

# Een pleidooi voor kennisbewust management

## Ervaringen bij het Materieellogistiek commando van de KL

R. Dorsman – luitenant ter zee\*

### Inleiding

In 2003 onderkende het Materieellogistiek commando van de KL (Matlogco) dat zij 'niet voldoende beheerst met kennis omgaat'. In de loop van 2004 zijn daarom de eerste acties ontplooid om meer grip te krijgen op deze processen.

Dit artikel beschrijft, na een theoretische introductie en een afbakening van het begrip kennismanagement, de eerste ervaringen binnen het Matlogco. Vervolgens schetst het de rol die kennisbewust management in de toekomst bij de Defensie Materieelorganisatie (DMO) kan spelen.

### Wat is kennismanagement?

In de literatuur wordt 'kennis' op vele uiteenlopende wijzen gedefinieerd. Een van de meest aansprekende definities is de formule van Weggeman, hoogleraar organisatiekunde aan de TU Eindhoven:  $\kappa = I * E.V.A$  (Weggeman 1997). Hierin is kennis ( $\kappa$ ) een metaforische functie van enerzijds informatie (I) en anderzijds ervaring (E), vaardigheden (V) en attitude (A).

De informatie (I) noemt Weggeman de expliciete factor. Deze kennisfac-

*Het Materieellogistiek commando van de KL heeft haar eerste schreden gezet op weg naar het gestructureerd beïnvloeden van haar kennishuishouding. Het Matlogco heeft hier behoefte aan; de Defensie Materieelorganisatie in de toekomst misschien nog wel meer.*

tor is hard en codificeerbaar in onder andere documenten, voorschriften en door middel van ICT. De tweede component, E.V.A, betitelt hij als impliciete kennis. Nonaka en Takeuchi (1995) noemen dit *tacit knowledge*, stilzwijgende kennis. Deze kennis is vluchtig: terwijl expliciete kennis kan worden vastgelegd en als zodanig worden geborgd, bestaat impliciete kennis alleen in 'het hoofd' van een mens (persoonlijke vaardigheden). Als een medewerker uit de organisatie vertrekt verdwijnt ook zijn kennis. Duidelijk is dat impliciete kennis moeilijker is over te dragen en te borgen dan expliciete kennis. Overdracht is eigenlijk alleen mogelijk door bijvoorbeeld nauw samenwerken, meekijken met een mentor en meester-gezelrelaties.

De essentie van deze tweedeling in kennis is dat nu duidelijk wordt dat het delen en borgen van kennis meer is dan alleen maar zaken vastleggen in procedures en documenten, en dat de harde schijf in de PC zeker niet zaligmakend is. Kennismanagement is daarom altijd een vorm van *human talent-management*.

### Mentale vaardigheden

Ondanks dat de Weggeman-definitie ruimte laat om bijvoorbeeld een

schoonmaker te beschouwen als kenniswerker (ook deze heeft immers informatie en specifieke vaardigheden nodig om zijn taak goed te kunnen uitvoeren) beschouwen Weggeman en de meeste andere vooraanstaande denkers over dit onderwerp als kenniswerker een functionaris die de meeste productie levert met zijn mentale vaardigheden.

Een organisatie waarvan het primaire proces grotendeels wordt gevoerd door zulke kenniswerkers (professionals) noemt Weggeman een kennisintensieve organisatie (KIO).

Ook van het begrip kennismanagement bestaat een veelheid aan definities. Defensie verstaat onder kennismanagement:

*er voor zorgen dat de juiste kennis, in de juiste hoeveelheid, op de juiste plek en op het juiste tijdstip aanwezig is.<sup>1</sup>*

Zij reduceert deze complexe materie daarbij in wezen tot een logistiek probleem. Meer aansprekend en in praktijk bruikbaar is ook hier weer een definitie van Weggeman:

*kennismanagement is het zodanig besturen van de operationele pro-*

\* De auteur is kennismanager bij het Materieellogistiek commando van de KL.

<sup>1</sup> Defensiepublicatie DP 51-05 (hoofdstuk 4).



**Soms is kennisoverdracht alleen mogelijk door nauw samenwerken...**

(Foto: Mediacentrum KL; collectie: IMG/KL)

*cessen in de kenniswaardeketen dat hierdoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis bevorderd wordt (Weggeman, 1997).*

Het rendement (*Return on Knowledge*) doelt hier zowel op financieel als leerrendement. Het maximaliseren hiervan is moeilijk te realiseren als mede-

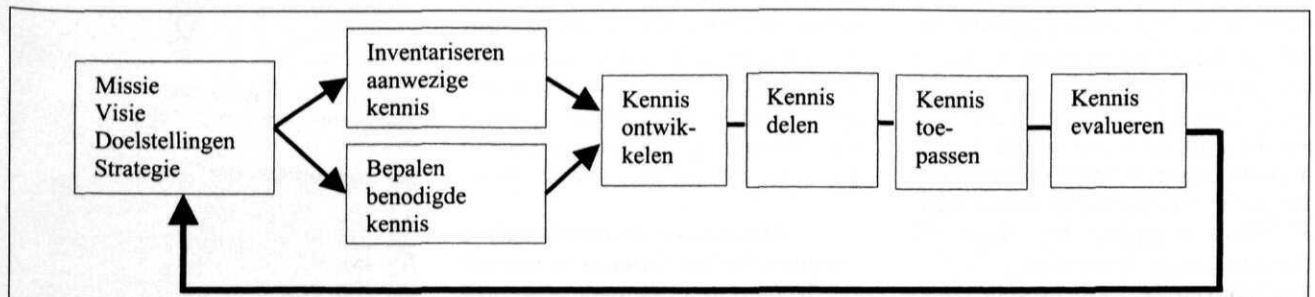
werkers geen plezier van hun kennis hebben, en dus niet maximaal gemotiveerd zijn.

