

Zonder kennisuitwisseling geen 'lessons learned'

Onderzoek bij het Commando Landstrijdkrachten

Er zijn aanzienlijke operationele voordelen te behalen met een kortere doorlooptijd van het lessons learned-proces. Diverse auteurs hebben eerder in dit tijdschrift aangegeven dat dit proces nog geen vaste voet heeft gekregen in de defensieorganisatie. De auteur heeft een grootschalig onderzoek gehouden binnen het Commando Landstrijdkrachten. Hij introduceert een procesmodel aan de hand waarvan kennisuitwisseling kan worden beschreven en zet de resultaten van zijn onderzoek uiteen. Op basis hiervan worden diverse concrete aanbevelingen gedaan ter verbetering van de kennisuitwisseling in de defensieorganisatie. Het waar mogelijk vrij laten stromen van kennis is daarbij essentieel.

Tlnt ing. R. Postma BSc*

Het optreden van de krijgsmacht kent nauwelijks nog vaste sjablonen. Militair optreden vereist dan ook maatwerk, waarbij hoge eisen worden gesteld aan de flexibiliteit. De sleutel tot succes bij het optreden onder complexe en uiteenlopende omstandigheden is het vermogen tot organisatorisch leren. Kennis is dan ook een van de belangrijkste bezittingen van een organisatie.

De sectie kwaliteitsborging van de Directie Training en Operatiën heeft als taak om processen die tot doel hebben het landoptreden te verbeteren, te structureren, te controleren en te versnellen. In dat opzicht spelen *lessons learned* (LL) een belangrijke rol. Een LL is: door ervaring verkregen kennis of begrip. Deze ervaring kan positief zijn, als een missie of test succesvol was, maar ook negatief, bijvoorbeeld als er een storing of fout optrad.

Het proces van LL start met een praktijkervaring, een observatie afkomstig van zowel oefenende als ingezette militairen, en van observatoren en/of trainers van nationale en internationale partners. Vervolgens analyseert een materiedeskundige de observatie. Hij doet een voorstel voor een verbeteractie en geeft ook aan wie die moet (laten) uitvoeren. De observatie noemt men dan een *lesson identified* (LI). Naar aanleiding hiervan kan de verantwoordelijke commandant besluiten om de huidige wijze van handelen aan te passen. Pas als de LI is bekend gemaakt én geïmplementeerd spreekt men van een LL.

'Kennislekken' bij Defensie

Er vallen aanzienlijke operationele voordelen te behalen met meer gemelde praktijkervaringen en een kortere doorlooptijd van het LL-proces. Bijlsma stelde eerder in dit tijdschrift dat financiële verliezen te compenseren zijn, maar slachtoffers niet.¹ Dit zou volgens hem voor defensie-eenheden een prikkel moeten zijn om snel en vaardig te leren van nieuwe ervaringen.

* De auteur rondde in 2010 de opleiding Communicatie-, Informatie- en Commandovoeringssystemen (CICS) aan de Nederlandse Defensie Academie af. Zijn thesis, waarop dit artikel is gebaseerd, kreeg van de Vereniging Informatici Defensie bij de uitreiking van de René Olthuisprijs 2010 een eervolle vermelding.

1 Bijlsma, T. 'Professioneel leren door militaire teams. Een onderzoek'. *Militaire Spectator* 179 (2010) (9), 454-466.

Een proactieve (leer)houding en ondersteuning vanuit de organisatie met middelen en procedures acht hij zeer wenselijk.

In het artikel over zijn ervaringen als *Commander ISAF Regional Command South* geeft generaal-majoor M.C. de Kruijff aan dat de tijdens de voorbereiding door generaal-majoor A. van Loon geleerde lessen mogelijk niet zijn vergeten, maar in ieder geval niet breed zijn toegepast. Hij concludeert dan ook dat het LL-proces nog geen vaste voet heeft gekregen in onze organisatie.² De Waard schrijft dat de huidige leerstructuur van de Nederlandse krijgsmacht te verkokerd en versnipperd is, en dat het goed is om te kijken waar en waarom er 'kennislekken' ontstaan.³ Deze zaken vormden voor mij de aanleiding om dit artikel te schrijven. Hierin maak ik de resultaten van mijn onderzoek naar de participatie aan het LL-proces bij het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) bij een breder publiek bekend.⁴

Opzet artikel

In dit artikel ga ik in op de vraag wat de toegevoegde waarde is van het delen van ervaringen. Daartoe zal ik een procesmodel introduceren waarmee kennisuitwisseling, zoals het melden van praktijkervaringen in het LL-proces, kan worden beschreven. Vervolgens leg ik uit op welke wijze het onderzoek, waaraan ongeveer 1200 militairen deelnamen, is uitgevoerd. Daarna bespreek ik aan de hand van het model hoe die uitwisseling inhoud krijgt of kan krij-

gen. Ten slotte vermeld ik de belangrijkste conclusies van het onderzoek. Ik rond het artikel af met enkele aanbevelingen.

Procesmodel kennisuitwisseling

Hoewel er natuurlijk fundamentele verschillen zijn tussen begrippen als 'informatie', 'kennis' en 'ervaring' maak ik er in dit artikel geen onderscheid tussen. Kennisuitwisseling is een duaal proces: enerzijds 'zoeken naar' en anderzijds 'overdragen van' kennis. Kennisuitwisseling hoeft niet noodzakelijkerwijs te betekenen dat kennis beide kanten op vloeit. Ook kennisdeling, dat als éénrichtingsverkeer kan worden beschouwd, valt onder de noemer kennisuitwisseling.

