

## **Kennisdelen bij professionals: respect voor puzzels!**

(versie 1 februari 2007), Gerhard Smid, Sioo<sup>1</sup>

### **Introductie**

In deze bijdrage bespreek ik ingrediënten van een aanpak die kan helpen om de kans op leren van het werk van individuele professionals uit verschillende projecten / afdelingen / organisaties te vergroten. De kern van mijn bijdrage is: begrijp en respecteer puzzels. Eerst kijk ik kort naar de eigenaardigheden van professioneel werk. Daarna bezie ik wat die betekenen voor de mogelijkheid om nieuwe kennis en ervaring op te schalen. Tot slot geef ik een aantal voorwaarden voor succes.

### **Eigenaardigheden van professioneel werk**

#### **Professionals doen complementair werk, produceren oplossingen**

Professionals worden vaak ingeschakeld om antwoorden te vinden en te maken op problemen, probleemstellingen, vraagstukken van klanten. Het professionele werk staat niet op zichzelf, is meestal: 'oplossingen' maken. In die zin doen professionals veelal complementair werk.

#### **De wet van de verschuivende probleemstelling**

Wat de professionals als oplossing maken, hangt natuurlijk af van het vraagstuk dat opgediend wordt, maar zéér zeker ook van de professie die ermee aan de slag gaat. Elke professie transformeert een vraagstuk zodanig, dat de oplossingen die deze professie kan bieden van toepassing worden. In de dynamiek van het werk komen die oplossingen op de voorgrond te staan en het initiële probleem én de transformatie worden achtergrond. Dit is de wet van de verschuivende probleemstelling<sup>2</sup>.

#### **De wet van de verdwijnende context**

Waar het initiële probleem en de transformatie tot achtergrond worden, daar verdwijnt ook het zicht op de context, waarin het initiële probleem uitvoortkomt. Dit is de wet van de verdwijnende context<sup>3</sup>.

#### **Doel en middel draaien om**

Waar deze wetten hun werk doen, zien we niet waar een vraagstuk vandaan komt, wat het speelveld en zijn spelregels is, wiens vraagstuk het is, wat die persoon deed en waar dat toe leidde, hoe die het vraagstuk formuleerde en daarbij andere formuleringen naar de achtergrond drong etc. We zien alleen nog de 'oplossing' (= het resultaat van het complementaire werk van de professional) en natuurlijk: de gelukkige probleemhebber, wiens probleem de wereld uit is. Het 'middel' wordt belangrijker dan het doel. Zo komt de oplossing in het centrum van de belangstelling te staan, dat is slechts een deel van de puzzel.

## **Kennisdelen bij professionals**

### **Kennisdelen is niet vanzelfsprekend**

Leren van projecten en kennisdelen op basis van professioneel werk lijkt logisch, maar is niet vanzelfsprekend. Veel ervaring en kennis blijft opgesloten hoofden van professionals en in hun projectdossiers. Dat is in bijna alle professies zo.

### **Socialisatie staat haaks op kennisdelen**

Dat heeft te maken met de socialisatie tot professional. Je wordt als professional geacht zelfstandig te opereren, zo denkt menig een. Het gaat erom een unieke bijdrage te leveren. Het ideaal is (zoals bij piloten): 'flying solo' <sup>4</sup>. Hulp vragen en benutten staan haaks op dit streven naar uniciteit. Openlijk kennis en ervaring van anderen gebruiken is not done. Dat lijkt immers op 'imitatie' en dat spot met de uniciteit, dat is 'laag leren', niet chique. Elkaar een kijkje in de keuken gunnen is er zelden bij.

### **Ontbrekende taal maakt kennisdelen moeilijk**

Uitleggen wat je als professional doet is ook lang niet altijd makkelijk of zelfs mogelijk. Er is in tal van professies weinig taal voorhanden om aan te geven hoe je als professional in een uniek geval tot een oplossing of aanpak bent gekomen. De redematies op basis waarvan je dacht 'dit lijkt het beste om te doen' blijven vaak verborgen, ook al omdat er vaak geen expliciete redematies zijn: een oplossing of aanpak 'ontstaat' al doende. Bij het ontwerpen van unieke oplossingen gaat bovendien niet alles langs de cognitieve weg, je doet dat als professionals ook met andere vormen van 'weten' (naast formele gecodeerde kennis, ook 'embedded' en 'embodied' kennis). Echter, het enige dat we vaak zien is het 'kennisproduct'.

### **Taal en exposure**

De verhalen over vindingen in professioneel werk die achteraf in tekstvorm gemaakt worden, zijn vaak een legitimatie, een reconstructie en bevatten vaak meer 'espoused theory' dan 'theory-in-use'. Die verhalen fungeren vandaag bovendien sterk als 'packaging' van de 'solution', waarmee de professional zich probeert in de kijker te spelen. Exposure met het oog op verleiding en staan dan voorop.

