

Sturen op kennis

Expertdocument

Sturen op kennis

1 Bedoeling en opzet

Zowel de Brandweeracademie (IFV), als Brandweer Nederland hebben de ambitie om (nieuwe) kennis te ontwikkelen en te verspreiden voor brandweermensen. De ervaring van de afgelopen periode bij verschillende betrokkenen is dat het proces van kennisontwikkeling en -implementatie beter kan, maar ook besluitvorming hierover. De centrale vraag die speelt, is hoe we vanuit de totale branche sturen op kennis en vooral hoe we hierin met elkaar een verbeterslag kunnen maken.

Vragen

Vragen die spelen, zijn:

- Proces van kennisontwikkeling: hoe wordt nieuwe kennis ontwikkeld? Komt behoefte voort uit het veld of vanuit strategisch leidinggevendend? Welke kennis willen we landelijk uniformeren – waar moeten we het als collectief (als branche) over eens zijn? Wie bepaalt dat? Hoe zorgen we dat de juiste experts betrokken worden bij kennisontwikkeling? Wie bepaalt wie de 'expertise' heeft? Hoe weten we of deze kennis 'waar' is? Et cetera.
- Proces van kennisimplementatie: als nieuwe kennis is opgedaan en beschreven in procedures, doctrines, handreikingen en dergelijke, hoe zorg je dan voor een goede implementatie, zodat de kennis ook landt in de regio's bij de desbetreffende personen? Wat betekent nieuwe kennis voor les- en leerstof? Wat is de consequentie van nieuwe kennis voor het opleiden en bijscholen van personeel? Wat zijn de financiële consequenties hiervan? Heeft het invloed op de selectie en beoordeling van personeel? Wie houdt de nieuwe kennis actueel? Hoe voorkom je dat elke regio afzonderlijk gaat pionieren met de implementatie van nieuwe kennis? Hoe bewaak je uniformiteit en integraliteit? Et cetera.
- Besluitvormingsproces: hoe word je het met elkaar eens over de prioriteiten? Wie maakt daarover bepaalde keuzes? Wie stelt de 'body of knowlegde' vast? Hoe ziet het besluitvormingsproces er dan uit? Hoe maak je het delen en afstemmen tussen overlegorganen eenvoudiger? Hoe bewaak je hierin samenhang? Et cetera.

De vragen maken duidelijk dat het een 'taai' vraagstuk betreft waar geen 'snelle' of 'maakbare' antwoorden mogelijk zijn. Het is complex, omdat er veel factoren en actoren bij komen kijken, ieder met eigen belangen, opvattingen en zienswijzen over ontwikkeling, verspreiding en besluitvorming rond kennis. Ondanks spraakverwarring en discussie is er een gemeenschappelijke overeenkomst tussen de veiligheidsregio's, Brandweeracademie en Brandweer Nederland: iedereen is het eens over het belang en de waarde van actuele kennis. Kennis is noodzakelijk voor professionele uitvoering van het brandweerwerk in regio's, tussen regio's en in samenwerking met opleidingsinstituten. Vanuit dit gezamenlijke belang is er motivatie, energie en bereidheid om met elkaar het ervaren ongemak om te zetten in actie om zo te komen tot verbetering op dit vraagstuk. Het vraagstuk heeft binnen het Project Versterking Brandweeronderwijs een plek gekregen (deelproject 7). Het project probeert witte vlekken en weeffouten rondom de organisatie, kwaliteit en financiering van het brandweeronderwijs op te lossen. In deze notitie gaan we verder in op hoe we het vraagstuk 'sturen op kennis' willen oppakken.

