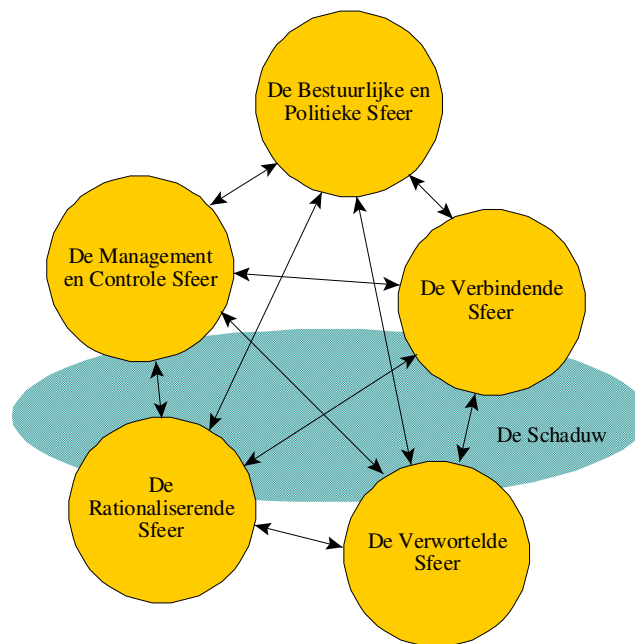


Werkplaatsen

Govert Geldof, Albert Cath, Gijsbert van der Heijden en Roel Valkman
September 2012

De opgaven in het waterbeheer zijn groot. In een maatschappij met een hikkende economie willen we doelen bereiken op het gebied van waterveiligheid, de waterketen – waarbij het begrip afvalwater wijkt voor grondstoffen – en de kwaliteit van de leefomgeving, met niet geringe KRW uitdagingen en innovatieve ontwikkelingen in zowel het landelijke als het stedelijk gebied. Het begrip ‘doelmatigheid’ gaat hier als een speer doorheen. De opgaven moeten we op doelmatige wijze realiseren: kostenbewust, maar met volop ruimte voor innovatie. En daar wil het nog wel eens gaan schuren. Hoe dan ook, er tekent zich een toenemende complexiteit af. In dit artikel laten we de contouren zien van een werkwijze voor het hanteren van deze complexiteit en daarmee een mogelijk antwoord op de doelmatigheidseis. Deze werkwijze is fundamenteel anders dan benaderingen die in zwang zijn. De werkwijze komt tot leven in zogenaamde Werkplaatsen.

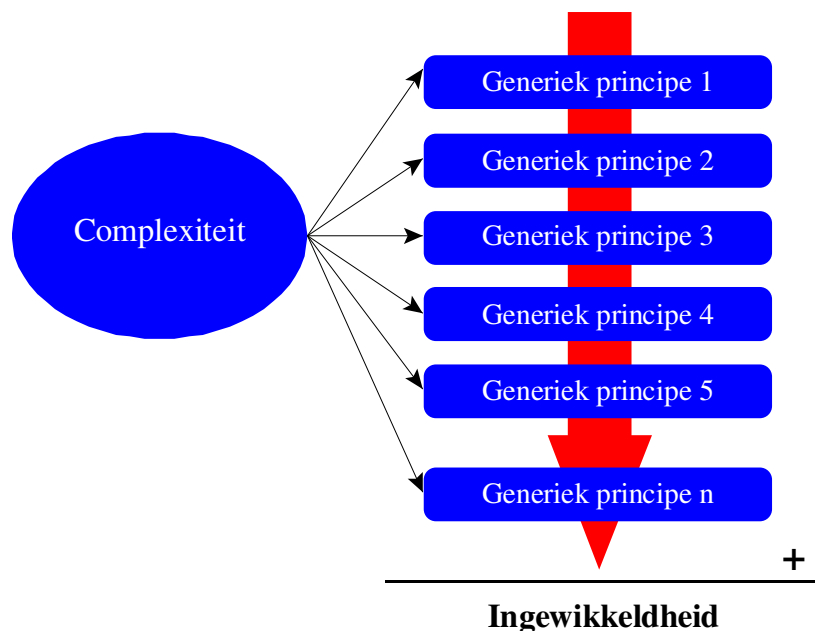


Figuur 1: Vijf waargenomen Sferen bij waterschappen en de Schaduw (H₂O, december 2010).