**Lerende organisatie**

Weggeman introduceert in zijn definitie het begrip 'kenniswaardeketen' (zie figuur 1). Hierin wordt in schematische vorm een minimum aan activiteiten weergegeven die uitge-

voerd moet worden bij het implementeren van kennismanagement. Gedreven door een collectieve ambitie van de organisatie (missie, visie, doelen en strategie) moet worden vastgesteld welke kennis nodig is en welke beschikbaar is.

Hieruit volgt welke kennis moet worden ontwikkeld (of binnengehaald).



**Figuur 1: De kenniswaardeketen (Weggeman 1997)**



**'Als een medewerker uit de organisatie vertrekt, verdwijnt ook diens kennis...'** (Foto: Mediacentrum KL; collectie: IMG/KL)

Vervolgens wordt de kennis gedeeld, eventueel geborgd, toegepast en geëvalueerd, waarna mogelijk de collectieve ambitie kan of moet worden bijgesteld. Hierdoor ontstaat een cyclisch proces met uiteindelijk een (hopelijk opgaande) spiraal. Als dit een beeld is van de collectieve kennis spreken we van een lerende organisatie.

#### **Waarom kennis managen bij de overheid?**

Volgens de oorspronkelijke gedachten van Nonaka en Takeuchi (Nonaka, 1995) die ten grondslag liggen aan het huidige kennismanagement-denken is het voor een organisatie noodzakelijk om te leren. Liefst sneller dan je concurrent want dat levert voordeel op in je concurrentiepositie. Uiteraard geldt dit alleen voor winstzoekende, meestal private bedrijven die afhankelijk zijn van continu innoveren.

Waarom zou de overheid in het algemeen en Matlogco in het bijzonder

sneller moeten leren dan de 'concurrent' en waarom zou ze haar kennis moeten managen? Het antwoord is eigenlijk in het begin al gegeven: kennis is een belangrijke en schaarse productiefactor, en met name in deze tijd van bezuinigen moet de overheid zorgvuldig met al haar schaarse productiefactoren omgaan. Dus niet alleen met de productiefactoren financiën en personeel maar ook met kennis. Het is dus gewoon een maatschappelijke verantwoordelijkheid.

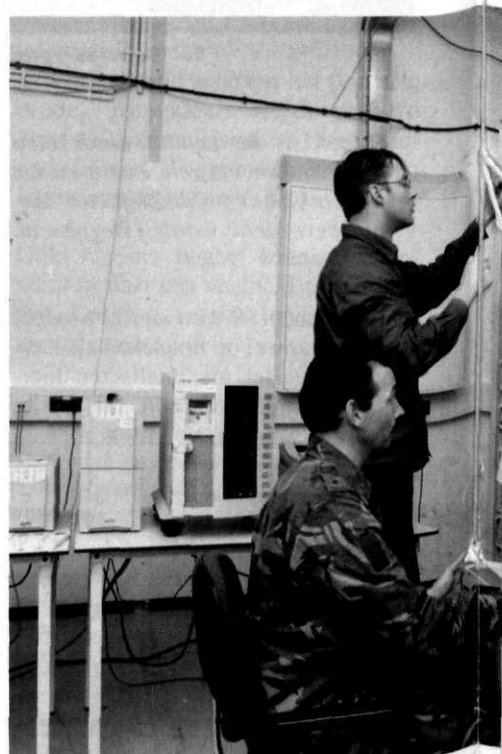
Ten tweede ligt in een kennisintensief bedrijf de factor kennis aan de basis van eigenlijk alle andere processen. Voor het goed besturen van haar processen moet de overheid dus slim met haar kennis omgaan. Deze punten gelden voor de gehele publieke sector.

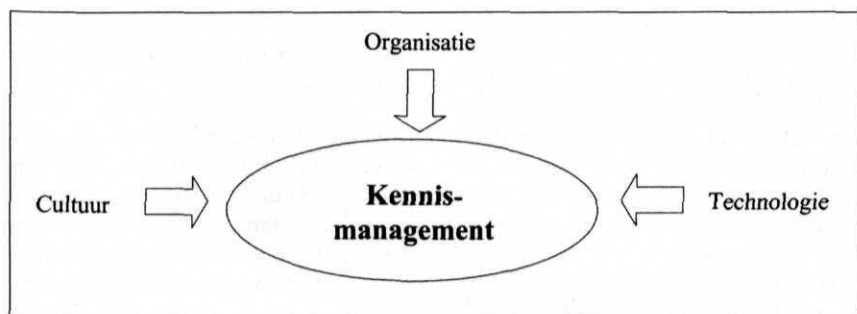
#### **Juist bij een kennisintensieve organisatie als Defensie is kennisbewust management essentieel**

(Foto: Mediacentrum KL; collectie: IMG/KL)

Maar voor Defensie en het Matlogco in het bijzonder zijn er hiernaast andere complicerende factoren in het spel. Diverse opvolgende reorganisaties zorgen voor een maximale *flow* aan kennis die niet optimaal beheerd wordt. Zowel binnen de organisatie als naar buiten is er sprake van een groot personeelsverloop: functioneel leeftijdsontslag (FLO), tussentijdse uitreding en uitstroombevorderende maatregelen (UBM) zijn hiervan sprekende voorbeelden.

