

Een methodiek voor het expliciteren en doorontwikkelen van ervaringskennis

Kennis maken we samen

Organisatieprofessionals doen in hun werk ervaringen op die ze hergebruiken en doorontwikkelen. Maar hoe kun je deze ervaringskennis en hun werkzame oplossingsstrategieën ook meer ontsluiten voor anderen? Hiertoe is een kennisworkshop ontwikkeld op basis van de ^PCIMO-logica. Dit artikel gaat in op deze methodiek en de achtergronden ervan.

Elsbeth Reitsma

Voor organisatieadviseurs/-professionals is het van grote waarde om tijdens de opdrachten die ze uitvoeren met de best beschikbare kennis te werken, oftewel: op basis van *Evidence Based Practice* (EBP). Bij EBP wordt veelal gedacht aan kennis voortkomend uit metastudies, experimenten met controlegroepen en ander wetenschappelijk onderzoek.

Echter, wanneer het kennis over de sociale werkelijkheid betreft, is dat niet zo gemakkelijk als in bijvoorbeeld de medische wetenschappen, alleen al omdat in de wereld van 'organiseren en veranderen' de metastudies niet voor het oprapen liggen.

Het ligt weliswaar voor de hand om uit de wetenschap voortkomende kennis te gebruiken en toe te snijden op de eigen praktijksituatie. Maar hoewel vraagstukken op elkaar kunnen lijken, heeft het werken in de sociale werkelijkheid altijd een eigen dynamiek en manifesteren vraagstukken zich zelden op dezelfde wijze. De context van de organisatie(s) doet er dus toe. Wetenschappelijke kennis moet dan worden aangevuld met 'best beschikbare kennis' in termen van ervaringskennis: de kennis die in de verschillende situaties van het werk is opgedaan en die we impliciet of expliciet voorhanden hebben. Ook als wetenschappelijke kennis er niet is of niet toepasbaar is in een context, dan hebben we in ieder geval ervaringskennis. Ervaringskennis, die is

opgebouwd uit meer dan 'N=1', is echter niet als vanzelfsprekend voorhanden. Vanuit de ambitie 'Kennis maken we samen' hebben we de methodiek van de kennisworkshop ontwikkeld, teneinde ervaringskennis samen meer te ontsluiten (Van Aken & Reitsma, 2019).

Wat is de kennisworkshop in essentie – en wat is het niet?

De kennisworkshop betreft een bijeenkomst waarin we aan de hand van de ^PCIMO-logica de eigen casuïstiek van organisatieprofessionals rondom een probleem of thema grondig op ervaringskennis ontleiden. 'Kennis' omdat de ervaringskennis van de deelnemers centraal staat. 'Workshop' omdat we intensief werken om met elkaar de stappen van de logica te doorlopen en de verkregen inzichten te bundelen. Daardoor krijgt iedere deelnemer zicht op oplossingsstrategieën van anderen voor een probleem en de toepasbaarheid ervan in de eigen situatie.

De kennisworkshop stoelt op principes uit de *Design Science Research* (Van Aken & Andriessen, 2011): door afgeronde cases te betrekken probeer je te generaliseren welke interventies en handelingsstrategieën voor een vraagstuk in een context wel werken en welke niet. Bij toepassing van deze kennis wordt bij een nieuw probleem in een context de vergelijking gemaakt met ervaringen in soortgelijke gevallen. Daarna wordt een

handeling gekozen op basis van de ervaringen met die andere gevallen (*case-based reasoning*).

Wat de ^PCIMO-logica precies inhoudt, wordt hierna onder 'Begrijpen' toegelicht.

Tijdens de kennisworkshop staat steeds één thema centraal; de casuïstiek die deelnemers inbrengen en bespreken is rondom dit overkoepelende thema gegroepeerd. De effectieve interventies en handelingsstrategieën die uit de bespreking gedestilleerd worden hebben daardoor betrekking op het overkoepelende *thema*, waardoor de reikwijdte groter is dan die van individuele casuïstiek.

Ook methodieken als intervisie en actieonderzoek richten zich op het vergroten van inzicht en/of kennisontwikkeling. Echter, deze methodieken verschillen in een aantal opzichten van de kennisworkshop.