Wetenschappers als Abu Zeid⁵, De Long en Fahey⁶, Olivera, Goodman en Tan⁷ en Van den Heuvel⁸ hebben beïnvloedingsmodellen gepubliceerd waarmee zij kennisuitwisseling beschrijven. In dit artikel introduceer ik een cyclisch generiek procesmodel om de kennisuitwisseling tussen diverse actoren mee te beschrijven. Een actor kan overigens een individu zijn, maar ook een team of informatiesysteem, zoals een database of wiki.

Het procesmodel is weergegeven in figuur 1. Het model bestaat uit vier hoofdfasen, te weten: generatie, mobilisatie, uitwisseling en applicatie. Actoren hoeven zich niet bewust te zijn van het doorlopen van de verschillende fasen. Een actor met behoefte aan kennis zal in contact moeten komen met een actor die deze kennis bezit om tot een kennisuitwisseling te komen. Tijdens de generatie doet de actor kennis op of ontstaat er een lacune in zijn kennis.

Gedurende de mobilisatiefase wordt besloten om kennis te delen of juist een kennisleemte op te vullen. Deze mobilisatiefase is opgedeeld in de deelprocessen identificatie, initialisatie en inter-relatie. Tijdens de identificatie wordt er een waarde toegekend aan de kennis. De uitkomst van dat proces bepaalt mede of de kennis in de initialisatiefase wordt gedeeld. Tijdens de inter-relatie zoekt de actor naar het

2 Kruijff, de M. C. 'Commandant in Kandahar. Ervaringen als Commandant ISAF Regional Command South in Afghanistan'. *Militaire Spectator* 180 (2011) (1), 4-35.

3 De Waard, E. J. 'De Nederlandse expeditionaire krijgsmacht. Slim en slagvaardig?' *Militaire Spectator* 180 (2011) (5), 214-223.

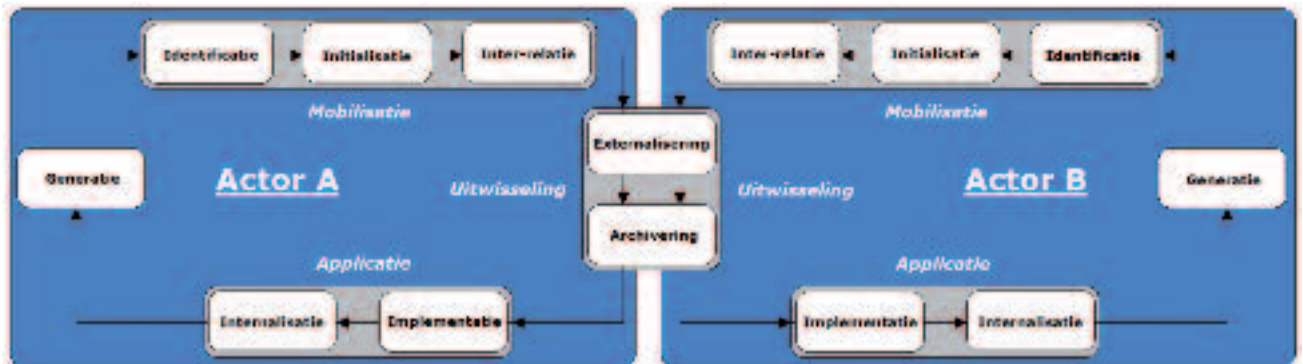
4 Postma, R. *Eerlijk zullen we alles delen? Diagnostisch onderzoek naar de participatie aan het lessons learned proces van het Commando Landstrijdkrachten*. Afstudeeronderzoek studierichting Communicatie-, Informatie- en Commandovoeringssystemen. Nederlandse Defensie Academie: Breda 2010.

5 Abou-Zeid, E. S. 'A culturally aware model of inter-organizational knowledge transfer'. *Knowledge Management Research & Practice* 3 (2005), 146-155.

6 De Long, D. W., & Fahey, L. 'Diagnosing cultural barriers to knowledge management'. *Academy of Management Executive* 14 (2000) (4), 113-127.

7 Olivera, F., Goodman, P. S., & Tan, S. S. 'Contribution behaviors in distributed environments'. *Management Information Systems Quarterly* 32 (2008) (1), 23-32.

8 Van den Heuvel, G., Van Ettinger, F., & Grant, T. J. *The ISI model: Identifying cultural determinants of information sharing via C2 information technologies*. Proceedings of the 14th International Command and Control Research and Technology Symposium, 2009.



Figuur 1 Cyclisch generiek procesmodel van kennisuitwisseling

geschiktste medium om de kennis te delen of juist het gebrek aan kennis op te vullen.

Daarna vindt een kennisoverdracht plaats. Hiertoe moet de kennis eerst buiten de actor worden gebracht. Dit proces heet externaliseren en kan bijvoorbeeld door middel van spraak of schriftelijk. Geëxternaliseerde kennis kan vervolgens worden gearchiveerd. Ten slotte kan de actor tijdens de applicatiefase de kennis toepassen. Bij de bespreking van de bevindingen zal ik nader ingaan op de hoofd fasen en hun deelprocessen.

