

Best persons en leren, een literatuuroverzicht

Annemarie van der Wilt, Merlijn van Hulst en Maaïke Matelski¹



Maart 2021

Best persons zijn mensen die het verschil maken door zich in te zetten in kwetsbare stedelijke gebieden (Van den Brink et al. 2012; Durose et al. 2019). Wat de meeste van hen typeert is dat ze goed zijn geworden in hun werk door zelf dingen te ontdekken en geruime tijd ‘met hun poten in de modder’ te staan, als bijvoorbeeld jongerenwerker, geestelijk werker, oprichter van cultuurcentra of initiatieven migranten, enzovoort. Een vraag die eenieder die zich bezighoudt met best persons (soms ook ‘verbinders’ of ‘intermediairs’ genoemd) moet stellen is wat de aard van de kennis is die zij inzetten en hoe ervoor gezorgd kan worden dat die kennis niet verloren gaat. Dit is niet alleen belangrijk omdat deze mensen een waardevolle maatschappelijke bijdrage leveren, maar ook omdat zij er vaak een manier van opereren op nahouden die afwijkt van wat gebruikelijk is: het merendeel van hen kleurt graag buiten de lijntjes. Bovendien wordt de manier waarop best persons zaken aanpakken vaak niet op schrift gezet en spreekt het ook niet voor zich dat dit eenvoudig kan worden gedaan. Hier zullen wij hieronder nader op ingaan.

Organisaties, teams en individuen vinden met grote regelmaat opnieuw het wiel uit. Tot op zekere hoogte is daar niets mis mee. Elke nieuwe generatie moet bepaalde geheimen zelf opnieuw ontdekken. Tegelijkertijd kan het zonde zijn van de energie die daarmee verloren gaat, wat kan leiden tot frustraties. Zo zijn mensen in het management van organisaties regelmatig niet goed op de hoogte van wat mensen in het veld weten van het werkveld en laten ze anderen (bijvoorbeeld externe consultants) uitzoeken wat hun organisatie al ‘weet’. Even ernstig is het als bepaalde waardevolle kennis een organisatie verlaat op het moment dat een bepaald individu de organisatie verlaat. Denk aan kennis die is opgedaan in de omgang met een crisis bijvoorbeeld (Broekema, van Kleef & Steen 2017; Faust 2010; Yanow 2004). Maar ook in informele verbanden zoals sociale bewegingen speelt dit. De uitzonderlijke bijdrage van leden van zulke bewegingen wordt niet zomaar omgezet in kennis en is vaak persoonlijk van aard (Cox 2011; Fillieule 2005; Plyler 2006). Denk bijvoorbeeld aan de door de jaren opgedane kennis van het werkveld en het ‘gevoel voor het spel’ dat nodig is om impact

¹ Deze tekst is in een belangrijke mate gestoeld op de paper ‘Knowledge Recycling’ van Annemarie van der Wilt (2020) voor de research master in Public Administration and Organization Science (UU, UvT, EUR en VU). Het is een literatuur studie voor het project rond best persons dat Maaïke Matelski en Merlijn van Hulst in 2020 uitvoerden.

te creëren (Bourdieu 1990).² Dat wil overigens niet zeggen dat bestaande kennis per definitie waardevol is en altijd moet worden ingezet. Iets weer eens opnieuw bekijken kan heel nuttig zijn en nieuwe mensen brengen ook regelmatig een verfrissende kijk mee (Collins, Smith & Hannon 2006; Tsoukas 2002). En daarbij, kennis kan snel verouderen en leidt pas in haar toepassing tot iets wat nieuwe waarde heeft.

Maar wat is kennis nu eigenlijk? Laten we om dit te verkennen een aantal vormen aflopen. Om te beginnen kunnen we onderscheid maken tussen theoretische en praktische kennis. Theoretische kennis omvat feiten. Het is kennis van de bestanddelen van een fenomeen en hoe dit zich voor kan doen. Daar waar theoretische kennis fenomenen goed omschrijft, zou ze in principe tot handelen kunnen leiden en dus de opmaat kunnen vormen naar praktische kennis. Bij praktische kennis hebben we het vooral over *kunnen*. De kennis zit als het ware in het praktische handelen verstopt (Schön 1983). Kennis hebben van een proces betekent dat je er aan mee kan doen, dat je weet hoe je er in kan opereren. Het is niet altijd mogelijk om die kennis verbaal te maken en over te dragen. De kennis is dan *tacit* (Kouloopoulos en Frappaolo 1992; Krishnaveni en Sujatha 2012). Zoals Polanyi (1962) het lang geleden zei: 'We weten meer dan we kunnen zeggen'. Maar zonder die kennis is het moeilijk om aan praktijken waar die kennis betrekking op heeft mee te doen. Weten *dat* iets het geval is, is niet hetzelfde als weten *hoe* je iets moet doen (Ryle 1945). Niet voor niets wordt er vaak een gat waargenomen tussen kennisinstututen en de praktijk, en stellen mensen uit het veld vaak dat je het vak pas in de praktijk écht leert. Gekoppeld aan het idee dat kennis zich in het handelen verstopt, is het idee dat je het beste kunt *leren door te doen*. Pas als je aan den lijve ondervindt en ervaart hoe iets (niet) werkt, kun je het je goed eigen maken. Hierbij gaat het om uitproberen, verkennen, tegen problemen aanlopen en daar oplossingen voor bedenken.

