

# Naar een sterker kennismanagement binnen Defensie

## Ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg

Medewerkers van organisaties beschikken over kennis en ervaring die ze met elkaar delen. Ook bij Defensie lopen er dwars door de organisatie heen kenniskringloopprocessen. Namens de Directie Militaire Gezondheidszorg coördineert en ondersteunt het Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg die processen. Het gaat er daarbij om gebieden die een sterker kennismanagement vragen in kaart te brengen en knelpunten op te lossen.

N.A. Dodonova\*

**D**e gezondheidszorg bij Defensie is een complex, kennisintensief terrein met snellende ontwikkelingen, zowel binnen de verschillende vakgebieden als binnen operationele toepassingen. Dit terrein omvat de preventieve zorg en *public health*, eerste- en tweedelijns curatieve zorg, bedrijfsgeneeskundige zorg, de militaire geestelijke gezondheidszorg, de revalidatiezorg en de verzekeringsgeneeskunde. Tevens valt de operationele gezondheidszorg, gericht op de inzet van militairen bij uitzendingen en oefeningen, er onder.

Er zijn veel organisaties binnen, maar ook buiten, Defensie die op de één of andere manier betrokken zijn bij het organiseren en het leveren van kwalitatieve gezondheidszorg. Gezien de complexiteit van het terrein komen vragen op als: weten we welke kennis we nodig hebben? Wordt de beschikbare kennis voldoende gebruikt? Werken organisaties productief samen? Vinden kennis, ervaring en geïdentificeerde *lessons* hun weg naar de relevante doelgroepen?

### Eerste stappen naar sterker kennismanagement

In oktober 2006 is het Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg (CEMG) opgericht, met als één van de doelstellingen het verbeteren van de samenwerking van organisaties in verschillende kennisdomeinen. Na het eerste jaar, waarin het CEMG voorwaardenscheppend gewerkt heeft, kwam de tijd om samen met de spelers op het gebied van de gezondheidszorg te gaan nadenken waar de behoeften aan het versterken van het kennismanagement liggen. Het CEMG hield in oktober 2007 een brainstormsessie met vertegenwoordigers van praktisch alle betrokken organisaties. Naast de verkenning van problemen en gewenste oplossingsrichtingen wilden de deelnemers bouwstenen voor een gemeenschappelijke visie aandragen.

### Knelpunten en spanningsvelden

Het is gebleken dat er de nodige problemen zijn. Tegelijkertijd is een deel van de knelpunten binnen de defensieorganisatie structureel.

De belangrijkste punten zijn:

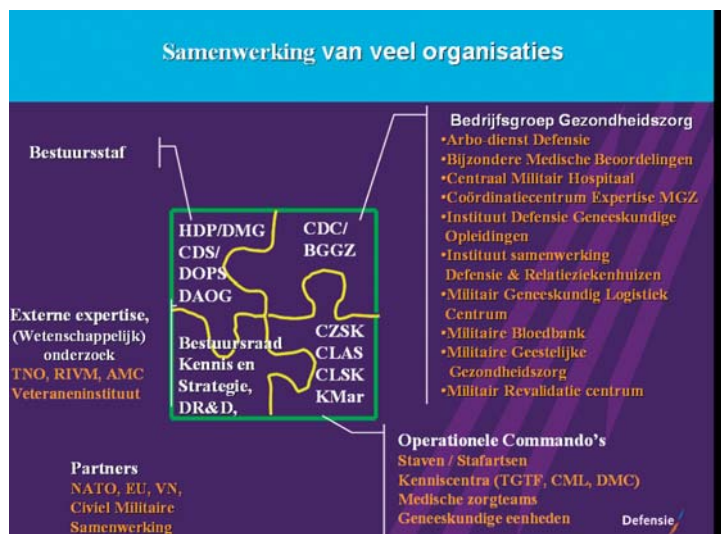
\* De auteur werkt sinds 2007 als senior adviseur kennismanagement bij het Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg.

\*\* Dit is een artikel in de reeks Kennismanagement Defensie. Eerdere artikelen zijn verschenen in *Militaire Spectator* 6-2008 en 7/8-2008.

- gebrek aan visie over wat we willen bereiken op bepaalde terreinen en welke kennis we daarvoor nodig hebben. Dit is één van de belemmeringen voor het bewust omgaan met kennis. De beleidsdirectie en de organisatieonderdelen laten zich daardoor gemakkelijker leiden door de waan van de dag en treden bij het oplossen van problemen voornamelijk reactief op. Het beleid is doorgaans te sterk gericht op het handelen en te weinig of niet op de gestelde doelen;
- beleid wordt uitgezet, maar de beleidscyclus blijft onafgemaakt. Er is gebrek aan controle op de uitvoering en evaluatie van het beleid. Er is weinig oog voor de vertaling en het begrip van het beleid. De rol van uitvoerende of dienstverlenende organisaties, waar veel (praktische) kennis aanwezig is, is nog niet duidelijk in de voorbereidende en evaluerende fases van de beleidscyclus;
- kennisprocessen zijn vaak niet expliciet opgenomen in de bedrijfsvoering van een organisatie. De benodigde tijd is daardoor niet expliciet gereserveerd. Voor de medewerkers werkt dat niet of weinig motiverend om in kennisprocessen te investeren;
- een spanningveld tussen het 'leren door mensen' versus het 'leren door de organi-

satie'. De relatief snelle doorstroom van militairen op functies in combinatie met uitzending is hier mede debet aan. Dit vormt ook een risico voor de continuïteit van professioneel optreden. Waar kennisopbouw en -behoud voor de organisatie van essentieel belang is, dient dit verlies van kennis nadrukkelijker te worden onderkend dan nu het geval is. Aan de andere kant leidt de snelle functiewisseling, vaak gecombineerd met een gebrek aan militaire carrièremogelijkheden binnen vakinhoudelijke gebieden, tot minder verbondenheid van individuele militairen met de vakinhoudelijke problematiek en het opbouwen van kennis;

- de ervaring van veel medewerkers dat aanwezige kennis, ervaring en informatie niet transparant en niet toegankelijk zijn. Bovendien is kennis aan mensen en niet aan functies gebonden. Dat maakt het extra moeilijk te achterhalen waar de gewenste kennis in organisaties daadwerkelijk aanwezig is. Kennis wordt vaak benaderd vanuit de vraagkant. Defensie opereert in een snel veranderende (operationele) omgeving. Hierdoor ontstaan steeds meer vragen, waarbij iemand van de kennis- en ervaringsdeskundigheid van anderen afhankelijk kan zijn. In deze behoefte moet snel en adequaat kunnen worden voorzien;



Over welke kennis moet een organisatie beschikken?

- organisaties binnen de gezondheidszorg Defensie is niet altijd duidelijk hoe hun rollen en taken in verhouding staan tot hun kennisfunctie op een bepaald kennisgebied: over welke kennis moet een organisatie beschikken en op welke niveau? Welke kennis/ervaring kan een organisatie ter beschikking stellen aan een andere en in welke situaties? Een andere vraag is hoe als organisatie om te gaan met de formele eigenaar versus een informele kennisdrager die ergens anders in de organisatie werkt;
- de communicatie via de lijn, die (te) vaak niet snel en niet voldoende effectief is voor het uitwisselen van kennis en ervaring. De lijn is te lang, iedere schakel levert extra vertraging en een eigen vertaalslag en/of

filter op. Door de vele lagen in de communicatie komt informatie of kennis uiteindelijk te laat en vervormd over. De urgentie van vragen vervaagt naarmate zij in de lijn naar boven gaan, vooral door andere prioriteiten en door andere belangen op verschillende niveaus in de organisatie. De uitwisseling van kennis en informatie is op deze manier bovendien vaak asymmetrisch. Management en beleidsmedewerkers kunnen zonder hoge drempel in de richting van de werkvloer bellen voor vragen. Andersom is het vaak moeilijk. Het gevolg daarvan is dat kennis en daarop gebaseerde beslissingen niet snel worden aangepast aan veranderende omstandigheden;

inzetbaarheid van de militair en anderzijds het minimaliseren van de gezondheidsrisico's bij militaire beroepsuitoefening. Die risico's kunnen mogelijke negatieve gevolgen hebben voor de gezondheid op de langere termijn.