Water en ervaringskennis

Dit artikel bouwt voort op een studie voor ‘Leven met Water’ naar de betekenis van ervaringskennis voor het waterbeheer. Deze resultaten hebben we ook gepresenteerd in het

artikel “van weten naar kunnen” in H₂O van 2010. Hierin beschrijven we dat ervaringskennis cruciaal is voor het succesvol handelen in complexe situaties. We zijn in het onderzoek, dat zich met name richtte op waterschappen, twee problemen tegengekomen. De eerste is het kwantitatieve probleem: de ervaringskennis neemt af. We zien vooral dat de gebiedskennis van ‘verwortelde mannen en vrouwen’ erodeert. Het tweede probleem is het kwalitatieve probleem. De ervaringskennis die er wel is – de waterwereld is nog gezegend – wordt te vaak nog maar moeizaam in het spel gebracht. Dat komt doordat die ervaringskennis geïsoleerd raakt in ‘groepen’ (zie figuur 1). We noemen deze ‘groepen’ Sferen. Binnen de Sferen spreken mensen als het ware dezelfde taal en weten elkaar vaak goed te vinden. De Sferen blijken uit elkaar te groeien en verder op te splitsen. Waardevolle ervaringen van mensen uit de ene Sfeer dringen niet door tot mensen in de andere Sferen en andersom en daardoor brokkelt de broodnodige samenwerking af.



Figuur 2: Het is complex, maar we hebben het ingewikkeld gemaakt.

Complex en ingewikkeld

Wat is hiervan het gevolg? Ingewikkeldheid! Bij veel projecten die we zijn tegengekomen zien we dat betrokken medewerkers en bestuurders verstrikt raken in een spaghetti van ingewikkeldheid. Daar waar ervaringskennis onvoldoende in het spel wordt gebracht, compenseren we dat door generieke principes te introduceren (zie figuur 2). Het betreft regels, jurisprudentie, protocollen, handboeken, beslissingsondersteunde systemen, modellen, beleidsuitgangspunten en nog veel meer. Alle zijn bedoeld om eenvoudiger de weg te vinden door de complexiteit heen. Los van elkaar hebben ze vaak veel waarde, maar bij elkaar opgeteld vormen ze een onontwarbare klauwen. Mensen in het veld verbazen zich weleens over wat zich afspeelt ‘op kantoor’. Een praktisch ingestelde beheerder van een RWZI vertrouwde ons toe: “Ik weet niet wat ze doen op kantoor. Het enige dat ik weet is dat

wát ze doen, dat doen ze heel erg traag.” Het lijkt erop dat we ons steeds meer oriënteren op een papieren werkelijkheid en vervreemd raken van wat zich in de praktijk afspeelt (zie figuur3). Illustratief is de volgende uitspraak: “Het doel van de KRW is om op tijd de rapportage in Brussel te hebben.” Uiteraard is wat we hier schrijven enigszins op de spits gedreven, maar het beeld roept wel veel herkenning op tijdens lezingen die we in het land geven... en in het buitenland.

Organiseren

Bijzonder is om te zien hoe we bij complexe projecten binnen de waterwereld een organisatie optuigen met een projectgroep, stuurgroep, klankbordgroep en enige werkgroepen. Kennelijk hoort dat zo. Deze groepen overleggen regelmatig met elkaar. Veel medewerkers zitten in meerdere projecten, dus slibt de agenda vol met overleg. Van elk overleg wordt een verslag gemaakt met actielijstjes en niet zelden is er onvoldoende tijd om acties daadwerkelijk uit te voeren. Iedereen heeft het “druk, druk en druk.” Het is de vraag of dit doelmatig is.



Figuur 3: We oriënteren ons vaak op een papieren werkelijkheid waardoor we oog verliezen voor wat er 'echt' gebeurt.

Uiteraard wordt er niet alleen vergaderd en overlegd. Om invulling te geven aan het integrale karakter van projecten worden er workshops georganiseerd, zoals ontwerpessies, charettes en participatiebijeenkomsten. Bij deze werkvormen wordt geschetst en gediscussieerd en mogen deelnemers ideeën en opmerkingen op gele post-it stickers zetten,

waarna deze worden geclusterd. En dan is het vaak teleurstellend hoe weinig met de uitkomsten ervan wordt gedaan. Vaak tonen mensen tijdens deze bijeenkomsten veel enthousiasme en komen ze met prachtige ideeën. Maar op de één of andere wijze raken deze ondergesneeuwd in de ingewikkeldheid. “Ik ben gele-stickers-moe,” vertelde een medewerker van een waterschap die volop betrokken is bij innovaties in de waterketen. Weinig van wat wordt bedacht vindt z’n weg naar de ‘echte’ praktijk.

Werkplaatsen

Om ervaringskennis in het spel te brengen en meer de complexiteit op te zoeken, in plaats van de ingewikkeldheid, hebben we een onderzoeksvorm ontwikkeld die we aanduiden als Werkplaats. We praten hier nadrukkelijk over onderzoeksvorm, omdat het niet een nieuwe werkvorm is “waarmee alle problemen kunnen worden opgelost.” Het is geen truc of instrument waarmee je voorspelbaar meer succes hebt. Het levert wel een andere grondhouding waarmee we complexiteit benaderen. In tabel 1 vergelijken we een Werkplaats met workshops zoals we die regelmatig tegenkomen. Daarbij is de workshop vaak een ontmoeting van één dag, waarbij een Werkplaats een serie bijeenkomsten betreft over een periode van enkele maanden.