Bij *intervisie* gaat het primair om het vergroten van de persoonlijke effectiviteit en het verrijken van het handelingsrepertoire van de individuele professional (zie bijvoorbeeld Bellersen & Kohlmann, 2012). Daarbij ligt de focus op zijn/haar eigen rol in het vraagstuk. Bij de kennisworkshop daarentegen, krijgen de deelnemers – dankzij elkaars kennis en inzichten in verschillende contexten – een gedetailleerder beeld hoe interventies (gerelateerd aan het thema dat centraal staat) in verschillende situaties uitpakken. Wat werkt, wanneer wel en wanneer niet? De workshops verrijken de beeldvorming over hoe een vergelijkbaar probleem in andere situaties speelt. De deelnemer krijgt inzicht in de oplossingsstrategieën van anderen en de toepasbaarheid ervan in de eigen situatie. De focus in deze werkwijze ligt dus op het onderzoeken van de gemeenschappelijke beelden van het vak en werkzame handelingsstrategieën.

Het verschil tussen de kennisworkshop en *actieonderzoek* is dat actieonderzoek als interventie plaatsvindt tijdens het aanpakken van een (organisatie)vraagstuk en het verbeteren van praktijken (zie bijvoorbeeld Van Lieshout, Jacobs & Cardiff, 2017). De kennisworkshop start daarentegen bij afgeronde praktijkcases en richt zich op 'wat is gedaan' in diverse contexten waar het probleem speelde. De uitkomsten komen beschikbaar voor gebruik in een nieuwe situatie.

Vijf onderliggende processen van de methodiek 'kennisworkshop'

Nu beschreven is wat de methodiek 'kennisworkshop' in essentie inhoudt en wat het doel ervan is, ga ik nader in op hoe de methodiek er concreet uitziet. Eerst bespreek ik daartoe vijf onderliggende processen die de basis vormen. Vervolgens licht ik het verloop van een kennisworkshop toe, aan de hand van een concreet voorbeeld.

Het is van belang de vijf processen die onderliggend zijn aan de methodiek te doorgronden, zodat je weet

waarom je in aanloop naar de workshop, tijdens en na afloop bepaalde stappen zet of waarom ergens in de uitvoering de nadruk op ligt. Het gaat om de proces: expliciteren, objectiveren, valideren, begrijpen en generaliseren.

Expliciteren

Het basisproces van de kennisworkshop is het bespreken van cases, waarin het thema van de workshop gespeeld heeft. De deelnemers sturen vooraf een A4'tje over hun casus in. Op grond van een vraag-en-antwoord spel wordt de ervaringskennis van de indiener met betrekking tot de casus geëxpliciteerd, wat leidt tot een beschrijving die voldoende 'rijk' is voor de volgende analyses.

Objectiveren

De deelnemers aan de workshops brengen, vanuit hun ervaring en referentiekader, via de vragen die zij stellen hun waarnemingen en interpretaties in. Door deze intensieve gesprekken met ervaren en kritische vakgenoten over de cases wordt de *bias* in de ervaringskennis geobjectiveerd tot een sterke intersubjectiviteit.

Valideren

Bij de kennisworkshops wordt zorgvuldig nagegaan wat er in een case heeft plaatsgevonden en wat het resultaat daarvan was: wat is er gedaan, met welke bedoelingen en tot welke uitkomsten heeft dit geleid? Oftewel: hoe effectief waren de uitgevoerde handelingen?

Begrijpen

De handelingen worden geanalyseerd met behulp van de ^PCIMO-logica en geconfronteerd met en verrijkt vanuit vergelijkbare gevallen/casuïstiek. Het startpunt van de analyse is het overeengekomen probleem in zijn context (^PC), de toegepaste interventie (I) die tot doel heeft om de gewenste uitkomst (O) te realiseren, met daarbij een antwoord op de vraag waarom deze interventie (I) in deze context (C) de genoemde uitkomst (O) geeft. Met gebruik van de ervaringskennis van de deelnemers en met eventueel beschikbare literatuur, wordt nagegaan welke mechanismen (dit is de M in de ^PCIMO-logica) in de betreffende context de benoemde uitkomsten kunnen hebben voortgebracht.

