

Water en ervaringskennis

Een narratief onderzoek naar de positie van ervaring in de organisatie van kennis in het waterbeheer



Water en ervaringskennis

Een narratief onderzoek naar de positie van ervaring in de organisatie van kennis in het waterbeheer

In opdracht van het programma Leven met Water en de kennisvragers



Hoogheemraadschap van Delfland



Rijkswaterstaat



Ministerie van Verkeer en Waterstaat

leven met water



stowa



Geldof c.s.

Narratio Kennis | Advies



Tauw

Maart 2010

Albert Cath (Narratio Kennis & Advies)

Govert Geldof (Geldof c.s. bv)

Gijsbert van der Heijden (Rondte)

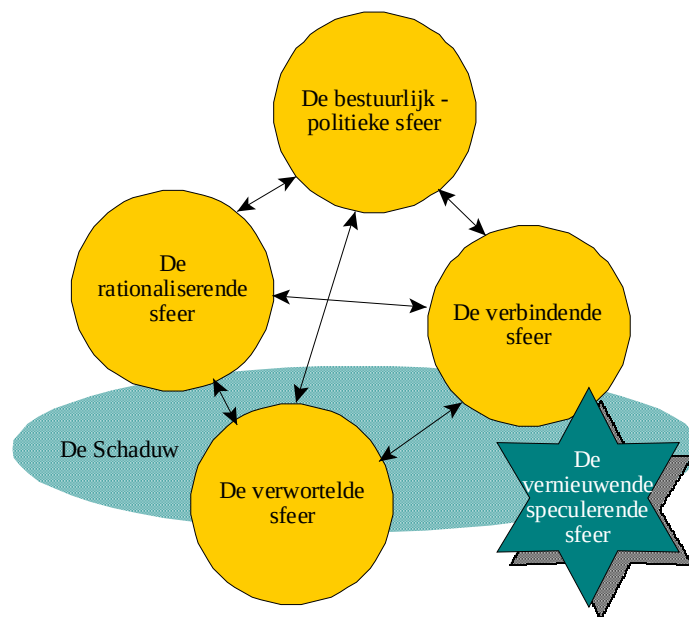
Roel Valkman (Tauw bv)

Samenvatting

Het project Water en Ervaringskennis is van start gegaan op basis van drie vooronderstellingen: 1) de complexiteit van het waterbeheer neemt toe, 2) ervaringskennis is cruciaal, zo niet onmisbaar bij het hanteren van complexiteit en 3) de aandacht voor ervaringskennis in organisatie en management van het waterbeheer neemt af. Onze aanname was dat als deze stellingen waar zouden blijken te zijn, dat organisaties in het waterbeheer een groot probleem hebben. Na afronding van het project, levert het project in grote lijnen het volgende beeld op.

De *eerste vooronderstelling* vindt steun: de complexiteit neemt inderdaad toe. Belangrijkste oorzaak is de schaalvergroting in de watersector. Daardoor zijn grote (gefuseerde) organisaties ontstaan die door hun omvang te maken hebben gekregen met opgaven op een heel nieuw niveau van complexiteit.

De *tweede vooronderstelling* wordt ook gesteund door de onderzoekresultaten. Wel is het oorspronkelijke beeld van ervaringskennis door het onderzoek verrijkt. Het nostalgische beeld van ervaringskennis ('knoestige mannen in de polder') blijkt niet onwaar, maar ervaringskennis manifesteert zich op meer niveaus en in veel verschijningsvormen. Zo beschikt ook de moderne bestuurder of manager, die haar of zijn weg heeft weten te vinden in de complexe wereld van het bestuur en management, over voor dat werk specifieke ervaringskennis en valt daar steeds op terug.



Het echte probleem dat we aantreffen blijkt dat de diverse vormen van ervaringskennis uit elkaar aan het groeien zijn, gescheiden van elkaar raken in *eigen Sferen* en steeds minder elkaars taal verstaan. Wederzijdse vervreemding en verlies aan (zicht op) vitale kennis over het veld zijn het resultaat. Het lijkt erop dat de worteling in vak, gebied en taak wordt verspeeld en zichzelf, vaak onbewust, 'ontwortelende' organisaties ontstaan die vooral door allerlei abstracte modellen en metingen nog een soort contact met de realiteit hebben.

Dit vindt bevestiging in de steun die de *derde vooronderstelling* in de onderzoekdata vindt: de aandacht voor ervaringskennis is teruggelopen. Vooral in kwalitatieve zin. Onder meer doordat de schaalvergroting in de sector de afstand tussen mensen en tussen disciplines heeft vergroot waardoor ervaringskennis, die juist in persoonlijk contact het beste wordt overgedragen, onderling uit zicht verdwijnt.

Binnen de waterorganisaties hebben we in eerste instantie vier Sferen waargenomen: de bestuurlijk-politieke Sfeer, de Rationaliserende Sfeer, de verwortelde Sfeer en de verbindende Sfeer (zie figuur). Mede door de afname van ervaringskennis groeien deze Sferen uit elkaar. Dat is zorgwekkend. Maar we zien dat

de organisaties veerkracht hebben en een zeker 'zelforganiserend' vermogen. Marginalisatie, wederzijdse isolatie en teloorgang van ervaringskennis worden nog opgevangen doordat mensen elkaar in een soort van schaduw onder of om de organisatie heen, uit het zicht van formele autoriteiten en managers, weten te vinden. Daar in die Schaduw is veel gemopper en geklaag maar waagt men toch ook dingen die eigenlijk formeel niet kunnen of mogen. Vaak vanuit de overtuiging dat het anders echt mis gaat. Zo houdt men de zaak nog overeind en vindt men wegen om aan nieuwe mensen vakman- en -vrouwschap toch nog over te dragen. Ook blijken jonge mensen, vooral de hoger opgeleiden, steeds weer gaatjes en kansjes te zien te midden van de papieren ingewikkeldheid waarin ze aan het werk zijn. We zien we een nieuwe Sfeer ontstaan: de vernieuwende en speculerende Sfeer, waar medewerkers over de grenzen van de Sferen stappen. De vraag is echter hoe lang dit 'zelforganiserend' vermogen zich tegen de hierboven heersende trend in nog zal handhaven. Zeker nu door de vergrijzing en onder druk van de crisis alsnog veel ervaringskennis onbedoeld verloren dreigt te gaan.

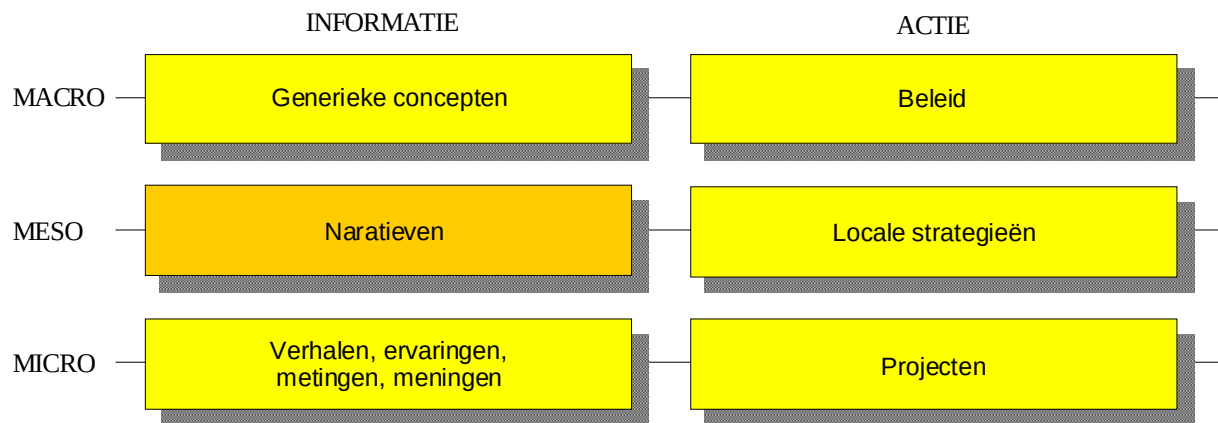
Onze conclusie is dat het hier niet op aan mag komen. Men mag en kan mensen en organisaties niet in teveel opzichten tot een schaduwbestaan veroordelen. Belangrijkst is evenwel dat de toenemende complexiteit in de taakomgeving van deze organisaties om een herwaardering van ervaringskennis vraagt. Het is hard nodig om de gegroeide harde grenzen om het eigen vak en de eigen ervaringen op te zoeken, te overschrijden. Om zich in steeds nieuwe verbanden, naar gelang iedere unieke situatie dat vraagt, te verbinden met de expertise van anderen. Ervaringskennis, professionaliteit en vakmanschap vragen om een herwaardering maar ook om een herdefinitie: adaptief, participatief en innovatief omgaan met complexiteit door het eigen vak en de eigen ervaringskennis steeds opnieuw uit te vinden en te verbinden met kennis en ervaringen van anderen. Vakmanschap en ervaringskennis dienen geïnvesteerd te worden in een nieuwe flux van 'meta-professionaliteit'. Dat noemen wij het 'Nieuwe Vakmanschap'.

Hoe zien we het Nieuwe Vakmanschap? We noemen een drietal karakteristieken:

1. De nieuwe vakvrouw of vakman stopt niet met nadenken bij de papieren werkelijkheid, maar toont nieuwsgierigheid naar wat zich werkelijk afspeelt. De nieuwe vakvrouw of vakman zit dan ook minder achter de computer of in een vergaderhok, en is vaker in het veld te vinden.
2. De nieuwe vakvrouw of vakman ziet theorie en praktijk als gelijkwaardig.
3. Om toegang te krijgen tot praktijkkennis luistert de nieuwe vakvrouw of vakman naar de verhalen die mensen elkaar vertellen en is in staat deze te verbinden met het beleid en de nieuwste wetenschappelijke inzichten en verworvenheden.

Er zijn verschillende arena's waarin we het Nieuwe Vakmanschap kunnen laten opbloeien. Voor de korte termijn zien we vooral kansen – en noodzaak – bij Hogescholen en bij de waterorganisaties zelf.

Het stimuleren van Nieuw vakmanschap zien we als een belangrijke aanbeveling die voortkomt uit dit project. Daarnaast denken we dat het noodzakelijk is bij complexe projecten nadrukkelijk te zoeken naar narratieven die de Sferen verbinden. We hebben gemerkt dat het oogsten van verhalen een goede manier om de ervaringskennis uit alle Sferen in het spel te brengen. Maar verhalen zijn over het algemeen niet volledig coherent, ze kennen vaak een grillig verloop, beschrijven stukjes en beetjes van de werkelijkheid, springen van schots op schots, en zijn dus niet lineair in de zin van een ondubbelzinnige oorzaakgevolg relatie. Verhalen representeren chaos. Bij complexe waterprojecten is het nodig om op mesoniveau (zie figuur) narratieven samen te stellen. Een narratief is een geconstrueerd en gestructureerd verhaal met een begin, een middenstuk en een eind dat over het algemeen een redelijk causaal (eenduidige oorzaakgevolg relatie) en lineair verloop kent. De narratief representeert orde. Deze orde biedt houvast bij het hanteren van complexiteit.



Vanuit een organisatorisch perspectief zijn er wel wat aanpassingen nodig om de leerervaringen uit deze studie een plek te geven. In deze samenvatting noemen we er drie:

- Schep rust. Sta toe dat mensen langdurig met elkaar, met hetzelfde gebied, dezelfde cliënten, hetzelfde soort complexiteit, dezelfde bestuurders en dergelijke op kunnen trekken. Leren en diepe kennis opdoen kost namelijk jaren.
- Bevorder een cultuur waarin mensen tijd hebben om van elkaar, van ervaringen, ook van fouten, te leren. Sta weer toe dat zich leermeester – gezel relaties kunnen vormen. Informeel, en misschien ook wel formeel.
- Verwar informatie en kennis niet. Manage informatie anders dan kennis. Behandel kennis niet als baaltjes meel. Kennis is geen objectief goed, maar is ingebed in sociale relatie en is onderdeel van levende verhalen tussen mensen.

Kortom: we zien de stellingen bevestigd en dus een duidelijk probleem. Maar het vraagstuk is genuanceerder dan we bij aanvang van het project dachten. We zien een 'zelforganiserend' vermogen dat de basis legt voor een oplossingsrichting. Deze oplossingsrichting noemen we Nieuw Vakmanschap.

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Inhoudsopgave	9
1 Kader project en aanpak onderzoek	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Uitgangspunten van het onderzoek	12
1.3 Stellingname van het onderzoek	13
1.4 Aanpak van het onderzoek	15
1.5 Narratieve methode	15
1.6 Kennisvragers	17
1.7 Begeleidingscommissie	18
1.8 Inhoud van dit rapport	19
2 Ervaringskennis en koude lassen	21
2.1 Ervaringskennis	21
2.2 Koude lassen en normen	23
3 Sferen en Levende Verhalen	27
3.1 Inleiding	27
3.2 De Bestuurlijk-politieke Sfeer: over belang, macht en gezag	28
3.3 De Rationaliserende Sfeer: over beheersing en maakbaarheid	31
3.4 De Verwortelde Sfeer: over vakmanschap	36
3.5 De Verbindende Sfeer: over de boel bij elkaar houden en begrenzen	39
3.6 De Schaduwsfeer: over wederzijdse, impliciete verhoudingen	43
3.7 De Vernieuwende-speculerende Sfeer: over omgaan met complexiteit	47
4 Waterkennis en Complexiteit	51
4.1 Is ervaringskennis belangrijk voor het waterbeheer?	51
4.2 Kennis en informatie	51
4.3 Kunnen we kennis organiseren en managen?	53
4.4 Betekenis voor complex waterbeheer	59
5 Het Nieuwe Vakmanschap	63
5.1 Over de grenzen kijken en drie fasen in het waterbeheer	63
5.2 Adaptief	64
5.3 Interesse	65
5.4 Ingewikkeldheid of: de papieren werkelijkheid	65
5.5 Verlies aan (ervarings)kennis en interesse	68
5.6 Interpreteren	72
5.7 Betekenisvol je werk doen	72
5.8 Handelingsperspectief	76
6 Conclusies	77
6.1 Woord vooraf	77
6.2 De drie stellingen belicht	77
6.3 Conclusies	79
6.4 Aanbevelingen	81
7 Conclusies	85
Bijlage 1 Literatuur	97
Bijlage 2 Betrokkenen bij het onderzoek	99

1 Kader project en aanpak onderzoek

Deze rapportage geeft een beeld van de belangrijkste resultaten van het interactief onderzoek naar waterbeheer en ervaringskennis dat in de periode januari 2008 - oktober 2009 werd uitgevoerd in het kader van het kennisimpulsprogramma 'Leven met Water'. Leven met Water is een programma met als kernboodschappen: een nieuwe plek voor water, stimuleren van innovatief waterbeheer, ontwikkeling en versterking van de kennisinfrastructuur.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn verder vertaald in drie additionele documenten: twee meer beschouwende essays en een fictief verhaal dat in de toekomst is geplaatst. Deze documenten treft de lezer in hoofdstuk 3, 4 en 5. In hoofdstuk 1 wordt de problematiek ingeleid en het onderzoek verantwoord. In hoofdstuk 2 wordt verslag gedaan van het onderzoek aan de hand van de levende verhalen en ons commentaar daarop. In deze verhalen worden de verschillende logica's van de waterbeheerders in kaart gebracht. Hierbij wordt vooral gekeken naar de wijze waarop de verteller zijn of haar werkelijkheid construeert en op welke wijze men tracht de complexiteit van die werkelijkheid te hanteren. Dit gebeurt telkens vanuit verschillende perspectieven en posities. Dit heeft geleid tot het formuleren van een zestal Sferen, voortkomend uit de analyse van de onderzoekers van het materiaal. De Sferen duiken als het ware op uit deze verschillende, contextspecifieke verhalen en delen zich dan zo in. De methode van het verhalen vertellen (narratieve methode) vormt onzes inziens een handvat voor de dagelijkse praktijk. Het is een belangrijk hulpmiddel voor waterbeheerders om in de dagelijkse praktijk keuzes te maken en beslissingen te nemen.

Voorts biedt dit onderzoek aanknopingspunten voor meer specifieke aanbevelingen per deelnemende organisatie. Deze zijn in individuele bijeenkomsten met die organisaties besproken. De bevindingen van zowel het onderzoek als deze terugkoppeling leiden tot uitkomsten die aanzetten en aanleiding geven tot nieuwe initiatieven, zowel op onderzoeksgebied als in de uitvoerende praktijk. Daarmee is het onderzoek waar wij hier verslag van doen geen doel op zich geworden. Wij beschouwen het als een interventie in de bestaande praktijk. De uitkomsten kunnen immers gebruikt worden om veranderingen te bewerkstelligen in de dagelijkse praktijk. Bovendien kan het als een impuls dienen voor vervolgonderzoek en -activiteiten op dit terrein. Het is dan ook opgezet als een onderzoek met een sterk pragmatisch karakter, waarvan de uitkomsten implementeerbaar zijn in de praktijk, zodat een impuls kan worden gegeven voor verandering in het waterbeheer.

Tot slot, in wetenschappelijke publicaties is het gebruikelijk een uitgebreide verantwoording te geven van de onderzoeksmethodologie en gebruikte onderzoeksmethoden. Ook wordt er uitgebreid verwezen naar bestaande literatuur en naar theorievorming. In deze publicatie gebeurt dit bewust met mate, om de resultaten toegankelijk te maken voor een breed publiek. In verschillende wetenschappelijke publicaties die als vervolg op dit onderzoek in tijdschriften en boeken zullen verschijnen wordt dit wel gedaan.

1.1 Aanleiding

Een aantal jaar geleden kwamen drie onderzoekers, later bleken het er vier te zijn, bij elkaar om een uitdagende en betekenisvolle verontrusting te delen. Nadat er al minstens twee decennia gesproken, gediscussieerd en gepubliceerd werd over kennis en de daardoor gedreven economie, samenleving en cultuur, met als een van de hoogtepunten de sociologische studie van Manuel Castells uit 1996 over de opkomst van het informatietijdperk, vroegen wij ons af hoe deze aankondiging doorwerkte in de waterwereld. Mede ingegeven door de praktijkervaringen van ons in de waterwereld en daarbuiten, en een onverhulde zorg daarover, die resoneerde in een algemene zorg over de rol van kennis in de Nederlandse samenleving, besloten wij onderzoek te gaan doen naar de *organisatie* van kennis in de waterwereld. Hierbij heeft ervaringskennis onze speciale aandacht. Een tweede onderzoeksvraag die zich tegelijkertijd aandienende was de vraag naar de rol en betekenis van complexiteit in relatie tot de organisatie van kennis, in ons geval in het waterbeheer.

Dit onderzoek dient ook geplaatst te worden in een bredere context. De afgelopen decennia is er sprake van een toenemende organisatorische en gebied schaalvergroting van het waterbeheer. Daar waar er niet zolang geleden nog sprake was van honderden waterschappen, zijn daar nu nog 26 van over. In het verlengde daarvan is er ook sprake van internationalisering van het waterbeheer, zie de Europese Kaderrichtlijn Water en dienen waterbeheerders buiten hun eigen domein te treden door middel van integraal waterbeheer. Ook de gevolgen van klimaatverandering beginnen de agenda van waterbeheer mede te bepalen. En of dat nog niet genoeg toevoeging van complexiteit is, wordt ook het voortbestaan van zelfstandige waterschappen politiek ter discussie gesteld. Ook is er in toenemende mate een zorg ontstaan over de inhoudelijke deskundigheid van publieke instellingen. Veel van deze kennis is uitbesteed aan de markt, en zo langzamerhand dringt de vraag zich op na een aantal debacles, denk bijvoorbeeld aan de Amsterdamse Noord-Zuid metrolijn, of deze ontwikkeling houdbaar en wenselijk is. Ons onderzoek heeft nadrukkelijk in deze context plaats gevonden, ze kwam ook direct en indirect aan de orde, maar deze ontwikkelingen zelf en hun mogelijke effecten op de organisatie van het waterbeheer waren geen onderwerp van het onderzoek zelf.

1.2 Uitgangspunten van het onderzoek

Ervaringskennis is vooral impliciet

Een belangrijke vraag bij ons onderzoek is: wat is kennis en hoe organiseert deze zich? Bij ons onderzoek maken we onderscheid naar expliciete/zichtbare en impliciete/verborgen kennis. Ervaringskennis – het richtpunt van de studie – zien we als de impliciete kennis die mensen opdoen als ze lange tijd actief zijn in hun vak of professie. Het is kennis die ze hebben maar niet zomaar onder woorden kunnen brengen, die vooral 'performatief' is, dus opgeslagen en te zien in gedrag, in vaardig en competent handelen, in vakmanschap. Daarnaast valt op, en dit is vanaf het begin van dit onderzoek belangrijk geweest, dat dit soort kennis steeds opduikt in verhalen, anekdotes, gesprekken bij de koffie en dergelijke: het is narratief, verhalend. Iedereen doet ervaringskennis op. Niet alleen medewerkers in het veld die bijvoorbeeld onderhoud plegen aan waterkeringen, maar bijvoorbeeld ook de geroutineerde modelleur, de door noeste arbeid opgeklommen manager en ook de ervaren bestuurder.

Machines, complexiteit, simplificatie en ingewikkeldheid dienen goed te worden onderscheiden

We zien twee paradigma's¹:

1. *Paradigma van de perfecte machine.* Dit wereldbeeld is gefundeerd op het zeventiende eeuwse idee dat alles wat in de natuur voorhanden is, ook de mens en zijn gedrag, uiteindelijk het beste te begrijpen is als machine. Daarnaast stoelt het op de aanname dat wat we zien misschien wel chaotisch lijkt, maar dat dit ligt aan hoe we kijken: erachter zal bij nader onderzoek een perfecte orde blijken te liggen. Maar, die orde is wel steeds in verval, dat leerde het negentiende eeuwse dynamische principe van entropie, een naar wanorde strevende natuur, dus is steeds onderhoud aan de machine nodig om deze ook in de toekomst perfect te laten functioneren. In dit paradigma wordt veel (organisatorische) energie gestoken om de toekomst voorspelbaar en verrassingsloos te maken.
2. *Paradigma van complexiteit:* de creatieve orde, gebaseerd op de noodzakelijke relatie tussen orde en wanorde, die via interactie organisatie produceren, het onverwachte en open systemen die interacties aangaan. Belangrijk concept hierin: grenzen en grensmomenten. Complexiteit stelt de vraag van de één en de velen; het weefsel van talloze gebeurtenissen, acties, interacties, feedback, besluiten en voornemens, en toeval die de aan ons verschijnende, waarneembare wereld uitmaken en bepalen. Hierbij is ook veel aandacht voor het historische *proces*.

Bij ons onderzoek gaan we er zelf van uit dat de wereld in werkelijkheid complex is. Maar daarnaast blijkt dat het paradigma van de perfecte machine nog steeds een belangrijke leverancier van beelden is. Als mensen maken we beelden; dat zijn steeds reducties van de werkelijkheid. Beelden maken is nodig om op praktische wijze ons werk te kunnen doen. Een gevaar is echter dat de beelden worden verabsoluteerd en er een te hoog waarheidsgehalte aan wordt gekoppeld. De beelden gaan dan een eigen leven leiden. Dat zien we als hét risico van het paradigma van de perfecte machine: dat het een simplificatie wordt van een

¹ Wereldbeelden. Een paradigma is een stelsel van verborgen principes die onze percepties van de dingen en gebeurtenissen in de wereld regeren en waarvan we ons niet altijd bewust zijn.

werkelijkheid die in het echt veel complexer is dan een machine, zelfs een perfecte, ooit zijn kan. Met het begrip 'complexiteit' willen we niet zeggen dat we nu wel de realiteit zoals die zich aandient kunnen begrijpen. Maar we schuiven wel op. We nemen als uitgangspunt dat het handvatten biedt om een deel van het verschil tussen beeld en werkelijkheid te overbruggen. Met complexiteit houden we beeld en werkelijkheid dicht bij elkaar.

In dit document gaan we voorts uit van een onderscheid tussen complexiteit en ingewikkeldheid. Dit vraagt wellicht om enige uitleg. Zee, kust, rivieren en estuaria zijn complex, vooral als je naar de morfologie kijkt. Er is sprake van interacties op vele schaalniveaus met gevolg dat continu adaptatie optreedt. Ook ecologische en sociale systemen zijn complex en adapteren continu. Complexiteit is een natuurlijk gegeven en heeft altijd al bestaan. Ingewikkeldheid daarentegen is niet natuurlijk, maar een menselijke constructie. Zo zijn onze technische vindingen en kunstwerken ingewikkeld, maar is de sociale organisatie van de kennis om deze technische vindingen te bedenken en uit te voeren complex. Ingewikkeldheid is het resultaat van het organisatorisch en technisch bestrijden van complexiteit, het op zoek zijn naar de perfecte machine. Vanuit dat paradigma reduceren we de complexiteit tot iets simpeler, iets dat we kunnen begrijpen (een beeld). Daar is – zoals gezegd – niets op tegen. Maar als we steeds nieuwe trucs moeten bedenken om de versimpelde beelden overeind te kunnen houden in een complex werkveld, moeten we dingen toevoegen – modellen, regels, protocollen, etc. – waardoor het werk steeds ingewikkelder wordt. Uiteindelijk ontstaat een bouwwerk dat slechts door weinigen doorgrond kan worden. Door de ingewikkeldheid verdwijnt de complexiteit uit beeld. En dan te bedenken dat onze ingewikkeldheid ooit ontstond uit pogingen om de complexiteit de baas te kunnen. Dit nu is een fraai voorbeeld van wat ook wel recursieve organisatie wordt genoemd: dat wat we maken en produceren, komt als een boemerang weer terug, op de meest onverwachte momenten, en produceert, vormt en maakt ons weer. Het stelsel van waterlopen en kunstwerken, zoals waterschappen dat beheren, en rioolstelsels zijn knap en ingewikkeld, maar niet complex. Het organiserenproces waarbij we steeds meer wederzijds afhankelijk van elkaar zijn geworden om deze technische hoogstandjes te maken is echter wel complex.

1.3 Stellingname van het onderzoek

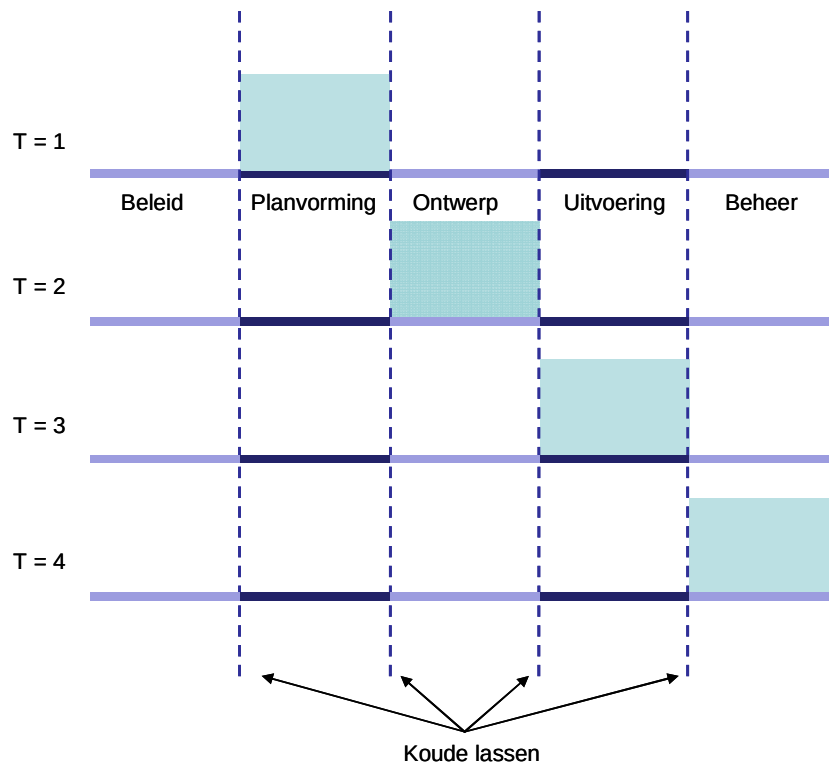
Ons project gaat over waterbeheer en ervaringskennis. We hanteren hierbij drie stellingen:

1. de complexiteit (van de organisatie) van watervraagstukken neemt toe,
2. voor het omgaan met complexiteit speelt ervaringskennis een cruciale rol en
3. (de aandacht voor) ervaringskennis in het waterbeheer neemt af.

Van deze drie stellingen is de tweede het lastigst, en het meest essentieel. Als we mogen vaststellen dat de meeste mensen de eerste en derde stelling wel onderschrijven, want dat is ons tijdens het onderzoek keer op keer gebleken, zullen we vooral ons best moeten doen op het *aannemelijk* maken van de tweede stelling.

Een manier om deze stelling te benaderen is door het begrip 'koude las' te gebruiken. Dit is een term uit de wereld van het projectmanagement. Een beeld ervan is gegeven in figuur 1. We spreken over een koude las als expliciete resultaten van de ene fase van een project "over de schutting worden gegooid" bij de overgang van het project naar een nieuwe fase met een nieuwe arena van actoren. Koude lassen worden in projecten aangebracht om de interfaces in het project zo perfect mogelijk te organiseren en wel door expliciet, bijvoorbeeld in het projectplan of in nadere procedures voor te schrijven welke tussenresultaten van de ene naar de volgende fase moeten, te expliciteren aan welke eisen deze tussenresultaten moeten voldoen en te expliciteren hoe, wanneer en door wie ze 'over het grensvlak geschoven moeten worden'. Men wil zo van een project een perfecte machine maken, door de interacties in het project te vereenvoudigen, te versimpelen. Het blijkt echter keer op keer dat mensen, als zo'n las maar koud genoeg is, hun gedrag min of meer 'vastvriezen' aan, op of in die las. Dat wil zeggen, dat ze zich gaan blindstaren op de expliciete eisen waaraan ze moeten voldoen, dat ze geen tijd of aandacht meer hebben voor de (organisatorische) complexiteit die er in en om het project gehanteerd moet worden. Met andere woorden, de eisen die de formele organisatie aan hun stelt gaan de overhand krijgen en er ontstaat simplificatie, blikvernuwring, en bureaucratisch gedrag waarbij de eisen die de koude las stelt belangrijker worden dan de eisen die de werkelijkheid stelt. Veel noodzakelijke informatie, kennis uit de voorafgaande fase komt dan niet terecht in de nieuwe fase is onze aanname. "Ik heb me toch gehouden aan de procedure en het protocol?", vragen mensen dan vaak in dit soort overgeorganiseerde en veel te koud gemaakte projecten, terwijl de werkelijkheid ze intussen heeft ingehaald. Hierbij speelt het verschil

tussen ingewikkeldheid (“dode” organisatie en systemen) en complexiteit (“levende” organisatie en systemen) weer op. Het verschil dat ook wel aangeduid wordt met ‘in vitro’ – in het glas – en ‘in vivo’ – in het echt –.



Vijf fasen bij projecten, tevens vijf sociale aggregatietoestanden, met koude lassen.

Onze aanname is dat het concept van de koude las, en haar tegenovergestelde: de warme las (en diverse tussenvormen, zoals koele en lauwe lassen) ook toegepast kan worden op andere (werk-, productie-, beheers- etc.) processen in organisaties dan enkel projecten. De koude las staat dan voor een doorgestructureerd grensvlak in de organisatie waarbij in diverse termen geëxpliciteerd is hoe informatie, werk, geld, instructies en zeker ook kennis van deze naar gene zijde van het grensvlak kan, mag en moet worden overgedragen. Dat houdt onder meer in dat enkel expliciete inhouden, dus ook enkel expliciete kennis, overgedragen mag worden. Voorts houdt het in dat de termen waarin een koude las is gedefinieerd strikt limitatief zijn: iets anders dan het aldus gedetermineerde mag niet overgedragen worden. Procedures, formulieren, invulbare intranetpagina's zijn voorbeelden van de (technische) hulpmiddelen die veel gebruikt worden om een las te koelen.

We achten de tweede stelling voldoende bewezen, als we kunnen aantonen dat voor het goed uitvoeren van processen nodig is:

1. simplificatie te voorkomen;
2. teveel koude lassen hebben derhalve niet goed is voor een organisatie;
3. dat ieder proces in iedere organisatie voldoende warme overgangen (lassen) nodig heeft;
4. en dat (aandacht voor) ervaringskennis vanwege haar relationele, interactieve aspecten, een voorwaarde daarvoor is.

Kortom, in ons project proberen we het verband te leggen tussen het kunnen omgaan met complexiteit enerzijds en het beschikken over ervaringskennis binnen een waterorganisatie anderzijds.

Door het vragen naar, aanhoren van, en verzamelen van anekdotes en verhalen hebben wij ons onderzoek uitgevoerd. Prik op een willekeurige plek een organisatie aan en je merkt dat een groot deel van de tekst die daar ontstaat en uitgewisseld wordt, bestaat in verhalen en vertellen. Daarin legt de organisatie zichzelf, haar situatie, haar grenzen, haar historie, haar toekomst voortdurend aan zichzelf en aan haar omgeving uit. Daarin komt ook steeds weer, zij het impliciet, de ervaringskennis, de nieuwsgierigheid, het

vakmanschap die mensen hebben naar voren. Op het moment dat de onderzoekers erin slaagden om iemand van een organisatie aan het vertellen te krijgen, en goed te luisteren, konden zij geleidelijk begrip krijgen voor hun taal en beeld die in en door die verhalen vorm krijgt. Als een participierend observant konden wij zo deelgenoot worden van aspecten van de complexiteit van de organisatie en haar context, hoe men zich al dan niet aanpaste en hoe ervaringskennis daar een rol spelen kon.

1.4 Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek: het levert geen kwantitatieve gegevens op, maar vooral verhalen over kennis en waterbeheer. Om de belevingswereld van de waterbeheerders te achterhalen hebben we een zogeheten narratieve methode ingezet. Om de meningen, ervaringen en logica van waterbeheerders op tafel te krijgen, is hen gevraagd hun verhaal te vertellen. Het vertellen van verhalen is een rijke en gevarieerde methode om de situatie van een waterbeheerder en zijn ervaringskennis in beeld te brengen. Hierbij zijn vele diepgravende gesprekken gevoerd met verschillende medewerkers van de voornoemde organisaties. Grotendeels waren dit groepsgesprekken. De gesprekken hadden een gemiddelde duur van anderhalf tot ruim twee uur. Bij de gesprekken waren steeds twee onderzoekers aanwezig en gaven leiding aan gesprek. Groepsgesprekken hadden in dit onderzoek als extra voordeel dat de deelnemers ook met elkaar in gesprek raakten, wat in alle gevallen leidde tot een verrijking van het verhaal. Daardoor doken er ook interessante verschillen op in de perceptie van de verschillende besproken gebeurtenissen, maar ook vaak was er onderlinge herkenning. De gesprekken hebben alle plaatsgevonden in aanwezigheid van de organisator van de gesprekken bij de desbetreffende organisatie. Alle gesprekken zijn op tape vastgelegd om naderhand een zo getrouw mogelijk beeld te hebben, en ook volledigheid te bieden aan die onderzoekers die niet aanwezig waren. Dit geeft het voordeel dat er de mogelijkheid is van 'peer review' tussen de onderzoekers.

Daarnaast hebben we ook observaties gemaakt en kennis genomen van verschillende documenten van de deelnemende organisaties. Ook is er een analyse gemaakt van diverse uitingen van de organisaties in de vorm van brochures, websites en dergelijke. Ook zijn beleidsrapporten, artikelen en literatuur bestudeerd. Ten slotte is er ook gebruik gemaakt van onze eigen ervaringskennis binnen en buiten de waterwereld.

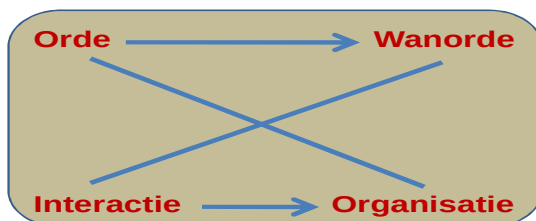
1.5 Narratieve methode

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de narratieve methode of aanpak. Om maar meteen met de deur in huis te vallen: er is niet één narratieve methode of aanpak er zijn er velen. En het is ook niet nieuw, maar zo oud als de mensheid. Mensen vertellen elkaar verhalen over gebeurtenissen die hen of anderen zijn overkomen, in een lang verleden of zojuist, maar ook over de toekomst. Deze verhalen hebben meestal de bedoeling om betekenis te geven aan de omgeving en de rol die men zelf, of anderen daarin spelen. Betekenisverlening is dus een belangrijk aspect van een narratieve aanpak. Er is daarbij een verschil te maken tussen een narratief en een verhaal of vertelling (story) (Boje, 2001).