De kringloop begint met het mobiliseren van kennis

**Verbeteren kenniskringloopproces**

Het kenniskringloopproces begint met het mobiliseren en gebruiken van beschikbare kennis en ervaring voor de realisatie van bepaalde taken en doelstellingen. Dat kan kennis en ervaring zijn van individuele personen of expliciete kennis die in documenten is opgeslagen. Deze kennis wordt zo nodig verspreid, gecombineerd en uiteindelijk toegepast. Het uitvoeren van werkzaamheden brengt ervaring die weer kan leiden tot nieuwe kennis. Deze kennis moet worden geïntegreerd in bestaande kennis en toepasbaar worden gemaakt voor de gewenste doelgroepen. Even belangrijk is het deze kennis voor hergebruik op te slaan in documenten en op te nemen in de (kennis)collectie van de organisatie.

De kenniskringloop is een cyclisch proces. Op kleinschalig niveau is dat proces een natuurlijk onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. Op niveaus die organisatieonderdelen overstijgen gaat dat proces over het algemeen niet vanzelf. Oorzaken daarvan liggen in de complexiteit van de organisatiestructuur en de omgeving en de variëteit van kennisdragers en hun posities in de organisatie. Ook bij de Gezondheids-

- versnippering van kennis, competentiestrijd en gebrek aan samenwerking tussen de verschillende onderdelen of tussen specialisten en medewerkers. Dit alles staat integratie in de weg. Er is behoefte aan centrale sturing en coördinatie;
- de langzame acceptatie van het feit dat het ontwikkelen van nieuwe dingen gepaard gaat met de mogelijkheid om te experimenteren en het leren van gemaakte fouten of voorkomende ongewenste situaties. De huidige cultuur laat niet zo veel ruimte voor experimenten en is meer gericht op het vermijden van ongewenste situaties dan op het leren daarmee om te gaan.

Tijdens de brainstormsessie is ook de gewenste situatie geschetst. Vanuit deze input zijn belangrijke punten voor verbetering te noemen.

**Versterken van het sturen op kennis**

Het versterken van een kennisfunctie kan niet zonder het proactief en structureel opbouwen, delen en toegankelijk maken van kennis. Dit is noodzakelijk om tijdig te kunnen inspelen op ontwikkelingen en om over de vereiste kennis te kunnen beschikken op het gewenste moment. Lange-termijndenken en een integrale aanpak van kennis is bovendien essentieel voor het op verantwoorde wijze optreden als werkgever. Daardoor is immers een goede balans te bereiken tussen enerzijds de hoge eisen aan de

zorg Defensie is dat het geval. De verschillende organisaties doen kennis op en bewaren die. Deze organisaties vallen onder verschillende sturingslijnen. Door reorganisaties zijn oude kennisverbanden en mechanismen voor kennisuitwisseling vaak verbroken. Dat maakt het extra moeilijk om de kenniskringloop te organiseren. Tegelijkertijd is de afhankelijkheid van organisaties van elkaars kennis en ervaring toegenomen, onder meer door het verkleinen van staven, concentratie van beleid binnen de DMG en nieuwe klant-leveranciers-relaties. In deze situatie is initiatie, coördinatie en ondersteuning van de gewenste onderwerpen in de kenniskringloop die de organisatieonderdelen overstijgen onmisbaar.

Bovendien is een hogere effectiviteit van de kenniskringloop binnen de gezondheidszorg Defensie gewenst. De kenniskringloop moet beter op de kritische kennisgebieden en de actuele praktijkbehoeften aansluiten. De verbetering van het kenniskringloop proces vraagt bovendien om inspanningen op hieronder toegelichte specifieke terreinen.

#### **Toegankelijkheid beschikbare kennis en ervaring**

Om de beschikbare kennis en ervaring beter te kunnen benutten en om antwoord op vragen snel te kunnen krijgen moet duidelijk zijn

- wie weet wat;
- wie kan wat;
- wie doet wat;
- wie mag wat.

Dit inzicht is belangrijk, niet alleen op het niveau van organisaties. Kennis opgedaan op individueel niveau moet zoveel mogelijk toegankelijk zijn en bruikbaar op de plaats en op het tijdstip waarop dat van belang is voor het bedrijf. De kennis komt vaak door persoonlijk contact met kennisdragers die iemand verder kunnen helpen: 'Kennisdragers die als bakens fungeren worden vaak direct herkend en erkend door hun omgeving, omdat je er altijd terecht kunt voor vragen of voor het reflecteren over mogelijke oplossingen'.<sup>1</sup>

#### **Versterken besluitvormingproces**

Uit de hiervoor beschreven knelpunten komt naar voren dat er een grote behoefte is aan het verbeteren van het besluitvormingproces om te kunnen anticiperen op snelgaande ontwikkelingen, de complexiteit van de omgeving en onzekerheden. Hoge prioriteit heeft hierbij het versnellen van het besluitvormingproces om tijdig te kunnen reageren op de veranderde omstandigheden met nieuwe kennis en ervaring. Daarnaast vraagt het verbeteren van de kwaliteit van besluiten – de keuze van de beste onder de gegeven omstandigheden – extra aandacht. Dit is mogelijk met meer 'investeringen' in de fases van het besluitvormingproces waarin beeld en oordeel vorm krijgen. Maar ook in de communicatie tussen kennis- en ervaringsdragers en besluitvormers en in de evaluatie van besluiten is winst te halen.

In de fase van beeldvorming is het belangrijk om feiten, trends, ervaringen, observaties, achtergrondinformatie en problematiek te verzamelen en toegankelijk te maken voor een brede groep van gebruikers. Daarnaast is het nodig een analyse van deze informatie en discussies rondom actuele onderwerpen uit te voeren, met het doel input te leveren voor de gewenste verbeteringen en vernieuwingen. In de huidige situatie vinden de activiteiten voor de beeldvorming rondom actuele onderwerpen niet structureel plaats.

In de fase waarin het besluitvormingproces tot een oordeel leidt dient te worden gekeken naar de voor- en nadelen en de consequenties van mogelijke oplossingen. Zoals het rapport van de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid, *Kennis voor beleid – beleid voor kennis*, benadrukt is het in deze fase zeer belangrijk:

- gebruik te maken van uiteenlopende perspectieven en inzichten uit onafhankelijke kennisbronnen – en daartoe voldoende *countervailing*<sup>2</sup> kennis om zich heen te organiseren;
- zich te baseren op betrouwbare en gevalideerde kennis van bewezen kwaliteit – en daartoe eisen te stellen aan de openbaarheid van het gebruikte onderzoek;

<sup>1</sup> Annemieke J.M. Roobeek, *NetwerkLandschap. Een routeplanner voor transformaties naar netwerkgorganisaties* (Den Haag, Academic Service, 2006).

<sup>2</sup> Countervailing knowledge: kennis die verschillende perspectieven biedt, inclusief eventuele tegengeluiden.



*Deelnemers aan de brainstormsessie van het CEMG*

- op een transparante manier kennis in te zetten – met oog voor de onzekerheid waarmee kennis soms is omgeven – en daarover adequaat verantwoording af te leggen.<sup>3</sup>

Mensen maken analyses, overwegingen en keuzes vanuit eigen interesses voor bepaalde onderwerpen, eigen belangen en denk- of zienswijzen. Het (beter) gebruik maken van technieken die de denkprocessen en besluitvorming in groepen bevorderen kan een bijdrage leveren aan de kwaliteit van besluiten.

