

LEREN UIT HET BUITENLAND

KANSEN EN BELEMMERINGEN VOOR HET IMPLEMENTEREN VAN IN HET BUITENLAND OPGEDANE KENNIS IN NEDERLAND

Ellen Minkman, Brenda Vermeeren*

■ Nederland staat internationaal bekend om haar waterkennis. Het Nederlandse systeem van waterschappen is uniek, drinkwater is van goede kwaliteit en het overstromingsrisico is laag ondanks de geringe hoogteligging van het land. Vanuit het buitenland wordt dan ook met interesse naar de Nederlandse manier van werken gekeken. Het is echter onduidelijk wat Nederlandse waterschappen en drinkwaterbedrijven zélf leren van dergelijke uitwisselingen. Met vragenlijstonderzoek, een focusgroep en interviews is onderzocht hoe individuele ervaringen in het buitenland doorwerken in de dagelijkse praktijk van waterschappen en drinkwaterbedrijven. Dit artikel beschrijft de resultaten van dit onderzoek.

De Nederlandse watersector deelt haar expertise actief met andere landen. Voorbeelden zijn de meerjarige programma's BlueDeal (waterschappen) en WaterWorX (drinkwaterbedrijven). Naast korte uitwisselingen van kennis, technologie en beleid, zijn er ook een aantal langdurige partnerschappen. Twee voorbeelden hiervan zijn de BlueDeal van de waterschappen en het programma WaterWorX van de drinkwatersector. Beiden hebben als doel om niet alleen kennis te brengen, maar ook te halen. Tweerichtingsverkeer dus. Er is immers nog steeds ruimte voor verbetering in het Nederlandse waterbeheer (Havekes, 2022). Toch blijkt dit in de praktijk lastig: "(...) kennis bestaat met name uit ervaringen, niet zozeer uit concrete lessen die zijn geleerd. Over het algemeen vindt men het moeilijk om de opgedane kennis inzichtelijk te maken. Dat verhindert bewuste toepassing elders, maar ook de kennisoverdracht naar collega's." (Van Hunen, 2013).

De BlueDeal en WaterWorX besteden nadrukkelijk aandacht aan governance. Hieronder vallen zowel institutionele aspecten, de organisatie van het waterbeheer en de manier waarop beslissingen tot stand komen en uitgevoerd worden. Beide programma's zijn daarmee een vorm van beleidsoverdracht (*policy transfer*), waarbij kennis over beleidsinstrumenten, (technische) oplossingen en organisatievormen uit Nederland gebruikt worden om beleid en maatregelen in andere landen vorm te geven.

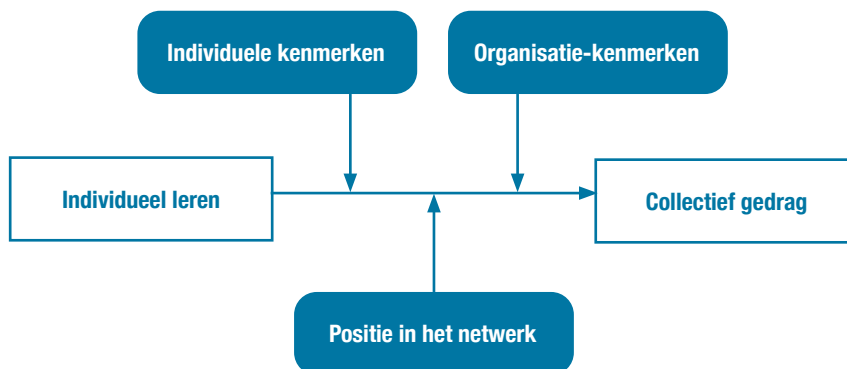
Beleids-overdracht draait om de overdracht en het inpassen van externe kennis en wordt daarom ook wel geconceptualiseerd als een vorm van leren (Minkman et al., 2018). Onderzoekers hebben in kaart gebracht welke lessen geleerd worden door ontvangers (Webber, 2015), onderzocht onder welke voorwaarden ontvangers leren (Marsden & Stead, 2011) en de effectiviteit van bepaalde kanalen voor beleidsoverdracht geëvalueerd (Thomas & Bertolini, 2015).

Verrassend genoeg richt bijna al het wetenschappelijke onderzoek zich op het leerproces van *ontvangers*, en is er weinig aandacht voor de vraag wat *zenders* leren van hun pogingen om beleidskennis te delen. In dit artikel richten wij ons daarom op de leerervaring van zenders. Het is aannemelijk dat zenders ook (kunnen) leren in een proces van beleidsoverdracht. Vanuit de praktijk is ook steeds meer interesse in ervaringen van elders als bron van inspiratie voor het Nederlandse waterbeheer. Een recent voorbeeld is de interactieve wereldkaart met buitenlandse voorbeelden, gemaakt in opdracht van de Unie van Waterschappen (Kronenberg et al., 2022).

Ons onderzoek heeft tot doel inzicht te krijgen in hoeverre Nederlandse waterexperts leren van beleidsoverdracht. Daarnaast willen wij achterhalen onder welke voorwaarden deze inzichten doorwerken in de moederorganisatie, oftewel hoe het proces van 'omgekeerde beleidsoverdracht' bijdraagt aan het veranderen van de werkwijze van

* Ellen Minkman, universitair docent, afdeling Multi-Actor Systems, Technische Universiteit Delft,

Brenda Vermeeren, universitair hoofddocent, afdeling Bestuurskunde en Sociologie, Erasmus Universiteit Rotterdam.