Bij verhalen gaat het enerzijds om wat er gezegd wordt (inhoud) en anderzijds om hoe (betrekking) het gezegd wordt. Verhalen zijn ook over het algemeen niet volledig coherent, ze kennen vaak een grillig verloop, beschrijven stukjes en beetjes van de werkelijkheid, springen van schots op schots, en zijn dus niet lineair in de zin van een ondubbelzinnige oorzaakgevolg relatie. Verhalen pogen actief betekenis te geven aan de situatie of reeksen van situaties die verteld worden. Het betekenisverlening *proces* kan door de onderzoekers worden gedaan, door de verteller of door beide. In ieder geval is het vaak zo dat het grote verhaal, hier waterbeheer, uiteenvalt in vele lokale verhalen. Daarnaast worden deze lokale verhalen vaak vanuit verschillende perspectieven bekeken en besproken. Betekenisgeving staat in het teken van interpreteren en construeren van de werkelijkheid in haar specifieke sociale context en de context van de specifieke praktijk van de verteller (of onderzoeker). De betekenisgeving tracht de orde en wanorde van deze praktijk van betekenis te voorzien, de zich aandienende complexiteit hanteerbaar te maken. Een complexiteit die immers ontstaat uit de interactie tussen de waargenomen orde en wanorde. Levende verhalen, zoals in deze rapportage worden gepresenteerd kennen verschillende vertellers. In verschillende praktijken en persoonlijke contexten. Ze zijn daarmee verankerd in het sociale proces van het specifieke waterbeheer waar men dagelijks mee bezig is.

Een narratief is een geconstrueerd en gestructureerd verhaal met een begin, een middenstuk en een eind dat over het algemeen een redelijk causaal (eenduidige oorzaakgevolg relatie) en lineair verloop kent. Het narratief kent duidelijke verwickelingen en handelingen (plot) en wordt opgesteld vanuit een bepaald perspectief², wereldbeeld, toegekende coherentie en een dominante organisatie-ideologie en machtspositie. De verschillende verhalen worden daarin geplaatst, vaak door de onderzoekers (soms door de vertellers). In de ogen van David Boje gaan verhalen (stories) *vooraf* aan de narratieven. Verhalen zijn dan eigenlijk narratieven in wording. De verhalen kennen vijf dimensies: verhalen kennen een speculatief karakter, het kan nog verschillende kanten op. In de tweede plaats bestaan ze uit een stroom van geleefde ervaring met als onderliggende vraag “wat gebeurt er hier”? Een derde dimensie is de vraag naar de impliciete regels van het verhaal. Veel blijft nog onder de oppervlakte, de logica is (nog) niet altijd duidelijk, maar zelfs een verhaal met vele zijpaden en onafgemaakte zinnen volgt wel degelijk een bepaalde (verborgen) rationaliteit en logica, in ieder geval voor de verteller. Verhalen hebben daarnaast een sterk dynamisch karakter, door elkaar heen lopende tijd- en plaatschalen en verschillende abstractie- en aggregatieniveaus. Ten slotte worden verhalen gekenmerkt door een grote mate van complexiteit. Complexiteit zit er in verweven, komt tot uitdrukking, toont zich voor wie wil luisteren. Een belangrijk verschil tussen een narratief en een verhaal is dat een narratief vooral de ingewikkeldheid toont van een overigens overzichtelijk gemaakte wereld, verteld vanuit een specifiek perspectief (veelal management positie, of wetenschappelijke positie, en dergelijke) dat vaak correspondeert met de dominante, al dan niet tijdelijke, heersende organisatie- of sectorideologie en machtsposities (wie mag wat, wanneer, vanuit welk perspectief zeggen en bepalen). Verhalen kenmerken zich juist vooral door de nodige dubbelzinnigheid en complexiteit. Het kan nog een aantal kanten op. Een narratief is een constructie *achteraf* of *vooraf*, verhalen zijn de levende materie.

Een narratief representeert de orde in organisatie, het formele, officiële en dominante organisatieverhaal, de sterke en zichtbare signalen binnen een organisatie en de vertaling van zichtbare ontwikkelingen in de omgeving. De verhalen zijn een representatie van de wanorde, het informele deel van de organisatie, de zwakke, vaak (nog) verborgen signalen binnen een organisatie en in haar omgeving. De schaduwzijde. Organisaties waar deze schaduwzijde gaat overheersen, hebben een aanzienlijke kans te desintegreren, op te lossen in de wanorde. Organisaties waar deze schaduw nauwelijks een kans krijgt, kunnen zich niet meer aanpassen aan de geringste verandering binnen en buiten de organisatie en gaan daar aan ten onder. De Franse denker Edgar Morin toont het belang van orde en wanorde binnen organisaties. Orde en wanorde en organisatie hebben een complexe relatie door middel van interactie.



Organisatie zonder wanorde leidt tot een steriel, homogeen systeem waarin geen verandering of innovatie mogelijk is. Complete wanorde sluit organisatie uit. Alleen bij interactie tussen orde en wanorde is organisatie mogelijk die open staat voor verandering, groei en mogelijkheden. Het is daarom van groot belang de verhalen en de daarin vervatte ervaringskennis binnen een organisatie permanent aandacht te geven in relatie tot de (formele) narratieven van een organisatie. Dat is dan ook de achtergrond en reden voor onze keuze voor een narratieve aanpak van dit onderzoek.

Hoe hebben we deze narratieve methode nu ingezet in ons onderzoek?

In hoofdstuk 2, Sferen en Levende verhalen, wordt zowel de verhalende als de narratieve kaart gespeeld. We hebben uit het gesprek “materiaal” vier sferen en twee tussensferen (zie verder) gedestilleerd die onzes inziens een adequate, mogelijke beschrijving van samenhangende verhalen vormen. Je zou kunnen spreken van een clustering van verhalen die de sfeer dragen. Deze sferen worden opgebouwd door een selectie van verhalen uit verschillende casuïstiek, deelnemende organisaties en gesprekspartners. Deze

² bijvoorbeeld in ons geval de rol en betekenis van ervaringskennis in waterbeheer onder complexe condities.

representatie van verhalen worden regelmatig onderbroken door commentaar van de onderzoekers. Al deze ingrepen, door ons, kunnen opgevat worden als het *narratieve* deel van de rapportage. Dit zijn dus interpretaties en constructies van de onderzoekers, onze betekenisgeving. De rest van de tekst (ingesprongen) zijn de woordelijke *verhalen* van de deelnemers aan het onderzoek. Dit is het verhalende deel van de rapportage. Hierin staan de constructies en interpretaties van de werkelijkheid van de vertellers centraal, in hun eigen bewoording en vanuit hun eigen perspectief. Hier wordt de betekenisgeving van de vertellers op de voorgrond gezet. Ook in hoofdstuk 3 (meer wetenschappelijke toelichting op een aantal belangrijke begrippen uit de verhalen en ons narratief) en hoofdstuk 4 (meer thematische toelichting op de verschillende vertelde onderwerpen) is deze methode gevolgd.

In onze ingrepen zijn we zo terughoudend mogelijk geweest om de rijkdom van de verhalen niet weer plat te walsen door onze narratieve invalshoeken en ze ook zoveel mogelijk voor zich zelf te laten spreken. Hierdoor kan ook de lezer worden betrokken in de verhalen en het narratieve deel, zodat deze ook zijn eigen betekenisgeving en interpretatie aan de tekst kan toevoegen en wellicht nieuwe sferen kan construeren.

1.6 Kennisvragers

Het onderzoek is uitgevoerd met twee waterschappen en de Waterdienst van Rijkswaterstaat, elk met een eigen belangstelling in het onderwerp van de studie. Daarnaast is een gesprek gevoerd met een groep ervaren mensen uit de rioleringswereld. Voor een belangrijk deel zijn zij werkzaam bij gemeenten. Ook DG Water is bij dit project betrokken. Het project is gevaren onder STOWA vlag. Met de kennisvragers zijn twee gezamenlijke bijeenkomsten georganiseerd aan het begin en aan het einde van het onderzoek. In totaal hebben ruim 60 waterbeheerders aan het onderzoek meegewerkt.

Aanpak van het onderzoek bij Waternet

Waternet is het eerste bedrijf in Nederland dat voor de hele watercyclus zorgt. Dit betekent dat Waternet zorg draagt voor de hele weg die water aflegt: van drinkwater, het rioleringsstelsel en de zuivering van afvalwater tot het terugbrengen van gezuiverd afvalwater in het oppervlaktewater. Daarnaast zorgt Waternet ook voor het onderhoud van sloten, plassen en meren. Er wordt ook aandacht besteed aan het grondwaterpeil en Waternet adviseert ook bij grondwateroverlast. Bovendien wordt het land beschermd tegen het water, bijvoorbeeld door middel van dijkbewaking. Waternet voert deze taken uit in opdracht van het hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht (AGV) en de gemeente Amsterdam. Aldus Waternet over zichzelf op haar website www.waternet.nl.

De specifieke onderzoeksvraag bij Waternet was de volgende: kijken naar het mechanisme van de organisatie van ervaringskennis. Als werkvorm is een serie gesprekken gehouden waarin een groep medewerkers vanuit alle relevante waternetsectoren met elkaar het vraagstuk bespreekt aan de hand van een concreet praktijkvraagstuk dat voor iedereen herkenbaar is. Er zijn drie gesprekken georganiseerd voor de volgende groepen:

1. Uitvoering en Beheer (10 medewerkers)
2. Concrete planvorming (7 medewerkers)
3. Strategie (5 medewerkers)

Voor de eerste twee groepen is nagestreefd vanuit iedere discipline een oudere en een jongere medewerker deel te laten nemen. In een later stadium is nog met drie deelnemers van strategie en planvorming gesproken over een aantal specifieke onderzoeksresultaten uit de eerdere onderzoeksfase. Dit was een verdiepingsslag op de eerdere gesprekronden.

Aanpak van het onderzoek bij Hollandse Delta

Waterschap Hollandse Delta beschermt de Zuid-Hollandse Eilanden tegen wateroverlast, beheert het oppervlaktewater, zuivert het afvalwater, beheert de (vaar)wegen en levert een actieve bijdrage aan de ruimtelijke invulling van zijn gebied. Het richt zich daarbij, samen met anderen op veilig en duurzaam wonen, werken en recreëren voor burgers, bedrijven en andere gebruikers. Hollandse Delta is vooruitstrevend, open en transparant in de uitvoering van zijn taken, streeft naar de beste verhouding

tussen maatschappelijke kosten en baten, stelt zich ten dienste van zijn omgeving en is een goede en aantrekkelijke werkgever. Aldus Hollandse Delta over zichzelf op de website www.wshd.nl.

Vertrouwen en autoriteit zijn de cruciale elementen bij deze kennisvrager. Autoriteit is niet enkel iets wat je hebt, maar wat anderen aan je geven. Autoriteit en vertrouwen groeien, vooral door de ervaringskennis die mensen hebben ('hij heeft er echt verstand van'). Eerst had je de kleinere schappen met hun kleinere gebiedjes (dan nu), mensen kenden elkaar en veel processen vonden plaats op basis van dat gegroeide vertrouwen en de gegroeide autoriteit. Door fusering van de schappen en de bijbehorende schaalvergroting is het werkveld complexer geworden en niemand overziet het geheel nog. In deze nieuwe situatie vervagen die oude autoriteiten en zo ook het vertrouwen en worden procedures en vangnetten ingesteld. Feitelijk gaat het om de vraag hoe je de transparantie van de ervaringskennis in de nieuwe situatie, na de fusie, verhogen kan. Dat wil zeggen, hoe zorg je ervoor dat mensen met ervaringskennis breed in de organisatie gekend kunnen worden, en bereikt worden? Opdat hun stem, hun verhaal en zo hun kennis gehoord worden daar waar dat in de organisatie en haar projecten en programma's nodig is. Concreet is dus gekeken naar de organisatie van ervaringskennis in relatie tot schaalvergroting, toegespitst op het beheer van zogenaamde kritische watergangen.

Door middel van groepsinterviews en interviews met individuele medewerkers zijn de verhalen opgetekend van 18 medewerkers van het waterschap Hollandse Delta.

Aanpak van het onderzoek bij de Waterdienst

De Waterdienst is een van de vijf landelijke diensten van Rijkswaterstaat. De adviseurs en projectleiders van de Waterdienst zijn actief betrokken bij landelijke en regionale projecten en leveren kennis en expertise voor de waterprojecten van Rijkswaterstaat. De Waterdienst heeft een brugfunctie tussen beleid, beheer, uitvoering, toezicht en kennis op watergebied. Aldus de Waterdienst over zichzelf op de website www.rijkswaterstaat.nl

De kennisvraag van de Waterdienst spitst zich enerzijds toe op kennisoverdracht (en kennis delen) binnen de Waterdienst en naar de externe projecten en anderzijds om oog te hebben voor het spanningsveld tussen geprotocolleerde kennis (protocollen, procedures en kaders) en ervaringskennis (niet geprotocolleerde kennis). Hoe kun je stem geven aan de ervaringsdeskundigen uit de praktijk. Om het in een juridische metafoor te vangen: hoe kun je ruimte bieden, naast de formele regels, aan de redelijkheid en billijkheid, het anders zijn van de praktijk ten opzichte van de theorie, het model. Redelijkheid en billijkheid staat dan voor specifieke, lokale omstandigheden, de context van gebeurtenissen. Hier ligt de nadruk op het verschil in (lokale) omstandigheden en niet de standaardisatie ('one size fits all'), objectivering daarvan. Hier komt de vraag aan de orde of de werkelijkheid zich moet aanpassen aan de modellen of juist omgekeerd. De onderzoekers zijn in gesprek gegaan met tien deskundigen over drie verschillende onderwerpen:

1. Crisismanagement
2. Toetsing Waterkeringen
3. Autonome Negatieve Trends in het IJsselmeergebied

De begeleiders vanuit Waternet, waterschap Hollandse Delta en de Waterdienst staan genoemd in bijlage 2.

1.7 Begeleidingscommissie

Het onderzoek is begeleid door een commissie waarin wetenschappers en ervaren mensen uit de praktijk zitting hadden. De commissie is in totaal drie keer bijeen gekomen in de onderzoeksperiode om de inhoudelijke en methodologische voortgang van het project te bespreken. De eerste bijeenkomst vond plaats in juni 2008, de volgende in januari 2009 en de laatste bijeenkomst is in oktober 2009 georganiseerd. Van al deze bijeenkomsten zijn zeer uitgebreide verslagen opgesteld. De wijze adviezen van de begeleidingscommissie zijn verwerkt in dit rapport. De samenstelling van de begeleidingscommissie staat in bijlage 2.

1.8 Inhoud van dit rapport

We bespreken de resultaten van dit onderzoek in de hierna volgende hoofdstukken.

In **hoofdstuk 2, *Ervaringskennis en Koude Lassen***, maakt u kennis met onze verhalende vorm van rapporteren. Het is opgebouwd uit verhalen van waterbeheerders over het hoe van het verkrijgen van kennis door ervaring. En over de invloed van zogenaamde koude lassen in waterorganisaties op ervaringskennis. Want wat blijken zal is dat de koude las een grote (negatieve) invloed heeft op de mogelijkheid ervaringskennis te verwerven, te ontwikkelen, toe te passen en, in het algemeen, de organisatie ermee te verrijken. Dit hoofdstuk is een opmaat voor het derde hoofdstuk.

In **hoofdstuk 3, *Sferen en Levende Verhalen***, hebben we de verhalen van de waterbeheerders die we hebben opgetekend van context voorzien in een zestal Sferen³. Deze verhalen zijn woordelijk weergegeven, na een korte beschrijving van de Sfeer. Dit is een wederkerig proces, waarbij de verschillende verhalen uit alle afzonderlijke casussen gegroepeerd zijn als bleek dat ze structuur en proces deelden. Daarnaast bleek ons dat er sprake was van een inhoudelijk verbinding en samenhang tussen de verhalen en deze hebben we vervolgens aangeduid als een Sfeer. De verhalen zijn regelmatig van commentaar voorzien door de onderzoekers. We onderscheiden vier structurerende Sferen, de Bestuurlijk-politieke Sfeer, de Rationaliserende Sfeer, de Verwortelde Sfeer en de Verbindende Sfeer. Daarnaast hebben we nog twee tussensferen gevonden. Deze Sferen, de Schaduwsfeer en de Vernieuwende-speculerende Sfeer, worden in de vier structurerende Sferen overal in min of meerdere mate aangetroffen en zijn vooral procesmatig van aard. Zeg maar, het cement dat de vier bakstenen bij elkaar tracht te houden.

In **hoofdstuk 4, *Waterkennis en Complexiteit***, worden een aantal belangrijk begrippen die in dit onderzoek in de gesprekken met de waterbeheerders naar boven zijn komen drijven, van een meer theoretisch kader voorzien en besproken. Daarbij worden de vragen naar het verschil tussen kennis en informatie, naar het organiseren en managen van kennis en naar de betekenis van kennis voor complex waterbeheer toegelicht.

In **hoofdstuk 5, *Het Nieuwe Vakmanschap***, worden een aantal belangrijke onderwerpen die in de vorige hoofdstukken aan de orde zijn gekomen, via dezelfde narratieve methode, uitgediept en van handelingsperspectief voorzien. Hiervoor hebben wij als overkoepelend thema gekozen voor de beeldspraak Nieuw Vakmanschap. Dit omdat deze term de elementen bevat die vervolgens aan de orde worden gesteld op basis van de opgetekende verhalen. De onderwerpen die besproken worden zijn Grensproblematiek, Adaptatie, Interesse, Ervaringskennis, Koude lassen, Papieren werkelijkheid, Verlies aan kennis, Interpreteren, Betekenisvol je werk doen en Handelingsperspectieven.

In **hoofdstuk 6, *Conclusies***, staan de belangrijkste conclusies en aanbevelingen. Deze conclusies en aanbevelingen hebben een algemeen karakter en geven een antwoord op onze probleemstelling.

In **hoofdstuk 7, *Conclusies***, wordt een fictief relaas gegeven, dat in de toekomst is geplaatst, van een waterbeheerder onder het motto 'ik worstel en kom boven'. Een vertelling die deels een terugblik is op het heden en tegelijkertijd in perspectief geplaatst wordt op hoe het zou kunnen zijn over tien jaar. De in de voorafgaande hoofdstukken aan de orde gestelde problematiek en verhalen van de waterbeheerders is daarin verwerkt en komt al verhalend terug. Tevens worden een aantal onderwerpen aan de orde gesteld zoals kwaliteit, dialoog, gebiedskennis in het veld, nieuw vakmanschap en ervaringskennis en de tijd nemen.

³ Sfeer: in dit rapport worden de volgende betekenissen van sfeer als uitgangspunt genomen: geheel van denkbeelden en gevoelens waarin iemand of een groep leeft; kring van verschijnselen: de omgeving waarin men leeft of waarin iets geschiedt; de stemming in een kring of omgeving; geheel van karakteristieke eigenschappen van een situatie die de stemming bepalen. (Zie ook Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal; 13^e herziene uitgave, 1999)

2 Ervaringskennis en koude lassen

In dit hoofdstuk zijn de verhalen opgetekend óver ervaringskennis en over werelden vol van in potentie zeer zinvolle ervaringen die niet meer tot elkaar kunnen komen. Dit in de letterlijke bewoording van de waterbeheerders. Na de verhalen volgt twee keer een kort commentaar van de onderzoekers. De citaten uit dit hoofdstuk zijn afkomstig uit gesprekken met ervaringsmensen uit de wereld van dijken (D), riolering (R) en crisismanagement (C).

2.1 Ervaringskennis

Er is een besef aanwezig dat ervaringskennis – in ieder geval ervaring – belangrijk is. Dat ziet men bij zichzelf en bij anderen.

(D) “We weten minder omdat we lange tijd geen hoogwater meer hebben gehad. En een stukje kennis wordt toch verkregen omdat zoiets gebeurt. Als het gebeurt is dat toch weer een nieuw stukje ervaring.”

(D) “In die zin prijs ik mij ook zeer gelukkig dat ik 1995 heb meegemaakt. Je denkt daar nu nog over na! Dat zijn toch ervaringen die ontzettend goed blijven hangen bij mensen. Wat ik toen heb meegemaakt, dat vergeet je niet.”

(D) “Wat hij (de dijkopzichter die met pensioen gaat, red.) vanuit zijn decennia lange ervaring wist van die dijk. Waar het ergens was misgegaan, dat het op bepaalde plekken steeds zakt, en dat daar wel eens onderzoek is gedaan omdat dikke veenlagen in de ondergrond zaten en dat daar steeds natte plekken zaten: kijk maar naar het land: rietgroei! Dat is in feite een soort beheerdersoordeel van hem. En dat nam ik mee in die formele toetsing. En hoe nam ik dat dan mee? Bijvoorbeeld, als er natte plakken waren die hij constateerde, dan is dat voor mij informatie van: daar is iets met waterspanningen dat anders is dan op andere plekken en daar richtte ik ook mijn onderzoek op in. Als je weet dat het op andere plekken anders is dan ga je anders je onderzoek inrichten. Dan ga je niet om de honderd meter waterspanningsmeters plaatsen, dan ga je plekken waar hij zegt dat er iets speelt vergelijken met plekken waarvan hij zegt het goed is.”

(D) “Voor een toenmalig waterschap ben ik vanaf het begin tot aan het eind betrokken geweest bij een grootschalige dijkverbetering. Dat is een planperiode geweest van 7 of 8 jaar. Tot en met de uitvoering. Voor het geotechnisch aandeel daarin hebben we alle werkzaamheden voor het waterschap uitgevoerd. Toen dat project helemaal klaar was ging ik al die informatie inventariseren in mijn eigen archief. Veel rapporten en tekeningen zijn naar het waterschap gegaan, maar binnen ons eigen archief ben ik aan het archiveren gegaan. En toen heb ik de mappen en stapels papieren weten terug te brengen tot slechts zes meter aan planken. En dat is ook in ons archief gegaan. Dat was die zes meter waarvan ik vond dat het nuttig was te bewaren voor de toekomst, met de handreikingen die we vanuit onze organisatie hebben over wat je moet bewaren en wat niet. Dat was dus die zes meter. En dat geeft dan de complexiteit aan, dat je met dit soort opdrachten zo ontzettend veel informatie verzamelt en genereert. En ik vond dat het niet nog minder kon.”

(D) “Die nieuwsgierigheid naar de werkelijkheid die zie je wel bij de dijkopzichters, maar daar kan ik geen verhaal ophangen van: nou we hebben VNK2 en probabilistisch ontwerp... dan zien ze sterretjes. En dat mag je ook niet verwachten van die mensen.”

“De meesten weten zelf niet eens wat ze zelf weten.”

“Er gebeurt iets dat je niet verwacht. Er is wel een draaiboek gemaakt, maar er is altijd wel een situatie die er niet in voorkomt.”

“Het is dus steeds een wisselwerking tussen enerzijds wat je wel verwacht en wat je ook kunt verwachten – en hoe je moet opereren – en anderzijds het improviseren op basis van: ja dit hadden we niet verwacht, hoe gaan we hier nu mee om? Dus het is voortdurend een compromis tussen die beide.”

“De praktijk is zo, dat ondanks het feit dat we nu vijf/zes jaar bezig zijn met ons groepje om te vertellen van: “als er iets gebeurt, dan zou het zo moeten”, dat je van tevoren weet dat het niet gaat gebeuren. En dat degenen die het voor het zeggen hebben ook daadwerkelijk zeggen als er iets gebeurt: het gaat toch anders. En we zijn er nog steeds niet achter: hoe?”

“Het lijkt wel of je ergens tegenaan moet lopen voordat iets echt beklijft. Dus meer algemene handleidingen heb je dan niks aan. Elk project is nooit het zelfde riedeltje weer afdraaien. Je begint met nieuwe vraagstellingen, er is nieuwe vakinhoud, want dat schrijdt ook voort. Wat kenmerkend is voor wat we doen bij planvorming voor watersystemen, eigenlijk in ieder project investeren we veel in het aangaan van gesprekken met de omgeving van het project, met boeren, met beheerders, met allerlei deskundigen, om ons de problematiek eigen te maken. Dat is soms meer dan de helft van het hele werk. Uiteindelijk wordt er inderdaad ook een plan geschreven. In dat bij elkaar vergaren van informatie, daar treedt uiteraard het onverwachte op, want je gaat redelijk blanco zo een project in en dan komen de verhalen.”

“Op dit moment zit heel veel kennis bij mensen in het veld. Je moet wel de kennis hebben, maar je hoeft niet alles te weten, er zijn immers meerdere mensen betrokken. Het is ook de mensen die in het continue proces zitten, in hun eigen wereldje dus, de denkprocessen eigen te maken over hoe je omgaat met een calamiteit. Dat is dus een heel ander soort informatie die je nodig hebt, want veel tijd is er niet. Het probleem hierbij is, dat iets over een uur kan gebeuren of over twintig jaar. Momenteel is kennis in het veld cruciaal hierbij. We hopen met deze calamiteitenorganisatie die kennis meer naar binnen te halen.”

“Ik zal een voorbeeld geven uit het verleden: ik was met een gemaal bezig en daar moest een duikertje voor, voor de wateraanvoer. Toen heb ik wat hydraulica boekjes uit de boekenkast gepakt en mooie berekeningen gemaakt en ik kwam toen met een voorstel bij de opzichter en die zei meteen: als we dat doen, dan kunnen we wachten op een verstopping. Die moet je iets groter maken. Dat heb ik van toen af aan ook altijd gedaan. Dat leer je dus niet vanuit de boekjes.”

(D) “Ons werk bestond eruit om vanuit onze achtergrond – geotechniek en waterkeringen – het waterschap, maar ook provincie en Rijk, te adviseren over wat daar geotechnisch aan de hand is. En hoe erg het is en wat je eraan zou kunnen doen. En tot drie uur 's nachts. Dat is ook heel iets opmerkelijks dat je dan meemaakt. Dat geeft een nog hechtere band.”

“Ja. Het is als een randvoorwaarde opgelegd. We moeten de maatschappelijke gelden verantwoorden. Het aanbestedingsbeleid en de concurrentie hebben ervoor gezorgd dat we de afstand groter hebben moeten maken. Je hebt een soort win-win-situatie als je partijen hebt die ook van de situatie weten en die meedenken en niet alleen vanuit de opdrachtgever opdrachtnemer relatie handelen.”

(D) “Willen we het precies weten of willen we aan de veilige kant zitten en gewoon een veilige dijk hebben?”

(R) “Je moet het inderdaad de mensen laten zien. Zelf heb ik jarenlang een vaste afspraak gehad met een aannemer – een grote aannemer – dat als hij een bijzonder project had of een nieuwe techniek, dan belde hij. Dan zei hij: “Gerard... daar en daar... heb je tijd?” en meestal maakte ik gewoon tijd. Omdat ik het leuk vond. In Arnhem ben ik in die grote gemetselde riolen geweest. Die waren ze aan het renoveren. Met die schaaldelen... ik vond het prachtig. We hebben kilometers door die riolen gelopen. Renovatietechnieken. Ik ben overal wezen kijken omdat ik het gewoon leuk vond.”

Commentaar van de onderzoekers

Het opvallende bij deze citaten is dat veel mensen ervaring associëren met onzekerheden, het inspelen op het onverwachte en met improvisatie. Een calamiteit kan dit jaar optreden, maar ook pas over twintig jaar,

of duizend jaar. Wat er gebeurt, is altijd deels een verrassing. Kortom, in onze omgeving – context – spelen zich processen af die niet voorspelbaar zijn. Ervaring is eigenschap die het mogelijk maakt om juist dan passende antwoorden te formuleren. Ervaringskennis is zodoende mogelijk een soort *impliciete interesse* voor wat zich afspeelt in zowel 'het systeem' als in de omgeving. Daarmee draagt het bij aan het adaptief vermogen van een waterorganisatie.

Wat ook opvalt – vooral bij de laatste citaten – is dat het opdoen van echte ervaring iets te maken heeft met (ver-)binding en interesse. Vooral vroeger, “toen nog niet iedereen uurtje-factuurtje werkte”, stond je midden in de nacht op de dijk omdat je wilde weten wat er gebeurde en met welke vragen de opdrachtgever werd opgezadeld. Het heeft iets te maken met “het echt willen weten” en “zien hoe het werkt.” Ervaring krijg je als je contact maakt met de werkelijkheid en zo nu en dan je kop stoot en ervan leert. Je neemt geen genoegen meer met enkel abstracte begrippen of beelden die anderen aandragen, maar je wilt het zelf ervaren. Ervaringskennis is een noodzakelijke brug tussen abstract beeld en werkelijkheid. Het houdt projecten “met de voeten in de klei.” Laten we dat impliciete interesse noemen.

2.2 Koude lassen en normen

Door koude lassen ontstaan er breuklijnen in processen. Disciplines, projectfasen en mensen kunnen daardoor niet de interacties hebben die nodig zijn om tot goed waterbeheer te komen, wat ‘goed’ ook moge zijn. In de volgende citaten worden enige koude lassen besproken, werelden die niet tot elkaar komen.

Aan het eind zijn er nog twee specifieke citaten die gaan over private partijen. Daar waar de taken en verantwoordelijkheden scherp zijn beschreven en de ‘core business’ eenduidig is, kunnen taken worden doorgeschoven naar marktpartijen.

(D) “Je hebt de systematiek die beschreven is in allemaal boeken. En dat voer je uit, met oogkleppen op. Je kijkt in feite niet eens naar de dijk zelf. Daarnaast heb je de beheerder die misschien minder kennis heeft over modellen maar die kijkt naar de dijk en weet wat die dijk moet doen. Die constateert dingen in de praktijk en dat er inderdaad natte plekken zijn. Die zegt van: het is wel leuk dat je uit je sommetje haalt dat het wel goed is, maar ik constateer dat hij natte plekken heeft. Ik vertrouw het niet! Dat zijn in feite twee sporen die nu in de toetsing nog niet echt tot elkaar komen. Formeel wel, want je hebt modeloordelen en daar rolt iets uit – dat kan goed zijn – en je hebt het beheerdersoordeel en de slechtste van de twee is het oordeel. Toch zit beheerdersoordeel nog niet echt mooi in de toetsing.”

(R) “Een burger kent maar twee soorten riool: één die het doet en één die het niet doet. En als jij gewoon je werk doet dan komt de situatie dat hij het niet doet niet voor en dan interesseert het hen geen biet. Dit is gewoon vast recht, net als bij dijken, daar blijft het zeewater achter en we wonen hier allemaal blij en rustig. En met riolering is het net zo. Iedereen, ook het waterschap, zegt dat de burger roept van: “oh, dat is veel te hoog!”, maar als je dan vraagt van “wat betaal je dan?” dan weten ze dat niet.”

“Ik vind daar iets dieper achter zitten: de kwestie van vertrouwen en ruimte die je in een organisatie nodig hebt. De beste organisatie is een organisatie waarvan de leiding zegt van we vertrouwen jou en we geven je ruimte om iets te doen. En op het moment dat je denkt van het gaat mijn pet te boven, dan kom je, en dan zeg je we moeten even terugkoppelen want dit is wel heel spannend en dit kan ik zelf niet doen. En daar zul je wel eens een fout mee maken... Maar nu is het vaak zo: vertrouwen is er niet, het moet allemaal zwart op wit en je wordt afgerekend daarop en als er iets fout gaat dan wordt naar beneden gewezen van: ik ben niet geïnformeerd.”

(C) “We hadden – en dat is verleden jaar geweest – een overleg tussen dijkgraven en HID's. En dan lees ik het zinnetje in het verslag: “we begrijpen niet precies wat de ander doet.” Serieus! Dat was een goede verslaggever. Het begint je te jeuken als je dat leest. En dan moeten de organisaties elkaar vinden. Ik probeer als zeven jaar lang aan een regionale dienst van Rijkswaterstaat te trekken om een calamiteitencoördinator binnen onze club te krijgen... het is nooit gelukt. Er zit een bepaalde blokkade in samenwerking. Ik krijg de jongens niet bij de club.

Het duurt nog twee maanden en dan gooi ik er een paar bestuurders tegenaan. En op basis van dat verslag heb ik ze erbij."

(R) "Ik wil het hebben over normen. Mijn eerste gedachte was: het ene uitgangspunt levert problemen op voor het andere uitgangspunt. De normmakers praten helemaal niet met elkaar. Je hebt een aantal bouwkundige normen en die worden klakkeloos overgenomen zonder dat je kijkt wat voor effecten dat heeft op de hele ruimtelijke inrichting. Die norm zal wel goed zijn voor de bouw – de toegankelijkheidseis dat je met een rolstoel naar binnen kunt, dat is best een goed uitgangspunt – maar het heeft effect voor de hele inrichting."

"Waar de norm begint houdt het verstand meestal op."

"Maar bestuurlijk krijgen we ook een hele juridificering in Nederland. Het amendement Wolfs ligt er nog steeds, de verdergaande afspraken over dat je jezelf kunt verschuilen achter je organisatie. Ieder ambtenaar weet dat. Dat gaat tot... (...) het Pikmeerarrest. (...) De onveiligheid in de organisaties neemt af."

(D) "Dat hebben we ook in de praktijk, en dat is erg low allemaal. Als je dan zegt dat er dijkbewaking is en er is een urgent iets aan de hand en we willen geen ramptoeristen hebben, dan zetten we mensen aan het begin van die dijk en die spreken heel weinig Nederlands, maar er komt helemaal niemand die dijk op. Maar één nadeel: wij ook niet. Dan kan ik twee verschillende dingen doen, zoals: ik laat het aan de handhaver over en geef gewoon gas want hij springt toch wel opzij. Dat gebeurt dan ook. Dat zijn allemaal basissituaties waar je in de praktijk tegenaan gaat lopen. We denken alles te moeten regelen met regeltjes."

(R) "Er zijn problemen met het geprivatiseerde deel bij onderhoud aan leidingen (...). Voor die tijd zeiden we: we gaan die en die weg ophogen, komen jullie je kabels omhoog halen? En dat deden ze. Sinds het een private organisatie is geworden doen ze het niet meer. Ze wachten gewoon tot die kabel stuk gaat... uit de flat getrokken wordt door de zettende bodem. Het is niet te geloven. De vonken spatten uit de kruipruimtes. Nou, dan heb je het over privatiseren. Er stond daar een monteur te graven naar een lichtmastkabel en die was op een gegeven moment één meter tachtig diep en toen zei hij: "Hij ligt hier niet hoor." Toen zei ik: "Je moet nog even doorgraven." Serieus. Hij lag op twee meter diep. Nou, dat is toch niet te geloven."

(R) "Bij ons in de wijk precies hetzelfde. Vroeger was het een bedrijf dat geen winst maakte en er werd onderhoud gepleegd. En het ging allemaal goed. Nu hebben wij ook een bedrijf dat winst moet maken en er wordt dus inderdaad geen onderhoud meer gepleegd. Ze wachten gewoon tot het stuk gaat en dan repareren ze het. Dat zit je een avond zonder stroom, een avond zonder televisie of internet (...) Ze repareren het in dat straatje dat net een jaar oud is, dat net nieuw is. (...) Dat noemen we asset-management."

Commentaar van de onderzoekers

Bovenop wat we al aan koude lassen voorbij hebben zien komen, worden hier nog enige nieuwe in beeld gebracht. Bij de toetsing van waterkeringen zijn er twee sporen: een systematisch 'oogkleppenspoor' en een beheerdersoordeel. Deze zijn van elkaar gescheiden. Een koude las dus. Ook tussen waterbeheerders en burgers is geen echte verbinding, maar deels is dat ook logisch, want als een waterbeheerder of rioolbeheerder goed zijn werk doet, is er ook geen betrokkenheid nodig. Wantrouwen is een koude las, want het laat mensen minder goed met elkaar communiceren en maakt daarmee ruimte voor regels en procedures die erom vragen alles zwart op wit vast te leggen. En daarmee komen de normen in beeld. Deze zorgen ervoor dat harde lijnen worden aangebracht tussen 'het voldoet wel' en 'het voldoet niet.' Al met al verdwijnt er interesse in wat er werkelijk gebeurt door de introductie van koude lassen, zowel bij intern als extern gerichte interesse. Het bevordert het niet over de grenzen willen kijken.