Een verbetering kan niet bestaan zonder analyse van de terugkoppelingen vanuit het implementatieproces en het zo nodig bijstellen van de beslissingen of de uitvoering daarvan. Om dit te kunnen realiseren moeten niet alleen de genomen besluiten en de achtergronden daarvan, maar ook het implementatieproces transparant zijn. Bij het zoeken naar oplossingen is het noodzakelijk te kijken hoe dat evaluatieproces beter in te bedden is binnen de Gezondheidszorg Defensie.

#### **Verbeteren toegankelijkheid informatiebronnen/(kennis)collecties**

De Gezondheidszorg Defensie verzamelt en bewaart informatie en kennis op verschillende plaatsen en gebruikt daarbij diverse media zoals intranet, databases, Wiki's, tijdschriften,

archieven, et cetera. Er is behoefte aan samenhang en harmonisatie van informatie bronnen. Naast de mogelijkheid om zelf informatie te kunnen zoeken is er behoefte aan het gebruik van een structureel aanbod van informatie. Aan de ene kant gaat het om de presentatie van informatie gericht op doelgroepen, bijvoorbeeld het aanbieden van informatie specifiek voor commandanten, medisch personeel of algemene medewerkers van Defensie. Aan de andere kant speelt het thematische aanbod van informatie, bijvoorbeeld de medische aspecten van voorbereiding op uitzendingen en preventie infectieziekten, een belangrijke rol. Met de omvang van de digitale informatie neemt ook het belang van een goede zoekmachine toe. In de fase van de denkprocessen waarin de beeldvorming plaatsvindt heeft zowel informatie met een formele als informele status (ervaringen, ideeën, observaties) een toegevoegde waarde. De wijze van het verzamelen en toegankelijk maken van dit soort informatie moet verder worden ontwikkeld.

#### **Oplossingsrichtingen**

Hoe kunnen we de gewenste situatie bereiken, rekening houdend met de bovengenoemde

<sup>3</sup> *Kennis voor beleid – beleid voor kennis*, AWT-advies 63 (Den Haag, AWT, 2005).

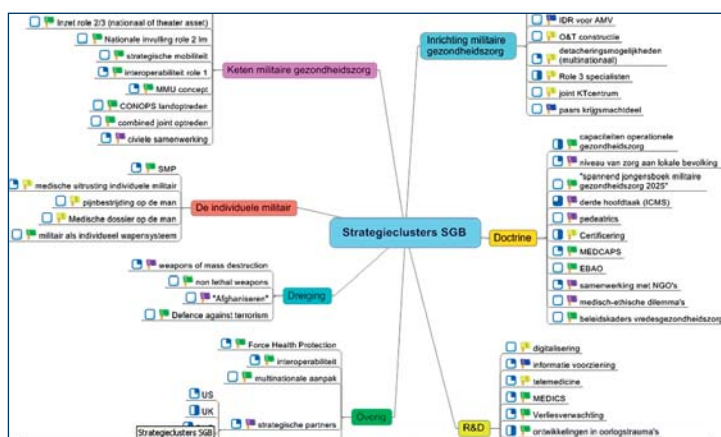


knelpunten en spanningsvelden? Welke gunstige randvoorwaarden zijn er nodig om de gewenste doelstellingen te realiseren?

Om antwoord op deze vragen te kunnen geven is het mogelijk terug te vallen op reeds beschikbare ervaringen binnen de Gezondheidszorg Defensie en andere organisaties. Het begin ligt bij het versterken van het sturen op kennis.

### Versterken kennissturing op beleidsniveau

Het sturen op kennis houdt in: zorgen voor het proactief en structureel toepassen van



Waar dient de focus te liggen bij kennissturing?

maatregelen die tot duurzame beschikbaarheid, benaderbaarheid en bruikbaarheid van de noodzakelijke kennis kunnen leiden. Op beleidsniveau komen deze maatregelen voort uit inzicht in welke kennis<sup>4</sup> een organisatie op korte en lange termijn nodig heeft om haar missie, taken en doelstellingen te kunnen realiseren binnen gestelde kaders. Het gaat er om te bepalen waar de focus dient te liggen bij het ontwikkelen, vergaren, vastleggen en verspreiden van kennis vanuit het organisatieperspectief als geheel. Hoe is dit inzicht te bereiken?

Zoals eerder gezegd vormt een gebrek aan expliciete visies hiervoor een belemmering. Tegelijkertijd is binnen de defensieorganisatie veel kennis en ervaring beschikbaar. Op verschillende plaatsen in de organisatie werken mensen die de problematiek goed kennen. Deze kennis en ervaring kunnen worden gebruikt voor de totstandkoming en de uitvoering van een kennisstrategie. Afgelopen jaar is ervaring opgedaan met het gebruik van zowel kleinschalige als grootschalige brainstormsessies om op korte termijn inzicht te kunnen krijgen in belangrijke kennisgebieden. Zo heeft de afdeling Strategisch Beleid kennisgebieden die komende jaren aandacht behoeven in kaart gebracht.

Op basis daarvan zijn in overleg met belanghebbenden vervolgstappen te definiëren om kennis en ervaring proactief te gaan vergaren, bestaande kennis en ervaring te bundelen en te verspreiden naar de relevante doelgroepen. Daartoe moet worden bepaald wie de spelers in de vastgestelde kennisdomeinen zijn en wie verantwoordelijk is voor het aansturen en ondersteunen van kennisprocessen. Een ander voorbeeld is de uitgebreide analyse van kennisstrategie die binnen DMO Zeesystemen is gedaan.<sup>5</sup>

### Versterken kennissturing bij organisatieonderdelen

Terwijl het sturen op kennis op beleidsniveau meer is gefocust op het bundelen en het aansturen van activiteiten rondom bepaalde kennisgebieden, is het proces op het niveau van een organisatieonderdeel<sup>6</sup> meer toegespitst op het borgen van de benodigde kennis via individuele medewerkers.

De volgende vragen komen hierbij op:

- welke kennis is noodzakelijk en gewenst voor het duurzame professionele optreden van een organisatieonderdeel?
- welke kennis is daadwerkelijk beschikbaar bij de medewerkers en op welk niveau?
- wat is er nodig om het gewenste spectrum en niveau van kennis te bereiken en bij te houden (onder meer bij functiewisseling)? Hoe is het leerproces te organiseren?

4 Uiteraard op een zeker abstractieniveau.

5 B. van der Ploeg, 'Kennismangement DMO Zeesystemen', 2008. Artikel gepubliceerd op WIKI-kennismangement: [http://wiki.mindef.nl/wikidienst/wikis/kennismangement/index.php/Kennismangement\\_DMO\\_Zeesystemen](http://wiki.mindef.nl/wikidienst/wikis/kennismangement/index.php/Kennismangement_DMO_Zeesystemen)

6 Dit is een unit met eigen taken en verantwoordelijkheden die beschikt over bedrijven, afdelingen, staven, centra et cetera.

Het antwoord op de eerste vraag is te achterhalen op basis van een analyse van de processen, producten, taken en verantwoordelijkheden van het organisatieonderdeel en de positionering daarvan binnen de relevante kennisdomeinen.