Nederlandse waterschappen en drinkwaterbedrijven. Dit onderzoek heeft daarom als onderzoeksvraag: *“In hoeverre verklaren kenmerken van het individu, de organisatie en het netwerk waarom geleerde lessen uit internationale activiteiten (niet) tot verandering leiden binnen de Nederlandse waterschappen en drinkwaterbedrijven?”*

De rest van dit artikel beschrijft eerst het theoretisch kader, waarin we kenmerken van het individu, de organisatie en het netwerk koppelen aan collectief handelen. Vervolgens gaan we in op de opzet en uitvoering van het onderzoek. Daarna presenteren we de resultaten van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. We sluiten af met een conclusie en discussie.

Theoretisch kader

Beleidsoverdracht als leerproces

Beleidsoverdracht moet niet worden gezien als lineaire overdracht tussen zender en ontvanger, in plaats daarvan is beleidsoverdracht een netwerkactiviteit, waarbij kennis wordt overgedragen tussen maar ook binnen organisaties (Dolowitz, 2017; Tsai, 2002). De overgedragen kennis moet worden geïnternaliseerd en aangepast aan het referentiekader van de ontvangers, met andere woorden, actoren moeten zich inspannen om het beleid naar de lokale context te vertalen (voor verdieping, zie o.a.: Minkman & Van Buuren (2019) en Mukhtarov & Daniell (2016)). In dit proces wordt van alle betrokkenen verwacht dat ze nieuwe kennis integreren in hun bestaande referentiekader en dat zij hun manier van werken herzien. Oftewel: ook zenders kunnen leren.

Van individuele ervaringen tot collectief handelen

Leren is in de eerste plaats een individueel proces, maar vindt plaats in een sociale context middels sociale interacties, waarin individuen hun nieuwe inzichten met anderen delen. Hierdoor wordt groepsleren gestimuleerd (Heikkilä & Gerlak, 2013; Pahl-Wostl, 2006). In dit onderzoek zijn we geïnteresseerd in het individuele leren dat plaatsvindt en of en hoe dit, via groepsleren, uitmondt in collectieve actie. We veronderstellen:

- 1 *Individueel leren hangt positief samen met collectief verandergedrag.*

Afbeelding 1: Conceptueel model dat gebruikt is voor deze studie. Individuele leerervaringen kunnen door sociaal leren doorgezet worden in collectieve verandering, een relatie die wordt belemmerd of versterkt door eigenschappen van het individu, de organisatie (=waterbedrijf of waterschap) en het bredere netwerk.

We volgen een methodologische individualistische benadering, wat inhoudt dat we individuele acties en keuzes meten en doorgronden om (afwezigheid van) collectieve actie in het grotere sociale netwerk te begrijpen (Heikkilä & Gerlak, 2013). Kenmerken van het individu, de organisatie, maar ook het bredere netwerk waarin ze opereren beïnvloeden mogelijk de mate van doorwerking. Daarom stellen we het model in afbeelding 1 voor. Hieronder werken we deze niveaus verder uit en formuleren we hypothesen op basis van bestaande theorieën en onderzoeken.

Individuele kenmerken

Ongeacht de omstandigheden moet een individu bepaalde competenties hebben om nieuw verworven kennis om te zetten in overdraagbare informatie. Individueel moeten zich dus bewust zijn van hun verantwoordelijkheid om te leren (Marquardt, 1996 – via Vassalou 2001). Er zijn twee dimensies te onderscheiden: een proactieve persoonlijkheid en zelfeffectiviteit.¹

- 2 *Een proactieve persoonlijkheid modereert de relatie tussen individueel leren en collectief gedrag waarbij het effect van leren op gedrag groter is wanneer er sprake is van een meer proactieve persoonlijkheid.*

- 3 *Zelfeffectiviteit modereert de relatie tussen leren en gedrag waarbij het effect van leren op gedrag groter is wanneer er sprake is van meer zelfeffectiviteit.*

Organisatiekenmerken

Om tot collectief handelen te komen, moet de organisatie waarin het individu werkzaam is tot op zekere hoogte een lerende organisatie zijn. Een lerende organisatie “zet medewerkers in hun kracht, moedigt experimenteren aan, belooft leren, ondersteunt innovatieve suggesties en genereert regelmatig leermogelijkheden” (Vassalou, 2001, p. 356). Drie aspecten zijn met name van belang: organisatiestructuur, leercultuur en de leiderschapsstijl van de manager.

Organisatiestructuur

Interne aspecten, met name bureaucratische stroperigheid, kunnen de intentie van individuen om hun leerervaring om te zetten in actie beperken, omdat men denkt dat de kans klein is dat er daadwerkelijk verandering optreedt (Bennett & Howlett, 1992). We veronderstellen daarom dat:

- 4 *Bureaucratie modereert de relatie tussen individueel leren en collectief gedrag waarbij het effect van leren op gedrag kleiner is wanneer er sprake is van meer bureaucratie.*

Leercultuur

Het laten doorwerken van geleerde lessen is extra uitdagend in een internationale omgeving waar organisatiestructuur en -context meestal verschillen (Hachmann, 2012). Het leervermogen van een organisatie speelt daarom ook een rol in het omzetten van individuele leerervaringen in collectief gedrag. We verstaan hieronder het vermogen om “*kennis te creëren, verwerven, overdragen en integreren, en haar gedrag aan te passen aan de nieuwe cognitieve situatie, met het oog op het verbeteren van haar prestaties.*” (Jerez-Gómez et al., 2005, p. 716).