Onderzoeksopzet

Met een elektronische vragenlijst is onderzocht welke factoren een hoofdrol spelen bij het melden van praktijkervaringen. De vragenlijst bestaat uit vijf open vragen, 42 stellingen en negen achtergrondvragen. Op de stellingen zijn zeven antwoordmogelijkheden, die variëren van 'geheel mee oneens' tot 'geheel mee eens'.

Alle 7717 bij het CLAS werkzame militairen in de rang van sergeant tot en met kapitein ontvingen op acht februari 2010 per e-mail een uitnodiging om aan het onderzoek deel te nemen. Op veertien februari werd een herinnering verstuurd. Bij het sluiten van de enquête op 20 februari hadden 1183 personen (15,3 procent) de vragenlijst volledig ingevuld. Op basis van de per e-mail verkregen feedback is het mij duidelijk geworden dat het onderwerp LL tot de verbeelding spreekt.

Onderzoeksbevindingen

Generatie

Zoals gesteld doet de actor tijdens deze fase kennis op of ontstaat een lacune in zijn kennis. Ongeveer 85 procent van de ondervraagden geeft aan graag meer kennis te vergaren over militaire onderwerpen. Bij het CLAS wisselen medewerkers doorgaans na drie à vier jaar van functie, en kunnen bovendien worden uitgezonden. Medewerkers die langere tijd bij CLAS werkzaam zijn zullen daardoor meer uiteenlopende soorten kennis hebben opgedaan dan zij die er kortere tijd werken. Het is dan ook raadzaam om de twee groepen aan elkaar te koppelen volgens het meester-gezel concept, zodat de laatstgenoemde kennis kan overnemen en de eerstgenoemde een frisse blik krijgt.

Het veelvuldig wisselen van functie levert allround werknemers op, maar de continuïteit van de bedrijfsvoering kan er door in gevaar komen. Daarnaast voorkomt het ook de totstandkoming van specialismen. Specialisten zijn beter in staat patronen te herkennen in het eigen vakgebied. Generalisten bieden daarentegen vaak nieuwe invalshoeken. Beide zijn waardevol voor de organisatie.

Het kan dan ook geen kwaad om bepaalde personen in de gelegenheid te stellen om (versneld) functies te vervullen buiten hun vakgebied. Door hen bij andere wapens of dienstvakken, krijgsmachtdelen, andere overheidsdiensten, civiele instanties of in het buitenland te plaatsen, verbreden ze hun horizon. Bij

andere functies kan juist worden besloten de duur van de functie te verlengen. Defensie hecht veel waarde aan het doorlopen van de rangen zodat kennis van de organisatie wordt opgedaan.



FOTO AVDD R. FRIGGE

Afghanistan, Tarin Kowt, 2006. Er zijn aanzienlijke operationele voordelen te behalen met meer gemelde praktijkervaringen en een kortere doorlooptijd van het lessons learned-proces

Het is overigens de vraag of klassieke stuurmechanismen als leeftijd of (looptijd in) rang met het huidige competentieraamwerk nog houdbaar zijn. Misschien is het wel beter om te kijken naar wat mensen (zouden) kunnen. Differentiatie en het bieden van maatwerk zijn ook bij de toekomstige strijd om goed defensiepersoneel van belang.⁹

Identificatie

De mobilisatiefase bestaat uit drie deelprocessen, waarvan identificatie de eerste is. Tijdens deze fase wordt kennis of het gebrek daaraan gecategoriseerd. Hierbij passen vragen zoals 'is het belangrijke informatie?' en 'mag ik de informatie

delen?'. De kans dat kennis wordt gedeeld, neemt toe naarmate het antwoord op deze vragen bevestigend is.¹⁰ Op de stelling 'mijn kennis is waardevol voor de landmacht' antwoordt 83 procent van de respondenten bevestigend. Opvallend is dat slechts 21 procent van de respondenten de richtlijnen van de landmacht over het delen van kennis duidelijk vindt. Niet alleen kan dit ertoe leiden dat belangrijke kennis uit onzekerheid niet wordt gedeeld, het kan er ook toe leiden dat vertrouwelijke of geheime informatie ten onrechte wel wordt gedeeld. Om de kans op wenselijke kennisuitwisseling te vergroten is het raadzaam om de richtlijnen beter te communiceren.

Ook is maar 28 procent van de ondervraagden het eens met de stelling 'de kennis die ik tijdens mijn werk op doe is meer van de landmacht dan van mij'. Op basis van deze uitkomst raad ik aan om in de Gedragscode Defensie te vermelden wat er van de medewerkers wordt verwacht ten aanzien van het delen van kennis.

Initialisatie

Nadat de kennis of het gebrek daaraan is geïdentificeerd, kan deze worden gedeeld of aangevuld. Voor wat het omgaan met informatie kan het CLAS een voorbeeld nemen aan het concern Toyota. Toyota is namelijk heel open en deelt vrijwel alle kennis met de toeleveranciers. De *Chief Executive Officer* van het bedrijf geeft aan dat het geen probleem is wanneer concurrenten hun kennis in handen krijgen; Toyota zal dan immers zelf alweer iets nieuws hebben ontwikkeld.¹¹

Een mogelijk verweer daartegen is dat de defensieorganisatie te langzaam innoveert om zo open te zijn. Daarnaast kan worden aangevoerd dat er bij Defensie slachtoffers kunnen vallen als geheime informatie in de verkeerde handen valt, terwijl dat bij Toyota alleen maar financiële gevolgen heeft. Deze argumenten moeten echter geen excuus zijn om kennis te 'hamsteren'.