Een tweede onderscheid dat van belang is, is dat van lokale kennis (Geertz 1983). Lokale kennis kan als het tegenovergestelde van algemene of generieke kennis worden beschouwd. Bij lokale kennis kun je denken aan kennis over een bepaalde wijk. Ook dit concept past bij de meeste best persons. Het is kennis die zich beperkt tot een bepaalde context en daarbuiten mogelijk weinig relevantie heeft (Barton en Hamilton 1998; Canagarajah 1993; Pennycook 1989; Yanow 2004). Het gaat, om het anders aan te vliegen, om de kennis van een bepaalde constellatie en ontwikkeling van mensen, zaken en gebeurtenissen die nodig is om tot effectief (of zinnig, humaan, sensitief) praktisch handelen te komen. Best persons hebben vaak veel lokale kennis verzameld, omdat ze met veel mensen in contact staan, met name in de wijken waarin ze werken.

Een derde onderscheid dat we willen maken is tussen de kennis die individuen bezitten en de kennis van teams en organisaties. Het is niet zo dat de kennis van een team of organisatie simpelweg de optelsom is van de kennis van de individuen van dat team of die organisatie (Cook & Yanow 1993). Een orkest kan als geheel iets wat de individuele muzikanten alleen niet kunnen. Een basketbalteam kan iets wat de individuele basketballers alleen niet kunnen. De groep ontwikkelt bepaalde kennis in samenspel met anderen. Deze groeps-kennis is in het bijzonder interessant voor best persons. Hoewel zij wellicht als individuen opvallen, werken

² Bij vakmensen hebben we het ook over materiaalkennis, weten hoe bepaalde materialen reageren op manipulatie.

ze juist veel samen met anderen en kunnen hun praktijken vaak pas succesvol zijn als ze effectief samenwerken. De gezamenlijke kennis is ook voor een groot gedeelte praktische kennis, al dan niet gestoeld op veel theoretische kennis. Het kan zich manifesteren in het gezamenlijke product (in de voorbeelden: het optreden van het orkest of de prestaties van het basketbalteam). Ook hier is overdracht niet eenvoudig. Voor wat het best persons aangaat, is het dan van belang om te bedenken dat wat zij weten (en kunnen), zij vaak samen met anderen weten (en kunnen).

Vervolgens is het van belang om het proces van kennisvergaring en -deling te doordenken. Veel organisaties leggen hun kennis vast in routines. Iedereen weet dat routines nooit alle mogelijke gevallen behelzen die zich kunnen voordoen. In de kwetsbare wijken waar best persons werken is dit al helemaal het geval. Daar zijn stapeling en complexe verwikkeling van problemen aan de orde van de dag. Dat vergt niet alleen routines, maar ook juist de afstemming en aanpassing van diverse routines. Dat vergt pragmatische improvisaties (Maynard-Moody en Musheno 2012): kijken hoe in de specifieke situatie goed gehandeld kan worden. Lerende organisaties zorgen er daarnaast voor dat hun routines zich ontwikkelen, onder andere door organisatieleden in staat te stellen routines kritisch te beschouwen en zo nieuwe kennis te laten ontstaan (Tsoukas 2009).

Als we deze verschillende onderscheiden en het proces van kennisdeling doordenken, komen we tot een beeld van de kennis en het kennen dat veel best persons kenmerkt. Het is kennis die voor een belangrijk deel tacit is ('in het handelen'), die veel kennis van context omvat ('in de wijk') en tegelijkertijd niet enkel terug te leiden is tot het individu ('in de samenwerking'). Deze aspecten zijn ook te begrijpen vanuit de toewijding en passie waarmee best persons zich vaak inzetten voor een bepaalde wijk (of zaak, of doelgroep). Door de vele uren en het intensieve samenwerken met anderen hebben zij zich tot effectieve, plaatsgebonden teamspelers ontwikkeld.

