

Kennisuitwisseling bij de Militaire Geestelijke Gezondheidszorg

De Militaire Geestelijke Gezondheidszorg (MGGZ) is opgericht op 1 januari 2007 en heeft als doel optimale geestelijke gezondheidszorg aan militairen te bieden. Ze doet dat op uiteenlopende manieren: door preventieve zorg te bieden, psychosociale problematiek te behandelen en te adviseren bij psychische stoornissen. De MGGZ heeft een eigen benadering van kennisuitwisseling. De nadruk ligt op het verbinden van mensen door platforms te creëren waar uitwisseling van verhalen plaats kan vinden. Wat zijn de uitdagingen en wat is de hoop als het gaat om deze benadering?

Drs. M. Visse en Ikol drs. B. van Tussenbroek*

Kennis in het hoofd van mensen komt tot leven op het moment dat mensen met elkaar in gesprek raken, elkaar vragen stellen en verhalen vertellen. Kennismanagement zou derhalve niet over systemen moeten gaan maar juist over het creëren van laagdrempelige ruimtes waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en daadwerkelijk in gesprek kunnen raken¹

De Militaire Geestelijke Gezondheidszorg (MGGZ) is opgericht op 1 januari 2007. De MGGZ heeft als doel optimale geestelijke gezondheidszorg voor militairen te leveren. Dat gebeurt door middel van preventieve zorg, vroegtijdige signalering en het behandelen of draaglijk maken van de gevolgen van (ernstige) psychosociale problematiek en psychische stoornissen. De MGGZ verstrekt daarnaast beleidsadviezen over bijvoorbeeld de preventie en zorg in relatie tot uitzendingen, en ontwikkelt richtlijnen, protocollen en zorgprogramma's. De MGGZ bestaat uit vier regiocentra waar de zorgverlening plaatsvindt. Deze zorgverlening bestaat uit veteranenzorg, uitzendingen, en

reguliere zorg. Verder is er de staf met ondersteunende diensten en een onderzoekscentrum, dat fundamenteel en toegepast onderzoek uitvoert, vooral over stoornissen die aan een uitzending zijn gerelateerd. Daarnaast is er tegelijk met de oprichting van de MGGZ een Kenniscentrum in het leven geroepen. Uiteindelijk doel is dat militairen tijdens de dienstbetrekking optimaal kunnen functioneren als mens én militair, en dat ze na de dienstbetrekking hun weg vinden in de maatschappij.

Het Kenniscentrum MGGZ draagt daaraan bij door ervaringen met zorgverlening, opleiding en (wetenschappelijke) kennis te bundelen, inzichtelijk te maken en de uitwisseling ervan te stimuleren. Dit artikel gaat over de wijze waarop kennismanagement door het Kenniscentrum in de MGGZ wordt geïmplementeerd. Verder komt de militaire meerwaarde van kennismanagement aan de orde en de rol van het Kenniscentrum daarin.

* Visse is senior adviseur bij het Kenniscentrum MGGZ; Van Tussenbroek is hoofd van het Kenniscentrum MGGZ. Daarnaast is hij actief als klinisch psycholoog-psychotherapeut.

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

¹ Jansen, R., Kloos, M. (2007). 'Negen gouden regels voor kennismanagement 2.0'. In: *Integraal Kennismanagement*, nummer 4, p. 18.

Misvattingen over kennismanagement

In de praktijk zien we vaak dat initiatieven van kennismanagement waarbij men begint met het inventariseren van expliciete kennis, vroegtijdig sneuvelen. Ze leveren zeker niet de meerwaarde die men had verwacht. De oorzaak hiervan is dat de inventarisatie nooit uitputtend is, niet gestuurd wordt vanuit de vraag en zich richt op de expliciete kennis in de vorm van documenten die medewerkers toch al tot hun beschikking hebben.

Eén van de meest voorkomende misvattingen is dat kennismanagement gaat om het inventariseren en toegankelijk maken van kennis in de vorm van documenten met gegevens en informatie. Dat het gaat om het ontwikkelen van systemen die het makkelijker maken om die documenten te ontsluiten. Maar niemand wil worden geopereerd door een derdejaars medische student die alle kennis paraat heeft, die de theorie kent en de juiste boeken weet te vinden. Kennis gaat dus om iets anders. Kennis gaat om ervaring. Mensen leren niet van alleen het lezen van informatie, het doorspitten van literatuur.

