

Teun Meurs, Teun-Pieter de Snoo en Martijn Aslander in gesprek over kennisdelen als politie in de informatiesamenleving.

“Kennismanagement gaat niet om de middelen maar om de bedoeling”

We leven in een informatiesamenleving waarin kennis overal beschikbaar is. Natuurlijk is het slim om als politie in de informatiesamenleving je kennis goed te ordenen en vast te leggen, zodat je die altijd snel kunt vinden en waar nodig kunt delen. Maar dat is maar een deel van het ‘kennisverhaal’ van de politie. Wat is kennismanagement en hoe doe je dat? Hierover gingen drie onderzoekende collega’s Teun-Pieter de Snoo, Teun Meurs en Martijn Aslander twee uur met elkaar in gesprek. Verslag van een verkennende en inspirerende dialoog. ‘We hebben geen visie op de omgang met informatie. Een concreet handelingsperspectief ontbreekt. Nou, dan komt er van kennisdeling weinig terecht.’

Ze zijn alle drie binnen hun vakgebied actief met kennisontwikkeling en de rol van kenniswerk binnen de politie. Techfilosoof Martijn Aslander schreef een boek over kenniswerk (‘Ons werk is stuk!’), Teun Meurs schreef een proefschrift over kenniswerkers (‘Tussen de linies’) en Teun-Pieter de Snoo werkt voor Kenniscentrum Mens & Politieorganisatie. En zijn het over één ding roerend eens: kennismanagement is een urgent en onderbelicht vraagstuk in de politie. De vraag is dan:

Wat verstaan we eigenlijk onder kennismanagement, en hoe kan je dat binnen een grote organisatie als de politie vormgeven en verbeteren?

Wat is het belang van kennis en kennismanagement voor politiemensen in de informatiesamenleving?

Meurs: ‘Ik zie binnen de politie uiteenlopende perspectieven op kennismanagement. Het begint al met de vraag: wat verstaan we eigenlijk onder kennis? Kennis staat niet los van politiewerk, informatie en kennis zijn daar wezenlijke onderdelen van en het belang neemt steeds meer toe.’

De Snoo: ‘Het punt is: hoe profiteren we van de gigantische hoeveelheid praktische en theoretische kennis die binnen onze organisatie aanwezig is? Het zijn echt niet alleen onze kenniswerkers die continu achter een scherm zitten;

Ook voor onze collega's op straat geldt dat omgaan met informatie een onderdeel is van hun vak.'

Meurs: 'Eens. Neem een uitvoerend rechercheur: die zit een aanzienlijk deel van zijn werktijd achter een scherm. Dit "kenniswerk" is gewoon uitvoerend politiewerk.'

Aslander: 'De meeste politiemensen kijken dus meerdere uren per dag naar een scherm. Geregeld zoeken ze naar kennis, waarvan ze weten dat die er is maar die ze niet kunnen vinden. Dat kost enorm veel tijd en geld. Binnen de politie gaat er jaarlijks zo'n zes miljard euro om; mijn inschatting is dat daarvan ieder jaar een paar honderd miljoen weglekt omdat veel politiemensen niet van elkaar weten wat ze doen en niet de weg vinden in verouderde informatiesystemen. Dat doet me denken aan eekhoorns die hun eikeltjes niet kunnen vinden. Dan is vaak de klassieke reflex: zet dan alle informatie in één overkoepelend informatiesysteem. Maar dat is geen goede oplossing.'

Meurs: 'Inderdaad, ik vraag me af of dat zou werken. Het gaat voorbij aan hoe kennis in de uitvoeringspraktijk werkt.'

De Snoo: 'De reflex lijkt nu: je moet alles opschrijven en vastleggen wat je doet want anders ben je niet serieus met je vak bezig. Maar dat is iets anders dan het slim organiseren van kennis.'

Maar waar moet je dan beginnen?

Aslander: 'Ik zou zeggen, met persoonlijk kennismanagement. Dat betekent dat je de vaardigheden leert en tools leert te gebruiken om snel de juiste informatie te vinden, te ordenen, te filteren, te delen of op te slaan. Dat gebeurt binnen veel organisaties niet, omdat mensen geen visie hebben op de omgang met informatie. Gevolg is dat ze informatie niet slim organiseren maar alleen maar heel document-centric presenteren. Nou, dan komt er van kennisdeling weinig meer terecht.'

Meurs: 'Maar in principe kunnen we opgeslagen kennis toch wel weer terugvinden?'

Aslander: 'Ja, maar de vraag is hoeveel tijd je dat kost. Microsoft toonde aan dat een gemiddelde kenniswerker per jaar alleen al 240 uur, oftewel zes werkweken, kwijt is aan informatie terugzoeken... dat komt omdat we nooit hebben geleerd hoe we goed en efficiënt met informatie kunnen omgaan. Het klinkt suf, maar onze informatie-geletterdheid is niet op orde.'

