

Visie op het managen van  
ervaringskennis bij Waterschap  
Brabantse Delta

**ORG-ID**

# Colofon

<b>Titel</b>	Visie op het managen van ervaringskennis bij Waterschap Brabantse Delta
<b>Klant</b>	Waterschap Brabantse Delta
<b>Projectnummer</b>	021102
<b>Datum</b>	20 januari 2012
<b>Auteur</b>	Willem Koerselman   06-22932818   <a href="mailto:koerselman@org-id.org">koerselman@org-id.org</a> Jack Jansen   06-50615957   <a href="mailto:jansen@org-id.org">jansen@org-id.org</a>

## **ORG-ID organisatie- & beleidsontwikkeling**

Postadres:	Postbus 256 2300 AG Leiden
Bezoekadres:	Stationsplein 16 3818 LE Amersfoort
Tel:	071-5217864
e-mail:	<a href="mailto:info@org-id.org">info@org-id.org</a>
Internet:	<a href="http://www.org-id.org">www.org-id.org</a>

## **Inhoudsopgave**

Samenvatting.....	4
Inleiding op kennismanagement.....	7
Probleemstelling en ambities.....	12
Kader en randvoorwaarden bij deze visie.....	15
Kennisvriendelijke organisatiecultuur.....	17
Instrumenten en interventies om ervaringskennis beter te ontsluiten.....	22
Implementatie van deze visie.....	35
Bronnen.....	41

# Samenvatting

## ***Waarom deze visie?***

Brabantse Delta is de waterautoriteit die integraal zorgt voor voldoende oppervlaktewater van goede kwaliteit, maar ook voor veiligheid tegen overstroming. Brabantse Delta is een *kennisintensieve organisatie*, die veel kennis nodig heeft om haar taken goed uit te voeren. Soms – in geval van calamiteiten – moet die kennis zelfs letterlijk op afroep beschikbaar kunnen worden gemaakt.

Kennis definiëren we daarbij als een functie van informatie, ervaring, vaardigheden en attitude (naar Weggeman 1997). Het gaat niet uitsluitend om vakkennis, maar vooral om het vermogen die toe te passen in de praktijk. En het gaat niet uitsluitend om kennis die op papier staat (expliciete kennis), maar ook om kennis die zich uitsluitend in het hoofd van mensen bevindt (impliciete kennis). En het gaat niet alleen om kennen en weten, maar ook over kunnen, willen en durven toepassen en delen van kennis.

Het ontwikkelen van kennis, en het delen, borgen en ontsluiten ervan is cruciaal voor Brabantse Delta. Ten aanzien daarvan zijn er twee belangrijke uitdagingen. De eerste betreft het vaststellen over welke cruciale kennis Brabantse Delta in de toekomst dient te beschikken, en deze afzetten tegen de momenteel aanwezige kennis. Is alle benodigde kennis up-to-date? De strategische personeelsplanning wordt hiervoor als instrument ingezet.

De tweede uitdaging is om de kennis waarover individuele medewerkers beschikken beter te ontsluiten voor de gehele organisatie, zodat bij het vertrek van medewerkers geen cruciale kennis verloren gaat voor Brabantse Delta, met alle gevaren voor de continuïteit van Brabantse Delta en het niet halen van de doelen. Ten aanzien van dit aspect is de urgentie hoog, vanwege de naderende pensionering van een relatief grote groep babyboomers. Omdat Brabantse Delta nog maar relatief weinig tijd heeft om het verlies van de kennis van deze babyboomers voor de organisatie te voorkomen, richt dit document zich vooral daarop.

## ***Probleemstelling***

- Van de ca. 500 werknemers van Brabantse Delta is ca. 11 % ouder dan 60 jaar. De komende 5 jaar zullen dan ook ca. 55 mensen uit dienst gaan. Dit betreft voornamelijk medewerkers die een schat aan ervaring met zich meedragen.
- De kennis van deze medewerkers is veelal persoonsgebonden: ze bevindt zich vaak in het hoofd van meestal slechts één persoon, en is verder nauwelijks verspreid of beschikbaar. Het is lang niet altijd *collectieve* kennis, en dat maakt Brabantse Delta uitermate kwetsbaar voor het vertrek van deze zeer ervaren mensen.

## ***Ambitie***

De uitdaging waarvoor Brabantse Delta gesteld staat is dus:

*(i) hoe voorkomen we het verlies aan ervaringskennis met de uitstroom van de 60-plussers en andere medewerkers die Brabantse Delta verlaten,*

(ii) hoe zorgen we er in zijn algemeenheid voor dat de kennis beter gaat stromen tussen medewerkers en dat individuele kennis wordt omgezet in collectieve kennis.

### **Relatie met samenwerking tussen Brabantse waterschappen**

Het realiseren van deze ambities heeft een directe relatie met 'de drie K's' die centraal staan bij het samenwerkingsproces dat Brabantse Delta momenteel doorloopt met de andere Brabantse waterschappen de Dommel en Aa en Maas ('Winnend samenwerken'). Bij die 3 K's gaat het om (i) het verkleinen van de kwetsbaarheid, (ii) het vergroten van de kwaliteit van dienstverlening, en (iii) het zo veel mogelijk verlagen van de kosten. Het dreigende verlies aan ervaringskennis zet allereerst de kwetsbaarheid van Brabantse Delta onder druk, maar in het kielzog daarvan ook de kwaliteit van dienstverlening en de kosten.

Brabantse Delta gaat *Brabantbreed optrekken met de waterschappen van Aa en Maas en De Dommel*. Immers, medewerkers van Brabantse Delta kunnen niet alleen veel leren van de eigen collega's, maar ook van medewerkers van andere waterschappen. Ook dit past in het proces 'Winnend samenwerken'.

### **Belangrijkste elementen uit de visie**

Deze visie beschrijft allereerst hoe Brabantse Delta vorm zal geven aan de benodigde *kennisvriendelijke cultuur*: een cultuur waarin leren en het delen en borgen van kennis worden gestimuleerd. Het vraagt van medewerkers het vermogen zich kwetsbaar op te stellen, en de wil om continu te blijven leren: leren van jezelf, leren van anderen, en leren aan anderen. Dit document benoemt een aantal incentives waarmee Brabantse Delta het leren en delen van kennis gaat stimuleren, en die het zal inzetten bij management bijeenkomsten en personeelsgesprekken. Daarnaast beschrijft dit document een aantal instrumenten die Brabantse Delta in zal zetten om het leren en delen van kennis te vergemakkelijken. Brabantse Delta zet in op een aantal gevestigde en 'bewezen' instrumenten, zoals *Communities of Practice (CoP)*, *interviews*, *peer assists*, en *projectevaluaties*. Met deze instrumenten heeft Brabantse Delta reeds goede ervaring. Wie er onbekend mee is, leest er meer over in dit document. Daarnaast zal Brabantse Delta ook experimenteren met een tweetal nieuwe instrumenten waarvan het veel verwacht, namelijk *werkplaatsen* en *leerplatforms*. Natuurlijk daagt Brabantse Delta medewerkers nadrukkelijk uit om ook zelf met voorstellen te komen om te leren en kennis te delen.

Inzet van al deze instrumenten heeft als doel kennis beter te laten stromen, en individuele kennis zo veel mogelijk te ontsluiten voor de gehele organisatie. Speciale aandacht is er daarbij voor het borgen van cruciale ervaringskennis van 60-plussers. Daartoe zet Brabantse Delta naast de hiervoor genoemd instrumenten waar nodig ook andere instrumenten in, zoals *de expert als docent*, *hardop werken*, *meester-gezel relaties*, *mentoring* en het *exit kennisinterview*. Ook deze instrumenten worden verderop in dit document beschreven.

Het document sluit af een aantal aandachtspunten voor Brabantse Delta bij de *implementatie* van de visie. Daarin staan communicatie, betekenisgeving, het benoemen van kernwaarden en voorbeeldgedrag centraal, en wordt voorgesteld om een regieteam in te stellen dat alle initiatieven bij elkaar houdt en belemmeringen tijdens de implementatiefase wegneemt.

Eind 2012 zal Brabantse Delta de in dit document beschreven visie evalueren en – op basis van het geleerde – bijstellen en door ontwikkelen.

# Inleiding op kennismanagement

## ***Kennismanagement: wat is het ook alweer?***

Brabantse Delta is de waterautoriteit die integraal zorgt voor voldoende oppervlaktewater en waterveiligheid. Brabantse Delta is een *kennisintensieve organisatie*, die veel kennis nodig heeft om haar taken goed uit te voeren. Soms – in geval van calamiteiten – moet die kennis zelfs letterlijk op afroep beschikbaar kunnen worden gemaakt.

'Kennis' definiëren we daarbij als een functie van informatie, ervaring, vaardigheden en attitude (Tekstkader I). Het gaat daarbij niet uitsluitend om vakkennis maar ook om gebiedskennis, om kennis van stakeholders, etc. En het gaat niet uitsluitend om kennis die op papier staat (expliciete kennis), maar ook om kennis die zich uitsluitend in het hoofd van mensen bevindt (impliciete kennis). En het gaat niet alleen om kennen en weten, maar ook over kunnen, willen en durven toepassen en delen van kennis.

Het ontwikkelen van kennis, en het delen, borgen en ontsluiten ervan is cruciaal voor Brabantse Delta. Kennis vormt immers binnen Brabantse Delta steeds meer een cruciale productiefactor, naast de traditionele productiefactoren kapitaal, arbeid en grondstoffen.

### **Tekstkader I. Kennismanagement: hoe zit het ook alweer**

Wij definiëren kennis volgens de veel gebruikte definitie van Mathieu Weggeman (1997):

$$K = I \times EVA$$

waarin,

K: Kennis; I: Informatie; E: Ervaring; V: Vaardigheden; A: Attitude.

Weggeman (1997) definieert kennis als *"een persoonlijk vermogen dat gezien moet worden als het product van informatie, de ervaring, de vaardigheid en attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt"*. Bij informatie gaat het om kennis die opgeschreven kan worden (codified knowledge, ook wel expliciete kennis genoemd), en (op papier) overgedragen aan anderen. Denk aan protocollen, gemalenboeken etc. Het EVA deel uit de formule van Weggeman staat ook wel bekend als impliciete kennis, of tacit knowledge. Ervaringskennis, een term die tegenwoordig veel wordt gebruikt (o.a. Cath e.a. 2010), vertegenwoordigt feitelijk het gehele rechterdeel van de kennisformule van Weggeman, en is daarmee eigenlijk identiek aan wat Weggeman 'kennis' noemt. In de definitie van Cath wordt het accent echter sterk gelegd op de EVA uit de formule, de impliciete kennis dus.

Wat niet iedereen zich realiseert, is dat het product van I x EVA nul is, wanneer één van de elementen uit de vergelijking nul is. Kortom, hoewel iedereen over kennis beschikt, kan het kennisvermogen zoals Weggeman het definieert dus nul zijn! Bijvoorbeeld als een persoon weliswaar over heel veel informatie beschikt over het bedienen van een gemaal, maar geen enkele ervaring heeft. Of wanneer een docent weliswaar een briljante geleerde is, maar elke vaardigheid die kennis over te dragen aan anderen ontbeert.

Als we een wat andere terminologie hanteren: waar informatie volgens Weggeman vooral gaat over het *kennen en weten*, gaan ervaring en vaardigheden volgens hem over het *kunnen* en attitude over het *willen* en (van jezelf) *mogen of durven* (zie Weggeman 1997, p. 34).

Kennismanagement gaat dan uiteindelijk over het slim managen van de kennis binnen een organisatie, opdat bedrijfsdoelen worden bereikt.

Kennismanagement geeft invulling aan het optimaliseren van de kennisprocessen binnen Brabantse Delta: ervoor zorgen dat de juiste kennis, op het juiste moment, bij de juiste mensen beschikbaar is. Kennismanagement gaat dan uiteindelijk over het slim managen van de kennis binnen een organisatie, opdat bedrijfsdoelen worden bereikt. Daartoe zet je bepaalde kennismanagement instrumenten in (zoals kenniskaart, intranet, etc.), maar veel belangrijker dan die instrumenten is het creëren van een kennisvriendelijke cultuur (fouten maken mag, open deuren, informele omgangsvormen, etc.).

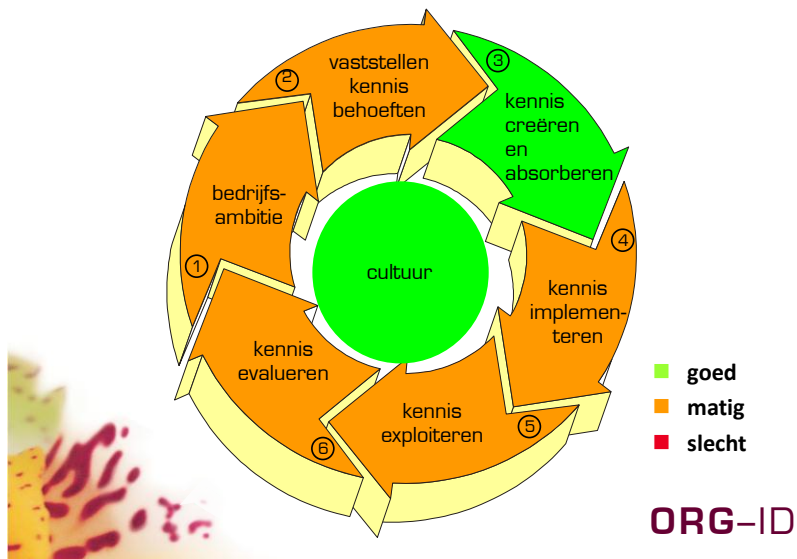
### ***Hoe goed is Brabantse Delta in kennismanagement?***

Tijdens een bijeenkomst met managers is vastgesteld hoe goed Brabantse Delta het momenteel doet op het gebied van kennismanagement. Dit is gebeurd aan de hand van een interactieve korte audit, waarin deelnemers de prestaties van de eigen organisatie toetsen aan een checklist die de activiteiten benoemt die idealiter worden uitgevoerd bij het ontwikkelen, gebruiken, vastleggen en evalueren van kennis (Kenniscyclus audit; zie Bijlage 1). Tijdens de audit beoordeelden de aanwezigen de prestaties in zes verschillende 'stations' van de Kenniscyclus met een groene ('goed'), oranje ('matig') of rode ('slecht') kaart. De meest extreme standpunten zijn vervolgens toegelicht, waarna zich een dialoog ontwikkelde die het oordeel verder inkleurde. Hieronder noemen we de belangrijkste resultaten, die in Figuur 1 worden samengevat in een kleurenbeeld. Daaruit blijkt dat Brabantse Delta haar prestaties op het gebied van kennis creëren en absorberen hoog aanslaat, evenals de mate waarin sprake is van een kennisvriendelijke bedrijfscultuur. De prestaties voor de andere indicatoren worden als matig aangemerkt: daar gaat best veel goed, maar is ook ruimte voor verbetering.

Ten aanzien van de **bedrijfsprestaties**, die richtinggevend dienen te zijn voor het vaststellen van de kennisbehoefte, constateerde men:

- De missie van Brabantse Delta is te abstract en te algemeen.
- Brabantse Delta werkt sterk vanuit het 'hier en nu', en minder toekomstgericht.
- Brabantse Delta heeft wél een goed beeld van allerlei relevante externe ontwikkelingen, kansen en bedreigingen, maar de vertaling daarvan naar bedrijfsdoelen kan beter. Dit bemoeilijkt soms besluitvorming of het maken van keuzes, bijvoorbeeld over de samenwerking met de andere Brabantse waterschappen.
- Brabantse Delta vindt het lastig om doelen voor een periode van 5 jaar SMART te benoemen.
- Brabantse Delta is vooral goed in het sturen op *financiële* doelstellingen.
- De politiek-bestuurlijke omgeving is veranderd, en daar moet Brabantse Delta (beter) op inspelen.





**Figuur 2:** Beschrijving van de prestaties van Brabantse Delta in de zes stations van de Kenniscyclus. Resultaat van de zelfevaluatie.