2 Rode patronen

In de zomer van 2014 is met verschillende betrokkenen – vooral strategische leidinggevendenden binnen de brandweer zoals regionaal commandanten, de voorzitters van programmaraden van Brandweer Nederland en de manager Brandweeracademie – gesproken over de manier waarop kennisontwikkeling en -implementatie verloopt, alsook besluitvorming hierover. We hebben samen met betrokkenen gezocht naar waarom het gaat zoals het nu gaat. Vanuit verschillende invalshoeken hebben we naar het vraagstuk gekeken, zonder meteen oplossingen te zoeken in nieuwe afspraken, protocollen of stroomschema's. In deze fase zijn we uitgegaan van het adagium: als we met elkaar het vraagstuk beter begrijpen, kunnen we krachtiger handelen in onze vervolgaanpak. Meer inzicht in de patronen rondom kennisontwikkeling en -implementatie helpt om te zien waar verbetering en vernieuwing mogelijk zijn. Uit deze gesprekken hebben we de volgende patronen gedestilleerd (figuur [1]):



Figuur 1
Rode patronen

In het algemeen is vanuit gesprekken met verantwoordelijken en beleidsmakers geconstateerd dat de 'rode patronen' weliswaar herkenbaar zijn, maar tegelijkertijd verder reiken dan alleen het vraagstuk van kennissturing. In die zin is ook door ons als opdrachtgevers opgemerkt dat niet alle patronen vanuit het Project Versterking Brandweeronderwijs van een vervolg moeten worden voorzien.

Rondom het vraagstuk 'Sturen op kennis' hebben we met betrokkenen gekeken naar wat de belangrijkste hefboomen zijn die dit vraagstuk verder brengen. En in deze buigen we de geconstateerde patronen om in wat wenselijk geacht wordt om het vraagstuk van 'sturen op kennis' een stap verder te brengen. Met betrokkenen zijn drie patronen benoemd die van belang zijn om het 'sturen op kennis' verder te brengen.

Eerst denken, dan doen (ter bevordering van integraliteit)

Een patroon dat zich in allerlei situaties voordoet, is dat onvoldoende wordt nagedacht over een aanpak of ontwerp van kennisontwikkeling tot en met implementatie. Ontwikkeling en implementatie worden veelal gezien als gescheiden processen die je na elkaar in de tijd oppakt. Op hetzelfde moment lanceren van nieuwe kennis en het doordenken van de gevolgen hiervan voor opleidingen, materiaal, selectie van mensen verdient daarentegen nadrukkelijk de voorkeur, volgens de betrokkenen. Het voorgaande vraagt om eerst iets goed te doordenken, alvorens het te doen. Waarbij omgegaan moet worden met het gegeven dat de energie van brandweermensen meer zit in het bedenken van iets nieuws, dan in het uitvoeren en afronden van iets nieuws. Het zijn twee verschillende processen die verschillende vaardigheden vragen.

Het ontwerpen en inrichten van het proces en de besluitvormingsroute vraagt weliswaar tijd aan de voorkant, maar levert tijds winst op aan de achterkant. Niet alleen tijds winst, maar tevens meer begrip en betrokkenheid en minder verlies van motivatie en energie. Om die reden wordt het 'eerst denken, dan doen' als een belangrijke hefboom gezien voor het beter sturen op kennis.

Prioritering

Zowel bij het ontwikkelen als implementeren van kennis ontbreekt het nog te vaak aan prioritering van thema's en onderwerpen (en heldere besluitvorming hierover). Bijvoorbeeld het ontbreken van een agenda op welke onderdelen van het brandweervak wel of geen kennis wordt ontwikkeld. Wat heeft prioriteit? Waar moeten we in het werk echt meer kennis over ontwikkelen om tot betere en veiligere taakuitvoering te komen?

En voor wie is deze kennis dan eigenlijk relevant?

De ervaring is ook dat implementatie plaatsvindt zonder goed te kijken voor wie de boodschap eigenlijk relevant is en of de boodschap met een juiste toon en taal wordt overgebracht. Het gevaar is dat mensen een 'overload' aan informatie ervaren en daardoor informatie niet meer lezen en opnemen. Om die reden is prioritering wel van belang om – zeker ook vanuit landelijk oogpunt – te bezien welke onderwerpen voorrang hebben en ook het vraagstuk van 'sturen op kennis' behapbaar te houden. Een mooi voorbeeld is al wat er gebeurt binnen de Programmaraad Vakbekwaamheid en Kennis.

