

35 jaar O&O (2): Interview met Saskia Tjepkema

Niet meer de kennis maar de vraag centraal

Opleiding & Ontwikkeling beleeft dit jaar zijn vijfendertigste jaargang. Voor ieder nummer van 2022 interviewen we daarom een van de iconen van ons vakgebied. Als tweede in deze reeks interviewen we Saskia Tjepkema. Zij schreef in de tiende O&O-jaargang (1997) samen met Paul Keursten een artikel waarin ze een lans braken voor een vernieuwend perspectief op ‘kennismanagement’.

Isolde Kolkhuis Tanke

Saskia Tjepkema levert al vele jaren een actieve bijdrage aan het HRD-vakgebied; als adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, *The Learning Company*, als (voormalig) directeur van de FCE en ook als auteur van diverse boeken en artikelen over actuele HRD-thema's. Ze was al vroeg in haar loopbaan betrokken bij O&O, als auteur en later ook enkele jaren als redactielid.

In een artikel uit 1997 belichtte ze met Paul Keursten een vernieuwend perspectief op ‘kennismanagement’; een (bedrijfsmatig) thema dat in die tijd steeds meer aan het doordringen was in het HRD-vakgebied. In een ‘Persoonlijk’ – een soort artikel dat bedoeld was om een mening te articuleren – belichtten ze enkele vragen die ze vaak tegenkwamen als het ging over hoe je als organisatie kennis kan ‘managen’. Ze braken een lans voor het perspectief van ‘kennisproductiviteit’, dat Joseph Kessels definieerde als: *het vermogen kennis te genereren, verwerven, verspreiden en toe te passen in (verbeterde of vernieuwde) processen, producten of diensten* (Kessels, 1995). Oftewel: als een leerproces.

Ook de Amerikaanse hoogleraar Nancy Dixon, met haar nadruk op de ontvanger van kennis – in plaats van op de aanbieder of op de kennis zelf – was een inspiratiebron (Dixon, 1997). We gaan met Saskia in gesprek over het belang van doorlopende kenniscreatie

in organisaties in de huidige tijd, de relatie met ‘leren’, en de ontwikkeling van ons HRD-vakgebied.

Met plezier heb ik het artikel van Paul en jou uit 1997, ‘Kennismanagement, enkele veelgehoorde reacties’, weer teruggelezen. Al lezend vroeg ik me af: Was het toen misschien al zó vernieuwend dat ik zaken lees die in deze tijd nog steeds actueel en relevant zijn?

Saskia: Ik denk dat de vraag in al die tijd eigenlijk niet veranderd is, namelijk: hoe zorgen we dat kennis in organisaties zo goed mogelijk kan stromen zodat we, al lerende, tot oplossingen kunnen komen voor moeilijke vraagstukken? Maar hoe organisaties dat in die tijd dachten vorm te geven, verschilt wel van hoe we er nu naar kijken. Wij hielden vanuit het HRD-veld een pleidooi voor een nadruk op leren, maar ik weet nog dat in die tijd ook heel andere perspectieven de ronde deden.

Bijvoorbeeld de meer bedrijfskundige vraag: hoe kun je kennismanagement nou zo efficiënt en gepland mogelijk laten plaatsvinden? Het idee daarachter was dat je kennismanagement – net als andere bedrijfsprocessen – vooral zo slim mogelijk moest organiseren, zodat mensen niet allemaal ‘hetzelfde wiel opnieuw gingen uitvinden’; dat was een metafoer die vaak voorbijkwam. Uit die hoek was veel aandacht

voor de systeemkant van 'kennismanagement' en de ICT-mogelijkheden, vanuit de gedachte dat je als organisatie zorgvuldig met je kennis moest omgaan. Dat was immers een belangrijke productiefactor aan het worden; te belangrijk om aan het toeval over te laten of te laten verdampen. Het ideaal was om de kennis goed vast te leggen, zodat mensen die op verschillende plekken en momenten konden gebruiken.

