

aandacht vragen onder onze leden en hopen dat er ook voorstellen gaan komen voor Benin. Er is inmiddels een kernadviseur aangesteld die veel kennis van zaken heeft van Benin. Hij werkt nauw samen met de Nederlandse ambassade in Benin en onderhoudt het contact met de Nederlandse watersector. Hij wordt een soort makelaar tussen alle partijen. Ik ben positief over de mogelijkheden in Benin, maar ik zie geen gouden bergen."

### Brabant Water

Eén van de bedrijven die serieus nadenkt over betrokkenheid bij Benin, is Brabant Water. Dit drinkwaterbedrijf bezocht Benin afgelopen januari, om kennis te maken met het nationale Beninse waterbedrijf (SONEB) en de mogelijkheden te verkennen. Brabant Water heeft in Benin een intentieverklaring getekend met SONEB. Ook de Nederlandse ambassade in Benin zette zijn handtekening. Doel van de intentieverklaring is te komen tot een samenwerkingsverband tussen Brabant Water en SONEB, met vooral aandacht voor het verbeteren van de bedrijfsprocessen (zoals de inning van gelden of het opsporen van lekken), organisatieontwikkeling en kennis-overdracht.



In kleinere dorpen zijn Mark III-pompen geplaatst.

In Benin ligt voor SONEB nog een grote uitdaging, omdat een groot deel van de bevolking nog niet is aangesloten op de drinkwaterleiding. De komende maanden zal hard worden gewerkt aan het opstellen van het voorstel en de financiering daarvan. Streven is te komen tot een langjarige samenwerking (in ieder geval voor vijf jaar).

Dit voorjaar bezoekt opnieuw een missie van het NWP Benin. Deze zal verder inventariseren welke Nederlandse expertise op het gebied van water in Benin nodig is.

**Mariken Stolk**

(foto's: Johannes Odé)

## Leren is meer dan kennis delen

**Communities of Practice en intervisie vullen elkaar perfect aan en kunnen de ontwikkeling van de (water)professional in belangrijke mate faciliteren. Aldus Willem Koerselman en Jack Jansen.**

Waar bij *Communities of Practice* (CoP) de vakinhoud centraal staat, zijn bij intervisie de onderwerpen (casussen) gekoppeld aan de effectiviteit van gedrag en attitude. En waar u bij CoP's leert van anderen (en anderen van u), helpen anderen u bij intervisie te leren over uzelf.

Intervisie en CoP's dekken daarmee feitelijk de hele definitie van kennismangement af zoals Weggeman<sup>1)</sup> die beschrijft: CoP's agenderen het kennen en kunnen; intervisie het kunnen, willen, mogen en durven. Samen resulteren ze in de professionele ontwikkeling en het effectiever functioneren van betrokkenen. Bovendien zijn beide instrumenten ook geschikt om mensen van verschillende organisaties met elkaar kennis te laten maken, en gezamenlijk te laten leren. En wie elkaar kent, wie samen kan leren, kan (en wil) ook samen werken. En samenwerken zal steeds belangrijker worden, ook in de Nederlandse watersector.

### De hype voorbij

Kennismangement staat binnen de watersector (opnieuw) in de belangstelling. Het onderwerp 'hype' sterk rond de eeuwwisseling, vooral onder invloed van de Nederlander Mathieu Weggeman. Kennis werd door hem beschouwd als een belangrijke productiefactor, naast kapitaal, grondstoffen en arbeid. En het woord 'productiefactor' sprak vele managers aan. Velen stortten zich op het onderwerp. Waar

het gedachtegoed van Weggeman echter benadrukte dat kennismangement ingezet zou moeten worden om de bedrijfsprestaties te verbeteren en bedrijfsambities te realiseren, ondernamen veel organisaties allerlei initiatieven die geen enkele relatie hadden met die bedrijfsprestaties en - ambities. Teleurstelling kon dan ook niet uitblijven en het onderwerp raakte al snel besmet<sup>2)</sup>.