Ten aanzien van de **kennisbehoeften** van Brabantse Delta gaat het erom te weten welke kennis in de toekomst nodig is, en welk deel daarvan in huis nog ontbreekt. Ten aanzien daarvan constateerde men:

- Met strategische personeelsplannen brengt Brabantse Delta de zwakke plekken in beeld, door kennisbehoeften te koppelen aan (individuele) medewerkers.
- Het zelfoplossend vermogen in crisissituaties is voldoende groot, zodat cruciale kennis snel kan worden gemobiliseerd. De calamiteitenorganisatie draait goed. Maar er moet niet langdurig een beroep op worden gedaan, want dan wordt een kleine groep te lang en te intensief belast en gaat het fout.
- De meningen zijn verdeeld over het nut van het documenteren van de aanwezige en benodigde kennis (zie Bijlage 1). Het gebeurt niet veel, maar sommigen zien dat ook niet als een tekortkoming ("je leert snel genoeg wie waarover verstand heeft")

Bij het **creëren en absorberen van kennis** gaat het erom de benodigde kennis slim (zelf) te ontwikkelen, of elders ontwikkelde kennis in te kopen. Men stelde men vast:

- Kennis ontwikkelen doet Brabantse Delta slim, maar de samenhang tussen de projecten, en de relatie met specifieke bedrijfsdoelen is vaak minder sterk aanwezig. Daar wreekt zich ook dat die bedrijfsdoelen niet erg scherp/SMART zijn gedefinieerd.

Ten aanzien van **de implementatie van kennis** gaat het erom de nieuwe kennis te vertalen naar bedrijfsprocessen ('wat moet er anders') en breed te verspreiden. Men stelde vast:

- In theorie besteedt Brabantse Delta aandacht aan de zaken waar het om zou moeten gaan, maar in de praktijk gaat het niet altijd goed.
- Er is soms eerder te veel dan te weinig aandacht voor kennis delen. Het komt voor dat 20 medewerkers twee uur kennis delen waarbij niet duidelijk is waarom dat nodig is. Kennis delen lijkt soms een doel op zich, in plaats van een middel om iets te bereiken. Mensen die aanwezig zijn moeten iets komen brengen, of iets willen halen. Hun aanwezigheid moet een meerwaarde hebben. Nu is er vaak ook een groep die er gewoon bij zit, zonder iets te brengen of te halen.
- Veel informatie is goed toegankelijk/ontsloten via Corsa.

Bij de **exploitatie van kennis** gaat het over het daadwerkelijk toepassen van nieuwe kennis in de praktijk, en ervaren of het werkt of niet. Daarbij constateerde men:

- Er zijn grote verschillen tussen afdelingen. Binnen sommige afdelingen is sprake van ongewenste scholenstrijd, en is er weerstand om nieuwe methoden toe te passen. Bij andere afdelingen is dat niet of veel minder het geval. Daar is juist veel gretigheid nieuwe zaken op te pakken.
- Evalueren van het toepassen van nieuwe kennis gebeurt nauwelijks of niet, in ieder geval niet structureel.
- Ondersteunende afdelingen zijn minder genoodzaakt nieuwe zaken op te pakken en te innoveren dan afdelingen uit het primaire proces. Dat is ook eigen aan de aard van het werk.

Bij het **evalueren van kennis** gaat het erom vast te stellen of in de voorgaande stations van de Kenniscyclus voldoende toegevoegde waarde is geleverd, en het realiseren van de bedrijfsambities daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. Geconstateerd is:

- Omdat de bedrijfsdoelen niet erg scherp zijn geformuleerd, is het lastig vast te stellen of de kennisontwikkeling daaraan voldoende heeft bijgedragen. Feitelijk sturen die bedrijfsambities te weinig, en daar heeft Brabantse Delta in de daarop volgende stations last van.
- De evaluaties zijn plichtmatig en ontberen diepgang. Veel 'verbeterpunten' komen keer op keer terug. Brabantse Delta evalueert wel, maar leert blijkbaar onvoldoende van die evaluaties, en blijft fouten herhalen.

Een laatste punt uit de audit betrof de mate waarin sprake is van een **kennisvriendelijke cultuur**.

Vastgesteld is:

- In theorie weten we waar het om gaat, en dat het belangrijk is, maar in de praktijk gaat het niet altijd goed (bijv. het slechten van afdelingsmuurtjes).
- Voor vakexperts is er veel waardering, ze hebben ook veel invloed op het bedrijfsproces, maar qua salaris staat de manager toch hoger aangeschreven.
- Soms kunnen we een goede vakexpert niet aannemen omdat deze elders veel meer kan verdienen.

***Welke ambities heeft Brabant Water met kennismanagement?***

Na uitvoering van de audit stelden de aanwezigen vast, wat zij met kennismanagement zouden willen bereiken. Immers, kennismanagement is geen doel op zich maar een middel om bepaalde zaken voor elkaar te krijgen. Dan is het belangrijk vooraf vast te stellen of iedereen daarbij hetzelfde beeld voor ogen heeft.

*Het vermogen snel in te spelen op veranderingen* wordt als erg belangrijk beschouwd, omdat het de kwetsbaarheid van Brabantse Delta verkleint. Ook aan het *beter het inspelen op wensen van de klant* wordt veel belang toegekend, waarbij het Bestuur door de aanwezigen nadrukkelijk als één van de belangrijkste klanten wordt gezien. Betwijfeld wordt of dat laatste wel voldoende is gedeeld binnen Brabantse Delta. Ten aanzien van de *kwaliteit van de dienstverlening* is de uitdaging deze te verhogen zonder dat dat leidt tot extra kosten.

Om dit alles voor elkaar te krijgen word met name veel verwacht van het *beter managen van de eigen competenties* ('het vermogen tot handelen') en het *beter ontsluiten en benutten van ervaringskennis*. Ook is er de ambitie tot het *beter integreren van de verschillende kennisilo's* (kennis van klanten, kennis van bedrijfsprocessen en vakinhoudelijke kennis). Daarnaast zou het gebruik maken van *best practices* tot kostenbesparing kunnen leiden.

***Richten: kennismanagement initiatieven voor de korte termijn***

Op basis van de vastgestelde status quo en ambities op het gebied van kennismanagement, heeft Brabantse Delta besloten om in 2012 de aandacht vooral te richten op het *beter ontsluiten van ervaringskennis*. Op dit onderwerp gaan we in de volgende hoofdstukken dieper in.

Een tweede punt van aandacht voor de iets langere termijn betreft het vaststellen van de voor Brabantse Delta *kritische kennis* ('welke kennis is absoluut nodig om goed te blijven presenteren'), en de mate waarin Brabantse Delta daarover momenteel beschikt. Daarop gaan we in deze notitie niet verder in.

# Probleemstelling en ambities

## *Veel ervaringskennis*

Brabantse Delta is een kennisintensieve organisatie. Veel van de kennis die Brabantse Delta nodig heeft om haar taken uit te voeren betreft zogenaamde *ervaringskennis*: impliciete kennis (tacit knowledge) die zich bevindt in de hoofden van medewerkers, en waarover Brabantse Delta alleen kan beschikken wanneer deze medewerkers daadwerkelijk beschikbaar zijn voor Brabantse Delta. Ervaringskennis bestaat uit een cocktail van informatie, ervaring, vaardigheden en attitude. De tegenhanger van ervaringskennis is expliciete kennis (codified knowledge). Dit is alle kennis die digitaal of op papier is vastgelegd, in de vorm van boeken, voorschriften, leggers, databases, protocollen, etc.

Het belang van ervaringskennis voor Brabantse Delta laat zich goed illustreren met het volgende voorbeeld: ervaringskennis is de kennis die rond 17 u 's middags het kantoor verlaat, en dan tot de volgende ochtend rond 9 uur niet meer beschikbaar is. Ervaringskennis, dat is de kennis die zou ontbreken in de fictieve situatie waarin op een bepaald moment alle huidige medewerkers afwezig zouden zijn, en vervangen door uitzendkrachten. Op dat moment zou de hele organisatie stilvallen, ondanks alle aanwezige expliciete kennis.

### **Story I. Voorbeeld van het belang van ervaringskennis**

Een jonge en nog onervaren monteur is door een klant opgeroepen een haperend kopieerapparaat te repareren. De klacht is dat er om de zoveel tijd 'mislukte kopieën' uitkomen. De meeste kopieën zijn goed, maar met enige regelmaat komt er eentje uit het apparaat die mislukt is. De manual waarover de reparateur beschikt, beschrijft wat te doen in dergelijke situaties: van een voorbeeld A4 worden 5.000 kopieën gedraaid, en die worden vervolgens 1 voor 1 gecontroleerd op fouten. Meestal zitten er wel een stuk of 3-4 mislukte kopieën tussen, en die geven een beeld van om welke fout het nu precies gaat. Vervolgens beschrijft de manual wat er stuk is, en kan de reparateur overgaan tot reparatie.

Een ervaren monteur die meeloopt met de jonge monteur ziet met lede ogen toe aan welke enorme klus zijn collega dreigt te beginnen, en grijpt dan in. "Weet je" zegt hij, "dat moet je heel anders doen". "Ik kijk altijd eerst waar in de buurt van het apparaat de oud papierbak staat. De inhoud daarvan kieper ik om op een grote tafel. 10 tegen 1 zitten daar namelijk een aantal van die mislukte kopieën in. De gelukke kopieën neemt iemand namelijk mee, en de mislukte worden in de oud papierbak gegooid. Kijk, daar zie ik er al 1. En daar nog 1. Dat scheelt je toch maar mooi een uur kopietjes draaien en uitzoeken".

### **Story II. Verdwaald in New York (of toch niet?)**

Dan Holtshouse – nota bene een kennismanagement expert – die nooit eerder in New York is geweest, maakt van de gelegenheid gebruik de beroemde Opera te bezoeken. Nette Engelsman als hij is, heeft hij zich in smoking gehuld. Een misvatting, blijkt al snel, want Amerikanen doffen zich niet op voor een opera. Na afloop van de voorstelling wil Dan met de metro terug naar zijn hotel. Hij maakt gebruik van de *informatie* op de stadsplattegrond, en ziet dat als hij flink door zou lopen, in ongeveer 15 min een metrostation zou bereiken. Ongeveer halverwege wordt Dan door de politie van straat gehaald. Midden in de Bronx. De politieagent vertelt hem, dat de enige reden dat hij nog niet is beroofd en/of neergestoken is, dat hij er in zijn smoking dermate idioot uitziet, dat misdadigers waarschijnlijk vermoeden dat hij een 'lokagent' is... Dan miste duidelijk de *ervaring* om te weten dat je in bepaalde wijken beter niet kunt wandelen, en al helemaal niet 's avonds laat.

**Story III: De Klap met de Hamer**

Op een dag ging er in een fabriek met een van de machines iets mis. Luid kreunend en piepend kwam hij tot stilstand. Onmiddellijk werd er een monteur gebeld. Toe deze kwam, stelde hij eerst een aantal vragen aan de man die de machine bediende. Daarna liep hij op de machine af om deze eens goed te bekijken. Hij voelde aan wat buizen, luisterde op bepaalde plekken en liep toen naar zijn gereedschapstas. Na hier even wat in gerommeld te hebben, haalde hij er een klein hamertje uit en liep weer terug naar de machine. Hij boog voorover tussen de twee buizen door en gaf met het hamertje een lichte tik op de plek waar twee kleinere buizen bij elkaar kwamen. Meteen begon de machine weer te draaien. Drie dagen later kreeg de directeur van de fabriek een rekening voor € 500,=. Aangezien de monteur alles bij elkaar een kwartiertje bezig was geweest, eiste de directeur een specificatie van de rekening. Die specificatie werd hem toegestuurd en zag er als volgt uit.

• Tikje met de hamer	€ 0,50
• <u>Weten waar te tikken</u>	€ 499,50
Totaal	€ 500,=

***Ervaringskennis is veelal persoonsgebonden***

Het mag duidelijk zijn: ervaringskennis is van enorm belang voor Brabantse Delta. En juist op dat punt dreigt er een probleem. Dat probleem is tweeledig.

Allereerst is van de ca. 500 werknemers van Brabantse Delta ca. 11% ouder dan 60 jaar. De komende 5 jaar zullen dan ook ca. 55 mensen uit dienst gaan. Verder inzoomend op deze groep gaat het in veel gevallen om zeer ervaren mensen, bijna levende 'encyclopedieën'. Hun kracht zit vooral in het valideren en borgen van kennis: weten wanneer je welke informatie toe kunt passen, en onder welke randvoorwaarden ('wat werkt in situatie A, werkt niet in situatie B'). Ze weten wat de gebruiksaanwijzing is van bestuurder A, van gedeputeerde B, en van aannemer C. Ze weten wie je moet bellen met een vraag over systeem D, en wat er niet klopt aan manual E (dan wel wat veel beter werkt dan wat manual D voorschrijft; zie intermezzo II), of waar je met de hamer een klap moet geven om pomp F weer aan de gang te krijgen.

Het tweede deel van het probleem is dat de ervaringskennis niet alleen impliciet is, maar ook nog eens in sterke mate *persoonsgebonden*: ze bevindt zich in het hoofd van meestal slechts één persoon, en is verder nauwelijks verspreid. Het is geen collectieve kennis, en dat maakt Brabantse Delta uitermate kwetsbaar voor het vertrek van ervaren mensen. De ervaringskennis van ca. 55 medewerkers dreigt daarmee binnen 5 jaar grotendeels verloren te gaan voor Brabantse Delta wanneer deze groep met (vroeg)pensioen gaat.

***Ambities en relatie met organisatiedoelstellingen***

De uitdaging waarvoor Brabantse Delta gesteld staat is dus:

- (i) hoe voorkomen we het verlies aan ervaringskennis met de uitstroom van onze 60-plussers en andere medewerkers die Brabantse Delta verlaten,
- (ii) hoe zorgen we er in zijn algemeenheid voor dat de kennis beter gaat stromen tussen medewerkers en dat individuele kennis wordt omgezet in collectieve kennis.

Het realiseren van deze ambities heeft een directe relatie met de drie K's die centraal staan bij het samenwerkingsproces dat Brabantse Delta momenteel doorloopt met de andere Brabantse waterschappen de Dommel en Aa en Maas. Bij die 3 K's gaat het om (i) het verkleinen van de kwetsbaarheid, (ii) het vergroten van de kwaliteit van dienstverlening, en (iii) het zo veel mogelijk verlagen van (niet noodzakelijke) kosten. Het dreigende verlies aan ervaringskennis zet allereerst de kwetsbaarheid van Brabantse Delta onder druk, maar in het kielzog daarvan ook de kwaliteit van dienstverlening en de kosten.

## Kader en randvoorwaarden bij deze visie

### *Over de aard en scope van deze visie*

Deze visie is voor Brabantse Delta opgesteld door ORG-ID, die daarbij is begeleid door de projectgroep kennismanagement. Daarin waren naast medewerkers van Waterschap Brabantse Delta ook Frank Kouwe (Waterschap De Dommel) en Shoona Tahitu (Waterschap Aa en Maas) betrokken. Naast output uit projectteambijeenkomsten is gebruik gemaakt van de uitkomsten van een tweetal 'diner pensants' met leidinggevendenden van Brabantse Delta, een interview met secretaris-directeur Hein van Stokkom, en tal van bilaterale gesprekken met medewerkers van Brabantse Delta. Etteke Wypkema was namens Brabantse Delta coördinator van alle activiteiten, en aanspreekpunt voor deze visie. De in dit document beschreven visie wordt gedragen door de projectgroep.

Voor de visie is door Brabantse Delta de volgende afbakening bepaald:

- De visie moet een kapstok bieden voor diverse kennismanagement initiatieven die er momenteel lopen (pilots afvalwatertransport en veiligheid, werkateliers van der Heijden c.s., leerplatforms Thölke, samenwerkingsinitiatieven tussen de drie Brabantse waterschappen, etc.).
- De visie dient de samenwerking met de andere Brabantse waterschappen te faciliteren en te ondersteunen. Dat betekent dat de visie niet alleen ingaat op het managen van ervaringskennis binnen Brabantse Delta zelf, maar ook een relatie moet leggen met de bij de andere twee Brabantse waterschappen aanwezige ervaringskennis.
- De visie dient ook een voorstel te doen voor implementatie van de visie.
- De visie is geen eindproduct, maar schetst een lonkend perspectief voor de toekomst. 2012 wordt een jaar waarin Brabantse Delta actief zal gaan experimenteren met een aantal interventies, en ook de leerplatforms en werkplaatsen zullen gaan draaien, op basis waarvan eind 2012 deze visie een update zal ondergaan.