Jullie plaatsten daarbij een kritische noot: werkt het wel zo? Kun je kennis wel op die manier hanteren? Jullie schreven:

'Je kunt lezen hoe een collega heel vernuftig een lastig probleem heeft aangepakt, maar daarmee kun je het zelf nog niet. Daarvoor is leren nodig, het ontwikkelen van inzicht en vaardigheden waarmee je nieuwe vraagstukken in je werk kunt oppakken. De vraag is of het niet veel meer de moeite waard is om te investeren in dat soort vermogens van mensen, dan om energie te steken in het ontwikkelen van hoogwaardige systemen om informatie vast te leggen en op een gecontroleerde wijze te verspreiden.'

Saskia: Ja, echt een leerperspectief hè? Dat pleidooi hoef je nu volgens mij niet meer te houden. Want er is zoveel kennis, het is onmogelijk om dat allemaal samen te brengen op één plek. Volgens mij proberen organisaties dat niet eens meer. Toen ik voor dit gesprek ons artikel teruglas, moest ik zo lachen om de volgende zin:

'Laatst was te lezen dat een weekeditie van de New York Times meer informatie bevat dan een mens in de 17e eeuw in zijn hele leven tot zich nam.'

Ik weet nog dat ik dat toen zó indrukwekkend vond 😊. Maar dit valt natuurlijk in het niet bij de werkelijkheid van vandaag de dag: kennis kun je overal vinden! Dus de vraag is veel meer: hoe kun je vinden wat je nodig hebt, op het juiste moment? En hoe beoordeel je de waarde van bepaalde kennis?

In de praktijk sprokkelen mensen voortdurend hun eigen kennis bij elkaar, bijvoorbeeld via het web. Er is een hele generatie aan het werk die niet anders weet dan dat je overal je informatie vandaan kunt halen. Zij hebben van jongs af aan geleerd dat je via je (online) netwerk overal mensen of bronnen kunt vinden. Logisch dat het dan niet meer gaat om de vraag: (hoe) kunnen we dat nu allemaal in een computer of kennisstelsel stoppen? Het gaat om hoe je de goede vragen stelt, de juiste bronnen vindt en vervolgens: hoe je de kwaliteit van de dialoog versterkt; het gesprek waarin je de bestaande en nieuwe kennis met elkaar deelt en tot nieuwe inzichten kunt komen.

Dr. Saskia Tjepkema

Saskia Tjepkema is adviseur, coach en onderzoeker bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Ze houdt zich bezig met organisatie-, team- en leiderschapsontwikkeling. Waarderend-onderzoekend werken (Appreciative Inquiry), ruimte geven aan sterke punten en talenten, de inzet van dialoog en verhalen zijn rode draden in haar aanpak.

Veel van haar projecten spelen zich af in het onderwijs, de overheid en/of het maatschappelijk domein of waar die velden elkaar raken.

Hier zie ik duidelijk een haakje met 'leren en ontwikkelen'. Het lijkt of leren steeds meer gaat samensmelten met kennisdeling en -creatie. Hoe zie jij dat?

Saskia: Dat is wel echt een heel belangrijk deel van ons vakgebied geworden, naast de opleidingen. Ik zal nooit vergeten dat ik in 1993 voor mijn afstudeeronderzoek een hoofdopleidingen interviewde die werk wilde maken van de lerende organisatie omdat 'de ontwikkelingen zo snel gaan, daar kunnen we niet tegen opleiden'. Dat gegeven heeft ons vak de afgelopen decennia heel sterk beïnvloed. Voor veel vraagstukken is er niet een (bekend) antwoord waar je een opleiding voor kunt maken. Maar mensen kunnen wel kennis zoeken en (samen) puzzelen en dan tot oplossingen komen – en soms zelfs tot innovatie.