Momenteel is kennismangement bezig met een opleving, maar in een wat andere gedaante. Het woord 'kennismangement' is besmet geraakt en het is nu vooral 'leren' dat in de belangstelling staat. Veel organisaties willen nadrukkelijk een 'lerende organisatie' zijn, waar collectief leren centraal staat. Vooral het delen van kennis krijgt veel aandacht. Daarbij gaat het vaak specifiek over ervaringskennis: de veelal sterk contextgebonden kennis waarover oude rotten in het vak beschikken en die zich niet zo makkelijk laat overdragen aan anderen. Kennis die je ook niet eenvoudig als informatie in een kennissysteem kan stoppen om het toegankelijk te maken. Kennis die bovendien vaak de managementlaag niet of nauwelijks bereikt en daar dus ook niet wordt gebruikt bij het nemen van beslissingen. Managers en vakmensen, die praten vaak niet zo veel met elkaar, die lunchen ook vaak aan verschillende tafels<sup>3)</sup>.

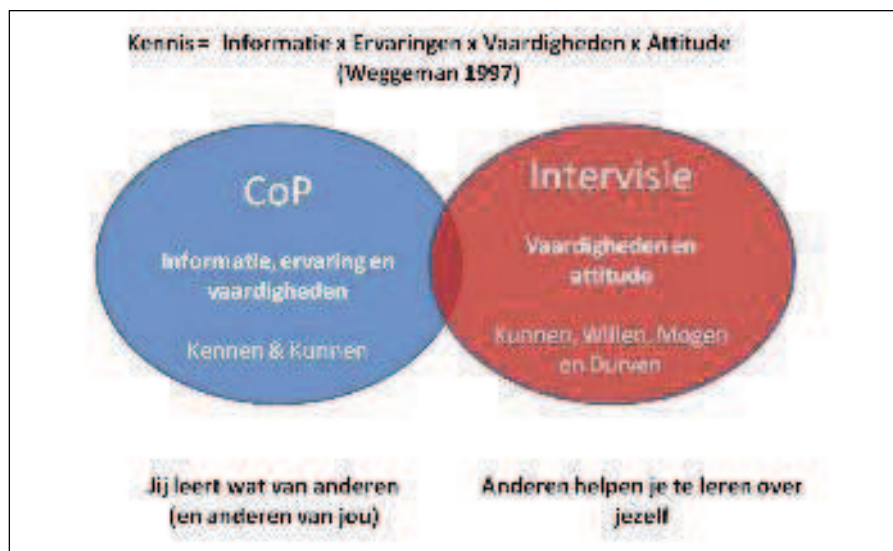
Voor het delen van kennis bestaan allerlei 'instrumenten'. Tien jaar geleden werd nog

hoog opgegeven over het codificeren of expliciteren van kennis (feitelijk gaat het dan over informatie) en deze vervolgens toegankelijk te maken via allerlei databanken. Recent is het besef ontstaan dat kennis zich toch vooral in de hoofden van mensen bevindt en dat het codificeren ervan niet alleen tijdrovend is maar op een enkele uitzondering na ook weinig effectief. Juist omdat kennis contextgevoelig is, is deze feitelijk niet te codificeren: wat werkt in organisatie A, hoeft nog niet te werken in organisatie B, waar bijvoorbeeld een heel andere bedrijfscultuur heerst.

Hoe het ook zij, in toenemende mate wordt het belang (h)erkend van het delen van kennis en het leren van elkaar. Over het 'wat' is men het vaak snel eens, maar over het 'hoe' lopen de meningen regelmatig ver uiteen. Daarbij is er sinds het ontstaan van kennismangement één belangrijke randvoorwaarde die de tijd moeiteloos overleefde: leren en kennisdelen zijn belangrijk, maar ze moeten niet te veel tijd en geld kosten.