Mensen doen kennis op doordat ze fouten maken, vallen en opstaan.

Mensen zijn, zoals Schank (2000) het verwoordt, *case based reasoners*: ze koppelen nieuwe ervaringskennis aan al bestaande ervaringen uit het verleden (een oude 'case', een oud verhaal). Bij het zoeken naar oplossingen voor bestaande vraagstukken herinneren ze zich de manier waarop ze eerder in hun leven een vraagstuk oplosten. Vaak is dat stilzwijgende kennis geworden; mensen zijn zich er niet bewust van, dat ze weten wat ze weten. Het is de taak van een Kenniscentrum om deze impliciete kennis boven tafel te helpen krijgen, zodat ze uitgewisseld wordt. Vaak gebeurt dat in de vorm van verhalen.

Verhalen verbinden

Kennismanagement is het leggen van verbanden tussen mensen en hun im- en expliciete (ervarings-)kennis. Kennis wordt pas toepasbaar

op het moment dat feitelijke gegevens voor iemand betekenis krijgen. Bij kennismanagement gaat het om het faciliteren van die betekenisgeving.² De betekenis ontstaat op het moment dat nieuwe informatie of ervaringen worden gekoppeld aan bestaande. Op dat moment is de kennis doorleefd, gekoppeld aan een specifieke situatie.

FOTO SGTI HENRI



'Kennismanagement is het leggen van verbanden tussen mensen en hun (ervarings-)kennis'

Zoals hiervoor gezegd, gebeurt dat via cases. Mensen wisselen cases uit door elkaar verhalen te vertellen. Verhalen die zijn doorspekt met ervaringen, feitelijke gegevens en allerlei andere elementen. Het Kenniscentrum MGGZ beschouwt het als zijn primaire taak om platforms te creëren waar de uitwisseling van verhalen plaatsvindt.

Het spreekt voor zich dat daar bepaalde condities voor nodig zijn, zoals een sfeer van vertrouwen en openheid. Alleen dan zijn mensen bereid om hun ervaringen te delen. Een eerste stap die het Kenniscentrum MGGZ heeft gezet, heeft daarmee te maken. Sinds oktober vorig jaar zijn er zogeheten refereerbijeenkomsten, bedoeld voor MGGZ-medewerkers, waar een externe spreker vertelt over een expertisegebied. Daarna vindt uitwisseling plaats; of tijdens de gezamenlijke discussie en in ieder geval tijdens de afsluitende borrel. Een bijeenkomst ging

2 Jansen, R., Kloos, M. (2007). 'Negen gouden regels voor kennismanagement 2.0.' In: *Integraal Kennismanagement*, nummer 4, p. 18.

bijvoorbeeld over schematherapie; een relatief nieuwe vorm van psychotherapie voor mensen met persoonlijkheidsstoornissen en angst- of stemmingsstoornissen. De evaluatie van de bijeenkomst was positief-kritisch.

Transmediale aanpak

Het Kenniscentrum vindt betrokkenheid van klanten belangrijk. De oprichting van een Kenniscentrum wordt dan ook als een iteratief proces beschouwd; het wordt stap voor stap ontwikkeld en bijgestuurd, voor én door de praktijk.

Om medewerkers en anderen erbij te betrekken worden transmediale ruimtes geschapen (letterlijk en figuurlijk) waarbij het gaat om het delen van verschillende soorten kennis met behulp van diverse kanalen.³ Denk bij 'kanalen' bijvoorbeeld aan de *Military Mind*, een uitgave van de MGGZ onder redactie van het Kenniscentrum. In de *Military Mind*, die onregelmatig verschijnt, worden artikelen opgenomen die gaan over vakinhoudelijke onderwerpen.

Maar ook andere kanalen worden benut, zoals intranet en internet, een Wikipedia-omgeving, een wekelijkse attenderingsmail over relevante artikelen, symposia en onderzoeken, proefschriften en andere kennisbronnen en referentiegroepen met militairen uit het veld. Verder is er een pilot, die samen met het Coördinatiecentrum Expertise Militaire Gezondheidszorg (CEMG) wordt ontwikkeld, om een database van *lessons learned* te maken vanuit het concept van 'narrativiteit'. Er wordt nagedacht over het formeren van vakteams en taakgroepen. Timing is daarbij een aandachtspunt, evenals de steun van het management.

