

# De onschatbare waarde van ervaringskennis

Wie kent ze niet, collega's die op basis van hun enorme ervaring 'wandelende encyclopedieën' zijn? En die door collega's gebruikt worden om het verhaal achter het verhaal te achterhalen. Maar wat als deze mensen er straks of binnenkort niet meer zijn? Net als veel overheidsorganisaties kent Waterschap Brabantse Delta een relatief oud personeelsbestand. Een kwart van de medewerkers is 55 jaar of ouder. Op korte termijn gaan veel medewerkers met pensioen of FPU. Veel van deze mensen zijn al lang in dienst en hebben in die tijd veel ervaring opgedaan. Als deze medewerkers uitstromen, stroomt die ervaring mee uit. Daarnaast zit veel kennis soms sterk geconcentreerd bij slechts één medewerker of - in het beste geval - bij een klein groepje medewerkers. Dit kan grote kwaliteits- en continuïteitsrisico's voor de organisatie gaan opleveren. Dit besef vormde voor het managementteam van Brabantse Delta de aanleiding het project 'ervaringskennis' te beginnen.

Een groep waterschappers ging in eerste instantie op een klassieke projectmatige wijze aan de slag. Om van strategische doelen naar concrete acties te werken kwam er een gedetailleerd plan van aanpak, een stappenplan en oog voor draagvlak bij het management. Deze benadering bleek echter niet voldoende aan te sluiten op de behoefte van het managementteam. Die wilde een meer uitvoeringsgerichte aanpak: concrete oplossingen en voorstellen om praktijkervaring en kennis te borgen en over te dragen. Daarom werd gekozen voor een afbakening gericht op het 'beheren' van kennis en ervaring van zowel zittende als uitstromende medewerkers.

De planmatige klassieke benadering maakte plaats voor een meer experimentele. Niet langer stonden de maakbaarheid en planbaarheid centraal, maar het 'open leren'. Het leren vanuit verwondering en gericht op het actief delen van kennis en ervaring. In deze werkwijze wordt niet zozeer op het inhoudelijk deel van het leren gestuurd (het cognitieve deel) maar juist op de context. Je stuurt op condities om (ervarings)kennis te laten stromen.

## Model voor ervaringskennis

De resultaten en ervaringen van de projectgroep zijn verwerkt in een model voor ervaringskennis (zie afbeelding 1). Het kent twee assen: die van 'belang' en die van de 'urgentie'. De eerste stap is om te na te gaan of bepaalde ervaringskennis belangrijk of niet belangrijk is. Bij belangrijke ervaringskennis is het zaak om onderscheid te maken tussen urgent (verwachting dat de ervaringskennis snel uitstroomt, binnen een jaar) en niet urgent (na een jaar). In het eerste geval dient de ervaringskennis snel 'afgetapt' te worden. In het tweede geval is er meer tijd om de ervaringskennis te laten stromen.

Beide situaties vragen om aparte methodes om de ervaringskennis te laten stromen. Alle methodes zijn gebaseerd op de principes van de leerstijlen van Kolb (actief experimenteren, concrete ervaringen opdoen, theoretische verkenning en observatie / reflectie).

De keuze voor een bepaalde methode hangt met name af van de beschikbare tijd, het budget, de aard van de ervaringskennis en de kwaliteiten van de overdrager.

## Praktijkvoorbeelden

### De vorming van een tweede ring

Tien jaar geleden sloot Waterschap Brabantse Delta een contract af met een grote klant in het beheergebied over effluentwater. Dit contract loopt nu af en de medewerkers die destijds het contract afsloten, zijn op één na allemaal vertrokken. Het makkelijkst zou zijn om deze medewerker in te zetten bij de vernieuwing van dit contract. Maar daardoor wordt de ervaringskennis heel erg geconcentreerd. Besloten is om een compleet nieuw team in te zetten en de ervaren medewerker in een 'tweede ring' te laten opereren. Het nieuwe team gaat geheel zelfstandig met de klus aan de slag en gebruikt de tweede ring op momenten dat historisch besef of ander advies noodzakelijk is. Op deze manier doen de medewerkers de ervaring zelf op, maar hebben wel de mogelijkheid om terug te vallen op de reeds aanwezige ervaringskennis als dat noodzakelijk is.

