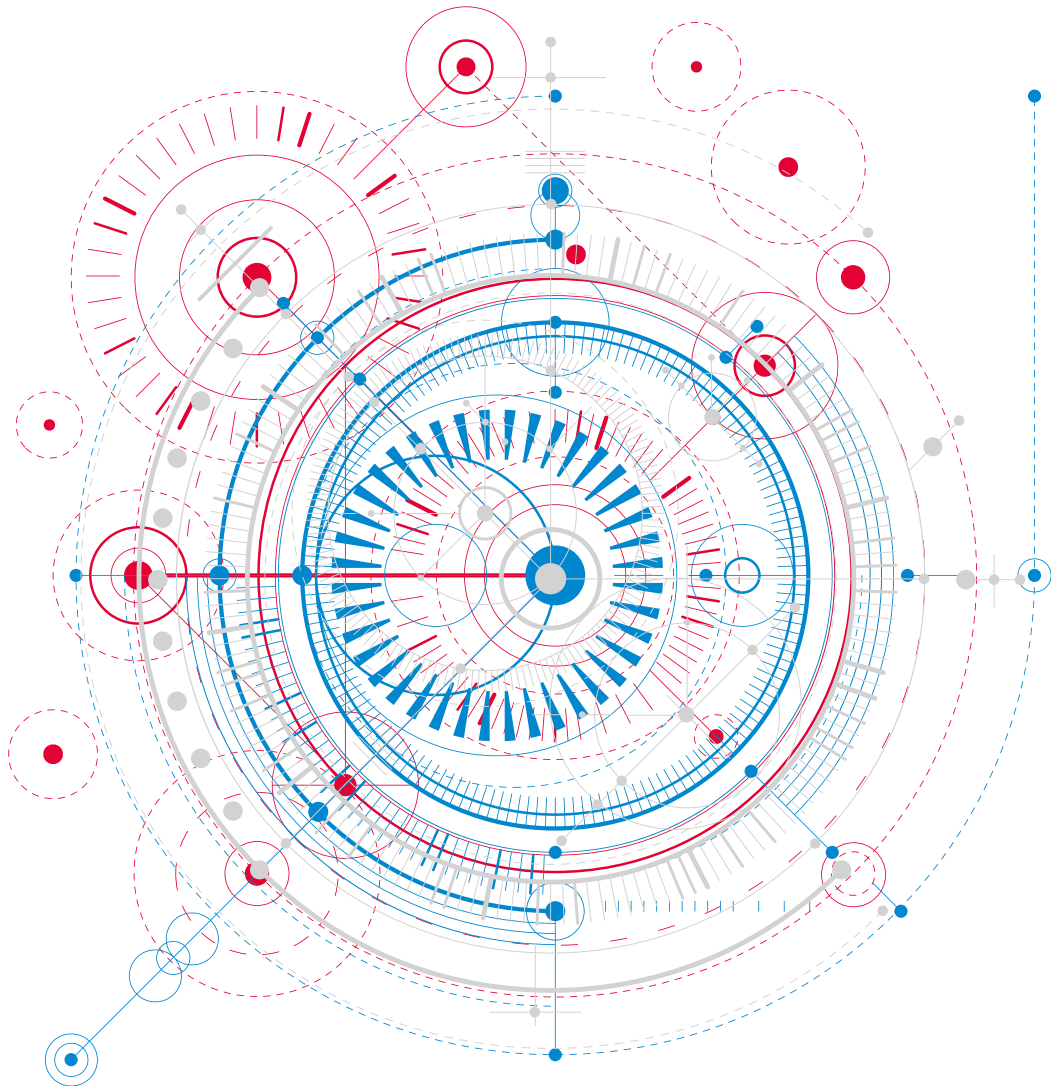


Kennisontwikkeling als professionaliseringsactiviteit

Hoe gaat dat in zijn werk?



Het Platform Advieskwaliteit heeft de ambitie om de kennis-component van het vak te versterken. Het gaat daarbij om de science-component. Dit in tegenstelling tot de art-component die op de kunde van de adviseur leunt. Het adviesvak is een zaak van art én science. Waarom richt het Platform Advieskwaliteit zich juist op de ontwikkeling van kennis?

F Een medisch specialist die jarenlang bestuurder is geweest bij een grote zorgorganisatie, is van functie veranderd. Hij is nu een zelfstandig gevestigd organisatieadviseur. ‘Wat me zo opvalt’, zegt hij tijdens een gesprekje bij het koffieapparaat, ‘is dat je als adviseur van alles kunt beweren. De klanten nemen het nog serieus ook’. Ik vroeg me na dit gesprekje af of deze uitspraak stoerdoenerij was of een serieuze waarneming. Als deze adviseur inderdaad van alles kan beweren en ermee wegkomt, vind ik dat bedenkelijk. Het is niet in het belang van de klant en niet in het belang van het vak. Ik zal toelichten waarom.

