

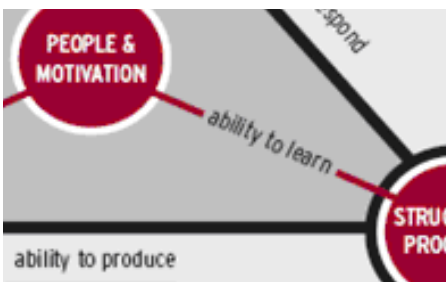
# Nieuwsbrief januari 2006

## Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement

Blauw onderstreepte woorden vormen een link naar documenten/websites

### Studenten doen onderzoek met kennismanagementscan

In oktober en november 2005 hebben vierdejaars studenten van de opleiding Informatiedienstverlening en –Management (IDM) bij een aantal organisaties de kennismanagementscan afgenomen. In groepen van steeds vijf studenten hebben ze bij een ziekenhuis en bij een grote zorgverzekeraar op verschillende afdelingen interviews afgenomen bij medewerkers die op diverse niveaus werken. Op basis van de scans konden kwantitatieve en kwalitatieve analyses worden gemaakt en kwamen de studenten tot (voorzichtige) conclusies en aanbevelingen over het lerend vermogen van de onderzochte afdelingen. Ook kwamen ze met veel verbeterpunten voor de scan.



Moelijker verliep het onderzoek bij een zogenaamde 'virtuele' organisatie. De kennismanagementscan in de huidige vorm bleek moeilijk hanteerbaar in de sterk afwijkende setting van een virtueel netwerk. Dit onderzoek leverde wel weer materiaal op waar de kenniskring mee aan de slag kan: de ambitie om de scan ook toepasbaar te maken voor nieuwe organisatievormen zoals virtuele organisaties.

### Gebied rondom Atrium – Kerkrade: unieke mix van zorg welzijn en wonen

**De Gemeente Kerkrade en Atrium Medisch Centrum Parkstad hebben het initiatief genomen om op de plek rondom Atrium Kerkrade een unieke mix van zorg, wonen en commerciële functies te creëren. Burgemeester Jos Som van Kerkrade zegt hierover: "Het is zo'n mooie, strategische plek. In hartje Kerkrade, maar ook dichtbij natuur in de prachtige Anstelvallei. Daar moeten we, samen met de bevolking, iets heel moois van maken. Deze kans gaan we goed benutten (Mozaïek, juli 2005)".**

Tijdens de startbijeenkomst van het project *Door-ontwikkeling en herbestemming Atrium Kerkrade* op 31 augustus zijn de stuurgroep, een klankbordgroep (bewoners) en de drie werkgroepen voor zorg, communicatie en stedenbouw & ruimtelijke ordening geïnstalleerd.

Frank Lekanne Deprez – lector van de Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement - is als onafhankelijk voorzitter benoemd van de werkgroep die het zorgconcept gaat vormgeven. De werkgroep zorg heeft de volgende opdracht meegekregen: "Concipieer een overkoepelende zorgvisie, gebaseerd op bestaande (strategische) uitgangspunten die gedragen wordt door participanten van dit project."

De bijdrage van de kenniskring aan dit herinrichtingproject wordt in de tweede

helft 2006 zichtbaar door participatie van kringleden in projecten voor het ontwikkelen en ondersteunen van de kennisinfrastructuur, de promotie van 'good practices' en het uitwisselen en benutten van (cruciale) kennis. De Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement is voor dit project



geassocieerd met de expertisecentra *Quality of Life* en *ICT* van de Hogeschool Zuyd.

In de werkgroep Zorg zitten vertegenwoordigers van de belangrijkste belanghebbenden van het project: Gemeente Kerkrade, Atrium, Provincie Limburg, Huis van de Zorg, Huisartsen, Meander Zorggroep, Zorggroep Thuis, CZ, Seniorenraad, St. Behoud Sjpetaal Kerkrade, e.d. Inmiddels hebben er vier - van de zes - werkgroepbijeenkomsten plaatsgevonden en is het eerste werkbezoek aan een 'good practice locatie' – een innovatieve huisartsenpraktijk - afgelegd. In de eerste helft van 2006 krijgt het Masterplan voor de plek rondom het Atrium-Kerkrade vorm.