### Dakpanconstructie

De preventiemedewerker gaat met pensioen. Het betreft een solofunctie met zeer geconcentreerde kennis van procedures,

Afb. 1.



netwerken en een aantal lang lopende dossiers. Daarom is de werving van een nieuwe preventiemedewerker een half jaar van tevoren gestart. Hierdoor heeft de nieuwe medewerker drie maanden gebruik kunnen maken van de kennis die de vertrekkende medewerker jarenlang door ervaring heeft opgedaan. In eerste instantie betreft het meelopen met, maar gedurende de 'dakpanperiode' schuift de nieuwe medewerker steeds verder naar voren en trekt de vertrekkende medewerker zich steeds verder terug. Op deze wijze heeft de nieuwe medewerker het netwerk overgenomen, zich de systemen eigen gemaakt en is bekend met de lopende dossiers.

#### Calamiteitenoefening

De ervaringskennis over dijkversterking zat te zeer geconcentreerd bij slechts enkele medewerkers. Daarom is een grootscheepse calamiteitenoefening opgezet, waarbij gesimuleerd werd dat een dijk op doorbreken stond. Op deze wijze kon de ervaring overgedragen worden aan een grote groep medewerkers, doordat zij in de praktijk ervaren waar je tegenaan loopt. Belangrijk is dat er bij de opzet goed nagedacht wordt over wat men wil overdragen en daar de oefening op afstemt. En dat observatoren aanwezig zijn die goed geïnstrueerd zijn om op deze aspecten te letten. Vaak zie je bij een dergelijke oefening dat de ervaren medewerkers op de spannende momenten vanzelf als leiders naar voren schuiven, waardoor ze een voorbeeldfunctie krijgen voor meer onervaren medewerkers.

#### Actief sturen

Het model is een hulpmiddel om grip te krijgen op het sturen van de overdracht van ervaringskennis. Maar belangrijker dan het model is het besef als management actief te moeten sturen op de overdracht van kennis en ervaring. Die zijn immers één van de belangrijkste pijlers onder de kwaliteit van de organisatie.

#### Voorwaarden

De aanwezigheid en beschikbaarheid van belangrijke kennis is voor veel managers een vanzelfsprekendheid. Het vormt daarmee echter ook een blinde vlek. Hierdoor ontstaan risico's op het vlak van imago, kosten en kwaliteit. Zodra de manager zich bewust is van de aanwezigheid van de belangrijke kennis, zal hij de waarde daarvan beter taxeren en eerder en gericht tot actie komen.

Gelet op de genoemde risico's en de zwaarte van de organisatiebelangen vraagt het sturen op de overdracht van kritieke ervaringskennis een organisatiebrede aanpak met de ondersteuning van een centrale aanjager. De sturing moet vooral gericht zijn op condities in plaats van inhoud, zodat ervaringskennis de kans krijgt om te stromen.

De kennisdrager doorloopt in de overdracht van zijn ervaringskennis als het ware een rolwisseling. De aandacht zal gaandeweg minder op productie en meer op kennisoverdracht gericht zijn. Door deze rolwisseling actief en planmatig te ondersteunen en te faciliteren, versnelt de organisatie de weg naar een leervriendelijke cultuur.

#### Tips om te versnellen

De overdracht van ervaringskennis kan op twee manieren versneld worden: door het stimuleren van een leervriendelijke cultuur en de voorbeeldrol van de managers en vakmensen en door het openstaan voor nieuwe, experimentele, werk- en leervormen. In een leervriendelijke cultuur is sprake van actief voorbeeldgedrag en mogen mensen fouten maken. Het delen van (ervarings-) kennis wordt actief gestimuleerd. Manager en vakman hebben zo een gedeelde verantwoordelijkheid. De manager moet het delen stimuleren, organiseren, faciliteren en belonen. De vakman moet energie stoppen in het overdragen en vooral ook willen en durven loslaten.

Actief experimenteren met nieuwe werk- en leervormen helpt om ervaringskennis te delen. De acht methoden uit het model laten

dat zien. Belangrijk is dat de gekozen vormen passen bij de organisatie en het type ervaringskennis dat gedeeld moet worden.