Bovendien zorgt de continue reguliere verplaatsing van militairen en de daaruit voortvloeiende frequente functiewisselingen voor een moeilijke kennisoverdracht op functies. Iedereen binnen Defensie kent wel het verschijnsel van de negatieve overgave-overnametijden. Vooral veel persoonsgebonden, impliciete kennis verdwijnt op deze wijze en zorgt zo voor discontinuïteiten in de kennisopbouw. Dit terwijl de complexiteit van bijvoorbeeld de wapensystemen en processen binnen Defensie toeneemt en steeds meer kennis en deskundigheid vereist.





**Figuur 2: Drie instrumenten ten behoeve van kennismanagement**

### Beïnvloeden van kennisprocessen

De operationele kennisprocessen zijn op drie assen te beïnvloeden (zie figuur 2). Enerzijds middels *technologie*; met ICT kunnen we expliciete kennis (informatie) vastleggen en naar impliciete kennis verwijzen (bijvoorbeeld met kenniskaarten), maar ook met zogenaamde *question-and-answer-tools* (Q/A-tools)<sup>2</sup> en andere *groupware* kunnen we kennis delen en genereren.

Met aanpassingen van de *organisatie* kan vervolgens de kennisstroom worden beïnvloed. Denk aan de keuze of we met multi- of monodisciplinaire

teams gaan werken, of we coaches en mentoren creëren, job-rotation en *communities of practice*, waarover later meer. Maar ook het trachten waardevolle mensen met specifieke kennis binnen te houden is kennismanagement.

Ten slotte de *cultuur*; bestaat er een kennis-is-macht-cultuur dan zal er slechts minimaal kennis gedeeld worden, managementstijlen beïnvloeden de sfeer van spontane kennisoverdracht, et cetera.

Deze drie grootheden zijn, uiteraard tot zekere hoogte, manipuleerbaar. Maar iedere interventie op een van de drie assen heeft zeker invloed op de andere.

Als Defensie de productiefactor kennis enigszins gericht wil beïnvloeden dan zal zij dus altijd alledrie deze grootheden moeten beschouwen.

### Vraag en aanbod van kennis

De eerste twee processen in de kenniswaardeketen gaan over het bepalen van aanwezige en benodigde kennis in de organisatie. FEL/TNO heeft hiervoor een instrument ontwikkeld: KERMIT,<sup>3</sup> bedoeld om de totale hoeveelheid kennis te categoriseren en zo de huidige en de gewenste situatie ten aanzien van kennis in de organisatie inzichtelijk te maken (Böhmer, 2004).

Dit inzicht kunnen we gebruiken om 'witte vlekken' of andere kwetsbare plekken in de kennissituatie zichtbaar te maken om ze vervolgens op te heffen. KERMIT relateert hiervoor vier primaire entiteiten aan elkaar: *kennis, processen, mensen en systemen*.

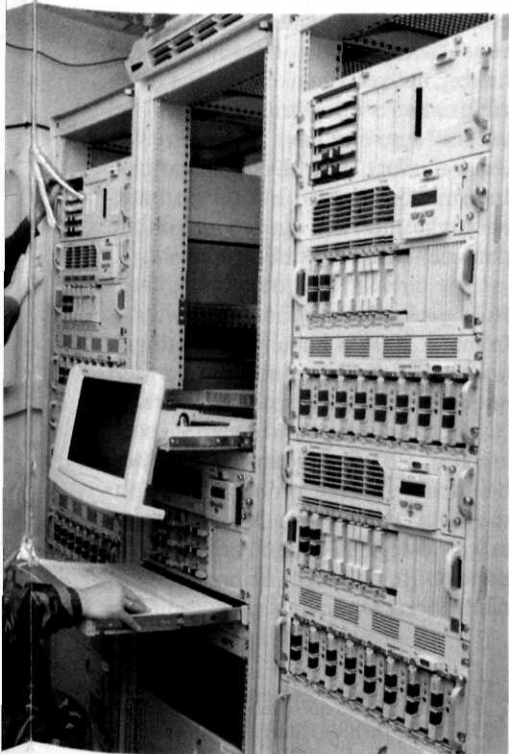
Door middel van workshops en gesprekken met managers en medewerkers worden de relaties tussen deze vier aspecten voor deze organisatie ingevuld. Wat zijn de cruciale processen? Welke expertise is bepalend voor het succes van die processen, welke mensen beschikken over die kennis en welke kennis wordt via systemen toegankelijk gemaakt voor de organisatie? Met de antwoorden op deze vragen wordt een matrix ingevuld voor zowel de huidige situatie (aanbodzijde) als de gewenste situatie (de vraagzijde). Door deze twee situaties op elkaar te leggen krijgen we inzicht in waar we moeten werken aan een betere afstemming.

TNO heeft veel ervaring met dit instrument. Binnen Defensie is onder leiding van FEL/TNO bijvoorbeeld bij het analytisch en tactisch centrum (ANTAC) van de Koninklijke Marine een analyse gemaakt van het bestaande kennisaanbod en de toekomstige kennisbehoefte om gericht het collectieve kennispeil in stand te kunnen houden en te verbeteren, en voor de invoering van ERP (*Enterprise Resource Planning*) binnen de KL is een inventarisatie van de kennisbehoefte gemaakt.