Daarbij wordt – vooral door medewerkers met ervaringskennis – aangeschopt tegen normen. Zoals eerder gesteld is waterbeheer in Nederland een oud vakgebied waar lang geen expliciet wetenschappelijke normen zijn gehanteerd. De Nederlandse watersystemen kwamen vooral op basis van traditioneel vakmanschap tot stand. Nieuwe vakgebieden – zoals het milieu – worden echter gekenmerkt door veel regels en protocollen en kennen dan ook veel normen. Nu er integraal wordt gewerkt en vakgebieden als water en milieu elkaar ontmoeten, komen er zodoende steeds meer normen binnen in de waterwereld.

Normen zijn een soort koude lassen. Vooral voor ervaren medewerkers maken ze het werk er niet leuker op.

Opvallend is ook hoe sommigen gewag maken van de effecten van privatisering op interesse: geprivatiseerde organisaties leveren kennelijk op interesse in; zij houden zich niet meer actief bezig met hun omgeving maar richten zich op hun 'core business.' Wij hebben niet kunnen onderzoeken in hoeverre deze beweringen hout snijden. De geïnterviewde mensen werken alle bij overheden of semi-overheden en hebben waarschijnlijk een ander beeld van geprivatiseerde organisaties dan deze van zichzelf hebben. Desalniettemin zijn de voorbeelden zorgwekkend. En de zin "dat noemen we asset-management" was ironisch uitgesproken, en nog niet cynisch. Maar het neigde er wel naar.

3 Sferen en Levende Verhalen

Op basis van de gesprekken die we hebben gevoerd, hebben we zes in het oog springende Sferen kunnen identificeren en beschrijven. Deze tonen hoe mensen – vooral bij waterschappen – onder complexe omstandigheden opereren en hun sociale werkelijkheid construeren.

3.1 Inleiding

De positie van ervaringskennis binnen waterorganisaties lijkt tegelijk onmisbaar én precair. Dat, heel kort samengevat, zou de conclusie van ons project kunnen zijn.

In ieder geval kunnen we, om te beginnen, op basis van ons onderzoek het volgende 'verhaal' vertellen. Kennis, dus ook ervaringskennis, staat in complexe verhouding tot wat een organisatie is. De positie van (ervarings-)kennis wordt gedeeltelijk bepaald door hoe een organisatie zich ordent en hoe deze functioneert. Ook wordt het soort ervaring en, derhalve, ervaringskennis dat mensen opdoen mede gestuurd door wat een organisatie hen laat doen, zeggen en denken. Maar bovenal is kennis, en derhalve ook ervaringskennis, bepalend voor hoe een organisatie zich in bredere zin organiseert (zie ook Brohm, 2005).

Organisaties kunnen we opvatten als het steeds voorlopige resultaat van de interactie, de botsing zelfs, tussen diverse 'Sferen'. Iedere Sfeer is een 'complex adaptief systeem' (CAS) en dat is een systeem dat leert en evolueert, het staat in wisselwerking met haar omgeving en context en past haar structuren aan⁴. De totale organisatie, als product van interactie tussen deze Sferen, is als gevolg daarvan in theorie óók een complex adaptief systeem. Steeds is een beperkte groep, in en om de organisatie en met beperkte belangen, opgenomen in één zo'n Sfeer. Individuen, overigens, 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, recente of oude, en de daarin vervatte, (nog) impliciete, verholde ervaringskennis, door vertelling van verhalen en het bij elkaar oproepen van beelden. Het lijkt erop dat mensen elkaar veel overbrengen en veel (van elkaar) leren door met elkaar op te trekken, met elkaar mee te lopen, dingen al doende van elkaar over te nemen en op te pikken. Het uitwisselen van kennis en ervaring in de vorm van verhalen lijkt daar een belangrijk onderdeel van uit te maken.

Echter, in en uit dat rijke geheel van gesprek, debat, verhalen en met elkaar omgaan, duiken gedurig beslissingen op waardoor mensen proberen de werkelijkheid in hun Sfeer te ordenen. Dat doen ze door deze te vatten in een stellige uitspraak, een definitie, maar ook, en dan wordt het als snel een koelere las, in een besluit, een formele klacht, een protocol, een model, een officiële weigering en veel meer - de vormenrijkdom is groot. Opnieuw: wij vatten al dit soort besluiten samen onder de naam "koude las" (zie hierboven). Wat opvalt is dat zeker in de waterwereld sommige koude lassen een zeer zichtbaar en fysiek karakter krijgen. Zo treffen we bijvoorbeeld de gevolgen van het peilbesluit aan tot in de kleinste details van een watersysteem, het werk en gedrag van talloze medewerkers in het veld en de keuze, implementatie en afregeling van heel veel technologie. En ook een eenvoudige dijk is in zekere zin het zichtbare gevolg of onderdeel van een koude las.

⁴ Voor een nadere beschrijving van CAS kunnen we gebruik maken van de hieronder geschetste eigenschappen ervan. (1) Er is geen lineaire relatie tussen oorzaken en gevolgen. (2) Kleine (zwakke) inputs en signalen kunnen een enorm effect hebben terwijl van grote pakketten aan maatregelen de effectiviteit juist heel lokaal kan blijven en heel snel kan uitdempen. Prigogine spreekt dan over de wisselwerking tussen noodzaak en toeval. We spreken over emergente structuren als structuren (coherenties) – spontaan – ontstaan in interacties en vooraf niet of nauwelijks voorspeld hadden kunnen worden. Voor onze studie is hierbij vooral het onderscheid tussen sterke en zwakke signalen van belang. Er zijn zwakke signalen die "door niemand worden gezien", maar toch aan de basis staan van een verandering die ertoe doet.

Hoe dan ook, deze besluiten (en de daaruit voortvloeiende koele en koude lassen) leiden vervolgens tot weer nieuw gesprek, verder debat, beïnvloeden en ook het handelen in de eigen dagelijkse praktijk van de mensen die deel uitmaken van die Sfeer. Omdat het handelen van mensen door al deze factoren gestuurd wordt, ontstaat een onmiddellijke verbinding met de ervaringen die zij opdoen in hun werk, met de andere mensen die

men treft en met de omgeving waarin men werkt. Deze ervaringen worden door een ieder individueel verwerkt, onder meer door deze in te passen in het geheel van eerder opgedane ervaringen, én binnen de diverse Sferen waarvan men deel uitmaakt. Het is de aard van zo'n Sfeer die dan in feite bepaalt of, hoe en in welke mate deze ervaringen invloed hebben op het verdere beloop in en van de Sfeer. Ervaringen zijn derhalve constituerend (vaststellend, verordenend) voor hoe een Sfeer er op enig moment uitziet en bijstaat, terwijl andersom de Sfeer bepaalt hoe die ervaringen ingepast kunnen worden.

Kortom, de zeggingskracht van deze Sferen lijkt zo groot dat de mensen die erin zijn ingekapseld hun werkelijkheid vooral opvatten en vorm geven in en door de Sfeer, terwijl ervaringen die samen binnen de Sfeer zijn opgedaan als het ware de kleur geven of het klimaat bepalen die de Sfeer op enig moment heeft.

Het geheel van de Sferen en de besluiten die in het onderlinge verkeer tussen de Sferen ontstaan, bepalen hoe de organisatie er op enig moment bijstaat. De botsing van ervaringen en de onderlinge krachtverhoudingen zijn bepalend voor het reilen en zeilen van de organisatie als geheel.

Tevens toont zich zo ook hoe precair (onzeker, twijfelachtig) de positie van ervaringen van mensen binnen een organisatie kan zijn: het verschil tussen een plaatsje en invloed binnenin een Sfeer enerzijds of juist ontkennen en marginalisatie van iemands ervaringen anderzijds, is niet zelden het resultaat van kleine en onbeduidende factoren. Luistert er iemand, bijvoorbeeld, als iemand zijn of haar verhaal kwijt wil? De vraag is natuurlijk wat bepaalt of een verhaal, en de daarin onder woorden gebrachte ervaringen en de erin vervatte ervaringskennis, wel of niet invloed heeft? Onze indruk is dat er vier belangrijke, op elkaar inwerkende, krachten zijn die bepalen of iemands ervaringen en ervaringskennis wel of juist niet invloed heeft binnen een Sfeer.

1. Het geheel van vigerende (geldende, van kracht zijnde) formele beslissingen, in het verleden genomen, dat het zo formidabele skelet vormt van de formele structuren en systemen van een organisatie. Het geheel van koude lassen.
2. De onderlinge krachtverhoudingen binnen een Sfeer en die tussen de Sferen onderling. Mensen met veel macht en kracht, op welke basis ook gegrondvest, worden meer en vaker gehoord en gevolgd dan anderen. Iets soortgelijks geldt ook voor Sferen: bepaalde Sferen blijken beslissend, andere veel minder.
3. De individuele neiging, voor zover niet afhankelijk van de voorgaande twee factoren, om een ander, zijn of haar ervaringen en verhalen al dan niet aan te horen, serieus te nemen en het eigen gedrag erdoor te laten beïnvloeden.
4. Bepaalde ervaringen en bepaalde bronnen van ervaringskennis blijken meer dan andere uitgesloten van consideratie (overweging), invloed en zijn derhalve uitgesloten van invloed op de wijze waarop de organisatie zich ontwikkelt en inricht.

Wij hebben een zestal Sferen in kaart gebracht. Sferen die in onderlinge samenhang bepalen hoe de organisatie er op enig moment bijstaat. Dit zijn de Bestuurlijk-politieke Sfeer; de Rationaliserende Sfeer; De Verwortelde Sfeer en de Verbindende Sfeer. Daarnaast onderkennen we nog twee tussensferen, te weten de Schaduwsfeer en de Vernieuwende-speculerende Sfeer. Deze worden hieronder narratief beschreven en van commentaar voorzien.

3.2 De Bestuurlijk-politieke Sfeer: over belang, macht en gezag

Dit is de Sfeer waarin bestuurders, politici en politiek gevoelige beleidsmakers opereren⁵. Het gesprek tussen deze bestuurders, politici en beleidsmakers en de onderlinge uitwisseling van ervaringen is sterk bepaald door de diverse belangen en machten (institutioneel en informeel) die in het werkveld van de organisatie heersen. Dat zijn belangen en machten die deze mensen representeren en/of moeten afwegen,

⁵ De hierna volgende beschrijving is slechts door verwijzing en op grond van eigen, eerdere ervaringen buiten dit onderzoek tot stand gekomen: in ons onderzoek hebben wij nauwelijks directe toegang gekregen tot deze sfeer.

onderling in evenwicht houden of zelfs pacificeren (tot rust brengen). Waterbeheer is vooral op dit niveau complex en dat wordt er ook niet minder op want men dient te opereren onder de volgende condities:

1. Het geheel van belangen (onder meer van boeren/tuinders, burgers, bedrijven, medeoverheden en groeperingen daarvan) wordt steeds complexer en dynamischer en vraagt om een bestuurlijk-politiek proces dat deze belangen steeds opnieuw met elkaar in evenwicht brengt, pacificeert en vertaalt in concrete besluiten, regels en dergelijke en, ten slotte, nadere ingrepen en handelingen⁶.
2. Groeiende mondigheid en zelfstandigheid van al die partijen en, zo, een verscherping van debat en tegenstellingen.
3. Een steeds verder verstedelijkende en, dus, bebouwde en bevolkte omgeving die andersoortige grenzen stelt aan het water en het beheer ervan.
4. Politiek debat en besluitvorming met een geheel eigen complexe dynamiek. Waterbeheer is daarbij het resultaat van een historisch (eeuwen) bestuurlijk-politiek proces. Een proces dat in het huidige tijdsgewricht gekenmerkt wordt door een zoektocht naar gezag hebben in een door media gestuurde politieke, maatschappelijke en institutionele fragmentatie.
5. Een groeiend woud aan regels, besluiten, protocollen en andere formules die beogen de uniformiteit te borgen nodig om de complexiteit te temmen dan wel te adresseren door het beheer van genoemde watersystemen binnen op politiek niveau vastgestelde kaders af te wikkelen. Deze formules hebben deels de status van (materiële) wet. Een woud waar men overigens zelf nijver aan bijdraagt (zie onder 1).
6. En dan ook nog is de eigen organisatie waar de bestuurder, politicus en beleidsmaker van afhankelijk is, bevolkt met steeds hoger opgeleide en, alleen al daardoor, moeilijk te omzeilen professionals met hun eigen agenda's, ideeën en nukken.

Bestuurders, politici en overige beleidsmakers achten zichzelf in staat boven deze complexiteit uit te kunnen stijgen en te beheersen of veerkrachtig meebewegen en er mee te spelen. Men ervaart trouwens ook dat anderen die verwachting hebben en druk op hen uitoefenen om die verwachting waar te maken. Om dat te kunnen doen, heeft deze groep er groot belang bij om zoveel mogelijk van de complexiteit waarmee men te maken krijgt binnen koude lassen onder te brengen en zo efficiënt beheersbaar te maken. Wetende dat er altijd een flinke hoeveelheid gebeurtenissen overblijft waarmee dit niet mogelijk is, rekent men erop dat de meeropbrengst van iedere stap in die richting hoog is. Opgeruimd staat netjes is de gedachte. Vrijwel heel het apparaat dat men ter beschikking heeft, is onderhevig aan het reduceren en beheersen van complexiteit door die onder te brengen binnen koele of koude lassen⁷. Bestuurders, politici en overige beleidsmakers willen feitelijk blind op dit apparaat kunnen vertrouwen, zodat ze de handen vrij hebben en houden om de complexiteit die overblijft aan te gaan. Men is dus wetenschappelijk, technologisch maar bijvoorbeeld ook boekhoudentechnisch of wat betreft HR-management niet specifiek deskundig en wil/moet dit ook zijn: men moet delegeren. Alles is er kortom op gericht om:

- het watersysteem in enge zin, maar ook zoveel mogelijk andere zaken die behoren tot dat waarvoor de bestuurder, de politicus, de beleidsmaker verantwoordelijk gehouden kan worden tussen koude lassen (ook fysieke), op te bergen;
- om wat er aan complexiteit daarbuiten overblijft, en dat zal altijd onvoorspelbaar veel zijn, aan te kunnen.

⁶ Boeren/tuinders lijken, op grond van het onderzoek tot nog toe, overigens 'more equal than others'

⁷ Zie in dit verband Mintzberg, 1979, m.n. de pagina's 18 – 34, waarin hij al heel precies beschreef hoe de bestuurlijk-politieke beleidstop van iedere organisatie afhankelijk blijkt van technologisch-wetenschappelijke en bedrijfseconomische 'rekenaars' elders in de organisatie maar ook bijvoorbeeld juristen en tal van andere professionals en de managers die uiteindelijk alles aan elkaar knopen en vertalen in de dagelijkse aansturing van de uitvoering.



Dit proces is al eeuwen gaande en derhalve is een uitgebreid, knap en ingewikkeld lokaal watersysteem gegroeid omgeven door een stuwmeer van complexiteit waardoor de druk en neiging om steeds weer nieuwe stappen te zetten in het reduceren dan wel uitsluiten van complexiteit groot is. Daarvoor wil en moet men dan wel steeds weer middelen vrij maken. Naar binnen toe is het gedrag van de mensen in deze Sfeer er dan ook vooral op gericht om de zaken beheersbaar te houden en efficiënter te laten verlopen. In ons onderzoek hebben we niet direct met bestuurders en politici gesproken. Er is echter wel veelvuldig over hen gesproken door de deelnemers.

Mensen in relatie tot deze Sfeer vertellen bijvoorbeeld:

“Ik werk hier nu drie en een half jaar. Ik ben hier bezig met een groot project over koudewinning in een plas. De energiemaatschappij wil daar koude winnen onder uit de plas. Wij willen dat niet. Ik kreeg als opdracht mee van het bestuur: draai dat project de nek om.”

“En als de nood aan de man is dan zitten daar allemaal bestuurders bij elkaar en die gaan niet even een protocolletje tevoorschijn toveren. Die worden ingefluisterd door hun ambtenaren en ze mogen hopen dat die wel de kennis hebben.”

“Ik heb laatst een belangrijk plan door de Gemeenteraad geloodst. De raadsvergadering was bezig en het ging over de uitstraling van onze gemeente en wat voor slogan daarbij zou kunnen horen. Dat onderdeel zat voor mij. De raadsvergadering liep nogal uit, in ieder geval tot half elf, en de slogan was voorbij. Toen moest het nog even zo van: ‘zullen we dat nou nog maar even doen!’ Een financiële paragraaf voor vele miljoenen ging er zo doorheen.”

“Dan heb je het over grootse begrippen als: functie volgt peil. Zoals jullie weten zitten we vooral in de veenweide gebieden met het feit dat het maaiveld alleen groot is en daar hebben wij als waterbeheerders natuurlijk last van. We pompen ons rot, dus peil volgt functie willen we het liefst omdraaien waar dat kan. Voor een waterschap is het nooit uitgangspunt geweest, peil volgt functie. Wij hebben namelijk altijd de functies gefaciliteerd en ik bots nu met een dagelijks bestuurder die dat principieel wil omdraaien, dat de functie het peil moet gaan volgen. Maar zo zit de wereld helemaal niet in elkaar, die meneer maakt daar een dogma van, een paar weken geleden was de nieuwe nota peilbeheer in het dagelijks bestuur, en op een gegeven moment ging de discussie richting functie volgt peil, tenzij er En op een gegeven moment greep de dijkgraaf in en die zei: dit kan helemaal niet en die ging dat ook uitleggen, dat de democratie in Nederland niet zo werkt, wij als waterschappen kunnen dat niet eigenzinnig gaan bepalen. De provincies kunnen dat bepalen, we moeten bij hen zijn om die bestemming te wijzigen en is die bestemming eenmaal gewijzigd dan is het nog steeds zo, dat het waterschap aan zet is, en dan is het nog steeds zo: peil volgt functie. Zo is het en zo blijft het. Toen nam dit dagelijks bestuurslid

het woord en die zei: dit wil ik toch wel nuanceren, nou, daar is wat gesteggel over geweest. En daar heb je dan mee te maken in je dagelijkse praktijk. Ik probeer natuurlijk die nota er doorheen te krijgen, maar je moet wel rekening houden met de eigen meningen van de bestuursleden die dan toevallig portefeuillehouder zijn van zo een nota. Het kan dan gek lopen. In dit geval maak je ook mee dat zo een portefeuillehouder iemand vervangt, de echte portefeuillehouder die afwezig is, en dan wordt er dus zonder meer beweerd dat functie volgt peil al langer een beweging is die gaande is, terwijl ik toch heel wat waterplannen heb gezien in mijn leven en dit nog nooit ben tegengekomen. Er is natuurlijk ook nog een technisch bezwaar, de veenweide gebieden zijn bepaald niet het grootste deel van ons beheersgebied, dus dat principe kun je niet zo maar omdraaien en voor het hele gebied laten gelden. En het praktische bezwaar is dan wij de bestemmingsplannen niet maken waarin die functies staan.”

“Ik heb een keer meegemaakt met een bestuurlijke vertegenwoordiger, die had ’s ochtends met mij drie uur apart over een bepaald onderwerp gesproken, daarbij hadden we uit den treuren alles doorgesproken, en ’s middags zat ik met hem in een bestuurlijk overleg en beweerde hij dat hij het hele verhaal niet kende en dat is wat ik dan noem zo een politieke zet. En dan denk ik, ja, en daar ook nog even je gelijk halen. Daar kan ik ook verder niks mee.”

“XYZ is een politiek bestuurlijk juridisch concept dat geplakt is op een ecologisch verschijnsel. Dat zijn twee aspecten die voor het project even belangrijk zijn. Als je naar het bèta deel kijkt dan heeft de waterbeheerder een aantal belangrijke gebieden in beheer, dit zijn bijna allemaal Europees beschermde natuurgebieden en in bijna alle wateren daarvan is wel iets mis. Maar op een redelijk ondoorgrondelijke manier is op een bepaald moment juridisch vastgesteld dat er echt iets mis is in bepaalde wateren. Maar er is in de Waddenzee natuurlijk ook van alles gaande, maar daar is geen XYZ geformuleerd. Dat is de kans die ik heb gegrepen, daar heeft een collega hele slimme rapporten over geschreven, slim ook in de zin van strategisch, maar goed, dat is het bestuurlijke deel. Er is dus op een bepaald moment in de interactie tussen de natuurbeleiduitvoerder en de waterbeheerder afgesproken, nou met die gebieden is het zo ernstig gesteld daar moeten we wat aan doen, die kregen dus een aparte status. Daar wordt door de waterbeheerder dus niet de normale procedure doorgelopen van vaststellen van de doelen, want dan loop je het risico dat ze morgen alweer achterhaald zijn en de natuurbeleiduitvoerder wilde niet dat de doelen te laag werden gesteld want dan krijg je Europa weer achter je aan. Toen is besloten omdat je niet weet wat je moet doen om de doelen toch laag te stellen voor de komende zes jaar met als wisselgeld dat de waterbeheerder gaat uitzoeken wat je moet doen om de doelen toch te halen om überhaupt iets te halen. Dat gaat dus steeds over de politiek bestuurlijk juridische haalbaarheid.”

3.3 De Rationaliserende Sfeer: over beheersing en maakbaarheid

Dit is de Sfeer en de taal van technologen, ingenieurs, wetenschappers, beleidsambtenaren en managers. Mensen die op afstand staan van de Bestuurlijk-politieke Sfeer én van het watersysteem (in enge zin) en het gebied waarin dat ligt. Het werk vereist geen dagelijkse aanwezigheid daar, maar juist een zekere distantie. De inzet daarbij is het beheer zoveel mogelijk rationeel beheersbaar te krijgen of te managen. En daar waar dat blijkt niet zo te zijn, dient al het mogelijke gedaan te worden om de zaken mettertijd wel binnen kaders van rationele beheersbaarheid te brengen, al was het maar in de vorm van adequaat risicomanagement. Het bestuurlijk-politieke is minder relevant voor ze, ondanks het gegeven dat het wel hun opdrachtgevers zijn. Complexiteit wordt hier verder terug gebracht tot ingewikkeldheid. Er is veel aandacht voor kennismanagement. Zoveel mogelijk complexiteit brengen binnen de koude lassen is het motto. Fysiek zijn dit dijken, watergangen en dergelijke, en er wordt zwaar geleund op modellen en protocollen en dergelijke. Dijken leiden tot een ophoping, dat ook wel inklinken heet, en management doet dat proces voor de organisatie.

De Rationaliserende Sfeer kan verder opgedeeld worden in een *managementdeel* en een inhoudelijk *bètadeel* van de modellen en de rekenaars. Dit verschil is wezenlijk. In het bètadeel wordt vanuit een voornamelijk natuurwetenschappelijke bril de hydrologische en recent ook de ecologische aspecten van waterbeheer beschouwd op systeemniveau.



Hierbij staat het ontwikkelen en beheren van kennis centraal. Een belangrijke discussie die al enige tijd hierbij woedt, is waar en door wie die kennis moet worden gemanaged. Is dat bij de waterbeheerder zelf, een onafhankelijk kennisinstituut of door een marktpartij?

In het managementdeel is er vooral sprake van een steeds dwingender formele rationaliteit. Universele regels en reguleringsmechanismen worden opgelegd, waarbij niet de inhoud van waterbeheer voorop staat, maar waterbeheer vooral als een managementprobleem wordt opgevat, dat los staat van die inhoud.



Deze scheiding tussen inhoud en proces komt niet uit de lucht vallen. De afgelopen decennia zijn steeds meer managementopvattingen en methoden overgewaaid uit de private sector naar het publieke, overheidsdomein. Ook publieke instellingen, zoals waterschappen, dienen zich te organiseren als bedrijven die bepaalde producten en diensten leveren aan klanten. Hierbij komt dan ook nog de opvatting dat er een strikte scheiding is te maken tussen beleid en uitvoering (new public management). Daarnaast

is nog een beweging op gang gekomen, vaak beargumenteert vanuit efficiency redenen, om zoveel mogelijk, inhoudelijke, taken naar de markt uit te besteden.

Mensen in deze Sfeer vertellen bijvoorbeeld ten aanzien van het management:

"In mijn beleving gaan we een technologiesprong maken om een heleboel van dat soort zaken te regelen. Ik vind persoonlijk dat we het beheer op een bepaald vlak veel te mensafhankelijk is. Met name de informatietechnologie die kunnen we heel makkelijk veel beter regelen, waardoor een heleboel van die kennis helemaal niet meer nodig hebben in die hoofden. Die worden in systemen vastgelegd. Ik gebruik altijd de Google Earth metafoor. Dat is toch wel één van de meest spectaculaire ontwikkelingen van de laatste jaren. Als je dat legt naast het gegevensbeheer van riolering en al de informatiestromen die daarachter zitten"

"Wij verkopen dat je veilig over de weg kunt rijden. Die verantwoordelijkheid moeten we waarmaken en dat mag niet tot luiheid leiden. De keerzijde is dat als het niet nodig is om te onderhouden, gaan we niet onderhouden. Geen speciaaltjes."

"Het meldingspercentage over die vergunning kun je het daarmee van 20 naar misschien wel 90% tillen. Dat is een vrij eenvoudige handeling want vanuit Oracle kun je heel eenvoudig een exportbestandje in Excel maken."

"Ik heb alleen voor de leuk in een maaiboot gezeten. Voor de rest zie ik 'm alleen van de kant."

"De kiem voor de reorganisatie ligt in de fusie. Toen in 2002 besloten werd tot een fusie zijn er verschillende werkgroepen aan de gang gegaan. Die hadden als doel om tot eenheid in beleid te komen. Maar voor de operationele buitendienst had men geen pasklare oplossing. Daarom heeft men vooralsnog besloten tot vier werkorganisaties met een regiohoofd erboven die als zelfstandige entiteiten zouden werken. Verwacht werd dat men elkaar zou gaan opzoeken en dat er op termijn wel een eenheid uit zou ontstaan. Maar dan zie je toch dat dit niet vanzelf gaat; dat werd niet zomaar opgepikt. De verschillende werkeenheden voelden zich eilanden binnen de organisatie. Op een gegeven moment hebben we als Managementteam gezegd, op basis van onze ervaring, wat past het waterschap het best? (...) Het probleem was de optimalisatie van informatiestromen. Als je bijvoorbeeld een vraag had over iets dan moest je zoveel kanalen bewandelen en dan duurde het zo lang voordat het antwoord er was, dat het vaak alweer achterhaald was. Het ene onderdeel had het dan op het ene onderwerp weer goed voor elkaar, het andere op het andere. De kwaliteit van het product, vooral op informatie- en organisatieniveau was onder de maat. Dat maakt het nemen van nieuwe besluiten en doorvoeren ervan tot een heel lastig en onoverzichtelijk traject. En processen liepen klem. Het was in zekere zin inefficiënt. Zo werd bijvoorbeeld niet optimaal gebruik gemaakt van opleidingsniveaus. Als je mensen met een werktuigbouwkundige of elektrotechnische opleiding buiten aan een stuwteje laat draaien, dat vinden ze op zich wel leuk, maar dat zijn eigenlijk dure uren, die zitten een aantal schalen hoger dan iemand die dat net zo goed zou kunnen. Wat je ook vaak zag is dat de charme van het mooie weer en het regelen van het waterpeil het vaak won van de discipline die nodig is om zo'n installatie 100% inzetbaar te houden en op de juiste tijd onderhoud te plegen. Het werk had een hoog ad hoc gehalte. We wilden grip op de planning. Wat je zag was dat iedereen z'n eigen werkplanning had, voor het hele jaar. 'En dan moet dit; en dan heb ik nog een afspraak met die; en met die moet ik dat nog doen. Nee, daar heb ik geen tijd voor.' De medewerker bepaalde zelf zijn planning en hij had een heel netwerkje. Op zichzelf prachtig mooi, maar je had totaal geen zicht op waar de energie naar toe ging in deze organisatie. En als er dan een vraag vanuit de organisatie komt dat we willen veranderen, dat we op die en die manier gaan werken, dan hoorde je: 'geen tijd, dit, dat, zo, 20.000 argumenten waarom het niet kan.' Terwijl het rationeel gezien wel kan! Wat we mede beoogde was een betere bestuurbaarheid. Waar gaan we onze energie aan besteden? Hoe is de staat buiten? Hoe beoordeel je dat? Onze mensen zeggen vaak: het is achteruitgegaan, het ligt er niet meer zo bij als vroeger. Prachtig, maar wat is dat dan? Kan je dat op een manier duiden; is het onacceptabel geworden of zit het nog binnen bepaalde grenzen? Gaat het om een beleving in vergelijking met hoe je het zelf thuis zou doen? Dat zagen we ook; medewerkers die bij het gemaal zelfs het tuintje onderhielden. Prachtig denk ik dan, maar het waterschap heeft helemaal niet de ambitie dat het erbij ligt als een aangeharkt tuintje. Het mag best functioneel zijn, de ruimte rondom zo'n object. Om daar de juiste sturing in te krijgen vinden we met z'n allen echt wel dat de

buitenruimte, die nu misschien een gemiddeld cijfer heeft van een 8,5, ook wel functioneert met een 7. Wat moeten we daar nu precies voor doen; dat wil ik bestuurbaar maken. Dan kan onze opdrachtgever, het bestuur, zeggen welke ambitie ze hebben met het waterschap. En dan kunnen wij zeggen: om dat niveau te bereiken moeten we zo schakelen. Op die manier willen we het werk inzichtelijk maken. Dat is ook de vraag van de samenleving aan ons. En zoals het was georganiseerd was het lastig om de informatie rond te krijgen. Men deed buiten goed wat men moest doen, daar was nooit kritiek op, maar dat had geen verbinding met wat de organisatie nou precies voor ogen heeft. Als zelfrespecterende organisatie moet het bestuur kunnen sturen. Dus: goed gebruik maken van kennis en kunde van mensen en aan de andere kant bestuurbaarheid.”

Mensen in deze Sfeer vertellen bijvoorbeeld ten aanzien van het inhoudelijke bètadeel:

“Als je dus vergaand wilt automatiseren bij al die waterwerken en installaties en dan loopt de boel vast, hoe snel kunnen wij dan nog reageren. Het probleem met automatiseren is dat als je een programma opzet dan wordt dat voor een deel gevoed met ervaringskennis, het wordt dan vastgelegd in programmatuurregels, dat functioneert goed dan, en dat ga je kopiëren en het verhaal waarom dat goed functioneerde, dat zakt weg. Wat ik op mijn afdeling ook merk, dat iemand stelt dat iets niet goed functioneert, maar waarom dat 20 jaar geleden zo besloten is, dat hele verhaal daarachter kent ie niet. De programmatuur wordt dus doorgekopieerd, je raakt daarmee vertrouwd, niemand weet beter, totdat iemand met een hele frisse blik zegt: dit kan niet meer. Collega's volgen elkaar op, dragen over, daar zit dus evolutie in en de uitgangspunten van bepaalde programmatuur zijn dus sowieso niet meer terug te vinden. Dat worden de bloempjes van Katarina genoemd. Katarina, indertijd keizerin van Rusland, had bij een bloemenperk dat ze zo mooi vond een schildwacht gezet en die schildwacht staat er nu nog steeds. Niemand weet meer waarom. Wat dat laatste voorbeeld betreft, dat is weer een ander punt met betrekking tot ervaringskennis. Dat mensen die al jarenlang het vak uitoefenen in het veld ook maar een bepaalde blik hebben op de zaak. De kracht van een goede gebiedsanalyse, een GIS, een model, is dat je soms ook gewoon continue manieren in handen hebt om zo een systeem te sturen. Dat merk je ook in die gesprekken rond die watergebiedplannen, dat het soms lang duurt voordat die landen. Heel lang wordt er geroepen: dat hebben ze maar achter die kantoortafels bedacht. In principe kan het mekaar natuurlijk goed aanvullen. Het is misschien nog wel moeilijker voor de ervaringsdeskundige om op een gegeven moment na dertig jaar te zeggen: hé ze hebben echt iets beters bedacht. Dat is iets dat ik zelf nog niet had kunnen bedenken. En laten we daar gewoon maar eens mee gaan werken. Dat lijkt me wel een belangrijke slag die gemaakt moet worden. En als mensen daar uitermate star in zijn, dan moet daar iets aan gebeuren. Volgens mij moet het een gezonde mix zijn van mensen die het in het veld doen op hun manier maar die ook bereid zijn nieuwe inzichten en werkwijzen te aanvaarden.”

“Ik heb aangegeven dat de KNMI een hele belangrijke speler is in deze. Het KNMI heeft zijn weermodel en zijn watermodel. Het weermodel is de verantwoordelijkheid van het KNMI. (...) Dat weermodel wordt wel dus getoetst aan velddata. Die komen van weerstations die bijvoorbeeld windsnelheden en richtingen meten. Een weermodel is gebaseerd op luchtdrukverschillen, bodemruwheid e.d., die bepalend zijn voor wat er 3-D gebeurt. Die paar plekken waar die weerstations staan zijn natuurlijk peanuts vergeleken met het ingewikkeld rekenwerk en de daar achterliggende data. Met die velddata toets je als het ware je model en stelt hier en daar wat bij. Dat is dus stap 1, dan heb je een weermodel. Dan heb je dus input voor je watermodel. Het watermodel gebruikt windsnelheden en richtingen over een rooster als input en randvoorwaarden voor water. Zo kan je de Noordzee doorrekenen. Daar zet je het getij bovenop en dan krijg je waterstanden langs de Nederlandse kust, maar eigenlijk ook van de hele Noordzee. Dat kun je dus uitrekenen, maar je kunt het ook met allerlei vlottermeters, die meten en registreren de waterstanden, daarmee kun je dus ook het verloop in de tijd zien. En daarmee kan je dan de bodemruwheid van je watermodel aanpassen. Dan heb je dus je waterresultaten. Dit komt af van een kennisinstituut. Want wij zijn hier geen kennisinstituut meer, toch? Maar wat wij wel doen is het kennisinstituut op dat punt aansturen, kijken of ze het goed doen. Want je kunt wel dat wat het kennisinstituut doet laten audit-en, en daar je eigen mening over vormen. Doen ze wel het goede en doen ze dat dan goed.”

“Hier kom je bij een zeer heikel punt. Hoe kun je beoordelen of een modelsysteem de werkelijkheid voldoende benadert. Ik ben in de tijd dat ik daar zelf mee bezig was redelijk cynisch over geweest. Ik was sterk voorstander van een citaat voor in al onze rapporten: iedere overeenkomst met de werkelijkheid etc., maar dat is te cynisch, we kunnen wel degelijk beschrijven. Maar dat is ook de mate waarin je schematiseert. Je beschrijft niet de werkelijkheid, wat je uitrekent is het resultaat van wat je in je systeem hebt gestopt. Je kunt een rivier systeem eendimensionaal beschrijven, tweedimensionaal, driedimensionaal, dat kost nu rekentijd. Ik zeg altijd, meer rekenkracht gaat gepaard met minder inzicht, maar als je het 1-D doet, hoe gedraagt een rivier zich 1-D, je moet vanuit je rekenmodel naar de werkelijkheid kijken. Maar dat doe je niet door over de rivier te varen, dat doe je door naar je meetgegevens te kijken. Want pas als je weet hoe het systeem werkt, zie je wat er gebeurt. Dat kan je niet altijd doorvertalen. Ik zeg even iets anders: meten is weten, maar weet wat je meet. Ik ben eens een keer bezig geweest met het doorrekenen van neerpatronen in havenkommen, eendimensionaal, en toen vond ik het belangrijk bij zo een meting te zijn. Ik ben gewoon gaan kijken. Er worden dan stangen met drijfbollen in het water gegooid omdat je wil weten waar ze zijn en het zijn stangen omdat je iets van de gemiddelde snelheid wil weten. Toen bedacht ik me: wat zie ik nou eigenlijk en wat betekent dit nou voor mijn model. Dit kan ik helemaal niet uitrekenen. Een stang die wordt door water meegenomen. Hoe wordt een stang door water meegenomen? Dat zou ik 3-dimensionaal met een wervelstraat gaan berekenen. Zegt dit iets over het 1-D gedrag van een neer in een havenkom? Bij benadering. Want we zien die dingen allemaal keurig ronddraaien. We kunnen ze fotograferen, in beeld brengen, zo laat was ie daar en zo laat was ie daar, klopt dat een beetje met wat je uitrekent? Ja het klopt dan, dank je de koekoek, want ik heb er een paar modelparameters ingestopt. Dus het klopt. Het klopt twee keer, het klopt drie keer, dan begin ik wat vertrouwen te krijgen. Maar ik weet nog steeds niet hoe die stang precies door het water wordt meegenomen. En of daar nou een verschil zit. Er zijn dus allerlei metingen later gedaan met akoestische meters en stangmeters en dan blijkt er een verschil te zijn in debiet dat je meet met behulp van een stang aan de hand van een gemiddelde snelheid en de breedte en diepte van de rivier, dan kun je iets zeggen over de afvoer en je kunt akoestisch meten en die dingen kun je naast elkaar leggen. En dan zie je systematische verschillen. En die zijn er.”

