

## Tilburg University

### **Kennisdeling en toepassing van nieuwe kennis in de gehandicaptenzorg: de rol van bestuurders**

Kersten, Marion; Taminiau-Bloem, Elsbeth; Weggeman, Mathieu; Embregts, Petri

*Publication date:*  
2022

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*

Kersten, M., Taminiau-Bloem, E., Weggeman, M., & Embregts, P. (2022). Kennisdeling en toepassing van nieuwe kennis in de gehandicaptenzorg: de rol van bestuurders: Kennisstrategieën, drijfveren en omgevingsfactoren. *Academische werkplaats leven met een verstandelijke beperking*.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Kennisdeling en toepassing van nieuwe kennis in de gehandicaptenzorg: de rol van bestuurders

Bestuurders spelen een belangrijke rol bij het stimuleren van kennisdeling en het toepassen van nieuwe kennis in zorgorganisaties voor mensen met een verstandelijke beperking. Welke strategieën passen bestuurders toe om kennisdeling en toepassing van nieuwe kennis te stimuleren? Wat zijn hun drijfveren hiervoor? En welke omgevingsfactoren beïnvloeden vervolgens het uitvoeren van deze kennisstrategieën? De Academische Werkplaats Leven met een verstandelijke beperking (AWVB) deed hier samen met de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) onderzoek naar.

## Over het onderzoek

Elf bestuurders van Nederlandse zorgorganisaties voor mensen met een verstandelijke beperking namen deel aan een semigestructureerd interview. De bestuurders werden gevraagd naar hun opvattingen over kennismanagement, naar hun strategieën om kennisdeling en toepassing van nieuwe kennis te stimuleren, en naar hun achterliggende drijfveren. Ook werd nagegaan welke omgevingsfactoren het uitvoeren van de kennisstrategieën belemmeren en bevorderen.

In dit factsheet vind je de resultaten onderverdeeld naar

1) kennisstrategieën, 2) drijfveren en 3) omgevingsfactoren.

## 1. Kennisstrategieën

Zorgbestuurders hanteren vier strategieën om kennisdeling en toepassing van nieuwe kennis te stimuleren:

1. **Het verbeteren van kennisprocessen**, waarbij kennis binnen de eigen organisatie beschikbaar komt via online platforms, overleggen en bijeenkomsten (ook met externen).
2. **Het hebben van gerichte aandacht voor talentontwikkeling**, zoals het faciliteren van de ontwikkeling van individuele zorgprofessionals door bijvoorbeeld het aanbieden van werkplekleren en coaching.
3. **Het erkennen en inzetten van kennishouders**, waarbij verschillende zorgprofessionals (zoals begeleiders en gedragsdeskundigen), ervaringsdeskundigen en onderzoekers hun kennis met elkaar uitwisselen op een gelijkwaardige manier. Bijvoorbeeld tijdens het bespreken van

een individuele casus of binnen kennisnetwerken in de eigen organisatie.

4. **Het deelnemen aan externe samenwerkingsverbanden gericht op het uitwisselen van kennis**, zoals samenwerking met Academische Werkplaatsen, andere onderzoeksinstituten of opleidingen en in kennisplatforms voor specifieke cliëntdoelgroepen.

### WAT VALT OP?

- a) Bestuurders passen over het algemeen een combinatie toe van bovengenoemde kennisstrategieën; ze versterken elkaar.
- b) De meeste kennisstrategieën richten zich op kennisdeling en in mindere mate op de daadwerkelijke toepassing van nieuwe kennis.

## 2. Drijfveren

De drijfveren van zorgbestuurders om kennisdeling en toepassing van nieuwe kennis te stimuleren, hebben te maken met eigenschappen van henzelf als bestuurder, van zorgprofessionals en van de sociaal-politieke omgeving.