We zijn vooral op zoek naar hoe we kennis kunnen laten stromen

Het ondersteunen van dat soort leerprocessen, dat is waar ons vak heel veel rijker in is geworden. We zijn vooral op zoek naar hoe we kennis kunnen laten stromen. En dan kom je uit bij de professionele dialogen en de kwaliteit van de gesprekken met anderen op de werkplek of in de wandelgangen; daar gebeurt het! Daar doe je de inzichten op die je verder helpen met lastige vraagstukken, om tot iets nieuws te komen. Daarbij gaat het vooral om het *samen* werken aan het maken of creëren van iets, want daar vindt de kennisdeling en de kenniscreatie – en dus ook het leren – plaats. Daarom zijn wij daar nu als HRD'ers ook zoveel meer te vinden.

Wat ik mooi vind, is dat ieder team en ieder persoon een eigen repertoire heeft als het gaat om kennis zoeken, delen of vernieuwen. Ingenieurs doen dat anders dan docenten of verpleegkundigen, bijvoorbeeld. En jongeren zoeken op een andere manier naar kennis dan mensen zoals jij en ik. Ik zie dat ook terug in ons vak: mijn jongere collega's komen tot andere interventies dan die ikzelf bedenken om kennisontwikkeling te



Saskia Tjepkema

stimuleren. Heel leuk vind ik dat! En effectief. Het is denk ik echt belangrijk om jongere generaties ruim baan te geven en te leren van hun aanpakken.

En dat brengt me op een aandachtspunt dat ik relevant vind in deze tijd: als je kennisdeling en -creatie ondersteunt, *wiens* kennis betrek je? En hoe doe je dat? Ik zie nog wel hardnekkige vooroordelen of automatisen als het gaat om onze aanpakken, en ook over wiens of wat voor kennis we ergens in meenemen en wiens kennis dus niet. Participeert ook de uitvoerende medewerker, de leerling, patiënt, jongere, klant of burger in het proces van kennisdeling om tot nieuwe oplossingen te komen? Of zijn het vooral de beleids- en plannenmakers? Gebruiken we ook de *hands on*- en ervaringskennis, of vertrouwen we alleen op onderzoek en theorie? En delen we nieuwe kennis en inzichten ook op een dusdanige manier dat diverse mensen zich erin herkennen, ertoe aangesproken voelen en er iets mee kunnen?

Mijn pleidooi zou zijn: laten we vooral ook de mensen 'in de frontlinie' binnen en buiten de organisatie betrekken bij de oplossingen die we zoeken; die hebben zoveel (ervarings)kennis! En zij weten veel beter wat wel en wat niet werkt in de uiteindelijke uitvoering van oplossingen. Maar we betrekken ze niet altijd, en ze zijn zelf soms ook terughoudend om mee te doen. Maar op het moment dat je met vraagstukken zit die je niet kunt oplossen heb je *ieders* kennis nodig. Dat is nog niet altijd zo eenvoudig.

Ik was laatst betrokken bij een projectgroep voor verbetering van samenwerking tussen zorgpersoneel en medici in een verpleeghuis. We merkten dat de helpenden van de afdeling niet naar de bijeenkomsten kwamen. Die moesten we echt gaan opzoeken. Zo'n vergadering, dat werkte niet voor hen, dat schrok af. Maar ze hadden wel waardevolle inzichten, hoewel ze daar overigens soms zelf onzeker over waren. Belangrijker nog: ze wilden echt graag tot oplossingen komen. Mee-doen wilden ze dus wel, maar vorm en plek doen er

toe. Wij zijn als HRD'ers zelf vaak wel comfortabel met een groep mensen en een berg post-its in een vergaderzaal, maar dat geldt niet voor iedereen. Hoe geef je je bijeenkomsten vorm, zodat je ieders stem kunt meenemen? Diversiteit en inclusie zijn ook als het gaat om kennisdelen zeer waardevolle invalshoeken. Ik vind het mooi om te zien dat die ook steeds hoger op de agenda komen te staan in ons vakgebied.