“Ja, precies dat beoogde ik te zeggen met dat verhaal over die stang, dat metingen niet altijd de werkelijkheid beschrijven. Ik heb namelijk nog een ander voorbeeld: in 1980 ben ik naar de Haringvlietsluizen gegaan, deze zaten ook in het modelsysteem toen, ik zat toen bij een dienst waar het stromingspatroon van Zuidwest Nederland werd doorgerekend, je moet dan denken aan de Nieuwe Waterweg, het Haringvliet, het Hollandsdiep en een van de belangrijke parameters daarbij is van hoeveel water gaat er bij de Haringvlietsluis weg. Dat werd ook gemeten met een hengelmolen. Dus ik ben die hengelmolen eens een keer gaan bekijken, hoe ziet dat er uit? Meet die nou de snelheid? Toen heb ik een meting georganiseerd met opmolens. Maar dat is een toestand. Als je in de Haringvlietsluizen op het dek staat en je kijkt diep naar beneden in het water, we hebben toen met kraanwagens opmolens naar beneden gelaten. Hoe diep zitten die opmolens eigenlijk? Door de watersnelheid worden die molens meegenomen en het ijzerdraad waar hij aan hangt gaat krom staan, dus je hebt geen indicatie hoe diep hij zit. Het is dus inderdaad van groot belang om te weten hoe de meting wordt uitgevoerd. Je moet daar een beeld van hebben.”

Commentaar van de onderzoekers

De mensen in deze Sfeer hebben in zekere zin het gelijk aan hun kant: juist het waterbeheer in Nederland is nu al eeuwenlang het bewijs van hoe ver de macht van wetenschap, technologie, rationeel watermanagement reikt en hoe groot het succes ervan is. Hetzelfde kan ook gezegd worden, en wel in toenemende mate (ICT, kennismanagement systemen), van de toepassing van allerlei rationele managementsystemen en inzichten uit bijvoorbeeld de organisatiewetenschappen op mensen, hun gedrag en functioneren. Voortdurend creëert deze Sfeer de bevestiging van het eigen gelijk. Door enorm in te zetten op meer technologie, reorganisatie, schaalvergroting, nieuwere systemen, procedures, protocollen schept ze een wereld die niet meer zonder kan. Alles wat afwijkt van de modellen en overige rationele normen is ruis en ruis moet eruit. De mogelijkheid dat ruis wellicht interessante signalen (*weak signals*) bevat, bronnen van nieuwe kansen en vernieuwing wordt op voorhand uitgesloten: modellen en een wereld die in het licht van modellen bezien wordt, verdraagt geen overmatige onzekerheid, geen onbeheersbaar risico, en dus ook geen kans. Daarnaast tekent zich ook een botsing tussen het inhoudelijke bètadeel in deze Sfeer en het proces georiënteerde rationele management. In het bètadeel heerst er, zeker

bij de oudere generatie, de nodige twijfel over een doorgeschoten rationalisering en vertrouwen op een strikt modelmatige aanpak. Daar speelt ook de ervaringskennis nog sterk op de achtergrond: meten is weten, maar weet wat je meet! Men heeft nog sterk het gevoel dat voeling houden met de praktijk wel degelijk van belang is, echter door de druk van het management komt daar steeds minder van terecht.

De Bestuurlijk-politieke Sfeer heeft groot belang bij het werk in deze tweede, rationaliserende sfeer. Want in deze Sfeer van technologen, wetenschappers, managers, ingenieurs en andere rekenaars worden de modellen, de systemen, de procedures en protocollen, de organisatiestructuren en reorganisaties bedacht én uitgerold waarop alle koele en koude lassen gebaseerd zijn, waarop men zo vertrouwd in die eerste Sfeer. Hier reduceert men voortdurend complexiteit, trekt veilige grenzen om het systeem, verlegt deze grenzen en maakt middelen vrij die de Bestuurlijk-politieke Sfeer kan aanwenden om de complexiteit te hanteren die resteert en zich steeds van buiten de grenzen op blijft dringen.

Men is in de Rationaliserende Sfeer politiek redelijk naïef en kan zich dat, omdat men in de Bestuurlijk-politieke Sfeer zo afhankelijk lijkt van het werk in deze Sfeer, ook permitteren.

Deze Sfeer kenmerkt zich door een geringe mate van (zelf)reflexiviteit. Het volgende citaat uit de rioleringswereld zegt hier iets over:

“Als je eenmaal aan het monitoren bent, dan kun je er ook nog wat aan bijstellen. En er is ook nooit een mens geweest die iets gevraagd heeft. Bijvoorbeeld bij het bouwen van bakken achter de overstort: heeft iemand ooit aan jou gevraagd van: goh, werkt die bak wel? Ik ben een keer op een excursie geweest met een bus en toen zijn we langs allemaal bergbezinkbassins gegaan. Daar kon je soms beter een parkeergarage van maken omdat er nooit een druppel water in kwam. Dat is altijd zo met riolering: je legt iets aan, het ligt onder de grond en niemand vraagt er meer iets over. Dat is gewoon het gegeven”

3.4 De Verwortelde Sfeer: over vakmanschap

Dit is de Sfeer waarin ervaringskennis, de beheerder en het gebied bijna helemaal samenvallen, in elkaar opgaan, een bijna-identiteit zijn. Het is de Sfeer van wat mensen allemaal kunnen, kennen en zeggen (taal) en hoe dat zich voor alles uit en structureert in een diepe relatie met het gebied. “Veelvuldig rij je door 't gebied in je autootje. Je komt ergens, uitstappen, ergens naar toe lopen, kijken.”; “Liefde (voor het gebied) draag je niet over in een half jaar, ook niet in een heel jaar.”; “Het gebied is naar je gaan staan (vanwege alle ingrepen/innovaties die je er in de jaren hebt gedaan).”; “Alles verschilt per gebied.”; “Elk plekje heeft z'n eigen verhaal.”; “Kennis van het gebied is cruciaal omdat je anders mogelijke oplossingen en alternatieven over het hoofd ziet”.



We hadden hier als onderzoekers vrijwel zonder uitzondering te maken met *frontline* werkers die uit het gebied zelf afkomstig zijn, met doorgaans een lage en in ieder geval nooit een specifieke opleiding, die 'het vak' vooral door ervaring leren kennen, langdurig en veelvuldig alleen hebben kunnen opereren, in een context die overigens vooral lijkt gekenmerkt door informele verhoudingen, en zo bijna letterlijk zijn vergroeid met werk en gebied. Dit lijkt zo ook een Sfeer van symbiose: de nauwelijks nog te scheiden verweving van gebied en mens. Nagenoeg alles wat ze zijn, want kennen is opgeslagen in voorbeeldverhalen, in, zeg maar, het lichaam en de taal van de beheerder en in de informele relaties met een aantal mensen binnen het schap en in het gebied (waarbij, wat dit betreft, met name de relaties met de land- en tuinbouw de verhalen leken te domineren).

Een voorbeeld van wat mensen vertellen in deze Sfeer:

"Je moet het gebied zien - het is allemaal zo kleinschalig hier. Ik heb wat stuwen gezet hoor. Leuk werk. Ik ben een echte waterbouwer. Dat is kennis. Je gaat voor een werk naar de mensen toe (om werk aan te kondigen en toestemming te vragen om op hun land te komen of zo, Red.) 'Ja, je gaat je gang maar! Maar niks achterlaten hoor!' Nou, dan laat je niks achter. Kun je later weer terugkomen. Je moet sociaal zijn. Niet met zo'n inspectieformulier. ... Ik werk hier nu zo'n 30 jaar. Tot aan de reorganisatie steeds in ditzelfde gebied. Oorspronkelijk kom ik uit de agrarische hoek (dat geldt voor velen hier). Toen ik kwam, was net de ruilverkaveling aan de gang en gingen we van de oude situatie naar de nieuwe. Dus heb ik het oude watersysteem nog gekend. En ik was betrokken bij het opbouwen van het nieuwe. Door de betrokkenheid bij die ruilverkaveling leer je 't gebied wel kennen natuurlijk. En het is een heel mooi watersysteem jongens. Een unicum. Met een enorme kleinschaligheid, met diverse watergangen, op het oog niet meer dan een sloot, waar het water doorheen golft, zoveel moet er door kunnen. Unieke flora en fauna ook. En er is allemaal verschil in.... Je kent ieder plekje. (Pakt er een kaart bij, en vertelt z'n verhalen verder aan de hand van de kaart, waarop hij steeds plekjes aanwijst.) Als er een boer belde, wist je meteen wat er speelde. (Ze hadden mijn privénummer zelfs.) Alle plekjes hebben wel een verhaal.... Vroeger deed je hier alles zelf.... Op den duur zet je je hand ernaar, naar het gebied. ...Je hebt het gebied zelf opgebouwd. Dingen zelf uitgedokterd. Hier bijvoorbeeld (wijst een plek aan op de kaart) dat het water langs het gemaal weer terug kan lopen (de watergangen hier zijn zowel voor de aanvoer als de afvoer). Wat kritisch is, dat ga je oplossen. Daarvoor moet je zo'n gangetje wel goed kennen natuurlijk.... Ik ben begonnen met die systemen te verbeteren omdat je die agrarische mensen hier goed kent. Die zijn heel duidelijk (over wat ze willen of wat ze niet zint, Red.). De fundatie is kennis van hoe een gebied hoort te werken.... Je weet ook precies wat je op iedere plek moet doen. Als er bijvoorbeeld daar (wijst op kaart) gemaaid wordt, weet je dat, als je niks doet, die roosters daar verstopt raken met het maaisel. Ik zeg dat ook tegen die nieuwe jongens (die na de reorganisatie in een voor hen nieuw gebied zijn geplaatst, Red.). Kijken ze je maar wat aan. Nou zeg.... (Kijkt op de kaart, ziet een plekje, wijst het ons aan.) Ik zeg tegen die jongens, je moet daar nu wel met de boot heen hoor, want anders groeit het er dicht. Dat weet je dan. Dat is kennis. Zij weten dat niet. En doen niets. Dat is heel jammer... (Dwaalt verder over de kaart - wijst een gebiedje aan.) Dit is het mooiste stukje dat we hebben aangelegd. Heel veel bijzondere planten. Dat moet je zelf beheren en niet in een bestek brengen (die aannemers weten dat niet, van die planten). Dat weet je omdat je hier al jaren loopt....



Je moet er wel een hele tijd inzitten. Om die liefde voor het gebied op te bouwen. Gaat niet in een half jaar. Ook niet in een jaar. En het mee helpen maken. Iets in stand houden dat je gemaakt hebt."

Een selectie van citaten uit wat mensen vertellen in deze Sfeer:

"Ik werk hier al 23 jaar."

“Ik werd op een veegbootje gezet en kreeg heel veel ruimte om het gebied te beheren; iedere dag ging ik op mijn bootje het gebied in. Ik heb zo in die jaren heel veel geleerd.”

“Ik heb heel veel geleerd van de mensen op de werkplaats.”

“Je leert door te doen en door de dagelijkse communicatie over het werk met de collegae en de directe baas”.

“Dingen die misgaan, daar leer je van.”

“Wat we moeten kunnen? Dat regeren vooruit zien is: probleem, effect van het probleem, oplossing en effect (in de tijd) van de oplossing moet je kunnen zien. Je moet feeling en interesse hebben voor werk; ... Je moet belangen van Schap en burgers kunnen afwegen”

“Ervaring is: weten wanneer je (nog) op tijd bent (want aannemers en zo kunnen nooit meteen zomaar aan de slag)”.

“Ervaren mensen kunnen informeel 'meester' zijn (in de zin van de meester-gezel relatie, Red.)”.

“Wat ik nu ben, dat heb ik geleerd.”

“In die nacht van 1998 was het ontzettend belangrijk dat ik het gebied (blind) kende.”

“Ervaring is niet iets tastbaars in de zin dat je alles maar weet. Je kunt soms ook van een onervarene iets leren doordat hij een opmerking maakt waar je even geen antwoord op hebt of dat hij iets inbrengt waar je nog nooit aan gedacht hebt. In de praktijk leer je het meeste, omdat je daar van alles meemaakt. Je kunt theoretisch leren dat een pijp en een kabel en dergelijke een bepaalde kleur heeft per functie, maar als je eenmaal onder de grond zit is het vaak heel anders. Er zijn veel onverwachte dingen zo.”

“Je wordt ergens ingezet en dan leer je het al doende, zo ging het bij mij. Ik kreeg een paar weken geleden een nieuwe collega erbij, die komt van een vrachtwagen af, en die kan hartstikke goed auto rijden maar kan geen riool reinigen. Dat geeft niet, want ik ben hem dat nu aan het leren. En dat vind ik nog leuk om te doen ook. En je ziet gauw genoeg of iemand het in de toekomst kan en zal oppikken. Je ziet dan of hij er belangstelling en feeling voor heeft. Dat is nou ervaring van jezelf. Dat is het eerste wat ik tegen zo'n jongen zeg: als je geen vragen stelt dan vind ik je stom.”

“Toen ik hier kwam drie jaar geleden, ben ik de laatste lichter geweest die nog het traject in ging. Een periode van een jaar waar je allerlei verschillende aspecten van het werk vanuit de praktijk leert. Ik merk dat ik daar nu veel profijt van heb. Ik zou nu niet weten hoe ik mij had moet redden als ik dat niet gehad had. Maar je leert elke dag nog. Hoe vaak hoor je niet iemand zeggen: 'wat ik nou weer heb meegemaakt' ...en soms door stom toeval, leer je ook nog van alles. Twee weken geleden heeft er een van ons een bovenleiding van de tram stuk gereden, die jongen is toen meteen uitgesprongen, we krijgen over dit geval binnenkort een toolbox, en toen zei ik als dat nog een keer zie, dat jij of een ander dan uit de wagen springt, dan zwaait er wat. Je moet namelijk in je auto blijven zitten, totdat je zeker weet dat de stroom eraf is. Dat is dus ook ervaringskennis. Deze jongen werkt hier nog geen jaar. En zoals een makker laatst opmerkte, ze hebben hier een kindje dood gemaakt, want vroeger werd je daar stap voor stap in ingewijd hoe je met zo een auto moet omgaan. En zo werd je het vak in geholpen. Dat is niet meer. Ze leren niet meer met de pijp rijden, en de handigheidjes. We hebben ook een verschuiving van de werkzaamheden gekregen, het nodige wordt uitbesteed bij voorbeeld aan de aannemer. Hierdoor gaat die kennis verloren, waardoor je de details, die heel belangrijk zijn in ons werk, die de jongeren niet meer weten. Dus beginnen met kolkwater dan vuil water dan regen en dan hoge druk, en dan het hele traject door. Dus beginnen bij de basis en dan naar de meer ingewikkelder dingen. Dan groei je in je werk. Dit komt ook door personeelstekort en uitval. Je moet het doen met de mensen die je hebt, dat is tegenwoordig overal zo.”

“Ja, ik denk dat het zo wel werkt. Ik zit aan de mechanische kant van het onderhoud van de gemalen, dat doe ik nu al 30 jaar, en ik val nu zo een 5 jaar onder deze organisatie, en dan krijg

je opeens te maken met de mensen van riolering en daar leer ik weer veel nieuwe dingen, onder andere hoe je moet omgaan met vuile pompen. Dat leer jezelf dan weer in de praktijk van anderen. Het meeste aan ervaring doe je op in de praktijk, zonder leerschool, in het doen. Meelopen, het zelf doen, en vooral door motivatie en lol in je werk. En dan ook nog toezicht erop, zodat je iets ook kunt leren door een ervaren persoon. Die je dus een beetje op je vingers kan tikken. En dat hangt ook af van de activiteit, want als er echt gevaar is, moet je er meer boven op zitten. Maar als dat minder is, dan laat je ze soms de fout ingaan zodat het beklijft.”

Commentaar van de onderzoekers

Binnen een aantal heel duidelijke koude lassen zitten de mensen in deze Sfeer zodanig ingebed in hun gebied dat nagenoeg sprake is van identificatie met dat gebied. Men is er schier *verworteld* zoals oude bomen dat zijn. Bijna al hun kennis is impliciete ervaringskennis: zij hebben bijna alles in de praktijk geleerd. Van die grote kennis verneem je in tientallen verhaaltjes, anekdotes, getob over dit(-jes) en dat(-jes) en in hun gedrag en lichaam. Het is sterk performatief⁸. Het is moeilijk om deze beheerders (vaak mannen) aan het abstraheren te krijgen. Dit is dus ook de Sfeer van de bijna-identiteit van de beheerder en zijn kennis omdat “je bent wat je geleerd hebt”. En ‘wat je geleerd hebt’ is bijna hetzelfde als ‘welke ervaringen je had’. In het gebied had. In jouw gebied.



Desalniettemin: grotendeels lijkt hun kennis impliciete ervaringskennis, die in dit geval redelijk makkelijk concreet te maken is. Dat komt omdat ze onderdeel zijn van de koude lassen. Deze mensen weten alles van het beheer van koude lassen: ze zijn er onderdeel van. Dat wil zeggen: hun functies, die nauwkeurig omschreven zijn, alle protocollen en procedures, de technieken en technologieën, inclusief de waterbouwkundige werken, de systemen waarmee ze werken moeten, waaraan ze letterlijk zijn gekoppeld, waarvan ze afhankelijk zijn, de koele en koude lassen kortom, daar kunnen ze niet omheen. Hun werk is het werk dat de koele en koude lassen in stand houdt en door diezelfde lassen in stand wordt gehouden.

Het lijkt een kwestie van tijd dat alle mogelijkheden om de kennis die zij hebben, voor zover mogelijk, te expliciteren, te vertalen in (geautomatiseerde) systemen c.q. onder te brengen in kennismanagement systemen. Dit is daarom een relatief machteloze Sfeer ten opzichte van de argumenten en druk van de Rationaliserende Sfeer die weer de hete adem van de Bestuurlijk-politieke Sfeer in de nek voelt. In toenemende mate.

3.5 De Verbindende Sfeer: over de boel bij elkaar houden en begrenzen

Bij waterorganisaties zitten medewerkers die als taak hebben te verbinden. Dat komt mede voort uit het beleid dat inzet op integraal waterbeheer. Zij vormen de externe afstemming. Bijvoorbeeld, bij waterschappen werken medewerkers aan integrale gebiedsplannen samen met projectontwikkelaars en gemeenteambtenaren. Ze representeren een eigen Sfeer, deels nog ‘systeemvreemd’ binnen de eigen organisatie. De één ziet zich als beleidsmaker, dan ander als plannenmaker. Ze hebben enige distantie van de praktijk – het met de voeten in de klei staan – en worstelen met hun relaties tot de eerste twee geschetste Sferen. De mensen in deze Sfeer komen ook veelal voort uit de praktijk, maar bevinden zich nu grotendeels achter hun bureau om verschillende soorten plannen te maken en deze tot uitvoer te (laten) brengen. Ze zijn vaak goed opgeleid maar hebben hun vak ook geleerd in de praktijk. Ze verbinden dus concreet de praktijk met de abstracte wereld van de modellen en beleidsvisies. Ze houden met veel duw en trek werk de boel bij elkaar, en zorgen er nog enigszins voor dat de praktijk doorklinkt in de abstractere wereld van het management en de strategen, in toenemende mate tegen de verdrukking in zo is ons gebleken. In hun ogen bestaat de complexiteit van het werk in het goed omgaan met grenzen. In onderstaand plaatje wordt de positie van de mensen in deze Sfeer verbeeld.

⁸ Zich voltrekkend tegelijk met de door de (spreek)taaluiting uitgedrukte handeling.

Bewegingskunstenaar



Je moet in deze Sfeer enerzijds grenzen slechten en anderzijds ze ook stellen, afhankelijk van de omstandigheden en de opgave. De bewegingskunst waarin men balanceert, creëert handelingsruimten die behapbaar en beheerbaar blijven, opdat er een verschil gemaakt kan worden dat er toe doet, een verschil dat nog tastbaar en zichtbaar is voor een ieder die het betreft.

Over de verbinding tussen praktijkervaring en beleid vertellen ze:

“Nou, een heel mooi voorbeeld is, mijn collega's zitten nu te vergaderen over ontwerpspecificaties, verschillende typen rioolgemaal, wat zijn de voors en tegens, wat betreft de stichtingskosten, de onderhoudskosten, maar ook het onderhoud zelf. Je staat bijvoorbeeld bij het object en je moet onderhoudswerkzaamheden uitvoeren, dan is het de vraag wat prettig is, bij de ene versie, dan wel bij de andere versie. Ik zit dus nu in een bureaufunctie, maar ik heb ook in de praktijk gestaan, dus ik kan de slag naar de praktijk ook maken. Ik vertegenwoordigt dus soms als het ware de praktijk in het beleid. En anderzijds zijn het natuurlijk ook de monteurs die in het veld rondlopen, die komen aanlopen met hun verhalen en werkelijkheid. En ik kan ze dan inhoudelijk van repliek dienen. Wat op dit moment binnen afvalwater een hot item is, zijn arbeidsomstandigheden. Dat is binnen riolering een containerbegrip geworden. Ik denk dat we binnen de organisatie de arbeidsomstandigheden goed geregeld hebben, maar daar komt wel iets meer bij kijken. Je hebt bijvoorbeeld een droog opgestelde pompinstallatie, dat is fijn als je onderhoud moet doen, dan kun je er gemakkelijk bij in de kelder. Maar er komt een moment dat dit ding van zijn plaats moet, en dan moet je hem er maar uit gaan hijsen en dat is een behoorlijke klus. Heb je echter een nat opgestelde pomp dan zul je bij elk onderhoud dat ding eruit moeten hijsen. Alleen die takelwerkzaamheden zijn erg simpel. Wat is nu wijsheid, droog staan en als je dan een keer moet hijsen is dat een heleboel gedoe, of nat staan en elke keer moeten hijsen, maar dat is dan wel veel makkelijker.”

“Voor dit soort kwesties en overwegingen hebben ze in het beleidsoverleg niet zoveel gevoel. We hebben vorige maand als afdeling geconstateerd dat wij op de scheidslijn zitten van theorie en praktijk. In de praktijk spreken ze over ons hoofdkantoor in termen als: de 'towers of doom', de ivoren torens, het dictaat van.... Die las tussen deze twee werelden functioneert bepaald niet naar behoren. Dat is wel eens gevisualiseerd met twee cirkels die langzaam en snel ronddraaien. Je hebt de beleidscirkel, die langzaam draait, steeds afwegingen maakt, als je een besluit neemt, kost dat veel tijd, en daarnaast heb je de sneldraaiende cirkel van de praktijk: ik heb een probleem en dat moet nú opgelost worden. En mijn afdeling zit op het raakvlak tussen die cirkels. En daar zit een behoorlijk spanningsveld.”

“Een monteur die in het veld bezig is, heeft nu een probleem en hij moet verder dus hij wil nu een oplossing. Als je beleid maakt dan is elke beslissing die je neemt en elk standpunt dat je inneemt afgewogen, je hebt te maken met de wet- en regelgeving, standaardisatie, je hebt ook gekeken naar de cultuur, dat is een proces, dat vraagt nou eenmaal veel tijd. De oplossing voor dit spanningsveld die wij geformuleerd hebben, klinkt heel flauw, en dat is dat we de regierol moeten gaan vervullen. En wat dat inhoud moeten we nog uitwerken. De regisseur bepaalt, even heel zwart-wit gesteld, wat er gebeurt en wie wat en wanneer doet. Maar in dit geval wel twee kanten op. Aan de ene kant naar de man in het veld, als je antwoord wil dan krijg je dat voorlopig niet, of houd er rekening mee dat het straks anders kan zijn of dat de nu gekozen oplossing eenmalig is, en naar de andere kant naar het beleid toe, leuk dat je er twee jaar over

nadenkt en dat het helemaal geborgd is, maar er is ook nog een praktijkwerkelijkheid waar je onderdeel van uitmaakt. En die werkelijkheid heeft zijn eigen dynamiek.”

“Ja, dat bedoelde ik te zeggen, men komt aanzetten over ARBO zaken maar dat er misschien heel iets anders achter zit. Nou, dat voorbeeld van dat takelen, daar wordt vanuit die onderhoudsafdelingen gezegd, ARBO technisch is een droog opgestelde pomp in een gemaal goed en een nat opgestelde pomp slecht. Zo wordt dat dan verwoord en dan ga ik met hen de dialoog aan: die ARBO regels zijn er om er voor te zorgen dat jij op een gezonde en veilige manier je werk kan doen. En in je interpretatie sla je nu een stap over, dus die regels zijn goed, maar de manier waarop wij ze hebben ingevoerd en de bijbehorende systeemkeuzes, dan betekent het bij de ene opstelling van een pomp, dan zijn dat de voordelen en nadelen. En dat is wat genuanceerder dan het geroep ARBO deugt niet. Ze willen nou eenmaal liever een droog opgestelde pomp en het enige wat de ARBO daarover zegt is hoe je dat dan moet doen en niet welke pompopstelling beter is. Dat is nou een voorbeeld waar het spanningsveld tussen theorie en praktijk door ons van regie wordt voorzien. Wet- en regelgeving is nou eenmaal op een redelijk hoog abstractieniveau geformuleerd. En die man in het veld staat daar gewoon met de werkelijkheid van alledag, die wordt daar direct mee geconfronteerd. Onze regie rol is dus dat te overbruggen. De abstracte regelgeving en beleidstaal te vertalen naar het veld en weer terug. Maar het heeft dus niet zozeer met ARBO te maken, maar met de discussie of je een natte of droge opstelling moet kiezen. ARBO is eigenlijk een metafoor om andere kwesties aan te kaarten. Als wij dus aankomen met een bepaalde voorkeur in ons ontwerp dan wordt dit spel vaak gespeeld. Het is een soort hoor en wederhoor rol waar we in zitten. Je zit hier tussen twee ver van elkaar afliggende abstractieniveaus te jongleren. De werkvloer zegt meestal in zeer kleurrijke taal, dit deugt niet en dan komen ze altijd met het voorbeeld van gisteren, dat is nou eenmaal de logica van de werkvloer: waar ze gisteren last van hadden, wordt als het probleem van nu gepresenteerd. Dat is het leuke van mijn werk, dan ga ik de dialoog aan met ze en ben ik ook niet te beroerd om het voorbeeld van eergisteren erbij te halen en te praten over hoe dat toen weer ging.”

En over het verbinden van grenzen en grenzen die verbinden vertellen ze:

“Er zijn uiteraard plangebiedgrenzen, zeg maar de waterschapsgrenzen, en een beheersgebiedgrens, het lastige alleen is dat die grenzen meestal niet samenvallen met de logische waterhuishoudkundige grenzen. Dus je moet daarom ook steeds alle partijen betrekken die over dat gebied dan gaan. Soms kun je ook een beetje beïnvloeden hoe de begrenzing van een gebied loopt. Ik had een paar jaar geleden een gebiedsplan rond een belangrijk meer en een heel boezemstelsel wat er om heen lag en dat bleek in zeven gemeenten te liggen. Dat strekte zich ook uit over een groot gebied, waar er ook op een gegeven moment geen water meer is, dus we moesten letterlijk zeggen, want er was geen grens, OK, honderd meter van de watergang houdt het plangebied op. Dat was natuurlijk volstrekt arbitrair. Dat zijn de pragmatische oplossingen en als er zich dan een partij meldt, die zegt, ik lig net buiten dat gebied, maar ik heb er toch iets over te zeggen, dan is hij over het algemeen welkom bij ons.”

“Stel, het werk valt in zeven gemeentes, en die gaan dan over één watergebiedplan. Nou in dit geval organiseren wij een overleg voor die gemeenten en nog een hele trits aan belangengroepen erbij. Over het algemeen heb ik het idee dat dit wel die partijen samenbrengt, dat ze zich ook realiseren dat een bepaalde vaart door verschillende gemeentegrenzen heen gaat. Het punt is wel dat je een onevenredige inbreng krijgt van partijen, want er zijn gemeenten die bijvoorbeeld één ambtenaar hebben die het hele watersegment bedient. Die melden zich dan regelmatig af en je hebt natuurlijk ook partijen die het plan zich min of meer toe-eigenen. Het is dus onze rol om daar een beetje evenwicht in te brengen en te houden. Er wordt verwacht dat ik als projectleider mij moet inleven in abstracte plannen zoals het KRW, en deze moet gaan doorvertalen naar concrete plannen en naar mensen en daarnaast heb je nog te maken met allerlei verschillende grenzen en die ook nog moet beschikken over een sociale gebiedskennis. Ik denk dan eerlijk gezegd dat die begrenzing voor mijn werk juist een uitkomst is. Doordat we begrenzen, doordat we een polder als een gebied zien, soms wel drie of vijf polders, we zetten daar als het ware een stolp overheen, maar daardoor kun je ook investeren in het contact met zo een gebied. Het zou gewoon echt niet lukken met het halve beheersgebied.”

“Maar er verandert ook steeds wel eens wat, dat je er achterkomt, onverwachts, dat die grens onhandig is. Hiervan is eigenlijk altijd sprake. Een bekend issue is: wat doe je eigenlijk met de ruimtelijke ontwikkelingen? Ik werk nu in een gebied met twee polders, die liggen tussen twee steden en wij maken daar peilbesluiten en waterinrichtingsplannen en uiteindelijk een gebiedsplan, tegelijkertijd wordt er een snelweg verbreed, een nieuw knooppunt aangelegd, er zijn plannen voor een groene ruggengraat, een ecologische verbinding, er is een werkgroep bezig met een vaarverbinding die door het gebied moet lopen en er is nog een groep bezig met een natuurboulevard en de gemeente wil nog woningen bouwen, en er is nog een golfbaan die wil uitbreiden, en de riolering van het waterschap is er ook bezig. En op een gegeven moment krijg je ook nog op de publieksavond te horen of je al die wensen even wil meenemen in je plan. Dat zijn natuurlijke irreële toestanden want in de eerste plaats zou ons plan dan nooit afkomen. Immers die ontwikkelingen gaan alle kanten uit. Dan vind ik het belangrijk om ook daar weer in te gaan begrenzen. Ik luister daar natuurlijk naar want ik wil ook geen spijtmaatregel nemen, maar op een gegeven moment moet dat plan af, de inspraak in en in de uitvoering. Een spijtmaatregel is een..., ik zal een voorbeeld geven, we hadden een keer in ons gebied een gemaal gebouwd, dit speelt ruim drie jaar geleden, en de tekeningen van Rijkswaterstaat lieten zien dat de geplande snelweg daar dwars doorheen ging, dat is natuurlijk wel vrij spijtig ja. En dat krijg je ook echt voor je kiezen in het gebied zelf. Hoe kan het nu dat twee overheden, die zich allebei met water en verkeer bezighouden, zo iets doms doen met onze centen.”

Over het tegenstrijdige karakter van steeds weer bewegende grenzen werd dit verteld:

“Er zijn grenzen nodig voor mijn werk, maar het is ook tegenstrijdig, immers een project is letterlijk gedefinieerd als iets met een begin en een eind. Om iets af te leveren. De grens is voor mij dus het gebied en natuurlijk welke doelstellingen je hebt voor dat gebied, en dat is voor ons het water en daarvoor hebben we nog heel specifieke doelen. We actualiseren de peilbesluiten. We zitten dus steeds af te bakenen wat we wel en niet meenemen, bijvoorbeeld het afwatersysteem. Dit wordt ook intern bij ons afgebakend. Ik geloof niet in het eindeloos maar bij elkaar harken van allerlei verschillende onderwerpen. Ik zie dat ook binnen onze eigen watergebiedplannen, deze zijn succesvol. Inmiddels doen veel waterschappen het ook volgens deze formule, bij ons zie je nu dat alles eraan gekoppeld wordt, wat nu weer een nieuw element is dat we met alle eigenaren in gesprek gaan voordat het de inspraak in gaat. We gaan dan in gesprek over grondaankopen. Ik vind dat vrij ver gaan voor een planvormend team. Ik zie dan ook dat de doorlooptijd van zo een plan steeds groter wordt. En we zijn er dan nog niet eens, want per stap moet er een besluit genomen worden en nu zie je soms dat er alles vooraf al in gestopt wordt.”

“Aan de ene kant ik moet van al die verschillende plannen afweten, maar aan de andere kant moet het ook niet uit de hand lopen. De grenzen worden uiteindelijk bepaald door mijn projectleiderervaring, als ik ga zitten voor zo een opdracht en een plan maak, dan overzie ik ook in de tijd ongeveer wat er bij komt kijken en wat er nodig is en waar de zwakke plekken zitten van zo een proces. En als ik al van te voren niet goed allerlei onzekere elementen kan plaatsen, dan trek ik aan de bel wat niet altijd wil zeggen dat dit gehoor vindt. Bijvoorbeeld de nieuwe flora en fauna wetgeving zegt ons dat als er in het veld een gemaal vervangen moet worden, dan is namelijk deze wet van toepassing, dan kunnen de mensen in het veld ergens tegenaan lopen, bijvoorbeeld een Noordse woelmuizen populatie. Dan is de roep vanuit de praktijk: dat had al in het plan duidelijk moeten zijn, dan sippelt dat door naar de planvorming, zo wordt verwacht dat we al vier jaar voor de uitvoering in onze planvorming overal rekening mee moeten houden. Ik vind dat niet handig gekozen. Dat is een beleidsontwikkeling die uitrolt over de planvorming waar ik mee bezig ben. Ik doe dat grotendeels op basis van mijn ervaring, we moeten dan steeds weer opnieuw het wiel uitvinden. Ik kan niet zeggen dat mijn werk complexer is geworden, het is namelijk altijd complex geweest. En in constante verandering. Mijn ervaring helpt mij daar wel bij maar er zijn ook telkens weer dingen, de kaderrichtlijnwater is wel een voorbeeld, dat was voor mij te complex in de zin dat er zo een stroom aan rapporten was dat ik ook keuzes heb gemaakt en in een aantal zaken me niet verder verdiept heb. Ook daar baken ik dan weer af, dus dat begrenzen doe ik eigenlijk steeds.”

Commentaar van de onderzoekers

In deze Sfeer wordt gepoogd complexiteit hanteerbaar te maken. Met zeer grote toewijding wordt steeds maar weer de abstracte wereld van de beleidplannen, gebiedsplannen en dergelijke overgedragen aan de praktijk en de interpretaties en werkelijkheden van die praktijk ingepast in de plannen.

Een voortdurend schipperen met grenzen en touwtrekken op en om grenzen is het kenmerk van deze Sfeer. Gebiedgrenzen, plangrenzen, organisatiegrenzen, enzovoort. Een steeds maar weer balanceren als een bewegingskunstenaar tussen alle, vaak tegenstrijdige, belangen en opvattingen, steeds maar weer de knokpartij om het (over)leven in deze niemandslanden. In de verhalen klinkt door dat men in deze Sfeer de Bestuurlijk-politieke, de Rationaliserende en de Verwortelde Sfeer tracht te verbinden en daarmee de nodige complexiteit in stand te houden, te adapteren, en niet te verzanden in bureaucratische ingewikkeldheid. Men probeert begrip te kweken voor elkaars positie en ervaringskennis. En de communicatie gaande te houden. In feite een poging om de koude lassen te ontdooien en zelfs op te warmen. Hierbij wordt steeds getracht dat wat organisatorisch gescheiden is weer met elkaar in verband te brengen en te houden. Ook de verbinding tussen de vakinhoudelijke domeinen, met name de eeuwenoude hydrologische kennis die het gebied organiseert en de recentere ecologische kennis, met haar meer integrale betekenis, dient verbonden te worden, zo blijkt uit de verhalen. Een belangrijk gegeven in deze Sfeer is dat men op verschillende borden moet schaken en schakelen, waarbij opvalt dat de dialoog een belangrijke rol speelt veeleer dan macht, die de beheerders in deze Sfeer ook grotendeels ontbeert. De verschillende delen van het totale systeem worden zo nog zichtbaar gehouden en niet door het totaal overweldigt. Maar het is ook roeien met de riemen die je hebt tegen een steeds krachtiger stroom in van rationeel management dat weer nieuwe koude lassen bedenkt, om de complexiteit buiten de deur te houden, dan wel de bestaande lassen bestendigt.

3.6 De Schaduwsfeer: over wederzijdse, impliciete verhoudingen

Dit is eigenlijk niet een aparte Sfeer op zich, maar een tussensfeer. Eerder is het een soort van achtergrond die alle andere Sferen met elkaar delen en waarin ze in zeker opzicht met elkaar samenvallen. Het is de schaduw die steeds aanwezig is in het felle licht rondom of achter de verhalen die we hoorden. Als een soort terzijdes, tussen de regels door. Vaak als klacht over 'De Ander' daar in de andere Sferen, als kritiek, als frustratie, maar ook als waardering, respect of juist zorg.