Kennismanagement; oude wijn dus in nieuwe zakken? Zeker niet geheel onwaar: veel instrumenten worden immers bewust of onbewust al lang toegepast. De essentie van het huidige kennismanagement-denken ligt echter in het organisatiebreed *bewust zijn* van het belang van kennis; zowel bij het management als bij de medewerkers en zowel op individueel als op organisatieniveau. Steeds vaker wordt de term kennismanagement dan ook vervangen door kennisbewust management (Iske, 2004).

<sup>2</sup> Q/A-tool. Een mogelijkheid om op een elektronisch netwerk een vraag te stellen die dan door een specialist wordt beantwoord en voor een (deel-)gemeenschap inzichtelijk is. Op deze manier ontstaat dan bijvoorbeeld een voor ieder toegankelijke database met *frequently asked questions*.

<sup>3</sup> KERMIT: *Knowledge Entities Relations Matrix Inquiry Tool*. Kennismanagement-instrument ontwikkeld door FEL/TNO.



## De introductie

### Kennismanagement bij het Matlogco

Het Matlogco beschouwt zichzelf als een kennisintensieve organisatie. Een relatief groot deel van het personeel is hbo- of wetenschappelijk opgeleid en de meeste processen worden verricht middels de cognitieve vaardigheden van mensen. Naast de eerder genoemde algemene problematiek bestaat het gevoel hierbij dat veel tijd verloren gaat door regelmatig 'opnieuw het wiel uit te vinden'.

Vaak ook werd een productgroep met de neus op de feiten gedrukt als een specialist vertrok en bleek dat deze essentiële ervaring met zich meenam. Al vanaf 1999 zijn dan ook kleinschalige initiatieven ontplooid om na te denken over een gestructureerde vorm van kennismanagement, zonder echter te resulteren in iets concreets.<sup>4</sup> Uit de evaluatie van de grootschalige

reorganisatie van de toenmalige Directie Materieel (DM), de voorganger van het Matlogco, heeft het toenmalige directiebestuur (DB) geconcludeerd dat het kennis als een belangrijke productiefactor beschouwt en dat het kennismanagement als beheersinstrument hiervoor noodzakelijk acht.

Hieruit voortvloeiend gaf het directiebestuur in 2003 opdracht om kennismanagement te introduceren. Hiervoor is een werkgroep samengesteld die de opdracht kreeg: *introduceer kennismanagement*, schrijf een (concept) *beleidsrichtlijn* en doe voorstellen voor *concrete acties* voor de korte en langere termijn.

### De werkgroep

In januari 2004 accordeerde het DB de voorstellen van de werkgroep. Het betreft een beleidsrichtlijn met een aantal relevante begrippen en definities, beoogde doelen en effecten, uitwerking van een strategie aan de hand

van de genoemde kenniswaardeketen met hierin verdisconteerd een beheersingscyclus.

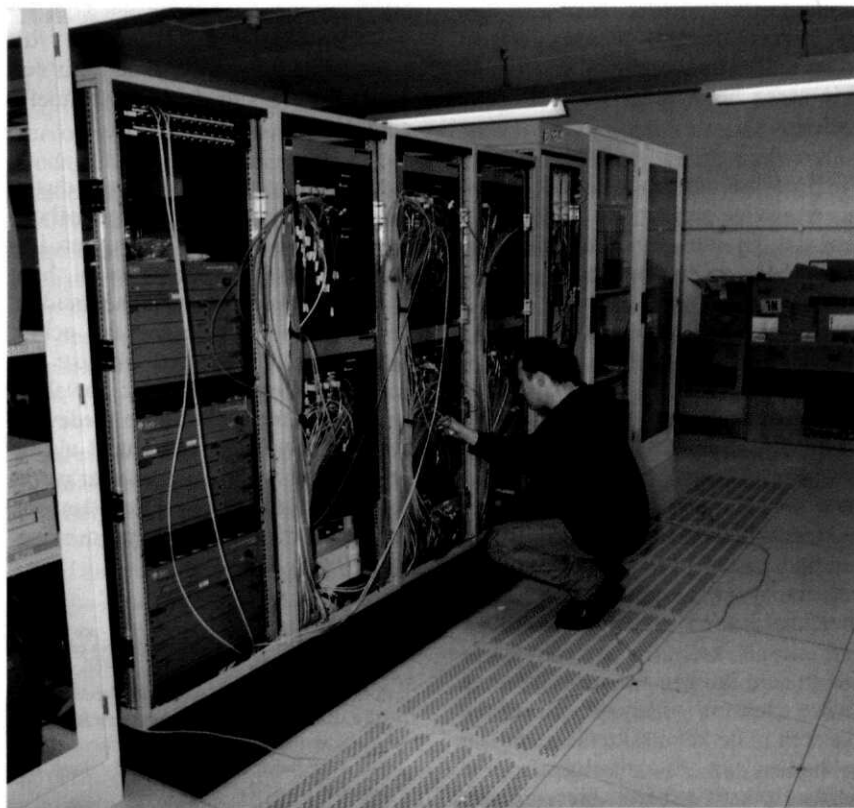
Borging van het proces kennismanagement tracht men te bereiken door het instellen van een centrale kennismanager, en een forum van decentrale kennismanagers (kennismanagementforum); voor het merendeel functionarissen die zich allen al min of meer bezighouden met personeelsinzet.

Dit forum komt enkele keren per jaar bijeen en beschouwt kennis op meta-niveau, stemt lokale initiatieven en experimenten onderling af, en ontwikkelt en bundelt ideeën, en ontwikkelt op deze manier nieuwe metakennis.

