

# Kracht van overdracht (De)

Voor de overdracht van ervaringskennis grijpen opleiders vaak naar methoden als 'meester-gezel-leren', vormen van training en kennisbanken. De ontvanger van kennis, de 'kennisovernemer', krijgt daarbij doorgaans te weinig aandacht. Modelleren met NLP reikt hiervoor een professionele oplossing aan.

Hoe kan je de ervaring van iemand anders expliciet maken en gewenste onderdelen ervan overnemen? Het lijkt alsof veel IT-ers, trainers en opleidingsanalisten deze vraag over het hoofd zien en zich meer bezig houden met de 'zenderskant' van kennisoverdracht. Deze vraag stond echter centraal bij het ontstaan van de NLP-methode. Het woord 'kennis' als zelfstandig naamwoord suggereert dat het iets is dat je kunt hanteren, zoals voorwerpen of vloeistoffen. Metaforen als het overdragen, opslaan, vastleggen en verspreiden van kennis versterken deze gedachte. Maar kennis komt in de werkelijkheid voor als een proces, een activiteit, als iets 'dat gebeurt'.

Vergelijk twee mensen met elkaar. De een heeft weinig en de ander heeft veel ervaringskennis op een bepaald gebied. Hoe wordt duidelijk wie van de twee het meeste weet? Dat kan alleen worden afgeleid aan de hand van gedragingen en uitlatingen van beide personen. De ervaringskennis zelf is potentieel, zeg 'sluimerend', aanwezig en wordt slechts actief wanneer de personen in kwestie actief worden. Bij alles wat zij doen maken zij

gebruik van opgeslagen kennis in de vorm van routines en programma's die zij spontaan of min of meer bewust oproepen om datgene te doen waar zij mee bezig zijn. K.S. Lashley (1951) noemde dit 'prosters': de zogenaamde 'program structures'.

## **De focale en de 'tacit' dimensie**

Polanyi (1973) wees op een frappante tweedeling in het mechanisme van de aandacht. Bij alles wat we doen, is ook ons denken actief en kunnen we de vereiste prestatie leveren. We hebben onze focus op de handeling of het resultaat ervan gericht (de 'focale' dimensie), terwijl ons denkapparaat ons onderbewust voorziet van de daarvoor benodigde programma's in ons geheugen (de 'tacit' dimensie). Dit gebeurt niet alleen bij basishandelingen als spreken, lopen en veters strikken, maar ook terwijl we moeilijke gesprekken voeren of abstracte modellen zitten te bedenken. We leven dag in dag uit 'op de automatische piloot'.

Al onze ervaringskennis is sluimerend, als 'tacit knowledge', aanwezig is. Dit weten we ook van het leren. Wanneer we een vaardigheid leren of iets willen onthouden, is onze aandacht niet alleen gericht op het verrichten van de (oefen)handeling, maar ook op de manier waarop we bezig zijn. Daarmee ondersteunen we het eveneens automatisch mechanisme van leren, waarmee datgene wat we leren wordt opgeslagen in ons geheugen. Deze extra aandacht is een vorm van reflectie, een wezenlijk onderdeel van elk leerproces (Kolb, 1983). Het maakt het verschil uit tussen 'gewoon werken' en 'leren'. Dit laatste is erg belangrijk wanneer je als professional mensen moet begeleiden om praktijkkennis aan te leren. Leren terwijl je leert is namelijk iets anders dan leren terwijl

je werkt. Leren vindt plaats doordat de gemproviseerde handeling in het lange termijngeheugen wordt opgeslagen (automatische piloot). De focus van de aandacht speelt daarbij een centrale rol (reflectie).