### COP en intervisie

Kennen en kunnen enerzijds en willen, mogen en durven anderzijds zijn de sleutelbegrippen bij kennismangement en leren. Het kennen en kunnen kan heel effectief (en efficiënt) worden gefaciliteerd in *Communities of Practice*, ook wel kenniscirkels of -kringen genoemd. Het is een groep mensen die een vak deelt en die door het vrij



Afb. 1: CoP en intervisie dekken gezamenlijk het kennisvermogen van de professional af.

uitwisselen van kennis, inzichten en ervaringen samen leert en al doende nieuwe manieren ontwikkelt om met problemen en uitdagingen om te gaan. In de CoP staat vakkennis centraal, worden praktijkcasussen besproken, ervaringen uitgewisseld en wordt geleerd. CoP's zijn zeer belangrijk voor het delen van kennis en het leren, waarbij het accent ligt op kennen (de eigen vakkennis) en kunnen (het toepassen daarvan in de praktijk). Bij dat laatste spelen natuurlijk ook vaardigheden als communicatie, inlevingsvermogen, praktische handigheid en dergelijke een rol.

Ondanks het bewezen nut van de kenniskringen en het feit dat ze in geen boek over kennismanagement ontbreken, zijn er in de watersector niet veel te vinden. Dat is jammer, want CoP's zijn niet alleen effectief, ze vragen ook weinig tijd.

Eén belangrijk aspect van kennismanagement en leren komt bij kenniskringen onvoldoende uit de verf. Dat aspect raakt aan de aandacht voor het willen, mogen en durven. Daar zijn CoP's ook niet voor bedoeld. Daar is gelukkig wél een ander instrument voor beschikbaar, namelijk intervisie. Opmerkelijk genoeg ontbreekt intervisie nagenoeg in de kennismanagementliteratuur. Waar CoP's zich richten op kennen en kunnen, richt intervisie zich op het gedrag en de attitude van mensen, en met name vanuit de vraag hoe mensen hun gedrag effectiever kunnen maken (zie afbeelding).

Intervisie als leer- en ontwikkelingsinstrument dringt door tot het niveau van onderliggende gedragspatronen van mensen die in hun werk een veelal onbewuste steeds rol spelen. Het adresseert vragen als: waarom handel ik op deze manier? Waarom komt er van mijn voorstellen zo weinig terecht? Hoe komt het dat ik steeds opnieuw in deze situatie terecht kom? Zijn er andere manieren om te bereiken wat ik zou willen bereiken? Als je tot dat niveau komt, is sprake van werkelijk leren, en van een eerste stap op weg naar het ontwikkelen van effectiever gedrag.

De aanpak van een intervisiesessie is

probleemgeoriënteerd rondom een concrete casus die wordt ingebracht door één van de deelnemers. Iedere bijeenkomst staat er een andere casus centraal. Er is tijdens de sessie veel tijd voor de analyse van de casus door de overige deelnemers. Daarbij wordt vooral gebruik gemaakt van Socratische vragen, die de casushouder confronteren met zijn/haar eigen rol en gedrag, en hoe die mogelijk een rol speelt bij het (in stand houden van) het probleem. De intervisiegroep helpt gedurende de bijeenkomst de casushouder bij het scherp krijgen van de problemen en het ontwikkelen van noties over het eigen gedrag en het effectiever maken daarvan. In een intervisiegroep helpen deelnemers de casusinbrenger met het in kaart brengen van de kwestie en achtergronden, maar lossen het vraagstuk niet op: dat zal de casushouder zelf moeten doen op basis van wat is geleerd. Het gaat bij intervisie dus vooral over reflectie op het eigen handelen en gedrag, op basis waarvan de casushouder effectieve gedragskeuzen kan maken.