### *Over de instrumenten en interventies bij het managen van ervaringskennis*

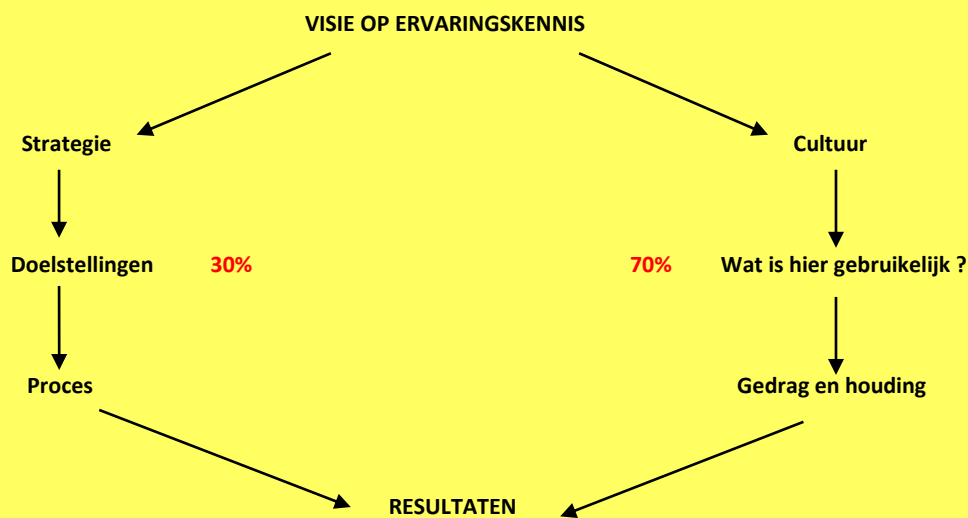
In deze visie noemen we een aantal instrumenten en interventies om ervaringskennis te behouden voor Brabantse Delta. Brabantse Delta hanteerde bij het bepalen daarvan de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden:

- *Rekening houden met de verschillen in opleidingsniveau* van medewerkers. Voor academici zullen mogelijk andere instrumenten ingezet moeten worden dan voor mensen op LBO-MBO niveau.
- *Rekening houden met de verschillen in leeftijd* van medewerkers. Ouderen vergen wellicht aan andere aanpak dan jongeren. Jongeren hebben vaak een andere manier van kennis vergaren dan ouderen, ze willen bijv. meer leren in de praktijk (leren door te doen), en minder uit boeken. Jongeren zijn overigens vaak meer geïnteresseerd in de kennis van senioren dan wordt gedacht. Denk ook aan het voorbeeld dat econoom en 70-plusser Prof Arnold Heertje een paar jaar spreker was op Lowlands en daar een staande ovatie kreeg.
- De instrumenten en interventies moeten *eenvoudig* zijn, *niet te veel tijd kosten*, en mensen moeten het *leuk* vinden ermee te werken.

Naast de meer instrumentele kant van het managen van ervaringskennis gaan we in deze visie ook nadrukkelijk in op aspecten van de kennisvriendelijke organisatiecultuur die noodzakelijk is om de interventies met succes te kunnen uitvoeren (zie Tekstkader II).

### Tekstkader II. Het managen van ervaringskennis vergt interventies en een leervriendelijke cultuur

Wij onderscheiden bij professioneel managen van ervaringskennis twee verschillende 'sporen'. Het eerste spoor betreft de beschikbaarheid van adequate *kennismanagement instrumenten en procedures*, en de inzet daarvan. Het tweede spoor heeft betrekking op het organisatie- en leerklimaat van de organisatie, met name de mate waarin ruimte is voor open dialoog, feedback, collegiale consultatie en veilig leren. Bij dit tweede spoor hebben we het over onder meer gedrag, attitude en managementstijl, ofwel over de *organisatiecultuur*.



**Figuur 2: 'Harde' en 'zachte' aspecten bij het bereiken van resultaten in een visietraject. Geschat wordt dat de zachte aspecten voor 70% bijdragen aan het succes, en de harde voor 30%. Naar: J. Bommerez, 2010.**

De ervaring leert dat het belang van de instrumentele kant van kennismanagement vaak wordt overschat. De instrumentele kant is weliswaar belangrijk, maar haar functie is primair ondersteunend en voorwaardenscheppend. De mate waarin kennis kan stromen binnen een organisatie wordt namelijk minstens zo sterk bepaald door de organisatiecultuur: het gedrag en de attitude van medewerkers en managers. De organisatiecultuur bepaalt in hoge mate het effect en rendement van de instrumenten die worden ingezet (Figuur 1). Ook passen sommige instrumenten wel bij de organisatiecultuur, en andere juist niet.

Een duurzame ontwikkeling van kennismanagement vraagt daarom in de eerste plaats om gerichte investeringen in het optimaliseren van het 'leerklimaat' van de organisatie. Daarbinnen is vanzelfsprekend de inzet van verschillende kennismanagementinstrumenten mogelijk, maar ook van HRM- interventies en instrumenten zoals intervisie, collegiale consultatie, trainee-ship, coaching, stages e.d. De gedrags- en cultuurcomponent maakt daarom een substantieel deel uit van een effectief kennismanagement beleid, en dus ook van onze visie en aanpak. Het ontwikkelen van 'kennismanagement' en 'de organisatie' lopen in ons voorstel synchroon. Het zijn ons inziens onlosmakelijke elementen van een samenhangend (organisatieontwikkelings)proces.



## Kennisvriendelijke organisatiecultuur

Zoals al eerder vermeld (tekstkader II), is de instrumentele aanpak slechts een gering deel van de oplossing als het gaat om het beter laten stromen van kennis. Belangrijker is dat sprake is van een kennisvriendelijke cultuur, een werkklimaat dat uitnodigt kennis te laten stromen en instrumenten daarvoor toe te passen. In dit hoofdstuk gaan we daarop dieper in.

### ***Over leren en een leervriendelijk klimaat***

Bij de later besproken instrumenten staat steeds aangemerkt dat de effectiviteit ervan in sterke mate wordt bepaald door de mate waarin betrokkenen durven en willen leren. 'Leren', dat is veelal een kwestie van willen, durven en mogen (van je baas). Maar al te vaak komt het voor dat mensen niet durven leren, omdat ze zich niet vrij voelen om aan te geven dat ze iets niet weten. Niemand wil voor dom versleten worden. Het vergt in die gevallen een cultuuromslag, waarbij duidelijk wordt dat iedereen moet leren, en dat leren zonder vragen stellen, zonder je kwetsbaar op te stellen onmogelijk is. Dat vergt vooral veel *voorbeeldgedrag van leidinggevenden en 'boegbeelden'* (de informele leiders) binnen de organisatie. Alleen dan kan zich een lerende organisatie ontwikkelen, waarbij individuele kennis tot collectieve kennis wordt verrijkt.

Maar leren kan ook gestimuleerd worden door het bij de *beoordeling van medewerkers* te betrekken: de mate waarin iemand anderen wil helpen ('leren aan'), of anderen betreft bij zijn/haar eigen werkzaamheden ('leren van') kunnen bijvoorbeeld via 360 graden feedback worden getoetst. Op die manier straalt Brabantse Delta uit dat het veel belang toekent aan leren. De ervaring leert dat met dergelijke interventies snel een cultuuromslag is te bereiken.

In Tekstkader III is een overzicht gegeven van de belangrijkste kenmerken van een organisatie die medewerkers uitdaagt om te leren.

### ***Hoe kun je leren?***

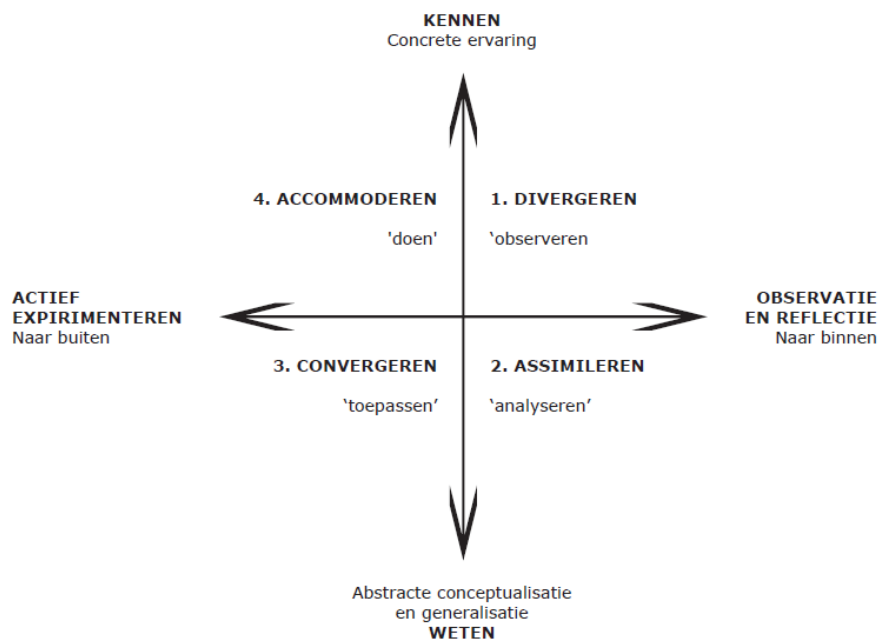
Aangezien de binnen Brabantse Delta aanwezige kennis (nu) nog onvoldoende ontsloten is en/of onvoldoende wordt toegepast, zetten wij zoals eerder betoogd zwaar in op de aspecten ontwikkelen, leren en implementeren. Het *ontwikkelen* krijgt vorm via de principes van werkend leren/ lerend werken. Overdracht van kennis ('verstand') en versterking van vaardigheden ('gevoel') staan daarbij centraal, want de effectiviteit van de projectleider wordt immers niet bepaald door de mate waarin hij/zij beschikt over parate kennis, maar vooral door de mate waarin hij/zij in staat is deze praktisch en effectief toe te passen. Daarvoor is 'ervaringsreferentie' nodig. De leerprincipes volgen het hierna afgebeelde leermodel van Kolb (Figuur 3).

### Tekstkader III: Eisen aan de organisatiecultuur van een kennisintensieve organisatie

'Cultuur' wordt beschouwd als de veruit belangrijkste kritische succesfactor voor kennismangement. Op basis van onder meer Weggeman (1997, p. 106 e.v.) en Bertrams (1999) gaat het daarbij met name om de volgende aspecten:

- Helder mission statement, waaraan kenniswerkers zich kunnen spiegelen, en die ze het gevoel geeft trots te kunnen zijn dat ze bij de organisatie werken.
- Medewerkers delen ervaringen en kennis met elkaar, en worden daartoe aangemoedigd. En er ook op 'afgerekend' bij beoordeling. Kennis wordt niet gezien als macht en het delen van kennis vormt onderdeel van functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- Consistent inspirerend leiderschap.
- Intern ondernemerschap, gekenmerkt door innovatief denken en particulier initiatief.
- Een beperkt aantal normen en waarden, maar daar wordt wel streng de hand aan gehouden.
- Veel aandacht voor bij elkaar brengen van mensen, rouleren van mensen, doorbreken van muurtjes.
- Veel aandacht voor leren, en 'leren leren'.
- Fouten maken mag, zo lang er maar van die fouten wordt geleerd. Fouten en mislukkingen zijn veelal een belangrijke bron van leren. Vaak staan mislukte experimenten zelfs aan de basis van innovaties (Leonard, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1997). Van belang is expliciet op zoek te gaan naar fouten, en daar expliciet lessen uit te trekken (lessons learned).
- Kenniswerkers worden uitgedaagd op hun tenen te lopen, door het geven van moeilijke opdrachten (Nonaka en Takeuchi, 1997).
- Eerlijke en open communicatie, en feedback op gedrag.
- Dialoog in plaats van discussie (sociaal leren).
- Experimenteren is in een lerende organisatie een must.
- Goed is goed genoeg, en kwaliteit is doen wat je belooft, niet meer en niet minder (de neiging meer te leveren dan beloofd is eigen aan kennisintensieve organisaties, en een cultuurkenmerk dat veel aandacht vergt).

Bij deze vorm van integraal leren, de leercirkel, worden zowel kennis als ervaringsleren aangevuld met de klassieke vorm van leren in de vorm van kennisoverdracht, conceptualisatie en reflectie. Rode draad is dat zowel de kennis van de theoretische werking als toepasbaarheid van de formats en modellen centraal staan en dat die aspecten tezamen de concrete referentie-ervaring van de gebruiker vormen. In de praktijk blijkt dat het leren pas compleet is, en geborgd wordt, wanneer naast conceptuele kennis voldoende aandacht werd besteed aan het uitvoeren, het actief experimenteren.



**Figuur 3:** Leercyclus van Kolb

### ***Basisregels voor het laten stromen van ervaringskennis***

Bertrams (1999, p. 91 e.v.) geeft een aantal basisregels voor het (beter) later stromen van ervaringskennis. We lichten de voor Brabantse Delta meest relevante daarvan kort toe; voor details verwijzen we naar Bertrams (1999).

#### Welke kennis moet worden gedeeld?

- *Deel alleen kennis die waardevol is.*  
Stel vast aan welke kennis medewerkers werkelijk behoefte hebben om hun werk goed te kunnen doen, en welke kennis herbruikbaar is, door ze bijvoorbeeld een top 10 te laten maken (prioriteren). Zorg dat bij iedereen bekend is welke kennis moet worden gedeeld, en welke niet. Kennisdelen is geen doel op zich, maar een middel om iets te bereiken. Zo is voor afvalwatertransport bijvoorbeeld vooral die kennis belangrijk, die nodig is om de aan de prestatie-indicatoren (PI's) verbonden normen te behalen. Tijdens één van de bijeenkomsten stelden we vast dat de relatie tussen afvalwaterkennis en PI's momenteel onvoldoende is gelegd, waardoor het prioriteren van welke kennis cruciaal is feitelijk niet goed mogelijk is.

- *Betrek medewerkers bij het vaststellen van problemen met het delen van kennis.*  
Laat medewerkers in concrete termen beschrijven welke belemmeringen ze ervaren om kennis te delen, en welke daarvan als eerste zouden moeten worden aangepakt. Stel vervolgens vast wat de oorzaken van deze belemmeringen zijn, en hoe ze kunnen worden weggenomen.

#### Hoe zorg ik voor directe kennisoverdracht?

- *Stimuleer zowel de pull als de push van kennis.*  
Stimuleer medewerkers pro-actief kennis ter beschikking te stellen (push), maar stimuleer medewerkers ook om zelf actief op zoek te gaan naar kennis door collega's te benaderen. Benader medewerkers met de vraag zelf aan te geven op welke wijze ze kennis zouden willen delen met collega's.
- *Gebruik competentieprofielen als middel voor kennisoverdracht.*  
Zorg ervoor dat bekend is wie over welke kennis beschikt, binnen Brabantse Delta, binnen de andere twee Brabantse waterschappen en bij externe bronnen. Zorg ervoor dat informatie daarover voor iedereen beschikbaar is (bijv. via intranet).
- *Ontwikkel een netwerk van kennismakelaars.*  
Kennismakelaars zijn (meestal zeer ervaren) medewerkers die over een groot (extern) netwerk beschikken, en precies weten bij wie je moet zijn met een bepaalde vraag. Zij zijn een belangrijke bron voor 'doorverwijzing'.
- *Help en stimuleer medewerkers hun netwerk te vergroten.*  
Medewerkers die een groot netwerk hebben zullen dat netwerk veelal benutten om kennis te halen en te brengen. Brabantse Delta kan via informele bijeenkomsten – niet per sé werk-gerelateerd, het kan ook een bedrijfsuitje zijn - het ontstaan van netwerken vergroten. Kennisdelen, dat doe je vooral met mensen die je kent, met kennissen. Binnen Brabantse Delta is dat waarschijnlijk beter voor elkaar, dan tussen Brabantse Delta en de twee andere Brabantse waterschappen. Medewerkers die weinig op kantoor zijn dienen door technologie de mogelijkheid te hebben contact te houden met collega's. Het is aan te raden om minimaal één dag per week te reserveren als vaste 'kantoordag'.

#### Hoe motiveer ik medewerkers om kennis met elkaar te delen?

- *Sluit medewerkers die kennisdelen tegenwerken uit van de voordelen ervan*  
Soms weigeren medewerkers kennis te delen, hun competentieprofiel bij te werken, intervisiecases in te brengen, etc. Sluit deze medewerkers dan ook uit van de voordelen, zoals het bijwonen van CoP's, het volgen van een training, het uitvoeren van een spannend project, etc. Investeer vooral in de medewerkers die wél willen, en laat deze de missionarissen zijn die anderen enthousiast maken. Zij kunnen de achterblijvers beter stimuleren dan het management.
- *Geef erkenning aan medewerkers die actief bijdragen aan kennisdelen*

Erkenning is vaak de beste motivatie. Maak bekend wie het meest hebben bijgedragen aan het laten stromen van kennis, en zet die medewerkers in het zonnetje. Vier een feestje als bepaalde kennis (voor het eerst) succesvol is hergebruikt, en daarmee bijvoorbeeld veel kosten zijn bespaard. Of, zoals onlangs gebeurde, een groep samenwerkende Brabantse waterschapsmedewerkers een kennismanagement prijs heeft gewonnen.