### Opnieuw gekwalificeerde innovatiemanagers afgestudeerd

Vrijdag 16 december is de tweede jaargang van de Masteropleiding *MBA Personal Leadership in Innovation and Change* (PLIC) geëxamineerd onder voorzitterschap van een medewerker van de Kenniskring, Kees Vreugdenhil. De leden van de kenniskring hebben met de uitvoering van een module kennismanagement ook deze keer weer een substantiële bijdrage geleverd aan deze Masteropleiding. De module is opgebouwd rond het zogenaamde 'abilities'-model. Ieder aspect van dit model wordt door de deelnemers op een creatieve wijze 'doorleefd'. Deze laatste aanduiding is welbewust geplaatst, want

in de 'kritische dialoog' tussen de gedreven leden van de kenniskring en de evenzeer gedreven deelnemers van de PLIC zijn er boeiende, praktijkgerelateerde producten en presentaties ontstaan. Inmiddels is PLIC 3 alweer in uitvoering, waarbij de bijdrage van de kenniskring is gegroeid van uitvoerder van een module tot een meer inhoudelijk aandeelhouderschap. De Kenniskring zal gedurende het hele opleidingstraject een bijdrage leveren op het gebied van kennisorganisaties en kennismanagement. Een win-win situatie!



Deelnemers *Personal Leadership in Innovation and Change* (PLIC)

## Vinger aan de pols

De Raad van Advies voor de Kenniskring Kennismanagement en Kennisorganisatie is in oktober voor de tweede keer te gast geweest.

Frank Lekanne Deprez gaf de aftrap met een overzicht van de ontwikkelingen tot heden en aan de hand van het Jaarplan 2006 een blik in de toekomst. Vervolgens heeft Marijke Dieleman uit de doeken gedaan hoe zij met het bedrijf Actor een spel ontwikkelde waarmee organisaties hun kenniscompetenties scannen (zie vorige nieuwsbrief). Het spel is in diverse groepen gespeeld en zorgt ervoor dat deelnemers in discussie gaan over het competentieprofiel van hun organisatie. Rene Tissen schetste hoe de diagnose van competenties uit het 6-abilities-model vertaald kunnen worden naar strategieën en naar organisatievormen om van daaruit weer licht te werpen op de benodigde competenties van mensen.

Na de lunch zijn de ervaringen en resultaten uit het onderzoek met de kennismanagementscan bij een faculteit besproken. In de aanbevelingen zou meer aandacht besteed kunnen worden aan de manier waarop medewerkers in een lerende organisatie problemen oplossen c.q. innovaties en uitdagingen realiseren. De kenniskring werkt aan een 'activiteitenplan' voor lerende organisaties.



In de overweging op welke wijze het spel en de scan bijdragen aan kennisontwikkeling en wetenschap, schetste Henk Smeijsters hoe de diverse instrumenten van de kenniskring elkaar aanvullen en versterken.

De Raad van Advies bestaat uit Frits Simon (faculteitsdirecteur ICT), Rene Tissen (hoogleraar Nyenrode Business Universiteit) en Robert de Hoog (hoogleraar Universiteit Twente) en zal binnenkort uitgebreid worden met enkele vertegenwoordigers uit profit en non-profit organisaties.

## Meten en verbeteren van het lerend vermogen van organisaties

**De door de kenniskring ontwikkelde kennismanagementscan is in 2005 afgenomen bij tien medewerkers van een faculteit van de Hogeschool Zuyd. De scan bevat 90 items over de zes abilities/vermogens van een lerende organisatie: anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, het adequaat inrichten van de organisatie, het leveren van producten en diensten, het bevorderen van het lerend en creërend vermogen van de organisatieleden en het boeien en binden van medewerkers van de organisatie.**

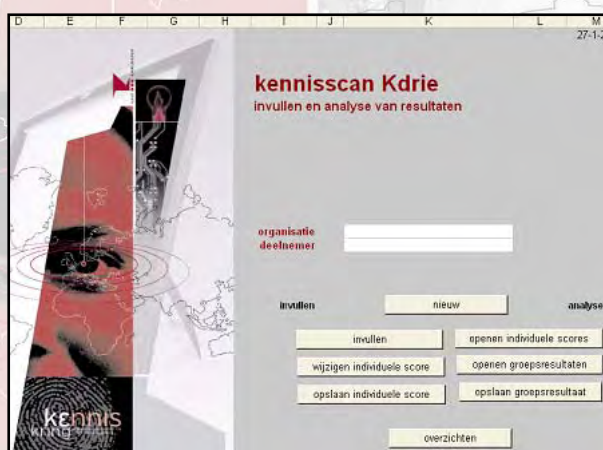
De respondenten gaven aan dat deze scan je met de neus op de feiten drukt. Uit de resultaten blijkt dat het lerend vermogen gekenmerkt wordt door het samengaan van meer en minder effectieve leerprocessen. In de onderzochte organisatie bijvoorbeeld, worden fouten beschouwd als leermomenten, maar een systematische reflectie op eigen competenties vindt amper plaats. De respondenten zijn sterk extern georiënteerd, maar doen dit intuïtief en ad hoc. Innovaties zijn niet dichtgetimmerd door blauwdrukken en regels, maar er wordt ook weinig geëxperimenteerd en geïnnoveerd. Men neemt deel in netwerken, maar is niet bezig met co-creatie met externe partners.