• Tijd

Een belangrijke voorwaarde voor kennisuitwisseling is de beschikbare tijd.¹² Organisaties

9 Sanders, J. M. H. F., Piek, W. S. M., Van Genabeek, J., & Huiskamp, M. J. 'De toekomstige strijd om goed defensiepersoneel. Verkenning van het arbeidsaanbod voor de krijgsmacht in 2020'. *Militaire Spectator* 179 (2010) (6), 322-332.

10 Brockman, B. K. & Morgan, R. M. 'The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance'. *Decision Sciences* 34 (2003) (2), 385-419.

11 Dyer H. J., & Nobeoka, K. 'Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case'. *Strategic Management Journal* 21 (2000), 345-367.

12 McLureWasko, M., & Faraj, S. 'It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice'. *Journal of Strategic Information Systems* 9 (2000), 155-173.

zijn geneigd om praten bij het koffieapparaat, chatten, deelname aan wiki's en fora te beschouwen als activiteiten die afleiden van het werk, terwijl het juist een belangrijk deel van het werk kan zijn. Hoewel dit kunstmatig over kan komen, kan het geen kwaad hiervoor tijd in te roosteren.

Ruim 93 procent van de respondenten vindt het prettig om anderen te helpen met zijn kennis. Tevreden werknemers zullen eerder geneigd zijn hun kennis over te dragen.¹³ Van de ondervraagden geeft 87 procent aan zijn werk met plezier te doen, en maar liefst 90 procent zegt deel uit te maken van een team waarbinnen een goede sfeer heerst. Het is zaak om deze hoge scores in de toekomst te bestendigen en, waar mogelijk, te verbeteren.

• Smeermiddel

Het vertrouwen tussen werknemers onderling fungeert als een smeermiddel dat kennisoverdracht faciliteert. In een militaire organisatie is dit bij uitstek van toepassing.¹⁴ Uit het onderzoek blijkt dat 21 procent van de ondervraagden soms niet zeker weet of bepaalde informatie geheim of vertrouwelijk is. Slechts 16 procent van de ondervraagden is van mening dat andere werknemers van de landmacht op juiste wijze met dergelijke informatie omgaan. Uiteraard is lang niet alle informatie bij het CLAS geheim of vertrouwelijk. Toch lijkt het raadzaam om ervoor te zorgen dat werknemers zichzelf en elkaar meer vertrouwen met zulke informatie.

Ook het imago van de organisatie verdient aandacht. Slechts 19 procent van de respondenten is het namelijk eens met de stelling 'de landmacht benut de ideeën van haar werknemers'. De organisatie kan hier op inspelen door te laten zien op welke wijze gemelde praktijkervaringen hebben geleid tot LL. Dit kan in magazines, zoals de *Defensiekrant* en de *Landmacht*, maar ook via intranet.

• Open cultuur creëren

Het is belangrijk om een open cultuur te creëren waarin werknemers graag hun kennis delen. De gedragscode Defensie vermeldt dat

we het beste resultaat alleen behalen als we elkaar scherp houden en elkaar durven coachen en durven aanspreken. Op de stelling 'bij de landmacht wordt een kritische houding gewaardeerd' antwoordt 45 procent bevestigend. Er lijkt dus enige discrepantie te zijn tussen wat de organisatie wil en de werkelijkheid. Dit kan een verklaring zijn voor de geringe participatie van medewerkers van het CLAS aan het LL-proces.

Hiervoor is een cultuurverandering nodig. Volgens Horvath heeft zo'n cultuurverandering een lange looptijd. Deze verandering is bij het *US Centre for Army Lessons Learned* bereikt.¹⁵ Een van de redenen daarvoor is het loskoppelen van de melding van de melder. Meldingen hebben daardoor geen schadelijke gevolgen voor de carrière. In andere sectoren waar fouten zeer grote gevolgen kunnen hebben, zoals de luchtvaart of de chirurgie, richt men zich doelbewust op het creëren van een open cultuur waarin werknemers, al dan niet anoniem, geleerde lessen melden.¹⁶ Bijzonder daarbij is dat ook bijna-ongevallen (*near misses*) worden gerapporteerd.

Inter-relatie

Nadat is besloten de kennis over te dragen of ontbrekende kennis te zoeken wordt een medium gekozen. Dit heet inter-relatie. Er zijn diverse mogelijkheden om kennis over te dragen. Het kan *face to face*, door middel van een tamelijk ouderwets medium als de (beeld)telefoon, maar ook met moderne media zoals e-mail, fora, wiki's en sociale netwerksites op inter- en intranet.

Een groot voordeel van deze laatste categorie is dat ze zich leent voor asynchrone communicatie. Dit betekent dat door te archiveren, het

13 Wei, H., & Kwok-Kee, W. 'What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and -seeking beliefs'. *Decision Support Systems* 46 (2005), 826-838.

14 De Graaff, M. C., & Kramer, E. H. 'Onderling vertrouwen binnen uitgezonden eenheden. Een kwalitatief onderzoek'. *Militaire Spectator* 178 (2009) (4), 221-234.

