij de European Industrial Research Management Association (EIRMA) waar o.a. de innovators van Solvay, Proctor and Gamble, Akzo Nobel, Unilever, Schlumberger, Corus en Philips aanwezig waren.

Het thema van de bijeenkomst was de 'human factors in open innovation'. De High Tech Campus is een voorbeeld van hoe open innovatie in de praktijk tot stand komt: "When Philips Corporate Research recognised it was increasingly becoming part of a global and open innovation system, it had to take steps that reflected this 'Open Innovation' environment at its home base. Philips Research drew down the fences around its 'territory' and opened the camp to technology partners, including small and large technology based companies to establish a presence on the campus. Philips fosters cross-communication and cross-fertilisation between all partners, including itself in order to leverage the innovation potential of this new diversity of players on the campus. In addition, it offers a large testing facility with a large range of high-tech equipment". Je kunt de campus gewoon binnenlopen / binnenrijden zonder slagbomen tegen te komen.

In de presentatie betoogt Lekanne Deprez dat een prestatiegedreven organisatie weliswaar belangrijk is, maar op zich niet onderscheidend. Het gaat erom dat de mensen hun verbeeldingskracht kunnen aanwenden

om concrete producten, processen en diensten te ontwikkelen. Het gaat niet alleen om beter te presteren dan je concurrent ('outperform'), maar ook om het ontwikkelen van verbeeldingskracht ('outimagine'). Dit heeft gevolgen voor de populatie kenniswerkers in dergelijke 'open source - organisaties'. Kenniswerkers zijn in het bezit van een



Philips High Tech Campus

pro-actieve geest ('prepared minds') en ontwikkelen zich van researcher naar pro-searcher die werken in omgevingen waar de 30% - 70% regel wordt gehanteerd: 'Never present a professional with a finished product, service or process. Only ever give them a 30% solution that basically defines it, then leave a 70% 'space' that they can fill with their contribution (Newman, 2006)'. In de presentatie komen o.a. de specifieke eigenschappen van een kenniswerker in een pro-research omgeving aan de orde. Daarnaast wordt ingegaan op de bijdrage die de drie generaties van kennismanagement aan het proces van innovatie & research leveren. Download de [sheets](#) en een [uitgebreide samenvatting](#) van de presentatie *Prepared Minds: From Research to Pro-Search*

Een nieuwe medewerker in de Kenniskring

Paula Oosterhof heeft de vacature in de Kenniskring, die is ontstaan door het vertrek van Mauk Wilbers, opgevuld. Paula wil in de Kenniskring een bijdrage leveren aan de activiteiten rond veranderprocessen in organisaties. Ze is vooral geboeid door de manier waarop mensen betrokken raken bij veranderingen en het feit dat veel veranderingen niet altijd het gewenste resultaat opleveren.

Na een studie Facilitaire Dienstverlening aan de Hogeschool Zuyd, is Paula afgestudeerd als Master Management-

wetenschappen, richting Strategy and Organization aan de Open Universiteit Nederland. Haar afstudeerwerkstuk behelsde een onderzoek naar veranderingsbereidheid in het HBO. Buiten de Kenniskring werkt ze drie dagen per week bij de faculteit Facility Management als tutor, studieloopbaan-begeleider, begeleider van afstudeer-projecten en assessor.



Paula Oosterhof

Patiëntgecentreerde zorg in het Maastrandziekenhuis

Het project patiëntgecentreerde zorg verloopt voorspoedig. In verschillende overleg rondes is een basisdocument ontwikkeld rond de peilers voor innovatie: patiënt - mens - gast en daarbinnen de domeinen: emotie - cognitie - eigenwaarde. De eerste versies van dit document is in de periode april-mei tot stand gekomen in een 'leerkring' van 13 personen met vertegenwoordiging van: de directie, de verpleegkundige advies-raad, de cliëntenraad, procesmanagers, de medische staf, de divisie Verpleging & Verzorging, Facilities en de afdeling Human Resources.

