

## Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement

Blauw onderstreepte woorden vormen een link naar documenten/websites

### Onderzoek SABIC SAP Competence Centre is afgerond

**De Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement heeft de resultaten gepresenteerd van een onderzoekspilot bij het SAP Competence Centre (SAP CC), bedrijfsonderdeel van SABIC Petrochemicals. De voornaamste dienst van SAP CC is het beheren van de complexe bedrijfsapplicatie SAP over de volledige levenscyclus van het product vanaf het moment van 'Live' gaan. Dit moet leiden tot een adequate ondersteuning van de bedrijfsprocessen rekening houdend met beheersmatige aspecten.**

Doel van het onderzoek was het in kaart brengen van de stand van zaken op het gebied van kennismanagement en het lerend vermogen van SAP CC. Hiertoe werd gebruik gemaakt van de Kennismanagementscan. Daarnaast werden onderzoeksgegevens verzameld door middel van open vragen en stellingen. De onderzoeksvragen werden toegesplitst:

- Welke zijn de relevante (strategische) kennisdomeinen?
- Is de benodigde kennis aanwezig?
- Hoe wordt de benodigde kennis verkregen en gedeeld?
- Wordt de aanwezige kennis vastgelegd en beheerd ('knowledge retention') of verdwijnt er kennis?
- Over welke kerncompetenties moet een SAP CC medewerker beschikken?
- Voor welke abilities (competentiegebieden) zijn verbeteracties gewenst?
- Hoe kan SAP Competence Center zich ontwikkelen tot een pro-actief en resultaatgericht SAP Customer Competence Center?

#### Onderzoeksomgeving

In de diensten van het SAP CC vindt een verschuiving plaats van operationeel naar tactisch, van reactief naar pro-actief en van inspanningsverplichting naar resultaat verplichting.

In de externe omgeving is - in de nieuwe mentale geografie van internet, e-business en e-commerce - het begrip afstand verdwenen. Er is slechts één economie en één markt, waardoor de onderneming wereldwijd moet concurreren, ook al produceert en verkoopt deze slechts binnen een lokale of regionale markt. Outsourcing, nearshoring en offshoring zijn actuele ontwik-

kelingen voor elke opdrachtgever of toeleverancier in de business-to-business sector. Het gevolg is dat ondernemingen, ook in de zakelijke en technische dienstverlening in toenemende mate werken volgens een Global Delivery Model (GDM), onafhankelijk van waar ter wereld een product of dienst moet worden geleverd. In dit model zijn de volgende kritische succesfactoren opgenomen:

- verhogen van de kwaliteit van oplossingen voor klanten
- leveren van de grootste customer value tegen de laagste kosten
- beheersbaar maken van business risk
- vóórblijven op de change curve
- tegemoet komen aan groeiverwachtingen
- managen van virtual teams

Knowledge Management met als kenmerken 'empowered employees', 'leveraging knowledge for innovation' en 'knowledge leadership' wordt algemeen erkend als een conditie sine qua non.

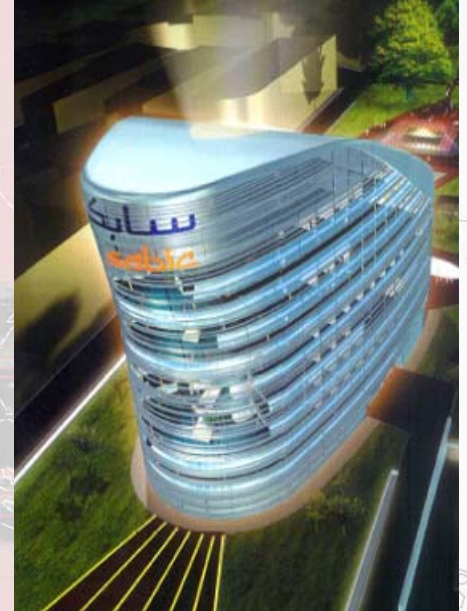
#### Onderzoeksresultaten en aanbevelingen

De onderzoeksresultaten, good practices en inzichten bij de onderzoekers en de kenniskring hebben tot de volgende aanbevelingen en voorstellen voor organisatorische maatregelen geleid. Kennismanagement en lerend vermogen bij SAP CC kunnen verder uitgebouwd worden op de volgende vier pijlers:

1. Een actieve managementbenadering om voorwaarden te scheppen voor effectief kennismanagement (Conditions for effective Knowledge Management)
2. Kerncompetenties kenniswerkers Sap CC (Core Competences Knowledge workers)
3. Instellen Community of Practice (COP)
4. Kennisbeheer en -behoud (Knowledge Retention)