15 Horvath, J. A. (2000). 'Working with tacit knowledge', in Cortada, J.W., Woods, J.A. (eds), *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.

16 AHRQ Publication 01-E058 (2001). *Evidence report/technology assessment number 43: Making healthcare safer: A critical analysis of patient safety practices.*

aanbieden en ontvangen van kennis niet gelijktijdig hoeft plaats te vinden. Aangezien kennis een kostbaar bezit is zou het werknemers ook mogelijk moeten worden gemaakt om met de telefoon of laptop, via een versleutelde verbinding over de eigen internetaansluiting, buiten diensttijd kennis uit te wisselen op het intranet. In de toekomst wordt hierin gedeeltelijk voorzien met de introductie van de *telestick*, een combinatie van een goedkope (*bootable*) USB-stick en een opvouwbare USB *smartcard reader*.¹⁷ Door gebruik te maken van de eigen computers ontstaat mogelijk ook een oplossing voor de tijdens het onderzoek veelgehoorde klachten over langzame defensiecomputers.

In 2008 stelde Blaas dat wiki's een praktische oplossing bieden voor het kennisuitwisselingsprobleem.¹⁸ Een wiki is een internettoepassing waarmee gezamenlijk webdocumenten kunnen worden bewerkt en is vergelijkbaar met www.wikipedia.org. Blaas gaf aan dat het daarbij van belang is dat er een cultuuromslag plaatsvindt van *need-to-know* naar *duty-to-share*. Met andere woorden: open waar mogelijk, gesloten waar nodig.

De sectie LL heeft in datzelfde jaar de wiki Kennisweb Lessons Learned in het leven geroepen. Alle medewerkers met toegang tot intranet kunnen daarop hun observaties melden en eventueel op een overlegpagina observaties van anderen van commentaar voorzien. De introductie van het Kennisweb bleek helaas geen verhoogde participatie aan het LL-proces tot gevolg te hebben.

- Lage drempel

Kennis kan ook op fora – digitale discussieruimtes – worden uitgewisseld. Idealiter zijn fora laagdrempelige ruimtes waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en daadwerkelijk



FOTO AVDD, H.KEUR

CLAS infodagen, 2007. Het leeuwendeel van de respondenten (85 procent) geeft aan kennis 'altijd, vaak of meestal' face-to-face uit te wisselen

met elkaar in gesprek kunnen raken.¹⁹ In plaats van een eigen forum of wiki op te starten is het aan te raden omzichtig een bestaand forum over te nemen. Creativiteit laat zich namelijk niet altijd sturen en inmenging van autoriteiten kan averechts werken. Er is een bepaald niveau aan aanwezige informatie en een minimaal aantal gebruikers nodig om een sneeuwbal effect te weeg te brengen.²⁰ Wat dat betreft is het jammer dat de militairen die aan het onderzoek deelnamen, aangeven dat ze vrijwel geen civiele fora gebruiken om militaire kennis uit te wisselen.

In Nederland is geëxperimenteerd met de site www.yourdefence.nl, die een internationaal zeer hoog aangeschreven prijs won.²¹ Desondanks heeft dat initiatief de verwachtingen niet waargemaakt. De hoeveelheid berichten en actieve deelnemers laat namelijk te wensen over. Een sprekend voorbeeld van een succesvolle sneeuwbal tactiek lijkt de overname van www.platoonleader.com en www.companycommand.com. Deze twee fora werden op eigen initiatief opgericht op het internet om ervaringen uit te wisselen die als pelotons- en compagniescommandant zijn opgedaan. Deze mogelijkheid was destijds namelijk niet aanwezig binnen de organisatie-infrastructuur. De fora zijn later vanwege hun doorslaand succes ondergebracht in het Amerikaanse militaire *army.mil* domein. De gesprekken in de discussieruimtes vormden een waardevolle bron van

17 Van der Plaats, T. De *telestick*. *Intercom* 40 (2011) (1), 9.

18 Blaas, D. J. Kennismanagement. Toepasbaarheid van wiki's. *Militaire Spectator* 177 (2008) (6), 337-341.

19 Visse, M., & Van Tussenbroek, B. Kennisuitwisseling bij de militaire geestelijke gezondheidszorg. *Militaire Spectator* 177 (2008) (7/8), 410-414.

20 Oliver, P. E., & Marwell, G. Whatever happened to critical mass theory? A retrospective and assessment. *Sociological Theory* 19 (2001) (3), 292-311.

21 Bubbers, N. G. A., De Jong, J. P. O., & Moerkens, N. J. Yourdefence.nl. Een pijler onder de 'comprehensive approach'. *Militaire Spectator* 178 (2009) (4), 235-244.

praktijkervaringen ten behoeve van het LL-proces. Anonimiteit speelt op dergelijke media overigens een belangrijke rol. Nadat op de zojuist genoemde fora de mogelijkheid om anoniem deel te nemen aan discussies was uitgeschakeld, had dat als voordeel dat bij een gelijkblijvend bezoekersaantal het aantal asociale berichten, zoals schelden en op de man spelen, afnam. Maar het nadeel was dat ook het totale aantal berichten afnam.²² Een compromis is het gebruik van semi-anonieme profielen. Medewerkers creëren dan een alter-ego, dat niet door medegebruikers maar wel door de organisatie tot hen is te herleiden.