Veel van wat er in die schaduw leeft wordt hoogstens uitgesproken in het bijzijn van vertrouwde collegae uit dezelfde Sfeer, in de wandelgangen, het informele deel van de organisatie. Deze Sfeer wordt ook wel de verholde organisatie genoemd, maar wel op de achtergrond een onzichtbare krachtige werking heeft op de formele organisatie, waarin naast stoom afblazen en veel regelwerk, ook nieuwe initiatieven worden genomen, waar wordt geëxperimenteerd met nieuwe ideeën, praktijken, houdingen en identiteiten.

Zo wordt in deze tussensfeer bijvoorbeeld verteld:

“Dan bedenken ze weer iets op kantoor. Werkt voor geen meter (in de praktijk van het gebied, Red.). Om verstoppingen te voorkomen (vanwege drijvende plantenresten en maaisel, Red.) hadden ze bijvoorbeeld bedacht om halverwege de watergang een soort opvang, iets dat lijkt op een oude aardappelrooier, en die legden ze dan voor een duiker neer, dan moesten ze 't daar opvangen. Maar ja, blijft 't daar weer liggen. Raakte 't daar weer verstopt. Moest er dan weer een kraan bijkomen om het weg te halen. Heel veel geld geïnvesteerd. En werkt 't niet. Dat is dan wel jammer. Maar daarentegen hebben wij zelf, mijn collega's dan, een boot ontwikkeld. Je had hier grotere boten. Wij hebben heel veel met duikers te maken in het gebied. Met die boten moest je die dan uit het water halen en aan de andere kant (van de duiker, Red.) er weer in leggen. Dat gaat heel veel tijd kosten. Wat hebben ze nou bedacht: wij gaan een boot ontwikkelen met een mes die in het water ligt, en overal onder elke duiker onderdoor kan met gevolg dat je 'm er hier inlaat en aan het eind van de sloot, aan de andere kant de zaak er weer uit haalt en dat die sloot dan schoon is. En dat werkte perfect. Die hebben zie hier bij firma X helemaal zelf ontwikkeld, mijn collega's. Dat is eigenlijk het enige dat nog steeds goed werkt”.

Commentaar van de onderzoekers

Het is de Sfeer waarin mensen zoeken naar taal om te verwoorden hoe zij die vreemde, steeds wat wankelende balans ervaren tussen pijn enerzijds en menselijke waardering en zelfs warmte anderzijds over *De Ander* van de andere Sferen. Allemaal over allemaal. Het is ook de Sfeer van de verwondering en ook zorg over de anderen in andere Sferen. Bij managers bijvoorbeeld over hoe moeizaam nieuwe, rationele en redelijke dingen ingang vinden. Maar ook bij de Verwortelde Sfeer over wat ze nou weer allemaal 'op kantoor' bedenken. Dit is derhalve ook de Sfeer van de emoties over en weer; emoties die in de interviews niet zelden nauwelijks te stoppen waren⁹.

Zo wordt er gemopperd:

“Veel blijft onzichtbaar van wat ik doe.”

“Kritiek wordt niet gehoord: het valt steeds buiten plan en theorie.”

“Vroeger liep je makkelijk bij elkaar binnen, óók bij de dijkgraaf, die trouwens zelf veel buiten kwam. Nu niet meer.”

“Er zijn heel veel overleggen.”

“Je gooit het over de schutting en hoopt maar dat het goed komt.”

“In grote lijnen worden de zaken meegedeeld. Maar nooit de incidenten (waar we zoveel van leren).”

“We zijn veroordeeld tot het maken van heel veel rapportjes, over de schutting gooien en niets mogen doen.”

“Theorie en praktijk willen nog wel eens een verschilletje geven.”

“Louter op kantoor bedachte oplossingen werken niet.”

“Ze luisteren niet.”

“Er is een blind vertrouwen daar (op kantoor, Red.) in automatisering. Maar automatisering kan niet 'vooruit kijken'. Mensen in het veld wel - die kunnen informatie uit het gebied combineren, één en twee bij elkaar optellen en daaruit afleiden dat er iets kan gaan gebeuren en dat je dus proactief maatregelen moet nemen.”

“Protocollen helpen niet: want hoe ze in te vullen?”

“Uniformiteit in onderhoud werkt niet: de verschillen zijn daarvoor veel te groot”.

⁹ Zo nu en dan was moeilijk aan de indruk te ontkomen dat men de interviews met ons ook als uitlaatklep zag.

“Diversiteit en spelen met het gebied is er niet meer bij”.

“Men leert het gebied nooit meer zo goed kennen als wij.”

“Weet precies wat er in dit gebied gaande is, maar juist niet in mijn nieuwe gebied”.

“We zijn groter geworden als organisatie, dus ook de fouten worden groter.”

“Ik hoop maar dat 't goed gaat. Ik weet 't niet. Maar de burger, die reageert wél.”

“Over zes jaar hebben we een probleem.”

“Zij lopen niet tegen de problemen op buiten. Want ze kómen niet buiten. Ze komen niet op de plek waar een probleem is.”

“Ik vermoed dat ze ergens een bos van een paar honderd hectare aangekocht hebben om papier aan te maken want daar zijn ze tegenwoordig zo op gefocust dat je alles op een papiertje zet en of dat allemaal nu daadwerkelijk gedaan wordt daar zet ik mijn vraagtekens bij, als 't maar wel op papier staat dat 't afgeschoven kan worden.”

“Een andere keer moest ik met mijn leidinggevende een bezoekerapport schrijven. (...) komt hij bij een sloot aan, het is mijn coördinator, en zegt ie: ‘Kijk hier: hier is de kant ingesleten’. ‘Ja, een beetje wel hè.’ Zegt hij: ‘nou, hier kun je mooi zo’n bezoekerapport schrijven.’ Zeg ik: ‘dat is goed dan!’ Hij zegt: ‘aan wie moet dat gericht worden?’ ‘Aan ons, want het is een sloot van ons. Het is een dijksloot.’ Het is een leidinggevende en hij weet niet eens dat een dijksloot van ons is. Ja, dan zeg ik, daar zakt mijn broek van af. En die moet mij aansturen!”

Commentaar van de onderzoekers

Deze schaduwsfeer lijkt zo ook een Sfeer van een zekere crisis van de communicatie tussen de verwortelde werkers in het veld en de rest, vooral de mensen op 'kantoor'. Niet steeds weet men goed onder woorden te brengen wat men bedoelt. De taal en de communicatie die voor deze *frontline* werkers tot nog toe 'gewoon' leek lijkt te verkeren in spraakverwarring tussen de aloude Sfeer van deze mannen, soms als knoestige bomen verworteld in hún gebied, aan de ene kant, en de moderne Sferen van de meer afstandelijke, bestuurlijke of zakelijke, rationele, formele en op beheersbaarheid gerichte Sferen aan de andere kant. Hier stuiten we vermoedelijk op een belangrijke problematiek: de identiteit van ervaring, gebied etc. en 'functionaris', en een zo vast georganiseerd zitten aan koude lassen, maakt dat deze mensen vaak geen andere kant meer op kunnen. Staande tegenover het inmiddels volslagen andere ervarings- en taalsysteem van de andere Sferen en de voortdurende stroom van interventies als fusie, reorganisatie en formalisering, veroorzaakt wat lijkt op ingraven en verdere wederzijdse verwijdering.

Managers in deze Sfeer hebben hun eigen verhaal:

“Ik begrijp niet waarom dat steeds zo moeilijk gaat (de implementatie van nieuwe systemen, structuren, plannen, Red.), terwijl het zo duidelijk is, en we ook gecheckt hebben dat het duidelijk is.”

“Rationeel klopt 't (een nieuw systeem, Red.), en niemand brengt daar ook wat tegen in, maar toch maak ik me zorgen over hoe ik ze meekrijg: er is zoveel weerstand.”

“Ik had ook eens zo’n jonge jongen, en die deed echt alles voor je. Hij kwam ook uit een hele moeilijke achtergrond, ik had er wel medelijden mee. Maar als hij twee politieagenten zag dan begon hij bij wijze van spreken te rossen. En zo is hij weggegaan en dat was erg zonde. En dan gaat zo een scholingsproject toch weer de mist in. Je moet erg goed begeleiden anders ben je ze zo kwijt. Want anders zijn ze het mannetje en bij ons moeten ze in het gareel. Zij praten over houseparty’s en ik zeg dan nou ik heb zondag in het bos gewandeld. Dat is ook een cultuurverschil. Ja, tussen iemand van in de vijftig en iemand van 18 daar zit een wereld van verschil in. En ze hebben ook geen binding meer met de organisatie. En voor een tientje meer gaan ze weg. Je hebt een binding met je werk, met je collega’s en je auto (of niet).”

Commentaar van de onderzoekers

Dit lijkt ook de Sfeer van de harde keuzen: om redenen van rationaliteit, beheersbaarheid en efficiency menen managers, maar ook hun bestuurders, dat de organisatie het zich niet veroorloven kan om bepaalde dingen niet in systemen onder te brengen, te uniformeren. Hoe men dikwijls ook worstelt met de menselijke kanten ervan, maar toch vinden managers, bestuurders en hun adviseurs het niet zelden onvermijdelijk om zaken die nu nog impliciet zijn en die nu nog overgelaten worden aan ervaren krachten in het veld, te expliciteren, te systematiseren en onder te brengen in systemen, zoals kennismanagement systemen. Om ze zo uitwisselbaar, onpersoonlijk te maken, te borgen en efficiënter in te zetten. Dat dit een prijs heeft, voor die ervaren mensen in het veld, maar bijvoorbeeld ook voor burgers en bedrijven in het gebied, minder persoonlijke aandacht, minder maatwerk, minder snelle respons bijvoorbeeld, maakt deel uit van de rationele afweging en kan soms de uitkomst daarvan zijn. Dat is pech voor degenen die het raakt. Daarvoor is sympathie maar toch moeten deze beslissingen zo uit kunnen pakken is dan de mening.

Ook op andere niveaus leidt dit tot zorgelijke verhalen:

“Ik heb eerst bij een adviesbureau gewerkt, bij de provincie en een ander waterschap. Ik heb op een onderzoekscentrum gewerkt als vervangende dienstplicht. Ik heb dus al een hele trits ervaringen opgebouwd voordat ik hier kwam. Ik zit nu bij beleid, watersystemenbeleid. Oh, dat past wel bij mijn opleiding, wat ik nu doe. Heel veel dingen heb ik moeten halen hier, met name op het persoonlijke vlak. In het onderzoek ben je door bèta's omringd, eigenlijk, en daar praat je ook mee. De hele wereld is bèta. Het is waar of het is niet waar. En het is ook een ervaring dat je ziet dat het vaak anders werkt, en dat je daar aardig op kunt inspelen als je weet dat het zo werkt. Als je die ervaring krijgt, dan kun je dus ontzettend veel bereiken. Maar dan heb je één probleem. Met de buitenwereld kun je wel wat bereiken, als je met ruimtelijke ordenaars en planologen om de tafel zit, dan kun je heel veel bereiken, maar goed dan kom je weer terug in je eigen vertrouwende kantoor en dan wordt er gevraagd: wat heb je verteld en wat heb je gedaan? “Ja, maar dat mag niet! We willen dit bereiken en dat moet op die manier!” En dat is echt vanuit het beheer en de angst. We zijn goed in beheren. We houden wat we hebben, maar ontwikkelen, dat zouden we wel eens beter moeten leren hier.”

“Vanzelfsprekende dingen uit de praktijk zijn moeilijk te benoemen en expliciet te maken, het is moeilijk om de dingen die gaan zoals ze gaan expliciet te krijgen. Ik denk dat dit voor een belangrijk deel te maken heeft met de geschiedenis van ons waterschap. Vroeger, voerde de gemeente hier zelf zijn oppervlaktewatertaken uit, zijn rioleringstaken en het drinkwater waren ook gemeentelijke diensten. Op een gegeven moment was daar bezwaar tegen en werd het opgesplitst. Daar is ABC uit ontstaan. Die had dus twee opdrachtgevers, de gemeente en het Hoogheemraadschap. Dus aan de ene kant bleven de taken in één hand en aan de andere kant hadden we opeens twee opdrachtgevers. Maar het bleven gewoon de mensen als altijd die het werk deden en nog veel eerder zaten die diensten in één gebouw bij elkaar. We zijn dus aantal jaar geleden ABC geworden en gemeentelijke waterleidingen is toen een gemeentelijke dienst gebleven, tot we een tijdje geleden de huidige organisatie zijn geworden. Toen is dus die club uit dat ene gebouw er weer gewoon bijgekomen en eigenlijk is het dus, zoals ik dat ervaar binnen afvalwater, is de oude club weer bij elkaar en dan heb je dus het verschil tussen de oude club en de nieuwe organisatie, de erbij gekomen club. Toen wij de huidige organisatie werden, dat is een fusie geweest tussen riolering en waterbeheer enerzijds, en het hoogheemraadschap en zuiveringsschap en een stukje van de provincie anderzijds. Ik merk binnen afvalwater dat na al die jaren dat cultuurverschil er nog steeds zit. Die oude club is natuurlijk breedsprakig, heel nadrukkelijk aanwezig, met kleurrijk expliciet taalgebruik, kortom het typische oude club gedrag, dat begint natuurlijk toch weer naar boven te borrelen. Het komt weer boven en je doet weer wat je altijd aan het doen was, zonder dat je erbij nadenkt en zonder dat je erover nadenkt of je het ook kunt benoemen. En nu wordt weer gevraagd van bovenaf, ga dat nu maar eens benoemen. Benoem dat watercyclus bedrijf in je projecten, dat is toch wel min of meer een opdracht die we meekrijgen. Maar wat ik bedoel is, er wordt nu vanuit de directie gevraagd: benoem het nu allemaal eens expliciet, dat de buitenwereld ziet wat nu het grote voordeel van de huidige organisatie is. En dan zit je echt een beetje met de handen in het haar, want we hebben het altijd al zo gedaan. Je moet het dus nu opeens apart benoemen want dat zou een voordeel zijn, namelijk dat we in de huidige organisatie zitten.”

Commentaar van de onderzoekers

Dit is ook de Sfeer waarin zich een crisis van de ervaring(-kennis) ontvouwt. Want de positie daarvan, de positie die dat mensen opleverde in de organisatie en de mate waarin men onderling dezelfde ervaringstaal spreekt van het gebied, lijken steeds minder vanzelfsprekend. In die zin is het de crisis van de vanzelfsprekendheid en dient men een nieuwe taal te ontwikkelen en te leren, wil communicatie mogelijk blijven. Het alternatief is conflict en wederzijdse marginalisatie. Deze Sfeer is te lezen als een vraagstuk van de verhouding tussen enerzijds betrokkenheid en identificatie en anderzijds professionele, analytische en zakelijke distantie.

3.7 De Vernieuwende-speculerende Sfeer: over omgaan met complexiteit

Er ontstaat vanuit de Schaduwsfeer ook wel degelijk zicht op de toekomst. Dat wil zeggen, dit is de Sfeer met de verhalen over de keuzen die mensen kunnen maken, de sprong of speculatie die ze wagen, soms ondernemend soms domweg riskant, wanneer ze zich gesteld voelen voor de situatie zoals die in de Schaduwsfeer ervaren wordt. Aanvankelijk niet steeds openlijk en regelmatig zonder officiële goedkeuring, hoewel wijze bazen soms een oogje toeknippen.

Mensen die deze keuze maken, vertellen bijvoorbeeld:

“Je blijft je toch verantwoordelijk voelen.”

“Ik geef veel tips, terwijl dat officieel niet meer mag.”

“wij zijn te praktijkgericht om de(-ze) theorie te volgen.”

“Veel blijft onzichtbaar van wat ik doe.”

“We gaan rustig over de tijdsgrens heen.”

“We zijn bang dat dingen [anders] blijven liggen.”

“Oude systeem loslaten om 't nieuwe te leren kennen: kun je ermee spelen.”

“Ik heb het initiatief genomen om te gaan oefenen met het opstarten van het gemaal.”

“Ik denk dat dit de combinatie is van de ervaring van de organisatie, die ik uit allerlei handige nota's, ontwerp- of beleidsrichtlijnen haal, maar ook gewoon je eigen creativiteit en verstand. We maken vaak met collega's grapjes over het spel 'aqua-play', dat is speelgoed met sluisjes en dat soort dingetjes, maar in de polders met sloten en dammen, dat is eigenlijk een groot 'aqua-play'. Het steeds goed nadenken over, als ik daar een klepje zo zet, dan gebeurt er daar dat. En dat in de gaten hebben, en dat inbrengen op tijd voordat er weer nieuwe klachten zijn, is heel concreet wat we doen. Dan heb het over een paar klepjes en dammen, dat klinkt redelijk maakbaar en daarnaast heb je het over de complexiteit in de projecten.”

“Het watersysteem op zich is al complex, ik ben zelf niet eens opgeleid als waterdeskundige, dus ik heb het echt allemaal uit de praktijk moeten leren, maar het hele systeem van grondwater, oppervlaktewater, de kwaliteit van het water, daar hebben we wel iets van begrepen maar daar kan Nederland en kunnen wij nog honderden jaren mee verder om dat in de vingers te krijgen. Er zijn veel verborgen knoppen, als je denkt het te begrijpen op kwantitatief niveau dan is er altijd weer wat met de kwaliteit wat onvoorspelbaar is. Een mooi voorbeeld daarvan is ecologische herstelwerkzaamheden. Dan worden er allerlei voorwaarden naar onze hand gezet en vervolgens ontstaat er een bloei van een bepaalde alge, onverklaarbare vissterfte, dat is dus allemaal zeer complex. Complex in de zin van onvoorspelbaar maar ook het erover eens worden. Ik werk nu bijvoorbeeld aan een watergebiedplan in een puur agrarisch gebied, we kennen ongeveer alle boeren persoonlijk en dan weet je op een gegeven moment wel wat iedereen er van vindt en wil, maar ga het er maar eens over eens worden met elkaar. Dan gaat het over kwesties over wat nu het slimste is, moeten we de watergang verbreden, moeten we vaker

maaïen. Ik merk dan dat zelfs na heel veel overleg en een hele open opstelling van ons, het er toch nog op uit kan draaien dat je aan het einde weer een hele zure zienswijze van iemand hebt, die zegt: ik ben het er niet mee eens, ik ben niet betrokken geweest, ik wist er niet van. Het zijn soms mensen die ieder stadium van het plan aangrijpen om hun punt weer in te brengen. Dan hebben ze meegepraat, en dan is er uiteindelijk bestuurlijke besluitvorming en dan zullen ze daar niet zeggen: ik praat al vier jaar mee, dan zullen ze opnieuw zeggen: dit plan overvalt ons en we zijn het er niet mee eens. Het spel is dus complex en de materie zelf is complex. Mijn bijdrage is dus deels dat ik wel redelijk goed een systeem kan begrijpen en daar iets over kan communiceren, ook als bioloog, dus ik ben ook goed bekend met het concept van een ecosysteem. Nu een watersysteem is iets dergelijks, waar dan ook nog weer planten en dieren in leven in interactie met hun omgeving, maar dat abstractieniveau, dat zit mij wel in de vingers. Voordat wij het watersysteem zelf gaan modeleren, wordt alles wat wij daarvoor nodig hebben in kaart gebracht. De bodem, het reliëf, het grondgebruik, wie wonen er, wie heeft het er voor het zeggen.”

“Nou, het gaat niet zover dat we bijvoorbeeld kijken naar de inkomensverdeling in het gebied, een bekend voorbeeld is in studies over water, in bijvoorbeeld het Nationaal Bestuursakkoord Water, daarin is het grondgebruik een belangrijke parameter, stedelijk gebied, landelijk gebied, hoogwaardige tuinbouw, natuur, dat zegt heel veel over hoe we met een gebied omgaan als het bijvoorbeeld plotseling te nat wordt. Hetzelfde geldt voor de gebruikers, die hebben allemaal een bepaald belang bij het water, hetzij als boer, of natuurbeheerder, of gewoon als bewoner. Dat moet je toch wel in grote lijnen kennen. Het sociaalantropologische en cultuurhistorische karakter wordt niet speciaal officieel meegewogen, maar onbewust speelt dat wel degelijk mee in de zin dat voor zo een watergebiedplan we veel tijd nemen om het gebied en de streek te leren kennen. Ook door daar rond te lopen en dan krijg je de verhalen wel mee. Het is ook goed om die te kennen, want daar word je af en toe weer mee om de oren geslagen op een publieksavond. Wat ook leuk is dat het bestuur hier, daar op het moment veel aandacht voor heeft. Dat we echt aandacht aan de cultuurhistorie, de archeologie van een gebied besteden. En door daar wat in te duiken dan kom je erachter dat er bijvoorbeeld fraaie gebouwen staan en oude elementen in het landschap en hun betekenis. Maar in de ontwerpen speelt dat nog niet echt een rol. Wat ik tot nu toe maak, zijn vooral aanpassingen aan bestaande kunstwerken.”

“Nou, bijvoorbeeld, aan de oostkant van die gemeente; daar wil men uitbreiden. Dat is het deel van Nederland waar het 't snelste zakt. En het waterschap had daar een gigantische wateropgave. Ik heb gezegd: je moet juist gaan bouwen in het diepste putje van de polder, want in die polder, dat agrarische land, daar is de grondprijs drie euro per hectare (per m², Red.). Als je daar maatregelen neemt. Als je de landbouw in stand wilt houden, voor drie euro per hectare, dat lukt niet. Dat is geen investering. Als je er nou bouwgrond van maakt – er dus gaat bouwen – dan wordt de grondprijs opeens driehonderd euro per hectare. Als daar een tientje bovenop komt om waterhuishoudkundige maatregelen te betalen, dan ben je er wel. Als je kijkt wat landelijk speelde. Die ecologische zone daar was destijds sprake van, het natuurbeheer, er was een vraag naar recreatie, er was een groot recreatie tekort, en men wilde een andere manier van wonen hebben in die gemeente, men wilde moderne woonvormen hebben en men zat met de rug naar de buurstad toe en met het gezicht naar de Randstad. Ik heb gezegd: creëer daar een eiland, maak water aan de oostkant, dan ben je echt separaat. Dat sloeg wel aan bij de ruimtelijke ordenaars, maar niet bij de rest. (...) Ik vond het een prachtige oplossing, maar het duurde erg lang voordat ik de handen op elkaar kreeg. Terwijl de wateropgave gratis werd opgelost.”

“In het stuk over het IJsselmeer van een kenner las ik dat het erg op negatieve trend was geschreven en dat vond ik erg slim, ook strategisch. Daarmee werd het gebied goed gepositioneerd en in de picture gebracht. Het werd op het juiste moment op de juiste manier naar voren gebracht. Dat had natuurlijk ook voor andere wateren gekund, maar ja, daar zat mijn collega niet. Wat vaak gebeurt, is dat de politiek bestuurlijke perceptie verward wordt met de feitelijke natuurlijke situatie. Het is dus zo dat die negatieve trend er nu eenmaal is, maar dat die herkend werd, komt doordat iemand, in dit geval deze kenner, dat ziet, ook als kans om daar iets mee te doen nu opeens het witte water groen is verklaard. Dat is precies zo ook gegaan in de Oosterschelde waar een groep dat zag en de kans greep. Elders worden negatieve trends wel waargenomen maar is om een of andere reden deze kans niet gegrepen. Daar spelen ook van

allerlei dingen, denk bijvoorbeeld aan de Waddenzee, maar die zijn (h)erkend als negatieve trend.”

“Je moet je goed realiseren dat dit allemaal verschillende processen zijn die stap voor stap gaan. In maart 2000 zijn die negatieve gebieden door de rijksoverheid aangewezen in het kader van de natuurgebieden (Natura 2000; Red.). Toen schrok iedereen zich een hoedje. Je moet je dat even voorstellen, er waren allemaal plannen voor die gebieden, daar is voor dit ruimte gecreëerd, dit moet anders, dat gaat goed, we praten wel over integraal waterbeheer, maar we doen het niet, want we dachten eigenlijk alleen maar aan de mensgerichte functies en dat wordt dan integraal waterbeheer genoemd. En toen was daar opeens een heel andere orde. En toen dachten we, net zoals bij elk ander veranderingsproces, dat gaan we ontkennen, dat zal toch niet zo een vaart lopen. Daar komen we kortom wel weer onderuit, maar dat bleek niet het geval. Je ziet dat nu bijvoorbeeld in de actualiteit rondom de Westerschelde en de Hedwigepolder. Het gebeurt dus elke keer weer: het zal toch niet zijn dat, die gekke ecologen. Maar het is toch ook niet zo dat die gekke ecologen dat doen, je moet toch gewoon met die negatieve trends rekening houden, die verzinnen we niet en het komt natuurlijk nooit uit. Meer is het niet, maar doe het dan gewoon goed. Integreer dat in je plannen, weet daar van, heb die kennis, geef het gewoon een plek. Nou dat hele proces loopt nu een jaar of acht, negen. En natuurlijk doemt dan de vraag op, moet je het per gebied doen of het IJsselmeer als een eenheid zien. (...) Dus het gaat nog steeds over de vraag op welke schaal je het moet bekijken. Kortom moet je alle aangewezen gebieden nou weer afzonderlijk doen, waardoor er weer geplust en gemind gaat worden, het gaat er dus om wie de boekhouding doet.”

Commentaar van de onderzoekers

In alle Sferen heeft men een fundamentele keuze (die al dan niet bewust gemaakt wordt) tussen de volgende twee posities.

Ik blijf zitten waar ik zit, en al mijn antwoorden op de gerezen situatie laat ik naadloos passen bij de traditie, het dominante vertoog en de bekende patronen van mijn Sfeer. Daar waar ik al jaren zit. De schuring en het gedoe en de frustratie en de conflicten die dat met *De Ander* van de andere Sferen oplevert (en met mensen en organisaties van buiten) horen er nu eenmaal bij en die hanteer ik door het erover te hebben (erover te klagen) in de Schaduwsfeer. Dit is misschien het antwoord dat de informele organisatie nu steeds drapeert rondom nieuwe systemen, reorganisaties: men verschanst zich in de taal, de waarden, de gewoonten en het vertoog van de eigen Sfeer en hanteert de frustratie die dat oplevert in de Schaduwsfeer.

De tweede positie is: *Ik waag de sprong voorbij de grenzen van mijn Sfeer*. Of: wij wagen de sprong voorbij de grenzen van onze Sfeer. Dat betekent minstens dat we gaan spelen met de grenzen die onze Sferen van elkaar scheiden. Dit is een speculatie want het vraagt om echt iets nieuws, ver voorbij aan wat wij normaal in onze Sfeer als nieuw beschouwen.

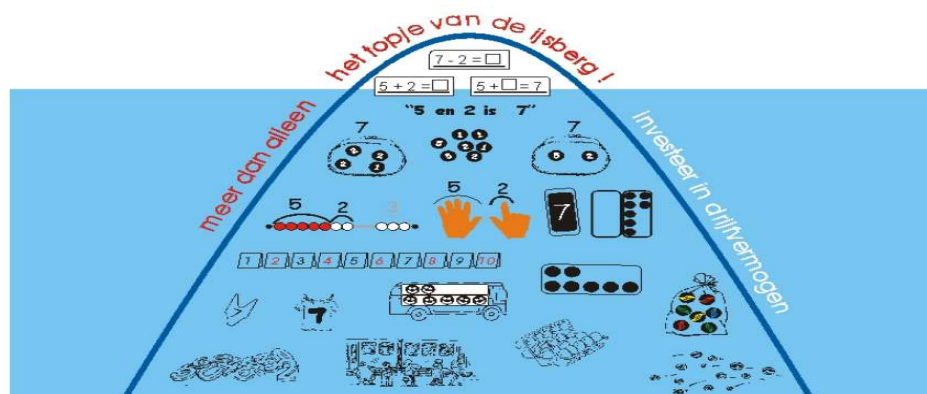
Er zijn maar een paar die kansen zien. Het begrip 'gokje wagen' lijkt hier ook op z'n plaats: in deze Sfeer zien we enkelingen, vaak gedrevenen, inzetten op verandering of verbetering of, vaak, wat in hun ogen gewoon het handhaven van normale, menselijke omgangsvormen en goed waterbeheer is. De inzet van deze enkelingen bestaat eruit dat ze iets doen wat strikt genomen niet bestaat en nergens afgesproken, geregeld, normaal, vastgesteld, bevolen, aan de orde, in beweging gezet of staand beleid is. Ze grijpen een kans omdat ze aan de ene kant een kans zien opdoemen in de reten en kieren die altijd open blijven tussen dat wat afgesproken, vastgesteld, geregeld, normaal, bevolen, aan de orde, in beweging gezet of staand beleid is, terwijl ze aan de andere kant goed aanvoelen dat er anders dingen mis gaan lopen, beneden de maat blijven of dat er onrecht geschiedt. Het zijn immers ervaren mensen, met veel ervaringskennis, en ze weten gewoon hoe de dingen gaan als ze braaf datgene volgen wat is afgesproken.

Eigenlijk past het type gedrag dat wij hier waar hebben genomen niet goed binnen de termen waarmee wij eerder een 'Sfeer' hebben willen omschrijven. Want een kans en een speculatie ontstaan allereerst steeds in de schaduw, de Schaduwsfeer, van de andere Sferen. Een speculatie, met al dan niet op termijn een innovatie tot gevolg die tenminste de systeemregels ter discussie stelt, lijkt juist een vertrek, een poging tot afscheid, een afbuigen van hetgeen recht en normaal en geaccepteerd is in de 'gewone' Sferen. Het is in de schaduw, *en marge* van de dominante Sferen, dat men een speculatie waagt. Zo zet men zichzelf en iets in en op het spel, speelt men op en met bestaande grenzen, met de normale normen,

definities en termen. Omdat men in geweten meent dat dit moet. Indien een speculatie 'aanslaat', winnend blijkt, omdat anderen aanhaken, mee gaan doen, middelen toestromen, dan kan het zijn dat een innovatie ontstaat die aan het licht komen mag en, 'officieel' wordt. Maar de speculatie kan ook verkeerd uitpakken en grote consequenties hebben. Ook persoonlijk. Zo bezien hebben we hier te maken met een tussensfeer *en marge*. Een veld dat vooraf gaat aan het zetten van een Sfeer, een voorloper die wel aankondigt en oproept maar waarvan het nog onduidelijk en onbepaald is hoe het uiteindelijk zal uitpakken en concretiseren. Hier wordt het verschil tussen het mogelijke en het gerealiseerde duidelijk.

1. Wat is het verschil tussen kennis en informatie?
2. Kunnen we kennis organiseren en managen?
3. Wat betekent dit voor het (complexe) waterbeheer?

3. Wat betekent dit voor het (complexe) waterbeheer?



de zin dat het creativiteit en nieuwe ideeën toelaat en zich laat bepalen door lokale context, dus specifieke omstandigheden. Vaak wordt hierbij de *ijsbergmetafoor* gebruikt (zie figuur), waarbij de zichtbare top van de ijsberg data en informatie representeert.

Expliciete kennis en ervaringskennis, impliciete kennis, zit in het niet zichtbare deel zit onder de waterspiegel. Dit is een statisch beeld van kennis. Er is ook een dynamischer visie op kennis mogelijk: de *theatermetafoor*. Bij deze laatste metafoor zullen we verder in dit essay uitgebreid stil staan. In deze laatste metafoor komt omgaan met complexiteit tot leven.

Veel dat in feite informatiemanagement is wordt regelmatig onder de vlag van kennismanagement aangeprezen, vandaar de verwarring. Informatie, het zichtbare deel van de ijsberg, dient dan ook anders georganiseerd en gemanaged te worden dan kennis. Informatie kun je opzoeken, opslaan, distribueren, reproduceren, categoriseren, codificeren protocolleren en managen net zo als elk ander expliciet domein van het organiseringsproces. Je kunt het als waren het goederen, logistiek managen. Informatie is dus ook per definitie niet (zelf)reflexief: je hebt het oordeel van een deskundige nodig om er *betekenis* uit te halen, er iets mee te kunnen. Informatie wordt dus pas bruikbaar als het ergens aan gerelateerd is, bewust wordt, en gekoppeld wordt aan een bepaalde gebruiksdoelstelling. Zwart-wit gesteld zou je kunnen stellen dat informatie betekenisloos is, en kennis betekenisvol is. Op dit onderscheid komen we terug.

Ervaringskennis is grotendeels onzichtbaar, stilzwijgend, impliciet en persoonlijk. Het is daarmee ook verbonden aan begrippen als luisteren, spreken, interpreteren, vertalen, delen, samen werken, aanpassen en handelen. Het relationele en reflexieve karakter van ervaringskennis staat dus in contrast met het rationele, tastbare, normatieve en procesgerichte kenmerk van data en informatie. Het is dan ook niet verwonderlijk dat deze twee belangrijke aspecten van kennis in de hedendaagse moderne organisatie botsen. Toch moet dan tevens bedacht worden dat kennis die zich baseert op ervaring, in contrast tot ervaringsloze informatie, wel een overgroot deel uitmaakt van de kennis van een organisatie, opgeslagen in de hoofden en harten van de mensen die daar werken.

Kennis heeft in tegenstelling tot informatie een sterk *situationele* component. Kennis wordt dus met andere woorden in een specifieke situatie gecreëerd. En telkens weer opnieuw omdat geen situatie identiek is en dus volledig herhaalbaar. Kennis heeft daarmee een steeds weer veranderlijk karakter, omdat we haar in steeds weer net andere situaties opnieuw uitvinden als het ware, en ook activeren terwijl we in die situatie verkeren. Daarmee heeft kennis als informatie en kennis als kennis een zeer verschillend karakter. Dat komt mede doordat kennis als kennis opgevat en niet als informatie, sterk leunt op menselijke ervaring en daarmee samenhangende samenwerking en vertrouwen. Kennis als informatie opgevat, leidt steeds weer onherroepelijk tot dezelfde (re)actie op een als hetzelfde gepercipieerde situatie. Een herhaling van zetten op hetzelfde schaakbord. Vandaar ook de grote hedendaagse aandacht voor vaardigheden, competenties. Competentiemanagement is in feite het eindeloos trainen, door middel van herhaling, van bepaalde vaardigheden. Op zich is het natuurlijk zo dat oefening kunst baart. Een belangrijke vraag hierbij is steeds weer: wie bepaalt welke kunst via welke training gebaart dient te worden? Is dat de professional of de manager? Of doen ze dat samen? En op welke wijze wordt deze oefening dan gefaciliteerd? Is dat al werkende wijs, zoals in de Verwortelde Sfeer, of via een cursus, zoals in de Rationaliserende management Sfeer?

“Ik zit daar omdat ik al jaren bezig ben met de rol van de bodem en de kwaliteit daarvan en het ecosysteem, maar ik ben wel ongeveer de enige in mijn omgeving die de bredere context ziet. En bij de afdeling bodem zijn ze heel erg aan het protocolliseren. Je kunt de wereld immers altijd in formules vangen. We maken dan procedures voor iedereen die altijd toepasbaar zijn. En procedures zijn de waarheid en niet de werkelijke wereld is de waarheid. Dat is waar ik zelf binnen mijn afdeling tegenaan loop en tegen vecht en ageer.”

Dit citaat toont een stukje van het verzet dat in de praktijk van het waterbeheer aanwezig is bij standaardisatie, protocollering, het opstellen van vaststaande procedures en de hang naar het concept van ‘best practices’. Zolang het gaat om overzichtelijke, routineuze en hooguit ingewikkelde situaties werkt dit goed, maar het ontspoorde – en roept dus ook verzet op – als sprake is van complexe situaties. Daarvoor zal weer opnieuw kennis opgevat als (ervaring)kennis in het vizier gebracht moeten worden.