Professioneel handelen van de adviseur

Wat adviseurs aan wijsheid en vaardigheden nodig hebben, heeft te maken met wat wij in het vak verstaan onder professioneel handelen. Professioneel handelen is gebaseerd op normatieve principes: expliciete en impliciete standaarden of opvattingen over goed gedrag. Deze principes zijn niet statisch en continu aan debat en leerprocessen onderhevig. Het is een doorlopend proces dat we normatieve professionalisering noemen (Kunneman, 1996; Jacobs, 2008). De vraag is wat de normatieve principes voor organisatieadviseurs zijn.

In de literatuur over professionals zijn de normatieve principes te karakteriseren als (Reitsma 2014):

- Vakmanschap en expertise. Hieronder vallen bijvoorbeeld: goed je eigen kennisdomein en specialisme kennen; gedegen vakkennis; geen dichtgetimmerde standaarden.
- Vrijheid in handelen en oordelen. In het organisatieadviesvak noemen we dat veelal onafhankelijkheid; de mogelijkheid om een onafhankelijk standpunt ten opzichte van de opdrachtgever te kunnen innemen.
- Reflectie. Naar jezelf en de situatie kunnen kijken. Het is het mechanisme dat het vakmanschap en

de vrijheid van handelen en oordelen onderzoekt, en daarop een corrigerende en legitimerende werking heeft.

Het maatschappelijk debat voegt hier een vierde principe aan toe, namelijk: ‘Hoe machtig (autonoom) mag een professional zijn?’. Dit punt speelt een grotere rol in bijvoorbeeld de medische wereld en de rechtelijke macht. Desalniettemin is de balans tussen het professionalisme, de markt en het management (Freidson, 2001) ook in het adviesvak belangrijk. De vraag of er een balans is of dat de adviseur bijvoorbeeld de klant overvleugelt, is essentieel. Sensitiviteit hiervoor is een extra dimensie van het professioneel handelen van een organisatieadviseur.

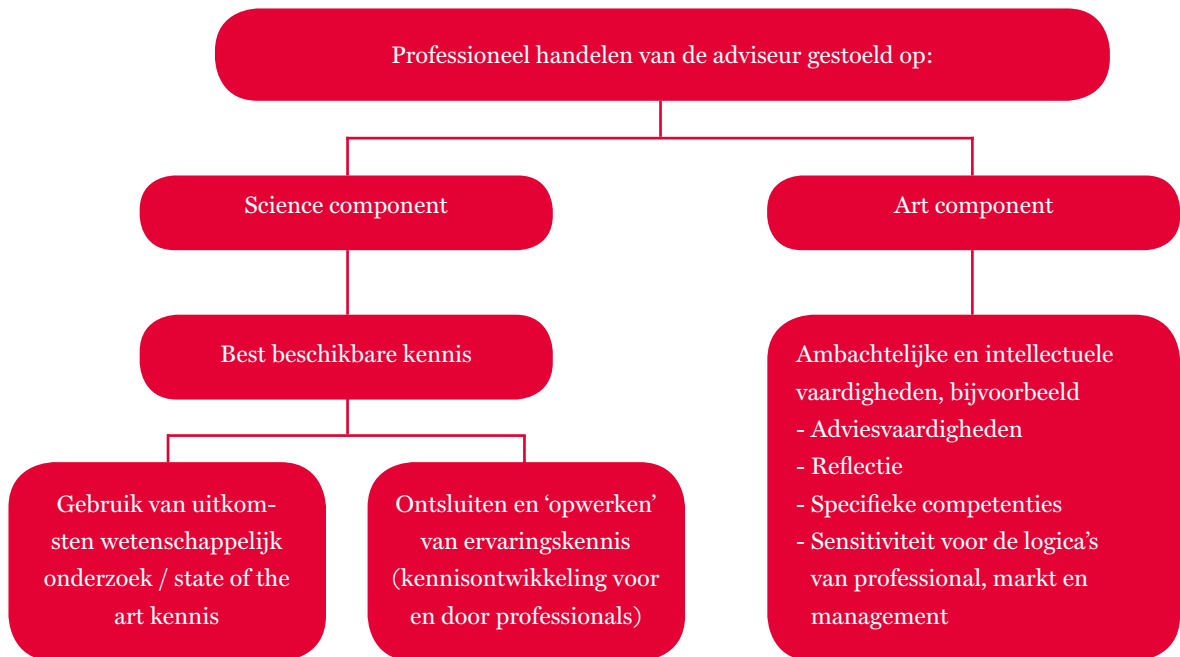
In het professioneel handelen zit zowel een art- als een de science-component (zie figuur). Gezien de ambitie van het Platform Advieskwaliteit om de science-component van het vak te versterken, is het relevant welke kennis de adviseur benut en waar die kennis vandaan komt.