• Versnipperd

Het kennisdomein binnen het CLAS is bij diverse actoren belegd. Hierdoor is het versnipperd en verkokerd. Als werknemers toegang willen tot specifieke kennis dienen zij eigenlijk de aangewezen kennisautoriteit te raadplegen. De gedachte hierachter is dat deze als een soort kennismakelaar 'goedgekeurde kennis' verstrekt. Dit proces verloopt onnodig omslachtig en langzaam. Juist door kennis vrij te laten stromen en erover te discussiëren creëer je, naast betrokken werknemers, ook actuele kennis. De kennisautoriteiten 'luisteren' mee met de discussies en reageren waar nodig.

Het is voor individuele militairen veelal onduidelijk wie op welk kennisgebied de autoriteit is. Om te kunnen bepalen wie het antwoord op een bepaalde vraag kan geven, is het van belang om te weten wat de deskundigheid of ervaring van de werknemers op diverse kennisgebieden is. Op dit moment heeft Defensie alleen een adresboek waarin, in jargon, slechts de huidige functie staat vermeld. Op de stelling 'de landmacht weet welke kennis ik heb opgebouwd' antwoordt dan ook slechts 28 procent bevestigend.

• Kennisprofiel

Op basis van vervulde functies en gevolgde opleidingen die in het personeelsadministratiesysteem Peoplesoft staan, zou automatisch een kennisprofiel van medewerkers kunnen worden gecreëerd. Volgens Dijk is het fenomeen deskundigheid ook te bepalen door de documenten op het bedrijfsnetwerk te analyseren.²³

Dijk neemt daarbij aan dat naarmate iemand meer documenten over een onderwerp heeft gepubliceerd zijn deskundigheid daarover groter is. Het is mogelijk dat door de introductie van kennisprofielen blijkt dat sommige werknemers op bepaalde kennisgebieden zelfs deskundiger zijn dan de aangewezen kennisautoriteit. De automatisch gegenereerde profielen maken kennisaccumulatie en ervaringsopbouw inzichtelijk, en kunnen vervolgens mede door de werknemer zelf worden onderhouden. Het zichtbaar kunnen maken van de eigen identiteit blijkt tevens de deelname aan het medium te verhogen.²⁴

• Netwerksites

Overigens geeft slechts 18 procent van de respondenten aan gemakkelijk te kunnen achterhalen wie binnen de landmacht over welke kennis beschikt. Door de profielen doorzoekbaar te maken is het niet meer noodzakelijk om louter op basis van fysieke relaties te bepalen wie deskundig is op een bepaald gebied. Aangezien werknemers van CLAS over het hele land zijn verspreid, kunnen zij zich hierdoor gemakkelijker verenigen in kennisnetwerken, zoals de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap. Zo is het eenvoudiger contact te maken met collega's in dezelfde functie, collega's die de functie in het verleden vervulden of in de toekomst gaan vervullen, waardoor een grote hoeveelheid kennis wordt ontsloten.

De organisatie kan daarbij een voorbeeld nemen aan de mogelijkheden van civiele sociale netwerksites zoals *LinkedIn* en *Facebook*, die al in 2004 zijn opgericht. Naarmate mensen zich meer verbonden met elkaar voelen, zullen ze eerder overgaan tot het delen van kennis. Van de respondenten geeft 70 procent aan een band te voelen met andere leden van het eigen wapen of dienstvak. Slechts 52 procent geeft

22 Kilner, P. G., & Hoadley, C. M. *Anonymity options and professional participation in an online community of practice*. Proceedings of the 2005 Conference on Computer Supported Collaborative Learning (2005), 272-280.

23 Dijk, A. *Improving expert finding and expert profiling in the software engineering domain*. Universiteit van Amsterdam: Amsterdam, 2010.

24 Cabrera, A., & Cabrera, E. F. 'Fostering knowledge sharing through people management practices'. *International Journal of Human Resource Management* 16 (2005) (5), 270-295.

aan een band te voelen met werknemers van andere wapens of dienstvakken. Aangezien de kans om de in de organisatie aanwezige kennis te ontsluiten toeneemt naarmate werknemers zich meer teamlid voelen, is het raadzaam om te investeren in (de perceptie van) verbondenheid.

Desgevraagd gaf 85 procent van de respondenten aan kennis 'vaak, meestal of altijd' face-to-face uit te wisselen met andere medewerkers van de landmacht. De percentages voor telefonie, e-mail, intranet en internet zijn respectievelijk 41, 54, 25 en 15 procent. De werknemers verdienen wat dat betreft een compliment. Ondanks dat er op intranet weinig mogelijkheden zijn om kennis uit te wisselen, maken ze nog in geringe mate gebruik van het voor de organisatie onveilige internet. Des te meer werknemers kennis uitwisselen op intranet, des meer kennis wordt gearchiveerd en voor de organisatie behouden blijft. Het is dan ook spijtig dat er niet meer gebruik van wordt gemaakt. Leeftijd blijkt overigens niet significant samen te hangen met het gebruik van intranet en internet. 25 procent van de ondervraagden geeft aan het niet prettig te vinden om met een computer te werken. Telefonie en face-to-face contact zijn alleen al om die reden nog niet afgeschreven.