### **Opschalen als uitdaging**

Opschaling van ervaring en kennis die in professioneel werk wordt opgedaan is daarom een enorme uitdaging. Die is niet met relatief eenvoudige methodieken zoals 'good practice', 'best practice' of 'benchmarking' voor elkaar te krijgen.

## **Mogelijkheden van kennisdelen**

### **Kan het?**

Kan kennisdelen en opschalen van kennis dan wel? Jazeker, maar daar moeten we wat voor doen. Wat in elk geval niet werkt is een aanpak waarbij de probleemstelling verdwijnt (pas de methodiek van straks ook op deze tekst toe).

### **Koude aanpak**

Velen kiezen een louter 'koude' aanpak. Bijvoorbeeld een boek maken. Of een kennismanagementsysteem dat gevuld moet worden. In beide gevallen wordt de kennis opgevraagd en weggeschreven. Zij is oproepbaar en daarmee ontsluitbaar. Anderen kunnen een check kan doen op de kwaliteit van de kennis. Groot voordeel: kennis en ervaring komt beschikbaar, onafhankelijk van plaats of tijd. Je kunt ook zeggen: veel koude benaderingen komen voort uit koudwatervrees voor interactie.

### **Warme aanpak**

De ervaring leert dat alleen een koude aanpak hanteren bij professionals weggegooid geld is. Daarnaast staat de 'warme terminal' aanpak. Daarbij is meer aandacht voor de onderlinge relaties tussen professionele kennisdragers. Vormen die hierbij horen zijn de refereerbijeenkomsten bij artsen, patiëntenbesprekingen, tracks op congressen van academici of het vormen van een (tijdelijke) community of interest. Voordeel: je kunt elkaar bevragen. Nadeel: gebonden aan tijd en plaats, risico van vervallen in anekdotes en er kunnen procesverliezen optreden.

### **Mengvorm**

Er is ook een mengvorm, een 'blended' aanpak, die zowel de 'wie'- als de 'wat'-kant aanpakt. Zie bijvoorbeeld de showcase aanpak in de interim-management community van Sioo (box 1), of de learning history aanpak in de beroepsvereniging van griffiers van gemeenteraden<sup>5</sup>.

---

#### **Box 1. De showcaseaanpak**

Sioo zette samen met BMC-Leusden, De Roo en TG een onderzoek op touw naar succes en faalfactoren in de praktijk van interim-management. Een team van onderzoekers reconstrueerde 12 cases, naast documentstudie zijn per case ten minste 3 interviews gehouden. Op basis van een beoordeling van de stakeholders over het resultaat (wel of geen succes) werd in de gesprekken teruggekeken naar wat bijdroeg tot dat resultaat. Dit resulteerde in een reeks van beïnvloedingsmogelijkheden voor de betrokken spelers om van een interim-opdracht een succes te maken. Dit resultaat is weergegeven in een boek en in enkele artikelen<sup>6</sup>. De gevolgde onderzoeksmethodiek is omgezet in een handleiding voor interim-managers. Een handleiding om tijdens professionaliseringsbijeenkomsten een eigen project te reconstrueren, bij die reconstructie ook de inzichten uit het eigen leerproces en uit het boek te betrekken en een en ander met vakgenoten te bespreken. Dit heeft geleid tot 17 nieuwe casebeschrijvingen / analyses en een aanvulling op de reeksen beïnvloedingsmogelijkheden.

---

## Voorwaarden voor succes

### Discipline

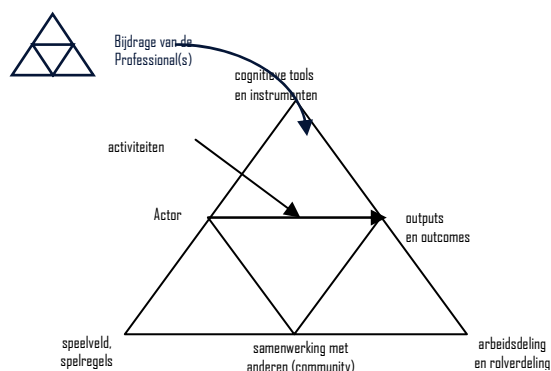
Alleen maar 'warm' uitwisselen leidt tot kwaliteitsverlies. Combineer het met 'koud'. Vraag verhalen op. Gebruik daarbij wel een of meer 'formats' om de kennis en ervaring te ontsluiten. Alleen gedisciplineerde ervaring leidt tot inzichten bij anderen.