Meurs: 'Ik geef toe dat ikzelf ook steken laat vallen op gebied van kennismanagement. Neem het gebruik van Outlook. Ik kwam er laatst achter dat

ik maar heel weinig functies, bijvoorbeeld om ontvangen mailtjes te ordenen, van dit mailprogramma ken. Terwijl ik het iedere dag gebruik! Communiceren via de mail behoort toch wel tot de core business van mijn werk.'

Aslander: 'Je bent niet de enige. Ik heb onderzoek gedaan onder ambtenaren. Wat bleek? Van hen gebruikt 98% Outlook; maar slechts 4% van deze groep heeft zich bekwaamd in de mogelijkheden ervan... de rest mist van alles. Politiewerk bestaat grotendeels uit administratieve taken, die al decennia op dezelfde manier georganiseerd zijn. Typemachines zijn vervangen door computers en smartphones, maar de aanvullende competenties van een computer worden niet benut.'

Hoe kijken mensen in hun praktijk aan tegen kennismanagement?

Meurs: 'Voor mijn proefschrift onderzocht ik hbo- en wo-opgeleide politieagenten. Ze worden praktisch én kennisintensief opgeleid, met nadruk op kritisch zijn, analyseren en samenwerken. Punt is dat deze kenniswerkers geen idee hebben hoe zij deze aangereikte kennis en vaardigheden vervolgens kunnen invoegen in de praktijk. Zij worden daar ook niet bij geholpen, we denken dat dit voor zich spreekt. Terwijl het nogal van belang is om bijvoorbeeld "kritisch zijn" goed te timen. Dat uitvinden is iets wat ik in mijn onderzoek "agency work" noem, oftewel het gaandeweg ontwikkelen van handelingsrepertoire. dat past bij hun rol en positie. Dat is volgens mij een voorbeeld van persoonlijk kennismanagement.'

Aslander: 'En daarbij moeten ze dus niet afwachten tot iemand bovenin de organisatie centraal iets regelt rond het managen van kennis. Dat maakt je afhankelijk. Professionals moeten zelf op zoek gaan naar manieren om hun persoonlijke kennismanagement te verbeteren. Als kenniswerker beschik je over informatiekapitaal; als je dat goed inzet, en collega's laat delen in jouw kennis, verwerf je wat ik noem sociaal kapitaal. Probleem is dat veel professionals hun online informatiekapitaal hebben ondergebracht in een kantooromgeving die nog grotendeels gebaseerd is op die uit de jaren zeventig. Denk aan de mappen, submappen en documenten van Office.'

De Snoo: 'Persoonlijk kennismanagement heeft in mijn ogen ook te maken met identiteit, met hoe je naar jezelf kijkt. Als je jezelf niet alleen ziet als agent op straat, met fluitje of wapenstok, maar als iemand die continu kennis kan verwerven, ga je jezelf hopelijk serieuzer nemen in het omgaan met die kennis. Zolang je kennismanagement ziet als hobby, komt het nooit van de grond. In die zin is kennismanagement niet iets voor erbij, maar iets fundamenteels. Het doet ook wat met de onderlinge verhoudingen: vroeger was kennis macht, nu hebben we allemaal toegang tot die kennis. Kennis en ideeën kunnen vrijuit stromen.'

Toetredingsbarrières voor nieuwkomers zijn verdwenen; samenwerking met onverwachte partners ligt nu voor de hand. Kennis delen levert tegenwoordig meer op dan kennis afschermen.'

Meurs: 'Ja, maar omdat we zo gewend zijn aan het afschermen van kennis, kunnen we niet zomaar de sluisen openzetten. Dan kom je aan de beroepsidentiteit van de politie. Een andere houding ten aanzien van kennis heeft dus inderdaad consequenties voor identiteit.'

Stel: iedere politieprofessional kan zijn eigen persoonlijke kennismanagement optuigen. In hoeverre moet die kennis dan gevalideerd zijn?

De Snoo: 'Dat is binnen de politie een hot topic. Het helpt mij om onderscheid te maken tussen kennismanagement op persoonlijk, team en organisatieniveau. Op teamniveau zie ik mooie initiatieven ontstaan om kennis binnen een team te borgen en verrijken, bijvoorbeeld middels WeQan. Op organisatieniveau laat de politie veel kennis weglopen. Dat kost veel geld, want nu moet ieder team het wiel opnieuw uitvinden. Terugkerend bezwaar tegen kennisdeling is dat de kennis eerst gevalideerd moet worden. Probleem: dat werkt soms contraproductief.'

Aslander: 'Helaas ontbreekt er binnen de politie een structuur waarbij iemand kan zeggen: deze informatie is gevalideerd of ongevalideerd. Er is op zich niks mis met ongevalideerde informatie, zolang het maar niet mission-critical is.'