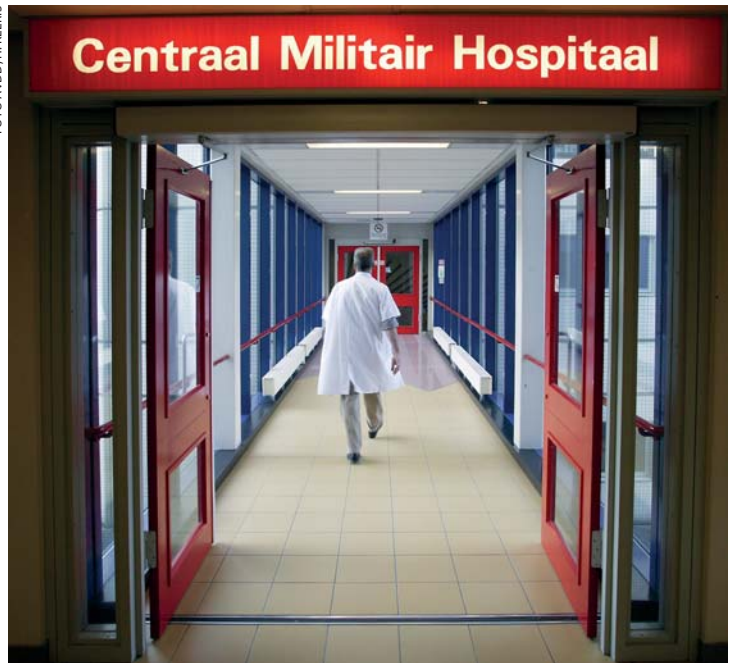
### Het belang van duidelijke positionering

Duidelijke positionering van een organisatie binnen de kennisdomeinen stimuleert een leidinggevende om het sturen op kennis binnen de eigen organisatie te versterken. Tegelijkertijd levert dat extra winst op voor de afnemers van kennis. Een voorbeeld van een dergelijke benadering is te vinden bij het Commando Landstrijdkrachten (CLAS). Binnen het CLAS is de commandant van het Opleidings- en Trainingscommando (OTCO) aangewezen als kennismanager Landoptreden. Voor het OTCO zijn gebieden voor materiedeskundigheid gedefinieerd en binnen de kenniscentra belegd. Zij hebben hierdoor een zichtbare positie wat betreft de kennisfunctie. Echter iedere organisatie – en niet alleen een kenniscentrum – heeft een kennisfunctie die een bepaalde rol in het geheel proces speelt. Dit wordt onvoldoende erkend. Een voorbeeld hiervan is het IDGO, dat als een productiebedrijf van geneeskundige opleidingen te boek staat. Vanuit dit perspectief wordt het bedrijf gestuurd. Tegelijkertijd is het echter niet mogelijk om goede opleidingen – gericht op de Operationele Gezondheidszorg – te ontwikkelen en op een kwalitatief hoog niveau les te geven, zonder het opbouwen van degelijke kennis en deelname aan kennisnetwerken.

Een ander voorbeeld is het CMH, dat wordt gestuurd als zorginstelling. Maar het CMH beschikt naast specialistische kennis tevens over kennis en ervaring rond specifieke elementen van militaire gezondheidszorg, juist door de behandeling van militairen. Deze kennis en ervaring kunnen relevant zijn bij het verbeteren van trainingsprogramma's van militairen of bij het bevorderen van een gezond gedragspatroon.

Onvoldoende erkenning van de kennisfunctie, zo blijkt uit de voorbeelden, belemmert het sturen op kennis, zowel binnen de organisaties

FOTO: AVDD, H. KEERIS



*Gestuurd als zorginstelling: het Centraal Militair Hospitaal*

als binnen de gezondheidszorg van Defensie als geheel.

### Beschikbare kennis in kaart brengen

Om beschikbare kennis in kaart te brengen zijn verschillende technieken mogelijk.<sup>7</sup> Binnen Defensie is ervaring opgebouwd met de organisatie van workshops, waarbij medewerkers zelf het niveau van de eigen kennis en ervaring kunnen aangeven. Het niveau loopt op van alleen theoretische kennis, het kunnen toepassen van kennis onder begeleiding en materiedeskundigheid naar expertniveau (binnen de eigen organisatie of binnen Defensie). Voordeel van een groepssessie is dat een deelnemer een terugkoppeling kan krijgen van zijn collega's en dat dankzij discussies een beter beeld ontstaat van de daadwerkelijk beschikbare kennis. Op basis van verzamelde gegevens is het mogelijk een kennismatrix op te stellen die het verschil tussen het gewenste en daadwerkelijke niveau van kennis inzichtelijk maakt.

7 W.J.G.P. Wagenaar en J.H.A. Blokker, *Knowledge Entities Relations Matrix Inquiry Tool (KERMIT)* (Den Haag, TNO, 200X); Mike van Holsteijn en Serena Scholte, *Leiding geven aan uw kenniskapitaal*: <http://www.managementsite.nl/>.

	BEGROTING												GVKKA			
	Naam		Naam		Naam		Naam		Naam		Naam		Naam		VACATURE	
	Huidig	Gewenst	Huidig	Gewenst	Huidig	Gewenst	Huidig	Gewenst	Huidig	Gewenst	Huidig	Gewenst	Huidig	Gewenst	Huidig	Gewenst
Sub-kennisgebied/vaardigheid																
a) Defensieorganisatie (besturingsmodel nieuw evenwicht)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
b) Specifieke organisatiekennis Do'n m. b. t. begrotingsbeleid	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3
c) Politiek bestuurlijke aangelegenheden	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
d) Relatie tussen Min. en 2e Kamer en risico-inschatting	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3
e) Relatie ADDIAR met ABZ	4	4	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3
	3,2	3,2	2	3,2	3	2	3	2	3,2	2	2	2	2	1,2	2	3
a) BPB/AVW-proces (DMP-proces)	2	4	2	4	1,5	2,5	2,5	2,5	2	3	1	3	1	3	2	4
b) Begrotingsproces Defensie -coördineren/opstellen begr. producten/RVW	4	4	2	4	2,5	3,5	4	3,5	4	4	4	3	2	3	2	4
c) Toedelen beschikbare budgetten aan Do'n	3	4	2	4	2,5	2,5	3,5	4	4	4	3	2	3	2	2	4
d) Besturingsmodel (nieuw evenwicht)	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3
e) Planning en Controlcyclus	3	3	4	2,5	3,5	2,5	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4
f) Blauwdruk Controlveld	3	4	2	4	2,5	2,5	2,5	2	3	2	3	2	3	3	3	4
g) Control (besturen, beheersen organisatie)	3	4	2	4	2,5	2,5	2,5	2	3	2	3	2	3	2	3	4
h) Kringstellen/Prestatie-indicatoren (ontwikkelen toetsingsinstrumenten)	1	4	1	4	1,5	1,5	2,5	2	2	3	1	3	1	3	4	4
i) Administratieve Organisatie (SDWAG)	3	4	1	4	2,5	3,5	2,5	2	3	1	3	1	3	2	4	4
j) Analyse maandrapportage/kasprognose	2	4	2	4	2,5	2,5	3,5	4	4	4	3	2	3	4	4	4
k) Begrotingsbeleid advisering/coördineren/ontwikkelen/implementeren	4	4	2	4	2,5	1,5	3,5	3	3	3	2	3	2	3	2	4
l) Informatie behoefte binnen Defensie	2	4	2	4	2,5	2,5	2,5	3	3	3	3	2	3	3	4	4
m) Eindrealisatie	3	4	2	4	3,5	3,5	3,5	4	3	4	3	3	3	4	4	4
	2,8	3,9	1,9	3,8	1,9	3,5	2,3	3,5	3,5	2,9	4	1,5	2,8	2,1	2,9	3,9
a) Inrichting, werking en beheer	1	3	1	3	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4
b) Registreren Initialisatiegegevens BvBu	2	3	0	3	1	4	3	1	3	0	1	1	1	1	4	4
c) Registreren begrotingsbedragen	2	3	1	3	1	4	2	0	3	0	3	3	3	4	4	4
d) Realisatie en analyses BvBu	2	3	0	3	1	3	3	0	1	1	1	1	1	4	4	4
e) Rekeningbeheer	2	3	1	3	1	3	3	1	0	3	0	3	1	3	4	4
f) Verantwoording BvBu	2	3	0	3	1	3	3	0	0	0	0	2	3	4	4	4
g) Interfaces	0	1	0	1	2	3	0	0	0	0	0	1	1	2	2	4
h) Jaaroverboeking	2	3	1	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	3	4	4
	1,6	3,6	3	1	3,5	1	3,4	3,3	3,4	3,1	3	3,5	4			

En matrix toont het verschil tussen gewenste en aanwezige kennis

**Planning gewenste acties**

De afsluitende stap is de analyse van de *gaps* tussen de gewenste en de aanwezige kennis in relatie tot geprioriteerde kennisgebieden. Het resultaat moet antwoord geven op de vraag welke maatregelen genomen moeten worden om de gewenste kennis op het gewenste niveau en op het gewenste moment te kunnen gebruiken. Het verhogen van de materiedeskundigheid van personeel door hen op te leiden en te coachen kan een middel zijn. Hierbij kan het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan ondersteunend werken. Een andere mogelijkheid is het organiseren van seminars, intervisie-bijeenkomsten et cetera. Gemakkelijk uit te leggen kennis kan worden vastgelegd, bijvoorbeeld in protocollen of als antwoord op vaak gestelde vragen.