- *Geef kennisdelen aandacht tijdens communicatie met medewerkers*  
Het management maakt expliciet duidelijk dat ze kennisdelen belangrijk vindt, en wat het Brabantse Delta oplevert. Daarbij geeft ze ook zelf het goede voorbeeld.
- *Maak delen van kennis een normaal beoordelingscriterium*  
Stel vast of het beloningssysteem kennisdelen bevordert ('als collega's aangeven dat je je kennis met hen deelt, en je laat zien dat je wilt leren, kom je in schaal x') of juist belemmert ('als je als expert iets weet dat niemand anders weet, en je je kennis voor jezelf houdt, dan kom je in schaal x'). Met dergelijke interventies kan kennisdelen zeer goed worden gestimuleerd.

# Instrumenten en interventies om ervaringskennis beter te ontsluiten

## *Toelichting*

Hieronder noemen we een 11-tal instrumenten. De eerste vier ervan zouden onderdeel kunnen zijn van het reguliere werkproces van de lerende organisatie Brabantse Delta. Reden waarom we er wat uitgebreider op ingaan. De twee daarop volgende zijn meer experimenteel/onderzoekmatig van aard, maar lenen zich goed voor het opdoen van ervaring met kennisdelen. Het betreft twee pilots bij de drie Brabantse waterschappen met externe onderzoekers, waarover reeds eerder afspraken zijn gemaakt.

De overige vijf zijn weliswaar zeer geschikt voor het overdragen van ervaringskennis, maar tegelijkertijd tijdrovend en niet eenvoudig toe te passen. We stellen voor ze in te zetten in bijzondere omstandigheden, bijvoorbeeld bij aanstaand vertrek van een zeer waardevolle expert. We bespreken deze instrumenten slechts kort.

Een volledig overzicht van alle bruikbare instrumenten staat in Bijlage 2.

## **1. Communities of Practice**

Een Community of Practice (CoP) is een groep mensen die een vak deelt en die door het vrij 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 praktijkcases 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 (je vakkennis) en kunnen (het toepassen daarvan in de praktijk). Bij dat laatste spelen naast vakkennis natuurlijk ook vaardigheden als communicatie, inlevingsvermogen, praktische handigheid en dergelijke een rol.

Het verdient aanbeveling CoP's vrijwel volledige verantwoordelijkheid te geven ten aanzien van de onderwerpen die besproken worden, wie eraan deelneemt, de frequentie van bijeenkomsten, etc. Een Community is eerder door kennis dan door taken te definiëren. Zij bestaat omdat – en zolang als – deelnemen de leden een toegevoegde waarde biedt. Een CoP ontstaat dus niet wanneer een project opgestart wordt en verdwijnt niet bij het beëindigen van een taak.

CoP's behoren tot de meest krachtige instrumenten om het probleemoplossend vermogen te vergroten, door gebruik te maken van het principe dat een groep gelijkgestemden tot veel méér in staat is dan de afzonderlijke individuen. De tijdinvestering van deelnemers is relatief gering (een paar bijeenkomsten per jaar, en verder digitaal contact). De grootste investering betreft het (deels) vrijmaken van een geschikte coördinator. CoP's kunnen worden ingericht rondom thema's of vakgebieden ('afvalwaterzuivering'), en idealiter zouden alle drie de Brabantse waterschappen erin dienen te functioneren. Het aantal CoP's kan groot zijn, maar door het 'zelf-organisatorisch' karakter heeft het management er feitelijk geen omkijken naar. Met enige regelmaat werkoverleg met coördinatoren van de CoP's, om vast te stellen of alles nog goed loopt, of er belemmeringen zijn die

wellicht weggenomen moeten worden, is al voldoende. De vuistregel bij een CoP is: hoe minder het management zich ermee bemoeit, hoe beter.

Onze ervaring is dat de meer 'klassieke' CoP's met bijeenkomsten in zaaltjes en een LinkedIn groep onder HBO-ers en academici populairder zijn dan onder MBO-ers en LBO-ers, die nogal eens allergisch reageren op het idee een paar uur met een groep in een zaal door te brengen. Dit probleem kan worden ondervangen door MBO-LBO CoP's een veel meer praktische insteek te geven. Geen bijeenkomsten in zaaltjes, maar excursies en bedrijfsbezoeken waar de praktijk centraal staat. Door het gezamenlijk bezoeken van bijvoorbeeld een pompstation, of een grote waterkering kan op een prettige manier veel ervaringskennis worden uitgewisseld.

CoP's spreken zowel jongeren als ouderen aan, en juist een gemixte samenstelling is uitermate geschikt om alle invalshoeken aan bod te laten komen.

In tekstkader IV gaan we nog wat dieper in op de CoP. Vanuit Brabantse Delta participeert Ingeborg de Keizer al enige jaren in een CoP van kennismanagers uit de watersector (daarin zijn ook de waterschappen van De Dommel en Aa en Maas vertegenwoordigd). Ook bestaan er 'CoP-achtige' groepen over innovatiemanagement en watertoets van de drie Brabantse waterschappen.

#### **Tekstkader IV. Community of Practice in een notedop**

##### **Wanneer kan ik dit instrument gebruiken?**

Het aantal situaties waarin CoP's gebruikt kunnen worden is eigenlijk onbeperkt. CoP's ontstaan vaak rondom nieuwe of complexe thema's en vraagstukken waar mensen nieuwsgierig naar zijn. Mensen nemen zelf het initiatief tot leren. Het leerproces in een CoP is daarom sterk afhankelijk van de individuen die eraan deelnemen en hun motivatie. Zolang de lerende persoonlijke interesse heeft voor de doelstelling van de CoP en betekenis hecht aan de uitkomsten van het leerproces, zal hij als deelnemer actief in het netwerk participeren. De situaties waarin CoP's gebruikt wordt, de vraagstukken die aan bod komen en het leerproces worden gekenmerkt door flexibiliteit en ontwikkeling.

Een CoP draagt vooral bij aan:

- Het ontwikkelen van probleemoplossende en reflectieve vaardigheden.
- Het samen ontwikkelen en toepassen van (nieuwe) kennis.
- Het voorkomen dat het wiel twee maal wordt uitgevonden, c.q. de effectiviteit en efficiëntie waarmee problemen worden opgelost verbeteren door gebruik te maken van alle beschikbare kennis en ervaring.
- Het doorbreken van afdelingsmuurtjes en formele rapportagelijnen,
- Het vaststellen van relevante nieuwe ontwikkelingen, kansen en risico's (early warning system).
- Het creëren van creatieve onrust, c.q. het tot stand komen van nieuwe wegen om problemen op te lossen.

##### **Hoe werkt het?**

CoP's ontstaan soms spontaan doordat mensen zich tot elkaar en elkaars interessegebied aangetrokken voelen. Enkele enthousiaste medewerkers hebben een thema en zoeken anderen om hierover van gedachten te wisselen. Ze maken concrete afspraken met elkaar en spreken regels af waar alle deelnemers zich aan moeten houden.

Managers kunnen CoP's niet van bovenaf opleggen. Wél kunnen ze de ontwikkeling en de effectiviteit van CoP's stimuleren. Enkele suggesties:

- Attendeer medewerkers op de mogelijkheid een CoP te starten, en geef voorbeelden van succesvolle CoP's (nodig bijvoorbeeld een spreker uit die daarover kan vertellen).
- Integreer individuele ambities van medewerkers met de collectieve ambitie van de organisatie. Medewerkers hebben dan het gevoel dat zij aan een vraagstuk werken dat zowel voor henzelf als voor de organisatie waardevol is. Dit zal extra energie en motivatie vrijmaken.
- Bevestig CoP's en het belang dat ze hebben, bijvoorbeeld door ze een semi-officiële status te verschaffen.

- Verschaf de lerenden in de CoP de benodigde hulpmiddelen, zoals een vergaderruimte, budget, communicatiesystemen (ICT), ontmoetingen met collega's binnen en buiten de eigen afdeling, eenheid of organisatie.
- Zorg voor een flexibele leerinfrastructuur. Hierbij gaat het om het bewaken van evenwicht tussen speelruimte en gebondenheid. Speelruimte bevordert de creativiteit, terwijl minimale regels en structuur de nodige rust creëren voor reflectie en verdieping.
- Waardeer de opbrengsten van CoP's. Wat je krijgt is wat de CoP je wil geven. Het stellen van eisen kan averechts werken. Het geven van uitdagingen aan een CoP kan echter zeer stimulerend werken!

Op welke wijze een CoP ook tot stand komt, deelname eraan is altijd op vrijwillige basis. Als een deelnemer niet meer kan bijdragen, geen aantrekkelijke partner meer is voor de anderen of niet meer gemotiveerd is om deel te nemen, dan kan hij of zij uit de CoP stappen.

#### Waar moet ik op letten?

##### *Kritische succesfactoren*

- Een CoP kan weliswaar spontaan ontstaan, dat betekent niet dat deze ook volledig zelfstandig is. Om een CoP in stand te houden is het belangrijk dat er een coördinator is, die ervoor zorgt dat de CoP 'bij elkaar gehouden wordt'. Meestal gaat het vooral om stimuleren, en het organiseren van interessante bijeenkomsten met voldoende ruimte voor communicatie over en weer en uitdagende perspectieven. De coördinator moet daaraan voldoende tijd kunnen besteden; slecht gecoördineerde CoP's vallen vrijwel altijd uiteen.
- Daarnaast is het belangrijk dat er van tijd tot tijd nieuwe deelnemers komen, vers bloed dus; de coördinator kan daarbij een rol spelen.
- Er is altijd face-to-face contact nodig. Daarnaast zijn een bulletinboard en e-mail contact van belang. Het contact moet zich niet beperken tot 2 bijeenkomsten per jaar.
- Zorg indien mogelijk voor een link naar de organisatiedoelstellingen; de CoP moet niet volledig los komen te staan van de organisatie(s). Ook hier kan de coördinator een belangrijke rol spelen, en is contact met het management belangrijk: het management kan zorgen voor de uitdagingen waarmee de CoP enthousiast aan de slag gaat. Bij CoP's waarvan de deelnemers afkomstig zijn van verschillende organisaties kan dit een moeilijk punt zijn.

## 2. Intervisie

Eén belangrijk aspect van kennismangement en leren komt bij CoP's onvoldoende uit de verf. Dat aspect raakt aan de 'attitude' uit de vergelijking van Weggeman, ofwel 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.

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. Intervisie als leer- en ontwikkelingsinstrument dringt door tot het nivo 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 nivo komt, is er 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 een van de deelnemers (de casushouder). Iedere bijeenkomst staat er een andere casus (en casushouder) centraal. Er is tijdens de sessie veel tijd voor de analyse van de casus door de overige deelnemers (zie tekstkader V). Daarbij wordt vooral gebruik gemaakt van Socratische vragen, die de casehouder 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 casehouder bij het scherp krijgen van de problematiek, 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 casehouder 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 casehouder 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 – in intervisieverband - 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 verbeterpunten. 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 (denk aan senior projectleiders, lijnmanagers, HRM-functionarissen etc.). 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 ("dat heb ik nou ook altijd"). Bij intervisie leert dus iedereen, niet alleen de casushouder.

In 2011 is er een intervisiegroep geweest van zeven senior strategen van waterschappen, waar vanuit Brabantse Delta Ingeborg de Keizer participeerde. Voor zover ons bekend was deze groep de eerste intervisiegroep in de watersector waarin deelnemers van verschillende waterorganisaties participeerden. Reacties van de deelnemers (Tekstkader V) illustreren het nut van intervisie, en het enthousiasme ervoor bij de deelnemers. Ook andere managers van Brabantse Delta hebben ervaring met intervisie. Buiten het management is de ervaring met intervisie zeer beperkt.

Intervisie is geschikt voor alle nivo's en alle leeftijden, maar vergt een ervaren procesbegeleider.

### CoP's en intervisie: een gouden duo

Waar CoP's gaan over dat jezelf leert van anderen (en anderen van jou), zou je kunnen zeggen dat bij intervisie anderen je helpen te leren over jezelf! En waar onderwerpen van intervisie (casussen) meestal niet direct zijn gekoppeld aan de vakinhoud, staat bij een CoP juist de vakinhoud centraal. Intervisie en CoP's vullen elkaar perfect aan, en dekken daarmee feitelijk het delen en laten stromen van ervaringskennis volledig af: CoP's agenderen het kennen en kunnen, intervisie het kunnen, willen, mogen en durven (Figuur 4). En beide hebben als resultaat de professionele ontwikkeling en het effectiever functioneren van de betrokkenen.

## Tekstkader V. Intervisie in een notendop

In 2011 is er een intervisiegroep geweest 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 case in, die gezamenlijk werd besproken. Daarbij is gebruik gemaakt de hieronder beschreven methode, maar we benadrukken dat het intervisie instrumentarium veel breder is. Een overzicht van 22 methoden wordt beschreven door Bellersen en Kohlmann (2009).

### Stap 1 Casus inbrengen

Deelnemers brengen een werkprobleem (een casus) in. Zo'n casus komt voort uit een eigen project of een situatie tussen collega's onderling. Ook meer strategische vragen op het gebied van projectmanagement, organisatievragen, beleids- en interventiekeuzen zijn onderwerpen voor intervisie. Criteria voor een goede casus zijn:

- de casushouder is direct betrokken en heeft (dus) ook een aandeel in de casus;
- de casus speelt in het hier en nu, of in de toekomst;
- de casus is (deels) herkenbaar voor andere groepsleden.

Na een korte introductie van de casus, sluit de inbrenger af met een leervraag betreffende de rol, het handelen, gemaakte of te maken keuzen.

### Stap 2 Oriëntatie op de casus

Groepsleden verzamelen door het stellen van open vragen meer informatie over de casus en de context daarvan. Zo wordt de vraagstelling duidelijker en ontstaat meer zicht op het probleem.

### Stap 3 Analyse en reflectie op de casus

Deelnemers stellen vragen over gemaakte keuzen en de achtergronden van de aanpak. Reflecteren vanuit de eigen ervaring is hierbij belangrijk. Het geven van directe adviezen wordt bewust vermeden.

### Stap 4 Reflectie van de inbrenger

De inbrenger benoemt welke inzichten de analyse heeft opgeleverd. Welke oplossingen zijn mogelijk in de gegeven situatie? De inbrenger besluit met een herdefiniëring van de leervraag.

### Stap 5 Heroverwegen van opvattingen, handelen en keuzen

Groepsleden bieden zicht op nieuwe inzichten, noemen mogelijke gedragsalternatieven en geven concrete adviezen. Een intervisiebijeenkomst wordt afgesloten met een nabespreking over werkwijze en het verloop van de bijeenkomst.

### Overzicht van alle reacties van deelnemers van de intervisiegroep van senior strategisch adviseurs waterschappen

"Ik heb echt ENORM veel aan dinsdagmiddag gehad. En ook precies op het juiste moment, erg steile leercurve (kan hem nauwelijks bijhouden, lijkt :-)."

"Het levert in korte tijd (slechts 1,5 uur!) véél inzicht en nuttige tips op, door samen met de groep je eigen case uit te diepen. Ook het bespreken van de cases van de andere deelnemers was zeer nuttig. Ik heb hier veel van geleerd, omdat er vaak veel overeenkomsten waren met mijn eigen werk."

"Leerzaam en inspirerend om met collega-waterschappers te reflecteren op je persoonlijke effectiviteit, aan de hand van concrete cases. Draagt bij aan inzicht in eigen drijfveren, kwaliteiten, valkuilen en dilemma's. En minstens zo belangrijk: levert concrete handelingsperspectieven voor complexe situaties waar je als strategisch beleidsadviseur in een politiek-bestuurlijke context in terecht kunt komen. "

"Ik vond het verrassend leerzaam. Door goede begeleiding aan de hand van 10 gerichte stappen heb ik geleerd van praktijkervaringen van anderen en tips gekregen voor de praktijkcase van mezelf. Woorden die van toepassing zijn: goede reflectie, creatieve inbreng, originele oplossingen, herkenbare praktijksituaties. Kortom ik vind het een leerzame ervaring"

"Leerzaam, onthullend, bevrijdend!"

"Intervisie bleek een prima instrument te zijn om samen met gelijkwaardige collega's creatief en gestructureerd te leren over mezelf en van elkaar. Het is intensief, diepgaand en leerzaam en levert bovendien ook een nuttig netwerk op. Tegelijk is het ook gewoon leuk om te doen!"

"Het is erg leerzaam om concrete cases met collega's van andere waterschappen te bespreken. Je krijgt tips en adviezen die je direct kunt toepassen voor je eigen probleem of worsteling. Sommige tips schudden je wakker, je eigen probleem en oplossing worden hierdoor volledig helder maakt."