PLATFORM ADVIESKWALITEIT

Het Platform Advieskwaliteit is in het najaar van 2015 opgericht met als missie de kenniscomponent van het vak te versterken. Iedere professional in het organisatieadviesvak is uitgenodigd om suggesties te doen voor kennisontwikkelworkshops of voor de methodiekontwikkeling. Ook het versterken van de organisatie van het platform is een optie.

Neem contact op via secretariaat@c3am.nl of 033-4343170.

Figuur 1: Professioneel handelen in relatie tot kennis



Up-to-date kennis én ervaringskennis

Het begrip ‘science’ wordt veelal geassocieerd met kennis uit wetenschappelijk onderzoek. Vanuit het platform beschouwen we science echter als de best beschikbare kennis. Het is belangrijk dat de kennis van adviseurs up-to-date is en dat zij die kennis ook inzetten (De Man, 2015; Ten Have, 2017). Maar, in het organisatievak is deze kennis niet altijd voorradig. Zijn er dan bronnen die de kennis voor het adviesvak kunnen aanvullen?

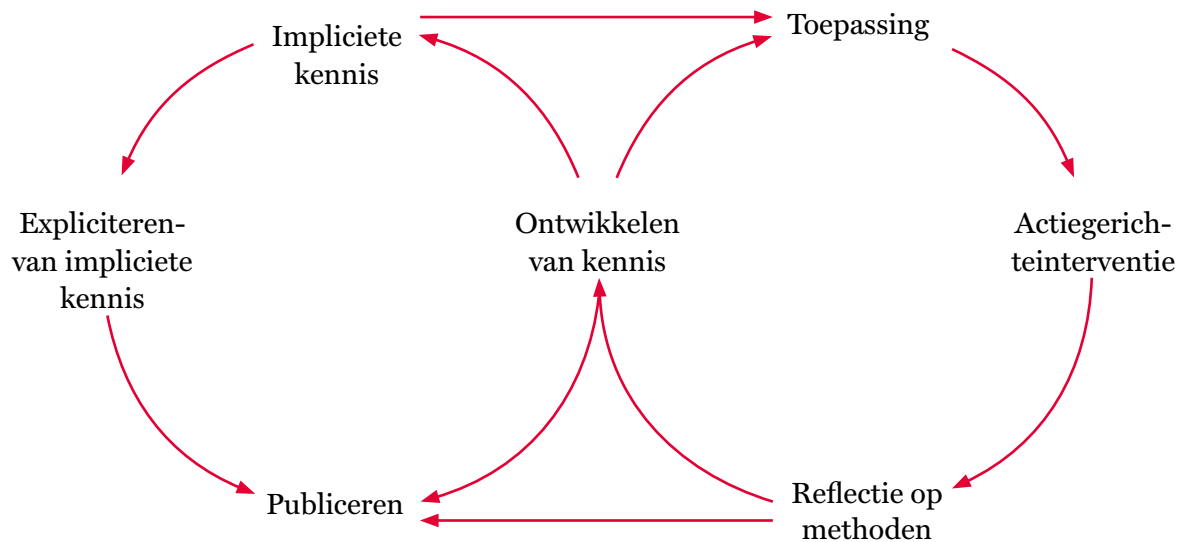
Mathieu Weggeman (2000) maakt onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis. Expliciete kennis is gedocumenteerd. Impliciete kennis bestaat uit ervaring, vaardigheden en attitude. Weggeman ziet kennis als een functie van die expliciete en impliciete kennis. Kennis heeft dus meerdere bronnen. Volgens het Platform Advieskwaliteit is de rijke ervaringskennis van adviseurs zo’n bron en kan deze individuele kennis worden ‘opgewerkt’

naar generieke ervaringskennis. De ervaringskennis wordt opgewerkt naar meer generieke kennis door haar op systematische wijze te verbinden met ervaringen van anderen. Op die manier is de ervaring niet meer persoonlijk, maar ook van toepassing in andere contexten. Het zou mooi zijn als we ervaringskennis voorzien van een bijsluiters, waarin staat in welke context de ervaring wel/niet kan worden gebruikt.