Tabel 1: Vergelijking van Werkplaats met traditionele workshops

Traditionele workshops	Werkplaats
Integraal, compleet, ingewikkeld	Klein, lokaal en concreet
Met medewerkers uit verschillende disciplines of posities bij besluitvorming	Met medewerkers en bestuurders uit tenminste vier van de vijf Sferen
<i>Over</i> een project	<i>Binnen</i> een project
Discursieve benadering, veelal uitmondend in onderhandeling	Narratieve benadering, werkend aan een gezamenlijk verhaal
Focus op Logos	Focus op Ethos
Resultaat: een ontwerp of een plan	Resultaat: een ‘Speech Act’, als startpunt voor sociale vernieuwing

Klein, lokaal en concreet

Wellicht komt dit aspect van Werkplaatsen onlogisch over. Immers, we richten ons op complexe waterprojecten. Waarom dan klein? Is het dan nog wel complex? Ons antwoord: Ja! Hoe klein een project ook, de volledige complexiteit komt wel in het spel. De complexiteit heeft namelijk niet zozeer te maken met de omvang van een project, maar met de wisselwerking met de omgeving, de context. Binnen de Werkplaatsen laten we de context de context en proberen we deze niet binnen het project te trekken. Bij traditionele workshops wordt integraal werken vaak vertaald met “het zo compleet mogelijk zijn.” Er worden steeds nieuwe facetten en aspecten benoemd – “want die hebben ook een relatie met ons project” – en er wordt een opsomming gegeven van actoren die erbij betrokken moeten worden. Het

compleet zijn lijkt dan een doel op zich. Bij een Werkplaats zit 'm de crux in het lokale en concrete. Het gaat om projecten in de 'echte' praktijk en de intentie is om in die praktijk daadwerkelijk iets te veranderen. Op zich is dat complex.

Op dit moment bevinden zich twee Werkplaatsen in de afrondende fase, één loopt volop en met een vierde zijn we net gestart. De onderwerpen in de Werkplaatsen variëren sterk. Tot nu toe gaat het om (1) de wateroverlast rond een beek in Brabant, (2) de aanbesteding met Best Value Procurement van de renovatie van een RWZI, (3) de overdracht van stedelijk water van gemeente naar waterschap en (4) het vormen van een gebiedsteams.

Deelnemers aan de Werkplaats

In de Werkplaatsen tot nu toe zitten zeven à negen medewerkers en bestuurders, aangevuld met twee onderzoekers. Daarnaast worden zo nu en dan gasten uitgenodigd. Het is dus ook qua omvang klein van opzet. Belangrijk is evenwel dat er tenminste vier van de vijf Sferen (zie figuur 1) vertegenwoordigd zijn. En dat is nieuw. We willen namelijk ervaringskennis laten stromen tussen de Sferen. In ons onderzoek tot nu toe hebben we gemerkt dat vooral de bestuurders en de medewerkers in het veld – de verwortelden – het meest op afstand worden gehouden. Van de medewerkers in het veld weten de meeste mensen het wel. Hun kennis wordt niet of nauwelijks benut, net zomin als de kennis van boeren en de mensen die wonen, werken en recreëren in de stedelijke omgeving. Zonde. Maar velen zijn zich niet bewust dat door de vergaande rationalisering van het waterbeheer ook de invloed van bestuurders sterk wordt beperkt. “Zij mogen kiezen tussen ‘ja’ en ‘ja graag’”, zo stelde iemand. Bestuurders krijgen veel informatie, maar zelden krijgen ze het echte verhaal te horen dat verscholen ligt achter tabellen, grafieken en financiële rekensommetjes. In de Werkplaatsen laten we mensen uit alle verschillende Sferen ervaringen uitwisselen en dat resulteert in spannende gesprekken.

Binnen een project

De Werkplaatsen worden niet op afstand georganiseerd, maar zo dicht mogelijk op het onderwerp. Het liefst in het projectgebied zelf. De veldverkenning speelt dan ook een belangrijke rol. Door in de praktijk te kijken en elkaar te bevragen komen de ervaringen in het spel. Dit lijkt logisch en eenvoudig uitvoerbaar, maar dat is het niet. Alleen mensen die regelmatig buiten zijn, zien veel als we het projectgebied bezoeken. Maar medewerkers die vooral op kantoor zitten en de wereld waarnemen via de beeldbuis van laptop of PC, weten nauwelijks vragen te stellen. Wie nooit in een museum komt, ziet niet het verschil tussen een goed en slecht schilderij. Goed kijken is een kunst. In de Werkplaatsen tot nu toe zijn de ervaringen wisselend. In het ene geval worden emotionele discussies gevoerd, in het andere zie je medewerkers bij veldbezoek zich onttrekken aan de groep om “even een telefoontje te plegen.” Ook zien we medewerkers soms op afstand vanuit een buitenperspectief naar het project kijken om vooral te praten over wat anderen beter wel en niet kunnen doen. Op dit punt valt nog veel te leren. Vooralsnog trekken we de conclusie dat gebrek aan gevoel voor de praktische realiteit een groot obstakel is voor doelmatig werken.