- 5 *Leercultuur modereert de relatie tussen individueel leren en collectief gedrag waarbij het effect van leren op gedrag groter is wanneer er sprake is van een leercultuur.*

De leiderschapsstijl van de manager

Er is overtuigend bewijs dat bepaalde managementstijlen vernieuwing in een organisatie stimuleren, in het bijzonder stimulerend leiderschap (*empowering leadership*) (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Van Dierendonck & Nuijten, 2011; Vassalou, 2001). Een stimulerende leidinggevende stimuleert medewerkers om zelf na te denken en zelf beslissingen te nemen. Als zodanig wordt verwacht dat een individu met dit type leidinggevende meer geneigd is om zijn/haar inzichten actief te delen, waardoor groepsleren optreedt en collectief gedrag mogelijk wordt.

- 6 *Leiderschap modereert de relatie tussen leren en gedrag waarbij het effect van leren op gedrag groter is wanneer er sprake is van meer stimulerend leiderschap.*

Kenmerken van het netwerk

Eerdere onderzoeken wijzen op het belang van netwerken voor beleidsoverdracht (zie o.a. Dolowitz, 2017). Het is aangetoond dat leren plaatsvindt in onder meer beleidsnetwerken en gemeenschappen van wetenschappers of andere experts met een gezaghebbende kennisclaim (Dunlop, 2009; Granovetter, 1973). Een hecht en actief netwerk zal daarom het doorwerken van geleerde lessen stimuleren. Informatie verspreidt zich *sneller* in netwerken met een hoge dichtheid (Borgatti et al., 2009; Granovetter, 1973), terwijl kennis *verder* verspreid wordt als er meer informele verbindingen (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006) en ‘*weak ties*’ (zwakke verbindingen; Granovetter, 1973) zijn. Zij verbinden de verschillende clusters binnen het netwerk en zorgen ervoor dat het hele netwerk wordt gemobiliseerd.

- 7 *De omvang van het netwerk modereert de relatie tussen individueel leren en collectief gedrag waarbij het effect van leren op gedrag groter is wanneer er sprake is van een omvangrijker netwerk.*

Methode

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn verschillende soorten data gecombineerd. Allereerst is een vragenlijst verspreid onder medewerkers van de waterschappen en drinkwaterbedrijven die internationaal actief zijn. Daarnaast is een focusgroepbijeenkomst gehouden met de buitenlandcoördinatoren van de waterschappen. Tot slot zijn 10 kwalitatieve interviews opnieuw geanalyseerd.

Vragenlijst waterschappen (*BlueDeal*) en drinkwaterbedrijven (*WaterWorX*).

In 2021 hebben we een vragenlijst uitgezet onder medewerkers van de waterschappen (februari) en drinkwaterbedrijven (september) met behulp van Qualtrics. De respondenten hebben een *informed consent* formulier ingevuld bij het invullen van de vragenlijst en de data zijn verwerkt in overeenstemming met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Daarnaast is dit onderzoek goedgekeurd door de *Human Research Ethics Committee* van de TU Delft.

Variabele	Schaal	Gemiddelde score
Individueel leren	1-5	2,36
Collectief gedrag	1-5	2,39
Pro-activiteit	1-5	3,78
Zelfeffectiviteit	1-5	4,21
Bureaucratie	1-5	2,35
Leercultuur	1-5	4,09
Leiderschap	1-7	5,16
Netwerk	1-5	2,59

Tabel 1 Gemiddelde scores.

De vragenlijst is grotendeels tot stand gekomen door gebruik te maken van gevalideerde schalen uit wetenschappelijke literatuur. Voor het leren en collectief gedrag was geen passende gevalideerde schaal beschikbaar en daarom hebben de onderzoekers een schaal ontwikkeld (zie bijlage 1 voor de schalen en referenties).

De vragenlijst is voorafgaand aan het veldwerk besproken met vertegenwoordigers van de BlueDeal en WaterWorx om de vragen aan te laten sluiten bij de specifieke context. Daarnaast hebben we de vragenlijst uitgebreid getest met 7 deelnemers aan het KIWI (Kennismakings- en Introductieprogramma Waterschappen Internationaal, ook wel bekend als het ‘diplomatenklasje’ van de waterschappen). We hebben deze test met elke respondent afzonderlijk uitgevoerd. De test-respondenten werd gevraagd om hun scherm te delen, de vragenlijst in te vullen en hardop na te denken tijdens het antwoorden. We hebben in deze test zowel gelet op wat zij zeiden bij het invullen van de vragenlijst als op hoe zij de vragenlijst invulden in termen van bijvoorbeeld snelheid, blijven hangen bij bepaalde vragen en gebruik van de volledige antwoordschaal. Op basis hiervan zijn aanpassingen gedaan aan de formulering van enkele vragen.

Aan het onderzoek bij de waterschappen hebben 79 mensen deelgenomen en aan het onderzoek bij de drinkwaterbedrijven hebben 97 mensen deelgenomen. Voor de analyse hebben we respondenten die toch niet tot de doelgroep behoorden of die gestopt waren met het invullen van de vragen voor beantwoording van de vragen over leren en gedrag niet meegenomen. De uiteindelijke respons waarvan wij gebruik gemaakt hebben in de analyse bedraagt bij de waterschappen 67 en bij de drinkwaterbedrijven 93. De representativiteit van de respons in termen van geslacht, contractvorm, functieniveau en arbeidsduur is besproken met de contactpersonen en hier bestaan geen zorgen over.

