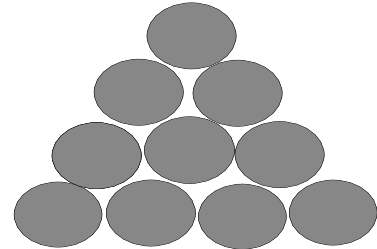


Kessels, J.W.M. (2005). *Tweedehands kennis*. Performa HRD-fonds. pp.21-22.

Tweedehands kennis

Jaren geleden woonde ik in Zweden een voordracht bij van Edward De Bono. Hij legde ons toen het volgende probleem voor. Op de overhead projector plaatste hij tien munten in de vorm van een driehoek, die met één punt naar boven wees.



Vervolgens stelde hij de vraag: "Wat is het minimum aantal munten dat ik moet verplaatsen om de driehoek met één punt naar beneden te laten wijzen?"

Hoewel het voor de rest van dit stukje niet wezenlijk van belang is, raad ik u toch aan om het vraagstuk op te lossen, alvorens verder te lezen.

Ik heb deze puzzel vaak gebruikt. Hij is leuk om mee te stoeien en ook thuis doet hij het heel aardig. Maar het maakt wel verschil uit of je de oplossing zelf hebt gevonden, of dat je hem hebt opgezocht aan het slot van dit boekje. Je zou kunnen zeggen dat degenen die zelf een oplossing hebben gevonden, een oplossing hebben uit de eerste hand, hun eigen hand. Zij die de oplossing kopiëren kunnen het spelletje ook spelen, maar zij doen dat wel met tweedehands kennis. En maakt dat nu veel uit? Het spelletje zelf verandert er niet door, het blijft even interessant. Hoe staat het met de kwaliteit van de oplossing? Als je zelf de oplossing hebt gevonden is misschien de kans wat groter geworden dat je een volgende keer weer de goede oplossing zelf vindt. Wellicht lukt het je ook om in vergelijkbare en zelfs moeilijker puzzels een goede oplossing te vinden. Heb je de oplossing achterin moeten opzoeken, dan ben je er eigenlijk niet wijzer van geworden, ook al kun je het spelletje aan anderen voorleggen en die naar een oplossing laten zoeken.

In de uiterlijke verschijningsvorm is eerstehands kennis dus niet zo goed te onderscheiden van tweedehands kennis. Van belang is of de kennisdrager zijn kennis zelf gecreëerd heeft of gekopieerd. Naar mate iemand vaker zelf oplossingen heeft gevonden voor problemen zal hij beter in staat zijn om zelf kennis te creëren, waardoor nieuwe problemen makkelijker aan te pakken zijn. Iemand die het moet hebben van tweedehands kennis, is steeds minder in de gelegenheid om nieuwe kennis te creëren, en maakt zich daardoor steeds afhankelijker van andere dragers van eerstehands kennis.

Het is een interessante vraag of organisaties ook werken met eerstehands en tweedehands kennis. Sommige bedrijven leggen hun uitvindingen vast in octrooien en verlenen andere de mogelijkheid om via licenties daar gebruik van te maken. Een octrooi zou je eerstehands kennis kunnen noemen, een licentie tweede hands. Bij lerende organisaties en met name bij de intelligente en hoogbegaafde organisaties gaat het juist om het creëren van eerstehands kennis om zo aan de verdere ontwikkeling van hun kerncompetenties te werken. Het bekend worden van deze kennis en het gebruik daarvan door anderen in de tweedehandse vorm is dan

niet zo'n drama. Het vermogen tot kenniscreatie en kennisproductiviteit is immers niet over te dragen en kan alleen met veel aandacht en discipline in een gunstig leerklimaat tot ontwikkeling komen.

Hier ligt ook een uitdagende rol voor opleidingen. Als opleidingen een bijdrage willen leveren aan de verdere ontwikkeling van de lerende organisatie en ondersteuning bieden aan de kennisproductiviteit van de onderneming, dan zullen opleiders leersituaties moeten bieden die de mogelijkheid tot het verwerven van eerstehands kennis vergroten. Dat wil niet zeggen dat we cursussen voor uitvinders moeten gaan organiseren. Het is maar zeer de vraag of dat zou kunnen, althans met enige kans op succes (succes in de zin van méér octrooien, niet méér licenties). Waar we wel kritisch naar kunnen kijken is de wijze waarop we de leeromgeving vormgeven. Bevordert die eerstehands of tweedehands kennis? Moeten cursisten de oplossingen van anderen reproduceren, of liggen er uitdagende problemen die om een nieuwe aanpak vragen, waar de docent misschien ook het antwoord niet op weet. Bij het zoeken naar die originele oplossing mag best een hoop bestaande, tweedehands kennis gebruikt worden. Het actief zoeken en het zelf op het spoor komen van bruikbare informatie is waarschijnlijk een belangrijker activiteit op de weg naar eerstehands kennis dan de juistheid van de oplossing.

Je zou ook kunnen kijken naar hoe opleiders hun cursisten helpen bij het reflecteren op hun zoekproces. Is het proces van kennisverwerving en kenniscreatie een gespreksonderwerp in de opleiding? Leren we cursisten om meer inzicht te verwerven in de wijze waarop ze problemen aanpakken en in de wijze waarop ze informatie verzamelen, herordenen, en opnieuw samenvoegen. Helpen we hen om greep te krijgen op de manier waarop ze gebruikmaken van de kennis en ervaringen die ze al op een bepaald gebied hebben? En wat dragen de opleidingen bij aan het beïnvloeden van het leerklimaat? Een klimaat dat nieuwsgierigheid aanwakkert, tot gezamenlijk zoeken uitnodigt en reflectie bevordert? En dan bedoel ik niet alleen het leerklimaat in het opleidingscentrum maar juist in de werksituatie? Want daar zal die kennis pas echt productief moeten worden. Is men daar gevoelig voor zaken als het onderscheid tussen eerstehands en tweedehands kennis? Wordt het zoeken naar originele oplossingen aangemoedigd of juist uitbesteed aan een stafafdeling of aan externe adviseurs? Is er wel tijd om te zoeken, of is de bezetting van de afdeling inmiddels zo krap geredesigned dat het samen reflecteren op wat er mogelijk is niet meer tot de opties hoort?

We hebben hier steeds gesproken over eerstehands kennis en tweedehands kennis: het zelf vinden van de oplossing en het kopiëren van de oplossing. Het mooiste blijft natuurlijk om de puzzel zelf te ontwerpen.

Noot: Tweedehands kennis

De oplossing van de De Bono driehoek is als volgt:

Het is van belang om de driehoek te zien als een rozet, bestaande uit zeven munten, met drie losse munten. Deze drie munten vormen de hoeken van de driehoek. Door de drie losse munten te verplaatsen naar een andere positie ten opzichte van het rozet, ontstaat een driehoek die met de punt naar beneden wijst. Het minimum aantal munten dat ik moet verplaatsen om de driehoek met één punt naar beneden te laten wijzen is dus drie.