Kortom, tijdens de uitvoering van de kennisworkshop is ^PCIOM de volgorde:

- wat is het probleem in zijn context; wat zijn daarbij essentiële contextvariabelen? (^PC)
- wat is er gedaan; wat waren de handelingen en acties? (I)
- wat waren de uitkomsten? (O)
- kunnen we begrijpen waarom deze uitkomsten in deze context ontstonden? (M).

Generaliseren

Door het vergelijken van verschillende cases over eenzelfde thema en door over dit thema meerdere kennis-

workshops (een reeks) uit te voeren, ontstaat inzicht in de belangrijkste context-aspecten die de uitkomsten van gegeven handelingen beïnvloeden. Die inzichten zijn voor ons doel – het ontsluiten en expliciteren van ervaringskennis – van belang. Het verrijkt de beeldvorming over hoe een vergelijkbaar probleem in diverse situaties speelt en reikt concrete ideeën aan voor toepasbare interventies en handelingsstrategieën.

Hoe een kennisworkshop verloopt: een voorbeeld

Kennisworkshops kunnen door organisatieprofessionals uit allerlei settings worden uitgevoerd. Het hier gebruikte voorbeeld komt uit het organisatieadvieswerk.

Van belang is om het onderwerp van de workshop (het vraagstuk) goed af te bakenen en schriftelijk bij (potentiële) deelnemers te introduceren. In dit voorbeeld betreft het: ‘de opdrachtgever als onderdeel van het probleem’.

Voorbeeld (1):

Introductie van het onderwerp

Soms is bij veranderopgaven de opdrachtgever zelf onderdeel van het probleem. Het gaat hierbij om situaties waarbij de opdrachtgever in principe verwacht dat anderen moeten veranderen, terwijl de adviseur signaleert dat de opdrachtgever zélf (ook) moet veranderen of minstens onderdeel van het vraagstuk is.

Voorafgaand aan de kennisworkshop ontvangen de deelnemers een uitnodiging om een praatpapier aan de hand van vier vragen over de eigen case bij de facilitator(s) aan te leveren. In het geval van het voorbeeld is vraag 3 toegevoegd; specifiek gericht op het onderwerp van het voorbeeld.

Het praatpapier is bedoeld als voorbereiding van de deelnemer zelf. Als de casus van een deelnemer tijdens de workshop niet volgens de ^PCIMO-logica wordt behandeld, dan geldt de inhoud van zijn praatpapier als ‘achtergrondcasus’, oftewel: als zijn eigen referentiekader.

Voorbeeld (2):

Uitnodiging opstellen en praatpapier aanleveren

Het ontwikkelen van kennis over handelingsstrategieën vindt plaats op basis van concrete ervaringen in het dagelijks werk. Daarom is het voor het succes van de workshop (en voor je eigen ervaring) essentieel dat je ter voorbereiding een ‘praatpapier’ opstelt en dat ons vóór (datum) mailt. Het is de bedoeling dat het praatpapier eenvoudig is en tijdens de workshop kan worden

gebruikt. De lengte van je praatpapier is een half A4 tot één A4 max. Daarin geef je een antwoord op de onderstaande vragen:

1. In wat voor organisatie(s) (of organisatie-onderdeel) speelde het probleem, waarvoor je gevraagd bent te adviseren: de producten of diensten die het levert, type klanten, de omvang in aantal personen en de organisatiestructuur in hoofdlijnen?
2. Wat was de overeengekomen probleemdefinitie waaraan je bent gaan werken?
3. Waarom was de opdrachtgever zelf of de rol die hij/zij speelde een probleem?
4. Wat was de essentie van wat jij (en/of anderen) gedaan hebben om met dit probleem om te gaan?
5. Wat was de belangrijkste uitkomst voor het onder 3 genoemde probleem?

In de voorbereiding van de workshop kiest de facilitator één of twee cases uit de praatpapieren waar het onderwerp goed in tot uitdrukking komt. Soms zijn andere criteria leidend. Bij een vaste groep deelnemers kan bijvoorbeeld ook bewust gekozen worden voor een deelnemer waarvan nog geen case is besproken. Meestal stelt de case-inbrenger het op prijs om vooraf op de hoogte gebracht te worden dat zijn/haar case tijdens de workshop wordt besproken.