Binnen de Programmaraad Vakbekwaamheid en Kennis is afgesproken om rond les- en leerstof steeds na te gaan of iets een landelijke prioriteit is of niet. Per thema wordt bepaald wat het belang is, of actie nodig is en zo ja, of fasering ook mogelijk is. En of het ook facultatief of regionaal aangeboden kan worden. Ook wordt nadrukkelijk gekeken voor wie het relevant is. Onderscheid in functies wordt gemaakt.

Regievoering

Een derde relevant patroon voor 'sturen op kennis' is regievoering. Het ontbreken van regie rond kennisontwikkeling en -implementatie is door veel betrokkenen onderschreven. In de verschillende voorbeelden van kennisontwikkeling en -deling vallen verschillende dingen op. Zo is er na het vaststellen van nieuwe kennis veel vrijblijvendheid over wat er van regio's of de academie verwacht wordt.

Besluitvorming gaat over het wel of niet implementeren, maar niet over de betekenis en consequenties daarvan. Bijvoorbeeld; concrete afspraken over de termijn waarbinnen een visie geïmplementeerd wordt. Wat mensen met de visie doen na vaststelling, is erg vrijblijvend. Hierbij valt ook op dat er nauwelijks sprake is van monitoring, omdat concreetheid in afspraken ontbreekt, waardoor sturing op het bereik van afspraken ook niet mogelijk is. Niet alleen of een visie al dan niet geïmplementeerd is (afpraak nakomen), maar ook niet wat gedeelde ervaringen zijn en wat de betekenis is van de nieuwe werkwijze voor de kwaliteit van het werk (werkbaarheid). Om deze praktijken te doorbreken, is een vorm van regie onontbeerlijk, waarbij ook als uitgangspunt geldt dat de oplossing niet in de structuur wordt gezocht, maar dat juist vanuit de bestaande structuur met elkaar gewerkt wordt om het sturen op kennis werkbaarder te maken (en procesmatig beter doordacht). Het gegeven dat de brandweer zich georganiseerd heeft

op de huidige wijze heeft namelijk veel voordelen, maar tegelijkertijd vraagt regie juist om na te denken over hoe de 'nadelen gecompenseerd' kunnen worden. Dat is in feite de kernopgave als het gaat om 'regie': het overbruggen van de verticale structuur en oriëntatie vanuit programmaraden en IFV/Brandweeracademie en het vraagstuk van kennissturing van meer integraliteit voorzien.

Twee oplossingsrichtingen

Om aan deze patronen gevolg te geven, zijn er volgens ons twee oplossingsrichtingen die kunnen bijdragen aan het 'maakbaarder' krijgen van dit vraagstuk en van daaruit behulpzaam zijn om de gewenste stap verder te komen. Allereerst is het belangrijk dat er vanuit de bestaande structuur in het proces afspraken moeten worden gemaakt over kennisontwikkeling en daarbij ook vooral aandacht moet zijn voor het vraagstuk van implementatie. Vooral het laatste behoeft aandacht, aangezien er kennis wordt ontwikkeld (en er ook besluitvorming over plaatsvindt vanuit de branche), maar de vraag wat die implementatie precies behelst voor mensen, middelen en organisatie wordt vaak pas achteraf bedacht. Terwijl juist die opgave (het integraal doordenken van ontwikkelde kennis) wezenlijk is om kennis te borgen binnen de regio's en mensen er conform mee kunnen werken.

Ten tweede vinden we het ter bevordering van de integraliteit van belang dat er door de diverse betrokken actoren gebruik gemaakt kan worden van een bruikbare (relatief eenvoudige) checklist die in het proces gehanteerd kan worden om andere betrokkenen tijdig te betrekken, en tegelijkertijd ook in het proces sneller een breed inzicht kan geven in de consequenties van het implementeren van de kennis.