Het sturen op kennis heeft pas effect als dat proces cyclisch is. Eén van de mogelijkheden om dat te borgen is het koppelen van dit proces aan de bedrijfsvoering, zoals bijvoorbeeld aan het opstellen van het bedrijfsplan en opleidingsplan. Zo heeft het CEMG in het afgelopen jaar ervaring opgedaan met het in kaart brengen van benodigde kennis, het definiëren van

gewenste acties en kennisproducten en het borgen van de implementatie daarvan door het bedrijfsplan.<sup>8</sup>

**Verbeteren kenniskringloop en besluitvormingsproces**

Iedere organisatie-indeling en ieder besturingsmodel heeft eigen zwakke schakels in de natuurlijke uitwisseling van kennis en ervaring als gevolg van de bestaande structuur. De situatie is te verbeteren door een kennisinfrastructuur te ontwikkelen die deze ‘zwakheden’ in de organisatie kan compenseren.

Zoals eerder is geconstateerd, werkt het uitwisselen van kennis en ervaring niet goed via de lijn. Dit duurt te lang en informatie wordt vervormd. Bovendien loopt de uitwisseling van kennis en ervaring vanwege de beleids-, dienstverlenende of uitvoerende rollen die organisaties ten opzichte van elkaar moeten spelen niet vanzelf. Naarmate de staven kleiner zijn, zijn ze steeds afhankelijker van de kennis en ervaring van medewerkers, zowel binnen als buiten de organisatie. De staven beschikken niet (meer) over de capaciteit om tijdig op de snelgaande ontwikkelingen en de complexiteit van omgeving te kunnen anticiperen.

Het is mogelijk om zwakke schakels te versterken. Binnen Defensie bestaat al ervaring met het gebruiken van kennisnetwerken. De theorie beschouwt kennisnetwerken als min of meer gestructureerde samenwerkingsverbanden die wisselen van samenstelling, maar die een gemeenschappelijk doel hebben dat in belangrijke mate in het verlengde moet liggen van de organisatiedoelen. Netwerken werken veel meer op basis van wederzijds vertrouwen dan op grond van formeel gezag. Het Ressort Defensie Research and Development (DR&D) gebruikt kennisnetwerken om inzicht te krijgen in de behoefte aan onderzoek en om het gebruik van R&D producten te verbeteren.<sup>9</sup>

Een ander voorbeeld is het mobiliseren van een informeel kennisnetwerk door het CEMG. Aanleiding hiervoor was de behoefte aan input

8 H.A. Gerretsen, ‘Het inbedden van een kennisstrategie in een Bedrijfsplan, 2008. Artikel gepubliceerd op Wiki gezondheidszorg Defensie: [http://wiki.mindef.nl/wikidienst/wikis/gezondheidszorg\\_defensie/images/f/f8/Kennisstrategie\\_Gerretsen.pdf](http://wiki.mindef.nl/wikidienst/wikis/gezondheidszorg_defensie/images/f/f8/Kennisstrategie_Gerretsen.pdf).

9 Beleidsnota Defensie R&D, 2006 en Kennisnetwerken. Link op intranet: [http://intranet.mindef.nl/images/02%2E%20DR%26D%2020%20dec%202007\\_tcm4-267946.ppt#256,1](http://intranet.mindef.nl/images/02%2E%20DR%26D%2020%20dec%202007_tcm4-267946.ppt#256,1).



voor het opzetten van wetenschappelijk onderzoek voor Defensie op het gebied van voeding in relatie tot gezondheid en prestatie. Er kwam een brainstormsessie voor medewerkers uit diverse geledingen binnen Defensie en TNO. Zo werden materie- en ervaringsdeskundigen uitgenodigd van DMG, HDP, CDS, DMO, Paresto, gezondheidswetenschappen, MIVD, TGTF en Diëtetiek van het CMH tot medewerkers van de operationele eenheden. Zij hadden allen functies die gerelateerd waren aan voeding, gezondheid en/of prestatie. In totaal zijn er meer dan tweehonderd ideeën naar voren gebracht die een kerngroep heeft vertaald naar de contour 'voeding, gezondheid & prestatie'. Via de DMG en het Human Factors & Medicine (HFM) kennisnetwerk is dat bij DR&D ingediend. De uitkomst maakte bovendien de 'witte vlekken' in bestaand beleid zichtbaar en was mede aanleiding te gaan werken aan een concept-beleidsvisie over voeding bij Defensie.

Om een gemeenschappelijk platform voor het uitwisselen van kennis en ervaring te bieden is in de Defensie-Wiki een 'subkennisnetwerk voeding' gemaakt. In deze omgeving kunnen de betrokkenen nieuws, rapportages, presentaties, literatuur en dossiers rondom actuele thema's plaatsen en lezen. Defensiebrede communicatie vindt plaats via de intranet-themapagina 'Voedselhygiëne en voedselveiligheid' en via de Wiki Gezondheidszorg Defensie, categorie Voeding.

Deze combinatie van het inzetten van een kennisnetwerk en het gebruik van een themapagina op het intranet en in de Wiki-omgeving kan tot aanzienlijke verbeteringen leiden in bovengenoemde problematiek. Bovendien ontstaat door de cocreatie van kennis en het meedenken in het besluitvormingsproces een groter draagvlak voor implementatie.

#### **Bundelen observatie- en interpretatiekrachten via kennisnetwerken**

Via een kennisnetwerk zijn de observatiekrachten en krachten bij de interpretatie van relevante informatie te bundelen. Omdat medewerkers van verschillende onderdelen van de defensieorganisatie – en zo nodig van buiten Defensie – aan de kennisnetwerken kunnen

deelnemen, kunnen ze de lopende ontwikkelingen of problemen op de hele breedte van het kennisterrein tijdig signaleren.

Concrete rollen van kennisnetwerken kunnen daarbij zijn het:

- signaleren en formuleren van actuele vragen/onderwerpen die aanleiding geven tot het proactief verzamelen van informatie, kennis en ervaring;
- verzamelen, interpreteren, vastleggen, delen en beschikbaar stellen van informatie, informatiebronnen, kennis en ervaring rondom actuele onderwerpen;
- formuleren van problematiek, zoeken naar mogelijke oplossingen, voorstellen doen ten behoeve van beleid, opleiding/training, operationele toepassing et cetera;
- organiseren van (discussie)bijeenkomsten en conferenties rondom actuele thema's ten behoeve van betere beeldvorming en oordeelvorming rondom actuele problematiek en het publiceren hierover;
- beantwoorden van vragen en het geven van onderbouwde keuzeopties ten behoeve van zowel beleid als van verschillende defensieorganisaties en medewerkers;
- deelnemen aan de vertaalslag van beleid voor relevante doelgroepen;
- zorgen voor het evalueren van de effecten van verbeteracties op relevante kennisterreinen.