Na het veldwerk is een exploratieve factoranalyse in SPSS uitgevoerd om de schalen te valideren. Op basis daarvan is een aantal items niet meegenomen in de definitieve analyse. In bijlage 1 zijn per schaal de items beschreven die meegenomen zijn in de analyse. Daarnaast zijn de

referenties van de oorspronkelijke schaal en de Cronbach’s alphas beschreven.

Focusgroep met buitenlandcoördinatoren

In juni 2022 is een focusgroep gehouden met de buitenlandcoördinatoren van de waterschappen. De resultaten van de vragenlijst zijn gepresenteerd, gevolgd door een groepsdiscussie aan de hand van een drietal stellingen (zie bijlage 2).

Kwalitatieve interviews

Om te achterhalen welke belemmeringen waterexperts ervaren met betrekking tot de doorwerking van geleerde lessen, zijn 10 interviews opnieuw geanalyseerd. Deze interviews zijn gehouden door bachelorstudenten van de opleiding Technische Bestuurskunde, die onderzoek deden naar diverse aspecten van ‘leren uit het buitenland’. Zeven interviews werden gehouden met medewerkers van Wereld Waternet, waarbij ervaringen zowel BlueDeal als WaterWorX betroffen. Eén respondent werkt bij het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard. Tot slot zijn twee interviews gehouden met medewerkers van de Unie van Waterschappen. Deze respondenten zijn nauw betrokken bij het vormen en evalueren van de internationale activiteiten van de Dutch Water Authorities. De transcripten van de interviews zijn opnieuw gecodeerd op basis van het model dat in afbeelding 1 geïntroduceerd is.

Resultaten

Wat wordt er geleerd?

In tabel 1 zijn de gemiddelde scores weergegeven. Zichtbaar wordt dat op zowel individueel leren als op collectief gedrag gemiddeld onder het midden van de schaal gescoord wordt wat wil zeggen dat er in beperkte mate geleerd wordt en collectief gedrag plaatsvindt op basis van het geleerde.

Drinkwaterbedrijven

Bij het onderzoek binnen de drinkwaterbedrijven hebben we een extra vraag gesteld, namelijk welke vaardigheden

men het meest heeft ontwikkeld door actief te zijn in internationale projecten.

De top 3 meest genoemde competenties die men heeft opgedaan zijn:

- Interculturele communicatie (56x)
- Coachings- en trainingsvaardigheden (34x)
- Flexibiliteit (31x)

De 3 minst genoemde competenties zijn:

- Plannen en organiseren (1x)
- Schrijfvaardigheid (1x)
- Overtuigingskracht (0x)

Waterschappen

Binnen de waterschappen is dezelfde informatie opgehaald in de focusgroep. Hieruit bleek dat men vooral soft skills opdoet, zoals de manier van communiceren en omgaan met tegenslagen (flexibiliteit en geduld), maar ook andere, minder directe, manieren van conflictoplossing en samenwerking. Ook inhoudelijk valt er te leren. Andere landen hebben meer ervaring met bepaalde extreme weersomstandigheden (droogte, piekbuien) of technologische innovaties, zoals de inzet van zonne-energie, reversed osmosis, en ontzilting, en met alternatieve betalingssystemen (zoals het Keniaanse sms-betalen). Daarnaast wisselen monteurs en andere technici frequent informatie uit met hun internationale collega's.

Doorwerking van leren

Om de hypothesen te toetsen zijn Z-scores voor alle variabelen aangemaakt om de moderaties te kunnen berekenen. In tabel 2 zijn de resultaten van de regressie-analyse weergegeven. De bèta geeft de sterkte van de relatie weer. Indien er een asterisk achter de bèta-coëfficiënt staat, wil dit zeggen dat de relatie statistisch significant is. De resultaten tonen om te beginnen een significante relatie tussen de sector waar we het onderzoek gedaan hebben en het collectief gedrag. De respondenten bij de drinkwaterbedrijven geven significant vaker aan collectief te handelen dan de respondenten van de waterschappen. Daarnaast blijkt in lijn met hypothese 1 dat individueel leren positief samenhangt met het collectief

Variabele	Bèta
Geslacht (0 = man, 1=vrouw)	,031
Dienstjaren in jaren	-,057
Functieniveau (1=junior, 2=medior, 3=senior)	-,073
Leidinggevende taken (0=ja, 1=nee)	-,071
Sector (0=waterschap, 1=waterbedrijf)	,256**
Buitenlandervaring in jaren	-,023
Individueel leren	,671**
Pro-activiteit	,030
Zelfeffectiviteit	-,015
Bureaucratie	-,075
Leercultuur	,081
Leiderschap	,032
Netwerk	,033
Individueel leren x pro-activiteit	,164*
Individueel leren x zelfeffectiviteit	-,094
Individueel leren x bureaucratie	-,117
Individueel leren x leercultuur	,021
Individueel leren x leiderschap	,111
Individueel leren x netwerk	-,211*

** P < 0.01, * p < 0,05

Tabel 2 Regressie op collectief handelen (N=110).

gedrag. Verder wordt één van de moderatie-hypothesen bevestigd. We vinden namelijk dat een proactieve persoonlijkheid de relatie tussen individueel leren en collectief gedrag modereert waarbij het effect van leren op gedrag groter is wanneer er sprake is van een meer proactieve persoonlijkheid. Ook vinden we een significant moderatie-effect van het netwerk, maar niet helemaal in de veronderstelde richting. We vinden namelijk dat veelvuldig contact met een omvangrijk netwerk de relatie tussen individueel leren en collectief gedrag beïnvloedt waarbij als er weinig individueel geleerd wordt veelvuldig contact met een groot netwerk bijdraagt aan meer collectief gedrag, maar wanneer er sprake is van veel individueel leren dan zorgt veelvuldig contact met een groot netwerk juist voor minder collectief gedrag.