Alvorens we deze twee oplossingsrichtingen (organiseren van het proces/de regie en de checklist) duiden, willen we kort stilstaan wat er als voorbeeld aan trajecten bij de inhoudelijke programmaraden van Brandweer Nederland op dit moment aan de orde is, die kennis gaan opleveren en ook uiteindelijk, breder dan de programmaraad zelf, impact gaan hebben als het gaat om de implementatie van die kennis. In het volgende hoofdstuk gaan we daar op in.

3 Intermezzo: wat zijn momenteel belangrijke 'kennisthema's'?

Met elkaar weten we dat kennis voor de brandweer langs diverse lijnen ontwikkeld wordt. De bronnen die leiden tot relevante kennis voor de brandweer kunnen variëren van externe ontwikkelingen en onderzoek (bijvoorbeeld technisch wetenschappelijk onderzoek relevant voor de brandweerpraktijk) tot meer intern gestuurde kennisontwikkelingen. Denk voor het laatste alleen al aan wat de lectoraten vanuit het onderdeel Onderzoek van de Brandweeracademie aan kennis ontwikkelt in samenwerking met de regio's. Kortom: dat wat aan kennis ontwikkeld wordt, is voor een deel te sturen via de beleidsontwikkeling vanuit de programmaraden, maar voor een deel word je er anderszins mee geconfronteerd en moet je nadenken waar je qua implementatie prioriteit aangeeft. Kennisontwikkeling is niet per definitie een planbaar vraagstuk, aangezien je als brandweer onderdeel bent van een groter geheel en je van daaruit als brandweer ook extern met kennis geconfronteerd wordt, waar je gevolg aan kan/moet geven.

Wat voor een belangrijk deel vanuit de branche wel organiseerbaar en beter planbaar is (ook als het gaat om de prioritering), is de kennis die beleidsmatig tot stand komt vanuit de programmaraden. De programmaraden zijn als disciplines georganiseerd en dragen van daaruit ook zorg voor de landelijke ontwikkeling op uiteenlopende thema's. Om een beeld te geven wat er nu actueel loopt aan onderwerpen die breder gaan dan de eigen programmaraad hebben we de programmacoördinatoren van de inhoudelijke programmaraden (Risicobeheersing, Incidentbestrijding en Crisisbeheersing) gevraagd een inzicht te geven in 'kennisthema's', en of deze onderwerpen consequenties hebben voor mensen, middelen en organisatie. Hieronder volgt een eerste overzicht ter impressie (figuur [2], maart 2015).

	Mensen	Middelen	Organisatie
Programmaraad Risicobeheersing <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visie 'Anders omgaan met risico's' ▪ Vakbekwaamheid Risicobeheersing ▪ Risicoclassificatie private kwaliteitsborging ▪ Brandveilig leven ▪ Rembrand 	X X X	X X X	X X X
Programmaraad Incidentbestrijding <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitruk op maat ▪ Visie op IBGS ▪ Visie op Waterongevallenbeheersing ▪ Grootschalig brandweeroptreden ▪ Kwadrantenmodel brandweerdoctrine ▪ Arbocatalogus ▪ Beroepsziekten 	X X X X X X X	X X X X X X X	X X X X X X X
Programmaraad Crisisbeheersing <ul style="list-style-type: none"> ▪ Terreurvolgbestrijding ▪ Ondersteuningsteam brandweer (otb) 	X X	X X	X X

Figuur 2

Impact kennisthema's op mensen, middelen en organisatie

*De visie is breed en heeft vooral impact op kennis, houding en gedrag van medewerkers. Initiatieven die hier annex aan zijn, zoals Geen Nood Bij Brand, scharen we hieronder en benoemen we niet apart.