De workshop start met een introductie; ook als de deelnemers ervaren zijn in het uitvoeren van de workshop. Tijdens de introductie worden afspraken gemaakt over vertrouwelijkheid. Een veilig gespreksklimaat maar ook ‘uit het oordelen of adviseren blijven’ zijn essentieel voor het welslagen. Verder wordt een toelichting gegeven over het doel, namelijk: de tijdens de bijeenkomst aanwezige, persoonsgebonden ervaringskennis expliciteren en er met elkaar van leren. Ook volgt een korte uitleg over de wijze van bespreken van de casuïstiek en over de stappen aan de hand van de ^PCIMO-logica. De deelnemers krijgen een kaart met de bespreekroute, zodat zij kunnen volgen in welke fase de bespreking van de casus is.

Voorbeeld (3):

Kaart met bespreekroute van een casus

Ervaringskennis van adviseurs ontsluiten en opwerken met behulp van de ^PCIMO-logica.
KENNISWORKSHOP over
‘De opdrachtgever als deel van het probleem’.

Bespreekroute:

- Wat is de overeengekomen probleemstelling met de opdrachtgever? Wat zijn belangrijke contextvariabelen? (^PContext1)
- Was de opdrachtgever vanaf de start of later deel van het probleem? (^PContext2)

- Wat heb jij en/of anderen gedaan om hiermee om te gaan? (Interventie)
- Wat was daarvan het resultaat/de uitkomst? (Output/outcome)
- Kunnen we begrijpen waarom dit resultaat in deze context ontstond? Welke invloed is cruciaal voor het resultaat geweest? (werkend Mechanisme)

De case-inbrenger start vervolgens met het kort toelichten van de organisatie waar het vraagstuk speelt, belangrijke contextfactoren en de overeengekomen probleemstelling. Daarna ontvouwt zich het vraag-en-antwoord spel.

Tijdens de kennisworkshop worden één à twee cases volgens de bespreekroute behandeld: in een online-setting is één case en in een live-setting zijn twee cases mogelijk. Iedere casebespreking wordt na de workshop door de facilitator uitgewerkt in een kort verslag.

Na de bespreking van één of twee cases delen de niet-casusinbrengers hun ervaringen met het onderwerp. De ‘achtergrondcases’ komen nu aan de orde: wat ging hetzelfde als in de besproken case(s)? Wat ging anders? Zouden de genoemde interventies ook in de context van de behandelde case(s) of andere achtergrondcases hebben kunnen werken? In deze fase van de workshop kunnen ook aan het onderwerp gelieerde theoretische concepten of beproefde modellen door de deelnemers worden ingebracht.

Als er een aantal workshops (een reeks) over het onderwerp is geweest, dan worden de uitkomsten door de *community of practice* (veelal de facilitators) buiten de setting van de workshop om gebundeld en verder uit-

gewerkt (zie Schema: voorbeeld (4)). Die uitkomsten worden vervolgens aan het slot van de workshop over het betreffende onderwerp door de facilitator ingebracht en besproken op herkenbaarheid. Ook ligt de vraag dan voor of de genoemde interventies of mogelijke handelingsstrategieën gewerkt zouden kunnen hebben.

Als die uitkomsten uit eerdere workshops niet beschikbaar zijn, dan wordt de workshop afgerond met verkregen inzichten: eerst noteert ieder die voor zich en daarna worden de inzichten gedeeld.

De workshop eindigt met een korte evaluatie over de ervaring en mogelijke tips en tops voor de facilitator(s). Kort na de workshop ontvangen de deelnemers het verslag van de besproken case(s) en de verkregen inzichten, met het verzoek aanpassingen of aanvullingen te doen.