Externalisering

Om kennis op te dragen, of daartoe te verzoeken, zal deze als het ware uit het individu of actor moeten worden gehaald. Dit proces heet externalisering en heeft raakvlakken met interrelatie. De kans op externalisering neemt toe naarmate het proces minder tijd kost. Dit kan mondeling plaatsvinden, maar ook via pen en papier, of het toetsenbord. Laagdrempelige software, vergelijkbaar met het in Nederland bijzonder populaire *Twitter*, kan worden ingezet om gemakkelijk observaties te melden.

Om te voorkomen dat medewerkers veelvuldig worden onderbroken, is het raadzaam een elektronische variant van het aloude 'niet storen'-bordje of 'telefoon-van-de haak' te implementeren. Met de op handen zijnde introductie van



FOTO: AVIDD, H. KEERIS

Maar liefst 25 procent van de ondervraagden geeft aan het niet prettig te vinden om met computers te werken

de instant-messenger software *Office Communicator* voorziet Defensie hierin.²⁵

Archivering

Het is voor de organisatie wenselijk om kennis zoveel mogelijk los te koppelen van personen. Dit geldt in het bijzonder als er wordt gereorganiseerd en er een hoog personeelsverloop is. Door geëxternaliseerde kennis te archiveren kunnen meerdere werknemers er gebruik van maken, wat veel energie en tijd bespaart. Op organisatieniveau kan zo'n geheugen van de organisatie resulteren in een aanzienlijke stijging van de productiviteit.

Een zoekfunctie die ervoor zorgt dat de gewenste informatie gemakkelijk kan worden gevonden, is daarbij vanzelfsprekend essentieel. Respondenten gaven echter aan de huidige zoekfunctie op intranet als inefficiënt te ervaren. Ik raad aan een voorbeeld te nemen aan het zoekalgoritme dat internetgigant *Google* gebruikt. Ook *RSS-feeds* maken efficiënter werken mogelijk. Deze technologie is voornamelijk in gebruik bij informatiesystemen waarvan de inhoud veranderlijk is, en stelt de gebruiker in staat om aan te geven van welke informatie hij op de hoogte wil worden gehouden. Deze technologie kan worden gebruikt om LI bekend te stellen aan de werknemers en betekent een verandering van *pull*, waarbij de gebruiker zelf verantwoordelijk is voor het halen van de informatie, naar *push*. De werknemer hoeft daardoor minder tijd

25 Ministerie van Defensie. Bereikbaar en beschikbaar met *Office Communicator*. *Defensiekrant*, 2011 (13).

te besteden aan het zoeken naar mogelijk veranderde informatie. Het is hierbij van groot belang dat de gegevens correct zijn gelabeld.

Implementatie en internalisatie

Tijdens de implementatiefase kan de actor de verworven kennis toepassen. Bij het toepassen van kennis blijkt de reputatie en macht van de actor die de kennis ter beschikking stelt een grote rol te spelen.²⁶ Bij het sterk hiërarchisch ingerichte CLAS wordt macht onder meer uitgedrukt in rang. Het is de vraag in hoeverre het wenselijk is dat de rang bij het implementeren van kennis zo'n grote rol speelt. Een hoge rang hoeft immers niet perse te betekenen dat iemand in een bepaald onderwerp deskundig is. In het digitale domein zijn er meer mogelijkheden. Zo kan men feedback geven op (semi-anonieme) gebruikersprofielen of op geplaatste berichten, waardoor het gemakkelijker is om de deskundigheid van iemand te beoordelen. Ik voorzie daarbij een sleutelrol voor kennisautoriteiten en medewerkers van de sectie kwaliteitsborging. Internalisering is een feit als de kennis eigen is gemaakt en de cyclus van kennisuitwisseling weer bij de generatiefase is aanbeland.

Conclusie en aanbevelingen

De meeste ondervraagden (83 procent) vinden dat hun kennis waardevol is voor de landmacht, terwijl een minderheid (28 procent) van mening is dat de landmacht weet welke kennis ze heeft opgebouwd. Ik raad aan om op basis van het personeelsadministratiesysteem kennisprofielen te genereren die de werknemers mede kunnen onderhouden.

Slechts 28 procent vindt dat de kennis die ze tijdens hun werk opdoen 'meer van de landmacht is dan van henzelf'. Het delen van ervaringen levert een bijdrage aan het beperken van menselijke en financiële verliezen. Het is belangrijk dat de organisatie de werknemers duidelijk maakt wat ze van hen verwacht qua kennisuitwisseling en bijdragen aan het LL-proces. Van de respondenten vindt maar 21 procent de richtlijnen over het delen van kennis duidelijk. Door hierover een passage op te nemen in

de Gedragscode Defensie kan daar verandering in komen, en benadrukt de organisatie dat ze vrije kennisuitwisseling belangrijk vindt. Dat draagt de organisatie overigens ook uit door via telefoon of laptop versleuteld toegang te geven tot het intranet.