## **Reconstrueren**

Een conclusie uit het voorgaande is dat ervaringskennis alleen door iemand kan worden overgenomen door deze zelf weer in de eigen automatische piloot te 'reconstrueren'. Zo hebben mensen, maar ook dieren, altijd al dingen van elkaar geleerd. Door middel van taal zijn we zelfs in staat om abstracte concepten, emoties en cultuur aan elkaar door te geven zoals in sprookjes, verhalen, literatuur, liedjes en, heel expliciet, in lessen, leerboeken en preken. De taal stelt een 'ervaren' persoon ook in staat om zijn handelwijze expliciet te maken en deze te beschrijven voor een ander. Er bestaan zelfs slimme expertsystemen - combinaties van databases en programma's - waarin de kennis van meerdere experts beschikbaar is gemaakt. Maar zodra we proberen kennis van de ene persoon aan de ander over te dragen, gaan er van alles mis. Het lijkt alsof we collectief over het hoofd zien dat kennisoverdracht in principe onmogelijk is. Kennis wordt gebruikt door n persoon en wordt in navolging daarvan door een ander gebruikt. Het slagen van de 'overdracht' is afhankelijk van het slagen van de 'communicatie' tussen de betrokken personen. Maar van 'overdracht' in de letterlijke zin kan geen sprake zijn.

## **Knelpunten bij het overnemen van ervaringskennis**

In de praktijk zijn er vele manieren ontwikkeld om de ervaring van een ander over te nemen. In dit proces van overname is een viertal knelpunten te onderscheiden:

1. Het opdiepen (expliciteren) van de verborgen kennis bij de persoon die ervaring heeft.
2. Het vastleggen van wat is opgediept, zodat het beschikbaar is voor verwerking later, of door anderen.
3. Het internaliseren (impliciteren) door de persoon die de kennis wil overnemen.
4. Het professioneel begeleiden van het 'overdrachtsproces' als een communicatieproces.

De verschillende overdrachtsvormen die mensen gebruiken - zoals instructie, coaching, bibliotheken en kennisbanken - hebben een verschillend effect op het oplossen van deze knelpunten. Om dit te illustreren nemen we het voorbeeld van een (fictief) technisch installatie- en servicebedrijf.

## **Vijf vestigingen, vijf overdrachtsvormen**

In vijf vestigingen van een technisch installatie- en servicebedrijf zijn vijf verschillende overdrachtsvormen toegepast. In alle vestigingen ging het telkens om gemiddeld vier ervaren monteurs en technici en gemiddeld zeven minder ervaren medewerkers of 'nieuwkomers'. De evaluatie van de vijf projecten leverde de volgende inzichten op. Voor het gemak spreken we van ervaring-'dragere' en -'overnemere'.

### **1. Meester-gezel**

In vestiging Noord werd gekozen voor de meester-gezel-oplossing.

De minder ervaren monteur loopt mee met de ervaren persoon, die als kennisbron fungeert. Beiden kunnen direct met elkaar communiceren tijdens, of vlak na, de werksituatie. Het, over het algemeen goede, resultaat bleek sterk afhankelijk van de instructievaardigheid van de dragers en de leervaardigheid van de overnemers. Echter, er werd niet precies bijgehouden wat men deed, de kennis van de dragers werd niet systematisch vastgelegd. Met het vertrek of wegvallen van een drager zou ook de kennis verdwijnen.

## **2. Expertsysteem**

In vestiging Oost werd in samenwerking met de IT-afdeling een kennisbank ingericht en gaandeweg uitgebouwd tot een expertsysteem. De dragers werden intensief geïnterviewd, en hun manier van werken en beslissen systematisch in kaart gebracht. De overnemers konden inderdaad de aangeboden systematiek goed gebruiken. In veel situaties bleek echter dat zij een aantal vaardigheden en attitudes misten die de dragers hadden ontwikkeld, maar die niet in het kennissysteem konden worden ingebouwd.

## **3. Opleidingsanalyse**

In vestiging Zuid werd een gedegen opleidingsanalyse gemaakt. In samenwerking met een technische hogeschool werd voor de overnemers een reeks trainingen gemaakt, waarin de dragers als instructeurs optraden. Na afloop bleek de kennis van de overnemers meetbaar toegenomen, maar de transfer naar de praktijk bleek sterk afhankelijk van de individuele overnemer. Er bleek grote behoefte te zijn aan begeleiding bij het in de praktijk

brengen van wat men geleerd had.

#### **4. Teamvorming**

In vestiging West werden twee teams gevormd die onder andere de opdracht kregen om hun kennis onderling uit te wisselen en overdraagbaar vast te leggen. Zij hielden periodiek uitwisselingssessies en legden hun kennis vast in rapportjes en werkinstructies. Men leerde veel van elkaar, de performance nam over het algemeen toe, maar het resultaat varieerde sterk tussen de overnemers. De vastgelegde kennis vertoonde geen of onvoldoende systematiek, waardoor het moeilijk was om later specifieke informatie terug te vinden.