**Het gaat hier ook om BVL als gedachtegoed in operationele functies. Duurzame inbedding, doorontwikkeling kwaliteit, vakmanschap, vaardigheden, risicodenken en bewustzijnsbevordering

***RemBrand bevat straks een aantal aanbevelingen, dat we landelijk oppakken, o.a. richting Rijksoverheid/politiek en andere partners. Daarnaast enkele aanbevelingen die zich meer richten op thema's die de regio's gezamenlijk moeten oppakken/ontwikkelen. Die hebben inderdaad wel consequenties voor mens, middelen en organisatie, maar niet allemaal in gelijke mate.

Als we gemakshalve de programmaraden als disciplines beschouwen, dan zien we dat ontwikkeling binnen de discipline goed georganiseerd is (ook om de betrokkenheid regionaal en vakinhoudelijk via netwerken, kerngroepen goed te borgen). We noemen dat hier de verticale integratie. We zien ook dat de discipline overstijgende afstemming een stuk minder vanzelfsprekend is. Discipline overstijgend in de zin dat er goed horizontaal wordt afgestemd en nagedacht tussen de programmaraden (zowel de inhoudelijk als de meer organisatorische programmaraden) en ook de onderdelen van de Brandweer-academie (vooral Vakbekwaamheid en Onderwijskunde; lectoraten hebben een meer vanzelfsprekende plaats binnen de programmaraden). Hieruit komt ook de integraliteits-behoefte naar voren dat een vorm van regie vraagt. In het volgende hoofdstuk gaan we daar nader op in.

4 Organiseren van 'integraliteit'

Het doorbreken van 'verkokering' en het bevorderen van 'integraliteit' vormen een opgave, die al geruime tijd op allerlei veranderagenda's staat, niet alleen op die van veiligheid. Het is dan ook bij uitstek een 'taai vraagstuk' (Vermaak, 2009). Dit uit zich onder andere in:

- Complexiteit: er zijn veel factoren op van invloed (inhoud) en veel actoren hebben ermee te maken (sociaal).
- Eigenaarschap: 'verkokering' is van niemand en iedereen tegelijkertijd en je kunt dus niemand voor integraal werken verantwoordelijk maken.

'Verkokering (vanuit disciplines)' laat zich naar ons idee niet oplossen. Ook niet met een organisatiestructuur of werkwijze. Anders was de oplossing er al wel geweest. Het is een vraagstuk dat 'slechts' hanteerbaar kan worden gemaakt. Het vertrouwde veranderrepertoire schiet hierbij tekort: verduidelijken van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, anders structureren van activiteiten en mensen verantwoordelijk maken voor 'de' coördinatie. Wat werkt dan wel? Een standaardaanpak is niet te geven, maar we zijn er wel van overtuigd dat de totale branche kan worden voorzien van ingrediënten die hen helpt om het vraagstuk in de eigen context hanteerbaar te maken. Daar willen we dan ook op investeren. Niet door een 'beste' organisatiestructuur of werkwijze aan te bieden, maar door een handelingsperspectief voor 'ontkokering' te ontwikkelen en te investeren in manieren van werken die kunnen helpen om dit handelingsperspectief tot 'leven' te brengen.

Met het bovenstaande willen we duiden dat de roep om integraliteit niet nieuw is en het daarom ook van belang is dat we met elkaar goed snappen waar we vandaan komen en in welk systeem we werken. Terecht is opgemerkt dat we voor het vraagstuk van het 'sturen op kennis' we geen structuurverandering gaan voorstellen en ook niet allerlei hulpstructuren in het leven willen roepen om dit beter met elkaar te doen.