'Military Mind'

In de *Military Mind*, die meestal tegelijk met een refereerbijeenkomst verschijnt, kunnen MGGZ-medewerkers kennis uitwisselen in de vorm van (al dan niet zelfgeschreven) artikelen.

Kenmerk van de artikelen is dat ze vanuit eigen ervaring zijn geschreven, op een betrokken manier. *Military Mind* beoogt dus geen wetenschappelijke uitgave te zijn. Subjectieve beleving en betrokkenheid zijn bij deze vorm van kennisuitwisseling immers belangrijker dan objectieerbare kennis. De redactie bestaat uit afgevaardigden van de vier regiocentra en de staf van de MGGZ.

WIKI en kenniskaarten

Het Kenniscentrum bereidt op dit moment de introductie van een WIKI binnen de MGGZ voor. WIKI wordt benut om kennis uit te wisselen in de vorm van digitale, persoonlijke kenniskaarten. Een kenniskaart is te beschouwen als een combinatie tussen een visitekaartje en een logboek. Iedere medewerker krijgt de beschikking over een kenniskaart met daarop informatie over welke kennis, informatie, ervaring en vaardigheden iemand heeft.

De digitale kenniskaart wordt aanbod- en vraaggericht opgezet (welke ervaring bied je aan, aan welke kennis heb je behoefte, et cetera). Een kenniskaart kan worden gemaakt voor personen, groepen, afdelingen en regioteams. Belangrijke voorwaarde is wederom een sfeer van vertrouwen en openheid, anders worden de kaarten niet gebruikt.

Referentiegroepen

Belangrijk is het om goed contact te hebben met degenen waar het allemaal uiteindelijk om draait: de militairen en hun thuisfront. Het Kenniscentrum denkt na over de mogelijkheid om referentiegroepen te formeren. Momenteel zijn door de verschillende regioteams initiatieven ontplooid om de dienstverlening aan de eenheden te optimaliseren, zoals de aanstelling van een accountmanager in de regio Noord-Oost van de MGGZ.

De bedoeling van referentieteams is informatie van de gebruiker te ontvangen over de gewenste diensten van de MGGZ. Ook is het Kenniscentrum benieuwd naar gedachten over oplossingen voor specifieke problemen. Verder kunnen de referentiegroepen in de toekomst worden benut om geleverde diensten te evalueren.

³ De kanalen zijn ontwikkeld met als uitgangspunt de verschillende transformaties van kennis zoals beschreven in *The Knowledge Creating Company* van Nonaka, I. en Takeuchi, H. (1995): socialisatie, externalisatie, internalisatie en combinatie, p. 62.



FOTO AVDD, R. MOL

'Het is belangrijk om goed contact te hebben met degenen waar het allemaal om draait: de militairen en hun thuisfront'

Vakteams en taakgroepen

Ook worden er initiatieven ontplooid om professionele competenties te vergroten. De MGGZ zoekt enthousiaste mensen die vorm kunnen geven aan het samenwerken van groepen vakgenoten. Deze groepen zoeken naar manieren om nog beter te kunnen werken, opleidingen *up to date* te houden en competenties verder te ontwikkelen. Het Kenniscentrum is van plan deze groepen in zogeheten vakteams te organiseren. Intranet en Wikipedia zijn dan het belangrijkste medium waarmee informatie, ideeën en voorstellen uitgewisseld kunnen worden.

Taakgroepen zijn groepen gemotiveerde medewerkers die nadenken over en vorm geven aan het onderzoeken van specifieke aandachtsgebieden van de MGGZ. Een taakgroep is gecentreerd rond zaken als stemmingsstoornissen of posttraumatische stressstoornissen. De hiervoor genoemde WIKI-omgeving gaat daar een belangrijke rol in spelen.

'Lessons learned' en 'expectation failures'

Daarnaast bestaan er plannen om samen met het CEMG te werken aan de bouw van een virtuele omgeving waarin *lessons learned* op innovatieve wijze toegankelijk worden gemaakt.

Daarbij wordt gebruik gemaakt van een digitale verhalenomgeving, waarbij verhalen op een gestructureerde manier aan gebruikers worden voorgelegd.

Hiervoor werd al beargumentteerd dat het bij kennismanagement volgens ons eerder gaat om de uitwisseling van verhalen, van 'levende' ervaringskennis, omdat deze daadwerkelijk tot leren aanzet. Dat kan ook in de context van de overdracht van geleerde lessen. De uitwisselen verhalen moeten dan wel aan bepaalde vereisten voldoen.