In juli vond een tweede gespreksronde plaats met in totaal ongeveer 100 medewerkers van het Maastrandziekenhuis: verpleegkundigen, medewerkers van de verpleegafdelingen en de medisch ondersteunende afdelingen, facilities en de directie. De medewerkers gaven plenair en in subgroepen commentaar op het visie-document over patiëntgecentreerde zorg. De inhoud van het document werd herkend en geaccordeerd. Enkele reacties:

"Je kunt binnen de bestaande tijd en binnen rustige diensten patiëntgecentreerd werken"

"Een vriendelijke bejegening maakt 70% van patiëntgecentreerd werken uit"

"Vriendelijk zijn en verzorgde kleding dragen kost geen tijd"

"Door efficiënter te werken kan tijd vrij komen om extra aandacht te besteden aan patiënten"



Maar er kwamen ook knelpunten naar voren zoals de hoge werkdruk:

"Je kunt, als je veel moet doen niet iedereen tevreden stellen, dan moet je 'technisch' en niet 'patiëntvriendelijk'



werken. Je komt dan in een spagaat terecht van snel werken of aandacht geven."

De medewerkers zijn van mening dat patiëntgecentreerdheid beter mogelijk is in de nieuwbouw waar zij minder tijd kwijt zijn met lopen en contacten onderhouden en de rust toeneemt omdat iedere patiënt een eigen kamer heeft. Voor het welslagen vinden medewerkers het ook een randvoorwaarde dat ze de gelegenheid krijgen om te oefenen met nieuwe vormen van patiëntgecentreerdheid.

De input van deze 100 medewerkers werd in het document verwerkt. Tevens werd de leesbaarheid van het document verhoogd.

Een steekproef 13 personen uit de 100 medewerkers die in juli deelnamen hebben vervolgens in een derde ronde feedback gegeven op de nieuwe versie. Enkele reacties:

"Het stuk is goed te lezen, overzichtelijk, goed omschreven, in duidelijke taal"

"Het stuk dekt de lading"

"Fijn om te zien hoe de reacties en opmerkingen van medewerkers zijn meegenomen"

"Ik sta er helemaal achter"

In de projectgroepvergadering van 1 november werd de laatste versie van het stuk formeel vastgesteld, met de voetnoot dat het een document moet zijn dat dynamisch is en in ontwikkeling blijft. Daarmee beschikt het Maastrandzieken-

huis over een basisdocument patiëntgecentreerde zorg dat in de geest van de medewerkers verankerd is. Het document biedt een goede grondslag om de cultuurverandering op de werkplek daadwerkelijk te laten lukken. Verwoord door een directielid van het Maastrandziekenhuis:

"Het proces is nog belangrijker dan het product"

Op dit moment werken de leden van de kenniskring kennismanagement en de kenniskring vaktherapieën aan het ontwerp van een leertraject waarin medewerkers van het Maastrandziekenhuis onder leiding van coaches in rollenspellen situaties gaan uitspelen. De medewerkers brengen casuïstiek in, spelen deze, wisselen hierover van gedachten, doen verbeter suggesties en spelen deze vervolgens weer uit. Op deze manier oefenen zij patiëntgecentreerd gedrag. Het leertraject beperkt zich niet tot deze spelsituaties. Het programma strekt zich uit over meerdere jaren en loopt door als de nieuwbouw is betrokken. In bijeenkomsten, publicaties en ludieke acties wordt regelmatig aandacht gevestigd op het vestigen van een patiëntgecentreerde cultuur.

Tijdens de manifestatie Kennis in Bedrijf op 30 november zal dr. Henk Smeijsters, lid van de stuurgroep en projectleider patiëntgecentreerde zorg, een presentatie geven van de bereikte resultaten tot op dit moment.

Verborgен Goud

De Hogeschool Zuyd wil een groot deel van de scripties van studenten en publicaties van medewerkers centraal ontsluiten. Het project dat dit moet realiseren, heet 'Verborgен Goud'.

Het project sluit goed aan op de landelijke www.hbo-kennisbank.nl. Deze

is weer afgeleid van het zogenaamde DARE-project, waarin 90% van alle proefschriften wordt opgenomen.