Om effectief te kunnen ondersteunen bij kennisontwikkeling en kennisdelen in de praktijk, aan de hand van taaie vraagstukken, is het volgens mij belangrijk dat wij zorgen dat we met onze voeten in de klei blijven staan. Zorg dat je *mee* mag doen bij het werken aan complexe vraagstukken en dat je dan allerlei verschillende mensen actief mag betrekken. Begin dan ook al snel met 'echt iets *doen*', al is het eerst een pilot of op onderzoek uitgaan met de betrokkenen. Dat werkt beter dan het maken van gedetailleerd uitgewerkte plannen, waarna je de betrokkenen pas gaat vragen om feedback te geven in een meedenkgroep of zo. Wij weten als HRD'ers misschien niets van de inhoud van de vraagstukken – ik werk regelmatig aan thema's waarbij er op inhoud een hele wereld voor me open gaat – maar wel van hoe je mensen helpt samen te *leren* op dat gebied. En het is heel fijn om dat al doende te kunnen toevoegen, door net een vraag anders te stellen of een bijeenkomst anders in te richten en als het ware een beetje mee te zoeken.'

Ook in het artikel van 1997 noemden jullie al zo'n voorbeeld van 'samen iets maken', dus met nadruk op dat DOEN. Jullie schreven:

'Een herverzekeraar liet zijn professionals bijvoorbeeld samen een boek schrijven, een proces waarbij het uitwisselen en voortbouwen op elkaars kennis cruciaal was. Dit ging vrijwel vanzelfsprekend en de professionals beleefden er veel plezier aan.'



waardoor je elkaar beter gaat begrijpen. Ik ben daar een groot fan van. In het lerend netwerk hebben de gemeenteambtenaren oplossingen voor hun praktijk ontwikkeld, en de ambtenaren van het ministerie hebben parallel daaraan een landelijke handreiking gemaakt met de belangrijkste inzichten en tips. Iederen was dus iets aan het maken.

In jullie artikel van 1997 gingen jullie ook nadrukkelijk in op wat mensen soms weerhoudt om kennis te delen. En tegelijkertijd opperden jullie daarbij een oplossing. Jullie schreven:

‘Als mensen denken aan “meer werk” gaat het vaak met name om het werk dat is verbonden met het delen van kennis: het vastleggen van procedures en leerervaringen zodat ze voor anderen bruikbaar worden. Organisaties kunnen er ook voor kiezen niet het aanbieden van, maar het vragen naar kennis te stimuleren. De vragers hebben immers vaak meer belang bij de overdracht dan degenen die de kennis aanbieden. Ook voor experts is het leuker bevraagd te worden door gemotiveerde en nieuwsgierige collega’s, dan om achter een bureau te gaan zitten opschrijven wat ze weten, ten behoeve van een mogelijke toekomstige gebruiker van die informatie.’

Heb je ook een actueel voorbeeld van de positieve effecten van dat samen doen en puzzelen?

Saskia: Ja hoor! In de afgelopen corona-periode was ineens een toename in online extreemrechtse bewegingen te zien. Vanuit de overheid wilde men daar in 2021 gemeentelijke hulp bij bieden: hoe ga je er effectief mee om? Ze wisten ook: we kunnen niet eerste de tijd nemen om daarvoor een leergang te gaan ontwikkelen: het is NU aan de hand. Er was ook niet een samenhangende aanpak beschikbaar. Toen heeft men ervoor gekozen om een lerend netwerk te starten met ambtenaren uit diverse gemeenten. Er wilden ook een aantal scholen meedoen en iemand van de politie – dat mocht allemaal. We nodigden voor elke bijeenkomst experts uit, die bepaalde kennis meebrachten. Niet vanuit de insteek: ‘dit is de oplossing die ik als expert aandraag en pas het maar toe’. Ze reikten vooral inzichten aan waarmee de professionals de werkelijkheid beter en anders konden begrijpen.