### Afstemming

Verhalen opvragen is eigenlijk net zoets als mensen vragen om een verantwoording te laten afleggen. Dat doen ze al zo vaak: financiële rapportages, terugkijken n.a.v. een POP etc. Met andere woorden: in menig organisatie verloopt het 'leren in het werk in beginsel via de planning & control-cyclus. We vragen daarbij echter zelden naar de opbrengst van een project in termen van 'wat was er nieuw', 'wat voor 'parel' hebben we gevonden'. Als we dat zouden inweven in de P&C cyclus en ook op basis daarvan een jaarverslag zouden maken, is er al weer heel wat ontsloten.

### De hele puzzel

Vraag niet om een stukje van de puzzel op transport te zetten, maar de hele puzzel. Vraag aan elkaar altijd te laten zien wat een klant aan het doen was. Wat het speelveld was, met wie hij aan het werk was. Wat er toen voor frictie ontstond, hoe de klant het probleem formuleerde en wat de professionals vervolgens gingen doen. Wat de 'solution' was en hoe het resultaat door de klant én de professional beoordeeld wordt (multivoicing) en hoe het bijdroeg aan de opbrengst van de klant. Vraag wat er speciaal aan was, de 'parel'. Vraag speciaal aandacht voor het proces van onderhandeling over de betekenisgeving aan het vraagstuk en vraag of daar verschuivingen in optraden die al dan niet bijdragen aan het resultaat. De regel is: maak het proces van transformatie van de vraag/het probleem open.



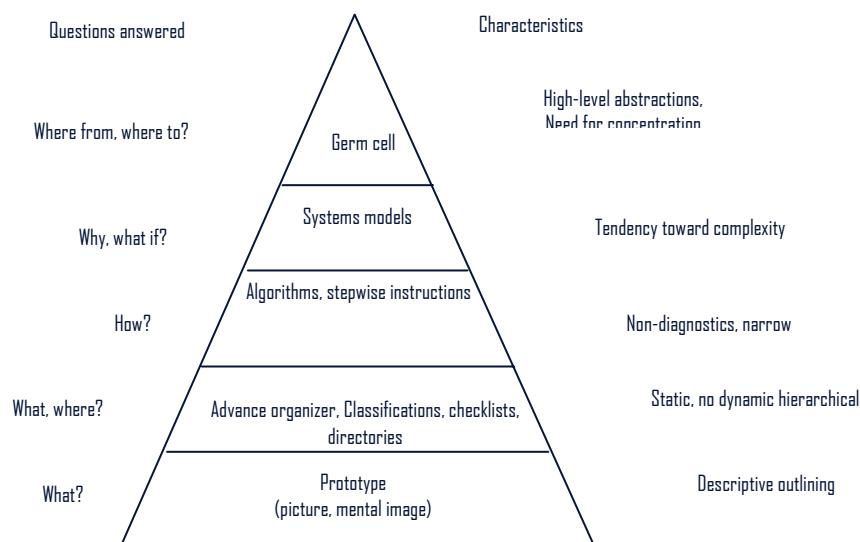
### Product én proces

Vraag niet alleen achteraf-inzicht (product) op, maar vraag ook om citaten uit materiaal dat in het proces een rol speelde. Vraag of men ook anderen raadpleegt

die in het proces meededen en laat hun stem in het materiaal doorklinken, bij voorkeur met markante citaten (multivoicing)

### Typeer de bijdrage

Je kunt zeggen: Verhalen maken met het oog op kennisdelen is het opstellen van 'lessons learned' maar dat worden al gauw 'lesjes'. Die leer je uit je hoofd en vergeet je. Verhalen maken is daarom veeleer het maken van een 'orientation base': grondstof waarmee anderen oriëntatie, richting kunnen maken als zij met een nieuwe situatie moeten om zien te gaan. Je kunt wel bij zo'n verhaal een 'bijsluiter' maken, die aangeeft wat voor verhaal het is: een prototypische ervaring of oplossing, een beslisboom, een zoekregel, een fundamenteel patroon, of een high level model.



### Speel met de vertelstrategie

Uit onderzoek <sup>7</sup>blijkt dat de verhaalvorm, ook op papier het meest inzichtelijk werkt. Er zijn verschillende vertelstrategieën. Zie box 2.