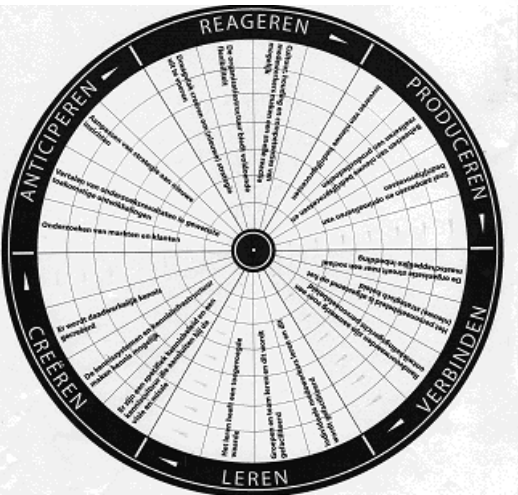
Omdat in de toekomst meer belang wordt gehecht aan het voortbouwen op ontwikkelde kennis en inzichten dan op het conserveren ervan, kan iedereen

kennis nemen van het verborgen goud, zowel voor studie- als voor commerciële doeleinden.

De Kenniskring Kennismanagement levert een bijdrage aan de realisatie van dit project.

Spel met Kennismanagement Scan startpunt voor verandering bij Zorgstichting Beek

In een eerdere nieuwsbrief is beschreven hoe de Kenniskring Kennismanagement samen met Actor B.V. een spelvorm heeft ontwikkeld met een kennismanagement-scan. Deze co-productie heeft geresulteerd in een spelbord met drie deelcompetenties voor elk van de abilities uit het Kennismanagementmodel:



De KM-scan als spel is met succes uitgetest in een MBA opleiding en in enkele bedrijven. In de Zorgstichting te Beek is, na het spelen met dit spel een veranderproces in gang gezet, waarbij de prioriteiten en acties uit het spel als leidraad dienden. Onder leiding van de adviseurs van Actor is dit veranderproces met succes gerealiseerd.

De prioriteiten, die de deelnemers samen met de Zorgmanager wilde aanpakken, lagen op het gebied van de abilities anticiperen, reageren, verbinden en leren. Voor deze abilities zijn de sleutels tot verandering bepaald, acties gepland

en einddoelen vastgesteld:

- **Anticiperen:** Toekomstverkenning en gevolgen voor taak van organisatie en medewerkers.
- **Reageren:** Invoeren nieuwe taken, organisatiestructuur, verantwoordelijkheden, overleg,
- **Verbinden:** Interne communicatie, vertrouwen, draagvlak, delegeren, verantwoordelijkheid
- **Leren:** deskundigheidsbevordering (leidinggevend), persoonlijke ontwikkelingsplannen

In groeps- en individuele bijeenkomsten is gewerkt aan een toekomstverkenning en scenario's, zijn weerstand tegen verandering en beeldvorming van de fusiepartner manifest gemaakt, is er draagvlak gecreëerd, ontstond er wekelijks overleg tussen teamleiders en Zorgmanager, vond er deskundigheidsbevordering plaats, zijn personele taken rond het aansturen en beoordelen van teamleden gedelegeerd en hebben medewerkers persoonlijke ontwikkelingsplannen gemaakt. In een paar maanden tijd is de Zorgstichting op deze punten veranderd en daarbij vormden de prioriteiten en acties die naar voren kwamen tijdens KM scan als spel, een welkome aanleiding.

Door het bordspel hebben de deelnemers een referentiekader ontwikkeld voor de kwaliteit van kennismanagement in hun eigen organisatie. Via een geleide dialoog kwamen ze tot consensus over de prioriteiten en verbeteracties. Door

een participatieve aanpak werd een bijdrage aan het veranderproces van de deelnemers gevraagd. Het geheim van dit succes ligt in het feit dat er bij deze werkwijze een vloeiende overgang ontstaat tussen de stadia van een veranderproces (Diagnose, Doelbepaling, Ontwerp, Implementatie en Evaluatie), terwijl bij een zogenaamde Expertbenadering de deelnemers pas in de implementatiefase actief worden. Een en ander wordt geïllustreerd in bijgaande afbeelding ontleend aan Van Kasteren en Peters (1998):

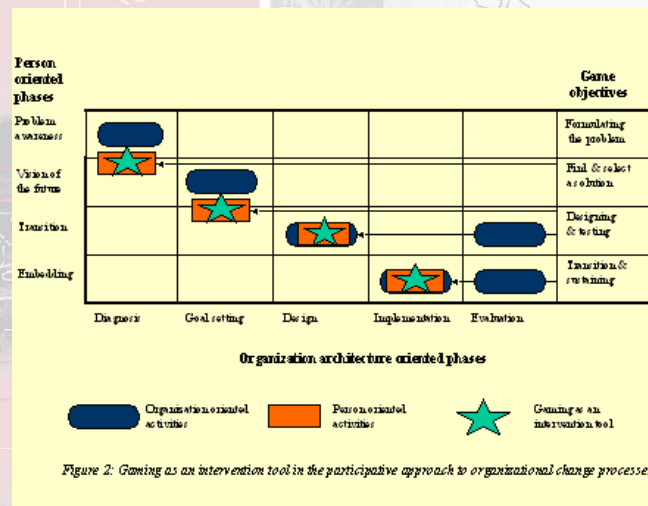


Figure 2. Gaming as an intervention tool in the participative approach to organizational change processes