De onderzoekers hebben op basis van de onderzoeksresultaten en principes van lerend vermogen van organisaties aanbevelingen geformuleerd, bijvoorbeeld:

- breng systematisch en continu ontwikkelingen in de externe omgeving in kaart

- betrek externe partners bij het ontwikkelen van producten en diensten
- werk samen over de grenzen van het eigen vakdomein
- standaardiseer het handelen waar nodig en laat ruimte voor flexibiliteit, creativiteit, experimenten en ondernemerschap. Kortom: geef talent de ruimte

Het onderzoek is afgerond met een schriftelijk verslag en een presentatie voor de respondenten. De organisatie bepaalt zelf welke ontwikkeling voor de organisatie en de medewerkers wenselijk



is. Desgewenst kan de kenniskring ondersteuning bieden bij het concretiseren en implementeren van acties.

De kenniskring benut de ervaringen om de scan ook statistisch te valideren en waar nodig bij te stellen. Henk Smeijsters, Sylvia Schoenmakers, Mauk Wilbers en Hans Koolmees vervolgen het onderzoek bij meer faculteiten van de Hogeschool Zuyd en bij bedrijven en instellingen in de regio. De nadruk ligt in deze fase van ontwikkeling bij het identificeren van vervolgvactiteiten waarmee bedrijven en instellingen aan verbeterpunten voor hun lerend vermogen kunnen werken.

## Over het nut van managers in moderne organisaties

In het recent gepubliceerde boek 'De toekomst van management' schetsen René Tissen en Frank Lekanne Deprez een nieuwe kijk op de rol en plaats van managers in moderne organisaties. De auteurs zoeken naar de oorzaken van de huidige problemen van managers en focussen daarbij op hun rol en plaats in de organisatie. De toekomst voor managers ligt volgens de auteurs in het beter organiseren en daarvoor biedt dit boek een leidraad.



## Onderzoek naar lerend vermogen bij het SAP Competence Center van SABIC

In 2005 is met behulp van de Kennismanagementscan een onderzoek van start gegaan bij het petrochemisch concern SABIC, een van de leading companies van het regionale bedrijfsleven. Jo Steuns, senior consultant bij Getronics, en Mauk Wilbers, lid van de Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement, hebben na een tweetal voorbesprekingen met het managementteam een onderzoek uitgevoerd naar het lerend vermogen van het SAP Competence Center (CC) van SABIC.

Door gebruik te maken van de door de kenniskring ontwikkelde kennismanagementscan, open vragen en een aantal stellingen is getracht een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van het lerend vermogen van SAP Competence Center. In december heeft, na een analyse van de onderzoeksresultaten, een eerste terugkoppeling naar de opdrachtgever

plaatsgevonden. Daarin zijn door de onderzoekers een aantal voorlopige conclusies gepresenteerd met aanknopingspunten voor een verbeterplan.



SABIC Euro Petrochemicals B.V.

In januari 2006 vindt de definitieve terugrapportage plaats. Tenslotte wordt op basis van deze pilot duidelijk of deze aanpak op de overige Competence Centers van SABIC toepasbaar is.

## Resultaatgericht ondernemen voor MKB-ers

De samenwerking van de Kenniskring met Syntens heeft in 2005 geleid tot de uitgave van een brochure door Syntens met de titel: *Resultaatgericht ondernemen voor MKB-ers, van koers tot resultaat*. Op de achterzijde van dit boekje staat:

Wanneer is het zinvol de invoering van resultaatgericht ondernemen te overwegen?