Concrete acties voor de toekomst worden vastgelegd in het jaarlijks te actualiseren kennisplan, waarin ook de benodigde middelen en capaciteiten opgenomen zijn. Dit kennisplan is integraal deel van het bedrijfsplan. Acties voor 2005 zijn onder andere het vervolmaken van een overzicht van kennisgebieden (immers, zonder inzicht in wat we hebben en wat we nodig hebben, zijn gerichte acties moeilijk), het bezien van de noodzaak van elektronische 'kenniskaarten' hierbij, het vervolmaken van het overzicht van overlegstructuren en het volgen en bijelkaar brengen van diverse *pilots*, zoals Documentatie en Informatievoorziening (DIV-) op intranet en het herzien van het technische documentatie- en publicatiebeleid.

### Huidige knelpunten

In maart 2004 is binnen het Matlogco onder het hoger management een enquête gehouden over de vraag: 'waarom zouden we als Matlogco nu eigenlijk kennismanagement willen belijden en welke problemen en gewenste verbeteringen liggen hieraan te grondslag?' Uit deze enquête zijn uiteindelijk de volgende probleemgebieden naar voren gekomen.



Met behulp van ICT kan expliciete kennis worden vastgelegd

(Foto: Mediacentrum KL; collectie: IMG/KL)

<sup>4</sup> Dorsman, R. Kennismanagement binnen DM; hype of hope? Intern document DM, 2000.



**Door functiewisselingen van militairen verdwijnt veel kennis uit de organisatie terwijl de complexiteit van bijvoorbeeld wapens alleen maar toeneemt** (Foto: Directie Voorlichting Ministerie van Defensie, H. Keeris; collectie: IMG/KL)

- Het beheer van vereiste en beschikbare kennis binnen het Matlogco gebeurt niet adequaat. Er is geen structurele methodiek om taken en opleidingseisen in de orgaanbeschrijvingen en de functie-informatieformulieren te evalueren en opleidingsplannen op te stellen.
- Door reorganisaties en uitstroombevorderende maatregelen gaat op onvoldoende gecontroleerde wijze essentiële kennis verloren.
- Sommige kennis wordt niet meer actief bijgehouden en het noodzakelijk aanvullen van de vereiste kennis (intern/extern opleiden) gebeurt niet voldoende gestructureerd.
- Kennis binnen het Matlogco is versnipperd en zeer slecht inzichtelijk en toegankelijk.

- Het personeel heeft niet voldoende prikkels om kennis te delen.

- Het Matlogco is geen 'lerende organisatie' terwijl het dat wel zou moeten zijn; er bestaat geen gestructureerde systematiek voor verbeteringen. *Lessons learned* worden onvoldoende benut.

#### **Bepalen van de kennisbehoefte**

Een groot deel van de genoemde probleemvelden bevinden zich in de eerste drie deelprocessen van de kenniswaardeketen (zie figuur 1): het inventariseren en vaststellen van benodigde en vereiste kennis (vraag en aanbod) en het inspelen daarop, het ontwikkelen (of delen). Dit is immers noodzakelijk om ook maar enige controle uit te kunnen voeren op uitstroom en vervlakking van kennis en dit gestructureerd te kunnen aanvul-

len. Hier wordt dan ook bij Matlogco voorlopig de nadruk op gelegd.

Recente onderzoeken tonen aan dat bij reorganisaties en uitstroombevorderende maatregelen bij de KL het verloop van kennis onvoldoende wordt beheerst. Er is wel informatie in de organisatie aanwezig, maar deze is vaak in tekstbestanden opgeslagen en is niet voldoende adequaat om een groot kennisverloop te kunnen beheersen (Brouns 2004). Er bestaat dus behoefte aan een (geautomatiseerd) systeem om kennis vast te leggen.

Dergelijke systemen zijn in vele soorten te zien in het bedrijfsleven. Tijdens een themabijeenkomst voor het Matlogco bij FEL/TNO hebben civiele bedrijven demonstraties gegeven van werkende 'kenniskaarten'-systemen om de kennisstructuur binnen organi-

saties zichtbaar te maken.<sup>5</sup> Zonder inzicht in wat het Matlogco nodig heeft en beschikbaar heeft (eerste drie stappen in de kenniswaardeketen) aan kennis zijn grote gebeurtenissen, zoals reorganisaties, vanuit kennis-oogpunt niet voldoende beheersbaar, en zijn trendmatige gebeurtenissen zoals kennisvervlakking niet of zeer moeilijk tijdig te onderkennen.

Om deze problemen aan te kunnen pakken zoekt men momenteel naar een *systeem om kennis inzichtelijk te maken*: wie heeft welke kennis en welke zou hij moeten hebben? Noodzakelijke actie die hieraan vooraf moet gaan is uiteraard het kunnen categoriseren en beschrijven van kennisgebieden (taxonomie). Hiervoor is het eerder genoemde KERMIT-model van TNO een geschikt hulpmiddel. Momenteel treft men samen met FEL/TNO voorbereidingen om dit bij enkele Matlogco-afdelingen als *pilot* uit te voeren.

#### 'Kenniskaarten'

Deze kennisindeling moet het mogelijk maken de benodigde en beschikbare kennis geautomatiseerd vast te leggen en inzichtelijk te maken. Voorlopig wordt dit 'kenniskaarten' genoemd. Momenteel is echter de trend om binnen Defensie geen nieuwe applicaties te ontwerpen maar zoveel mogelijk functionaliteiten onder te brengen in de eerder genoemde ERP-omgeving.