We hadden bijvoorbeeld een onderzoekster die de aantrekkingskracht van extreemrechts had onderzocht. Ze had een typologie van ‘zoekers’ gemaakt op basis van haar interviews: sommige mensen zoeken rechtvaardigheid, anderen gaan voor het sociale aspect... (Sterkenburg, 2021). Vanuit zo’n nieuw inzicht konden de deelnemers aan het netwerk gelijk anders kijken naar mensen met radicaliserende gedachten in hun gemeente: wat herken je? Op welke ideeën brengt dat je voor wat je zou kunnen doen om in contact te komen met deze doelgroep?

Op zo’n manier biedt kennis uit onderzoek dus een nieuwe bril om naar vraagstukken in de praktijk te kijken. Geen voorschrijvende kennis, maar kennis die je scherper en anders leert kijken naar de werkelijkheid. En die ook meer gedeelde taal teweegbrengt,

Hoe kijk je hier nu naar?

Saskia: Nog steeds hetzelfde eigenlijk! Het is zoveel krachtiger om te vertrekken vanuit de vraag, als je kennis wilt laten stromen tussen mensen... Dat zijn soms verklarende vragen (waarom werkt het zus of zo, of wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor...), maar uiteindelijk vaak hoe-vragen die leiden naar een toepassing: hoe kan ik...? En daar zit een bepaald verlangen achter. *Dat* is de motor voor leren. Of ik nou een lerend netwerk begeleid, of een innovatiegroep of een leiderschapstraject of een teamcoaching, altijd zijn de vragen leidend, in plaats van een bepaald voorbedacht thema. Telkens als mensen die vragen voor zichzelf benoemen en ook met elkaar delen – inclusief waarom die zo belangrijk voor ze zijn – gebeurt er wat. Ze gaan met elkaar kennis delen, en ook samen *op zoek*. Zien overal kansen en halen kennis op. Die vraag biedt richting en geeft energie voor het zoeken, delen en leren toepassen van kennis.

Onlangs startten we een lerend netwerk van schoolleiders over het werken aan gelijke kansen op hun school. De kickoff ging *alleen maar* over hun vragen: ‘wat heb je al gedaan op school als het gaat om gelijke kansen, wat werkte daarin en wat ging taai, en wat wordt je volgende hoofdstuk?’ En ook: ‘wat is jouw drijfveer-verhaal? Kun je dat vertellen aan de hand van een kind waarvan je zegt: dat verhaal vertelt waarom ik het doe.’ Die uitwisseling kwam de relaties ten goede, en ieders focus. Maar er werd dus ook al heel veel kennis gedeeld; via de vragen (‘wat interessant dat jij je dat afvraagt, dat had ik nog niet eens bedacht’), door

de lessons learned die boven kwamen, maar ook via de feedback, adviezen en tips die terugkwamen. Op basis van die vragen kan ik nu beter bepalen welke theoriehaakjes en werkvormen we de volgende keren willen gebruiken om hen verder te helpen. Elke bijeenkomst wordt een soort 'station' waar ze aan die vragen kunnen werken, geholpen met wat modellen, een bepaalde werkvorm of expertkennis van een deskundige. Dat wisselen we af.

Soms merk ik wel wat ongemak bij aanvang van zo'n aanpak. Hoe gaat de bijeenkomst verlopen als er geen spreker komt? Zit er dan wel voldoende 'in'? Het zit nog wel diep in ons allen dat een leerbijeenkomst alleen waardevolle inzichten gaat bieden als die van een expert/spreker komen... Terwijl mensen zelf zoveel kennis en expertise hebben die van waarde is voor elkaar als ze die ontsluiten! In die beeldvorming hebben we nog wel wat te winnen.

Het HRD-vakgebied is de afgelopen decennia behoorlijk in ontwikkeling geweest, naar mijn idee. Een komen en gaan van trends, maar ook 'blijvertjes'; waar kennismangement er één van is. Hoe heb jij dat ervaren?