**Figuur 4:** CoP en intervisie dekken gezamenlijk het kennisvermogen van de professional af.

#### Samen optrekken van drie Brabantse waterschappen

Een laatste watersectorbrede ambitie waaraan intervisie en CoP's kunnen bijdragen is de ambitie om de samenwerking tussen organisaties te verbeteren (lees: intensiveren). Onze stelling is, dat samenwerken allereerst vereist dat mensen elkaar (leren) kennen. Samenwerken met vreemden, dat vindt bijna niemand leuk, al wordt dat natuurlijk zelden gemeld als reden om niet samen te werken ("zoiets zeg je toch niet"). 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 leren, dan wordt samen werken natuurlijk ook een stuk makkelijker.

#### **4. Projectevaluaties**

Projectevaluaties zijn een belangrijk leerinstrument. Ieder project van enige omvang, of dat niet naar wens is verlopen, zou standaard geëvalueerd dienen te worden. Brabantse Delta is daarmee inmiddels ook al op weg.

Voor het evalueren van projecten zijn verschillende methoden beschikbaar, en wij pleiten voor een zo eenvoudig mogelijke, bijvoorbeeld After Action Review (zie tekstkader VI). Bij After Action Review (AAR) worden na afloop van een project of na een gebeurtenis de geleerde lessen vastgesteld, om onder meer een herhaling van fouten te voorkomen. After Action Review is een discussie over een project of gebeurtenis met als doel om geleerde lessen te verzamelen. Geleerde lessen worden gedeeld met betrokkenen, en eventueel vastgelegd voor later (her)gebruik. De techniek is afkomstig

uit het Amerikaanse leger, en wordt daar (maar ook in ziekenhuizen, bij de brandweer, etc.) veel gebruikt. Het is in feite niet meer dan een specifieke invulling van (een deel van) een projectevaluatie.

Een AAR wordt uitgevoerd:

- Wanneer een team (of individu) een activiteit heeft ontplooid en van deze activiteit wil leren.
- Wanneer belangrijke geleerde lessen binnen een organisatie gedeeld moeten worden, opdat het wiel niet onnodig wordt uitgevonden.

Een AAR is een eenvoudig instrument dat met weinig kosten op kleine schaal zeer effectief kan zijn. Dit geldt vooral voor de informele variant die slechts 15 minuten hoeft te duren, en onderdeel kan zijn van de reguliere projectevaluatie. Bij de formele variant zitten de kosten vooral in de externe facilitator en de notulist. Vooral de notulist heeft ruim de tijd nodig om een goed protocol te schrijven. Bij Brabantse Delta wordt de AAR met enige regelmaat al toegepast onder de naam 'feitenonderzoek'.

Van belang is dat de resultaten van projectevaluaties worden benut bij de project start-up (PSU) van een nieuw project: juist daar dient het geleerde immers te worden toegepast. Het uitvoeren van een PSU is bij Brabantse Delta gebruikelijk, maar het gebruik van projectevaluaties daarbij (nog) niet.

## Tekstkader VI: After Action Review in een notedop

### *Hoe werkt het?*

In een workshop of projectevaluatie, waarbij alle betrokkenen aanwezig zijn, worden de volgende vragen besproken:

#### *1. Wat had er moeten gebeuren?*

Stel met het projectteam vast, wat vooraf de verwachting was van het project. Onderwerpen die daarbij aan bod kunnen komen:

- Verwachte opbrengst?
- Verloop (werk)proces?
- Tevredenheid opdrachtgever?
- Binnen budget en tijd?
- Samenwerking binnen het team en werkplezier?
- Samenwerking met andere partijen?

#### *2. Wat is er werkelijk gebeurd?*

Stel feitelijk vast, wat er daadwerkelijk is gebeurd. Benoem zowel de successen als wat beter kon. Hadden we iets achterwege kunnen laten, c.q. hebben we meer gedaan dan nodig was? Wat dan? Als er te weinig verbeterpunten worden genoemd, laat deelnemers dan een rapportcijfer geven voor het project. Als iemand als score een 8 geeft, vraag dan wat er nog beter had moeten gaan om een 10 te scoren. Uitkomst is een lijstje met successen ("ging beter dan verwacht") en zaken die beter hadden gekund.

#### *3. Waarom waren er verschillen?*

Indien er sprake is van verschillen tussen verwachting en werkelijkheid, zowel in positieve als negatieve zin, ga dan na wat daarvan de oorzaak was. Probeer daarbij de dieper liggende succes- en faalfactoren boven tafel te krijgen. De 'waarom' vraag is daarbij van groot belang. De ervaring leert dat veelal meerdere malen de 'waarom' vraag gesteld moet worden om de dieper liggende oorzaak helder te krijgen, zoals uit het volgende voorbeeld blijkt:

- Waarom ligt er olie onder de zuiveringsunit?
- Omdat de leiding lekt.
- Waarom lekt de leiding dan?
- Omdat de pakking defect is.
- Maar waarom is de pakking dan defect?

- Omdat we sinds kort heel goedkope pakkingen gebruiken.
- En waarom is dat dan?
- Omdat het inkoopbeleid is dat we standaard inkopen tegen de laagst mogelijke prijs.

Pas na deze laatste 'waarom' vraag is de oorzaak van het probleem duidelijk.

#### 4. Wat kunnen we van deze ervaring leren?

Definieer lessen voor vergelijkbare projecten in de toekomst, waardoor het goede wordt behouden en herhaling van fouten wordt voorkomen. Formuleer de lessen zodanig dat anderen er wat aan hebben. Een korte bespreking van de context is dan meestal van belang, evenals de namen van contactpersonen en eventuele belangrijke documenten. Houdt steeds in gedachten wie er van de geleerde lessen kan profiteren, en wat deze persoon dan zou moeten weten.

#### **Varianten**

Er is een formele, een informele en een persoonlijke variant van de AAR. De *formele variant* wordt meestal gebruikt bij projectevaluaties van grote of bijzondere projecten. Bij bijzondere projecten kun je denken aan projecten waar duidelijk iets helemaal fout is gegaan. Aan de hand van de AAR wordt een protocol geschreven. Dit protocol wordt becommentarieerd door de teamleden en vervolgens naar andere delen van de organisatie verstuurd. Bij de formele variant draagt een AAR dus bij aan de externalisatie van kennis.

De *informele variant* wordt veelal ingezet bij veel kleinere projecten, of na een specifieke gebeurtenis in een groot project. Deze variant behoeft weinig voorbereiding, en de antwoorden op de vier vragen worden alleen binnen het team verspreid. Bij de *persoonlijke variant* gaat het om persoonlijke reflectie op zaken die iemand heeft gedaan of meegemaakt.

#### **Kritische succesfactoren**

- Een AAR vergt via face-to-face contact.
- Zorg dat alle betrokkenen aanwezig zijn.
- Plan de sessie vóór afronding van het project, als onderdeel van de laatste projectbijeenkomst.
- Betrek alle gezichtspunten en leg de nadruk op de analyse.
- Neem geen namen, of al te herkenbare concrete cases op in een formele beschrijving (voorkom 'blaming en shaming').
- Een AAR vereist openheid en een veilige omgeving, waarin mensen daadwerkelijk willen leren.
- Zorg ervoor, dat de opgestelde geleerde lessen daadwerkelijk bruikbaar zijn voor anderen; ga na of dat het geval is, en pas indien noodzakelijk de wijze van rapporteren aan.
- Er dient een facilitator aanwezig te zijn, die het team helpt inzichten te ontwikkelen, en ervoor zorgt dat alle deelnemers bijdragen aan de discussie en zorgt voor het juiste klimaat.
- Indien in een organisatie openheid ontbreekt, en deelnemers aan een workshop zich niet veilig (kunnen) voelen, dan is het vrijwel onmogelijk dit instrument met succes in te zetten.

#### 4. Peer assist

Een Peer Assist (tekstkader VII) is een proces waarbij een projectteam een specifiek technische of commerciële situatie voorlegt aan een groep collega's ('peers') die daar relevante kennis van en/of ervaring mee hebben. Dit kunnen collega's zijn van andere afdelingen, collega's uit een ander expertisegebied of zelfs mensen van buiten de eigen organisatie. Denk aan de twee andere Brabantse waterschappen. Het vragende team en de externe collega's komen samen om aan het probleem te werken. Een peer assist wordt dus ad-hoc toegepast, op een moment dat er een situatie optreedt waar extra denkkracht vereist is. Denk aan bijvoorbeeld een calamiteiten situatie, het oplossen van een technisch waarvan vooraf niet geheel duidelijk is hoe dit aangepakt moet worden, een projectplan dat getoetst moet worden, etc. Een peer assist voorkomt dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden, en zorgt ervoor dat alle beschikbare expertise wordt benut.

Een peer assist vergt weinig anders van deelnemers dan dat ze bereid zijn te leren van anderen. Openheid en vertrouwelijkheid dienen vanzelfsprekend te zijn gewaarborgd. Een peer assist hoeft niet veel tijd te kosten (halve tot hele dag), en de opbrengsten kunnen groot zijn. Een peer assist

voorkomt dat bepaalde valkuilen over het hoofd worden gezien, of een minder geschikte aanpak wordt gekozen.

### Tekstkader VII: de peer assist in een notendop

Grofweg wordt een peer assist in 5 delen gesplitst.

#### a. kennismaking

Neem tijd voor 'socialising', bijvoorbeeld de avond voor de workshop. Teambuilding is belangrijk, omdat een vertrouwens sfeer noodzakelijk is om tot een goed resultaat te komen.

#### b. uiteenzetten doel

Het vragende team geeft een korte presentatie over het probleem en de context. Vooraf is daarover al achtergrondinformatie toegestuurd aan de peers. Verder wordt afgesproken wat er precies bereikt dient te worden. Daarbij zal het meestal gaan om alternatieven of opties, en niet zo zeer om één antwoord op een vraag.

#### c. eerste reactie peers

De peers geven hun eerste reactie op het probleem. Ze geven aan wat ze heeft verrast, en wat ze verwacht hadden te horen maar niet gehoord hebben. Ze stellen verduidelijkende vragen. Ze geven ook aan welke informatie ze nog extra nodig hebben om het probleem goed te kunnen analyseren. Deze informatie wordt door het vragende team gegeven, en eventueel door derden; het is gebruikelijk dat er in deze fase wordt getelefoneerd en gemaïld.

#### d. analyse

In deze fase analyseren de peers het probleem, en reflecteren ze op wat ze gehoord hebben. Soms zal blijken, dat de peers het probleem herformuleren, bijvoorbeeld omdat er volgens hen een onderliggend (belangrijker) probleem is. Het vragende team blijft in deze fase op de achtergrond: het luistert vooral.

#### e. presentatie door peers

De peers presenteren hun reactie, en beantwoorden vragen van het vragende team daarover. De presentatie gaat in op: wat hebben we gehoord, welke opties of alternatieven zien we, wat werkte elders goed, en wat juist niet. De peers geven hun advies niet in de vorm van "jullie moeten het zus en zo aanpakken", maar vertellen vooral wat elders goed heeft gewerkt.

#### f. afsluiting en evaluatie

Het vragende team vat de suggesties door de peers samen, waardeert deze en geeft aan hoe ze ermee verder zullen gaan, hoe ze de opties uitwerken in een actieplan, of wat ze anders zullen gaan doen dan voorgenomen. De peers reflecteren op wat zij hebben geleerd, en wat ze 'mee naar huis nemen'. Een peer assist is nooit eenrichtingsverkeer; er wordt aan beide kanten geleerd.

#### ***Kritische succesfactoren***

- Het is belangrijk dat er een sfeer van openheid en vertrouwelijkheid aanwezig is; alleen dan leidt een Peer assist tot resultaat.
- Een goede procesbegeleider/facilitator is noodzakelijk.
- Het probleem dient scherp omschreven te zijn, evenals de context waarbinnen het probleem opgelost moet worden.
- Een valkuil is dat het vragende team veel te veel tijd besteed aan het uitleggen van het probleem; het accent van een Peer assist moet liggen op leren, en niet op doceren.
- Het is belangrijk dat zich onder de peers mensen bevinden die out-of-the-box kunnen denken, en open staan voor vernieuwende ideeën.
- De suggesties van de peers moeten niet als 'dwingend' worden voorgeschreven; de peers dienen vooral relevante cases en opties naar voren te brengen in de vorm van verhalen ("bij BP hebben ze een vergelijkbaar probleem op deze wijze opgelost, en dat werkte daar prima"). De peers bepalen niet hoe het vragende team het probleem gaat tackelen, maar doen slechts suggesties. Er moet sprake zijn van gelijkwaardigheid: het zijn niet de simmen die de dommen helpen. Dit uitgangspunt kan soms consequenties hebben voor de peers die worden uitgenodigd: sommige specialisten vinden het bijna onmogelijk om hun advies niet dwingend voor te schrijven, en beïnvloeden daarmee de sfeer tijdens de workshop negatief.
- Een peer assist dient op het juiste moment te worden uitgevoerd, en dat is niet vlak voor het moment waarop de beslissing over de aanpak genomen moet worden. Het uitwerken van de adviezen van de peers kost immers tijd. Een peer review is niet bedoeld op collega's nog even snel een goedkeuring te laten geven aan een plan dat al volledig vast ligt!

De investering in het voortraject van een project wordt dus snel terugverdiend, en vertaalt zich niet alleen in een hogere kwaliteit maar ook in een toename van de efficiëntie omdat leerervaringen van anderen worden gebruikt. Bovendien leidt een peer assist tot het ontstaan van een netwerk, dat ook in de toekomst gebruikt kan worden.

Binnen Brabantse Delta is nauwelijks ervaring met deze methode.

### **5. Werkplaatsen 'van der Heijden' c.s.**

Wij hebben binnen de uitgevoerde pilots vastgesteld, dat er tussen enerzijds mensen van de werkvloer en anderzijds managers grote verschillen bestaan ten aanzien van de probleemdefinitie ('waar hebben we nu eigenlijk last van') als de oplossingen ('wat zouden we moeten doen'). Cath e.a. (2010) hebben het in dat verband over verschillende sferen (tekstkader VIII). Een Sfeer is een samenhangende groep van mensen, waarden en denkwijzen. Binnen de waterschappen die zijn bestudeerd onderscheiden Cath c.s. vijf Sferen: de Bestuurlijke en Politieke Sfeer, de Rationaliserende Sfeer, de Management en Controle Sfeer, de Verwortelde Sfeer en de Verbindende Sfeer. In de Politieke en Bestuurlijke Sfeer zijn mensen vooral bezig met besluitvorming. In de Bestuurlijke Sfeer zijn bestuurders vooral op elkaar gericht. In de Rationaliserende Sfeer zijn medewerkers bezig processen in het waterbeheer te rationaliseren, onder andere door modellen toe te passen. Het is de wereld van professionals. De Management en Controle Sfeer vormt hierin een aparte groep. Mensen in die Sfeer organiseren medewerkers en het werk dat ze doen op gestructureerde wijze. De Verwortelde Sfeer bestaat vooral uit mannen. Ze zitten op gemalen, schonen de kanten van waterlopen en zijn verantwoordelijk voor de directie bij uitvoeringsprojecten. Veelal werken ze al vele decennia bij 'hun' waterschap. In de Verbindende Sfeer zijn mensen expliciet bezig met het integraal maken van projecten en het onderhouden van relaties. Doordat ervaringskennis tussen deze sferen vaak niet meer stroomt, kan er veel mis gaan en gaat veel tijd, energie en geld verloren.

Bij de hiervoor genoemde instrumenten bestaat de kans, dat mensen vooral binnen de eigen Sfeer ervaringskennis gaan delen, en dat de bestaande muurtjes tussen Sferen daarmee in stand blijven. In 2012 starten Van der Heijden c.s. een aantal werkplaatsen die zich richten op de problematiek van de verschillende culturen binnen Brabantse Delta. Nadrukkelijk vermelden wij hier, dat van der Heijden c.s. vooral onderzoek verrichten, en daarmee in kaart brengen hoe de werkelijkheid er binnen Brabantse Delta uitziet. Kortom, ze richten zich met name op het *problematiseren* van de Sferen, en op de beschrijving ervan, en niet op advisering over hoe vastgestelde problemen kunnen worden opgelost. Desalniettemin zal het onderzoek een waardevolle aanvulling zijn op de hiervoor besproken instrumenten.