In eerste instantie zal dus gezocht moeten worden in bestaande of binnenkort beschikbaar komende applicaties. Twee daarvoor in aanmerking komende applicaties zijn het reeds bestaande Peoplesoft, een ERP-systeem voor personeelsmanagement over de krijgsmachtdeelen heen, en het overheidsbrede RYX-intranet, een

<sup>5</sup> *Knowledgeanizer* van TNO en het Kenniscentrum van consultancybureau Eiffel in Arnhem. Dergelijke systemen worden in praktijk ook wel contentsystemen, goudengidssystemen, kennisatlas of kenniskaarten genoemd. In het vervolg zal ik de term kenniskaarten aanhouden.



'Personeel heeft niet voldoende prikkels om kennis te delen...'

(Foto: Mediacentrum KI; collectie: IMG/KI)

intranet voor alle overheidsdepartementen.

#### Peoplesoft en intranet

Peoplesoft heeft een module voor het zichtbaar maken van competenties. Hoewel competenties en kennis andere grootheden zijn lijken ze wel veel op elkaar en hebben ze veel gemeen; voldoende om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om kennis door middel van de competentiemodule voor het Matlogco (en misschien heel de krijgsmacht) inzichtelijk te maken. Dit onderzoek loopt inmiddels bij het Matlogco.

De tweede openstaande mogelijkheid ligt in het feit dat binnen het genoemde RYX-intranet een kenniskaartenbank bestaat. Hierin is het weliswaar mogelijk zowel kennis als competenties (zelf) in te vullen, maar zoekfuncties en een koppeling naar de personeelsdienst ontbreekt. Ook hiervan wordt momenteel onderzocht wat het

voor kennismanagement binnen Matlogco kan betekenen...

#### Kennis delen

Multidisciplinair werken en het betrekken van projectmedewerkers uit een grote 'kennispool' belemmert sinds enige jaren het natuurlijk verspreiden van vakspecifieke ervaringen en *lessons learned*. Als substituuut voor onder meer het verdwenen 'socialising' werden per vakgebied kennisplatforms geïntroduceerd: platformen van vakgenoten die met een zekere regelmaat plenair bijeenkomen om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen, met als mentor een ervaren specialist.

De achterliggende gedachten waren geheel volgens adviezen in de literatuur (hypertext structuur: Nonaka 1995, Breed, 1998). De kennispoolstructuur voldoet geheel aan de bedachte voordelen (flexibiliteit, uitwisseling van interdisciplinaire kennis),

maar het goed functioneren van de kennisplatforms is daarbij wel een essentiële voorwaarde voor het op peil houden en beheren van vakkennis.

Zoals in de eerder genoemde Matlogco-probleemvelden te zien is voldoen deze kennisplatforms niet geheel aan de verwachtingen; er wordt niet voldoende kennis gedeeld en het lijkt alsof kennis in enkele vakgebieden aan het vervlakken is. Vastgehouden aan het kennispoolconcept vraagt dus om een hoge prioriteit van het op de rails zetten van een goede leermodaliteit.

Een belangrijk instrument om kennis te verspreiden en te delen is het intranet. Omdat dit krachtige instrument misschien wel een cruciale basis vormt voor het inzichtelijk maken en verspreiden van kennis moet hier op 'paarse wijze' – dus met alle krijgsmachtdelen – veel aandacht aan worden besteed.

Een volgende mogelijkheid om kennis te delen en te genereren zijn ge-

meenschappen met een beperkt en afgebakend kennisgebied: *Communities Of Practice* (COP's). Deze kunnen op hun specifieke vakgebied kennis en ervaringen delen, elkaar vragen stellen en mogelijk nieuwe kennis creëren.

Zo'n groep kan fysiek bijeenkomen, maar met de huidige elektronische hulpmiddelen kunnen ook problemen als geografische spreiding worden overbrugd. De Koninklijke Marine experimenteert hier al mee (Kleij en Ooms, 2004).

### **De toekomst: kansen en bedreigingen**

Uiteindelijk moet het kennismanagement bij het Matlogco resulteren in een organisatie waarin bewust met kennis wordt omgegaan, kennis bewust en gecontroleerd wordt ingezet en gedeeld. Echter, de krijgsmachtbrede Defensie Materieelorganisatie (DMO) staat voor de deur en binnenkort zal van het Matlogco alleen nog de resten te zien zijn.

Er wordt vanuit de huidige organisatie gewerkt om dit kennisbewustzijn zodanig te laten aangroeien dat het bij de Matlogco-resten binnen de DMO zal beklijven en zo mogelijk binnen de DMO zal verspreiden. Het idee bestaat dat de resultaten van Matlogco te vertalen zijn naar een DMO. Maar dit is natuurlijk niet voldoende.

Vanuit het Matlogco worden voelhoorns uitgestoken naar werkgroepen die zich bezighouden met de vorming van de DMO. Getracht wordt een bewustwording te bereiken om in de plannen op te nemen welke kennis benodigd is en hoe hiermee omgegaan wordt. Hoe dit vorm zal krijgen, is nog lang niet duidelijk. Wel duidelijk is de noodzaak van een zo vroeg mogelijk gedefinieerde DMO-aanpak voor het omgaan met kennis.