- Als u door het lezen van de brochure heeft ontdekt dat u nu taakstellend werkt;
- Als u genoeg heeft van de hoge werkdruk en eventueel zelfs een burn-out vreest;
- Als u op dit moment geen faillissement vreest (want dan moet u zich vooral richten op reddingsacties, niet op een nieuwe aanpak);

- Als u zich steeds vaker afvraagt waarom u ook weer ondernemer wilde zijn en/of personeel in dienst wilde nemen;
- Als u meer wilt genieten van het ondernemerschap.

In de brochure wordt helder uiteengezet wat de bedoeling is en op welke wijze MKB-ers hun resultaten kunnen verbeteren. Het accent ligt daarbij op resultaatgerichte aansturing van medewerkers. De samenwerking tussen de Kenniskring en het MKB moet in 2006 resulteren in een verander-/leertraject voor MKB-ers in de regio. Dit product kan gepositioneerd worden in het onderwijs van opleidingen van HSZUYD en in het Expertisecentrum.

Belangstellenden kunnen terecht bij [c.vreugdenhil@hszuyd.nl](mailto:c.vreugdenhil@hszuyd.nl)

## A la recherche du temps perdu ...

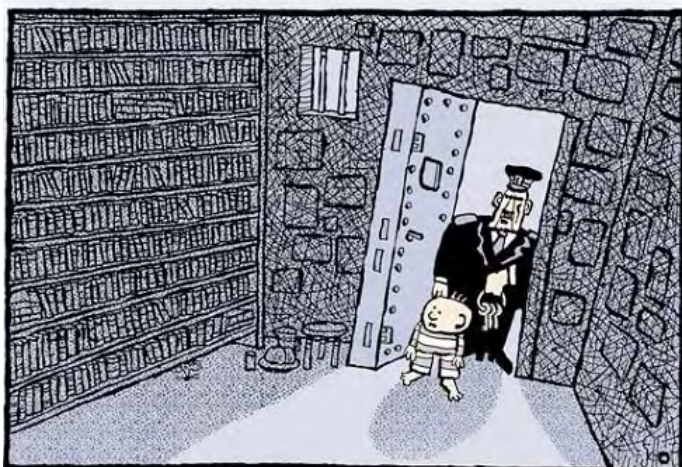
Moderne managers zijn dol op kengetallen. Want hoe meer kengetallen beschikbaar zijn, hoe nauwkeuriger het beeld van de organisatie wordt en hoe beter we de organisatie kunnen monitoren en bijsturen, luidt de redenatie. Hier volgt daarom een suggestie voor een nieuw in te voeren kengetal: de opstart- en afsluittijd van de computersystemen.

Laten we als voorbeeld een organisatie nemen waar 1132,9 fte's besteed worden aan zinvolle en soms minder zinvolle taken. De betrokken medewerkers werken binnen deze instelling gemiddeld ongeveer 41 weken. Het opstarten van de computer kost ongeveer drie minuten en diezelfde tijd zijn de medewerkers kwijt aan het afsluiten van de systemen. Dat is kostbare en verloren tijd. Een gehaaid manager zal zeggen: "doe in die tussentijd eens wat nuttig werk". Maar veel meer dan een paar enveloppen openen zit er niet in omdat je tussentijds wachtwoorden en knoppen moet aanklikken.



Marcel Proust

De berekening van deze verloren tijd is dus als volgt: 1132,9 fte x 41 weken x 5 dagen x 6 minuten. Dat is in totaal 1.393.467 minuten ofwel 23.224 uur. Een full time personeelslid werkt volgens de CAO 1659 uur per jaar. Per jaar is de organisatie 13,9 fte kwijt aan het opstarten en afsluiten van de computers. Stel dat deze organisatie een HBO-instelling is, wat zou je dan niet allemaal voor prachtige dingen kunnen doen met deze 'temps perdu': Je zou er bijvoorbeeld een kleine opleiding mee draaiende kunnen houden of bijna acht kenniskringen van een basisfinanciering voorzien of het zwaar belaste college van bestuur uitbreiden met bijna vijf collegeleden of een stafbureau inrichten/uitbreiden met 13,9 fte of.... Marcel Proust zou er een heel boek over hebben kunnen volschrijven.