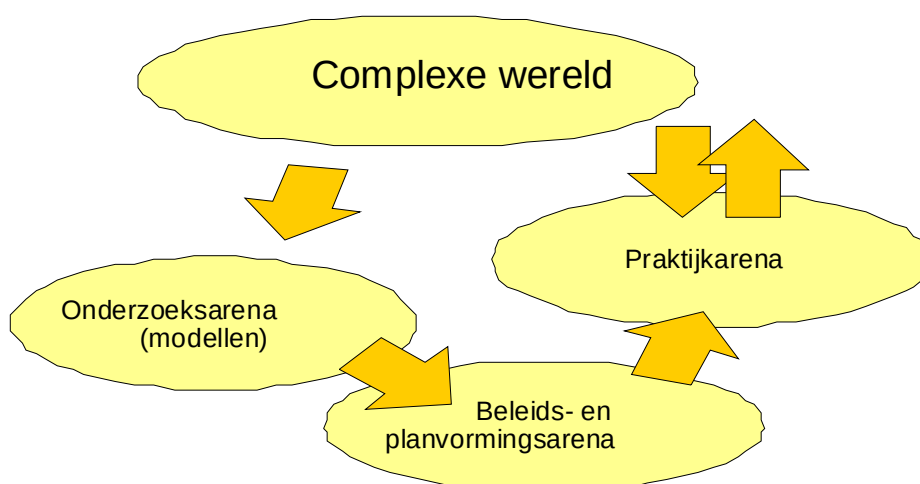
4.3 Kunnen we kennis organiseren en managen?

Nu komen we bij de tweede vraag in dit essay. Informatie – de top van de ijsberg – kunnen we goed organiseren en managen. Maar hoe zit dat met kennis? Dat is een belangrijke vraag, vooral als blijkt dat ervaringskennis nodig is om complexiteit in waterbeheer te kunnen hanteren. Veel mensen uit de praktijk zullen deze vraag stellen. Is het mogelijk ervaringskennis te stimuleren of te verankeren? Kunnen we ervoor zorgen dat we onze kennisinfrastructuur zo op orde houden en versterken dat deze toereikend is voor het in de praktijk realiseren van de complexe wateropgaven? We geven hier geen direct antwoord, maar schetsen wel de contouren van het discussieveld waarbinnen de lezer zelf een standpunt kan innemen.

Kennis en Organisatie

Het systematisch organiseren van informatie en kennis heeft vanaf de tweede helft van de 19^e eeuw een grote vlucht genomen. Een nauwgezette studie van die vlucht in relatie tot het ontstaan van het moderne Nederland, is beschreven in het boek “Een Nieuwe Wereld” van de historicus Auke van der Woud. De opkomst van de moderne wetenschap toonde ons dat de werkelijkheid logisch en wetmatig in elkaar zat. Het systematische werd ‘normaal’. Het niet-geordende werd abnormaal: afwijkend van de norm. Systematisch inzicht en handelen bleken effectief te zijn. Dit zogenoemde vooruitgangsgeloof werd daarmee een van de meest geaccepteerde en dominante ideologieën. De toekomst hoefde niet meer afgewacht te worden, zij werd iets om te maken. Vanaf de tweede helft van de 19^e eeuw is er dan ook een enorme ontwikkeling geweest in de infrastructuur. Het aanleggen van spoorlijnen, kanalen, riolering heeft in deze tijd een enorme impuls gekregen en kenmerkend in het waterbeheer is het normaliseren van beken. Wat krom was, werd recht.

Toename van kennis werd lineair verbonden aan toename aan macht en beheersing over de natuur (en medemens). Kenmerkende aspecten van deze ontwikkeling zijn: het streven naar objectiviteit en beheersing, het reduceren van het onverwachte en het onzekere, het voorspelbaar maken van de toekomst en het instellen van hiërarchie. Deze noties zijn in de 20^{ste} eeuwse organisatie van kennis vrij moeiteloos geïnternaliseerd. In de onderstroom van dit vooruitgangsgeloof is echter steeds een ingebakken kritiek verscholen gebleven. Filosofen, natuurwetenschappers en ook menswetenschappers en praktijkmensen zijn in toenemende mate, tot op heden evenwel nog vaak in de marge, kritiek gaan leveren op dit wereldbeeld. De afgelopen decennia is deze kritiek steeds hoorbaarder aan het worden in wat enerzijds de postnormale kennisorganisatie genoemd wordt en anderzijds sociale complexiteit(theorie). Daarmee is niet gezegd dat het vooruitgangdenken fout is, maar dat het een tijdgeest representeert en niet eeuwig houdbaar is. Vooral nu projecten als ‘ruimte voor de rivier’ in uitvoering zijn, beken weer mogen meanderen, een knieval wordt gemaakt voor de klimaatverandering en waterbeheerders streven naar draagvlak bij politici en ‘burgers’, ontstaat behoefte aan nieuwe concepten voor de organisatie van kennis.



Waar vroeger eenlingen de beschikbare kennis vastlegden (Aristoteles), later kleine groepjes (Diderot, Voltaire) en sinds de industriële revolutie gespecialiseerde teams en instituties dit deden, is in de zich rap ontwikkelende netwerksamenleving informatie breed beschikbaar en verspreid. Dit is onderdeel van toenemende complexiteit in de samenleving en de daaruit voortvloeiende onderlinge verbondenheid en wederzijdse afhankelijkheid. Het leidt enerzijds tot een explosie in samenwerking tussen vele stakeholders in de kennisproductie, en anderzijds tot fragmentatie. Probeer daarbinnen maar eens braaf te werken aan draagvlak voor een waterplan.

Een nieuwe benadering voor organisatie en kennis tekent zich af. Deze resulteert in de omdraaiing van de vraagstelling. We richten ons dan niet meer op de vraag “hoe organiseren we kennis?” maar op de vraag “hoe organiseert kennis?” Vertrekpunt daarbij is dat organisatie en kennis sterk zijn verweven en daardoor een sociale, relationele, participatieve dimensie kennen. Het perspectief, en de verscheidenheid van perspectieven, waarmee gekeken wordt naar deze verwevenheid is van groot belang.

Cruciaal hierbij is de manier waarop met *onzekerheden* wordt omgegaan. De ‘oude’ en nog steeds dominante manier van kennisproductie (binnen de Rationaliserende Sfeer) baseert zich vooral op een disciplinaire, homogene, hiërarchische, theoriegeoriënteerde werkwijze met vaste, systematische procedures. Deze procedures hebben ook een volgordelijk (serieel) karakter. Na een intensieve probleemanalyse en beleidsvaststelling, wordt vervolgens gekeken hoeveel zekerheid er bestaat over de beschikbare kennis, waarna het probleem opgesplitst wordt in hapklare brokken in de ontwerpfase, gevolgd door de implementatie- en beheerfase die uiteindelijk weer wordt geëvalueerd. Dit is een zich eindeloos herhalende cyclus, met als schier onbereikbare doelstelling de laatste restjes onzekerheid te verwijderen, alvorens tot actie over te gaan. Deze werkwijze kan zeer effectief zijn bij een gestructureerd probleem met weinig onzekerheden. Er is dan veel beschikbare en zekere kennis en weinig onenigheid over de waarden en normen ter beoordeling van het probleem.

De opkomende ‘nieuwe’ manier van omgaan met kennis, die beter past bij de eisen van de veranderende netwerksamenleving en haar kennisbehoeften, is meer reflexief. Kenmerkend voor deze manier van werken is constante interactie tussen theorie en praktijk, tussen fundamenteel en toegepast, tussen de verschillende disciplines en tussen wetenschappers en niet-wetenschappers. Participatie is een belangrijke pijler onder deze manier van werken waarbij gebruik gemaakt wordt van veel verschillende kennisbronnen (naast ratio, ook ervaring, handelen en intuïtie). Een dergelijke werkwijze is vooral gewenst naarmate de problemen waar we voor geplaatst ongestructureerd worden en dus een grote mate van complexiteit bevatten.

“Ik heb aangegeven dat de KNMI een hele belangrijke speler is in deze. Het KNMI heeft zijn weermodel en zijn watermodel. Het weermodel is de verantwoordelijkheid van het KNMI. Het weermodel wordt geladen, dat is een heel ingewikkeld systeem, dat in feite doorstart, het resultaat van het model op dag 1 gaat als beginvoorwaarde weer in het volgende systeem, het is een dus zichzelf doorladend systeem, maar er wordt ook wat veldkennis ingebracht en er wordt op de beginvoorwaarde een randomizer gezet. Deze is zorgvuldig gekozen om van een situatie naar 51 situaties te gaan. Dit komt voort uit de theorie van Lorenz, het butterfly-effect, dat doen ze dus bij het KNMI om naar een middellange termijn verwachting te komen. Dus kleine verstoringen met verschillende uitkomsten leiden tot disproportionele effecten. Dit is het beginsel van de non-lineariteit. Hier wordt dus in feit gekeken binnen bepaalde bandbreedtes.”

Er wordt nu niet meer gewerkt aan het wegwerken of reduceren van onzekerheid, maar naar het goed omgaan met onzekerheid. Bovenstaand citaat illustreert dat. Hierbij past niet meer een volgordelijke werkwijze – een routine die continu wordt doorlopen – maar een meer parallelle werkwijze, ook wel samengevat onder de term ontwerpende uitvoering of interactieve uitvoering. Ons inziens is er steeds meer sprake van ongestructureerde vraagstukken en dient ook onze wijze van kennisorganisatie zich te vernieuwen. Een goed voorbeeld van een ongestructureerd, actueel, probleem is klimaatverandering en integraal waterbeheer.

Deze ‘nieuwe’ manier van omgaan met kennis wordt ook gevangen in het begrip Post Normale Wetenschap, concepten en metaforen die in de jaren tachtig van de vorige eeuw worden geïntroduceerd door Funtowicz en Ravetz en anderen, waarbij geconstateerd wordt dat de technocratische interacties tussen wetenschap-beleid-maatschappij over controversiële, risicovolle issues onproductief waren, met name in gevallen waar de besluitvormingsinzet en systeemonzekerheden erg hoog zijn. Zij doen hierbij een oproep om de volledige, dus ook sociaal-culturele context in te brengen bij deze issues.

In het licht van het voorafgaande zal de behoefte aan ervaringskennis toenemen, omdat de focus verschuift van het topje van de ijsberg naar de gehele ijsberg. Onzekerheden zitten niet alleen in de top. Ervaringskennis wordt ook wel de stilzwijgende, impliciete dimensie van kennis (tacit knowledge) genoemd. Je zou kunnen spreken van een glijdende schaal waarbij expliciete kennis, die bewust is, onpersoonlijker, reproduceerbaar, kwantitatief, en een aanwijsbare focus kent, geleidelijk overgaat in ervaringskennis die meer persoonsgebonden is, minder reproduceerbaar, kwalitatief van aard en het product van, in de woorden van René Brohm 'een stroom van impressies en sporen van vroegere ervaringen en jarenlange opgebouwde geïntegreerde handelingsvaardigheden'. Daardoor is voor de organisatie ervaringskennis ook een drager van onzekerheid. Sterker nog: ervaringskennis zelf is een onzekere factor. Een werkwijze die zich richt op het reduceren van onzekerheden, reduceert dus ook ervaringskennis. Door te accepteren dat kennis meer is dan informatie, een groot stuk hiervan onder de waterspiegel verborgen is en dat ongestructureerde vraagstukken vragen om beschouwing van de gehele ijsberg, blijven onzekerheden in het spel. Daardoor worden resultaten bij ongestructureerde vraagstukken niet georganiseerd, maar ontstaan ze uit een interactie tussen de bij de vraagstukken betrokken mensen. Wat ontstaat is deels gepland, maar ook deels een verrassing. Dat noemen we emergentie. Door bewust om te gaan met de onzekerheden die zich daarbij manifesteren – en deze niet tot nul proberen te reduceren – kennen betrokken mensen betekenis toe aan wat er besloten wordt.

Kennismanagement¹¹

De opkomst van kennismanagement kan geplaatst worden in de jaren negentig van de vorige eeuw. Er worden hierbij drie fasen onderscheiden, ook wel generaties genoemd. In de eerste fase is het uitgangspunt dat kennis vooral de organisatie dient en is daarmee iets dat je kunt managen, net zoals je alle andere processen kunt managen. Het kan dan opgevat worden als een economische waarde, als een logistiek probleem (kenniscreatie, productie, distributie en toepassing) en als een strategische kwestie, waarbij termen als kerncompetenties en concurrentie op de voorgrond treden. In deze opvatting is dus sprake van een dominante *instrumentele* benadering, waarbij kennis vooral een managementinstrument is.

Daarna en daarnaast is een tweede generatie van kennismanagement opgekomen. In deze zogeheten *consensuele* benadering erkent men dat er kennismanagement dient te berusten op wilsovereenstemming (consensus) tussen de manager en de kenniswerker. Hierbij wordt dus het idee dat expliciete kennis valt te scheiden van de impliciete, ervaringsgebaseerde, dimensie van kennis verlaten. Kennis is dan vooral ingebed in de waarden en cultuur van de organisatie. Je kunt het dus niet managen als een basisproduct. De ingezette instrumenten zijn vooral gericht op facilitatie van kennis. In de aandacht staan dan: het verhogen van kennisuitwisseling, het verhogen van de kans op interactie en vooral het creëren van zoekmachines door middel van informatietechnologie zodat individuele expertise vindbaar is in de organisatie.

De kritiek die geleverd wordt op deze twee generaties van kennismanagement is dat organisatie vooraf gaat aan kennis en dus louter de organisatie dient en niet het individu. Ze richten zich op de vraag: "hoe organiseren we kennis?" Organisatie wordt voor kennen geplaatst, wat mogelijk is als het aantal onzekerheden beperkt is. Bij ongestructureerde vraagstukken is organisatie en organiseren eerder afhankelijk van kennis dan omgekeerd. Beter gesteld: organisatie, management en kennis zijn in toenemende mate onderling afhankelijk. De vraagstelling van de instrumentele en consensuele benadering dient dan omgedraaid moeten worden in: "hoe en wanneer en op welke wijze beïnvloedt kennis de organisatie?"

In de derde generatie kennismanagement wordt ingespeeld op deze kritiek en gewezen op het begrip *participatie* in relatie tot complexiteit. Immers kennismanagement veronderstelt dat het management de kennis zelf volledig kan overzien, zo ook de verwachte behoefte aan kennis en dus in staat is kennis toe te wijzen. Dit kon wellicht in het verleden, binnen kleine organisaties en beheersgebieden en redelijk overzichtelijke kennis. Echter onder complexe condities, waarbij organiseren rijke feedbackloops vereist, ligt hiërarchisch kennismanagement overhoop met de complexe actuele situatie.

"Je hebt wat meer het gevoel nodig dat het belangrijk is dat het op die wijze ook goed geregeld wordt. Als mensen elkaar vertellen van "ik werk tussen die en die tijd en daarbuiten kun je geen

¹¹ In deze paragraaf wordt sterk geleund op de studie 'Polycentric Order in Organizations' van René Brohm, gepubliceerd in 2005. Omwille van de leesbaarheid wordt hier niet steeds aan gerefereerd. De interpretaties van deze studie komen geheel voor de rekening van de onderzoekers.

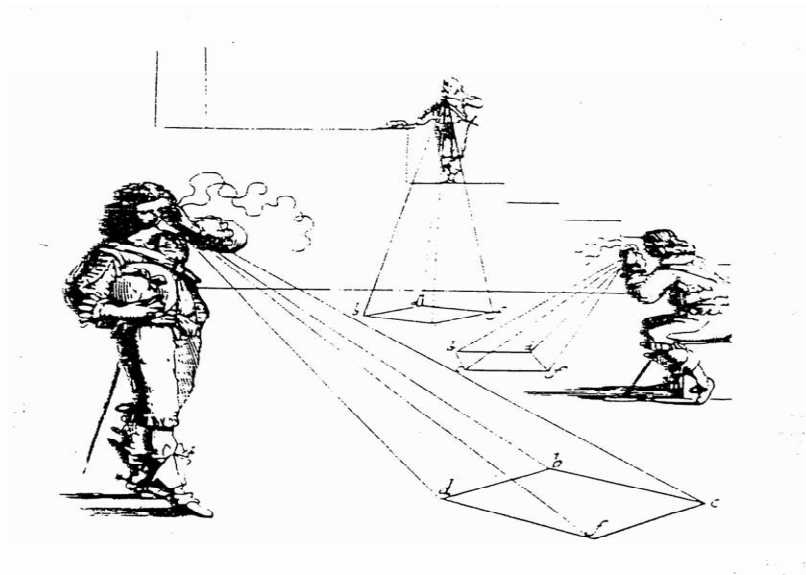
beroep op mij doen” dat is fantastisch, vertel het mij maar. Dan schrijf ik het op en regel ik het op een andere manier. Maar het gros werkt voor het geld. Wij hebben eens per drie weken, geloof ik, de echte waterschappers bij elkaar. Dat zijn de buitendienders, dat zijn vijftig man. Het zijn de onderhoudsmedewerkers. Dat zijn de jongens die het doen. (...) Ik vind daar iets dieper achter zitten: de kwestie van vertrouwen en ruimte die je in een organisatie nodig hebt. De beste organisatie is een organisatie waarvan de leiding zegt van we vertrouwen jou en we geven je ruimte om iets te doen. En op het moment dat je denkt van het gaat mijn pet te boven, dan kom je, en dan zeg je we moeten even terugkoppelen want dit is wel heel spannend en dit kan ik zelf niet doen. En daar zul je wel eens een fout mee maken... Maar nu is het vaak zo: vertrouwen is er niet, het moet allemaal zwart op wit en je wordt afgerekend daarop en als er iets fout gaat dan wordt naar beneden gewezen van: ik ben niet geïnformeerd.”

Managers hebben onder die condities namelijk geen volledig inzicht in de relevante (kennis)factoren van een complexe taak en ontberen niet zelden begrip voor de onderlinge afhankelijkheid tussen deze factoren. Je mag dat ook niet van hen verwachten, want ook managers zijn mensen. Managers kunnen dus niet volledig overzien wat waardevolle kennis is en dus ook niet hoe die waardevolheid wordt bepaald. Anders gezegd: op het moment dat verschillende perspectieven op een complexe taak – namelijk de perspectieven van de professionals, de vakmensen – worden verdrongen door een deels onwetend doch dominant managementperspectief, kan dit leiden tot non-oplossingen en komt de zo noodzakelijk participatie (in de organisatie) niet tot stand. Het centrale probleem is dan dat managers centraal beslissen over gedecentraliseerde praktijken en kennis. Als door schaalvergroting decentralisatie van kennis optreedt, naast de autonome kennisontwikkeling, worden de hiërarchische coördinerende relaties steeds ondoenlijker. Management kan de kennis niet meer overzien. Dit geldt bij uitstek bij organisaties die leunen op professionals. Immers juist dan is dialoog en participatie vitaal. Professionals beschikken bovendien over kennismacht (management wordt buiten de kennis gehouden) en positiemacht (spanning tussen formele en informele organisatie). Ons onderzoek geeft hiervan vele voorbeelden, en je zou dan ook kunnen stellen dat de SchaduwSfeer functioneert als een schuilplaats voor dit spanningveld tussen organisatie en kennis.

Bij de derde generatie kennismanagement wordt wel de theatermetafoor gehanteerd. De theatermetafoor is geïntroduceerd door Erving Goffman. Hij stelde dat als we acteren in de aanwezigheid van anderen, we proberen informatie over hen te verkrijgen. Dit doen we omdat deze informatie ons helpt onze positie te bepalen en te achterhalen wat anderen van ons verwachten. Op het moment dat de verwachtingen gekend worden, kunnen individuen hun gedrag zo aanpassen dat ze de gewenste respons krijgen. Dit is een dynamisch proces. Individuele acties zijn gebaseerd op de kennis die we vergaren over anderen zodat we er zelf ons voordeel mee kunnen doen. En daar komt de analogie met het theater in beeld: de verzamelde informatie helpt acteurs met het schrijven van hun “script” en het geven van een persoonlijke invulling hieraan. Deze invulling (vertaling) wordt – na vele repetities – “routine”, gericht op het acteren volgens die verwachtingen die anderen hebben over het theaterstuk. Informatie wordt kennis. Daarbij is het onmogelijk deze kennis continu tijdens een voorstelling expliciet te hebben. Tijdens het repeteren daalt deze in en wordt impliciet.

Waterbeheer kan gezien worden als een theaterproductie waarin met grote regelmaat nieuwe spelers in het spel komen en dus continu verwachtingen bijgesteld moeten worden. Het spel verandert daardoor. Het “script” is nooit af. Het proces van informatie verzamelen en kennis ontwikkelen gaat dus continu door.

De impliciete dimensie van kennis (ervaringskennis) is recentelijk voor de kennisintensieve organisatie op basis van de theatermetafoor opnieuw doordacht door René Brohm. Een belangrijk begrip hierbij is ‘indwelling’, het indalen van informatie. Dit is verbonden aan de dynamiek tussen expliciete kennis en impliciete kennis. Er is in ons werk een expliciet bewustzijn van focus, dus daar waar het werk zich op dat moment op richt – zoals: de veiligheid van die polder moet worden vergroot – en een impliciete, stilzwijgende onderstroom van kennis die zich manifesteert door de focus. Deze onderstroom zijn indrukken, sporen van voorafgaande ervaringen, de daarbij opgedane vaardigheden en interpretaties en de neergeslagen conclusies op basis van redenatie. Deze krachtige dynamiek tussen expliciete en impliciete kennis heeft als consequentie dat expliciete kennis en de ervaringskennis onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Dat betekent ook dat er slechts sprake is van een dynamisch verschil tussen beiden en dat je ze dus niet los van elkaar kunt managen. De focus van die kennis (expliciete, bewuste deel) verandert regelmatig (zie plaatje).



Kennis is dus zowel persoonlijk als gedeeld met anderen, en daarmee niet te objectiveren. De focus van een praktijk dient dan in relatie gebracht te worden met het perspectief van waaruit die praktijk wordt beschouwd.

Kennis kan vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. Dit is zowel een persoonlijk als een collectief perspectief, mede afhankelijk van de omstandigheden en de Sfeer waarin men zich bevindt. Ook raken we gehecht aan een bepaald perspectief. Dit laatste is enerzijds behoudzucht tegen verandering en anderzijds noodzakelijk om wanorde een beetje buiten de deur te houden. Orde en wanorde, zelf en omgeving, ontkennen elkaar, maar ze werken ook (soms) samen om organisatie en complexiteit te produceren en te hanteren. In dit geval is ervaringskennis zowel een beperkende factor in het verkrijgen van kennis als een creatieve factor. Enerzijds biedt het veiligheid, anderzijds is het een springplank naar nieuwe ontdekkingen, praktijken en inzichten. Deze wederzijdse aanpassing leidt dus tot enerzijds behoud door waardering voor ingesloten tradities en de herhaling van oplossingen uit het verleden en de daarbij opgebouwde verdiensten en anderzijds de productie van nieuwe betekenissen, nieuwe prestaties en nieuwe beelden.

Kennis heeft naast een persoonlijke dimensie ook een sociale dimensie. Dit wijst op de participatieve werking van kennis. Anders is kennis relatief betekenisloos, zeker in organisatorisch verband.

“Er is een verschuiving opgetreden in de betrokkenheid bij het werk. Vroeger waren de mensen meer getrouwd met hun werk dan nu. Nu is een baan iets dat voorbij gaat. Ik doe nu dit even... je krijgt er een inkomen mee en het is nog leuk ook. Je bent wel enthousiast hoor, maar die echte verbondenheid met het werk is anders geworden. Dat betekent dat je daar rekening mee moet houden.”

De consequentie hiervan is dat kennis zich verzet tegen centrale en hiërarchische sturing en coördinatie. Kennis kent dus verschillende ordenende centra (*policentrische orde*), zeker onder complexe condities. Hierdoor wordt het spanningsveld tussen de verscheidenheid van perspectieven op de problematiek aanvaard. Bij de derde generatie kennismanagement worden de hier geschetste interacties tussen mensen gefaciliteerd. Deze vorm van management is communicatief van aard en niet zozeer sturend of dwingend. De mate waarin kennisdragers vertrouwd worden speelt daarbij een cruciale rol. We spreken hier over participatief kennismanagement. Het staat nog redelijk in de kinderschoenen.

Kennis is, vanuit een instrumentele, logistieke opvatting (de eerste generatie van kennismanagement) een verhandelbaar product. Je kunt het dan ook als zodanig behandelen, is de opvatting. Vanuit deze redenering is in het waterbeheer, en niet alleen daar, ook steeds meer kennis naar de markt verschoven. In pakketten, als het ware. En dit proces gaat nog steeds door. Het misleidende hiervan is de achterliggende gedachte dat dit een omkeerbaar proces is, inhoud en proces te scheiden zijn en dat goed beoordeeld kan worden welke kennis waardevol is voor het waterbeheer en welke niet. Bij participatief kennismanagement gaan al deze vliegers niet op.

“Ik zeg altijd, stel dat je bij een bibliotheek gaat werken en je komt na één dag binnen en je zegt: ik ga die bibliotheek eens reorganiseren. Je moet er eerst een aantal jaren werken en dan weet je hoe het loopt, voordat er iets over kunt zeggen. En dat geldt ook voor crises. Je kunt wel zeggen van ik ga hier werken en dan wordt ik hoofd van de ABC club, maar je mag niet hopen dat de dag daarna een crisis plaatsvindt, want jij weet van niets. Je hebt echt kennis en ervaring nodig om verbanden te zien. En dat geldt niet alleen voor crises, het geldt voor alles, voor hoe waterbeheer in elkaar zit, waar water naar toe stroomt,”

Proces en inhoudelijke kennis zijn vanuit deze managementopvatting onlosmakelijk met elkaar verbonden en ontstaan na jarenlange persoonlijke en collectieve investeringen, zoals geschetst in het citaat hiervoor. Als die teniet gedaan worden door een bepaalde (achterhaalde) opvatting over kennismanagement dan bouw je dat niet zomaar op, zeker niet met gedemotiveerde kenniswerkers, regelmatige verplichte baanrotaties en eigentijds gebrek aan zitvlees.

Participatie is aanpassen via interactie. Deze aanpassingen kennen een impliciete en een expliciete dimensie die onlosmakelijk verbonden zijn. De fundamentele relatie tussen impliciete, ervaringsgebonden, kennis en expliciete kennis ontstaat doordat er een uitwisseling plaatsvindt tussen de focus (daar waar de kennis zich betekenisvol op richt), de stilzwijgende aanwijzingen van de ervaring en de integratieve vaardigheden. Deze maken het proces van indwelling mogelijk.

“Ja, wij hebben een stoomgemaal. Dat is een heel mooi gemaal. Maar dat pompt.. je wilt niet weten wat we dan spuien. Verre van toereikend. Ik moet zeggen, we hebben het altijd dan wel over dijkdoorbraken en zo, maar wat je er niet in krijgt in Nederland: een dijk kan ook blijven staan en alleen overstromen. Dan heb je alleen wat wateroverlast. Dan heb je alleen wat natte voeten op sommige plekjes. Maar ja, en dat is allemaal weer communicatie, wat gaat er allemaal wel niet lopen. Als je bevoegdheden niet goed regelt, iedereen zich ook weer een mening kan vormen. In de nieuwe wetgeving houdt de provincie toezicht op de primaire waterkering. Dat gaat dus heel erg ver. Dus die toetsen en controleren, maar die lopen dus op een dijk van een waterschap. En als ze vinden dat het niet goed is, dan zeggen ze: hierachter leggen we een nieuwe dijk aan. Ik vind: daar gaan ze niet over. Iedereen gaat iets roepen en komen de plaatselijke kranten vol te staan met dat het waterschap een nieuwe dijk wil gaan aanleggen... daar zullen ze dan de geluidswal van de rondweg wel voor gebruiken. Maar de geluidswal is geen kering. Daar kon je wel wat aan verdienen. Dus worden er tonnen aan onderzoek gedaan en dan blijkt: het stelt allemaal niets voor. Dat soort dingen, daar blijf je tegenaan lopen. Als je denkt van ik heb het goed geregeld, niemand bemoeit zich er iets mee maar als er iets gebeurt dan gaat die lijn lopen... maar nee... pats, weer een nieuwe clown aan het firmament. Het houdt het leven er gewoon in.”

De consequentie van de theatermetafoor is dat het impliciete deel de focus kan worden, zich kan transformeren in expliciete kennis, onderdeel dus wordt van een nieuw repertoire, met nieuw regisseurs en publieken en omgekeerd kan bij een focusverandering het expliciete weer stilzwijgend worden. Kennisomzettingen, en daarmee leren, kunnen dan als volgt plaats vinden (Nonanka, 1991). Hierbij is het uitgangspunt dat impliciete en expliciete kennis onlosmakelijk verbonden zijn. Socialisatie is het proces waarbij de kennisomzettingen plaats vinden tussen de impliciete kennisdelen (leren door observatie en praktiseren). Externalisatie is het proces waarbij impliciete kennis naar buiten breekt en daardoor expliciet wordt. Combinatie betreft sociale processen waarbij expliciete kennis omgezet wordt naar andere expliciete kennis, waardoor de mogelijkheid van nieuwe expliciete kennis ontstaat. Tenslotte kan via internalisatie de omzetting plaats vinden van expliciete kennis naar impliciete ervaringskennis.

Kennis is ook verbonden aan vergeten. Individuen en groepen kenmerken zich ook door een grote vergeetachtigheid ook met betrekking tot kennis. Dit is in de organisatie en kennismanagement literatuur een haast onbesproken kwestie. Deze vergeetachtigheid kent een aantal dimensies zo blijkt uit ons onderzoek. In de eerste plaats een individuele, je verandert van positie of inhoudelijk domein en vergeet kennis uit het verleden.

“Wat ik op mijn afdeling ook merk, dat iemand stelt dat iets niet goed functioneert, maar waarom dat 20 jaar geleden zo besloten is, dat hele verhaal daarachter kent ie niet. De programmatuur wordt dus doorgesloopt, je raakt daarmee vertrouwd, niemand weet beter, totdat iemand met een hele frisse blik zegt: dit kan niet meer. Collega's volgen elkaar op, dragen over, daar zit dus evolutie in en de uitgangspunten van bepaalde programmatuur zijn dus

sowieso niet meer terug te vinden. Dat worden de bloempjes van Katarina genoemd. Katarina, indertijd keizerin van Rusland had bij een bloemenperk dat ze zo mooi vond een schildwacht gezet en die schildwacht staat er nu nog steeds. Niemand weet meer waarom. Wat dat laatste voorbeeld betreft, dat is weer een ander punt met betrekking tot ervaringskennis. Dat mensen die al jarenlang het vak uitoefenen in het veld ook maar een bepaalde blik hebben op de zaak.”

Deze vergeetachtigheid kent uiteraard ook een collectief karakter. Groepen mensen die samenwerken, hebben een haast niet te onderdrukken neiging om vrij snel te vergeten wat er nog vrij recentelijk is besproken of gespeeld. Of een meerdere vertelt hun dat wat zij van plan zijn, ook tien jaar geleden is onderzocht en uitgeprobeerd en dus niet nodig. De kracht van de herhaling en ook mensen opnieuw iets te laten doen, kan niet genoeg benadrukt worden. Dit heeft ook een keerzijde: nieuwe kennis en creativiteit wordt moeilijk toegelaten. En geeft het gevoel van kritiek en onzekerheid.

“We hebben de afgelopen tijd een aantal jonge collega’s binnengekregen, ja en die komen in hun onmetelijk enthousiasme aan en vragen dan hoe we het doen en waarom we het zo doen. En dan is het een beetje stil, want je doet het al die jaren al zo, het zit in je hoofd, het zijn ongeschreven regels en vanzelfsprekendheden, maar dan komt er dus iemand van buiten die graag wil weten waarom. En op dat moment voelde ik mij echt aangevallen, herinner ik me. Ik vraag me nu wel inderdaad af, waarom gedroeg ik me eigenlijk zo. Die ander wil gewoon een eerlijk antwoord uit je krijgen. Daar zit misschien toch een beetje een angst achter dat ik al die jaren voor niks bezig ben geweest.”

Tenslotte wordt het aspect van vergeetachtigheid ook geweten aan gebrek aan inleving, nieuwsgierigheid en interesse in elkaar door de sferen heen en binnen de sferen.

“Die jongens zijn – en dat geldt voor elke organisatie alleen zijn we dat vergeten – zo enorm belangrijk. Het is ook zo belangrijk – en dat geldt vooral voor de waterschappen, maar het gebeurt steeds minder – dat bestuurders zich inleven en dat ze weten wat er gebeurt bij een overlastsituatie. Dat is een praktijkprobleem. Dat ze weten dat de spullen van de jongens gestolen worden in de stad en dat ze moeten oppassen dat ze zelf niet lijdend voorwerp worden. Dat ze weten dat zandzakken gejat worden al ze deze toevallig nodig hebben. Als ze weten wat die jongens meemaken, maakt dat bestuursbeslissingen veel makkelijker. Dan laat je het over aan je organisatie en dan ga je niet zelf aan de slag.”

Participatief kennismanagement moet nog vorm krijgen in het waterbeheer. Het staat, zoals gezegd, in de kinderschoenen. Maar als we onderkennen dat de complexiteit van het waterbeheer toeneemt, dan is het een logische consequentie dat we kennisontwikkeling afstemmen op deze complexiteit en we op een andere wijze management gaan vormgeven. Ervaringskennis krijgt daarbij niet speciale aandacht, omdat deze niet af te splitsen is van expliciete kennis. De dynamiek die voortkomt uit de wisselwerkingen tussen mensen die continu bezig zijn hun focussen te verleggen en adapteren aan veranderingen in hun omgevingen, wordt begeleid en niet georganiseerd. Dit is een knappe uitdaging voor de komende jaren.

4.4 Betekenis voor complex waterbeheer

Wat betekent dit nu voor het waterbeheer, als de complexiteit ervan toeneemt? Dat is de derde vraag die in dit hoofdstuk wordt verkend. Wat gaat er beter? Immanuel Kant stelde ooit dat er drie fundamentele vragen zijn in de filosofie. Deze zijn: (1) wat kunnen we weten, (2) wat moeten we doen en (3) wat mogen we hopen? In dit hoofdstuk volgen we een beetje dezelfde lijn. Eerst hebben we stilgestaan bij de vraag wat het verschil tussen informatie en kennis. Uit de verkenning blijkt dat kennis meeromvattend is dan informatie en voor een belangrijk deel verscholen ligt onder de waterspiegel, net als een ijsberg. Alleen het topje – de informatie – is zichtbaar. Daarna hebben we verkend wat de consequenties zijn voor organisatie en management als we proberen betekenis te geven aan de gehele ijsberg, zowel onder als boven de waterspiegel. Dit resulteert in een dynamisch beeld waarin we ons richten op de vraag “hoe organiseert kennis?” en we vorm geven aan participatief kennismanagement. Fraai, maar wat gaat er nu echt anders? Wat mogen we hopen?

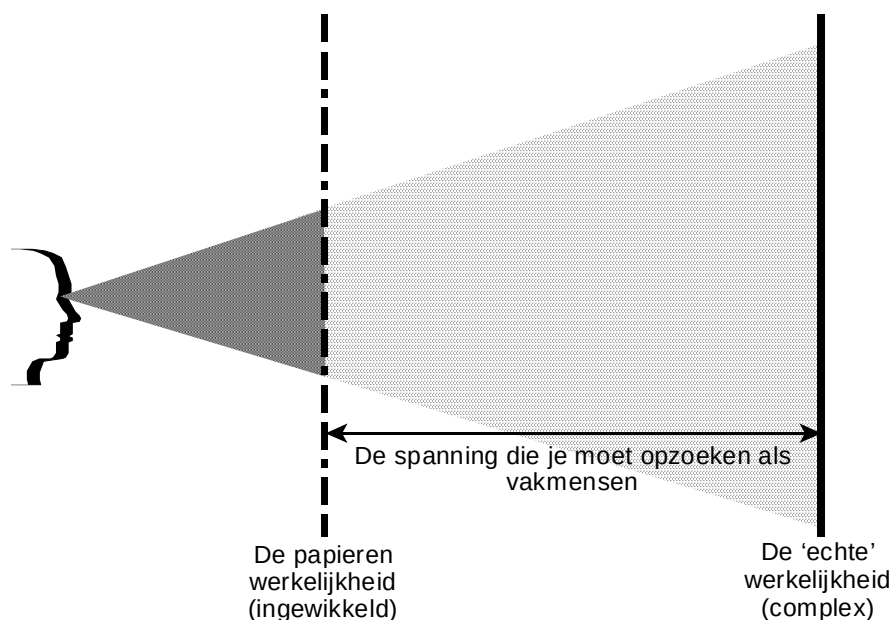
Het antwoord op deze derde vraag is: hierdoor adapteren de waterorganisaties beter aan veranderingen in de context en kunnen medewerkers beter omgaan met de toenemende complexiteit. Het werk wordt

uitdagender en spannender, waardoor ze langer bij hun organisaties blijven werken. Door participatief kennismanagement krijgen ze meer vertrouwen van hun leidinggevend en blijven ze zich ontwikkelen. Door de interactie vindt 'indwelling' plaats en ontstaat ruimte om nieuwe ontwikkelingen op pakken. Expliciete kennis en ervaringskennis worden beide gewaardeerd.