#### **Doelen**

In het kader van de bestuurlijke vernieuwing binnen Defensie is een werkgroep (Samson maatregel A11) bezig een krijgsmachtbrede visie te vormen op kennismanagement. Uit een inventarisatie van deze werkgroep komen problemen naar voren die in essentie niet veel afwijken van de problemen die bij het Matlogco zijn geconstateerd.

De werkgroep stelt vijftien maatregelen voor om de volgende vier doelen te bereiken:

- 1) kennis wordt zoveel mogelijk overgedragen,
- 2) weten welke kennis nodig is en waar deze zich bevindt,
- 3) de organisatie leert van veranderingen en
- 4) bewust omgaan met kennis.

Deze aanbevelingen zijn vooralsnog gericht op de bestuursstaf binnen de Centrale Organisatie, maar wel met de verwachting dat dit een 'uitstraling' heeft naar de rest van Defensie.

#### **Witte plekken**

De verwachting is dus dat de problematiek die bij het Matlogco is geconstateerd niet veel zal afwijken van een



**Ook functioneel leeftijdsontslag (FLO) draagt bij aan verlies van kennis**

(Foto: Mediacentrum KL; collectie: IMG/KL)



DMO-problematiek.<sup>6</sup> Wel zullen enkele problemen sterker zijn. Als er bijvoorbeeld binnen de afzonderlijke krijgsmachtdelen al geen zicht is op de beschikbare kennis, dan zal dit alleen maar erger zijn in de paarse samenstelling binnen de DMO.

Informele netwerken worden minder sterk, zeker in eerste instantie. Anderzijds komt er veel kennis van andere krijgsmachtdelen beschikbaar. De nieuwe situatie levert dus zowel kansen als bedreigingen op. Ook zullen er bij de samenvoeging van organisaties dubbellingen ontstaan in kennis en mogelijk witte plekken bij nieuw te definiëren taken. Hoe worden in de toekomst deze problemen het hoofd geboden? Een gecoördineerd kennismanagement binnen de DMO kan veel goeds betekenen en zal bijvoorbeeld de nagestreefde ambities van de DMO als respectievelijk *smart buyer*, *smart specifier*, *smart designer* en eventueel

*smart user*, moeten garanderen en versterken.

Binnen het Matlogco is het vaak al moeilijk expertise te vinden. Als de krijgsmachtdelen bij elkaar worden gevoegd wordt dit alleen maar versterkt. Mogelijk heeft de genoemde module competentie management binnen het nieuwe personeelssysteem Peoplesoft of de kenniskaarten-functie binnen het RYX-intranet potentie voor een krijgsmachtbreed inzicht in de aanwezige en benodigde kennis. Dit zal nader onderzocht moeten worden. Maar als dit niet mogelijk is mag niet worden geschroomd om andere wegen te zoeken.

#### **Transparant versus toegankelijk**

Veel kennis waar de DMO mee te maken heeft en krijgt bevindt zich buiten haar eigen systeem. Binnen de krijgsmacht is dit uiteraard bij het KIM, KMA, IDL en de overige commando's

met verschillende kenniscentra. Veel kennis bevindt zich echter ook binnen de wetenschappelijke instituten (TNO-NLR (Nationaal lucht- en ruimtevaartlaboratorium), MARIN (Maritiem instituut), universiteiten) en bij de industrie (nationaal en internationaal). Deze kennissituatie is niet echt transparant, maar zeker op Matlogco-niveau en na de inbedding van de afdeling wetenschappelijk onderzoek in het Matlogco is het zeker wel toegankelijk. Met de civiele industrie ligt dit complexer, maar ook hier ligt vaak 'verborgen kennis'.<sup>7</sup> Binnen DMO heb-

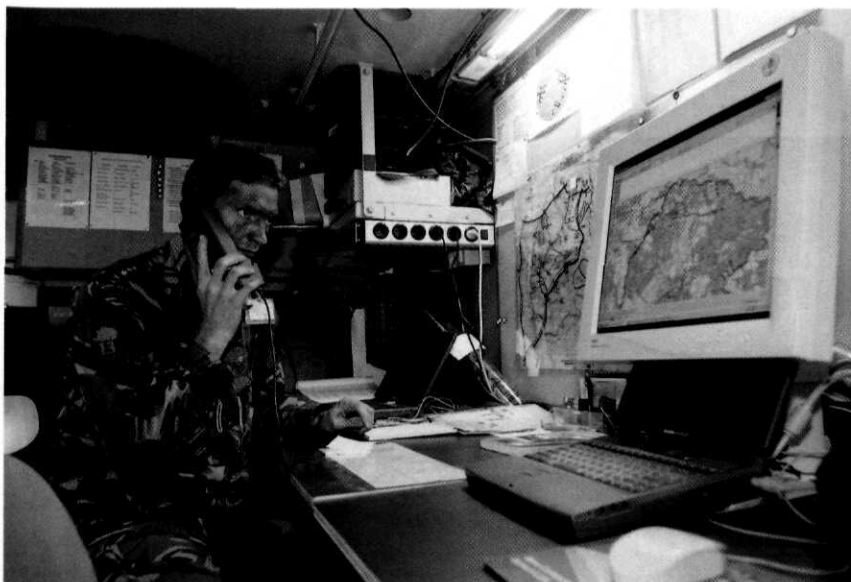
<sup>6</sup> In het *Marineblad* van februari 2003 benoemt ir. M. P. Gerver enkele door hem onderzochte problemen bij de technische afdeling Wapen- en Commandosystemen (WCS) bij de Directie Materieel van de Koninklijke Marine. Deze conclusies komen in grote lijnen overeen met wat er binnen Matlogco en door de werkgroep Samson A11 is onderkend.

