

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

Calamiteitenoefening

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

Actief sturen

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

Voorwaarden

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

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

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

Tips om te versnellen

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

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

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

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

NOTEN

- 1) Kolb D. (1984). Experiential learning, experience as the source of learning and development.
- 2) Cath A., G. Geldof, G. van der Heijden en R. Valkman (2010). Van weten naar kunnen. H₂O nr. 25/26.
- 3) Koerselman W. en J. Jansen (2012). Leren is meer dan kennis delen. H₂O nr. 4.

Rotterdam traint steden in duurzaam omgaan met klimaatverandering

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

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

Van onderaf

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

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

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

Praktisch

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