#### **5. Modelleren**

In vestiging Midden werd iemand aangetrokken die de dragers ging modelleren. Met behulp van interviews, observatie en gesprekken maakte hij een analyse van de kennis, inzichten, overtuigingen en strategien van de dragers en enkele overnemers. Hij legde deze vast in een model. Op basis daarvan maakte hij trainingsmodules voor de overnemers, waarbij de dragers als coaches optraden. Men leerde veel, maar de overnemers waren niet allemaal even goed in staat om het beschreven model zich volledig eigen te maken, onder andere omdat zij niet alle overtuigingen, waarden en normen van de dragers deelden.

Van de vijf methoden van ervaringsoverdracht die werden gebruikt, komt het modelleren naar voren als de enige methode die op alle vier knelpunten op professionele wijze ingaat. Het lijkt de meest effectieve manier om expertgedrag van anderen over te nemen en

zodoende op een hoger niveau te kunnen presteren. Men zou verwachten dat het modelleren overal wordt toegepast. Het is echter een methodiek die nog te weinig bekend is en in professionele kringen wordt ondergewaardeerd vanwege de associatie met NLP.

Wat is modelleren? Modelleren is het hoofdbestanddeel van Neuro Linguistisch Programmeren (NLP). NLP is in de zeventiger jaren ontstaan uit een aantal modelleringsprojecten van Richard Bandler en John Grinder, respectievelijk een Gestalttherapeut en een professor in de linguïstiek. Zij waren gentrigeerd door de uitstekende resultaten die enkele bekende psychotherapeuten behaalden bij moeilijk behandelbare patienten. Het betrof Milton Erickson (grondlegger van de hypnotherapie), Virginia Satir (gezinsterapeute) en Fritz Perls (Gestalt-specialist). Werkend vanuit de linguïstiek en de systeemtheoretische ideeën van Gregory Bateson (bioloog, antropoloog en getrouwd met Margaret Mead), hebben Bandler en Grinder in kaart gebracht wat deze professionals anders deden dan anderen.

### **Het modelleringsproces**

De modelleur analyseert de ervaringskennis van een aantal experts en daarnaast van enkele personen die die expertise niet bezitten en die deze willen overnemen. Met behulp van NLP-technieken (en de nodige ervaring hierin) kan hij/zij de gewenste know-how bij de experts opdiepen. Dit gebeurt door middel van interviews en observatie. Op deze wijze komt de modelleur achter de gebruikte strategieën. Deze omvatten niet alleen de zogenaamde interne weergave (zintuiglijke ervaringen), maar ook

de interne toestand (emoties, stemmingen en sensaties) alsook het externe gedrag (verbaal en non-verbaal) in een bepaalde situatie. Deze trits noemt men in NLP-termen de 'structuur van de subjectieve ervaring'. Vooral het zichtbaar maken van de interne processen, die plaatsvinden bij degene die wordt gemodelleerd, vormt een belangrijk onderscheid met de tot nu toe gebruikte methoden. Ten tweede maakt de modelleur een vertaalslag van de opgediepte strategien naar de mogelijkheden en het wereldbeeld van degene die dit wil leren, de vrager. Dit kan een persoon of een groep zijn. Op deze manier komt men tot een zo volledig mogelijke uitwisseling tussen de focale en de tacit knowledge van drager naar vrager met als doel het internaliseren ervan bij de vrager.

### **Toepassingen in organisaties**

In de Verenigde Staten wordt, ook in het bedrijfsleven, steeds meer een beroep gedaan op professionele NLP-modelleurs. In Nederland is deze pragmatische methode nog niet zo bekend. In NLP-opleidingen wordt voor het verkrijgen van het Master Practitioner-certificaat een modelleringsproject uitgevoerd door de studenten die de opleiding volgen. Buiten Nederland zijn vele voorbeelden van modelleringsprojecten aan te voeren. Zo heeft de Amerikaan Robert Dilts een aantal modelleringsprojecten uitgevoerd bij FIAT en IBM. Het onderwerp was leiderschap. Op basis van het modelleren van enkele succesvolle managers is een train-de-trainersprogramma samengesteld en uitgevoerd. Bij Activision, een bedrijf dat videospellen maakt zijn vijf top-ontwikkelaars van videospellen gemodelleerd om te zien wat hun mentale strategien waren. John Grinder, een van de grondleggers van NLP, werkte onder meer samen met de NASA in een



modelleringsproject. In Nederland heeft Klinisch Psycholoog Jaap Hollander, directeur van het Instituut voor Eclectische Psychologie, verschillende modelleringsprojecten gedaan:

- Een project voor het opleidingscentrum van ABN/AMRO in het kader van werkmodellen voor junior-trainers, waarbij de innerlijke strategien en gemoedstoestanden van een zeer ervaren en succesvol trainer werden vastgelegd, met name op het gebied van boeiend presenteren en effectief motiveren.
- Een modelleringsproject waarbij een topmanager van Bols Wessanen werd gemodelleerd om zijn bevoegenheid voor een nieuw te introduceren product over te brengen en te internaliseren bij medewerkers, met als doel om meer greep te krijgen op het proces van 'bezielend leiderschap'.
- Een project waarbij Hollander vitale tachtigjarigen modelleerde om de psycho-sociale aspecten van een goede gezondheid beter overdraagbaar te maken. Deze informatie werd geventueerd met een onderzoek van Gallup waarin 250 honderjarigen zeer uitgebreid waren geinterviewd.
- Sociaal psycholoog Lucas Derks heeft voor het trainingsbureau Circon een modelleringsproject geleid bij de politie. Het onderwerp was: 'Hoe breng ik de expertise van goed-verhorende rechercheurs over naar andere rechercheurs?'.

Bij al deze projecten blijken meetbare verbeteringen te zijn aangetoond. Het modelleren sluit goed aan bij traditionele analysemethoden als concept-mapping. Onlangs is Paulien Meijer,

verbonden aan het ICLON in Leiden, gepromoveerd op een onderzoek naar het overdraagbaar maken van de praktijkervaring van ervaren docenten. Zij heeft een aantal instrumenten om de praktijkkennis van docenten in kaart te brengen - met name concept mapping - onderzocht en op hun bruikbaarheid getoetst. Conclusie Van alle tot op heden beschreven methoden lijkt die van het modelleren volgens NLP het meeste effect te sorteren. Echter, modelleringsprojecten vinden nog teveel te hooi en te gras plaats. Bundeling en uitwisseling van ervaring is zeer toe te juichen.

## **Literatuur**

Bandler, R en J.Grinder, *'De betovering van de taal'*, De Toorts, Haarlem, 1981.

DeLozier en J.Grinder, *'Turtles all the way down: Prerequisites to personal Genius'*, 1987.

Dilts, R.B. en T. Epstein, *'Tools for dreamers: Strategies for creativity and the structure of innovation'*, Meta Publications, Cupertino (CA), 1991.

Dilts, R.B., *'Roots of Neuro-Linguistic Programming'*, Meta Publications, Cupertino (CA), 1983.

Kolb, D., *'Experiential Learning'*, Hemel Hempstead, Prentice Hall, 1983.

Korzybski, A., *'The role of language in the perceptual processes'*, Onald Press, New York, 1951.

Lashley, K.S., *'The problem of serial order in behavior'*, in: *'Cerebral Mechanisms in Behavior'*, L.A. Jeffress (ed.), New York, Hafner, 1951, blz. 112-135.

Derks, Lucas en Jaap Hollander, *'Essenties van NLP'*, Servire, Utrecht, 1996.

Meijer, P.C., '*Teachers' Practical Knowledge*', proefschrift Leiden, 1999.

Polanyi, M., '*The Tacit Dimension*', Doubleday, London, 1973.

M.F.H. Giezeman-Feyen is onder de naam GCT werkzaam als modelleur van werkervaring, communicatietrainer en coach.

Drs. N.M. Wijngaards is onder de naam DIDAXIS werkzaam als zelfstandig adviseur op het gebied van probleemoplossende technieken en zelfmanagement.

Dit artikel is eerder gepubliceerd in: het tijdschrift voor Bedrijfsopleidingen, jaargang 4, nummer 4, april 1999.