In het rapport worden concrete organisatorische maatregelen bij deze 4 pijlers beschreven om te komen tot effectief kennismanagement en een vergroting van het lerend vermogen van SAP CC:

- betrokken management
- een werkklimaat dat kennismanagement koestert
- competente kenniswerkers
- kennisborging en kennisbehoud



In de voorgestelde aanpak is zoveel mogelijk rekening gehouden met efficiency en werkdruk. Door gebruik te maken van de bestaande teamstructuur en een Community of Practice in te stellen, kan met een relatief beperkte claim op mensen en middelen worden bereikt dat het lerend vermogen op alle niveau's in de organisatie wordt vergroot. Het individuele leren, maar ook het team- en organisatieleren wordt op deze wijze geborgd. Ook mag verwacht worden dat door de voorgestelde kennismanagementstructuur het veel voorkomende *single-loop* leren zal worden aangevuld met *double loop*-leren. In de Community of Practice kunnen initiatieven ontstaan voor reflectie op de missie en het bestaansrecht van SAP CC en kan organisatievernieuwing worden geïnitieerd (*triple loop* leren).

#### Positieve reacties opdrachtgever

De reacties van het management van SAP CC over de bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten waren positief. Het transformeren van SAP CC tot een succesvolle kennisintensieve organisatie kent geen eindpunt: het is - en blijft! - een continu proces. Kennismanagement is in die zin een 'challenge', een handschoen die moet worden opgepakt. De beloning is dat leergierige mensen, die open staan voor vernieuwing, er zingeving en voldoening in vinden en dat de organisatie door een groter lerend vermogen beter in staat is om te anticiperen en reageren op relevante ontwikkelingen.

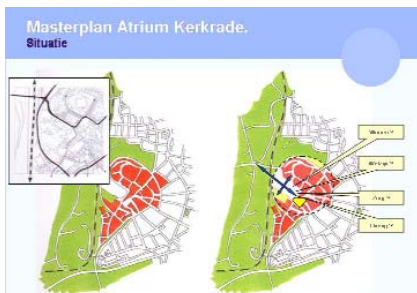
## Atrium voorbereid op Masterplan

Het project 'Herinrichting Atrium Kerkrade' (zie Nieuwsbrief januari 2006) is al weer een aantal stappen verder. Voor de werkgroepen 'Zorg' en 'Ruimtelijke Ordening & Stedenbouw' is de fase voorafgaand aan het opstellen van het Masterplan voor de herinrichting Atrium locatie Kerkrade afgerond.

In zogenaamde ateliersessies tussen de werkgroepen zijn de resultaten (concept eindrapportages en presentaties) op elkaar afgestemd aan de hand van twee thema's:

1. onderlinge functionele relaties zorgprogramma en ruimtelijk / stedenbouwkundig programma
2. conceptbepaling voor de Atrium Kerkrade locatie

De werkgroep Ruimtelijke Ordening & Stedenbouw presenteerde een programma waarin belangrijke onderwerpen als wonen, inrichten commerciële functies en welzijn integraal waren opgenomen. De werkgroep Zorg presenteerde een zorgvisie die concreet in vitale zorgfuncties was uitgewerkt. De ateliersessie heeft geleid tot een afgerond en nader afgestemd programma. Hiermee is de opdracht van de werkgroepen aan de stuurgroep afgerond. Via de stuurgroep zal terugkoppeling van de resultaten plaatsvinden naar het gezamenlijk overleg tussen het College B&W Kerkrade en Raad van Bestuur Atrium (het zgn. 'beslissersoverleg'). Na het beslissersoverleg in juli 2006 zal naar verwachting in september 2006 de eerste klankbordbijeenkomst met de relevante partijen uit de omgeving plaatsvinden. Dan kan een aanvang worden gemaakt met het invullen van het Masterplan.



De bijdrage van de kenniskring aan dit herinrichtingsproject wordt in de tweede helft 2006 zichtbaar door bijdragen van kringleden aan het Masterplan. Hierbij kan men denken aan projecten voor het realiseren van de kennisinfrastructuur, het inbedden van 'good practices' in de nieuwe organisatie en het uitwisselen en benutten van kennis. De Kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement is binnen de Hogeschool Zuyd geassocieerd met de expertisecentra Quality of Life, EICT en Ondernemen.