Narratieve benadering

Dit punt is zeer moeilijk, zo blijkt. Er is namelijk maar één manier om ervaring in het spel te brengen en dat is op narratieve, verhalende wijze. Een narratief is een verhaal. Zo lang mensen bestaan dragen ze ervaringskennis over door elkaar verhalen te vertellen. Dat proberen we in de Werkplaatsen ook voor elkaar te krijgen. Het blijkt echter dat veel mensen, vooral de hoogopgeleiden, daar moeite mee hebben en bij voorkeur op discursieve wijze met elkaar de dialoog aangaan. In een discursieve – redenerende – benadering vertrek je vanuit de beschikbare informatie en probeer je stapje voor stapje, op ordelijke wijze, tot een oplossing te komen. Sommigen noemen dit “de rationele benadering.” Maar omdat er verschillende belangen spelen, eindigt deze benadering vrijwel altijd als een onderhandeling over de waarheid. Het is moeilijk, zoals gezegd, maar waar we in de Werkplaatsen het echt voor elkaar krijgen, ontstaan fantastische dingen. De deelnemers werken dan aan een gezamenlijk verhaal.

Ethos

Over dit aspect kunnen we een boek schrijven. Voor ons ligt in dit begrip de kern van de sociale innovatie. We gaan in dit artikel even heel kort door de bocht. In onze Werkplaatsen streven we naar wijsheid. Aristoteles sprak ooit over *phronesis*: praktische wijsheid. Deze kent drie basisingrediënten: *logos*, *pathos* en *ethos*. Bij *logos* gaat het om logische consistentie, het inhoudelijk en rationeel beargumenteren van het handelen op basis van de geanalyseerde werkelijkheid. Bij *pathos* gaat het erom te handelen met gevoel, inleving en op basis van de ervaren werkelijkheid. Bij *ethos* gaat het om grondhouding, om persoonlijkheid. Deze gezindheid ligt ten grondslag aan het handelen van de mens en geeft er richting aan. In ons onderzoek hebben we gemerkt dat *ethos* een achilleshiel is voor waterbeheerders, op alle overheidsniveaus. Van *logos* krijgen we vaak een overdosis, niet zelden een bijdrage leverend aan de ingewikkeldheid. In de Werkplaatsen werken we aan een gezonde balans tussen *logos*, *pathos* en *ethos*, hetgeen in de praktijk betekent dat we vooral werken aan *ethos*. Pittig!

Speech Act als resultaat

Veel workshops resulteren in een ontwerp of een plan. Dat is een *intentie* om wat te doen. Soms volgt een intentieverklaring, ondertekend door enige partijen. Maar in de Werkplaatsen willen we een stap verder gaan, voorbij de intentie. Dan spreken we over een Speech Act, een taalhandeling tussen voornemen en actie in. In een Speech Act wordt op beeldende wijze bekrachtigd dat er daadwerkelijk acties worden ondernomen. Daarom is het ook van belang dat de Werkplaats gaat over een vraagstuk dat klein, lokaal en concreet is. Voor een omvangrijk, globaal en abstract vraagstuk krijg je dat nooit voor elkaar.

Vooruitzicht

Ook al zijn we als onderzoekers ruim twintig jaar bezig met complexiteit, we hebben het gevoel dat we nog maar net begonnen zijn. In de lopende Werkplaatsen doen we dag in dag uit ontdekkingen en we worden ons steeds meer bewust van het feit dat we veel niet weten, of kunnen weten. Maar we hebben wel het idee bevestigd gekregen dat je ten opzichte van de werkwijzen die in zwang zijn een fundamentele koerswijziging moet inzetten. De vorm van de Werkplaats is daartoe een fraaie openingszet. We vermoeden dat als waterbeheerders volharden in traditionele projectorganisaties met projectgroep, stuurgroep, klankbordgroep en werkgroepen, de invulling van het begrip doelmatigheid nauwelijks verder komt dan enige kaasschaafbezuinigingen en de sociale innovaties die nodig zijn om tot technische innovaties vorm te geven, niet van de grond komen. In een mist van ingewikkeldheid kunnen we dan heel lang naar elkaar blijven wijzen en roepen van “we moeten dit” of “we moeten dat”, maar we blijven dan hangen in de groef van de logos.