In de interviews vinden we mogelijke verklaringen voor de mindere doorwerking van individueel leren naar collectieve gedragsverandering binnen de waterschappen. De BlueDeal loopt sinds 2018. Tot nu toe lag de nadruk op 'kennis brengen'. Doordat debriefing van mensen die op missie geweest zijn vooral gericht is op de BlueDeal doelen, ligt de nadruk dus ook op kennis brengen. In BlueDeal2 (die binnenkort ingaat) komt meer aandacht voor kennis ophalen, oftewel leren.

Bovendien gebeurt de debriefing decentraal bij het waterschap waardoor de manier van evalueren dus per waterschap verschilt. Hoewel de ervaringen verschillen, geven meerdere respondenten aan dat collega's en leidinggevendenden vooral geïnteresseerd zijn in de 'ervaring' van de reis en niet of nauwelijks voor wat men (inhoudelijk) geleerd heeft. Ook is er niet overal een structuur om opgedane lessen door te zetten naar de juiste persoon binnen het waterschap.

Tot slot vinden we een verklaring in de samenwerking zelf. Veel partnerschappen zijn met landen in de zogenaamde 'Global South', waardoor de perceptie heerst dat Nederlanders hoger in hiërarchie staan of dat zij meer geavanceerde kennis hebben dan hun counterparts. Hierdoor is een gelijkwaardige relatie onmogelijk (zie ook Hasan, 2021) en wordt kennis halen onwaarschijnlijker.

Conclusie

De centrale vraag van dit onderzoek was in hoeverre kenmerken van het individu, de organisatie en het netwerk verklaren waarom geleerde lessen uit internationale activiteiten (niet) tot verandering leiden binnen Nederlandse waterschappen en drinkwaterbedrijven. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek laten om te beginnen zien dat de gemiddelde scores op zowel individueel leren als collectief gedrag vrij laag zijn. We vinden een mogelijke verklaring voor deze onverwachte bevinding in het kwalitatieve onderzoek, namelijk in de perceptie ten aanzien van de mogelijkheid om te leren van een ander land en de nadruk die in beide programma's (onbewust) ligt op kennis brengen.

Daarnaast laat het kwantitatieve onderzoek zien dat sommige kenmerken van invloed zijn op de mate waarin individueel leren bijdraagt aan collectief gedrag. Het gaat hierbij om pro-activiteit van de individu en de hoeveelheid samenwerking met het netwerk. Een pro-actieve persoonlijkheid versterkt het effect van individueel leren op collectief gedrag, ongeacht hoeveel er geleerd is. Een groot, actief netwerk doet dit echter alleen als er weinig geleerd is. Er wordt namelijk minder collectief gedrag gerapporteerd als er veel geleerd

werd door individuen actief binnen een groot netwerk. Uit het kwalitatieve onderzoek komen nog twee factoren naar voren die van invloed lijken te zijn op de mate waarin leren omgezet wordt in gedrag. Beiden zijn te beschouwen als organisatiekenmerken, namelijk de manier waarop de debriefing en evaluatie plaatsvindt (op kennis brengen of kennis halen) en de aan- of afwezigheid van een structuur om de geleerde lessen door te zetten naar de juiste persoon binnen de organisatie.

Discussie

Dit onderzoek is één van de eerste onderzoeken dat zich richt op wat 'zenders' leren in een proces van beleidsoverdracht. In dit onderzoek is specifiek ingezoomd op wat Nederlandse waterexperts leren van beleidsoverdracht. Opvallend is dat er gemiddeld genomen vrij weinig geleerd wordt. Een eerste mogelijke verklaring is dat er ècht weinig geleerd wordt. Als dat zo is dan zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op de vraag waarom dit zo is. Dit onderzoek biedt hiervoor wat eerste aanknopingspunten. Een tweede mogelijke verklaring is dat de vraagstelling in dit onderzoek te abstract is waardoor de lage score vooral een methodologisch effect is. In de testfase waarin onder andere 7 mensen met buitenlandervaring de vragenlijst zorgvuldig doorlopen hebben, is dit echter niet naar voren gekomen. Een derde mogelijke verklaring is dat de lessen zich beperken tot persoonlijke inzichten die niet direct van toepassing zijn op het dagelijkse werk in Nederland. Dit zou het gevolg kunnen zijn van kenmerken van de respondentenset. In de focusgroep werd aangegeven dat technici (zoals monteurs en operators) vaker kennis lijken uit te wisselen dan adviseurs. In dit onderzoek is weliswaar gevraagd naar het soort werk (technisch, governance of ondersteunend), aantal jaren ervaring en leidinggevende taken, maar is onbekend hoe de verhouding tussen technici en adviseurs is.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat ook de mate waarin er vervolgens sprake is van collectief gedrag ruimte biedt voor verbetering. Zoals in de conclusie beschreven, biedt dit onderzoek wat eerste handvatten om de mate

waarin individueel leren tot collectief gedrag leidt te vergroten. Opvallend genoeg blijkt uit het kwantitatieve onderzoek dat alle kenmerken van de organisatie (bureaucratie, leercultuur en leiderschap) geen invloed hebben, terwijl in de kwalitatieve studie wel kenmerken van de organisatie genoemd worden als beïnvloedende factoren. Meer onderzoek is nodig om hier een verklaring voor te vinden.