Kennisontwikkeling door en voor professionals

Het platform ontwikkelt een methode om ‘ervaringskennis’ op een zo verantwoord mogelijke wijze op te werken. Joan van Aken is daarin een drijvende kracht (zie zijn artikel in ditzelfde nummer). Zelf zie ik veel parallellen met een model voor kennisontwikkeling van Jaap Boonstra (zie figuur). Boonstra stelt dat kennisontwikkeling een impuls kan krijgen

Figuur 2: Spoorboekje voor kennisontwikkeling (Boonstra, 2008)



door impliciete kennis expliciet te maken en erop te reflecteren na toepassing ervan in de praktijk.

De werkwijze van het platform sluit aan bij de praktijk; bij het handelen van de adviseur bij een bepaalde vraagstelling in een specifieke context. Dat doen we in workshopvorm. Het gaat dan vooral om wat een adviseur kan *doen* om een gegeven probleem effectief aan te pakken. Door vergelijkbare cases van verschillende adviseurs naast elkaar te leggen, ontstaat er inzicht in welke interventies in een bepaalde context goed werken en welke uitkomsten er zijn te verwachten.

Deze workshops hebben een ander doel dan intervisie. Het doel van intervisie is persoonlijke ontwikkeling. Adviseurs krijgen inzicht in hun beweegredenen, aannames en motieven.

In de kennisontwikkelworkshop staat niet de persoon centraal, maar wat werkt in de praktijk en wat de adviseur kan doen. Daarbij komen aan bod: het probleem/de vraagstelling, de interventie of methode, de te verwachten uitkomsten en de (sociale) mechanismen. Het resultaat is een set van beargu-

menteerde en door casuïstiek geïllustreerde ideeën (geen voorschriften) om te gebruiken in de eigen trajecten van adviseurs.

Het aardige is dat na een dergelijke workshop ook helder wordt op welke onderdelen dieper moet worden ingezoomd. Zo was de constatering na een workshop, dat de rol van de adviseur bij zelforganisatie vooralsnog onderbelicht is. Het is dan ook fraai dat adviseur Jorn Bruining in het eerste nummer van M&C dit jaar zijn inzichten over zijn rol als adviseur en trainer binnen zelforganisaties heeft verwoord. Het behoeft geen lang betoog dat die persoonlijke inzichten kunnen worden opgewerkt tot meer generieke kennis.

Ontwikkeling van ervaringskennis als professionaliseringsactiviteit

Met de adviseur die me bij het koffieapparaat vertelde van alles te kunnen beweren, ben ik in gesprek gegaan over het vak. Met zijn uitspraak doet hij het vak tekort. Op dit moment wordt er veel gead-

De kennisontwikkelworkshop

Het is heel leuk en inspirerend om met vakgenoten het vak inhoudelijk verder te ontwikkelen. De kennisontwikkelworkshops van het Platform Advieskwaliteit lenen zich daar goed voor en elk onderwerp dat leeft in de praktijk kan worden behandeld. Inmiddels heeft het platform drie van dergelijke workshops georganiseerd, met de thema's zelforganisatie, het valideren van adviezen en het omgaan met pijnlijke veranderingen.

De workshop over zelforganisatie vond afgelopen november plaats. In een gezelschap van zes personen hebben we cases van drie adviseurs aan de orde laten komen: de invoering van zelforganisatie in een zorginstelling, een onderwijsinstelling en bij het openbaar vervoer. We hebben de verkregen inzichten per thema beschreven en geïllustreerd aan de hand van de cases, waardoor overeenkomsten en verschillen tussen de contexten zichtbaar werden. Een volgende kennisontwikkelworkshop over zelforganisatie zal op deze resultaten voortborduren, zodat de ervaringskennis steeds robuuster en generieker wordt.

viseerd. Volgens het CBS waren er in 2016 ruim 88.000 organisatieadviesbureaus. We hebben een vak hoog te houden.

Het zou mooi zijn als alle adviseurs, de bureaus, de Ooa en de ROA het opwerken van ervaringskennis als serieuze professionaliseringsactiviteit zien. De opleidingsinstellingen dragen hun steentje al bij aan de versterking van de science-component, maar ook voor hen liggen er kansen om de ervaringskennis van adviseurs te systematiseren. Kortom: er zijn voldoende mogelijkheden om de normatieve professionalisering van ons vak een impuls te geven.