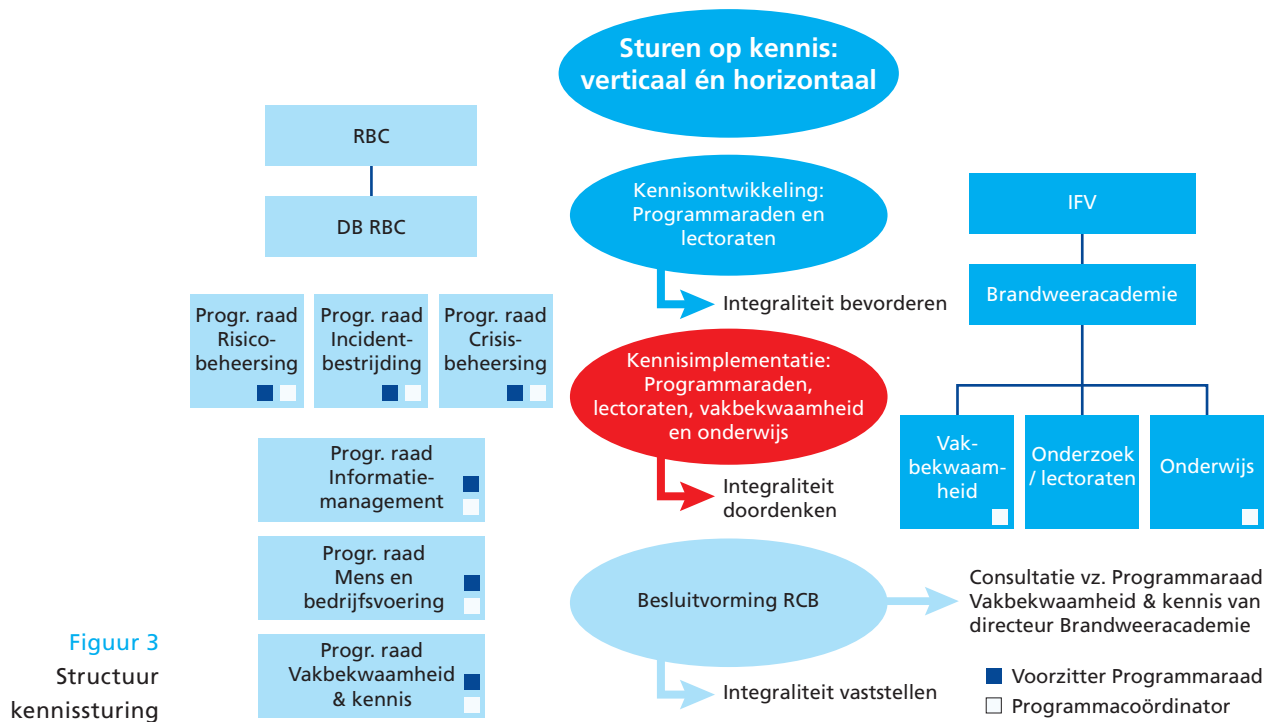
Rondom het sturen op kennis staat een drietal processen centraal: kennis ontwikkelen, kennis implementeren en de besluitvorming hierover. In deze is helder dat afstemming noodzakelijk is tussen de branche en de brandweeracademie om de gevraagde integraliteit te realiseren en de ontschotting tussen de diverse disciplines daarin vorm te geven.

In de hierna volgende figuur [3] staat in een schema de structuur waarbinnen het sturen op kennis moet plaatsvinden weergegeven. Geconstateerd is door veel betrokkenen dat de oriëntatie vanuit de verschillende disciplines meer verticaal (binnen de eigen discipline) is en dat dit juist ook voor de kennisontwikkeling bevorderend werkt. Tegelijkertijd moet uiteindelijk voor de verrijking van de kennis en het nadenken over de implicaties voor de implementatie ook horizontaal (dus over programmaraden heen en ook in afstemming met onderdelen van de brandweeracademie) plaatsvinden. We zien in deze een belangrijke rol weggelegd voor de programmaraden (voorzitters en programmacoördinatoren) en de hoofden van de onderdelen binnen de brandweeracademie om dit als aanvulling op de manier van werken ter harte te nemen. Bewust willen we dat dit niet opgelost wordt door afstemming formeel te organiseren, maar dat de disciplines zelf nadenken over welke kennis ontwikkeld wordt en wat daarvan de consequenties zijn voor de implementatie. Dit moet een vraagstuk zijn dat een plek moet krijgen in de RBC, in het DB van de RBC, in de programmaraden en de daaronder werkende structuur, inclusief de onderdelen van de academie. De opgave om kennis-sturing integraal te laten plaatsvinden, vraagt om bewustwording van de veelheid van functionarissen en gremia om vooral de horizontale afstemming actief te organiseren.