### WAT VALT OP?

- a) De drijfveren van bestuurders om kennisdeling en toepassing van nieuwe kennis te stimuleren, lopen uiteen. Voorbeelden zijn: beperkt onderwijsaanbod in de gehandicaptenzorg, ontbrekende kennis en competenties bij zorgprofessionals en de eigen verantwoordelijkheid van bestuurders voor de kwaliteit van de geboden zorg.

- b) Bestuurders die gericht zijn op het stimuleren van kennisdeling en het toepassen van nieuwe kennis, hebben veel aandacht voor kennis over cliënten en zetten sterk in op netwerken.

### 3. Omgevingsfactoren

Uit het onderzoek blijkt dat er twee type omgevingsfactoren zijn, die het uitvoeren van kennisstrategieën door zorgbestuurders beïnvloeden:

1. Factoren in de **interne omgeving**; deze hangen samen met personen (zoals cliënten, zorgprofessionals, bestuurders zelf), met groepen (zoals begeleidingsteams, MT, Raad van Toezicht, naasten) en met de organisatie (zoals kantoorfaciliteiten, gebruiksgemak van het ict-systeem, cultuur).
2. Factoren in de **externe omgeving**; deze hangen samen met de sociaal-politieke omgeving (zoals nationaal beleid rond vrijheidsbeperking, beperkt onderwijsaanbod, ontbrekende kennis en competenties bij zorgprofessionals, krappe arbeidsmarkt) en met samenwerkingsverbanden (hun beleid en cultuur).

#### WAT VALT OP?

- a) Eerder genoemde omgevingsfactoren die invloed hebben op het delen en toepassen van nieuwe kennis door zorgprofessionals (zoals tijd, training en kennisbronnen), beïnvloeden ook het uitvoeren van kennisstrategieën door bestuurders.
- b) Bestuurders noemen daarnaast zowel in de interne als externe omgeving aanvullende factoren ten opzichte van de omgevingsfactoren die zorgprofessionals in het eerdere

- onderzoek noemden (zie a), zoals de rol van de brancheorganisatie rond het kwaliteitskader.
- c) Bestuurders benadrukken hun eigen actieve rol bij het uitvoeren van kennisstrategieën en het scheppen van voorwaarden daarvoor. Zoals het creëren van een lerende cultuur, het scheppen van draagvlak voor zorgprogramma's en het (via eigen netwerken) inbrengen van kennis van buiten.
  - d) Een deel van de omgevingsfactoren is vaststaand (zoals leeftijd en leerstijl), een ander deel is veranderbaar (zoals competenties van zorgprofessionals en beleid binnen een zorgorganisatie). Het is volgens bestuurders belangrijk om hier bij het ontwerpen en uitvoeren van kennisstrategieën rekening mee te houden.



Een samenspel tussen drijfveren, kennisstrategieën en omgevingsfactoren bepaalt het kennismanagement van zorgbestuurders.

**Auteurs:** drs. Marion Kersten (VGN & AWVB), dr. Elsbeth Taminiau (AWVB), prof. dr. Mathieu Weggeman (TU Eindhoven) en prof. dr. Petri Embregts (AWVB)

Dit factsheet is gebaseerd op een artikel over de drijfveren en strategieën van bestuurders om kennisdeling en toepassing van nieuwe kennis te stimuleren: [‘Motives and strategies of CEO’s for stimulating sharing and application of knowledge in the care and support for people with intellectual disabilities’](#) (Kersten, Taminiau, Weggeman en Embregts, 2022) en op een artikel over omgevingsfactoren die invloed hebben op kennisdeling en toepassing van nieuwe kennis: [‘Contextual factors related to the execution of knowledge strategies in intellectual disabilities organizations’](#) (Kersten, Taminiau, Weggeman en Embregts, 2022).

**Meer weten?** Neem dan contact op met Luciënne Heerkens, kennismanager van de AWVB:  
[g.c.j.heerkens@tilburguniversity.edu](mailto:g.c.j.heerkens@tilburguniversity.edu)

[www.awvb.nl](http://www.awvb.nl)