Denk onder meer aan eisen voor de structuur, de mate van gedetailleerdheid en visualiseerbaarheid.

Verder dienen de verhalen *expectation failures* te bevatten. Op het moment dat iemand verwachting geen realiteit wordt, is er volgens Schank sprake van een *expectation failure*.⁴ Dat is het moment waarop nieuwe kennis wordt opgedaan. Op het moment dat een oude verwachting, een oude theorie of manier van handelen niet langer blijkt te kloppen, vindt bijstelling plaats. Door dit proces via een verzameling van verhalen in kaart te brengen en op een speciale manier aan mensen aan te bieden (digitaal of *real life*), krijgen geleerde lessen voor nog te trainen militairen betekenis.

Een voorbeeld is dat veel militairen de lessen over stress voor een uitzending wel interessant vinden, maar van mening zijn dat deze lessen te weinig aandacht besteden aan wat preventief kan worden gedaan om het hoofd te bieden aan de mentale gevolgen van ernstige gebeurtenissen. De MGGZ kan lessen en trainingen ontwikkelen als antwoord op deze gevoelde behoefte.

4 Roger Schank is emeritus hoogleraar cognitieve intelligentie aan Cornell University, eigenaar van Socratis Arts en gebruikte deze concepten bij de ontwikkeling van expert-systemen. Hij richtte het instituut voor Learning Sciences in Chicago op, dat werd gefinancierd door onder meer IBM en het Amerikaanse leger.



FOTO AVDD, A. RORIPANDEY

De MGGZ kan lessen en trainingen ontwikkelen over stresspreventie

Samenwerken

Kennismanagement doe je niet alleen, integendeel. Daarom zoekt het Kenniscentrum MGGZ actief de samenwerking op, zowel binnen de MGGZ als daarbuiten. Zo worden de referer-bijeenkomsten georganiseerd in nauwe samenwerking met het Onderzoekscentrum MGGZ en is er binnen de Bedrijfsgroep Gezondheidszorg regelmatig contact met organisaties als het CEMG. Daarnaast ontstaat er gestaag een samenwerking op met andere (militaire en civiele) kenniscentra op het gebied van de geestelijke gezondheidszorg, zowel binnen als buiten Nederland.

De toekomst

Uitdagingen zijn er voldoende. Het is belangrijk om management en medewerkers bewust te maken van de voordelen van het delen van kennis. Leren denken vanuit het delen van kennis, snel en adequaat antwoord geven op het werkveld en het onderhouden en uitbreiden van de deskundigheid van individuele medewerkers,

de regioteams en de MGGZ als geheel, vereist organisatorische aanpassingen.

Kennismanagement moet dus zelf betekenis krijgen. Dat gebeurt door op korte termijn successen te creëren, op basis waarvan we weer kunnen voortbouwen. Grote factor is tijd. Zeker in het begin vraagt kennismanagement om investeringen en vertrouwen. Onze ervaring is dat draagvlak vooral wordt ontwikkeld door goed naar mensen te luisteren, met aandacht op hun vragen in te gaan, en dat vooral ook tijdig te doen.

Op digitaal vlak zijn er in de toekomst legio mogelijkheden die het faciliteren van bijvoor-

beeld specifieke groepen kenniswerkers vergemakkelijken. De implementatie van dergelijke systemen binnen het ministerie is niet eenvoudig, maar wel wenselijk. We leren daarbij van ontwikkelingen in het bedrijfsleven, waar kennismanagement zich soms in een verder stadium bevindt, bijvoorbeeld wanneer het technische mogelijkheden betreft. Denk aan *social bookmarking*⁵, 'groep-blogs' en het scheppen van virtuele *communities of practice*.

Maar dat is nog toekomstmuziek. Eerst stap voor stap op weg naar het creëren van militaire meerwaarde op korte termijn: vóór en door de praktijk. ■

Literatuur

- Jansen, R., Kloos, M. 'Negen gouden regels voor kennismanagement 2.0.' In: *Integraal Kennismanagement*, nummer 4, 2007.
- Nonaka, I. en Takeuchi, H. *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, 1995.

⁵ Hierbij worden door verschillende mensen sites en artikelen geannoteerd.

Zie: Jansen, R., Kloos, M. (2007). 'Negen gouden regels voor kennismanagement 2.0' In: *Integraal Kennismanagement*, nummer 4, p. 18.