Het op deze wijze systematisch bezig zijn met reflectie is in onze ogen de kern van professionaliseren. Professioneel voortdurend en systematisch reflecteren op je eigen (verborgen) gedrag in relatie tot de eisen die specifieke werksituaties stellen is niet eenvoudig. Het vergt veel introspectie, en daar moet je ook nog even de tijd voor nemen in de waan van de dag. Maar anderen kunnen je daar goed bij helpen. Onderling vertrouwen is in een intervisiegroep vanzelfsprekend cruciaal, en vertrouwelijkheid van alles wat wordt besproken al even zeer. Het helpt beslist als deelnemers in het dagelijkse leven weinig met elkaar te maken hebben, omdat ze dan vrijer de lastige confrontatie aangaan met de eigen onvolkomenheden en punten ter verbetering. Tot nieuwe inzichten komen over het eigen gedrag en de eigen normen en waarden kan soms pijn doen en niet zelden wordt dan ook een traantje weggepinkt. Op zo'n moment wordt overigens wél echt geleerd op persoonlijk niveau. Veel mensen hebben er om begrijpelijke redenen geen behoefte aan om die leermomenten te delen met naaste collega's. Intervisie met directe collega's gaat

bijna altijd minder 'diep', omdat de situatie als minder veilig wordt ervaren. Er wordt daardoor ook minder geleerd. Intervisie met een groep waar (ook) je baas in zit, is om voor de hand liggende redenen bijna altijd een slecht idee.

Het is dus prettig als deelnemers in een intervisiegroep uit verschillende organisaties komen, maar ook als ze een zelfde rol of functie hebben binnen de organisatie waar ze werkzaam zijn en/of in dezelfde branche werken. Dat maakt de casussen herkenbaar en zorgt ervoor dat de deelnemers aan een casusbespreking meestal minstens zo veel leren als de casushouder zelf: de casussen zijn dan namelijk voor alle deelnemers herkenbaar.

### Strategisch adviseurs waterschappen

Vorig jaar begeleidden we een intervisiegroep van zeven senior strategen van Waterschap Rivierenland, Waterschap Aa en Maas, Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden, Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard, Waterschap de Dommel, Waterschap Brabantse Delta en Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. De meeste deelnemers hadden geen eerdere ervaring met intervisie. In bijeenkomsten bracht iedereen een eigen casus in, die gezamenlijk werd besproken. Voor zover ons bekend was deze groep de eerste intervisiegroep in de watersector waarin deelnemers van verschillende waterorganisaties participeerden. De reacties van de deelnemers illustreerden het nut van intervisie en het enthousiasme hiervoor.

Een laatste watersectorbrede ambitie waaraan intervisie en CoP's kunnen bijdragen, is de ambitie om de samenwerking tussen organisaties te intensiveren. Onze stelling is, dat samenwerken allereerst vereist dat mensen elkaar (leren) kennen. Samenwerken met vreemden, dat vindt bijna niemand leuk. Het bij elkaar brengen van mensen uit verschillende organisaties in intervisiegroepen en CoP's is een eerste stap om mensen met elkaar in contact te brengen. Maar als die er vervolgens in slagen samen te léren, dan wordt samen wérken ook een stuk makkelijker. Binnen de intervisiegroepen waarin wij zelf participeren, bestaat inmiddels een zeer hechte band, hoewel iedereen in een andere organisatie werkt. Een band die opvallend veel hechter is dan die binnen veel organisaties.

### Willem Koerselman en Jack Jansen (ORG-ID)

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Willem Koerselman 06 - 22 93 29 18.

#### NOTEN

- 1) Weggeman M. (1997). Kennismanagement; inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties.
- 2) Koerselman W. (2008). Kennismanagement: waar ging het mis? Intellectueel Kapitaal nr. 4, pag. 14-18.
- 3) Cath A., G. Geldof, G. Van der Heijen en R. Valkman (2010). Van weten naar kunnen. H<sub>2</sub>O nr. 25/26, pag. 32-34.