Literatuur

- Boonstra, Jaap (2008): *Een spoorboekje voor kennisontwikkeling*. Gepresenteerd tijdens een Summerschool van hoogleraren en hun promovendi.
- Freidson, E. (2001): *Professionalism. The Third Logic. On the Practice of Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Have, Steven ten, Wouter ten Have, Anne-Bregje Huijsmans & Maarten Otto (2017): *Reconsidering Change Management. Applying Evidence-Based Insights in Change Management Practice*. New York: Routledge.
- Jacobs, Gaby, Ruud Meij, Hans Tenwolde & Yanaika Zomer (red.) (2008): *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Kunneman, Harry (1996): *Van theemutscultuur naar walkman-ego, contouren van postmoderne individualiteit*. Amsterdam/Meppel: Boom.
- Man, Ard-Pieter de, Marguerithe de Man & Annemieke Stoppelenburg (2015): *Nieuwe business modellen in consulting: changing the game*. Amsterdam: Mediawerf.
- Reitsma, Elsbeth (2014): *Adviseurs aan de slag. Over professioneel handelen in het organisatieadvieswerk*. Amsterdam: VU University Press.
- Weggeman, M. (2000): *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.

Elsbeth Reitsma werkt als organisatieadviseur en is directeur van C3 Adviseurs en Managers. Zij is gepromoveerd op het onderwerp professioneel handelen in het organisatieadvieswerk en doceert op dit vakgebied.



BAKEN VAN MORALITEIT

Een tsunami van wetenschappelijke publicaties overspoelt de wereld en ook daarover wordt weer veel gepubliceerd. Deels vanwege morele verontwaardiging over de omgang met publieke middelen, deels omdat er veel data over het onderwerp voorhanden zijn. Je vindt zelfs artikelen over 'Who is an author?'. Auteurschap wordt namelijk gekocht met geld of tijd. Zo kan iemand hoogleraar worden zonder ooit zelf aan de basis van een origineel idee te hebben gestaan. Op mijn vrije Universiteit (VU) worden nieuwe collega's aangekondigd als wetenschappers met een 'strong track record in top journals'. Op mijn vraag wat hen dreef om naar de VU te komen, krijg ik vaak gelijklopende antwoorden. De betekenis die de VU heeft voor de samenleving schijnt hen niet te deren. Ze willen vooruit, naar de academische top, geïnspireerd door eer- en hebzucht en aangemoedigd door perverse prikkels en bestuurlijke spreekwoorden over excellentie. Topsport is het, volgens de pleitbezorgers van het idee dat de universiteit een *success story* moet zijn, waarin je impliciet strepen verdient met egoïsme en strategisch gedrag. De meritocratisering van de samenleving eist ook binnen de universitaire muren zijn tol, vooral in het onderwijs. Zoals een van mijn collega's onlangs treffend sprak: 'Onderwijs is onderhand het ergste wat je op de universiteit kan overkomen'. Het is ten hemel schreiend. Onder druk van de politiek, studenten en interne rebellie, keert het tij langzaam, maar zijn bestuurders toch vooral bezig met symptoombestrijding. De

bereidheid om van binnenuit een fluwelen revolutie in te zetten, is er ook niet. De academische gemeenschap is een kudde 'excellent sheep', slechts enkelen stappen uit de rij. Veelvuldig wordt het hervinden van de balans tussen onderwijs en onderzoek voorgesteld. Daar kun je niet tegen zijn. Ik ben dat wel. Kies je bijna voor deze metafoer, zoek dan nog even door! Balans suggereert dat het één ten koste gaat van het ander. Ze stut 'of-of-aannames'. Die zijn zelden valide. Het herstellen van de verwevenheid van onderzoek en onderwijs, het Von Humboldt-ideaal, vormt de basis van mijn 'door-door-oplossing'. Daarin moet ook de samenleving een rol spelen. Academische vrijheid is belangrijk, maar in een door sociale media, populisme en kortetermijndenken gedomineerde politieke context, moet de universiteit een baken van moraliteit zijn en langzaam denken. **HET IS MIJN OVERTUIGING DAT DE VORM WAARIN HET ONDERWIJS OP UNIVERSITEITEN AANGEBODEN WORDT, CRUCIAAL IS VOOR DE TOEKOMST VAN EEN LAND.**

Die vorm is aan een hervorming toe die verder reikt dan Von Humboldt's ideaal. Als aanvoerder van de (PO-V0-H0) onderwijsketen moet de universiteit namelijk ook haar lokale, regionale en nationale oriëntatie herstellen, zonder haar ogen te sluiten voor internationale vraagstukken.

--

Meindert Flikkema is academic director van het Amsterdam Centre for Management Consulting – Vrije Universiteit Amsterdam.