### **Tekstkader VIII : werkplaatsen Van der Heijden c.s. in een notedop (overgenomen uit Cath e.a. 2010)**

Ervaringskennis zit niet alleen in de Verwortelde Sfeer, maar in alle Sferen. Tevens is het niet zo dat een medewerker slechts tot één Sfeer behoort. Individuen lijken steeds te migreren of te balanceren tussen meer dan één Sfeer. Iedere Sfeer is een rijk geheel van voortdurend gesprek, van voortdurend debat ook, en bestaat niet in de laatste plaats in een aan elkaar uitwisselen van ervaringen. Mede door de afname van de aandacht voor ervaringskennis groeien de vijf Sferen uit elkaar. Ervaringskennis fungeert deels als lijm tussen de Sferen. En als die lijmfunctie minder wordt, is dat zorgwekkend. Als we ons bij de uitwisselingen tussen de Sferen te eenzijdig richten op het expliciete weten, gaat dat op termijn ten koste van het impliciete kunnen. Het beeld van de schaatser die gewapend met een heel arsenaal aan expliciete instructies voor het eerst afzet, doet dan op De overgang van waterweten naar waterkunnen krijgt vorm in de praktijk door langdurige uitwisseling te organiseren, rond concrete projecten. In ons onderzoek zijn we uitgekomen bij werkplaatsen. Dit is een nieuw concept, samengesteld uit vele beproefde componenten. Hiermee kunnen we het tij keren. Een werkplaats is een deels fysieke en deels virtuele ruimte waar mensen elkaar gedurende enige maanden ontmoeten en gezamenlijk werken aan een project. Daarin krijgt een 21e eeuwse gildestructuur vorm, met meesters, gezellen en leerlingen. Een meester is ergens heel erg goed in. Dat kan het ontwerpen van een waterloop, het omgaan met financieringsregimes, het betrekken van cultuurhistorie, het inspelen op het politieke debat, het modelleren van hydraulische processen, het opzetten van gebiedsontwikkeling en nog veel meer. Gezellen zijn medewerkers binnen het project die reeds enige ervaring hebben, taken en vaardigheden moeten combineren en op een aantal punten onzeker zijn. Leerlingen zijn beginnelingen of studenten. Zij staan aan het begin van hun carrière en hebben vooral expliciete kennis. Ze zijn op de hoogte van de laatste ontwikkelingen, maar zijn nog niet in staat deze zelfstandig toe te passen in de praktijk. Pas als er sprake is van een vloeiende uitwisseling tussen leerling, gezel en meester, wordt er een toestand verkregen waarin het kunnen omgaan met complexiteit sterk verbeterd.

#### **Het inrichten van werkplaatsen**

De overgang van waterweten naar waterkunnen krijgt vorm in de praktijk door langdurige uitwisseling te organiseren, rond concrete projecten. Cath c.s. zijn uitgekomen bij werkplaatsen. Dit is een nieuw concept, samengesteld uit vele beproefde componenten. Hiermee kunnen we het tij keren. Een werkplaats is een deels fysieke en deels virtuele ruimte waar mensen elkaar gedurende enige maanden ontmoeten en gezamenlijk werken aan een project. Daarin krijgt een 21e eeuwse gildestructuur vorm, met meesters, gezellen en leerlingen. Een meester is ergens heel erg goed in. Dat kan het ontwerpen van een waterloop, het omgaan met financieringsregimes, het betrekken van cultuurhistorie, het inspelen op het politieke debat, het modelleren van hydraulische processen, het opzetten van gebiedsontwikkeling en nog veel meer. Gezellen zijn medewerkers binnen het project die reeds enige ervaring hebben, taken en vaardigheden moeten combineren en op een aantal punten onzeker zijn. Leerlingen zijn beginnelingen of studenten. Zij staan aan het begin van hun carrière en hebben vooral expliciete kennis. Ze zijn op de hoogte van de laatste ontwikkelingen, maar zijn nog niet in staat deze zelfstandig toe te passen in de praktijk. Pas als er sprake is van een vloeiende uitwisseling tussen leerling, gezel en meester, wordt er een toestand verkregen waarin het kunnen omgaan met complexiteit sterk verbeterd.

## **6. Leerplatforms Thölke**

Een leerplatform is een groep mensen met een gemeenschappelijke opdracht/doel vanuit een stuurgroep. Normaal wordt om dit doel te bereiken een rechte weg uitgezet gebaseerd op de aanwezige kennis en historie. In een leerplatform wordt je uitgedaagd nieuwe wegen te ontwikkelen en van elkaar te leren. Er komt ruimte voor nieuwe wegen en zo kan kennisontwikkeling plaatsvinden.



Resultaat is:

- meer ruimte voor vernieuwing/innovatie;
- hogere kans van slagen (faalfactoren worden geïdentificeerd en getackeld);
- versnelling van het proces (vertragingfactoren worden getackeld);
- kennisontwikkeling voor individu, groep en organisatie.

In 2011 april hebben de kennismanagers van de Brabantse waterschappen overleg gehad met Jürg Thölke die dit concept met collega's zal gaan uitvoeren. De kennismanagers hebben geconcludeerd dat dit concept uitstekend past bij de stuurgroep en werkvelden van de Brabantbrede samenwerking. Op het moment van schrijven van deze visie is over de verdere invulling van de leerplatforms nog geen informatie. Ook dit instrument bevindt zich net als het voorgaande nog in een experimenteel stadium.

### ***Overige instrumenten***

De nu volgende vijf instrumenten zijn gecompliceerder van aard, vragen meer tijd, en lenen zich vooral voor gebruik in zeer specifieke situaties. Ze lenen zich echter bij uitstek voor de problematiek van uitstromende experts.

#### *7. Expert als docent*

Een expert, die tevens goede docent is, draagt ervaringskennis over een bepaald onderwerp over aan een 'klasje' van leerlingen. De aanpak is daarbij vraaggestuurd, en sterk toegesneden op de werkpraktijk. De benodigde tijd hangt af van de breedte van het onderwerp, maar zal over het algemeen niet meer dan één tot enkele dagen zijn. Er is geen facilitator nodig. Wordt toegepast om expertkennis over te dragen aan minder ervaren medewerkers. Is geschikt om ervaringskennis over te dragen aan kleine groep, van een expert waarvan bekend is dat deze Brabantse Delta snel zal verlaten. De expert dient een goede docent te zijn en de bereidheid tot leren van anderen moet bij doelgroep aanwezig zijn. Van de 'colleges' kunnen videopnamen worden gemaakt, die via de website van Brabantse Delta kunnen worden ontsloten in een database met 'best practices'. Ook hier kan samenwerking worden gezocht met de andere twee Brabantse waterschappen.

#### *8. Hardop werken*

Een facilitator 'ontrafelt' het denkproces van een expert, door deze hardop te laten denken terwijl deze bepaalde werkzaamheden uitvoert. Daardoor wordt duidelijk op basis waarvan deze tot beslissingen komt, problemen oplost of zaken aanpakt. Impliciete kennis en mentale modellen van de expert worden door observatie overdragen aan kleine groep leerlingen (5-10). Er is een ervaren facilitator nodig, die getraind is in deze techniek. De tijdsinvestering bedraagt één tot enkele dagen. Kan worden toegepast om expertkennis over te dragen aan groep minder ervaren medewerkers. Bereidheid tot leren van anderen moet bij doelgroep aanwezig zijn. Van de sessies kunnen videopnamen worden gemaakt, die via de website van Brabantse Delta kunnen worden ontsloten in een database met 'best practices'.

### 9. Meester-gezel

Een expert (meester) wordt gedurende het werk continu vergezeld door een leerling, die de kunst van de meester afkijkt (observatie/imitatie). Richt zich op het kopiëren van de bekwaamheid van de meester op (vrijwel) het gehele werkgebied. De methode vergt veel tijd (afhankelijk van het werkterrein enkele weken tot een jaar) maar is zeer effectief voor het overdragen van bekwaamheden die voornamelijk op impliciete kennis zijn gebaseerd. Er is echter een risico dat 'klonen' zich ook kan richten op het door de expert getoonde *ongewenste* gedrag. Meester-gezelrelaties hoeven zich niet te beperken tot één waterschap, ook tussen waterschappen zijn dergelijke relaties zinvol. Tijdens één van de diner pensants stelden deelnemers dat dit instrument zeer goed zou 'passen' bij Brabantse Delta.

### 10. Mentoring

Ervaren medewerker die over zeer goede communicatieve en coachende kwaliteiten beschikt, fungeert als mentor van een weinig ervaren medewerker. Het is een geschikt instrument om impliciete kennis over te dragen, en de gementorde greep te geven op de eigen denk- en leerprocessen, en het functioneren in de gewenste richting bij te sturen. De tijdsinvestering zal over het algemeen meerdere dagen of zelfs enkele weken beslaan. Toepassen voor coaching/opleiding van een minder ervaren medewerker. De overdracht van ervaringskennis is zeer praktijkgericht. De doelgroep bestaat uit slechts één persoon. De mentor dient zeer vaardig te zijn. Geschikt als noodmaatregel bij spoedig vertrek waardevolle expert.

### 11. Exit kennisinterview

Via interviews wordt de belangrijkste kennis van een vertrekkende medewerker afgetapt. Het interview wordt afgenomen door medewerkers die willen (of moeten) leren van de vertrekkende medewerker. De methode vergt een getrainde facilitator, en is vrijwel uitsluitend toepasbaar bij medewerkers die de organisatie vrijwillig verlaten. De tijdinvestering bedraagt één tot enkele dagen, waarbij naast de facilitator en de vertrekkende medewerker ook de medewerkers aanwezig zijn aan wie de kennis dient te worden overgedragen.

Toepassen om kennis van een vertrekkende medewerker vast te leggen en daarmee toegankelijk te houden voor de organisatie. Is geschikt om kennisdrain te voorkomen, maar niet bruikbaar bij gedwongen vertrek medewerker. Een goede facilitator is cruciaal, evenals een sfeer van openheid en veiligheid en de vaardigheid goed door te vragen van medewerkers. Bij de Dommel is ervaring opgedaan met dit instrument. Daar is de gehele sessie opgenomen op video.

#### **Story 4: De kenniskaart klopt, want wat erin staat wisten we al...**

Bij een waterschap werd door een extern adviseur met veel moeite een kenniskaart opgesteld, die beschreef op welke kennisgebieden de organisatie kwetsbaar was (onvoldoende deskundigheid, te weinig gedeelde kennis, etc.). Zowel de adviseur als de medewerkers van het waterschap hadden daar veel energie in gestoken, en waren er best trots op. De conclusie van de managers was: "Een mooie kaart, en hij klopt als een bus". Doorvragend bleek dat de manager die mening was toegedaan, *omdat de kaart precies weergaf wat hij al wist!* Het probleem was dus niet dat de organisatie niet wist waar ze zwak in was, maar dat ze het wist en er om de een of andere reden tot dan toe niets aan had gedaan. Dat laatste was dus het werkelijke probleem, en daar zit ook de hefboom voor verbetering. Om die reden benadrukken we het belang van aandacht voor de zachte kant van kennismanagement, naast de meer instrumentele.

## Implementatie van deze visie

Wanneer de visie gereed is dan breekt de fase aan die veelal 'realisatie' of 'implementatie' wordt genoemd, en waar het gaat om het 'uitrollen' van de visie. Deze termen komen nogal technisch over en daardoor wordt de onterecht indruk gewekt dat de visie niet meer is dan een actieplan, dat men blauwdrukachtig kan uitvoeren en afvinken. Helaas is dat ook vaak de praktijk. Het organische en bezielende karakter van de visie gaat daarbij verloren. Daarom spreken Van der Loo e.a. (2007) over het *ontvouwen* van de visie. De visie wordt daarbij voortdurend geïnterpreteerd, becommentarieerd en met elkaar besproken, en opent zich als het ware vanuit de kern zoals ook een bloem dat doet. De term ontvouwen doet beter recht aan waar het werkelijk om gaat. Zeker in een situatie waarbij Brabantse Delta in 2012 gaat experimenteren met interventies, en er ook nog een tweetal grotere projecten plaatsvinden (werkplaatsen Van der Heijden c.s. en leerplatforms van Thölke).

Van der Loo e.a. geven aan dat de meeste organisatie 80% van de tijd besteden aan visieontwikkeling, en 20% aan de realisatie. Sommige directies menen zelfs dat ze 'klaar' zijn op het moment dat de visie op de website is gepubliceerd, en iedereen er kennis van heeft kunnen nemen. Maar feitelijk *begint* het werk dan pas. De verhouding tussen de tijd die wordt besteed aan het ontwikkelen van de visie en het ontvouwen zou - zo blijkt uit onderzoek - eerder 15% vs. 85% moeten zijn. Dit verklaart ook waarom veel pogingen een visie te ontvouwen mislukken: in maar liefst 42% van de gevallen mislukt de implementatie van een strategie, althans in de ogen van de CEO (ten Have e.a. (2010)). Om bovenstaande redenen wijden we relatief veel woorden aan de implementatiefase. Daarbij gaan we vooral in op het ontwikkelen van een geschikt leerklimaat, waarbinnen de voorgestelde interventies en instrumenten kunnen renderen.

Welke activiteiten kunnen we onderscheiden om een visie succesvol te ontvouwen? De voorstellen hierna zijn gebaseerd op onder meer Ten Have e.a. (2010), Van der Loo e.a. (2007) en een interessante case van Brouwer (2010). Ook het 8-stappenplan van Kotter (1996) geeft een bruikbaar beeld van de hoofdlijn van het veranderproces, en is gebruikt bij het ontwerp van de volgende activiteiten (Fig. 5).



**Figuur 5:** Acht fasen bij organisatieverandering (Kotter)

### **Zingeving & betekenisgeving op afdelingsnivo**

Deze visie is met een relatief kleine groep betrokkenen opgesteld. Draagvlak binnen deze groep is aanwezig, de visie is door deze groep inmiddels al enigszins 'doorleefd' en er is een beeld ontstaan van wat deze visie voor Brabantse Delta betekent. Bij de rest van de organisatie is de visie echter nog grotendeels onbekend, en dit deel van de organisatie zal 'aangehaakt' dienen te worden. Het accent zou daarbij moeten liggen op zingeving en betekenisgeving. Vooral het 'waarom' van de visie, van de nieuwe route, dient onderstreept te worden. Wat is de aanleiding, de sense of urgency? Wat zou Brabantse Delta kunnen verliezen als alles blijft zoals het is. En wat zou ze kunnen winnen door anders te gaan opereren? Hoe zou de toekomst eruit kunnen zien voor Brabantse Delta (zo beeldend mogelijk, storytelling werkt daarbij). Zie tekstkader X.

#### **Tekstkader X: over het belang van draagvlak**

Uit onderzoek van McKinsey blijkt dat van organisaties die hun verandering als zeer succesvol kwalificeren 38% op zeer brede schaal, door de hele organisatie heen, medewerkers heeft betrokken bij het veranderproces. Bij organisaties die de verandering als niet succesvol kwalificeren is dit slechts 7%. En: één maal uitleggen is niet voldoende! Uit ander onderzoek (zie van der Loo e.a. (2007), p. 32) blijkt dat slechts 71% van de managers een relatie ziet tussen de organisatievisie en de dagelijkse bezigheden! Uit weer ander Amerikaans onderzoek (Van der Loo, p.262) blijkt dat slechts 37% van de ondervraagden op de hoogte is van de doelen van de organisatie, en 20% daar ook enthousiast over is. De onderzoekers vergelijken dit met een voetbalelftal, waarvan minder dan 4 speler weten waar het doel staat, en waarvan slechts 2 enthousiast zijn als er wordt gescoord.

### **Kernwaarden maken de visie concreet**

Een belangrijke volgende stap in de betekenisgeving betreft het uitwerken van de *bedoeling* van de visie, door deze te vertalen in strategische, tactische en operationele doelen. Daarbij mag de link met de achterliggende inspirerende visie natuurlijk nooit verloren gaan. Een reden om met deze stap al snel te beginnen is dat het sterk bijdraagt aan de gewenste concretisering en doorleving van de visie. Het wordt immers veel duidelijker wat er allemaal moet gebeuren, en wat dat betekent voor iedereen. Het onvoldoende vertalen van de strategische verandering in taken en activiteiten is de belangrijkste oorzaak voor het falen van de uitvoering van een strategie (Ten Have e.a. 2010).

We stellen voor om als eerste stap de visie met medewerkers te vertalen in (maximaal) vier kernwaarden, die betrekking hebben op het belang van ervaringskennis (o.a. Brouwer, 2010). Daarmee geven we de visie handen en voeten, en dat is de eerste stap bij het ontvouwen ervan.