Saskia: Toen ik in 1993 net afgestudeerd was, richtte ik me als HRD'er met name op hoe mensen – individueel – leren in hun werk, bijvoorbeeld: hoe leren ze iets nieuws als ze bepaald werk voor het eerst gaan doen? Daarna ben ik me meer gaan bezighouden met hoe mensen van en met elkaar leren, bijvoorbeeld in teams. Nu ligt mijn aandacht vooral bij hoe mensen met elkaar leren om tot iets nieuws te komen: kenniscreatie en innovatie. Binnen organisaties en over organisatiegrenzen heen. In het gehele vakgebied zie ik die ontwikkeling. Daarbij is het oude overigens niet weg, dat is nog steeds de basis. Er komt steeds iets bij, lijkt wel, en oude concepten evolueren en ontwikkelen zich.

We hebben vanuit de FCE eens een studente, Monique Jordense, gevraagd om een analyse van de vraagstukken te maken, zoals deelnemers aan de FCE-leergangen die beschreven in hun portfolio's. Want we merkten in de praktijk dat steeds meer vraagstukken zich begonnen te bewegen richting andere terreinen dan HRD, zoals organisatieontwikkeling, lerende organisatie, verandkunde, etc. Ons doel met dat onderzoek was om te 'definiëren' waar het HRD-vak nu wel en niet over ging. Maar dat lukte helemaal niet! De belangrijkste conclusie van de studente was: er zijn veel trends en die blijven, én er komen steeds weer nieuwe trends bij. Het wordt eigenlijk alleen maar meer, de grenzen van het vakgebied worden steeds minder scherp. Er zijn ook een aantal HRD-thema's die nooit weggeweest zijn. Of ze zijn weggeweest, getransformeerd en weer teruggekomen.

En dat vind ik ook leuk: op onze steeds breder wordende HRD-kennis en -kunde worden we tegenwoordig vaker gevonden voor vraagstukken waarbij men vroeger nooit aan HRD dacht.

Juist in die steeds weer nieuwe 'randen' van ons vakgebied zie ik de voedingsbodem voor de continue ontwikkeling ervan, die nodig is in deze tijd

En juist in die steeds weer nieuwe 'randen' van ons vakgebied zie ik de voedingsbodem voor de continue ontwikkeling ervan, die nodig is in deze tijd. Want deels zijn we heel druk met de toepassing van HRD-concepten en -werkwijzen die we inmiddels als 'volwaardig' geaccepteerd hebben. Maar door tegelijkertijd ook actief te zijn in nieuwe en emergente vraagstukken, heb je al een voorsprong opgebouwd op het moment dat de sterk veranderende omgeving dat van je vereist.

Een concreet voorbeeld: vanaf voorjaar 2020 was er ineens corona en de lockdown. Iedereen moest hals over kop omschakelen naar online werken en leren. Ik was daar totaal onervaren in – en veel vakgenoten met mij. Maar gelukkig waren er mensen binnen het HRD-vakgebied al heel lang aan het pionieren met hybride en online leren. En zij gingen die kennis ook nog delen: Sibrenne Wagenaar en Joitske Hulsebosch stelden hun ervaring bijvoorbeeld direct beschikbaar aan het hele FCE netwerk. Op hun webinar knalde het systeem er zelfs uit, zoveel belangstelling was er! Een thema dat wat meer aan de rand van ons vakgebied zat, was ineens de kern ervan.

Zo gebeurt dat vaker, hoewel het meestal langzamer gaat. HRD is 'vakmanschap in ontwikkeling'; en ontwikkeling betekent voor mij groei, ik zie het vooral als iets organisch. Het is een vorm van continu meen verder bewegen; het stopt nooit, dat vind ik het mooiste ervan! ●

Literatuur

- Dixon, N. (1997). The Hallways of Learning. In: *Organizational Dynamics*, vol. 25, issue 4, pp 23-34.
- Sterkenburg, N. (2021). *Maar dat mag je niet zeggen*. Amsterdam: Uitgeverij Dasmag.



Dr. Isolde Kolkhuis Tanke is hoofdredacteur van O&O, eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties, docent/begeleider aan de Open Universiteit en Tilburg University en (associate) professor bij GHU en BSN. E-mail: isolde@kolkhuis-tanke.nl