## Kennis Competencies Spel startpunt voor veranderproces bij de Zorgstichting Beek

In een eerdere Nieuwsbrief is melding gemaakt van een co-creatie project met Actor B.V. met als resultaat een Kennismanagement Competencies Scan, in de vorm van een spelbord. Hierop zijn de zes abilities uit het Value Based Knowledge Management model onderverdeeld naar de hun kenmerkende competenties. Het gebruik van dit spel gaat vergezeld van een workshop, waarin een dialoog over kenniscompetenties op



Deelnemers Zorgcentrum Beek

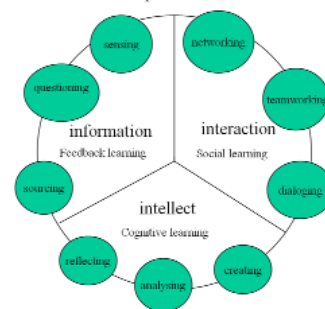
gang komt en de deelnemers gestimuleerd worden actief te werken aan een plan van aanpak ter verbetering van de verschillende abilities. Aan de hand van drie kernvragen per competentie nemen de deelnemers op het bord een positie in als indicatie voor de kwaliteit (IST). Dat kan op het niveau van de organisatie als geheel ofwel op het niveau van een afdeling of team worden gedaan. Het resultaat is een overzicht van de sterke punten en ontwikkelpunten in de onderliggende competenties per ability. Daarna maken de deelnemers, op grond van consensus over prioriteiten, aanpak, resultaat een actieplan voor de toekomst (SOLL).

Het tot spelbord ontwikkelde model van deze KM scan en bijbehorende workshop is uitgetest bij groepen studenten uit de MBA opleiding PLIC (Personal Leadership in Innovation & Change) van de Hogeschool Zuyd, waarin de Kenniskring onderwijs verzorgt in

Kennisorganisaties en -management. De deelnemers uit de PLIC opleiding oordeelden positief over de kenniscompetenties scan en over de begeleidende workshop. Daarna is deze scan toegepast in bedrijven in de regio en is als gevolg daarvan bij een bedrijf een veranderproces in de organisatie op gang gebracht.

Bij Zorgstichting Beek zijn de resultaten van de scan uitgangspunt geweest voor het starten van een veranderproces o.l.v. de consultants van Actor B.V. Speerpunten in dit veranderproces vormden interne communicatie en overleg tussen de zorgmanager en groepsleiders over toekomstige taakuitvoering, het delegeren en opnemen van verantwoordelijkheden, personeelsbeleid en decentrale uitvoering daarvan, de scholing in houden van ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken en team-building.

Professional Competencies Profile



Dit verandertraject wordt beschreven in een case studie in het jaarboek van de kenniskring. Kenmerkend voor het veranderproces bij Zorgstichting Beek is dat de competenties uit het Professional Competencies Profile van Tissen, Lekanne Deprez & Andriessen in sterke mate geactiveerd worden. Deze competenties zijn de basis voor noodzakelijke gedragsveranderingen, die het draagvlak vormen voor een verandering in kwaliteit van het (kennis-)managementproces en inrichting van de organisatie als kennisorganisatie.

## Kennismanagementscan in twee faculteiten

Twee opleidingsteams van de Hogeschool Zuyd hebben onlangs met de kennismanagementscan hun lerend vermogen getoetst. Daarvoor hebben alle medewerkers de stellingen uit de scan beoordeeld voor hun eigen opleidingsteam. In een van de opleidingen hebben ze bij het invullen van de scan een groot aantal associaties gecommuniceerd, die zijn meegenomen in de kwalitatieve analyse. Het beeld dat uit de scan naar voren kwam, verschilde aanzienlijk voor beide opleidingsteams. In de ene organisatie zijn medewerkers zich bewust van het belang van externe

oriëntatie en innovatie en op zoek naar concrete activiteiten in deze richting. De andere organisatie heeft deskundige en ambitieuze medewerkers, die echter vooral op operationeel niveau handelen en weinig samenwerken. De resultaten uit de kennismanagementscan gaven volgens de respondenten een herkenbaar beeld van de organisatie. Er zal nog nader overleg gevoerd worden over de acties die ondernomen moeten worden om de afzonderlijke opleidingen op een hoger niveau van kennismanagement te brengen.

# Klantgerichte zorg binnen het Orbis Medisch en Zorgconcern

## Samenwerking Hogeschool Zuyd en het Orbis Medisch en Zorgconcern

De Hogeschool Zuyd en het Orbis Medisch en Zorgconcern hebben een overeenkomst gesloten met de bedoeling Orbis te ondersteunen bij het ontwikkelen van het ziekenhuis van de 21ste eeuw en het realiseren van een onderzoeks-context en leerbedrijf voor docenten en studenten van de hogeschool.

Op basis van de overeenkomst zijn meerdere projecten gestart zoals een nieuwe vorm van spreekuurhouden, een nieuwe vorm van verplegen en klantgerichte zorg. Verschillende faculteiten en kenniskringen van de hogeschool zijn via het Expertisecentrum Quality of Life bij deze projecten betrokken.