#### **Motiverende kracht voor verbeteringen**

'Uit onderzoek blijkt dat de stap van het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie naar het werkelijke gebruik daarvan, erg moeilijk te maken is. In de cases waarin men erin slaagde de informatie en elkaars ervaringen om te zetten in concrete verbeteringen of vernieuwing, was er sprake van een urgent probleem. Het is in die gevallen duidelijk en voelbaar wie er belang heeft bij de oplossing' aldus deskundigen over kennis-

productiviteit.<sup>10</sup> Het inschakelen van de kennisnetwerken in het beleids- en besluitvormingsproces op verschillende niveaus maakt de kans om de gewenste verbeteringen te bereiken groter. Dit komt door de grotere verbondenheid van de deelnemers binnen de kennisnetwerken bij de urgentie van bepaalde problemen op de werkvloer. De deelnemers aan de kennisnetwerken functioneren op hun eigen (werk)terrein en ondervinden direct de gevolgen van niet opgeloste problemen.

#### **Betere garantie advieskwaliteit**

Zoals hiervoor beschreven opereert Defensie in een snel veranderende en complexe omgeving. Bij het zoeken naar antwoorden op de hierbij ontstane vragen wordt vaak van het persoonlijk netwerk gebruik gemaakt. De kwaliteit van de antwoorden is afhankelijk van de benaderde persoon. Het gebruik van het kennisnetwerk kan leiden tot een betere kwaliteit van de adviezen. Door de breedte van de in de kennisnetwerken vertegenwoordigde kennis is de lading van relevante kennisgebieden beter gedekt en kan beter worden gekeken naar alternatieven en nieuwe mogelijkheden. De mogelijkheid om via een kennisnetwerk ervaring en kennis uit te wisselen, onafhankelijk van de functie die mensen in een organisatie bekleden, kan het kennisverlies door de snelle functie-wisseling verzachten. Dit lost echter het probleem niet op omdat er tijd nodig is – en motivatie – om zich in het kennisgebied te verdiepen.

#### **ICT-ondersteuning kennisprocessen**

Kennisnetwerken hebben een gemeenschappelijk platform nodig waar ze de beschikbare informatie, kennis en ervaring vast kunnen leggen en toegankelijk voor de belanghebbenden kunnen maken. Themapagina's op het intranet kunnen deze rol gedeeltelijk vervullen. Een

themapagina geeft een beschrijving van het kennisdomein en is een routebeschrijving naar beschikbare kennis. Dankzij publicatie op een themapagina van regelgeving en beleid, de protocollen, procedures, vastgestelde adviezen, de betrokken organisaties, vaakgestelde vragen en beschikbare informatiebronnen kunnen de gebruikers zich binnen dat domein snel oriënteren.

Voor informele uitwisseling van kennis en ervaring die de beeldvorming rondom actuele onderwerpen ondersteunt, is een ander instrument voor laagdrempelig publiceren nodig. Daarbij kan de Wiki-tool, die sinds 2008 binnen Defensie beschikbaar is, van dienst zijn. Zoals luitenant-kolonel D. Blaas schreef: 'Omdat een Wiki overal vanuit het netwerk is te benaderen, vergelijkbaar met het intranet binnen het defensienetwerk, zijn er geen barrières voor samenwerking over de grenzen van de organisatiedelen heen'.<sup>11</sup>

#### **Beter benutten individuele kennis**

Dat de toegang tot kennisdragers de effectiviteit van werk aanzienlijk kan vergroten kunnen we leren uit de resultaten van onderzoek door de Delphi Groep. Zij constateerden dat 'up to 20 per cent of an employee's time is spent on re-discovering knowledge that was already present somewhere else in the organisation'.<sup>12</sup> De vragen die daarbij rijzen zijn hoe iemand de kennis vindt en wat de waarde daarvan is.

#### **Kenniskaarten op Wiki**

Een Wiki-tool maakt het mogelijk de beschikbare kennis en ervaring toegankelijk te maken in de vorm van kenniskaarten. In zulke kenniskaarten kan staan in welk organisatieonderdeel iemand werkt, welke rol hij/zij vervult (bijvoorbeeld als lid van een werkgroep), expertpanel of projectleider, wat de actuele onderwerpen zijn of waar hij/zij veel over weet. De kennisdragers kunnen deze kenniskaarten direct zelf invullen, aanpassen en onderhouden. Daardoor is er een grotere kans dat de inhoud actueel zal blijven. De door medewerkers zelf gepubliceerde (vakinhoudelijke) informatie ondersteunt niet alleen hun eigen werkzaamheden. De informatie heeft ook waarde voor de anderen die

10 Paul Keursten, Suzanne Verdonschot, Joseph Kessels en Kitty Kwakman, 'Welke factoren zijn bepalend voor kennisproductiviteit? Zestien concrete vernieuwingsprojecten onderzocht' in: Christiaan Stam, Arjan Evers en Pam Leenheers, *Kennisproductiviteit. Het effect van investeren in mensen, kennis en leren* (Amsterdam, Pearson Education, 2004),

11 D.J. Blaas, 'De toepasbaarheid van wiki's voor kennismanagement' in: *Militaire Spectator* (2008) (6) blz. 337-341.

12 Paul Iske en M.A.J. Boekhof, 'The Value of Knowledge Doesn't Exist' in: *Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 2569 (Londen, Springer, 2002).

op zoek zijn naar kennis of naar inzicht in de lopende zaken.

Eén van de randvoorwaarden van het succes is het koppelen van het gebruik van kenniskaarten aan de kenniskringloopprocessen en kennisnetwerken. De eigenaren van de kenniskaart moeten ervaren dat ingevoerde informatie ergens voor dient.

### Waarde van (individuele) kennis

Bij de bovengenoemde aanpak komt de vraag op wat de waarde is van dergelijke kennis? Het antwoord is afhankelijk van de definitie van het begrip kennis. Iske en Boekhof menen:

*Knowledge is the combination of facts, experiences and perceptions that are being used to make a decision or to select an action by which a situation is changed into a more valuable situation. En uitgaande van deze definitie, Knowledge can only add value within a context, in particular in the decision-taking step and/or during the action selection. In other words, taking about knowledge is only relevant within a certain context.*

De conclusie die we op basis van deze definitie kunnen trekken is:

*One should speak of the value of knowledge potential, rather than the value of knowledge. The value added is dependent on the identification of, the transfer to and the activation of knowledge in the various contexts where that knowledge is being used.*<sup>13</sup>

Volgens Iske en Boekhof ligt het grote voordeel van *PeopleFinder*-type systems – in het geval van de gezondheidszorg Defensie de zelfgevoelde kenniskaarten – in de link die bestaat tussen individuele kennis en de context waar deze kennis is opgebouwd. Het contact met kennis/ervaring-dragers kan zorgen niet alleen voor de snellere zoektocht naar relevante informatie maar ook voor de vertaalslag van hun kennis en ervaring naar de nieuwe situatie waarmee een zoekster worstelt. Dat zijn belangrijke elementen die de fasen van beeld- en oordeelvorming van het besluitvormingsproces zowel



**Functioneel profiel** [bewerk]

**Bedrijf:** Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg (CEMG)  
**Cluster:** Public Health & Epidemiologie  
**Functie:** Senior adviseur  
**Rol:**

- Beleidsondersteunend op de gebieden Public Health, Epidemiologie en Voedselhygiëne en voedselveiligheid
- Vertegenwoordiger NL in het NATO Expert Panel FHTVS (EP Food Hygiene Technology & Veterinary Services)
- Klankbordgroep lid Evaluatie Hygienecode voor zorginstellingen en Defensie
- Lid Interservice Werkgroep Voedselveiligheid (WV) en Interservice Coördinatiegroep Voedselveiligheid (ICV)
- Secretaris Subkennisnetwerk Voeding (IFM kennisnetwerk)
- Lid werkgroep Operationele catering (vz CDS)
- Contactpersoon KBBL microbiologisch laboratorium (uitbesteding van voedselmonsters)