FOTO AVDD, R. FRIGGE



Afghanistan, Tarin Kowt, 2006. Nog geen kwart van de respondenten (21 procent) vindt de richtlijnen van de landmacht over het delen van kennis duidelijk. Dit kan ertoe leiden dat belangrijke informatie niet wordt gedeeld, maar ook dat vertrouwelijke of geheime informatie ten onrechte wél wordt gedeeld

Teamgevoel versterken

Mensen wisselen gemakkelijker kennis uit met teamleden. Waar 70 procent een band voelt met leden van het eigen wapen of dienstvak is dat nog maar 52 procent als het gaat om werknemers van een ander wapen of dienstvak. Het teamgevoel bij CLAS behoeft dus aandacht. Dit kan onder meer worden verhoogd door werknemers functies laten te vervullen bij andere wapens en dienstvakken. Werknemers geven aan dat ze hun kennis het meest door middel van face-to-face contact of per e-mail uitwisselen. Van het relatief onveilige internet wordt nog weinig gebruik gemaakt. Maar ook op het intranet, dat wel veilig is, blijft actieve deelname tot op heden achterwege.

Een ruime meerderheid (85 procent) van de ondervraagden geeft aan graag meer kennis te vergaren over militaire onderwerpen. Deze kans mag de organisatie niet laten liggen. Nóg langer wachten met het introduceren van

26 Sundaravej, T., Cheng, J., & Mirchandani, D. *Trust and knowledge use in online collaborative tools*. Annual Midwest Business Administration Association International Conference, Chicago, 2008.

mogelijkheden zoals fora en sociale netwerksites op intranet, is vragen om problemen. De organisatie kan daarbij een voorbeeld nemen aan succesvolle civiele initiatieven. In tegenstelling tot wat de organisatie uitdraagt is iets minder dan de helft van de ondervraagden (45 procent) van mening dat een kritische houding bij de landmacht wordt gewaardeerd. Ik raad mede daarom met klem aan semi-anonieme deelname aan moderne media toe te staan en, vooral in het begin, niet te veel te reguleren. De organisatie dient zich ervan bewust te zijn dat regels en toezicht potentiële gebruikers kunnen afschrikken. De kans dat dergelijke media een rijke bron van praktijkervaringen worden, neemt toe. Door onder andere medegebruikers, de sectie kwaliteitsborging en haar kenniscentra de mogelijkheid te geven 'deskundigheidspunten' toe te kennen aan berichten of aan personen kan worden voorkómen dat verouderde informatie wordt gebruikt.

Kennisnetwerken

Gelijktijdig met de introductie van sociale media dienen kennisprofielen van de werknemers te worden gecreëerd. Onder meer op basis van gegevens in het personeelsadministratiesysteem kan dan de mate van deskundigheid op bepaalde kennisgebieden inzichtelijk worden gemaakt. Uit het onderzoek blijkt dat maar 18 procent van mening is dat ze gemakkelijk kan achterhalen wie over welke kennis beschikt. In combinatie met fora en sociale netwerksites zorgen de kennisprofielen ervoor dat werknemers gemakkelijker kennisnetwerken kunnen vormen.

Het is aannemelijk dat sociale media ook zorgen voor een toename van de verbondenheid tussen werknemers. Op manier dragen sociale media bij aan vrije kennisuitwisseling. Het is cruciaal dat werknemers er met een eigen computer toegang toe kunnen krijgen. Ze kunnen hun kennis dan uitwisselen wanneer dat hen uitkomt. Die digitaal uitgewisselde kennis blijft voor de organisatie behouden en kan worden geanalyseerd. Zoekmachines zoals die van Google zijn noodzakelijk om die grote hoeveelheid informatie te ontsluiten.

Het grootste deel van de respondenten (93 procent) vindt het prettig om met hun kennis anderen te helpen. Dat is een zeer solide basis. Daarentegen is maar 16 procent van de respondenten van mening is dat andere werknemers van de landmacht op de juiste wijze met vertrouwelijke/ geheime informatie omgaan. Het lijkt verstandig dat hiermee rekening wordt gehouden door bijvoorbeeld toegang tot bepaalde discussieruimtes of kennisnetwerken af te laten hangen van doorlopen *screening* en werknemers verplicht een on-line kennis-training te laten volgen.

Verder is het opvallend dat 25 procent van de ondervraagden het werken met een computer niet prettig vindt. Hoewel training daarbij kan helpen, maakt dit percentage wel duidelijk dat de organisatie niet alleen maar op moderne media kan vertrouwen. De 'moderne media' zijn naast de diverse magazines, kennisnetwerken, bijeenkomsten et cetera, extra manieren om kennis zo vrij mogelijk door de organisatie te laten stromen en alle werknemers te bereiken.

Tot slot

Kennis is macht. Het is van groot operationeel belang dat die macht van de individuele werknemer verschuift in de richting van de organisatie. Dat kan paradoxaal genoeg juist door hen de vrijheid te geven, door hen semi-anoniem en op elk gewenst moment op het beveiligde intranet kennis uit te laten wisselen.

Het waar mogelijk vrij laten stromen van kennis zal voor veel militairen, die immers gewend zijn aan een cultuur van geheimhouding, onnatuurlijk aanvoelen. De cultuurverandering naar een zogeheten *duty-to-share* mentaliteit zal vermoedelijk nog jaren duren. Nóg langer wachten met het introduceren van middelen die vrije kennisuitwisseling op het intranet mogelijk maken, kan de bedrijfsvoering ondermijnen. Ik hoop dan ook dat mijn observaties spoedig tot *lessons learned* zullen leiden.

Gelukkig zijn er meerdere manieren om kennis uit te wisselen. De rol van de *Militaire Spectator* is nog lang niet uitgespeeld! ■