<sup>7</sup> NIID-symposium 17 oktober 2002: Verborgen Kennis.



**Krijgsmachtbreed bewustzijn van het belang van kennis en kennis delen wordt steeds belangrijker**

(Foto: Mediacentrum KL; collectie: IMG/KL)



**Toenemende complexiteit van wapensystemen vereist steeds meer kennis en deskundigheid...**

(Foto: Directie Voorlichting Ministerie van Defensie, Peter Wiezoreck; collectie: IMG/KI)

ben we echter functionarissen die hier een expliciete taak in hebben: technici, verwervers en projectmanagers hebben bijna dagelijks contact met de industrie en hebben goed zicht op actuele kennis die daar aanwezig is. Het zal zaak zijn die kennis niet alleen binnen DMO maar binnen de gehele krijgsmacht kenbaar en zo nodig toegankelijk te maken.

**Kennis delen en verspreiden**

Inzicht in kennis is dus noodzakelijk, maar ook aan de overige deelprocessen in de kenniswaardeketen moet krijgsmachtbreed aandacht worden besteed: kennis delen en verspreiden. Een adequaat werkend en gebruikersvriendelijk 'paars' intranet met goede zoekfuncties en interactieve pagina's is onontbeerlijk; hier zal in het kader van kennisbewust management een hoge prioriteit aan moeten worden gegeven. Medewerkers zullen op deze wijze moeten worden gestimuleerd om actief kennis te delen.

Hiernaast zullen initiatieven zoals *Communities of Practice* bij de Koninklijke Marine en *Q-and-A-tools* in de civiele wereld zorgvuldig moeten worden gevolgd, zodat als een behoefte zich aandient die kennis bij de DMO aanwezig is. Dit moet ervoor zorgen dat we niet steeds opnieuw het wiel uitvinden en dat we elkaar kunnen vinden als we expertise nodig hebben.

**Kennismanagement: centraal of decentraal?**

Dat kennismanagement de gehele krijgsmacht zou moeten bestrijken, wekt mogelijk de indruk dat er een strakke regie noodzakelijk is die dat allemaal regelt. Echter, kennismanagement is geen centraal geleid bureaucratisch mechanisme, maar een denkwijze in de organisatie dat bewust omgaan met kennis belangrijk is en dat er actief en dynamisch kennis gedeeld en optimaal ingezet en gebruikt wordt. Verbeteringen en problemen kunnen vaak decentraal het best, want op maat gesneden, worden aangepakt.

Maar er moet gewaakt worden in de valkuil van suboptimaliseren te vallen en ook op dit gebied dingen dubbel te doen. Om dit te voorkomen kan een centrale aansturing lokaal ontwikkelde experimenten en initiatieven bijelkaar brengen, stimuleren, coördineren en zo nodig begeleiden. Het lijkt maximaal effectief als de daadwerkelijke acties decentraal gebeuren, maar met een faciliterende centrale rol op de achtergrond.

Bij het Matlogco is die faciliterende rol ingevuld door een centrale kennismanager en het kennismanagementforum dat met deze focus lokale initiatieven helpt te bundelen en coördineren, en voeling houdt met externe initiatieven en ontwikkelingen. Het Matlogco probeert expliciet te vermijden dat kennismanagement binnen de organisatie tot een autistisch proces verwordt.

Just door de voeling met de buitenwereld wordt de reikwijdte verbreed en wordt een latere uitbouw van wat er binnen het Matlogco opgebouwd is mogelijk. Deze aanpak houdt rekening met uitgroei naar of samenwerking met de DMO. Mede in het licht van het eerder genoemde 'klein beginnen', ergens een zaadje planten (binnen het Matlogco), dit uit te laten groeien (DMO) en het *human-talent*-management uiteindelijk mogelijk krijgsmachtbreed volwas-sen te laten worden.

**Literatuur**

Bekkers, F.F. drs. en Ir. J.A. Vogel, 'Verborgene kennis; bron van kosteneffectieve innovatie', in *Carré*, nr. 10 jaargang 2002.

Böhmer, R.L. ir. et al, *Kennismanagement: de Lat-relatie van organisatie, mens en ICT*. Intern document FEL/TNO, 2004.

Breed, K. en Mangelaars, F. 'Kennismanagement bij de overheid: bureaucratie en hypertext organisatie', in *Management & Organisatie*, 1998/6.

Brouns, N. drs. en A.A.N. Smeulders, *Behoud van personeel en kennis bij reorganisaties*, auditrapport LAS/DC/BEAU 2004.

Dorsman, R. *Kennismanagement binnen DM; hype of hope?* Intern document DM, 2000.

Defensiepublicatie DP 51-05, hoofdstuk 4.

Gerver, M.P. LTZ20C, 'Kennis(en) Management, een kennismaking, een onderzoek en stof tot nadenken!', in *Marineblad*, februari 2003.

Iske, P. Dr. en T. de Bree, *Connected Brains, Question & Answer Tools for Knowledge Sharing*, 2004.

Kleij, R. v.d. (TNO) en KTZ D.M. Ooms, 'Communities of Practice, kansen voor de marine?', in *Marineblad*, juni 2004.

Militaire Spectator, *Kennis, kracht en krijgsmacht*, Editoriaal, jrg 169, nr. 3-2000 (p. 114).

Nonaka I. en H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.

Weggeman, M. *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Scriptum, Schiedam, 1997.