**Mijn onderwerpen:** [bewerk]

- \* Uitbesteding microbiologisch onderzoek
- \* Microbiologische richtwaarden
- \* Evaluatie Hygienecode voor zorginstellingen en Defensie
- \* Interservice Werkgroep Voedselveiligheid
- \* Operationele voedselveiligheid
- \* Veterinaire Public Health
- \* Interservice Coördinatiegroep Voedselveiligheid
- \* Operationele catering
- \* Catering beleid
- \* Subkennisnetwerk Voeding
- \* NATO Expert Panel FHTVS
- \* Balkan onderzoek
- \* Visie gezonde voeding

**Kennisprofiel** [bewerk]

*Individuele kennis delen door het maken van een wiki*

op individueel als organisatieniveau kunnen ondersteunen en kunnen leiden tot innovatieve ideeën. *PeopleFinder*-type systemen en *Question&Answer* systemen worden met succes door verschillende organisaties gebruikt. Eén van de voorbeelden daarvan is het GHIP Expert Panel voor *Good Healthcare Innovation Practice*.<sup>14</sup>

### Ervaringsbagage beschikbaar stellen

Iemand hoeft niet tot een kennisnetwerk te horen om een nuttige bijdrage te leveren aan de verbetercyclus. Ervaringen in de vorm van tips, observaties, verhalen en casuïstiek geven een impuls aan analyse van een bestaande situatie en verbetering daarvan. Bovendien helpen ze nieuwe medewerkers zich sneller te oriënteren op onbekend terrein en fouten te vermijden. Structureel verzamelen, toegankelijk maken en zorgen voor het gebruik van zulke ervaringen vormt een uitdaging. Bijzondere betekenis heeft dat voor het terrein Operationele Gezondheidszorg, onder meer voor de verbetering van de cyclus *Lessons Learned*.

Eén van de stappen in de oplossingsrichting is zorgen dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om eigen ervaring direct vast te leggen

13 Paul Iske en M.A.J. Boekhof, *The Value of Knowledge Doesn't Exist*; Lecture Notes In Computer Science, Vol. 2569 (Londen, Springer, 2002).

14 Informatie op internet: [www.ghip.nl](http://www.ghip.nl).

en toegankelijk te maken. Bovendien is het proactieve, gerichte verzamelen van ervaringen rondom bepaalde onderwerpen, zoals nieuw medisch materieel dat in een uitzendgebied wordt gebruikt of de toepasbaarheid van (nieuwe) protocollen, heel belangrijk. Daarbij kan het Wiki-tool ondersteunend zijn. Daarnaast moeten de verantwoordelijkheden en de spelregels in het proces, vanaf het verzamelen van observaties en ervaringen tot het evalueren van de verbeteracties, worden vastgelegd. Regie en coördinatie van deze processen zijn factoren voor succes. De huidige structuur borgt dit niet.

## Randvoorwaarden voor realisatie van oplossingen

### Kennisfunctie beter inbedden in bedrijfsvoering

Hoewel het managen van kennis erkend is als onderdeel van de bedrijfsvoering en tevens opgenomen is in het Beleid Bedrijfsvoering Defensie 2006, zijn de concrete kennisprocessen, taken en rollen van organisaties nauwelijks expliciet beschreven. Het definiëren van kennisfuncties van organisaties en organisatieonderdelen en het in kaart brengen van kennisdomeinen waar deze kennisfuncties een rol spelen is een belangrijke randvoorwaarde voor realisatie van gewenste oplossingen. Bovendien is wederzijdse duidelijkheid over de aard van de relaties van organisaties ten opzichte van kennis een voorwaarde voor een goed lopend kenniskringloopproces. Het vastleggen van afspraken over de rollen en condities van samenwerking tussen de spelers, zo nodig in een convenant, zorgt voor het verbeteren van het kenniskringloopproces.

De noodzakelijke tijd en middelen voor kennisprocessen, onder meer voor het vergaren en delen van kennis, moeten zichtbaar zijn. Dat is bijvoorbeeld mogelijk in bedrijfsplannen en op individueel niveau (in daarvoor geplande tijd- of functiebeschrijvingen).

### Organisatie kennisnetwerken

Informeel contacten zijn cruciaal in de kennisfunctie van de organisatie, want zij fungeren

als katalysator voor andere vormen van kennisontwikkeling en kennisdeling.<sup>15</sup> Tevens staan informele contacten vaak aan het begin van de ontwikkeling van kennisnetwerken. Kennisnetwerken kunnen zichtbare toegevoegde waarde voor de organisatie leveren als mensen deelnemen op basis van beschikbare kennis en interesse en niet op basis van formele vertegenwoordiging. Juist de combinatie van interesse in het onderwerp en een persoonlijk belang in de oplossing/verbetering is een krachtige. Om kennisnetwerken productief te maken is een kernteam nodig. Initiatief en ondersteuning bij het identificeren van actuele thema's, het organiseren van discussies en samenwerking rondom thema's, het publiceren op intranet, Wiki-pagina's en het opbouwen van kenniscollectie zijn de taken van een kernteam. Bovendien is een belangrijke rol van een kernteam het zorgen voor openheid, transparantie en het scheppen van vertrouwen. Slechts bij deze condities zijn kennis en ervaring te delen. Dat geldt in nog grotere mate voor de terreinen waar nog onvoldoende kennis en ervaring zijn, waar vaak fouten gemaakt (kunnen) worden en waar de oplossingen niet op de plank liggen.

Om effectief te kunnen zijn moeten kennisnetwerken een officiële status krijgen binnen de Gezondheidszorg Defensie, bijvoorbeeld via een beleidsnota met benoeming van kennisproducten die een kennisnetwerk zal opleveren. Tegelijkertijd is het belangrijk om deze werkzaamheden op een natuurlijke manier in te bedden in de dagelijkse stijl van werken. Andere ministeries, zoals VWS, V&W en VROM, hebben al positieve ervaring opgedaan met het gebruik van kennisnetwerken. Het delen van kennis kost tijd. Dat betekent dat er afspraken nodig zijn met de organisatieonderdelen waar de kennisdragers werken. Zulke afspraken maken het mogelijk om tijd te reserveren voor het bijdragen aan een kennisnetwerk en voor het delen/overdragen van kennis, ook buiten de eigen organisatie.

### Begeleiding en coördinatie kenniskringloop

Omdat het kenniskringloopproces rond bepaalde thema's draait, dwars door de organisatie heen, is coördinatie en ondersteuning

15 Rob van der Spek en André Spijkervet, *Kennismanagement. Intelligent omgaan met kennis*; Publicaties/CIBIT, nr.1 (Utrecht, CIBIT Adviseurs/Opleiders, 2005).



onmisbaar. Deze rol ligt, ingevuld namens de DMG, bij het CEMG als Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg. Voor een hogere effectiviteit van de kenniskringloop moet het CEMG zorgen dat de kenniskringloop beter bij strategische en actuele onderwerpen en bij praktijkbehoeften aansluit. Daardoor zou meer uit kennis gehaald kunnen worden voor het vernieuwen/verbeteren van beleid, opleidingen, producten, diensten en toepassingen op de werkvloer.

Deze taken kunnen uitgevoerd worden indien zowel binnen de DMG als binnen de bedrijven van de BGGZ en OPCO's kenniscoördinatoren aangewezen worden voor coördinatie en afstemming van activiteiten. Bovendien is deelname van het CEMG – vanuit zijn ondersteunende taken – aan de kernteams van kennisnetwerken gewenst. HDP en DMG hebben vanuit hun sturende rol voor de volle breedte van de beleidsverantwoordelijkheid binnen de Gezondheidszorg Defensie altijd inhoudelijk de regie of een monitorrol in de kenniskringloop (als materiedeskundigheid ergens anders in de organisatie ligt).