---

#### Box 2. Vertelstrategieën (naar o.a. Van Maanen, Rhodes, Chandler & Torbert<sup>8</sup>)

- Etnografisch realisme: de auteur is afwezig in de tekst: 'het is zo', 'worden', 'men', 'duidelijk is dat' (3e persoon)
  - De gezamenlijke onderneming (2e persoon)
  - Autobiografie, bekentenis, de auteur is aanwezig, toont wat hij/zij voelt) (1e persoon)
  - Impressionisme (als een schilderij)
  - Kritisch (vanuit voor ingenomen geëxpliciteerd standpunt)
  - Formeel (op weg naar modellering)
  - Literair (101 varianten), bv. in metafoor, Genre wisseling
  - Polyfoon: jointly told tales
  - Ghostwriting
  - Schrijven over wat mensen in hun autobiografie zeggen
  - Jezelf (fake) interviewen
  - Fictie: short story (fictieve dialogen), stripverhaal met ondertitels
-

## Worsteling

Kennisdelen vereist om ervaring in een transportvorm te gieten. Het gaat er niet om dat er een 'waar' relaas ontstaat, maar dat ervaring beschikbaar komt waarmee anderen nieuwe situaties tegemoet kunnen treden. Zicht op coping met de worsteling met de situatie is wellicht belangrijker dan juiste representatie.

## Bewerk het verhaal

Een professional heeft zijn verhaal nooit in één keer klaar. Velen hebben er ook een hekel aan om een verhaal op te stellen. Er is al zoveel rapportageplicht. In dat soort situaties is interviewen een optie, of bijvoorbeeld samen het verhaal construeren. Als er een verhaal ligt, leent het zich voor intercollegiale bespreking. De werkvorm die daarbij goede diensten bewijst heet: roddelen. De opsteller zwijgt, de collega's bespreken het verhaal op kritische wijze. Na zo'n ronde volgt hervertellen of bijstelling. Als je meer tijd hebt, en ook gelijk een zeer kritische dialoog wilt die gevoed wordt door schriftelijke bijdragen, kan je je collega's vragen om een 'in memoriam' te schrijven over jou als auteur en je bijdrage: 'Vlak voor zijn treurige verscheiden gaf collega X ons de gelegenheid om een kijkje in zijn keuken te nemen. Wat een feest van herkenning!', etc.

## Noten

---

<sup>1</sup> Gerhard Smid is programmamanager en design consultant bij Sioo, Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde te Utrecht ([www.sioo.nl](http://www.sioo.nl)). Sioo profileert zich als professioneel thuis, kennisgemeenschap en intellectuele ruimte voor organisatie-professionals en biedt daartoe open leerprogramma's voor adviseurs en managers, maatwerktrajecten voor organisaties en faciliteert onderzoek en platforms.

<sup>2</sup> Zie: Van Dongen: de wet van de verschuivende probleemstelling, een probleem van machtsbases. in: *M&O*, vol. 33, 1979/6, pp. 339-349.

<sup>3</sup> Ik weet niet wie deze wet opgesteld heeft, maar ik hoorde hem voor de eerste keer verwoord door Robert Blokker, een zelfstandig organisatieadviseur en ook docent in Sioo professionaliseringsprogramma's.

<sup>4</sup> Van Reekum, G. (2006) Schuld of inzicht; over training van groepsdynamica in high-risk teams. in: *Handboek Effectief Opleiden*. P.Schramade, Ed. 's Gravenhage, Elsevier. 40/12.2-4: pp. 171-83.

<sup>5</sup> Smid, G.A.C. & Busato, V. (2006) *Faadsgriffiers maken Geschiedenis. Het handwerk van bestuurlijke vernieuwing in Gemeenten*. Assen, Van Gorcum. Zie ook: Smid, G.A.C. et al (2006) Learning histories in leer- en veranderingstrajecten. Geschiedenis maken vanuit hart voor de zaak. In: *M&O* Jg. 60, nr. 3/4, p. 85-98. Ook in: Boonstra, J. en De Caluwé, L. *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Kluwer, Deventer 2006.

<sup>6</sup> Van Hout, E., Smid, G.A.C. & Burger, Y. (2004) *Interim-management, Samenspel in Verandering. Succes- en faalfactoren bij interim-management*. Utrecht, Lemma. Smid, G., Van Hout, E., Burger, Y. *Leiding bij organisatieverandering. Regels voor succesvol opdrachtgeverschap bij interim-management*. In: *M&O* jg. 59, nr. 3, 26-42.

<sup>7</sup> Orlikovski, W. (2001) Improvising Organizational Transformation overtime: A situated Change Perspective. In: Yates, J., Van Maanen, J. (2001) *Information technology and organizational Transformation. History, Rhetoric and Practice*. London, Sage.

<sup>8</sup> Van Maanen, J. (1988) *Tales of the field. On writing ethnography*. Chicago. Rhodes, C. (2001) *Writing Organization*. Amsterdam, John Benjamins. Chandler, D., Torbert, W. (2003) Transforming Inquiry & Action by interweaving 27 flavors of action research. In: *Action Research*, 1(2) 133-152.

Nb. De 2 schema's zijn ontleend aan het werk van Engeström, Y (1995). *Learning for change*, ILO.