De kenniskring Kennisorganisaties en Kennismanagement is vertegenwoordigd in de overkoepelende stuurgroep en met name betrokken bij het project klantgerichte zorg. De uitvoering van dit project gebeurt op basis van uitgangspunten die kenmerkend zijn voor een lerende organisatie. Een uitgangspunt is dat op veel plaatsen in de organisatie al klantgerichte zorg plaatsvindt. In het project wordt ervaringskennis van medewerkers geëxpliciteerd en ontstaan in een gezamenlijk proces van co-creatie geleidelijk 'new practices' die nog beter zijn dan wat al gangbaar is.

Op basis van een desk study is in samenwerking met de directie en medewerkers van het Maaslandziekenhuis het 'mentaal model' klantgerichte zorg ontwikkeld, waarin met kernbegrippen op samenhangende wijze de visie van Orbis op klantgerichte zorg wordt weergegeven.

In de maand juli is deze visie besproken met een groep van 90 medewerkers uit alle geledingen van de organisatie van het Maaslandziekenhuis. Het mentale model kan nu uitgewerkt worden tot een uitgangspunt voor het trainen van medewerkers in klantgericht gedrag. Deze trainingen vinden in het najaar plaats.

### Klantgerichte zorg

In 'klantgerichte zorg' komen drie invalshoeken samen. Op de eerste plaats gaat het om zorg die gericht is op de klant als *mens*. De mens als geheel staat centraal en niet de mens als patiënt. Op de tweede plaats ligt in klantgerichte zorg het idee van *gastvrijheid* vervat. Het idee dat een medisch en zorgcentrum een 'gasthuis' is, waar patiënten gasten zijn, komt zo in een nieuw daglicht te staan. De derde invalshoek is de *doelgroep*. Mensgerichte zorg en gastvrijheid zijn gericht op alle settings en doelgroepen binnen Orbis. Daar waar sprake is van *patiënten* kunnen we dus spreken van de integratie van mensgerichte en gastvrije zorg, gecentreerd rondom de patiënt.



Bepalend voor mensgerichtheid en gastvrijheid is de wijze waarop *emoties* van klanten een plek krijgen, klanten over *verstandelijke informatie* kunnen beschikken en hun *eigenwaarde* behouden. Het zijn deze drie zaken die in concrete gedragscodes vorm krijgen.



Wie ziek is, een medische behandeling moet ondergaan of medische verzorging nodig heeft wordt geraakt in zijn zelfredzaamheid. De zieke mens wordt afhankelijk van zijn omgeving en van andere mensen. Dit kan zijn gevoel van eigenwaarde aantasten. Orbis draagt er zorg voor dat de eigenwaarde van haar klanten blijft bestaan en wordt versterkt. Naast de benadering, die ervoor zorgt dat ziektes worden genezen en klachten worden

opgeheven, maakt Orbis gebruik van een 'niet-ziek' benadering die empowerment nastreeft door de klant zijn eigen mogelijkheden (*resources*) te laten aanboren waardoor hij in staat is met ziekte, problemen en stress om te gaan. Door de klant zoveel mogelijk te beschouwen als regisseur van zijn behandeling en als actief lid van het team, door hem controle te verlenen, blijft zijn eigenwaarde bestaan. Klanten van Orbis voelen zich als persoon benaderd, ervaren dat zij niet alleen patiënt, maar ook gast in het ziekenhuis zijn en dat zij in hun sociale rollen in familie en maatschappij gerespecteerd worden. Klanten voelen zich serieus genomen, hebben invloed, kunnen keuzes maken, dingen voor zichzelf doen en kunnen participeren in het sociale leven in het ziekenhuis.

### PLIC - studenten presenteren werkstukken kennismanagement

Medio presenteerden de eerstejaars studenten van de masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change (PLIC) hun eindwerkstukken Kennismanagement. In die werkstukken hebben studenten, met behulp van het abilitiesmodel het kennismanagement, de organisaties waar ze werkzaam zijn tegen het licht gehouden. Uit de presentaties bleek dat studenten in hun organisaties onderzoek gedaan hebben naar het lerend vermogen van deze organisaties. De aanpak die studenten gekozen hadden, was zeer divers. De één had vooral uitgewerkt hoe in zijn organisatie de ability to Last (binden & boeien) onder druk stond, een ander had vooral de mogelijkheden van de ability to Respond uitgewerkt. Bijna allemaal kwamen ze tot de conclusies dat het toepassen van het abilities-model op hun werksituatie hun inzicht in de organisaties had verdiept en dat het model een nuttig instrument is voor het in kaart brengen van noodzakelijke initiatieven ter verbetering van het kennismanagement.



### 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