### Communicatie en transparantie

Door complexiteit van het terrein en versnippering van kennis en ervaring is de rol van communicatie in het versterken van de kennisfunctie binnen Gezondheidszorg Defensie bijzonder. Er is behoefte aan een integrale nieuwsbrief die over lopende ontwikkelingen en nieuwe publicaties informeert. Bovendien is communicatie over ontwikkelingen en actuele onderwerpen binnen vakinhoudelijke terreinen zeer belangrijk. Dit is te realiseren met kennisnetwerken.

Uit onderzoeken naar organisaties blijkt dat gebrekkige communicatie vaak de bron is van mislukt beleid en projecten. 'Eén van de oorzaken van discrepanties tussen en misverstanden over gewenst en feitelijk organisatiegedrag is dat de beelden die mensen over hun organisatie hebben en de betekenissen die ze geven aan regels, inzichten en principes altijd incompleet en niet zelden verschillend zijn', is de conclusie van één van die onderzoeken.<sup>16</sup> Willen we dat genomen beslissingen en beleid tot het gewenste gedrag leiden, dan is investeren in de

onderlinge interactieprocessen daarover nodig. Zulke interactieprocessen creëren gezamenlijke betekenissen met uitvoerders, die tot gewenste implementatie leiden of zo nodig tot aanpassingen. Daarnaast speelt de terugkoppeling over de status van verbeteracties naar aanleiding van *lessons identified* een grote rol. Meerdere keren is geconstateerd dat mensen alleen gemotiveerd worden verder te investeren in het delen van (eigen) kennis en ervaring als zij de resultaten van een eigen bijdrage kunnen zien.

Het is wenselijk om de resultaten van inspanningen rond het versterken van de kennisfunctie te kunnen zien. Het is vaak moeilijk om de effectiviteit daarvan in harde cijfers uit te drukken. Met behulp van interviews, tevredenheidsonderzoeken, het verzamelen van verhalen over successen of mislukkingen en communicatie daarover kan een beeld ontstaan over de effectiviteit van ondergenomen acties. Eén van de meest voorkomende vormen van het overdragen van kennis en ervaring is het vertellen van verhalen. Het verzamelen, bewerken en/of schrijven van verhalen met 'leerstof' voor bepaalde doelgroepen, over beschikbare kennis en actuele ontwikkelingen binnen organisaties, over *Learning History*<sup>17</sup> leidt tot betere toepasbaarheid en vindbaarheid van kennis en ervaring.

### Ondersteuning door het management

De onderzoekers Van der Spek, Kleijns en Kruijzinga wijzen op het belang van ondersteuning door managers en zeggen dat de gewenste effecten niet te realiseren zijn 'indien leidinggevenden van vestigingen of andersoortige bedrijfsonderdelen het belang niet inzien van dwarsverbanden en dit passief of zelfs actief dwarsbomen'. Zij concluderen: 'Het vergt sterk management aan de top om dit te doorbreken, management dat in staat is het langere termijn collectieve denken in de organisatie te verbinden met lokale autonomie en resultaten die meer op korte termijn gerealiseerd moeten

16 A.F.M. Wierdsma en J. Swieringa, *Lerend organiseren* (Groningen, Wolters Noordhoff, 2002).

17 Bijvoorbeeld drieënehalf jaar ervaring met kennistransfer in 'Een Learning History van X-S2 Kennisnetwerk Sociaal Beleid "100% magenta"', Ben Römgens, Jan Schuurman, Thijs Torremans, 2005.

worden. Overtuiging en overtuigingskracht in het topmanagement is daarom een belangrijke succesfactor<sup>18</sup>.

### Cultuur en gedrag

We kunnen slechts spreken over het duurzaam versterken van de kennisfunctie als het mobiliseren en het delen van kennis, het leren en het integreren van geleerde dingen zich in het gedrag van de medewerkers en managers manifesteren. Binnen Defensie is iedereen gewend om in termen van functies, rangen en eigen organisatie te denken. Willen we de kennisfunctie versterken dan moet het gewenste gedrag gestimuleerd en aangeleerd worden. Dit kan door het aanreiken van bouwstenen voor het bewust omgaan met kennis in de militaire opleiding en training. Op korte termijn zou naast het toepassen van belonings- en waarderingssystemen het gebruik van de (nieuwe) werkwijze en (denk)technieken de motivatie tot het delen van kennis en de productiviteit van samenwerking kunnen vergroten. Naast het gebruik van brainstormsessies hebben verschillende organisaties positieve ervaring opgebouwd met andere technieken, zoals Successen Workshops (ministerie van Financiën), Intervisie als instrument voor teamgericht werken (Arbeidsinspectie), Group Decision Room (ministerie van Justitie) en Technology Roadmapping (TNO en DR&D).

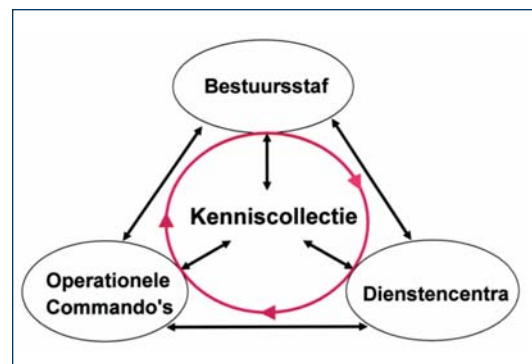
### ICT-ondersteuning

Ten slotte beschikt niet iedereen op het terrein van Militaire Gezondheidszorg over toegang tot intranet en Wiki. Er is daarom behoefte aan een beveiligd informatieplatform op het internet.

### Conclusie

Versterking van de kennisfunctie binnen de gezondheidszorg Defensie is gebaseerd op het uitgangspunt dat kennis in alle organisaties aanwezig is en dat iedere medewerker over bepaalde kennis en ervaring beschikt. Om deze

kennis beter te kunnen benutten is het nodig de kennisfunctie van organisaties en organisatieonderdelen expliciet te maken en kennisprocessen beter in te bedden in de bedrijfsvoering. Individuele medewerkers moeten de mogelijkheid krijgen om eigen kennis en ervaringsbagage beschikbaar te stellen, ook buiten hun eigen organisatie. Een structurele benadering van individuele kennis kan het opzetten van kennisnetwerken zijn. Kennisnetwerken zijn belangrijke elementen van de kennisinfrastructuur van de organisatie, want ze compenseren zwakke schakels in de uitwisseling van kennis en ervaring in de organisatie. Materie- en ervaringdeskundigen kunnen in kennisnetwerken effectief bijdragen aan het signaleren van ontwikkelingen en problematiek, het proactief opbouwen van kennis, de cocreatie van oplossingen en evaluatie van implementaties.



Bestuursmodel Defensie, inclusief kenniskringloop

Omdat het kenniskringloopproces rondom bepaalde thema's loopt, dwars door de organisatie heen, is coördinatie en ondersteuning van het kenniskringloopproces nodig. Deze rol vervult het Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg namens de DMG. Voor een hogere effectiviteit van de kennisfunctie is het noodzakelijk dat sturing op kennis, zowel op beleidsniveau als bij de organisatieonderdelen, beter geborgd worden. Daarnaast is het noodzaak de kenniskringloop te koppelen aan strategische en actuele onderwerpen. ■

18 Rob van der Spek, Annelies Kleijns en Eelco Kruijzinga, *Zwakke verbanden in organisaties compenseren met kennismanagement* (White paper DNV-CIBIT, gepubliceerd in reader masterclass kennismanagement voor de Bestuursstaf ministerie van Defensie, 2005).