Toename van complexiteit van watervraagstukken uit zich over het algemeen op vele manieren. We noemen er twee. Allereerst in een groei van autonome, dat wil zeggen onvoorspelbare en daardoor moeilijk beheersbare dynamiek doordat tal van factoren en actoren die vroeger keurig gescheiden bleven, of werden gehouden, plots interacties met elkaar aangaan. In de tweede plaats doordat er, boven het niveau van de bekende 'standaardproblemen', een nieuw niveau van problemen ontstaat die sneller van karakter veranderen, dynamischer zijn, complexer en van moment tot moment kunnen verschuiven. Als de complexiteit toeneemt, kortom, ontstaat enerzijds een rijker palet aan mogelijke maatregelen voor het reageren op problemen maar wordt het anderzijds onmogelijk om met een beperkt repertoire standaardoplossingen te werken. Generieke oplossingen moeten plaats maken voor gedifferentieerde, specifieke oplossingen. Steeds vaker is maatwerk nodig, steeds minder kunnen geleerde 'trucjes' zonder meer worden herhaald. Er moet vaker geopereerd worden in situaties waar herhaling van zetten niet zomaar kan. Dat vereist de vaardigheid te reageren op deels onbekende patronen, om snel te kunnen leren en om de patronen in een bepaald veld, dossier of onderwerp zeer diepgaand te kennen. De relatie tussen kennis en organisatie blijkt dan cruciaal. Mensen, die hun handelen baseren op generieke of sterk theoretische concepten, blijken dan nogal eens de spreekwoordelijke olifant in de porseleinkast. Zij introduceren oplossingen die niet of maar mondjesmaat passen op de specifieke, complexe problematiek, doorschieten, of juist tekortschieten.

Juist omdat er vaker geopereerd moet worden in situaties waar herhaling van zetten niet zomaar kan, wordt het werk boeiender. Als het werk boeiender wordt, raken medewerkers meer betrokken, zowel op inhoud van hun werk als op de andere mensen die bij de vraagstukken zijn betrokken.

Dit klinkt logisch, maar toch zien we een tendens in de andere richting waardoor vraagstukken worden gestandaardiseerd met behulp van richtlijnen, handboeken en protocollen en gestroomlijnd worden in een proces van maximalisatie van de efficiëntie. De onderstaande figuur schematiseert dat wat we hebben gedestilleerd uit de vele interviews.



In processen rond ruimtelijke ordening en klimaatverandering tekent zich complex adaptief gedrag af. Dat wil zeggen: er is sprake van continue ontwikkeling en onverwacht gedrag. Kennis hierover is, zoals gezegd, deels onkenbaar of impliciet aanwezig bij de mensen die actief zijn in dit werkveld. Veel is onzeker en wat ontstaat is emergent. Dit soort vraagstukken kunnen niet worden opgelost. Ze kunnen echter wel – binnen bepaalde grenzen – beheerbaar worden gemaakt. In de figuur zijn twee verticale lijnen getekend. De linker gearceerde lijn heeft te maken met wat je de papieren werkelijkheid zou kunnen noemen. Dat is het geheel aan wetten, regels, beleid, modellen, concepten en protocollen dat ontwikkeld is door mensen

om de problematiek beheersbaar te maken. Het is een menselijk construct: veelkoppig, meervoudig en ingewikkeld. Per dag wordt het moeilijker je weg erin te vinden. Hierachter bevindt zich de ‘echte’ werkelijkheid – de praktische realiteit. Deze is altijd al complex geweest en is zo veel omvattend dat niemand deze volledig kan overzien. En door alle activiteiten die we als mensen ontwikkelen neemt de complexiteit alleen nog maar verder toe. Waterwerkers voelen de spanning tussen de twee werkelijkheden en zoeken deze op.

“Hier kom je bij een zeer heikel punt. Hoe kun je beoordelen of een modelsysteem de werkelijkheid voldoende benadert. Ik ben in de tijd dat ik daar zelf mee bezig was redelijk cynisch over geweest. Ik was sterk voorstander van een citaat voor in al onze rapporten: iedere overeenkomst met de werkelijkheid etc. maar dat is te cynisch, we kunnen wel degelijk beschrijven. Maar dat is ook de mate waarin je schematiseert. Je beschrijft niet de werkelijkheid, wat je uitrekt is het resultaat van wat je in je systeem hebt gestopt. Je kunt een rivier systeem eendimensionaal beschrijven, tweedimensionaal, driedimensionaal, dat kost nu rekentijd. Ik zeg altijd, meer rekenkracht gaat gepaard met minder inzicht, maar als je het 1-D doet, hoe gedraagt een rivier zich 1-D, je moet vanuit je rekenmodel naar de werkelijkheid kijken. Maar dat doe je niet door over de rivier te varen, dat doe je door naar je meetgegevens te kijken.”

De twee werkelijkheden hebben altijd al naast elkaar bestaan, maar ze lagen ooit dichter bij elkaar en konden – vooral door ervaringskennis – op elkaar betrokken blijven. Waterbeheer is een oud vak in Nederland en kende een relatief beperkte papieren werkelijkheid. Er waren vuistregels op basis waarvan watersystemen werden ontworpen en beheerd. Een gemaal had een capaciteit van 8 m³/min per 100 hectare en de landelijke afvoer was 1,2 l/s per hectare. En als het werkte, dan werkte het. Het ging met name over waterkwantiteit. Met de intrede van integraal waterbeheer zijn we de verschillende aspecten van water in samenhang gaan zien en kwamen er meer normen, handboeken en protocollen. Ook werd het juridische stelsel rond water steeds strakker. Computermodellen werden geavanceerder en wekten de verwachting dat we het gedrag van watersystemen ooit volledig zouden kunnen voorspellen. Het is de kroon op de normalisering van Nederland. Het web van de papieren werkelijkheid werd steeds dichter en ontnam het zicht op de ‘echte’, praktische werkelijkheid. Deze raakte in mist gehuld. Dit is kenmerkend voor het uiteendrijven van de sferen. Nieuwe watervraagstukken werden vanuit de papieren werkelijkheid opgepakt en ingevuld, met als gevolg dat meer procedures kwamen die zwaarder en ingewikkelder werden. De mist werd daardoor nog dikker. De betrokkenheid die de actoren in de verschillende sferen op elkaar hebben brokkelde af.

Het gaat mis – en dat is de ramp die zich mogelijk aandient – als waterwerkers zich volledig baseren op papieren werkelijkheid en het gevoel voor de ‘echte’ werkelijkheid kwijt raken¹². Dan wordt er invulling gegeven aan normen en procedures zonder dat er echt wordt nagedacht over de daadwerkelijke betekenis van die normen en procedures. Ook worden modeluitkomsten tot waarheid gebombardeerd, zonder “naar de werkelijkheid te kijken.” Dan krijg je situaties zoals bij de riolering dat er bergbezinkbassins worden aangelegd die alleen op papier werken maar in de praktijk beter als parkeerkelders ingericht hadden kunnen worden. Een enorme verspilling van geld en geen winst voor de waterkwaliteit. Want daar gaat het immers toch om? Activiteiten worden ontwikkeld om papier tevreden te stellen, maar actoren in de omgeving kennen er nauwelijks betekenis aan toe. Dan – laten we hopen dat het nooit zover komt – blijken de dijken ondeugdelijk te zijn en gaan we voorbij aan de mogelijkheden om maatregelen te nemen die meer dan één doel dienen. Door het gebrek aan participatie neemt de betrokkenheid op elkaar verder af, drijven de sferen nog verder uit elkaar en gaat het vermogen verloren te adapteren aan veranderingen in de omgeving. Nederland verdrinkt, maar blijft in de modellen nog steeds voortbestaan als veilig, schoon en op orde. Dit roept associaties op met de ondergang van de Titanic. Een onzinkbaar geacht schip waarbij het orkest doorspeelt, met die overtuiging in het achterhoofd, terwijl de realiteit een geheel ander beeld toont.

Zover is het nog niet. Er zijn heel veel waterwerkers die nog steeds gevoel voor realiteit hebben en – zij het in de schaduw – werken aan participatie. Kennis kan nog steeds ‘indwellen’ en velen voelen zich echt verantwoordelijk en betrokken. Dat blijkt uit de gesprekken die we hebben gevoerd. Maar de tendens is aanwezig en baart zorgen.

¹² We zien hier een analogie met de kredietcrisis, waarin de papieren werkelijkheid van het financiële stelsel steeds meer losgezongen is geraakt van de reële economie met alle gevolgen van dien, met name voor de reële economie.

“(…) Een goede techneut en een goede calamiteitenorganisatie zoals die vroeger was, daar zit altijd één gebrek aan vast en dat is de communicatie. Men vertelt het niet. Men deelt niet. Men is bang. Dat begint al met iemand die iets ziet in het veld. Die bang dat hij wordt afgerekend, zo van ik moet dat gaan melden maar ik weet geen oplossing. En daar begint de onderschatting. Altijd. Het is functioneren in een bijzondere omstandigheid. Maar het blijft wel functioneren. Het blijft wel werken. Dan heb je het over kennis. Die kennis is er nog wel bij waterschappen, maar... Bij waterschap xyz heb je er nog maar twee die hoogwater hebben meegemaakt, waarvan er één weet waar de kwel gaat optreden. Ik ben zelf geen techneut, maar het bijzondere is: als die kwel er in 1800 was, komt hij nu terug. Of je die dijk nu vernieuwd hebt of niet, die hou je niet tegen. En dat is het leuke. Als je nieuwe gasten krijgt ga je met ze het veld in en zegt: je moet goed opletten, dáár kan een probleem komen. En dat zal de eerste dertig jaar niet meer gebeuren, maar het 35^e jaar gegarandeerd. Dan is het leuk als de organisatie het weet. Je hebt tegenwoordig allerlei soort middelen. Je neemt het op, je slaat het op. Bij de diensttraining wordt gezegd: dat is ook een onderdeel van je werk. Je bent ambtenaar van 's morgens vroeg tot weer de volgende morgen een minuut ervoor. En die mentaliteit wordt anders, ook bij crisisbeheersing. Het is tegenwoordig zo dat als je iets extra's vraagt dat de jongeren zeggen van “hé wat schuift dat?” Op een gegeven moment nemen ze gewoon de telefoon niet op. En op dat moment gaat het systeem helemaal plat. Dit is wel een beetje zwart-wit.”

Een trendbreuk krijgen we als meer mensen actief bezig gaan met het opzoeken van de spanning tussen de papieren werkelijkheid en de ‘echte’ werkelijkheid. Ze zien dan door de ingewikkeldheid heen en durven oog in oog te staan met complexiteit. Ze ontkennen niet de papieren werkelijkheid, maar laten hun handelen er niet volledig door bepalen. Ze zoeken naar de balans tussen beide werkelijkheden en zetten zich in voor het laten bestaan van een gezonde relatie tussen wat er op papier wordt bedacht en in de praktijk wordt gedaan. Ze ontwikkelen dan ook liefde voor de praktijk en zijn vaker te vinden in “het veld”. Ze beseffen dat wat aangereikt wordt via het beeldscherm van de computer slechts het topje van de ijsberg is. Deze wijze van verbinden maakt het werk aantrekkelijk en veelzijdig en laat hen minder vaak solliciteren. Dit zijn de ‘nieuwe’ vakmensen. Het is niet terugvallen naar traditioneel vakmanschap, met hang naar het verleden. Maar het is het vormen van de toekomst, met inzicht in het verleden en verstaan van het heden. Het besef dat men onderdeel is van een historisch *proces*.

De in dit hoofdstuk geformuleerde opvattingen over organisatie en kennismanagement zijn erop gericht de lijnen van de papieren en ‘echte’ werkelijkheid dicht bij elkaar te brengen. Er is dan sprake van een gezonde spanning in plaats van werelden die van elkaar vervreemden. Maar dat gaat niet vanzelf. Het is dé uitdaging voor het waterbeheer in de komende decennia. Er zal nog veel water door de Rijn stromen voordat het realiteit is, maar een trendbreuk kan snel plaatsvinden.

Wat is nu de betekenis van vakmanschap in ons onderzoek? De vakman is in de eerste plaats degene die de sferen verbindt. Daarnaast is de vakman verbonden met het veld, het gebied, de praktijk. En de vakman waardeert andere sferen, blijft dus zoveel mogelijk uit de schaduw, en waardeert ook het aldaar bestaande vakmanschap. Ten slotte is de vakman zich ervan bewust dat het gebied, de praktijk *geen* vanzelfsprekendheid is, zoals dat voor velen inmiddels wel is geworden, die je kunt verwaarlozen en zich alleen weer doet kennen als er iets onverwachts, zelfs rampzaligs, gebeurt in het gebied.

Elke Sfeer heeft zijn eigen vakmanschap. En wat je wilt stimuleren is dat men elkaar weer gaat zien en dus weer uit het isolement stapt van de eigen Sfeer. Zeg maar het opnieuw combineren van de verschillende vakmanschappen en daardoor steeds weer, op basis van de specifieke omstandigheden, de context, nieuwe combinaties maakt, hoe tijdelijk deze onder complexe condities ook vaak zijn. Ook management heeft een specifiek vakmanschap dan. Combineer wat je hebt, en waardeer zo elkaars vakmanschap. In het volgende hoofdstuk, ‘Het Nieuwe Vakmanschap’, gaan wij nader in op de mogelijkheden om de omgang met complexiteit te verbeteren en daarmee het adaptieve vermogen van het waterbeheer te vergroten, zodat de papieren werkelijkheid zich weer verbindt met de praktische werkelijkheid en omgekeerd.

5 Het Nieuwe Vakmanschap

5.1 Over de grenzen kijken en drie fasen in het waterbeheer

In onze studie naar water en ervaringskennis zijn we vele grenzen tegengekomen: grenzen tussen sferen, vakgebieden, organisaties en tussen fasen in het proces van beleid tot en met beheer. Deels functioneren ze als koude lassen. Ook zien we mensen over grenzen heen kijken en verbindingen leggen. Zij verwarmen de lassen. De vorige hoofdstukken tonen dat ervaringskennis daarbij onmisbaar is, maar ook precair.

Eén van de conclusies die wij trekken uit het onderzoek is dat er nood is aan hernieuwde aandacht voor en aan nieuwe vormen van vakmanschap. In dit hoofdstuk stellen we daarom het begrip ‘vakmanschap’ (of ‘vakvrouwschap’)¹³ centraal. Om de – toegenomen – complexiteit te kunnen hanteren heb je vakmensen nodig. We willen het begrip ‘het nieuwe vakmanschap’ introduceren. Niet vanwege een nostalgisch terugverlangen naar de oude tijden van ‘vakmanschap is meesterschap’ maar opdat er – vanuit de kennis die we nu hebben over kennis – iets wordt toegevoegd aan hoe nu te vaak wordt gewerkt.

Globaal zou je in de geschiedenis drie fasen kunnen onderscheiden in de manier waarop kennis wordt ingebracht in het waterbeheer:

1. De fase van het traditionele vakmanschap (‘goed je werk doen’);
2. De fase van wetenschappelijk waterbeheer (‘systemen optimaliseren’);
3. De fase van het nieuwe vakmanschap (‘innoveren en adapteren’).

In de eerste fase domineren leerprocessen via de lijn van meester, gezelschap en leerling. Door het veld in te gaan en onder het wakend oog van de meester met vallen en opstaan de dingen ‘te doen’, door te luisteren naar zijn instructies en verhalen, en te gehoorzamen, door uiteindelijk misschien ook een soort ‘meesterproef’ af te leggen wordt de ervaring overgedragen die nodig is om als waterbeheerder je werk goed te doen. Opvallend daarbij is dat waterbeheer tot voor de derde Nota Waterhuishouding (1989) weinig normen kende. De knappe en ingewikkelde, maar niet complexe, watersystemen werden voornamelijk ingericht en beheerd op basis van vuistregels en gevoel. Houvast werd geboden door het cultuurtechnisch vademecum waarin onderzoekresultaten waren vertaald naar praktische handvatten. Een gemaal had een capaciteit van ongeveer 8 m³/min per 100 hectare en de landelijke afvoer was 1,2 l/s per hectare. Rioolstelsels waren gemengd met 7 mm berging, 0,7 mm/uur pompovercapaciteit en een afvoer­capaciteit van 60 l/s per hectare. Enzovoort. De rest was vooral ervaring. In de Verwortelde Sfeer is deze wijze van werken nog herkenbaar.

De tweede fase is ontstaan door handelingen in het waterbeheer beter te willen onderbouwen. Er werd meer (wetenschappelijk) onderzocht, gemeten, gevalideerd en nauwkeuriger gerekend. De komst van computers heeft ertoe bijgedragen dat de waterkwaliteit gericht kon worden aangepakt en bijvoorbeeld grondwatermodellen konden worden gekoppeld aan modellen voor de onverzadigde zone. De capaciteit van computers nam toe, waardoor niet-stationair kon worden gerekend en invulling kon worden gegeven aan integraal waterbeheer. In deze fase werd vooral gehandeld vanuit het *paradigma* van de perfecte machine (zie paragraaf 1.2). Het ging erom watersystemen te optimaliseren. Dit paradigma stond en staat centraal in de Rationaliserende Sfeer die tot op de dag van vandaag een grote invloed heeft op wat er gebeurt in de waterwereld. In deze fase is veel bereikt, maar de ermee verbonden werkwijzen lopen tegen hun grenzen aan. Dit uit zich in uitspraken als: “We krijgen onze plannen niet geïmplementeerd!” of “het is allemaal zo logisch, we hebben het allemaal heel helder uitgelegd en keurig geregeld en toch loopt het steeds vaker anders dan we bedoelden”. Het zijn deze grenzen die verkend worden in dit hoofdstuk en de voedingsbodem vormen voor de derde fase: het nieuwe vakmanschap. Deze fase laat zich nog niet precies omschrijven, want het is zich nog aan het vormen. Mogelijk is het een soort vereniging van traditioneel vakmanschap en wetenschappelijk waterbeheer én nodigt het daadwerkelijk uit over grenzen te stappen. Het gaat er in ieder geval om niet alleen goed watersystemen in te richten en te beheren, maar ook om tot een verhoogde aandacht te komen voor de wisselwerkingen met de context die nu nog te vaak lijkt te

¹³ Ook al zou het correcter zijn om naast vakmensen steeds te spreken over vakvrouwen, hebben we het voor de leesbaarheid in het vervolg alleen over vakmensen en vakmanschap. Daarmee bedoelen we echter ook alle vakvrouwen.

ontbreken of hoogstens toevallig en hortend en stotend voorkomt: op een hoog niveau kunnen *adapteren* oftewel *adaptiviteit* zijn sleutelfactoren in deze derde fase.

Er tekent zich namelijk in het waterbeheer een spanning af, zo bleek tijdens het onderzoek. Want enerzijds wordt vanuit het beleid een koers uitgezet waarbij grenzen geslecht moeten worden: er moet met 'een brede kijk' worden gewerkt en waterbeheer moet 'meer verbindingen' krijgen met andere aspecten van de leefomgeving. Hierdoor zoekt men de complexiteit op. Maar anderzijds blijkt, de beschrijving in hoofdstuk 2 over de vier sferen en de twee tussensferen laat dit zien, dat er mechanismen worden geactiveerd waarmee bedoeld of onbedoeld extra koude lassen worden geïntroduceerd. En dat zijn nu juist zware, schier onoverkomelijke grenzen. Deze mechanismen zijn vaak zo sterk dat we onszelf de vraag hebben gesteld: is de waterwereld (nog) wel adaptief? Of in ieder geval: is de waterwereld adaptief genoeg gezien de complexe uitdagingen waarvoor zij gesteld staat? Sommigen beantwoordden deze vraag met: *"Natuurlijk is de waterwereld adaptief. Waterschappen zijn er al vanaf de 12^e eeuw en ze hebben zelfs Napoleon overleefd. Ze zijn dus zeer adaptief."* Of: *"Als ik zie hoe waterschappen en Rijkswaterstaat nu opereren en twintig jaar geleden, dan is dat bijna niet meer te vergelijken. Er is veel ten goede veranderd."* Deze antwoorden blijken echter te kort door de bocht. Wanneer we dieper graven in de onderzoeksresultaten doemt een genuanceerder beeld op.

In dit deel proberen we dat beeld te geven aan de hand van citaten uit de interviews. We willen weten hoe het al dan niet adapteren verloopt. Kan de waterwereld de zelf opgezochte complexiteit voldoende aan? Zit ze zichzelf daarbij niet steeds meer in de weg door al die koude lassen, vaak aangebracht om complexiteit uit te sluiten in plaats van te hanteren? Wat is de rol (nog) van ervaringskennis en vakmanschap en wat zou kunnen zijn? Kortom, welke constellatie van factoren bepaalt de adaptiviteit van de sector en is een andere, meer adaptieve, constellatie denkbaar en welke rol spelen ervaringskennis en vakmanschap daarin?

5.2 Adaptief

Er zijn vele definities van het begrip 'adaptief', vooral in de wereld van de complexiteitswetenschap. Adaptiviteit wordt als een belangrijke karakteristiek gezien van systemen die betekenisvol kunnen opereren in een complexe omgeving. Het gaat om de kwaliteit van de wisselwerking tussen systeem en context (omgeving). Een systeem is niet adaptief als het alleen gericht is op interne doelen en zich tussen koude lassen heeft (laten) persen. Het kan dan voor korte tijd 'optimaal' functioneren, maar als de omgeving verandert kan het zich niet meer aanpassen en handhaven.

In de literatuur wordt het begrip 'adaptatie' vaak vertaald met 'aanpassing.' Adaptieve systemen passen zich aan, aan een veranderende context (omgeving). Er wordt bijvoorbeeld gesteld dat we met het waterbeheer moeten adapteren aan de klimaatverandering. Wij vinden deze interpretatie van het begrip te passief. Het is teveel eenrichtingsverkeer. In dit document maken we gebruik van een definitie van het begrip 'adaptief' zoals deze werd aangereikt in een radio-interview door de in 2008 overleden psycholoog prof. P.C. Kuiper. Hij stelde dat mensen (en bij uitbreiding: groepen, organisaties, systemen) adaptief zijn als deze *"zich actief bezig houden met hun omgeving."* Deze wijze van formuleren geeft aan dat mensen (groepen, organisaties, systemen) noch de omgeving negeren, noch zich er volledig afhankelijk van maken. Ze passen zich niet zomaar aan, maar staan er in continue wisselwerking mee, en geven mee vorm aan de loop der dingen. Dat komt omdat ze *interesse* hebben in wat daar gebeurt. Ze kijken over de grenzen heen en nemen mee wat zij relevant vinden. Ze beïnvloeden ook de omgeving. Dat geldt zowel voor individuen als voor groepen.

Hier begint volgens ons het nieuwe vakmanschap en hier begint ook een mogelijk veranderende organisatie van het waterbeheer. Waterbeheer, systemen, organisaties: allemaal bestaan ze en krijgen ze kleur bij de gratie van wat (groepen) mensen ervan maken. Mensen die allemaal anders zijn, met elkaar verhalen maken en op de één of andere wijze invulling geven aan hun werk. De één doet dat met passie, de ander werkt om een inkomen te verwerven zodat hij of zij zich 's avonds op zijn of haar hobby's kan werpen. Met betrekking tot al deze mensen en de groepen, organisaties en systemen die ze vormen, zijn we nieuwsgierig of ze voldoende geëquipeerd zijn om hun werkzaamheden goed uit te voeren in een wereld die sterk verandert. Dat is adaptief. De nieuwe vakman is iemand die vanwege z'n interesse en betrokkenheid adapteert en zich ontwikkelt. De organisatie die volgens ons bij de derde fase van het

waterbeheer hoort is een organisatie die zich plooit en organiseert rondom dit nieuwe vakmanschap, minder vaak terugvalt op koude lassen en die de ontwikkeling van nieuw vakmanschap bevordert¹⁴.

5.3 Interesse

Het begrip ‘interesse’ is bij diverse interviews naar boven komen drijven. Dit op het oog nogal algemene begrip blijkt in die interviews een heel bepaalde lading te hebben en heeft volgens ons veel te maken met adapteren.

Vakmensen doen niet alleen hun taken goed, maar kijken verder, tonen interesse. Interesse blijkt de houding om over grenzen heen te willen kijken en de werkelijkheid achter het beeld te willen zien. Het is een karakteristiek van de vakman de ‘dingen’ die op zijn of haar pad komen niet voor zoete koek aan te nemen. De interesse kan inhoudelijk zijn, bijvoorbeeld bij het interpreteren van uitkomsten uit modelberekeningen, maar kan ook sterk gericht zijn op andere mensen. Het begrip ‘interesse’ heeft aldus twee dimensies: een intern gerichte en een extern gerichte. De *intern gerichte interesse* betreft het vakgebied. Bijvoorbeeld, om goed je werk te kunnen doen moet je niet met nadenken stoppen als je uitkomsten krijgt uit modelberekeningen of een rapport aangereikt krijgt waarin maatregelen worden voorgesteld die nodig zijn om doelen te halen of aan normen te voldoen. Het verder willen kijken en jezelf afvragen of het allemaal wel klopt is een houding en wordt niet zelden ingegeven door een onderbuikgevoel. De *extern gerichte interesse* heeft te maken met kijken over de grens en het actief bezig houden met wat zich daar afspeelt. Beide vormen van interesse zijn van belang voor adaptatie en komen in ieder geval voor een belangrijk deel voort uit de ervaringskennis die mensen hebben. Vakmensen zijn ervaren mensen, en hoe meer ervaringskennis, hoe breder de horizon én hoe diepgravender de nieuwsgierigheid waarmee ze kijken naar wat op hun pad komt. Hoe breder de horizon en hoe diepgravender die nieuwsgierigheid¹⁵, hoe ruimer en relevanter de interesse.

Met deze bril op van ‘grenzen, vakmanschap, adaptatie en interesse’ hebben we een selectie gemaakt van citaten, afkomstig uit alle gesprekken. Het gaat over oppervlaktewater, ecologie, riolering, de toetsing van waterkeringen (dijken) en crisismanagement, door elkaar heen. Voor de leesbaarheid is – waar nodig – aangegeven of het citaat betrekking heeft op dijken (D), riolering (R), crisismanagement (C) en de echte praktijk van ‘mannen’ die geen kantoorbaan hebben maar in het veld opereren (P). De citaten laten zien waar de geïnterviewden zorgen hebben en welke mogelijkheden er zijn om op goede wijze om te gaan met complexiteit. We hebben de citaten als volgt op een rijtje gezet:

1. Het ontstaan van ingewikkeldheid. Daar waar complexiteit uitgesloten wordt en koude lassen ontstaan – regels, normen, protocollen – ervaren betrokkenen iets dat ingewikkeld is en het werk lastig maakt. Hier wordt ook het begrip ‘papieren werkelijkheid’ nader uitgewerkt.
2. Verlies aan kennis, ervaring en interesse. Wat gaat er verloren en hoe erg is dat?
3. Betekenisvol je werk doen. Ondanks alles doen veel geïnterviewden goed werk. Is dat omdat ‘het eigenlijk wel meevalt’? Of moet je de veerkracht van mensen gewoonweg nooit onderschatten? Hierin liggen ook de handvatten voor nieuw vakmanschap.

Er wordt afgesloten met een reflectie over handelingsperspectief. Welke acties moeten we ondernemen om tot nieuw vakmanschap te komen?

5.4 Ingewikkeldheid of: de papieren werkelijkheid

In het inleidende hoofdstuk en hoofdstuk 4 hebben we gesteld dat het ontstaan van ingewikkeldheid het gevolg is van het uitsluiten van complexiteit. Met de introductie van koude lassen en het bewust handhaven van deze koude lassen ontstaan regels, normen, procedures, protocollen, et cetera. Bij elkaar

¹⁴ Een interessante verhandeling over vakmanschap is het laatste boek van de bekende socioloog Sennett ‘The Craftsman’. Diverse noties uit dit boek komen redelijk overeen met hetgeen wij aantreffen in ons onderzoek.

¹⁵ In dat verband is het interessant dat Sennett het in zijn boek over vakmanschap ook heeft over nieuwsgierigheid. In het Engels is het woord voor nieuwsgierigheid ‘curiosity’. Het woord ‘curiosity’ komt voort uit het Latijnse woord ‘curiosus’ hetgeen onder meer ‘zorgvuldig’ en ‘vlijtig’ betekende en verwant was aan het eveneens Latijnse woord ‘cura’ hetgeen ‘zorg’ betekende. Zo bezien blijkt nieuwsgierigheid dus ook iets te maken hebben met zorg, zorgvuldigheid en vlijt.

opgeteld resulteert dat in ingewikkeldheid: een menselijke sociale constructie. In de volgende citaten wordt hierover iets gezegd. Overigens: daarbij onderscheiden de geïnterviewden niet de begrippen complex en ingewikkeld; deze lopen bij de geïnterviewden door elkaar heen. Zo nu en dan wordt ook daadwerkelijk bedoeld dat de complexiteit van het werk toeneemt, maar in het merendeel van de gevallen gaat het in de hier weergegeven citaten volgens ons om door mensen gemaakte ingewikkeldheid en niet om complexiteit.

(D) "Zo'n technische toetsing is heel ingewikkeld en er hebben ook heel veel mensen aan gewerkt. Natuurlijk denk ik zelf dat waterkeringbeheerders die dragen hun verantwoordelijkheid wel, maar ze zijn niet in staat om het op voorgeschreven manier aantoonbaar aan de wet te laten voldoen. Daar zit 'm de crux."

(D) "Er komen dagelijks leidraden bij. Als je tien jaar geleden iets ontworpen had voor piping, dan is dat met de stand van zaken die we nu weten het heel goed mogelijk dat het niet meer aansluit. Het kan gunstiger zijn, of ongunstiger."

(D) "Veel dijken in de jaren '90 zijn uitgekend ontworpen. Waarbij er ook nog eens de tendens was vanuit de landelijke regering van: kan het niet een onsje minder? De dijk moet omlaag en er is nog net geen grond van de dijk afgehaald. Maar als het er niet op lag, dan werd het er zeker niet opgegooid. En al die dijken zitten nu in het complexe gedeelte... in het gedetailleerde. We moeten alles precies uitzoeken."

(D) "Wat je vaak ziet is: de dijk is er met bebouwing. De bebouwing mag dan blijven bestaan maar er wordt iets toegevoegd zodat als de bebouwing wegvalt, bijvoorbeeld als deze gesloopt wordt en er ontstaat een gat, dat er dan niets aan de hand is met de dijk zelf. Er komt dan een damwand tussen de bebouwing en die dijk. Dat is dan het ene dat gebeurt: een functiescheiding (is een koude las, red.). Maar wat ook wel gebeurt – en daar wil je misschien in de toekomst naar toe – is dat je die bebouwing zodanig maakt dat het een onderdeel is van de waterkering. Dan zou je als waterschap dus ook iets moeten kunnen zeggen over die bebouwing. Die bebouwing moet zo stevig zijn... en je moet deze kunnen toetsen. Dus die bebouwing mag niet zomaar weggehaald worden. (...) Dat wordt heel complex want de eigenaar van die woning mag geen autonome beslissingen meer nemen. Hoe ga je dat soort dingen regelen?"

(D) "Dat is inderdaad wel een zorgpunt ja. Als je dat terug brengt naar een dijk: de dijken zijn gemiddeld veiliger geworden. Maar het gemiddelde is eng, want in een dijkkring gaat het om de zwakste schakel. En als je denkt zoals de Belgen doen... die rekenen namelijk niet aan dijken. Die maken een dijk gewoon heel sterk."

"Het is de psychologie van de regelgeving en hoe die uitwerkt. Iedereen haalt zijn informatie eruit en doet daar iets mee. En alles wat hij daar naast doet, daar wordt hij zwaar voor gestraft... als hij buiten z'n oevers gaat kijken. Alles wat hij daarnaast doet, daar heeft hij alleen maar last van. Naarmate organisaties groter worden, wordt dat alleen maar erger. In kleinere schalen zitten er al connecties tussen vakgebieden die dingen al vanzelf goed laten gaan, maar naarmate het verder van de vloer af is worden hokjes alleen maar belangrijker. En er zijn zoveel regels... op een gegeven moment zie je door de bomen het bos niet meer."

(R) "Er is ook een code die zegt er mag maar zoveel procent van de stad gelijktijdig open zijn, om de bereikbaarheid in ieder geval op orde te houden. (...) De Noordzuidlijn, die neemt daar al zoveel procent van in. Dat betekent dat anderen ergens anders niet de boel ook open mogen gooien. In ieder geval niet in de binnenstad. We zouden eigenlijk dat soort dingen vijf à tien jaar van tevoren in moeten plannen. Drie jaar is in de praktijk mogelijk, maar vijf à tien jaar niet!"

(R) "Waar ik wel problemen mee heb dat zijn de grootschalige ruimtelijke ontwikkelingen. Dus de herstructurering en revitaliseringprojecten die onze collega-afdeling van Ontwikkeling verzint. Qua planning is dat erg lastig. Ze bedenken van: in 2008 gaan we iets doen. Maar op de één of andere manier – en dat is heel legitiem allemaal – is het iets dat altijd naar achteren schuift. We willen altijd heel graag meeliften, want als de gehele buitenruimte op z'n kop gaat en doe je daar met de riolering aan mee. Maar ik zie nu dat we steeds meer verlaten in de vervanging van de riolering, wat voor de riolering zelf niet zo'n probleem is – want ik ben met je eens: of de riolering nu over vijf of tien jaar vervangen wordt, dat trek je over het algemeen wel;

dat is meer beeldvorming – maar waar ik wel op afgerekend word is dat de financiële volumes die ik voor de komende vijf jaar heb vrijgesteld – dat staat ook in het waterplan – dat ik daarmee blijf zitten. Ze kijken elke keer van er is zoveel geld, en dat gaat maar niet weg. Ja, en uiteindelijk – ik voel zeker de druk – komt het er op neer dat ik leeg geplukt word.”

“Als ik er naar kijk, zonder dat te kunnen onderbouwen, dan vallen dit soort ontwikkelingen voor mij in het proces dat ik vergelijk met de belastingwetgeving. Die wordt steeds ingewikkelder, steeds meer toegesneden op individuele situaties en op een gegeven moment is het: boem is ho! En dan komt er een hervorming en dan beginnen we weer eenvoudig van voren af aan. En als ik het met mijn gevoel bekijk, dan denk ik: het steeds ingewikkelder maken van ons systeem is volgens mij niet de toekomst.”

(C) “Je ziet dus, communicatie is heel lastig. En daar kwam bij dat iemand bij de regionale dienst van Rijkswaterstaat coördinator is die was er niet. Bij de regionale dienst hebben ze het goed gedaan hoor, maar degene die het moest oplossen werd het gebouw uitgezet, want dat ging dicht en hij wist niet dat er ergens een locatie was waar ze bij een crisis de beschikking over hebben. En hij had onze telefoonnummers ook niet. Nu gaat het niet over iets ergs – deze stoffen komen wel vaker in het oppervlaktewater – dus het gaat niet om de ramp zelf maar om het verhaal eromheen. En dan zie je dat zoiets heel ingewikkeld is.”

(C) “Het is een beetje de filosofie van de griep пандеміе. Je denkt het zit in het oosten op het moment dat de eerste student al geland is hier en op de trein gestapt is en al in Utrecht zit.”

(C) “Ik heb twee jaar terug een uitgebreide brief aan beide ministeries, zowel Verkeer en Waterstaat als Binnenlandse Zaken, geschreven toen ze met een wetswijziging bezig waren, zo van: regel nu die schadevergoeding (bij een calamiteit, red.). Dat schadegeval, regel dat nu vooraf. Als er een geval optreedt van de schaal van, dan komt het uit de schatkist. Dat maakt de besluitvorm ontzettend veel makkelijker voor bestuurders, want waar het over gaat: wie gaat er het eerst betalen? Ze houden gewoon hun mond dicht. Ik leerde de dijkgraaf niets anders: laat de ander besluiten. Om je heen zitten kijken als het over beslissingen gaat. Alles gaat over de kosten. Altijd primair. Bij oefeningen, als we het over evacuatie hebben gehad en we gooien slaperdijken open, dan gaat het bij de achterliggende gemeente direct over van: we moeten een schadevergoeding krijgen.”

(C) “Het is allemaal zo complex geworden, dat het een chaos wordt. Niet alleen die chaos van het water komt omhoog, het water komt eraan, maar ook de organisatie.”