Voorbeelden van dergelijke kernwaarden:

- Wij maken onze eigen individuele kennis tot collectieve kennis
- Wij zetten onze kennis in om collega's te helpen
- Door vragen te stellen aan collega's leer je meer dan uit boeken
- Ook collega's buiten ons waterschap, zijn belangrijke kennisbronnen (keten denken)

Brouwer (2010) illustreert het belang van het gebruik van kernwaarden bij een verandertraject. Op basis van haar bevindingen komen we tot de volgende aanpak. De kernwaarden kun je een cijfer laten geven door leidinggevenden, en medewerkers. De vraag luidt: 'In hoeverre maakt Brabantse Delta de kernwaarden waar?' Het is belangrijk iedereen bij die kernwaarden te betrekken, en ze bijvoorbeeld op visitekaartjes te zetten. Zo wordt iedereen als het ware medeplichtig en daarmee ook schatplichtig. De medewerkers gaan aan de slag met die uitgangspunten en bepalen op welke manier zij de kernwaarden in hun werk tot uitdrukking brengen. Daarbij staat centraal de betekenis die medewerkers er in hun dagelijkse werk aan kunnen geven "Hoe maak jij de kernwaarden op dit moment waar in je gedrag tijdens je dagelijkse werkzaamheden?". Zo ontdekken medewerkers dat ze al vaak werken volgens de kernwaarden. Dat kun je dan zo houden en zo kun je ook een gevoel van trots creëren. Voor kernwaarden die een laag cijfer krijgen ga je aan de slag met vragen als: "De kernwaarde x gaven jullie het laagste cijfer. Hoe komen we tot betere resultaten? Hoe ruimen we barrières op?". Dat wat eruit komt passen medewerkers in het jaarplan waar de leidinggevende de basis voor heeft gemaakt. Er komen vaak verrassend goede ideeën uit, de echte expertise zit namelijk op de werkvloer.

Waar het bij het managen om gaat is dan: met de medewerkers betekenis te geven aan de kernwaarden, perspectief bieden, zelfregie stimuleren, waar nodig ondersteunen, resultaten boeken en voorbeeldgedrag vertonen. Je kunt de kernwaarden ook vertalen naar een gewenste stijl van leiderschap, gedragsvoorbeelden en in benodigde kerncompetenties. De kerncompetenties kun je opnemen in de jaarlijkse beoordeling in de nieuw ontwikkelde beoordelingssystematiek met als onderdeel 360 graden feedback. Ook medewerkers en managers van andere afdelingen kunnen inhoudelijke feedback geven. Op deze manier zijn de kernwaarden concreet vertaald in gewenst gedrag per kerncompetentie.

Aanvullend aan bovenstaande aanpak kan gewerkt worden met een (vereenvoudigde) systematiek van de Balanced Scorecard van Kaplan en Norton. Op basis van de visie zou met DT (en eventueel enkele anderen) het volgende kunnen worden vastgesteld:

- Wat zijn concreet onze (*strategische*) doelen?
- Welke *meetlat* gebruiken we voor ieder doel om te monitoren of we op de goede weg zijn, of we het doel ook realiseren?
- Welke *score* willen we op deze meetlat halen, in 2012 en verder?
- Welke *initiatieven* nemen we daartoe? We pleiten ervoor om daarbij in een later stadium (ook) gebruik te maken van een bottom-up benadering, waarbij vanuit de units/stafafdelingen vormgegeven wordt aan de wijze waarop Brabantse Delta haar doelen gaat bereiken: wat kan iedere unit/stafafdeling zelf doen? Eventueel meekoppelen met de hierna genoemde unitsessies.

### ***'Intrainen' instrumenten***

Een aantal van de hier beschreven instrumenten is relatief nieuw voor een groot aantal betrokkenen. Slechts een enkeling heeft ervaring met intervisie, een CoP, Peer Assist of After Action Review. Dat betekent dat de in te zetten instrumenten 'uitgelegd' moeten worden, en wel op zo'n manier dat medewerkers zich een levendige voorstelling kunnen maken hoe het werkt, en wat ze er aan zullen

hebben ('what's in it for me'). Daarbij kan gedacht worden aan You Tube-filmpjes van een CoP of intervisiebijeenkomst, verhalen van medewerkers die ervaring hebben (en die hoeven niet persé van Brabantse Delta te zijn), korte oefeningen met instrumenten zodat medewerkers kunnen ervaren wat het is, etc. De kans dat er spontaan intervisiegroepen en CoP's ontstaan is gering!

### ***Opstellen communicatiestrategie en -plan***

Het gaat hierbij om een plan waarin wordt beschreven op welke wijze Brabantse Delta communiceert over deze visie, zowel met eigen medewerkers als met externen. Ook aandacht voor het communiceren van de eerste (kleine) successen, de eerste kleine stappen die zijn gezet etc. Alle activiteiten en beslissingen moeten expliciet worden gekoppeld aan de visie.

Slechts weinig organisaties beschikken over een expliciete strategie om te communiceren over een verandering. Zonder snelle communicatie over de visie gaan er (altijd) verhalen rondzingen, en de ervaring is dat dat vaak geen prettige verhalen zijn. Aandacht voor verschillende kanalen is belangrijk (schriftelijk, mondeling, 1 op 1, groepen, etc.). Communicatie is daarbij nadrukkelijk (ook) 2-richtingverkeer! Storytelling is een goed instrument om de nagestreefde toekomst te verbeelden en enthousiasme te bewerkstelligen. Het is belangrijk om in alle boodschappen zowel aan te sluiten op het hoofd als op het hart. Belangrijk vooraf vast te stellen of bij Brabantse Delta sprake is van een perifere of centrale verwerkingsstrategie van informatie, omdat dit veel effect heeft op de communicatiestrategie (ten Have e.a., 2010, p. 467). Aandacht voor inzet van zogenaamde 'gerespecteerde spelers' (Reijnders, 2010) die de dialoog aangaan met units en medewerkers en zorgen voor informatieverstrekking en betekenisgeving.

### ***Zingeving en betekenisgeving op DT nivo***

De visie is op een bepaald moment vertaald in strategische doelen. Met de units is vastgesteld wat de visie betekent voor iedere unit, en voor iedere medewerker. In kaart is gebracht welke competenties moeten worden ontwikkeld, welk gedrag moet worden veranderd etc. Er ontstaat een steeds duidelijker beeld van wat er allemaal gaat veranderen, en hoe dat gaat veranderen. In die fase is het ook goed te kijken naar wat e.e.a. betekent voor aspecten die waarschijnlijk nog niet expliciet aan de orde zijn geweest: de managementstijl bijvoorbeeld, de wijze van besluitvorming, de organisatiestructuur, de gewenste ondersteuning, de bedrijfscultuur, de beloningsstructuur, etc. Bij uitstek zaken voor een DT, maar waarbij ook inbreng door anderen van waarde kan zijn. Opnieuw veel aandacht voor concretiseren van de visie in handelen en gedrag: wat zal er straks anders zijn, en hoe is het anders? Wat zien we daarvan?

Belangrijk ook om hierbij introspectie toe te passen: de visie schetst een mooi beeld van hoe het moet worden. Maar hoe groot is de stap van 'ist' naar 'soll'? Hoe staat Brabantse Delta er nu precies voor, waar wijkt het ideaalbeeld af van het huidige? Uit de literatuur is bekend dat in veel organisaties de neiging groot is om de huidige situatie veel te rooskleurig in te schatten. Dan lijkt de stap naar de soll situatie maar klein. Daarmee wordt de echtheid van de visie ondergraven, de geloofwaardigheid van de visie ondermijnd, en is de kans klein dat de visie wordt gerealiseerd.

Collins noemt dit: "zie de harde feiten onder ogen". Als het DT doet alsof het eenvoudig is, dan zullen velen er al weinig geloof meer aan hechten dat Brabantse Delta dit echt gaat doen.

### ***Deskundigheids- en competentiebevordering, gedragsverandering***

De transitie zal weliswaar niet zeer omvangrijk zijn, maar desalniettemin vergt het bepaalde deskundigheid en (vooral) competenties om het tot een goed einde te brengen. Tijdens de sessies met units zal blijken of medewerkers het gevoel hebben dat bepaalde competenties niet voldoende aanwezig zijn, dat voor bepaalde gebieden expertise ontbreekt, of dat men zich niet veilig voelt te experimenteren. Ook kan blijken dat Brabantse Delta voor bepaalde instrumenten niet beschikt over (voldoende) procesbegeleiders.

Hoe het ook zij, de komende tijd zal blijken welke competenties, deskundigheid en gedrag verder ontwikkeld dienen te worden, en daarvoor zullen plannen gemaakt dienen te worden. Voor bepaalde kernwaarden die nog onvoldoende zijn ontwikkeld kan een in-company training worden verzorgd, andere trainingen zullen meer 1 op 1 of voor kleine groepen plaatsvinden. In weer andere gevallen kan worden overgegaan tot externe inhuur van kennis (tijdelijk), of werving en selectie.

Voor zover de transitie ander gedrag vraagt van medewerkers, dan dient vastgesteld te worden over welk gedrag het dan gaat, en op welke wijze medewerkers verleid c.q. gestimuleerd kunnen worden dit gedrag te vertonen. Dan gaat het over incentives voor gewenst gedrag e.d. Dit is belangrijk omdat het gedrag van medewerkers uiteindelijk zal bepalen of Brabantse Delta een lerende organisatie wordt, of niet. In één van de voorgaande hoofdstukken gingen we daar al op in. In alle gevallen is het cruciaal dat leidinggevendenden het gewenste gedrag duidelijk 'voorleven', en op die manier rolmodellen zijn voor de rest van de organisatie. Enkele hiervoor genoemde activiteiten zullen leiden tot een beter beeld van het gewenste gedrag.

In interviews met betrokkenen is vastgesteld, dat grosso modo het verandervermogen van Brabantse Delta door hen niet erg hoog wordt aangeslagen, en dat Brabantse Delta volgens sommigen beter is in plannen maken dan in plannen uitvoeren. Dat zijn signalen dat bepaalde competenties onvoldoende worden ingezet, of wellicht ontbreken.

### ***Stel een regieteam in***

Hiervoor zijn al een aantal activiteiten genoemd die plaats zouden dienen te vinden in de eerste fase van 'ontvouwen' van de visie. Gaandeweg zullen daaraan nieuwe activiteiten worden toegevoegd, bijvoorbeeld volgend uit één van de hiervoor genoemde activiteiten. Dat brengt het risico met zich mee dat er een sneeuwbal van activiteiten ontstaat, waarin de samenhang steeds verder verloren gaat. Zoals ook dreigde te gebeuren bij het simultaan starten bij Brabantse Delta van drie verschillende kennismanagement initiatieven door drie verschillende bureaus. Bovendien is het implementeren van een verandering essentieel anders dan 'normaal' operationeel management.

Daarom stellen we voor om tijdelijk een klein regieteam in het leven te roepen, dat het gehele proces van 'uitvouwen' begeleidt. Met als belangrijkste opdracht: zorgen dat het proces van uitvouwen goed

verloopt. Dat betekent onder meer: vaststellen hoe het proces van uitvouwen verloopt, eventuele obstakels wegnemen, nieuwe initiatieven ontplooiën, het vuurtje opstoken, de visie indien nodig verder verbeteren, de in 2012 uit te voeren projecten (Leerplatforms, werkplaatsen) begeleiden, etc. In Ten Have e.a. (2010, p/ 509-510) en Van Loo e.a. (2007, p. 184) staat een gedetailleerd overzicht van de taken en verantwoordelijkheden van zo'n veranderteam. Die gaan veel verder dan regulier project- of programmamanagement! Diners pensants zouden een goede werkvorm kunnen bieden waarmee het regieteam, samen met andere betrokkenen afstemt, fijn slijpt en reflecteert.



## Bronnen

Bellersen, M. en Kohlmann, I. (2009) *Praktijkboek Intervisie; proces & methoden*. Kluwer, Deventer.

Bertrams, J. (1999) *De kennisdelende organisatie; kunst & praktijk van het hergebruik van kennis*. Scriptum, Schiedam

Bertrams, J. (2003) *De 49 basisregels voor het delen, benutten en belonen van kennis*. Scriptum, Schiedam.

Brouwer, W. (2010) *Kernwaarden als veranderstrategie*. Management Site.

Cath, A., Geldof, G., Van der Heijen, G. en Valkman, R. (2010) *Van weten naar kunnen*. H<sub>2</sub>O 43 (25/26), 32-34.

Kaplan, R.S. & Norton, P. (2004) *Strategie in kaart gebracht; concrete resultaten uit alle bedrijfsmiddelen*. Business Contact, Amsterdam.

Kaplan, R.S. & Norton, P. (2004) *Op kop met de Balanced Scorecard; strategie vertaald naar actie*. Strategie in kaart gebracht. Business Contact, Amsterdam.

Kotter (1996) *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston.

Leonard, D. (1999) *Bronnen van kennis; bronnen van innovatie opsporen en stromend houden*. Scriptum, Schiedam.

Nonaka, I & Takeuchi, H. (1997) *De kenniscreërende onderneming; hoe Japanse bedrijven innovatieve processen in gang zetten*. Scriptum, Schiedam.

Reijnders, E. (2010) *Gedagsverandering als betekenisgeving*. ManagementSite, 30 nov 2010.

Ten Have, S., Ten Have, W. & Janssen, B. (2010) *Het veranderboek*. Mediawerf, Amsterdam.

Van der Loo, H., Geelhoed, J. & Samhoud, S. (2007) *Kus de visie wakker; organisaties energiek en effectief maken*. Sdu, Den Haag.

Weggeman, M. (1997) *Kennismanagement; inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Scriptum, Schiedam.

**Bijlage 1:** *Overzicht items die onderdeel uitmaken van de Kenniscyclus audit***STATION 1: BEDRIJFSAMBITIES***Bedrijfsambities bepalen de kennisvraag*

- We hebben een duidelijk beeld van toekomstige ontwikkelingen
- De impact daarvan op ons bedrijf (kansen en bedreigingen) hebben we expliciet vastgesteld
- Lange termijn doelen en bedrijfsstrategie staan op papier, en zijn bekend bij onze kenniswerkers

**STATION 2: KENNIS EN KENNISBEHOEFTE***We weten welke kennis we nodig hebben, en welk deel daarvan we in huis hebben*

- We hebben gedocumenteerd welke de kennis nodig is om onze bedrijfsdoelen/strategie te realiseren
- We hebben gedocumenteerd welke kennis we in huis hebben
- We hebben een helder beeld van onze kennisbehoeften
- We onderhouden geen kennis, die niet bijdraagt aan onze bedrijfsambities.
- We hebben gedocumenteerd op welke kennisgebieden we meer kennis in huis (willen) hebben dan anderen
- We hebben op rationele gronden make-or-buy criteria geëxpliciteerd, op basis waarvan we besluiten onderzoek zelf uit te voeren of uit te besteden

**STATION 3: KENNIS CREËREN EN ABSORBEREN***Kennis (laten) ontwikkelen doen we slim!*

- We weten bij welk extern instituut we moeten zijn met een bepaalde kennisvraag ('welke adviseur is waar goed in')
- In eigen huis uitgevoerde projecten pakken we projectmatig aan, en er heerst een samenwerkingscultuur
- We starten geen project voordat we hebben vastgesteld, of de benodigde kennis niet al elders aanwezig is
- Van ieder project weten we aan welk bedrijfsdoel het bijdraagt
- Een projectplan en -begroting voor een project omvat ook activiteiten gericht op de overdracht van kennis aan de eindgebruiker

**STATION 4: KENNIS IMPLEMENTATIE***We geven kennis 'handen en voeten'*

- We besteden expliciet en formeel aandacht aan het delen van kennis (bijeenkomsten, rapporten, meester-gezel, IT, face-to-face)
- Een rapport beschrijft expliciet wat de resultaten betekenen voor de bedrijfsvoering ('wat moeten we anders doen'; management-samenvatting)
- We houden kennis voor de toekomst toegankelijk via een papieren of digitaal KennisInformatieSysteem (zoeksysteem)
- Onze bedrijfscultuur stimuleert het delen van kennis, we toetsen dit o.a. in de beoordelingsgesprekken

**STATION 5: KENNIS EXPLOITATIE***Kennis heeft pas waarde als het wordt gebruikt*

- Nieuwe kennis wordt bij ons snel spontaan toegepast
- Ervaringen bij het toepassen van nieuwe kennis worden geëvalueerd
- 'Scholenstrijd' als het gaat om het toepassen of veranderen van bepaalde routines komt niet voor
- Kenniswerkers komen gemakkelijk uit voor fouten ('fouten maken mag', ook van leidinggevenden!), en van die fouten leren we collectief hoe we het beter kunnen doen

- We weten dat wie goed samen kan leren, ook goed samen kan werken

#### **STATION 6: KENNIS EVALUEREN**

##### *Toegevoegde waarde kennis aantonen*

- We beoordelen van projecten achteraf in hoeverre ze hebben bijgedragen aan onze bedrijfsdoelen
- We evalueren jaarlijks in hoeverre we het proces van kennis ontwikkelen en gebruiken verder kunnen verbeteren
- We evalueren regelmatig, of de kennisontwikkeling nog voldoende is afgestemd op de (veranderende) bedrijfsdoelstellingen
- In HRM gesprekken leggen we expliciet een link tussen nieuw te ontwikkelen kennis/deskundigheid en ontwikkeling/opleiding van de medewerker