De casus van Zorgstichting Beek wordt beschreven in een onderzoeksverslag en een artikel.

Bij belangstelling voor toepassing van de KM scan als spel in uw eigen organisatie of voor meer informatie over de werking ervan kunt u contact opnemen: m.a.l.dieleman@hszuyd.nl

Innovation in Communities of Practice

Op 8 december a.s. zal Richard McDermott een masterclass Innovation in Communities of Practice leiden in Londen. Richard McDermott (auteur van het boek Cultivating Communities of Practice) behoort samen met Etienne Wenger, William Snyder en Hubert Saint Onge tot de belangrijkste autoriteiten op het gebied van communities of practice.

Een van de medewerkers van de kenniskring, Hans Koolmees, heeft de gelegenheid gekregen om aan deze kleinschalige workshop deel te nemen. De workshop is geen verkapte lezingencyclus. Van de deelnemers wordt verwacht dat zijn cases inbrengen rond de moeilijkheden die zij ervaren bij het

introduceren van communities of practice. Deze worden dan tijdens de workshop uitgewerkt in verschillende oplossingsvarianten.

Overige deelnemers zijn afkomstig van Shell, TNT, Ernst & Young, British Library, Police Service, Arts Council. De resultaten van de workshop wordt door Hans Koolmees verwerkt worden in een handleiding voor de introductie van communities of practice, die naar verwachting zal verschijnen in december 2006.



Richard McDermott

Jaarplan 2007 Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement

De Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement gaat de tweede fase van zijn bestaan in. De eerste periode van 4 jaar is afgesloten met een positieve evaluatie door een evaluatiecommissie van de Stichting Kennisontwikkeling (SKO) die mede de kenniskring financiert.

Vanaf het jaar 2007 zal de kenniskring zich richten op het aanbrengen van meer focus in de werkzaamheden. De volgende clusters van activiteiten zullen ondernomen worden:

- De kenniskring wil zich gaan ontwikkelen tot een levendige en productieve kennisgemeenschap op het gebied van kennismanagement. De leden van deze gemeenschap zijn afkomstig uit de interne en externe omgeving van de Hogeschool Zuyd. Deze kennisgemeenschap zal de vorm krijgen van een Community of Practice.
- De kenniskring zal zijn functie als onderzoekseenheid en adviescentrum verder uitbreiden. Veel aandacht zal worden besteed aan het

(door)ontwikkelen van 'diagnostische' en 'curatieve' instrumenten. Met behulp van deze instrumenten kan de status van het kennismanagement in organisaties bepaald worden en kunnen instrumenten ingezet worden om tot verbetering te komen. Daarnaast zal de kenniskring onderzoekend en adviserend actief zijn in tal van organisaties waar het kennismanagement verder ontwikkeld moet worden.

- Aan de onderwijstaken zal voldaan worden door het doorontwikkelen van de mastersmodule kennismanagement en het ontwikkelen van een bachelormodule of minor op het gebied van kennismanagement. Naar gelang de behoeften zullen ook onderwijsmodules voor externe organisaties ontwikkeld worden (in company trainingen).
- Alle onderzoek- advies- en onderwijstaken zullen in co-creatie met andere partijen uitgevoerd worden. De kenniskring bouwt daartoe haar interne, lokale, regionale, landelijke en internationale netwerken verder uit.

Vernieuwde website

In de komende maanden wordt de website van de Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement grondig herzien. Het doel van de herziening is meer actualiteit en een betere ontsluiting van de informatie te realiseren. Graag zouden we met de website een basis bouwen voor een in 2007 te ontwikkelen community of practice rond kennismanagement.

De kenniskring heeft ruime ervaring opgedaan met communitysoftware, en wil deze graag inzetten voor haar relatiernetwerk.



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

Vormgeving: Herman Pijpers