Best persons zijn gegroeid van beginners in hun vak, naar geroutineerde professionals (of vrijwilligers) en mensen die opvallen en van wie gezegd wordt dat ze het verschil maken (vgl. Dreyfus en Dreyfus 2005). Maar hoe hebben ze ervoor gezorgd, en hoe zorgen de organisaties waarvoor of waarmee zij werken ervoor, dat die kennis niet verloren gaat? Sommige kennis is goed te vangen in een aantal vuistregels (Van den Brink 2015). Dit zijn vertalingen van kennis en kennen in overdraagbare vorm. Het begrip van zulke regels vergt paradoxaal genoeg vaak een bepaalde praktische wijsheid die een behoorlijke dosis ervaring en gevoel voor 'het spel' veronderstelt. We hebben het dan over mensen die in staat zijn om schijnbaar zonder te denken ingewikkelde problemen aan te pakken, die 'het geheel' overzien en die om weten te gaan met verrassingen, soms door te improviseren. Idealiter hebben best persons andere, en met name minder ervaren, mensen letterlijk of figuurlijk meegenomen om te zien en te ervaren wat het werk betekenisvol maakt en hoe je dingen voor elkaar kunt krijgen. Zij zijn formeel of informeel mentor geworden (Cook en Yanow 2011; Faust 2010). Of ze hebben mensen opgenomen in hun organisatie, waardoor ze langzaam maar zeker kunnen worden gesocialiseerd. Ook zou het mooi zijn als ze inbreng hebben in kennisnetwerken (bv. 'communities of practice' of kennisplatformen, of in het reguliere onderwijs zoals op hogescholen), om hierin hun kennis over te brengen (Collins, Smith & Hannon 2006;

Krishnaveni en Sujatha 2012; Wenger 2000). Helaas spreken deze zaken (nog) niet voor zich. Gelukkig zorgt een deel van de best persons zorgen zelf voor kennisoverdracht, mentorschap en opvolgers; voor anderen dreigt belangrijke kennis verloren te gaan als de opvolging niet goed vanuit een organisatie of ander samenwerkingsverband geregeld wordt.

Literatuur

Barton, D., & Hamilton, M. (1998). *Local literacies: Reading and writing in one community*. Routledge: London & New York.

Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Cambridge: The Polity Press.

Brink, G. van den (2015). *Hoe we beter over kennis kunnen nadenken*. Den Haag: Boom.

Broekema, W., Van Kleef, D. & Steen, T. (2017). What Factors Drive Organizational Learning from Crisis? Insights from the Dutch Food Safety Services' Response to Four Veterinary Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), pp.326-340.

Canagarajah, A. S. (1993). Up the garden path: Second language writing approaches, local knowledge, and pluralism. *TESOL Quarterly*, 27, pp.301-306.

Collins, L. A., Smith, A. J., & Hannon, P. D. (2006). Applying a synergistic learning approach in entrepreneurship education. *Management Learning*, 37(3), pp.335-354.

Cook, S.D.N. & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), pp.373-390.

Cox, L. (2011). *How Do We Keep Going? Activist Burnout and Personal Sustainability in Social Movements*. Into-ebooks (<http://into-ebooks.com>), Helsinki.

Dreyfus, H.L. & Dreyfus, S.E. (2005). Peripheral Vision: Expertise in Real World Contexts. *Organization Studies*, 26(5), pp.779-792.

Durose, C., Escobar, O., Gilchrist, A., Agger, A., Henderson, J., van Hulst, M., van Ostaijen, M. (2019). *Socially Smart Cities: Making a Difference in Urban Neighbourhoods*. Edinburgh: University of Edinburgh.

Faust, B. (2010). *Implementation of Tacit Knowledge Preservation & Transfer Methods*. Swiss Nuclear Forum: Bern.

Fillieule, O. (2005). *Le Désengagement Militant*. Belin: Paris.

Geertz, C. (1983). *Local knowledge: Further essays in interpretive anthropology*. Basic Books: New York.

Koulopoulos, T. & Frappaolo, C. (1999). *Smart Things to Know About Knowledge Management*. Capstone: Dover, NH.

Krishnaveni, R. & Sujatha, R. (2012). Communities of Practice: An Influencing Factor for Effective Knowledge Transfer in Organizations. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 10(1), pp.26-40.

Maynard-Moody, S. & Musheno, M. (2012). Social Equities and Inequities in Practice: Street-Level Workers as Agents and Pragmatists. *Public Administration Review*, 72, pp.S16-S23.

- Pennycook, A. (1989). The concept of "method," interested knowledge, and the politics of language teaching. *TESOL Quarterly*, 23, pp.589-618.
- Plyler, J. (2006). How to Keep on Keeping on. *Upping the Anti*, 3, pp.123-134.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Toward a Post-Critical Philosophy*. Harper Torchbooks: New York.
- Ryle, G. (1945-1946). Knowing How and Knowing That: The Presidential Address. *Proceedings of the Aristotelian Society, New Series, Vol. 46(1945/1946)*, pp.1-16.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner*. Basic Book: New York.
- Tsoukas, H. (2002). Introduction: Knowledge-Based Perspectives on Organizations: Situated Knowledge, Novelty, and Communities of Practice. *Management Learning*, 33(4), pp.419-426.
- Tsoukas, H. (2009). A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science*, 20(6), pp.941-957.
- Van den Brink, G. J. M., van Hulst, M. J., de Graaf, L. J., & van der Pennen, T. (2012). *Best Persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), pp. 225-246.
- Yanow, D. (2004). Translating Local Knowledge at Organizational Peripheries. *British Journal of Management*, 15(1), pp. 9-25.