#### **OVERALL: ORGANISATIE CULTUUR**

##### *Kennisvriendelijk klimaat*

- Medewerkers worden beoordeeld op de mate waarin ze kennis delen, niet op de mate waarover ze over unieke kennis beschikken (kennis is bij ons geen macht)
- Vakmanschap staat bij ons hoog in het vaandel: om carrière te maken hoef je geen managementfunctie te hebben
- Veel aandacht voor bij elkaar brengen van mensen, rouleren van mensen, doorbreken van muurtjes, 'open deuren'
- Leren wordt gestimuleerd: bezoek conferenties, contact vakgenoten, vakliteratuur bijhouden, etc.
- Onze managers geven kenniswerkers inhoudelijk uitdagende opdrachten
- We gebruiken vaak de dialoog in plaats van de discussie (sociaal leren)

**Bijlage 2:** *Overzicht van instrumenten voor kennisdelen en leren, en waarvoor ze gebruikt kunnen worden. De belangrijkste plus- en minpunten van ieder instrument zijn met resp. + en – aangemerkt.*

Instrument	Wanneer toepassen?	Toelichting
<b><i>Instrumenten voor het beschrijven van geleerde lessen van activiteiten of projecten (externalisatie)</i></b>		
<b>After action review</b>	Toepassen om relevante projectervaringen vast te leggen zodat anderen daarvan kunnen leren (bijdrage aan collectief leren) +: vergt weinig tijd; hele organisatie profiteert; eenvoudig instrument -: vergt veilige omgeving	Projectleider of facilitator stelt met projectteam geleerde lessen vast, zodat daarvan collectief geleerd kan worden. Eenvoudig instrument, dat weinig tijd vergt (soms maar 15 min). Er is geen specifieke training nodig om met dit instrument te werken.
<b>Herbruikbaarheidsgesprek</b>	Toepassen om relevante documenten beschikbaar te maken voor gebruik door anderen (voorkomen dat wiel steeds opnieuw uitgevonden wordt). +: vergt weinig tijd; hele organisatie profiteert; eenvoudig instrument -: n.v.t.	Projectleider of facilitator stelt na afloop van project met één of twee teamleden vast welk materiaal het project heeft opgeleverd dat ook door anderen gebruikt kan worden (checklist, plan van aanpak, etc.) . Eenvoudig instrument, dat weinig tijd vergt (15-60 min). Er is geen specifieke training nodig om met dit instrument te werken.
<b>Critical Incidents</b>	Toepassen om relevante ervaringen te documenteren, zodat anderen daarvan kunnen leren. +: vergt weinig tijd -: goede facilitator belangrijk	De Critical Incidents methode vergroot het probleemoplossend vermogen door gebruik te maken van leerervaringen van anderen. Eenvoudig instrument, waarmee in 4-6 uur impliciete ervaringskennis van deelnemers wordt gebundeld. Het instrument vergt een facilitator die goed doorvraagt, maar een training is niet noodzakelijk.

Instrument	Wanneer toepassen?	Toelichting
<b>Instrumenten om impliciete ervaringskennis van de expert rechtstreeks over te dragen aan anderen (socialisatie)</b>		
<b>Expert als docent</b>	Toepassen om expertkennis over te dragen aan minder ervaren medewerkers. +: geschikt om ervaringskennis over te dragen aan kleine groep -: expert dient goede docent te zijn; bereidheid tot leren van anderen moet bij doelgroep aanwezig zijn	Een expert, die tevens goede docent is, draagt ervaringskennis over een bepaald onderwerp over aan een 'klasje' van leerlingen. De aanpak is daarbij vraaggestuurd, en sterk toegesneden op de werkpraktijk. De benodigde tijd hangt af van de breedte van het onderwerp, maar zal over het algemeen niet meer dan één tot enkele dagen zijn. Er is geen facilitator nodig.
<b>Hardop werken</b>	Toepassen om expertkennis over te dragen aan minder ervaren medewerkers. +: geschikt om ervaringskennis over te dragen aan kleine groep -: ervaren facilitator nodig; bereidheid tot leren van anderen moet bij doelgroep aanwezig zijn	Een facilitator 'ontrafelt' het denkproces van een expert, door deze hardop te laten denken terwijl deze bepaalde werkzaamheden uitvoert. Daardoor wordt duidelijk op basis waarvan deze tot beslissingen komt, problemen oplost of zaken aanpakt. Impliciete kennis en mentale modellen van de expert worden door observatie overdragen aan kleine groep leerlingen (5-10) Er is een ervaren facilitator nodig, die getraind is in deze techniek. De tijdsinvestering bedraagt één tot enkele dagen.
<b>Meester-gezel</b>	Toepassen om ervaringskennis en bekwaamheden over te dragen aan minder ervaren medewerker. +: zeer geschikt om bekwaamheid over te dragen -: zeer tijdrovend; doelgroep bestaat uit slechts één persoon; risico op 'klonen' van ongewenst gedrag	Een expert (meester) wordt gedurende het werk continu vergezeld door een leerling, die de kunst van de meester afkijkt (observatie/imitatie). Richt zich op het kopiëren van de bekwaamheid van de meester op (vrijwel) het gehele werkgebied. De methode vergt veel tijd (afhankelijk van het werkteerrein enkele de weken tot een jaar) maar is zeer effectief voor het overdragen van bekwaamheden die voornamelijk op impliciete kennis zijn gebaseerd.
<b>Mentoring</b>	Toepassen voor coaching/opleiding van minder ervaren medewerker. +: overdracht van ervaringskennis is zeer praktijkgericht -: doelgroep bestaat uit slechts één persoon; mentor dient zeer vaardig te zijn	Ervaren medewerker die over zeer goede communicatieve en coachende kwaliteiten beschikt, fungeert als mentor van een weinig ervaren medewerker. Het is een geschikt instrument om impliciete kennis over te dragen, en de gementorde greep te geven op de eigen denk- en leerprocessen, en het functioneren in de gewenste richting bij te sturen. De tijdsinvestering zal over het algemeen meerdere dagen of zelfs enkele weken beslaan.

Instrument	Wanneer toepassen?	Toelichting
<b><i>Instrumenten om impliciete ervaringskennis van de expert rechtstreeks over te dragen aan anderen (socialisatie)</i></b>		
<b>Intervisie</b>	Toepassen voor reflectie op gedrag en attitude op individueel nivo. +: overdracht van ervaringskennis is zeer praktijkgericht -: vergt veilige leeromgeving; facilitator dient vaardig te zijn met verschillende intervisiemethoden.	Tijdens de bijeenkomst brengt een deelnemer een vraagstuk in. Dit wordt besproken. De 'eigenaar' bepaalt hoe lang en diepgaand zijn casebespreking duurt. De anderen denken mee en geven feedback, suggesties en oplossingsrichtingen. Intervisie vergt weinig tijd (ca. 1 uur) en geen specifieke expertise.
<b>Storytelling</b>	Toepassen om abstracte ideeën over te dragen, medewerkers enthousiast te maken en/of veranderingen te initiëren. +: zeer krachtig instrument om een organisatie 'in beweging te krijgen' -: vergt veel expertise van de verhalenverteller	Storytelling, mits effectief ingezet, kost vrijwel niets en kan heel veel opleveren. Storytelling is echter minder eenvoudig dan het klinkt, dus enige opleiding/oefening is vereist om het tot een succes te maken. Een voorinvestering is dus noodzakelijk. Storytelling is misschien wel het meest krachtige instrument om een organisatie in beweging te krijgen. Iedereen kan van dit instrument gebruik maken binnen de eigen organisatie.

Instrument	Wanneer toepassen?	Toelichting
<b><i>Instrumenten om impliciete ervaringskennis te documenteren zodat anderen daarvan kunnen leren (externalisatie en internalisatie)</i></b>		
<b>Schrijvend expliciteren</b>	Toepassen om relevante kennis vast te leggen zodat anderen daarvan kunnen leren. +: kost weinig tijd -: niet geschikt voor overdracht bekwaamheden	Schrijven over ervaringen of nieuwe ideeën maakt deze toegankelijk voor anderen. Het instrument is maar tot op bepaalde hoogte geschikt om impliciete kennis te expliciteren. De insteek dient vooral vraaggestuurd te zijn. Dit instrument is zeer eenvoudig, kost weinig tijd en vergt geen training.
<b>Ervaringskennis vastleggen</b>	Toepassen om impliciete kennis te documenteren en daarmee te ontsluiten voor de hele organisatie. +: kost weinig tijd -: er is een getrainde interviewer nodig	Via interviews wordt belangrijke ervaringskennis van een expert afgetapt en op papier gezet, waardoor deze kennis toegankelijk wordt voor anderen. Daarbij is er veel aandacht voor de context, en het mentale denkmodel van de expert. De ervaringskennis wordt schriftelijk overgedragen aan de leerlingen, die bij het interview niet aanwezig zijn. De methode vergt een getrainde interviewer en vergt enkele uren tot een dag.
<b>Exit kennisinterview</b>	Toepassen om kennis van een vertrekkende medewerker vast te leggen en daarmee toegankelijk te houden voor de organisatie. +: geschikt om kennisdrain te voorkomen -: niet bruikbaar bij gedwongen vertrek medewerker; goede facilitator cruciaal, evenals een sfeer van openheid en veiligheid	Via interviews wordt de belangrijkste kennis van een vertrekkende medewerker afgetapt. Het interview wordt afgenomen door medewerkers die willen (of moeten) leren van de vertrekkende medewerker. De methode vergt een getrainde facilitator, en is vrijwel uitsluitend toepasbaar bij medewerkers die de organisatie vrijwillig verlaten. De tijdinvestering bedraagt één tot enkele dagen, waarbij naast de facilitator en de vertrekkende medewerker ook de medewerkers aanwezig zijn aan wie de kennis dient te worden overgedragen.
<b>Best practices</b>	Toepassen om bepaalde werkwijzen te verbeteren worden door het kopiëren en beschrijven van excellente werkwijzen van andere organisaties. +: zeer geschikt om werkprocessen snel te verbeteren -: vergt bereidheid te leren van andere organisaties	Bij het vaststellen van Best practices wordt gebruik gemaakt van kennis en ervaring van andere organisaties, die bepaalde processen of werkwijzen goed onder de knie hebben. De tijdinvestering is sterk afhankelijk van het onderwerp of gebied waarvoor best practices worden opgesteld. Er is een projectleider nodig, en een projectteam van medewerkers die in staat zijn een best practice op te sporen. De tijdinvestering bedraagt enkele uren tot enkele weken per medewerker.

Instrument	Wanneer toepassen?	Toelichting
<b><i>Instrumenten om impliciete ervaringskennis te documenteren zodat anderen daarvan kunnen leren (externalisatie en internalisatie)</i></b>		
<b>Leercyclus Kolb</b>	<p>De leercyclus van Kolb is een veel gebruikt model om leerprocessen te ontwerpen en structureren.</p> <p>+ : een eenvoudig maar leerzaam hulpmiddel.</p> <p>- : geen</p>	<p>Bij deze vorm van integraal leren, de leercirkel, worden zowel kennis als ervaringsleren aangevuld met de klassieke vorm van leren in de vorm van kennisoverdracht, conceptualisatie en reflectie. Rode draad is dat zowel de kennis van de theoretische werking als toepasbaarheid van de formats en modellen centraal staan en dat die aspecten tezamen de concrete referentie-ervaring van de gebruiker vormen. In de praktijk blijkt dat het leren pas compleet is, en geborgd wordt, wanneer naast conceptuele kennis voldoende aandacht werd besteed aan het uitvoeren, het actief experimenteren.</p>



Instrument	Wanneer toepassen?	Toelichting
<b>Instrumenten om te leren van vakgenoten (socialisatie)</b>		
<b>Community of Practice (CoP)</b>	Toepassen wanneer je wilt leren van vakgenoten. +: zeer effectieve wijze om praktijk kennis te delen -: moeilijk stuurbaar door management; sterk cultuurafhankelijk	Een CoP ontstaat altijd spontaan, maar het management kan het ontstaan ervan wél stimuleren. Een CoP draagt bij aan probleemoplossing en het ontwikkelen van nieuwe kennis. De tijdinvestering van deelnemers is gering (enkele dagen per jaar), maar er is een coördinator nodig die afhankelijk van de grootte van de CoP een paar uur tot een dag per week aan de CoP besteed.
<b>Peer assist</b>	Toepassen wanneer vakgenoten wil gebruiken bij het oplossen van een specifiek probleem. +: zeer effectieve en weinig tijdrovende wijze om problemen op te lossen -: deelnemers moeten bereid zijn te leren van anderen; openheid en vertrouwelijkheid dienen te zijn gewaarborgd	Een probleem of situatie wordt voorgelegd aan een aantal collega's van andere afdelingen of organisaties, waaraan gevraagd wordt 'mee te denken' hoe het probleem het best aangepakt kan worden. Daardoor worden valkuilen vermeden, en wordt alle beschikbare kennis gebruikt. Een peer assist vergt weinig tijd (halve tot hele dag), waarbij een goede procesbegeleider nodig is.
<b>Intervisie</b>	Toepassen wanneer een persoon zijn/haar eigen denkblokkades wil leren herkennen en doorbreken. +: effectieve en weinig tijdrovende manier voor probleemoplossing -: vertrouwelijkheid en veiligheid dienen te zijn gewaarborgd	Tijdens de bijeenkomst brengt een deelnemer een vraagstuk in. Dit wordt besproken. De 'eigenaar' bepaalt hoe lang en diepgaand zijn casebespreking duurt. De anderen denken mee en geven feedback, suggesties en oplossingsrichtingen. Intervisie vergt weinig tijd (ca. 1 uur) en geen specifieke expertise.
<b>Roddelen</b>	Toepassen om werkwijze van een persoon te verbeteren, of mentale modellen te doorbreken. +: kost weinig tijd; effectieve manier om vastgeroeste patronen te doorbreken -: vertrouwen en veiligheid dienen te zijn gewaarborgd	Roddelen wordt uitgevoerd met een groep van 5-10 personen en een casehouder, die onderwerp van de roddel is. Op een luchtige manier worden zwakke en sterke punten van een plan, idee of werkwijze van de casehouder op tafel gebracht, en ontstaan nieuwe gezichtspunten. Het kost weinig tijd (30-60 min). Er is een procesbegeleider nodig, maar het instrument vergt geen specifieke expertise.
<b>Wandelgangen</b>	Toepassen om het delen van informatie en ervaringen en de samenwerking binnen een organisatie te verbeteren. +: zeer effectief -: instrument stelt eisen aan managementstijl en bedrijfscultuur;	Medewerkers worden 'verleid' om informeel en niet gestructureerd kennis met elkaar te delen. Wandelgangen ontstaan spontaan, maar kunnen bevorderd worden door het management of door de inrichting van het gebouw. Iedereen in de organisatie kan eraan meedoen.

Instrument	Wanneer toepassen?	Toelichting
<b><i>Instrumenten om kennisdragers op te sporen (om socialisatie of externalisatie mogelijk te maken)</i></b>		
<b>Kenniskaart</b>	Toepassen wanneer je (letterlijk) in kaart wil brengen over welke kennis een organisatie beschikt, of om samenwerking te bevorderen. +: brengt in kaart 'waar een organisatie verstand van heeft; bevordert dat medewerkers worden ingezet op kernkwaliteiten -: van groot belang dat vooraf wordt vastgesteld of een kenniskaart wel voorziet in een behoefte	Een kenniskaart (papier of digitaal) beschrijft in een aantal rubrieken de kennis en kunde van medewerkers, waardoor medewerkers elkaar snel kunnen vinden. Er zijn gespecialiseerde bureaus die tegen relatief lage kosten een kenniskaart kunnen 'bouwen'.
<b>Kennissteward</b>	Toepassen om medewerkers met elkaar in contact te brengen en verbindingen te leggen tussen werkzaamheden c.q. samenwerking te bevorderen. +: bevordert samenwerking -: zeer tijdrovend (full-time functie)	Een kennissteward is een fulltime functie of taak. Daar zijn dus hoge kosten mee gemoeid. De baten hangen sterk af van de mate waarin in de staande organisatie kennis al goed is gedeeld. In bedrijven waar steeds weer het wiel wordt uitgevonden (met alle kosten van dien) en waar slecht wordt samengewerkt, is de inzet van een kennissteward zonder meer zinvol.