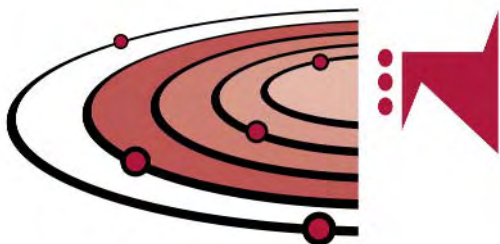
### "Levenslang leren"

Bas van der Schot,  
Intermediair,  
18 augustus 2005

## Themadag Kennismanagement voor management Hogeschool Zuyd

De kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement is gevraagd om op 9 februari 2006 een themaochtend over kennismanagement te organiseren voor het College van Bestuur, Faculteitsdirecteuren, lectoren en hoofden van ondersteunende diensten. Het doel van de dag is inzicht krijgen in de vraag: **Wat is de bijdrage van kennismanagement aan de dagelijkse gang van zaken binnen de Hogeschool Zuyd?**

De kenniskring heeft er voor gekozen om het aantal voordrachten te beperken. Twee voordrachten hebben betrekking op de producten en diensten die de kenniskring al te bieden heeft - of nog in ontwikkeling zijn - en de resultaten van de eerste onderzoeken. Eén voordracht wordt gehouden door prof. dr. René Tissen, die een uitdagende voordracht zal houden over de toekomst van (kennis)management.



Het programma van de ochtend ziet er als volgt uit:

- **Welkom en inleiding** (drs. Frank Lekanne Deprez), die zal ingaan op de positie en de ontwikkeling van de kenniskring binnen de Hogeschool Zuyd en de regio besproken. Daarnaast besteedt Lekanne Deprez aandacht aan het portfolio van diensten en producten van de kenniskring Kennis-organisaties en kennismanagement.

- **De toekomst van (kennis)-management** (prof. dr. René Tissen) waarin wordt ingegaan op de bestaande uitdagingen bij het werken in netwerkorganisaties (bv. expertisecentra) en het belang en de toekomst van (kennis)management.
- **De kennismanagementscan** (dr. Henk Smeijsters, drs. Sylvia Schoenmakers en drs. Mauk Wilbers) De door de kenniskring ontwikkelde kennismanagementscan is reeds een aantal keren uitgevoerd in (deel)organisaties binnen en buiten de Hogeschool Zuyd. De leden van de kenniskring zullen ingaan op de betekenis van de scan aan de hand van een casus en op de analyse-resultaten en aanbevelingen die de uitvoering van de scan hebben opgeleverd voor het doorgroeien naar een volgend niveau van kennisorganisatie.
- **De Kennisscan** (Marijke Dieleman en Actor B.V.) De kennisscan bestaat uit een groot speelbord waarop zes 'abilities' als competentiegebieden zijn weergegeven. De uitvoering van de scan is interactief en gericht op het op gang brengen van de dialoog tussen de deelnemers over kenniscompetenties in hun eigen organisatie en op het creëren van een handelingsperspectief voor de organisatie. Voor deze spelbijeenkomst wordt als gemeenschappelijk referentiekader gekozen voor het samenwerkingsverband tussen CvB, Faculteitsdirecties en hoofden van ondersteunende diensten.
- **Afsluiting** (drs. Frank Lekanne Deprez) waarna eenvoudige lunch.

## Nationaal Innovatie Event

Om de Nederlandse kenniseconomie te versterken is het Nationaal Innovatieplatform opgericht onder voorzitterschap van premier Balkenende. Het platform stimuleert studenten, onderzoekers en ondernemers om een broedplaats te vormen in de wereld van (internationaal) talent. Medewerkers van de Kenniskring hebben in december deelgenomen aan het Nationaal Innovatie Event met de titel 'Verbinding met de toekomst'.



Premier Balkenende, voorzitter van het Nationaal Innovatieplatform

Tijdens het Event lag de nadruk op ontmoeting tussen kenniswerkers en uitwisseling van kennisinitiatieven rond innovaties in Nederland. Het programma draait om vier 'werelden': 'Starten + Groeien', 'Kennis + Delen', 'Samen + Werken' en 'Leren + Excelleren'. Deze werelden sluiten aan op de typen lerende organisaties die in de Kenniskring als uitgangspunt worden genomen bij onderzoek en dienstverlening.

Hoewel het hoofdthema in de innovatie agenda van Nederland 'duurzaamheid' is, werd allengs het belang van sociale innovatie onderstreept. Niets is immers zo uitdagend als samenwerken. Dit betekent dat mensen, organisaties en het onderwijs creatief, inventief, slim en gevarieerd werken en managen. Mensen worden gepositioneerd als de kern van innovatie, organisaties geven gelegenheid om talent te benutten en het onderwijs schept voorwaarden door mensen nieuwsgierig te maken.

Meer informatie:

<http://www.nationaal-innovatie-event.nl>

### 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)



Vormgeving: Herman Pijpers