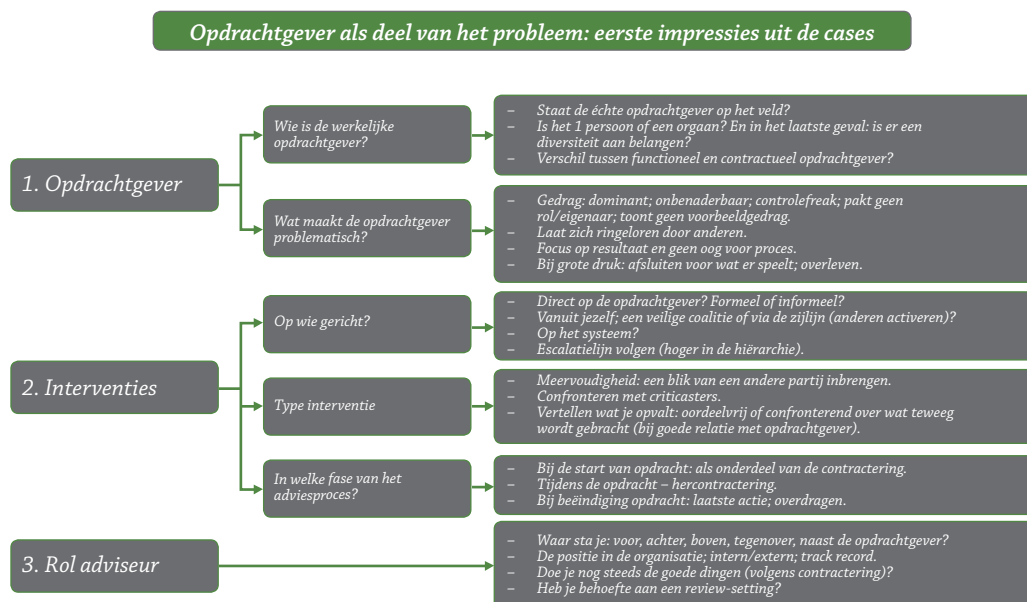
Wat kun je er nog meer mee?

Voor iedere organisatieprofessional die het leuk en interessant vindt om via casuïstiek en praktijkgericht onderzoek een bepaald inhoudelijk vakvraagstuk uit te diepen, is de kennisworkshop geschikt. In principe kan eenieder die faciliteringskwaliteiten heeft en die de onderliggende processen van de methodiek doorgrondt de kennisworkshop begeleiden. Daarmee is de kennisworkshop een interessante professionaliseringsactiviteit die in het team, de organisatie of met vakgenoten uit andere organisaties is uit te voeren. Organizational professionals kunnen de kennisworkshop ook in hun gereedschapskist met methodieken stoppen en gebruiken op het moment dat kennisuitwisseling, ervaringsleren of kennismangement aan de orde is.

Als je een stap verder wilt gaan en buiten de context van de kennisworkshop met de uitkomsten aan de slag

Schema voorbeeld (4):

Uitkomsten van meerdere workshops



Do's en don'ts bij de facilitering van de kennisworkshop

Tips voor de facilitering, gebaseerd op ervaringen met de uitvoering van de kennisworkshops in de afgelopen jaren.

- Het optimale aantal deelnemers aan een kennisworkshop ligt tussen de drie en zeven personen. Het aantal facilitators bedraagt een of twee.
- Pas de opstelling van de tafel en stoelen zo nodig aan, zodat eenieder comfortabel zit.
- Meet de kennismaking niet (te) breed uit. Houd het kort en bondig, daar kun je zelf het goede voorbeeld in geven.
- Voel het verschil met interview aan. Grijp tijd in als de casusinbrenger op eigen aannames en veronderstellingen wordt bevraagd: het gaat zuiver om de inhoud van de problematiek en 'wat is gedaan'.
- Schakel tijdig door in de ^PCIMO-logica. Vooral bij het bespreken van de context is het heel verleidelijk om te lang stil te staan bij 'hoe de situatie precies in elkaar stak'. Geef bijtijds aan dat relevante contextfactoren later in de bespreking alsnog naar voren kunnen komen.
- Breng zelf als facilitator geen anekdotes over eigen opdrachten of ervaringen in. Blijf faciliteren. Doe zo nodig wel mee met het stellen van 'onbevangen' vragen.
- Geef (beperkt) ruimte voor stoom afblazen. Sommige deelnemers hebben behoefte om na de bespreking van hun case 'stoom af te blazen' en te vernemen wat andere deelnemers gedaan zouden hebben. Houd dit kort, bijvoorbeeld in een rondje: welke tip heb je voor deelnemer X? Maar dit is geen onderdeel van de kennisworkshop.