De conclusies zijn alleen van toepassing op de onderzochte doelgroep – de in het buitenland actieve waterexperts – en kunnen niet gegeneraliseerd worden naar andere groepen, zoals collega-waterexperts die alleen in Nederland werken. Een beperking van dit onderzoek is dat deze doelgroep niet zo groot is. Ondanks een mooie respons is het aantal respondenten vrij laag wat gevolgen heeft voor het aantal opties voor statistische analyse. Om meer inzicht te krijgen in hoe collectief gedrag op basis van leerervaringen in het buitenland vergroot kan worden, zou dit onderzoek herhaald kunnen worden in een andere (grotere) sector waarbij ook aan buitenlandse projecten gewerkt wordt, zoals ingenieursbureaus of aannemers. Zo kan ook onderzocht worden welke bevindingen specifiek zijn voor de onderzochte doelgroep en welke bevindingen algemene mechanismen weergeven.

Tot slot was de primaire vraag van dit onderzoek hoe geleerde lessen van de individu naar het collectief doorwerken, waarbij gebruik gemaakt is van theorie over individueel leren en organisatieleren. Een logische vervolgvraag is hoe de organisatie niet alleen leert, maar ook daadwerkelijk kan veranderen en wat daarvoor nodig is. Geleerde lessen op operationeel niveau vragen om een andere aanpak dan inzichten met betrekking tot de strategisch koers van de organisatie. Deze studie vond al enkele aanwijzingen in die richting, zoals het binnen de waterschappen ervaren gebrek aan interesse naar inhoudelijke lessen vanuit collega's en leidinggevend. Een uitbreiding van het onderzoek zou daarom ook het perspectief van organisatieverandering mee kunnen nemen, zoals de veranderbereidheid van mensen (Armenakis & Harris, 2009) of de factoren die gericht zijn op succesvolle organisatieverandering in de publieke sector (Fernandez & Rainey, 2006).

Dankwoord

De onderzoekers bedanken Lotte Gerbens, Melle de Jong, Sjoerd Norbart, Tessel Vos en Laurens van Veen. Zij hebben de interviewdata verzameld in het kader van hun bachelorscriptie van de opleiding 'Technische Bestuurskunde' aan de TU Delft. Ook willen wij Liesbeth Wildschut en Noortje van Langen (Unie van Waterschappen) en Anke Verheij (Vitens Evides International) bedanken voor hun medewerking, inzichten en hulp bij de dataverzameling.

SAMENVATTING

De Nederlandse watersector deelt haar expertise actief in diverse internationale kennisuitwisselingstrajecten, waarbij kennis wordt uitgewisseld met andere landen. Voorbeelden zijn de meerjarige programma's BlueDeal (waterschappen) en WaterWorX (drinkwaterbedrijven). Het is echter onduidelijk wat Nederlandse waterschappen en drinkwaterbedrijven zélf leren van dergelijke uitwisselingen. Met vragenlijstonderzoek, een focusgroep en interviews is onderzocht hoe individuele ervaringen in het buitenland doorwerken in de dagelijkse praktijk van waterschappen en drinkwaterbedrijven. Zoals verwacht, is er een positieve relatie tussen individueel leren en collectief handelen. Het valt echter op dat er weinig individueel leren gerapporteerd wordt (2,36 op schaal 1-5). Ook worden individuele lessen vaker omgezet in collectief handelen bij de drinkwaterbedrijven dan bij de waterschappen, mogelijk door beperkte evaluatie en debriefing binnen de waterschappen. Een pro-actieve persoonlijkheid versterkt het effect van leren op gedrag, terwijl een groot, actief netwerk dit alleen doet als er weinig geleerd is. Er wordt namelijk minder collectief gedrag gerapporteerd als er veel geleerd werd door individuen actief binnen een groot netwerk.

1 Zelfeffectiviteit beschrijft het geloof van mensen in hun vermogen om gebeurtenissen die hun leven beïnvloeden te beïnvloeden. Onze hypothese is dat mensen die hoog scoren op zelf-effectiviteit eerder geneigd zijn om hun geleerde lessen te delen en in te zetten.