Dit vraagt om regie en we denken dat programmavoorzitters en programmacoördinatoren in wisselwerking met elkaar en lectoraten die handschoenen moeten oppakken als het gaat om kennisontwikkeling.

En dat de implementatie van kennis – voorafgaand aan de besluitvorming binnen de RBC – doordacht moet zijn en afgestemd tussen programmaraden en onderdelen van de academie (waarin in ieder geval ook door de programmavoorzitter Vakbekwaamheid en Kennis met de manager Brandweeracademie is gesproken over consequenties van ontwikkelde kennis voor les- en leerstof, kwalificatiedossiers, et cetera).

Om dit proces verder te stimuleren, denken we dat een checklist helpt om per thema / onderwerp de vragen te stellen die nodig zijn voor de noodzakelijke integraliteit. Op de checklist gaan we in het volgende hoofdstuk nader in.



Figuur 3
Structuur kennissturing

5 Werken met een checklist

Een checklist roept terecht het beeld op dat we toch een vorm van een blauwdruk gaan gebruiken voor het beter hanteerbaar maken van het vraagstuk. Met deze checklist willen we niet de indruk wekken dat daarmee het probleem wordt opgelost, maar toch zijn we zeker van mening dat een checklist wel goed gebruikt kan worden om met de betrokkenen de juiste vragen te stellen ter bevordering van de integraliteit en van daaruit ook de keuzes te maken die nodig zijn om thema's goed te prioriteren waar juist veel aandacht nodig is voor integraliteitsbevordering om kennisonderwerpen op de juiste merites in te schatten.

In het verlengde van het vorige hoofdstuk is het vooral de 'kunst' om de checklist op het juiste moment in te zetten (timing is in deze cruciaal) en in breder verband dan de eigen discipline te doordenken. Daarbij kunnen we het ons ook goed voorstellen dat dit niet een eenmalige exercitie is, maar dat dit in de voorbereiding op de besluitvorming een aantal keren plaatsvindt. Het bevorderen van integraliteit en het goed doordenken van consequenties van ontwikkelde kennis zijn naar onze mening een dynamisch en geen statisch proces.

Zie de onderstaande checklist (figuur [4]) als handreiking en hulpmiddel om expliciet na te denken over integraliteit en benodigde implementatie-aandacht. Het is geen 'complete' handreiking en per keer zullen bepaalde onderdelen meer of minder relevant zijn.

Sturen op kennis	
Ontstaan kennis Wat is de aanleiding (feiten, achtergrond, aannames)? (motiveren)
Doelstelling Wat is de gewenste situatie? (motiveren)
Resultaat Wat is er straks klaar ('product', wat is haalbaar, concrete beschrijving)? (motiveren)
Meerwaarde brandweerwerk Waarom is het belangrijk om hier landelijk in op te trekken? Waarom is het programma overstijgend?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leidt tot veiliger werken ▪ Zorgt voor uniforme werkwijze ▪ Komt voort uit nieuwe wettelijke verplichting ▪ Handeling die geldt voor veel brandweermensen (post/regio-overstijgend) ▪ Efficiënt om als collectief op te pakken ▪

Betekenis voor elk brandweerproces (programmaraad)	Integraliteit doordenken
Programmaraad Risicobeheersing ▪ Wat betekent deze kennis voor deze programmaraad?	
Programmaraad Incidentbestrijding ▪ Wat betekent deze kennis voor deze programmaraad?	
Programmaraad Vakbekwaamheid en kennis ▪ Wat betekent deze kennis voor deze programmaraad?	
Programmaraad Crisisbeheersing & rampenbestrijding ▪ Wat betekent deze kennis voor deze programmaraad?	
Programmaraad Informatiemanagement ▪ Wat betekent deze informatiekennis voor deze programmaraad?	
Programmaraad Mens en bedrijfsvoering ▪ Wat betekent deze kennis voor deze programmaraad? (middelen, organisatie)	
Brandweeracademie ▪ Wat betekent deze kennis voor de Brandweeracademie? Bijvoorbeeld inzake aanpassing les- en leerstof (ook kijken naar raakvlakken andere onderdelen IFV)	