**Ronald Acampo**  
(Waterschap Brabantse Delta)  
**Jack Jansen** (ORG-ID organisatie- en beleidsontwikkeling)

#### NOTEN

- 1) Kolb D. (1984). Experiential learning, experience as the source of learning and development.
- 2) Cath A., G. Geldof, G. van der Heijden en R. Valkman (2010). Van weten naar kunnen. H<sub>2</sub>O nr. 25/26.
- 3) Koerselman W. en J. Jansen (2012). Leren is meer dan kennis delen. H<sub>2</sub>O nr. 4.

## Rotterdam traint steden in duurzaam omgaan met klimaatverandering

**Rotterdam is door de Europese Commissie aangewezen als internationale voorbeeldstad voor klimaatadaptatie, vanwege haar ambities en resultaten op het gebied van milieu, klimaat, energie en water. Via trainingsprogramma's laat Rotterdam een aantal steden kennismaken met duurzame methoden en oplossingen om met klimaatverandering te kunnen omgaan. Volgens het Directoraat-Generaal voor Klimaatactie, een onderdeel van de Commissie, loopt Rotterdam voorop.**

De aanwijzing tot voorbeeldstad betekent dat Rotterdam een leidende rol krijgt in het trainingsprogramma van de Europese Commissie, die werkt aan een kader voor een Europese adaptatieaanpak. De trainingen hebben tot doel steden bewust te maken van de noodzaak van klimaatbestendigheid en te ondersteunen bij de ontwikkeling en uitvoering van een adaptatiestrategie. In totaal 15 steden, ingedeeld in drie groepen, nemen deel aan het programma. Rotterdam begeleidt samen met Ancona vijf steden: Almada (Portugal), Barcelona (Spanje), Burgas (Bulgarije), Gibraltar (Verenigd Koninkrijk) en Zadar (Kroatië). Rotterdam deelt zijn kennis al langer actief met acht andere deltesteden in de wereld via het netwerk Connecting Delta Cities (CDC).

#### Van onderaf

Volgens de gemeente Rotterdam beseft de Europese Unie dat een succesvolle overgang naar klimaatbestendige steden begint bij die steden zelf. "Daarom is nu van onderaf een traject opgezet om ze daarin te faciliteren. Rotterdam en Ancona gaan als *peer cities* de vijf te trainen steden in hun groep adviseren over hoe zij een adaptatiestrategie kunnen opzetten, waarbij onder meer aan de orde komt wat belangrijke succesfactoren en noodzakelijke inhoudelijke stappen zijn", aldus een woordvoester.

Onderdelen van het trainingstraject zijn een beoordeling, twee seminars, bezoeken van

begeleiders, *peer review*-sessies en een conferentie. "Voorbeeldsteden als Rotterdam plukken uiteraard ook de vruchten van de uitwisseling en samenwerking. Doel is dat de te trainen steden aan het eind van het traject over een conceptopzet voor hun stad beschikken." Het trainingstraject begon eind augustus met een beoordeling (hoe ver zijn de steden?). De eerste werkbijeenkomst van de 'Rotterdamse groep' vond de afgelopen dagen plaats (24, 25 en 26 oktober).

#### Praktisch

ICLEI, een internationaal samenwerkingsverband van gemeenten en geassocieerde instellingen die werken aan duurzame ontwikkeling, heeft Rotterdam uit praktische overwegingen ingedeeld in een groep met mediterrane steden. "Er waren al te veel steden in Noord-Europa die als *peer city* konden optreden en qua aanpak kan Rotterdam ook een goed voorbeeld zijn voor Zuid-Europese steden. Van hun aanpak van hittegerelateerde problemen kan Rotterdam wellicht wat opsteken. Met onze inzet versterken we naast onze wereldwijde contacten via CDC, ook ons netwerk op gebied van klimaatadaptatie in Europa. Dit kan leiden tot meer Europese aandacht voor Rotterdam en daarmee ook voor Rotterdamse en Nederlandse bedrijven die op dit vlak actief zijn. Wellicht treedt het 'Ho Chi Min-stad-effect' hier ook op: dat een Europese stad aan Rotterdam vraagt haar verder te helpen met klimaatadaptatie.