Referenties

- *Referenties voor de gebruikte schalen in de vragenlijst
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Bennett, C. J., & Howlett, M. (1992). The lessons of learning: Reconciling theories of policy learning and policy change. *Policy sciences*, 25(3), 275-294.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *science*, 323(5916), 892-895.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/01437720710755227>
- Dierendonck, D. van, & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Dolowitz, D. P. (2017). Transfer and learning: one coin two elements. *Novos estudos CEBRAP*, 36, 35-56. <https://doi.org/10.25091/s0101-3300201700010002>
- Dunlop, C. A. (2009). Policy transfer as learning: capturing variation in what decision-makers learn from epistemic communities. *Policy studies*, 30(3), 289-311.
- Fernandez, S. & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hachmann, V. (2011). From mutual learning to joint working: Europeanization processes in the INTERREG B programmes. *European Planning Studies*, 19(8), 1537-1555.
- Havekes, H.J.M. (2022) *Succesvol decentraliseren? Een vlootshouw van het (decentrale) waterbeheer*. Oratie. Universiteit Utrecht
- Hasan, S. (2021) *Making Waves: Reimagining policy transfer in the context of development cooperation*. Doctoral thesis. Universiteit van Amsterdam en IHE Delft.
- Heikkila, T., & Gerlak, A. K. (2013). Building a conceptual approach to collective learning: Lessons for public policy scholars. *Policy Studies Journal*, 41(3), 484-512. <https://doi.org/10.1111/psj.12026>
- Hunen, S. van (2013) *Leren in internationale samenwerking*. H2O-online, 17 december 2013. <https://www.h2owaternetwerk.nl/vakartikelen/leren-in-internationale-samenwerking>
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715-725.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313.
- Kronenberg, L., Teulenberg, T., Horst, M., Loon, P. van, & Behrends, Konrad (2020) *Internationale kennisdeling voor toekomstbestendig waterbeheer*. Powerpoint-presentatie. Unie van Waterschappen.
- Marsden, G., & Stead, D. (2011). Policy transfer and learning in the field of transport: A review of concepts and evidence. *Transport policy*, 18(3), 492-500. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2010.10.007>
- Minkman, E., Van Buuren, M. W., & Bekkers, V. J. J. M. (2018). Policy transfer routes: an evidence-based conceptual model to explain policy adoption. *Policy Studies*, 39(2), 222-250. <https://doi.org/10.1080/01442872.2018.1451503>
- Minkman, E., & van Buuren, A. (2019). Branding in policy translation: How the Dutch Delta approach became an international brand. *Environmental Science & Policy*, 96, 114-122.
- Mukhtarov, F., & Daniell, K. A. (2016). Transfer, diffusion, adaptation, and translation of water policy models. *The Oxford handbook of water politics and policy*, 1-29.
- Pahl-Wostl, C. (2006). The importance of social learning in restoring the multifunctionality of rivers and floodplains. *Ecology and society*, 11(1).
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinmann, S. Wright, & M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs, 35-37. Windsor, UK: NFER-NELSON.
- Simonin, B. L. (2017). N-loop learning: part I—of hedgehog, fox, dodo bird and sphinx. *The Learning Organization*.
- Thomas, R., & Bertolini, L. (2015). Policy transfer among planners in transit-oriented development. *Town Planning Review*, 86(5), 537-561. <https://doi.org/10.3828/tpr.2015.32>
- Vassalou, L. (2001). The learning organization in health care services: theory and practice. *Journal of European Industrial Training*.
- Webber, S. (2015). Mobile adaptation and sticky experiments: Circulating best practices and lessons learned in climate change adaptation. *Geographical Research*, 53(1), 26-38. <https://doi.org/10.1111/1745-5871.12102>

BIJLAGE 1

Individueel leren* (zelf ontwikkelde schaal, inspiratiebron Simonin, 2017). Antwoordschaal lopend van 1) helemaal mee oneens tot 5) helemaal mee eens. Cronbach's alpha .83

Door mijn werkzaamheden in het buitenland...

- 1 ...heb ik ontdekt dat we binnen mijn waterschap het werk beter kunnen doen.
- 2 ...heb ik binnen mijn waterschap tekortkomingen ontdekt in de dagelijkse werkpraktijk.
- 3 ...heb ik binnen mijn waterschap ontdekt dat we onze huidige werkwijze aan moeten passen om onze doelen te bereiken.
- 4 ...heb ik binnen mijn waterschap nieuwe manieren ontdekt om het(zelfde) werk te doen.
- 5 ...ben ik gaan twifelen over de manier waarop we binnen mijn waterschap bepalen wat belangrijk is voor ons als waterschap.
- 6 ...ben ik binnen mijn waterschap de huidige strategische koers met andere ogen gaan bekijken.
- 7 ...ben ik gaan inzien dat de heersende normen binnen ons waterschap onvoldoende aansluiten bij de praktijk.
- 8 ...heb ik mijn twijfels over het onderliggende beleidsmodel binnen mijn waterschap.

Collectief gedrag (zelf ontwikkelde schaal, inspiratiebron Simonin, 2017). Antwoordschaal lopend van 1) helemaal mee oneens tot 5) helemaal mee eens. Cronbach's alpha .94

Op basis van ervaringen in het buitenland van mij of collega's...

- 1 ...doen wij binnen mijn waterschap geregeld kleine aanpassingen in de manier waarop wij ons werk doen.
- 2 ...bespreken wij binnen mijn waterschap regelmatig hoe we tekortkomingen kunnen aanpakken.
- 3 ...evalueren we binnen mijn waterschap regelmatig of de werkwijze voldoende is om onze doelen te halen.
- 4 ...experimenteren wij binnen mijn waterschap met nieuwe manieren om ons werk te doen.
- 5 ...bespreken wij binnen mijn waterschap regelmatig wat belangrijk is voor ons als waterschap.
- 6 ...spreken wij binnen mijn waterschap geregeld over strategische koerswijzigingen.
- 7 ...bespreken wij binnen mijn waterschap regelmatig de heersende normen binnen onze organisatie.
- 8 ...zijn er in de afgelopen jaren binnen mijn waterschap updates geweest aan het onderliggende beleidsmodel.