wilt, en de uitkomst bijvoorbeeld tot een publicatie wilt brengen, dan is meer nodig. Enerzijds is een gremium (community of practice) nodig dat de uitkomsten van de kennisworkshops bundelt en doorontwikkelt tot uitkomsten over het vakvraagstuk die interessant zijn voor vakgenoten en andere organisatieprofessionals. Anderzijds is het verbinden aan theoretische concepten nodig als de ambitie is om de uitkomsten robuuster te maken en/of erover te publiceren.

Een andere interessante werkwijze is om de kennisworkshop in te vlechten in een studiebijeenkomst waar bijvoorbeeld uitkomsten van promotieonderzoek of uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek worden gepresenteerd. Na het theoretische deel over het betreffende onderwerp vindt de verkenning en explicitering vanuit de praktijk plaats door middel van de kennisworkshop. Deze manier van werken stimuleert het eigen en toepasbaar maken van theoretische concepten. In de slotronde van de kennisworkshop worden dan de handelingsstrategieën die het theoretische concept in zich heeft besproken op de toepasbaarheid in de cases van de deelnemers. Eveneens kan een theoretisch concept worden verrijkt met context-specifieke illustraties.

Tot slot

De kennisworkshop is ontstaan omdat organisatieprofessionals een schat aan ervaringskennis met zich meedragen. Het zou jammer zijn als dat 'in de hoofden' blijft zitten. Het expliciteren, objectiveren, valideren voor de context, begrijpen voor de betreffende context en vergelijken over cases heen, in relatie tot een vakvraagstuk of -thema, heeft tot de methodiek van de kennisworkshop geleid. De ^PCIMO-logica speelt hierbij als pragmatische logica een belangrijke rol als structuur voor de besprekwijze.

Met behulp van de methodiek is reeds ervaringskennis over diverse vakvraagstukken aangeboord, bijvoorbeeld over: validering van adviezen en conditioneren van verandering; zelforganisatie; het omgaan met inherent pijnlijke veranderingen; onorthodoxe interventies; rolwisseling en rolzuiverheid; governance onder druk; samengesteld besturen en organiseren. En er zullen vast nog vele onderwerpen volgen. Niet alle onderwerpen zullen tot publicatie leiden; de kracht van het doorontwikkelen van ervaringskennis zit ook in de uitvoering van de workshops zelf en wat de deelnemers eruit opsteken.

Sinds 2015 wordt de methodiek doorontwikkeld en verfijnd. Iedereen is uitgenodigd om de methodiek te gebruiken en reacties en opmerkingen erover zijn van harte welkom. Want zoals de titel van het artikel luidt: kennis maken we samen. Dat geldt natuurlijk ook voor de kennis over, en doorontwikkeling van de methodiek van de kennisworkshop zelf. ●

Meer weten?

De kennisworkshop is vanaf 2015 ontwikkeld door het Platform Advieskwaliteit, een *community of practice* gelieerd aan de Orde van organisatiekundigen en adviseurs. Meer informatie: <https://platformadvies.nl/>

Literatuur

- Aken, J.E. van & D. Andriessen (red) (2011). *Ontwerpgericht Wetenschappelijk Onderzoek: wetenschap met effect*. Den Haag: Boom-Lemma.
- Aken, J. van & E. Reitsma (2019). Het ontwikkelen van hoogwaardige ervaringskennis voor evidence-based practice bij organisatieadviesing. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 73 (3), pp. 4-22.
- Bellersen, M. & I. Kohlmann (2012). *Praktijkboek interview; meer vermogen door collegiale blik*. Amsterdam: ManagementImpact.
- Lieshout, F. van, G. Jacobs & S. Cardiff (2017). *Actieonderzoek, principes voor verandering in zorg en welzijn*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.



Dr. Elsbeth Reitsma MCM is werkzaam als organisatieadviseur, is directeur van C3 adviseurs en managers, en docent Adviseren bij Sioo. Zij is een van de initiatiefnemers van het Platform Advieskwaliteit. E-mail: e.reitsma@c3am.nl