Meurs: 'We kunnen ons allerlei kritische beroepssituaties voorstellen waarbij het van groot belang is of de kennis die je gebruikt om te handelen, wel of niet gevalideerd is. We kunnen dus niet zonder elementen van topdown gevalideerde kennis. Maar bij veel kenniswerk binnen de politie is validatie van informatie totaal niet aan de orde, dat kan je intern dan gewoon delen.'

Welk alternatief zien jullie?

Aslander: 'We zouden meer aandacht kunnen schenken aan het feit dat we nooit geleerd hebben wat kenniswerk is; dat het verwerken van informatie een cruciaal onderdeel is van het dagelijkse politiewerk; dat er veel tijd, aandacht en capaciteit verloren gaat als je kenniswerk niet in de vingers hebt; en dat politiemensen zich daar beter in zouden moeten trainen. Iedereen kan hierover nadenken en ermee experimenteren. Persoonlijk kennismanagement raakt aan enorm veel punten van het politievak. Je moet daarmee niet wachten tot iemand topdown met een of ander ultiem informatiesysteem komt. In die zin moeten politiemensen empowered worden om aan de slag te gaan met hun PKM.'

Meurs: *'Veel kenniswerkers nemen de noodzaak van persoonlijk kennismanagement niet serieus. Ze vergaderen vele malen per dag, zonder tijd tussen afspraken. Ze maken aantekeningen, krijgen notulen, maar zien dat niet als onderdeel van hun persoonlijk kennismanagement. Ik orden de belangrijkste inzichten zelf ook nooit voor mijn eigen begrip. Waardoor veel kennis ongemerkt verdwijnt.'*

Aslander: *'Als je niks vastlegt over het verleden, heb je geen hulpmiddelen in het heden en kan je niet plannen voor de toekomst.'*

De Snoo: *'Wie zou daarin het voortouw moeten nemen? Of het nou gaat om je fitheid of je persoonlijke kennismanagement, de motivatie om daarvoor de verantwoordelijkheid te nemen moet toch echt uit jezelf komen.'*

Professionele ontwikkeling is dus vooral een zaak voor iedere medewerker zélf?

Aslander: *'Natuurlijk. In het besef dat levenslang leren noodzakelijk is, ook waar het gaat om persoonlijk kennismanagement. Want anders ben je over pakweg vijf jaar niet meer relevant als politiemedewerker.'*

Meurs: *'Kennismanagement is volgens mij niet iets van de organisatie. We hebben een ander, meer individueel perspectief nodig. Laat medewerkers bijvoorbeeld geregeld reflecteren op hun werk, leer ze om beter te kijken naar zichzelf. Dat draagt bij aan hun identiteit, aan hun handelingsrepertoire. Woeker daarbij met de talenten van mensen. En maak meer gebruik van hun expertise buiten hun functie.'*

Aslander: *'Dat laatste gebeurt te weinig. Stel, een communicatiemanager kan toevallig heel goed programmeren, dan komen we daar niet zomaar achter. Omdat we binnen de politie primair kijken naar functies in plaats van naar vaardigheden.'*

Meurs: *'We moeten er wel voor waken om persoonlijk kennismanagement niet meteen te vertalen naar handige ict-tools. Politie mensen moeten dit vanuit een breder perspectief bekijken. Het gaat niet om de middelen maar om de bedoeling.'*

De Snoo: *'Bewuste omgang met kennis hoort onderdeel te zijn van onze professie en is cruciaal voor de relevantie en inzetbaarheid van de politie. Het geeft ruimte om met plezier en voldoening aan het werk te gaan, zonder overspoeld of overbodig te worden in de informatiesamenleving.'*

Over de deelnemers



Sociaalpsycholoog en filosoof **Teun Meurs** werkt sinds 2008 bij de politie. Op dit moment werkt hij als onderzoeker, docent en onderwijsontwikkelaar voor de Politieacademie. Hij promoveerde vorig jaar aan de Universiteit Utrecht op het proefschrift *Tussen de linies: Werken aan kennisintensieve en verbindende (politie)professionaliteit*.



Neurobioloog **Teun-Pieter de Snoo** werkt sinds 2015 als onderzoeker bij Kenniscentrum Mens & politieorganisatie, waar hij de onderzoekslijn Professionele Weerbaarheid leidt. Deze richt zich niet alleen op de fysieke weerbaarheid van politiemensen, maar ook op hun mentale en morele weerbaarheid.



Technologie-filosoof **Martijn Aslander** is de eerste vrijwillige teamchef van de politie en was mede-initiatiefnemer van de SchaduwAcademie. Martijn publiceerde na *Easycratie* en *Nooit af* recent *Ons werk is stuk*, waarin hij het verband legt tussen mentale en digitale fitheid. Binnenkort lanceren Martijn en Teun-Pieter een podcast waarin ze de reikwijdte van pagina 11 van de *Beroepscode* verkennen.