Pro-activiteit (gebaseerd op Bateman & Crant, 1993). Antwoordschaal lopend van 1) helemaal mee oneens tot 5) helemaal mee eens. Cronbach's alpha .75

- Als ik iets zie wat me niet bevalt dan los ik het op.
- Ongeacht de kansen vooraf, als ik in iets geloof dan zal ik het realiseren.
- Als ik in een idee geloof, laat ik me niet makkelijk tegenhouden om het te realiseren.
- Als ik een probleem heb, dan ga ik het meteen aanpakken.

Self-efficacy (gebaseerd op Schwarzer & Jerusalem, 1995). Antwoordschaal lopend van 1) helemaal mee oneens tot 5) helemaal mee eens. Cronbach's alpha .81

- Ik heb vertrouwen dat ik goed kan omgaan met onverwachte gebeurtenissen in mijn werk.
- Ik kan de rust bewaren in moeilijke situaties, omdat ik kan terugvallen op mijn aanpassingsvermogen.
- Ik heb de overtuiging dat ik een oplossing kan bedenken bij problemen in mijn werk.
- Ik heb het gevoel dat ik aan kan wat er in mijn werk gebeurt.

Bureaucratie (gebaseerd op Jansen et al., 2006). Antwoordschaal lopend van 1) helemaal mee oneens tot 5) helemaal mee eens. Cronbach's alpha .92

- In mijn organisatie kan er weinig actie ondernomen worden tot een leidinggevende een besluit goedkeurt.
- In mijn organisatie zal een persoon die zijn/haar eigen beslissingen wil nemen snel ontmoedigd raken.
- In mijn organisatie moeten zelfs kleine zaken doorverwezen worden naar iemand die hoger in de hiërarchie staat voor een definitieve beslissing.
- In mijn organisatie moeten mensen voor bijna alles wat zij doen toestemming vragen aan hun leidinggevende.
- In mijn organisatie hebben mensen voor de meeste beslissingen die ze nemen toestemming van een leidinggevende nodig.

Leercultuur (gebaseerd op Chiva, Alegre & Lapiedra, 2017). Antwoordschaal lopend van 1) helemaal mee oneens tot 5) helemaal mee eens. Cronbach's alpha .84

- 1 Binnen mijn organisatie krijgen wij tijd om nieuwe ideeën uit te werken
- 2 Binnen mijn organisatie krijgen wij tijd om opgedane kennis (uit het buitenland) te delen.

BIJLAGE 2

- 3 De mensen in mijn organisatie krijgen steun en aanmoediging als zij nieuwe ideeën presenteren.
- 4 Initiatief wordt in mijn organisatie vaak positief ontvangen, waardoor mensen zich aangemoedigd voelen om met nieuwe ideeën te komen.

Stimulerend leiderschap (gebaseerd op Van Dierendonck & Nuijens, 2012). Antwoordschaal lopend van 1) helemaal mee oneens tot 7) helemaal mee eens. Cronbach's alpha .94

- Mijn leidinggevende geeft me de informatie die ik nodig heb om mijn werk goed te doen.
- Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mijn talenten te gebruiken.
- Mijn leidinggevende helpt mij om me verder te ontwikkelen.
- Mijn leidinggevende moedigt mij aan om met nieuwe ideeën te komen.
- Mijn leidinggevende geeft me de bevoegdheid om beslissingen te nemen die het werk gemakkelijker maken.
- Mijn leidinggevende vertelt mij niet wat ik moet doen, maar stelt mij in staat om problemen zelf op te lossen.
- Mijn leidinggevende biedt mij volop kansen om nieuwe vaardigheden te leren.

Netwerk (zelf ontwikkelde schaal). Antwoordschaal 1) nooit of minder dan één keer per maand, 2) ongeveer één keer per maand, 3) meer keren per jaar, maar minder vaak dan één keer per maand, 4) maandelijks, 5) wekelijks. Cronbach's alpha .80
Hoe vaak heeft u contact met over het huidige buitenlandse project?

- collega's uit mijn huidige team binnen mijn organisatie
- collega's van mijn organisatie (uit andere teams/projecten).
- collega's van een ander waterschap/Unie van Waterschappen, waarmee ik momenteel wel samenwerk in een ander project
- collega's van een ander waterschap/Unie van Waterschappen, waarmee ik momenteel niet samenwerk in een ander project

* In de vragenlijst hadden we een onderscheid gemaakt in single, double en triple loop leren, maar dit onderscheid was niet herkenbaar in de exploratieve factoranalyse. We hebben uiteindelijk alleen stellingen over single en triple loop leren meegenomen in de analyse.

Tijdens de WINTER bijeenkomst werd gebruik gemaakt van een drietal stellingen volgens het format eens-oneens. Om een actief element toe te voegen, werd gebruik gemaakt van een 'stap over de streep' format.

- 1 Stap over de streep als... u denkt dat er voor Nederlandse waterschappen een hoop te leren is uit andere landen.
- 2 Stap over de streep als... u regelmatig kennis* over klimaatadaptatie tegenkomt in het buitenland waarvan je denkt "dat is nuttig/relevant/daar kunnen we iets van leren"
** Kort toelichten dat ook een interessante aanpak of manier van werken onder 'kennis' valt.*
- 3 Stap over de streep als... er binnen uw waterschap sprake is van een internationale kennisagenda.