Inschatting beheersaspecten van implementatie kennis	
Beheersaspecten ▪ Tijd, geld, kwaliteit, organisatie (motiveren)
Besluitvorming ▪ Wie moet hier over besluiten? ▪ Wie zorgt voor de randvoorwaarden (in termen van tijd, geld, kwaliteit en organisatie)?	
Verspreiding van kennis Op welke schaal moet het verspreid worden? Waarom?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Post, omdat... ▪ District, omdat... ▪ Regionaal, omdat... ▪ Landelijk, omdat...
Actualisering Wie is 'eigenaar' van de kennis? Wie zorgt voor actualisatie en onderhoud? (motiveren)
Afronding Wanneer is het klaar? Wanneer is de kennis succesvol verspreid? (motiveren)

Figuur 4
Checklist voor implementatie

6 Het bewustzijn van een 'taai' vraagstuk

We hebben met het voorgaande beoogd om het vraagstuk 'sturen op kennis' vanuit de geconstateerde belemmeringen (patronen) van perspectief te voorzien door aandacht te besteden aan de belangrijkste hefboomen voor verandering. Juist om van daaruit zowel qua proces/organisatie, als ook met behulp van een inhoudelijke checklist ervoor zorg te dragen dat de verschillende betrokkenen tijdiger en beter met elkaar doordenken wanneer kennis ontwikkeld wordt en welke consequenties dit heeft voor diverse processen. Door ook op dit vraagstuk 'meer aan de voorkant' te komen.

Met elkaar hebben we zeker het bewustzijn dat het 'sturen op kennis' beter kan en moet, maar tegelijkertijd ook het besef dat je dit niet vanaf papier met elkaar regelt. Het is een vraagstuk van telkens goed 'passen en meten' en het zal voor veel onderwerpen ook een iteratief proces zijn. Het is ook altijd de kunst om anderen tijdig te betrekken om de consequenties voor alle betrokkenen goed te kunnen duiden, waarbij ook geldt dat 'te tijdig betrekken' en 'te laat betrekken' kan leiden tot onrust en vertraging.

Kortom: we hopen met de voorstellen die we hebben gedaan inzake het organiseren van integraliteit, onderbouwd met een heldere checklist, een impuls te geven aan het beter 'sturen op kennis'. Tegelijkertijd weten we dat we het nu ook vanuit deze wetenschap met elkaar moeten gaan doen in het systeem waarin we met elkaar werken. We weten met elkaar de valkuilen van het systeem waarin we werken, maar om dit vraagstuk verder te krijgen, moeten we het systeem overstijgen en echt de wil tonen om integraliteit te bevorderen met als uiteindelijke doel om de brandweerprofessionals in het veld optimaal en snel met 'goede kennis voor het vak' te bedienen.

Colofon

Dit expertdocument is ontwikkeld door het projectteam Innovatie van het project Versterking Brandweeronderwijs (VBo), in nauwe samenwerking met het Netwerk Vakbekwaamheid & Kennis, en met vele inhoudsdeskundigen uit het brandweerveld.

Mocht je meer willen weten over het leren van de brandweer, neem dan contact op met de kennisregisseur in je regio of stuur je vraag naar info@ifv.nl.

Dit is een gezamenlijke uitgave van Brandweer Nederland en de Brandweeracademie.

adres Kemperbergerweg 783
6816 RW Arnhem

post Postbus 7010
6801 HA Arnhem

t (026) 355 24 00

© april 2015