“Ik zei al dat ik wel vaker in dit soort gebouwen kom waarin je je kunt verschuilen. Dit gebouw is voor samenwerking en netwerken een levensgevaarlijk gebouw. Dat klinkt raar. Maar neem onze organisatie. Dat pretendeert een prachtig vooruitstrevend waterschap te zijn. Maar voor stabilisatie en openheid is het veel te groot. Veel te veel regels en mensen die zich er tegenaan gaan bemoeien.”

“Waar ik wel tegenaan liep bij een groot project, dat ik het ook niet meer kon volgen, daar ging het om het afzetten van een enorme hoeveelheid zand en daar hebben we dus ook deskundigen voor ingehuurd en dan zeggen ze; ja, dat is een wereld, daar kom je helemaal niet tussen en zo is het ook. Dan gaat het ineens over de zandhandel waar kennis inderdaad macht is. Het enige dat je dan nog kan doen, is proberen je voorwaarden als organisatie overeind te houden. Dat is nou echt kennis die niet gedeeld wordt. Wat je hier dus ziet, is dat er dus opeens andere agenda's gaan spelen, met andere machtsverhoudingen. Het plan maken voor water ligt dicht bij ons zelf. Maar als je opeens dit soort zaken, bijvoorbeeld een weg of zand in je plan krijgt, dan wordt het in een keer zeer ingewikkeld.”

“Als we in een polder zelf een gemaal aanleggen of een waterloop, dat zijn allemaal low budget dingen, maar bij een groot complex project, dan wordt het plan dat normaal gesproken op een paar A4tjes kan worden beschreven, waar opeens een miljoenen handel in zand bijkomt, wordt dat plan natuurlijk ondergeschikt aan die handel. Dat is zeer lastig. Hierbij moet je dus nieuwe kennis opbouwen. Het dan allemaal enorm stroperig en duurt jaren omdat alle partijen de hakken in het zand zetten. Het wordt dus een heel moeizaam proces terwijl het belang bijvoorbeeld schoon water, en allerlei andere voordelen, kennelijk minder wegen.”

“Afschot van ganzen in de Betunepolder. Nou, die boeren die hebben daar dus last van. Daar heb je daar een wet- en regelgeving over die zegt: het mag niet, maar er bestaat ook zoiets als schadebestrijding. Daar moet je dan weer wel aan voldoen. Er zijn boeren in de polder die zijn pachters bij ons. Daarbij hebben we een pachtovereenkomst, maar daarin staat niets over schadebestrijding. Daarin staat wel: je mag niet aan jacht doen en je mag de fauna niet verstoren. Maar je moet ook je terreinen goed beheren. Kijk, als je die ganzen hun gang laat gaan dan worden die velden onder gescheten en die vreten alles op, dus ja, dus dat is geen goed beheer van je terrein. Het vraagt om schadebestrijding. Daar moet jij dus wat van zeggen en iedereen zegt van: je mag niet, maar die man heeft een schietvergunning. Je gaat dan kijken wat is er mogelijk? Het gebied wordt zo meteen heringericht en daarbij hebben we het idee dat de boeren het terrein gaan beheren.”

“Je hebt ook wel dat twee afdelingen allebei protocollen en richtlijnen hebben en tegenover elkaar staan. Ik had net weer een voorbeeld bij een bouwblok, ... de bouwer wilde damwanden slaan en wij vonden dat prima, maar dan moesten ze wel blijven staan. Maar afdeling watersystemen wilde niet dat ze blijven staan, want er stond vlak daarvoor ook al één. Dan heb je wel dat je vanuit het waterschap twee verschillende meningen naar buiten brengt.”

Commentaar van de onderzoekers

Het blijkt dat zich in de praktijk vele vormen van ingewikkeldheid aftekenen. Een deel van de ingewikkeldheid heeft te maken met de inhoud. De toetsing is ingewikkeld, er komen steeds nieuwe leidraden, uitgekend ontwerpen van waterkeringen blijkt achteraf niet slim te zijn geweest, er gaat veel energie zitten in volledige ketens terwijl de zwakste schakel bepalend is, en men door de bomen het bos niet meer ziet vanwege tegenstrijdige regels. “Boem is ho.” Een ander deel van de ingewikkeldheid heeft te maken met afstemming, de wisselwerking met de omgeving. Hierbij gaat het onder andere om collega's van andere afdelingen die ook activiteiten ontwikkelen, communicatie en de grote groep aan mensen die zich er tegenaan bemoeien. Een bijzondere categorie vormt de financiering. Dat kan heel erg intern gericht zijn en nogal ingewikkeld. Zowel waterschappen als gemeentelijke afdelingen voor de riolering hebben hun eigen financieringsstroom, maar de echte problemen ontstaan als daartussen afstemming moet plaatsvinden.

Complexiteit en ingewikkeldheid lopen in de citaten, zoals gezegd, door elkaar heen. In een aantal gevallen, vooral als het de wisselwerking met de omgeving betreft, gaat het daadwerkelijk ook om de toegenomen complexiteit. Maar het overgrote deel gaat over ingewikkeldheid en daarbij merk je dat er vooral over wordt geklaagd. Het is niet leuk, niet spannend en niet dankbaar om invulling te moeten geven aan dingen die ingewikkeld zijn. Het stimuleert niet de interesse. Bij complexiteit is dat vaak wel het geval: het daagt uit. Het toenemen van complexiteit is voor de geïnterviewden een gegeven, een consequentie van integraal willen werken. Ingewikkeldheid is iets vervelends. Het maakt het werk er niet leuker op en het resulteert ook in schijnnaauwkeurigheden, zoals bij uitgekend ontwerpen. En wat schijn is, prikkelt niet de interesse.

Een verkregen inzicht is: complexiteit daagt uit, ingewikkeldheid dooft interesse. Omdat we in deze notitie het begrip vakmanschap vooral koppelen aan het kunnen omgaan met complexiteit, kunnen we dit inzicht doortrekken naar een voorlopige conclusie: door het introduceren van vele koude lassen neemt de ingewikkeldheid toe en het vakmanschap af.

Het ingewikkelde bestaat in en als een ‘papieren werkelijkheid’. Het is mogelijk op papier alles goed te doen, terwijl de betrokkenen het gevoel hebben dat weinig is bereikt. Er wordt aan normen en protocollen voldaan, maar het resultaat is niet betekenisvol. Wél betekenisvol bezig zijn is gekoppeld aan je verhouden met de ‘werkelijke’ (i.p.v. papieren) werkelijkheid, gekenmerkt door complexiteit. De interesse die het nieuwe vakmanschap kenmerkt richt de focus voorbij de papieren werkelijkheid en probeert contact te maken met dat wat echt is, impliciet en expliciet.

5.5 Verlies aan (ervarings)kennis en interesse

Veel van de geïnterviewde personen – vooral de medewerkers met ervaringskennis – zien iets verloren gaan in de praktijk. Het lijkt erop dat kennis verloren gaat en er slordiger met het vak wordt omgegaan. De volgende citaten geven een indruk.

(D) “Daar hebben we toch vijf bureaus bij betrokken. (...) Maar dan zie je dat de senior over de schouder meekijkt maar het echte werk door een junior laten doen, die nog wel wat opleidingsgeld nodig heeft. Wij hebben binnen ons waterschap veel kennis en we waren veel tijd kwijt aan het opleiden van de mensen van de adviesbureaus, onder meer door ze te vertellen dat ze dingen anders moesten doen dan dat ze hadden gedaan. Dat is onze ervaring daarmee.”

(D) “Nou, daar zie je dat gewoon. En zelfs – daar ben ik van overtuigd – bij ingenieursbureaus daar zie je dat de mensen die de toetsing daadwerkelijk uitvoeren... Mijn indruk is in ieder geval dat het een soort eerste klus is. Heel veel jonge mensen voeren volgens mij de toetsingen uit...”

(D) “Als je dat twee keer hebt gedaan (het toetsen van een waterkering, red.) en je weet hoe het werkt dan wil je wel eens wat anders. Dat heeft wellicht te maken met, goh is het niet onverstandig om zo’n gedetailleerd kookboek uit te geven, want dat is toepassen van regeltjes. Dan vraag je erom dat de jongste bediende het uitvoert. Ik weet niet of dit overal gebeurt...”

“Dus daar zit het probleem. Er wordt niet meer nagedacht!”

(R) “Er is een gemeente en die heeft nooit fatsoenlijk naar z’n systeem gekeken. Die had slechte basisgegevens: het kenmerk voor veel gemeentes. Ze hadden ook geen behoefte aan goede basisgegevens. Ze hebben op basis daarvan een plan gemaakt en op basis van dat plan hebben ze maatregelen getroffen. En zo voldoen ze zogenaamd aan de basisinspanning. Dat was begin 2000 of zo. Ze waren heel erg blij en het heeft ook de lokale pers gehaald. Totdat ze in pakweg 2007 het afvoerend oppervlak inventariseerden. En dat viel dus ongeveer 30% tegen. Dan kan ik met mijn tacit knowledge bepalen dat ze ongeveer eens te veel lozen dan ze mogen. Dan hebben ze een emissie die twee keer zo hoog is als ze mogen.”

(R) Er zijn mensen die bij de gemeente zitten en geen kennis hebben, want ze hebben als taak groen en wegen en doen riolering er even bij. Dus die zeggen: “ik weet het allemaal niet, dus ik haal één of ander bureau.” En als ze in het Noorden wonen dan halen ze een bureau uit het Oosten en die mensen gaan achter hun bureau dat plan maken. Ze komen nooit buiten. Ze schrijven een plan en dan voldoet dan. Het klopt allemaal voor geen meter, maar de gemeente die het krijgt denkt van: “ja, het zal wel, want we hebben er toch geen verstand van.” En het waterschap denkt van: “Oh, dat en dat bureau uit het Oosten – of ergens anders – dan zal het wel goed wezen” en hupakee, stempeltje erop en iedereen is gelukkig. Totdat het gaat regenen... dan niet! Je krijgt dan ook de meest rare dingen. Ik heb eens gezien van een kleine gemeente die moest een bergbezinkbak bouwen van twaalf kuub. Maar ik denk: “sodemieter op man.” En dan doen ze het dan ook nog. Dan gaan ze discussiëren met het waterschap over twaalf kuub! En als ik nu zeg dat het waterschap even iets anders gaat pompen – even een ander waaiertje – dan ben je ook klaar.”

“Dat is het hele punt. We weten het gewoon niet. We hebben geen spanning tussen het papier en de praktijk. Die is er niet. Waar het volgens mij om gaat is dat er nergens een confrontatie is tussen wat je gedaan hebt en wat dat opgeleverd heeft.”

“Eerst heb je de regeltjes en daarna ontbreekt de kennis. De regels stimuleren het afvloeien van de kennis. Doordat er regels zijn, is de ruimte voor kennis weg. Dan verdwijnen die mensen uit het speelveld. Je wordt daarop afgerekend. Steek maar eens met je hoofd boven het maaiveld uit! Zeker als je nog jong en onervaren bent, dan laat je het wel uit je lijf. Ja kijk, als je van die ouwe rotten hebt...”

“De mensen die met de daagse beslommeringen bezig zijn, die hebben het veel te druk. Ze willen het wel, maar ze hebben driehonderd projecten te draaien.”

(R) “Mensen die je hebt moet het hele functioneren van een riool ook eens gaan begrijpen hè? Wat gebeurt er als het gaat regenen? En dat die buizen die in de weg liggen – bij het gemengde stelsel – er ook voor tachtig procent liggen voor de afvoer van regenwater. En als het droog is dat er maar een dun laagje water in staat. Dat snappen mensen al niet. Ik denk van: dat is toch wel het meest elementaire. Mensen moeten het interessant gaan vinden om het hele proces een beetje te gaan begrijpen. Dan moet je ze gewoon meenemen. En wanneer zie je nu het meest en leer je het meest? Als het hard regent! Ja, dan word je helaas nat. Maar dan is het gelukkig wel

weer warm, bij een onweersbui of zo. Dan moet je eens gaan kijken. Wij knutselen vrij veel aan ons rioolstelsel. Maar je kan pas goed zien of het goed werkt, wanneer je van die blokjes op de overstortdremmel legt. Dat hebben wij ook gedaan. We hebben er zelfs twee blokjes op gelegd, want als je er één blokje oplegt.... Je hebt ook wel eens te maken met ratten en die schoppen er dan één af. Dus wij leggen er gewoon twee blokjes op.”

(R) “En er is ook nooit een mens geweest die iets gevraagd heeft. Bijvoorbeeld bij het bouwen van bakken achter de overstort: heeft iemand ooit aan jou gevraagd van: goh, werkt die bak wel? Ik ben een keer op een excursie geweest met een bus en toen zijn we langs allemaal bergbezinkbassins gegaan. Daar kon je soms beter een parkeergarage van maken omdat er nooit een druppel water in kwam. Dat is altijd zo met riolering: je legt iets aan, het ligt onder de grond en niemand vraagt er meer iets over. Dat is gewoon het gegeven.”

“De nadenkenden worden weg geblazen door het proces van de niet nadenkenden...”

(C) “Het is een ontwikkeling. Je moet er ook niet tegen zijn, het is gewoon een constatering. Dat betekent van waar je vroeger kon zeggen: die dijkgraaf kun je elk moment van de dag uit bed bellen, dat ze nu zeggen van: “Ho even, vanavond zit ik in de film en mijn apparaat heb ik uitstaan hoor.” Daar moet je in je organisatie rekening me houden.”

(D) “Vroeger had je veel mensen die direct met de problemen van de dijken geconfronteerd werden, maar tegenwoordig is de leeftijd van de onderhoudsmedewerkers – dat geldt ook voor de handhavers – erg laag. Er is sprake van een verjonging, wat dat betreft. Dat is bij ons waterschap heel duidelijk merkbaar. Ik weet zeker dat bij een aangrenzend waterschap al heel veel gebruik wordt gemaakt van loonwerkers. Omdat dat nog boeren zijn die uit de omgeving komen en expertise hebben die ze niet zelf hebben. In dijkbewakingseenheden lopen loonwerkers en de eigen verantwoordelijkheden geeft je een beetje weg aan de markt. Maar daar wordt al aansluiting gezocht. Ik zou zeggen, als je ze toch nodig hebt, zet ze dan op de loonlijst.”

(C) “Een heel stom voorbeeldje. De TV gaat deskundigen naar de studio halen. Dat was wel grappig, in de oefening die we hadden (...) zat een deskundige van – ik dacht TNO – bij het Journaal in het spel ook. We zaten toen te oefenen met Flevoland, waar bij Lelystad een dijk door ging. Het waterschap had ervoor gezorgd dat de Knardijk gesloten was, en toen zei de beste man: “Je kunt nu ook niet meer over de A6 de polder uit want de Knardijk is gesloten.” Die man dacht: de A6 gaat ook zo door de Knardijk en daar worden schotten in gezet en je kunt niet meer verder. Maar de A6 gaat er netjes over heen. Hij zet daarmee misschien honderdduizenden mensen op het verkeerde been. Het geeft dus aan dat je via allerlei wegen informatie krijgt die niet altijd adequaat hoeft te zijn.”

“Als een leergierige onervaren iemand, die zou eigenlijk geïnteresseerd moeten zijn in iets nieuws, zo van goh jullie hebben een interessant model over deze boezem. Misschien zijn juist onervaren jonge medewerkers ideaal om iets nieuws in te voeren. Want het is toch duidelijk dat dingen die uit ingewikkelde computersimulaties komen niet door mij bedacht kunnen worden. Waarbij gewoon data worden aangeleverd in plaats van vermoedens.”

Dat is eigenlijk een waterschapsissue, maar er zit gewoon veel beweging in. Ofwel mensen schuiven op van het ene naar het andere waterschap – en dat is nog het minste probleem, want je neemt in ieder geval de inhoudelijke kennis mee en die krijgt een nieuwe context en dan lukt het nog wel – maar je hebt ook mensen die uit het vakgebied verdwijnen en iets anders gaan doen. Daar zijn we ook binnen onze eigen afdeling heel actief mee bezig.”

“Volgens mij moet je als technicus – want dat zou je van oorsprong moeten zijn, denk ik als je met dit vak bezig bent – ook nog ontzettend beleidsgevoelig zijn. En dat zijn niet alle technici. Dat zijn soms gewoon lompe doordouwers, klaar! “Dit moet beuren en zo moet het gebeuren.” Takt. Je moet een proces volgen. En dat is vaak best lastig. Dat zie ik ook bij de rijksoverheid sterk gebeuren. Mijn baas zei al: bij de rijksoverheid gaat alle technische kennis weg. En dan worden gewoon procesmanagers. En wat daar het resultaat van is?”

“We denken zo langzamerhand dat we het in regeltjes kunnen gaan gieten.” (...) “En dat gaat dus ook niet lukken, want de technische kennis bij de regelgevers is straks ook weg.”

“We moeten intern aan opleidingen doen. Probeer de kennis die je hebt te borgen. En dat doe je niet door het op papier te zetten.” (...) “En achter je bureau te blijven zitten.” (...) “Kansloos!” (...) Maar wel door uit te dragen en ervoor te zorgen dat je een bepaalde basisbezetting houdt. En dat is een groot probleem, want je ziet een enorme doorloop.

“Het gaat hierbij erg om de deskundigheid. Als iemand erop wordt gezet die van niets weet, die doet dan heel erg z’n best – en beter had hij het wellicht niet kunnen doen... alle lof – maar als je niet weet dat je een uitwijklocatie hebt voor als het gebouw dicht gaat... dat zijn de meest simpele dingen.”

“Iets dat ook nog invloed heeft op ervaringskennis is het overplaatsingsbeleid. Binnen het Rijk heerst toch een sfeer van als je ergens langer dan vijf jaar zit, dan deug je niet.”

“Als je op een gegeven moment een relatie hebt opgebouwd, dan kun je ook heel veel via de telefoon afhandelen.”

(P) “Er is een paar jaar geleden eentje aangenomen bij ons, buiten de sollicitatiecommissie om, en die had geen diploma’s of wat dan ook, en die ging gewoon met ons mee. En toen moest ik hem beoordelen op kolken zuigen. En dat kon hij als de beste. Dat is het meest simpele werk dat we hebben. Maar hij kan niet rijden. Dus je hebt een scholingstraject van minstens een half jaar nodig dan kan je op veel aspecten erachter komen hoe iemand is en wat er in zit en welke interesses er zijn. Je lijkt wel een vader voor ze soms, ze zijn ook heel springerig. Maar ze zijn dan ook opeens zo weer weg.”

Commentaar van de onderzoekers

De citaten spreken voor zich. Er gaat kennis en ervaring verloren en er wordt veel gesproken over vroeger. En dat is niet alleen te wijten aan de toegenomen ingewikkeldheid. Er speelt meer. Er is sprake van een verjonging en jongeren hebben meer interesses dan alleen hun vak. Ze krijgen veel meer prikkels en oriënteren zich.

De toegenomen ingewikkeldheid uit zich in het leveren van minder goed werk. Zo wordt er kritisch gekeken naar het functioneren van adviesbureaus (zie de eerste paar citaten). Kennelijk zijn werkvelden, zoals dat van de toetsing van waterkeringen, zover dicht geplamuurd met regels dat seniormedewerkers hun interesse erin verliezen. En als een adviesbureau in een gemeente voor de riolering een bergbezinkbassin adviseert van 12 kuub, dan is er iets wezenlijks mis! Nu is het voor te stellen dat adviesbureaus weinig *slack* – buffer – hebben in hun organisatie, want alles is strak georganiseerd rond de advieswerkzaamheden, tijd is geld en de marges zijn klein. Maar ook de waterorganisaties zelf hebben het druk. Iedereen heeft het druk. De vraag is dan wel: komt dit ook door een geringe *slack*, of komt het voort uit het moeten kunnen opereren in een veld voller en voller van ingewikkeldheid? Eén observatie is dat er sprake is van juist teveel *slack* en dat deze wordt gevuld met “het elkaar bezig houden” door ingewikkeld te doen en (onwillekeurig) ingewikkeldheid te scheppen. Deze bewering wordt overigens niet onderbouwd door voldoende data, maar een mogelijk en verder te onderzoeken patroon tekent zich wel af.

Hoe dan ook: de interesse taant. En daarmee het vakmanschap. Medewerkers blijven korter op één plek waardoor de traditionele ervaringskennis niet wordt ontwikkeld. De betrokkenheid met het werkveld neemt af en daarmee wordt het ook minder interessant voor mensen die worden opgeleid. De borging van kennis – zoals iemand dat noemt – is een punt van zorg. Veel van de werkzaamheden worden op kantoor uitgevoerd en misschien vormen de muren van het kantoorgebouw wel de grootste koude las hierbij. Veel medewerkers gaan niet het veld in om te kijken hoe het watersysteem werkelijk functioneert, maar baseren hun activiteiten op data die via telefoonkabel en internet wordt aangeboden: de papieren of elektronische werkelijkheid. Communicatie verloopt via telefoon, e-mail en steeds meer via geprotocolleerde informatie op het scherm. Dit wordt letterlijk gezegd: “We hebben geen spanning tussen het papier en de praktijk”.

De zorg bereikt een climax als geconstateerd wordt dat bepaalde systemen niet functioneren en dat daar geen haan naar kraait. Als voor miljoenen euro’s bergbezinkbassins worden aangelegd die niet

functioneren en niemand vraagt daarnaar, dan is er echt een probleem. Leerprocessen hebben terugkoppelingen nodig. Als betrokkenen niet nieuwsgierig ('curious') zijn en niet willen weten of iets echt werkt, dan ontbreekt de terugkoppeling. Daarmee ontstaat ruimte voor onkunde en kennis die gewoonweg onjuist is, zoals in het voorbeeld van de A6.

5.6 Interpreteren

Een tweetal citaten wordt hier even apart gepresenteerd. Het betreft de interpretatie. Onze indruk is dat goed vakmanschap vraagt om goed kunnen interpreteren. In het digitale tijdperk worden steeds meer data geproduceerd. Er wordt meer gemeten en sensoren stellen ons in staat steeds meer te weten te komen. Tevens komen er steeds meer geraffineerde computermodellen die ingewikkelde watersystemen kunnen simuleren. Kenmerk van de echte interesse is dat de uitkomsten van modellen en metingen niet voor zoete koek worden aangenomen, maar dat ze worden geïnterpreteerd. Interpreteren is het leggen van een verband tussen meting en modeluitkomst enerzijds en de waarnemingen in de praktijk anderzijds. En andersom. Goede interpretaties komen voort uit de adequate, dat is: geïnteresseerde en nieuwsgierige ('curious') verkenning van de spanning tussen papier en praktijk.

(R) "Alle gegevens zijn digitaal op een gegeven moment. Ook bij gemeenten. Alleen degene die het kan interpreteren die hebben ze niet."

(R) "We hadden vroeger de wacht –en controledienst, WCD. Bijvoorbeeld de rioolgemalen van Amsterdam zijn allemaal geautomatiseerd en alle alarmen komen binnen op een centraal computersysteem. Vroeger zat daar een man voor die beeldschermen, die zag dan een alarm op zijn beeldscherm komen en dan pakte die de telefoon en belde de betreffende wachtdienstmedewerker. Wat die man ook deed, heel onbewust, was het interpreteren van wat hij op die beeldschermen zag. Die en die gemalen hebben een storing dus is er niks aan de hand want het regent, kortom hè daar en daar en daar zijn gemalen in storing, zijn vrouw belt dat ze geen elektra heeft, bel even met het energiebedrijf, die interpretatieslag van iemand die wel achter het beeldscherm zat maar direct gekoppeld was op de praktijk, dat is helemaal nu geautomatiseerd. En dus krijgt de wachtdienstmedewerker thuis een SMS en vervolgens wellicht een voice-mail waardoor hij op afstand kan inloggen. Het resultaat is dat die interpretatieslag uit het proces is gehaald en er dus veel vaker onnodig uitgerukt wordt. Dit is dus allemaal op het operationele niveau, die calamiteitenorganisatie zit daar een niveau boven. En wat ik hoor bij de mensen in het veld, die missen die man bij de WCD. Juist om dat soort interpretaties. Het gaat hier dus echt om tacit knowledge. Wat ook aardig is, eigenlijk heel frappant, de thuisdienstmedewerkers, er zijn gemalen in een gemengd stelsel, als daar regenwater bijkomt, ga je overstorten, en die man bij de WCD die herkende dat soort patronen en die ging weg en de mensen in het veld van de regenwater clusters die dus zelf gemalen konden gaan clusteren; eentje stort over, dat is dus een probleem, maar binnen een bepaalde tijd gaan er een aantal overstorten dus dat betekent: het regent. Dat is helemaal ingevoerd, ze konden het helemaal zelf fine tunen en na twee en een half jaar ongeveer is gezegd: dat functioneert niet. We willen ervan af. Het is heel opvallend, ze wilden dit zelf, konden het helemaal vullen met hun eigen kennis en ervaring en uiteindelijk hebben ze gezegd: we willen ervan af. Zelf denk ik dat het toch ook komt omdat ze minder vertrouwen hebben in de machine, in dit geval de automatisering, dan in de mens."

Commentaar van de onderzoekers

Er tekent zich een spanning af tussen mens, model en meting. Vakmanschap zet deze spanning om in kwaliteit. Maar met het wegebben van interesse brokkelt die kwaliteit uiteen, en leidt spanning tot disfunctionele omgang met de werkelijkheid. Opvallend is dat er dan kennelijk ook een soort wantrouwen ontstaan kan.

5.7 Betekenisvol je werk doen

Elke beweging kent ook tegenbewegingen en dikwijls gaat het nog erg goed in de waterwereld. Voor een belangrijk deel zijn het vakmanschap en de interesse er nog steeds. We zijn bij ons onderzoek vele mensen

tegen gekomen die hun vak vol passie uitoefenen. Tevens geldt dat je de veerkracht van mensen niet moet onderschatten. In het waterbeheer kun je een baan vinden die uitdaagt en waar je met plezier invulling aan geeft. De laatste groep van citaten heeft daar betrekking op. In de citaten zitten ook handvatten voor handelingsperspectief.

(D) "De mate van onzekerheid in de ondergrond is heel erg groot. Je moet zoeken tot welk niveau je wil gaan om voldoende antwoord te kunnen geven voor die situatie."

(D) "Ik denk dat je de feiten kunt verzamelen. Ik denk dat je de veronderstellingen die de mens heeft – het beeld dat hij bij een bepaalde dijk heeft – alleen gevormd kan worden door die feiten. Je draait je cirkeltje andersom. Je zegt niet van: we hebben een bepaalde veronderstelling en die toetsen we elke keer – de menselijke kant – maar we gaan nu steeds meer van: we verzamelen feitjes, daar komt een bepaalde veronderstelling uit en die gaan we onderling toetsen. Je ziet iets in het veld, dat sla je op en daarmee verandert je veronderstelling."

(R) "Je moet nooit afhankelijk zijn voor je werk van anderen. Je moet in ieder geval een deel van je werk zo doen dat je het onafhankelijk kunt uitvoeren. Anders kun je nooit je werk maken. En van projectontwikkelaars weten we allemaal dat we nooit weten wanneer ze aan het werk gaan."

"Voor mij heeft dat te maken met uitdaging. Uitdaging en betrokkenheid. En de factor die daar achteraan komt is verantwoordelijkheid. Als je dus alles regelt, dan is er geen verantwoordelijkheid meer. Je hebt dan niets meer dat je op den duur moet verantwoorden, waar je op aangesproken kunt worden, want je vloeit toch weer door naar de volgende club. De uitdaging om te binden – en een bepaald verantwoordelijkheidsgevoel daarbij – dat zou je moeten stimuleren. Ik denk dat daar het grootste verhaal in zit. Dan moet je dus ook kunnen aantonen – je moet hard kunnen maken – dat wat je aan het doen bent goed is. Want we zeggen wel van "we zijn lekker bezig en het loopt wel" maar je zou je eigenlijk moeten afvragen van "kan het nog beter?" (...) En ook: de nieuwe ontwikkeling dat je gaat meten hoe je stelsel werkt en dat vergelijkt met hoe je gedacht had dat het zou werken, dat is een hele belangrijke drijfveer om spanning te creëren tussen theorie en werkelijkheid. De uitdaging om die twee bij elkaar te krijgen: daar moeten mensen door getriggerd worden. Die moeten daar de lol in zien."

(R) "Een gemeentelijke medewerker vertelde ooit dat er ergens een gat in de weg zat omdat de riolering in elkaar gedonderd was. "En we wisten dat elke dag de wethouder daar met zijn auto langs kwam. We hebben daar een hek omheen gezet en we hebben het net zolang laten staan totdat hij begon te klagen: waarom staat dat hek er nog? We hebben geen geld om het te repareren. Wat?" Toen was de wethouder opeens betrokken. Dat is praktijk!"

(C) "Ja. Je gebruikt je modellen. Er komen vragen terug, natuurlijk. In de regio gaan ook vragen spelen. En als we goed netcentrisch werken dan zou het zo moeten werken dat als iemand vraagt "stel het zou mis gaan bij ons waterschap, hoeveel mensen wonen daar?" of "welk gebied stroomt onder en hoe lang duurt dat?" dat er een antwoord komt."

(C) "We moeten toch oppassen dat we met veel dingen denken de natuur te kunnen regelen. En dat is de belangrijkste waarschuwing die je aan Rijkswaterstaat en de waterschappen kunt afgeven, van: natuur laat zich niet dwingen."

"Als ik mij door dat soort dingen had laten leiden – hoe lief mijn superieuren ook zijn – dan had ik nooit zover kunnen zijn als ik nu ben. Je moet af en toe een plaat voor je kop hebben hoor. En even de grenzen gaan opzoeken. (...) Ik word een beetje ouder. Minder afhankelijk. Twintig jaar geleden had ik het ook niet gedurfd. Ik ga een beetje risico lopen. Nou denk ik van: kom maar op! Maar dat is een ervaringscijfer. Je wordt wat minder afhankelijk. En dan kun je ook voor een zaak gaan."

(P) "Ik geloof niet dat technuten gevormd worden, maar dat ze dat al zijn. Een soort natuurlijk talent. Je gevoel ligt bij de techniek of bij het water of iets vergelijkbaars. En omdat je interesses daar liggen, wordt je er steeds handiger in. En zo groei je in je vak. En je moet ook je ogen open houden ook voor dingen waar je op zich niets mee te maken hebt. Het is ook leuk om op een gegeven moment heel veel te weten. Dat je heel veel zelf kunt oplossen en niet steeds moet

bellen om hulp. Dat je ook iemand anders iets ziet doen en dat je denkt dat neem ik even mee, dat doe ik ook zo de volgende keer. Dan ga ik er mee experimenteren. Mijn vader, die hier ook heeft gewerkt, legde me een keer uit dat bij de hoge druk spuit die je gebruikt bij putjes en onder spanning staat, er daardoor heel moeilijk in te krijgen is. Dus hij zegt, je moet hem een halve slag draaien, dan is de onderkant spanningloos, en dan gooi je hem er zo in. Ik zei zo iets van 'wat moet jij nou' en maakte wegwerpgebaren. En toen was hij weg en toen ging ik het om de hoek uitproberen en gooi hem in een keer erin. En toen dacht ik hij heeft nog gelijk ook. Dat gaat al spelende wijs, maar je moet dus wel steeds opletten op dat soort trucjes. En dit soort dingen draag ik ook over op anderen."

"Het is overigens nooit helemaal duidelijk of het ligt aan de automatisering of aan de hang naar vroeger. De menselijke factor is natuurlijk wel meer beïnvloedbaar. De machinist zet bijvoorbeeld twee uur voordat de bui komt het gemaal al aan. Nu begint het gemaal pas te pompen als er een bepaald waterniveau is bereikt. Hierbij speelt een rol dat de buitenwereld het gevoel heeft dat er iets gebeurt, terwijl op zich het gemaal twee uur eerder aanzetten weinig zin heeft. Het is meer psychologisch waterbeheer dan technisch goed waterbeheer. Maar die psychologie is wel belangrijk. Het leidt tot meer tevredenheid bij de mens. Het is natuurlijk ook zo dat je bij bepaalde kritische functies de menselijke factor achter de hand wil hebben."

"Wat mijn punt is, die ervaring is wel een stukje kwaliteit. Het is een extra erbovenop. Als je als waterschap vooraanstaand wilt zijn, en dat willen wij, dan moet je ervoor zorgen dat je die ervaring niet kwijtraakt."

(P) "Joh. Ik zit op een auto om gemalen bij te houden, en toen mijn opleider opeens wegviel moest ik het maar zelf oplossen. Er is geen plan voor dit soort dingen. Maar zolang er geen buil wordt gevallen, gebeurt er niet veel."

(P) "Ik zit bij watersystemen. Ik doe daar de werkvoorbereiding. Ik vergaar mijn kennis door te luisteren naar verhalen van de mensen in het veld en op de afdeling. Dan krijg je oog voor de details. Wat belangrijk is. Dat is de praktijk. Maar we hebben ook met vergunningen en dat soort zaken te maken, en dat is zoeken naar voorbeelden ook speuren op het internet naar allerlei instanties. En dan vul je dat formulier in en dan merk je wel of het goed zit. En dan moet er iets veranderd worden of aangevuld en dan weet je dat voor de volgende keer. Dat is mij niet allemaal geleerd, ik heb een hoop zelf bedacht en uit gevonden. Ik heb een collega en die heeft ervaring met regeltjes en tussen de regeltjes kijken allemaal verzameld, maar goed dat zit tussen de oren, en daar moet je naar vragen en eruit zien te krijgen. En verder is het gewoon maar een beetje proberen. En zo ben je toch erg op jezelf aangewezen."

(P) "Ik zat op een camerawagen, en twee gingen er weg en toen zat ik er alleen voor. En ik ben toen heel vaak op mijn bek gegaan met dat ding. Hoe ga ik dit in hemelsnaam oplossen? En op een gegeven moment ontstijgt je dat, en nou maak ik me helemaal nergens druk om op dat ding, ik heb het nu wel onder de knie. Je moet door, dat ding moet rijden. Het was wel lekker dat sommige collega's me hielpen, met praktijk dingen. Als die er niet waren geweest dan was ik gillend het terrein afgerend."

"Mijn ervaring is dat men over het algemeen graag wil vertellen en informatie verstrekken. Ik heb niet de indruk dat er veel wordt achtergehouden."

"Dus wat dat betreft heb ik, ondanks dat ik nog maar heel kort hier bij de organisatie zit, en nog onervaren ben, kom ik bij hele interessante mensen en projecten terecht. Kennelijk heb ik ook contact gekregen met de juiste personen. Juist omdat ik specifiek op die plek zit en je de enige bent die met die achtergrond in die projecten zit, word je bij heel veel dingen betrokken."

"De vrijheid die je krijgt en de ervaring om te leren zwemmen. Dat is mijn ervaring... je wordt in het diepe gegooid, je gaat wat tekeer en juist daardoor pik je het goed op. Dan kun je er wel protocollen tegenaan gooien, dat helpt niet, maar door het te doen in plaats van de papieren. (...) Zoek het maar uit. Overdracht? Dat was er gewoon niet. Er is niet altijd iemand die het stokje aan je overdraagt."

“Ik ben procestechnoloog op de afvalwaterzuivering. Ik werk dus niet op de zuivering zelf, maar ik heb een soort adviesfunctie voor de mensen op de zuivering, over hoe ze het beste het proces kunnen voeren om de schoonste effluentkwaliteit te halen. (...) Dat is heel erg moeilijk soms. Daar heb ik het in het begin ook heel erg moeilijk mee gehad. Dat ze echt zo iets hadden van: wat wil jij nou, meisje? Maar je hebt natuurlijk wel je theoretische kennis die zij dan wat minder hebben. Zij hebben meer de praktijkkennis. En als je op een gegeven moment een beetje met elkaar kunt samenwerken, kan dat een hele mooie aanvulling zijn. Aan de ene kant de praktijk, en ik dus met de theorie.”

“Je moet eerst vertrouwen winnen natuurlijk. Dat heeft mij wel een tijd gekost, voordat ... Ik heb mij toch wel een paar keer echt moeten bewijzen, dat ze daar zo stonden van: zeg het maar eens even. (...). In het begin is het van: wat weet jij wat wij niet weten? Die houding... Ik had het gevoel dat zij heel veel wisten dat ik niet wist. Ik kwam er ook echt niet overheen zo van jullie moeten dit en jullie moeten dat. (...) Je moet gaan praten over hun kennis en hun ervaring! En beetje bij beetje kun je dat gaan aanvullen met je eigen kennis en zo bouw je een relatie op waarin je elkaar respecteert... vooral respecteren. (...) Dit heeft wel twee jaar geduurd.”

“Je mag gewoon je hoofd een keer stoten. Dat is ook niet erg. Als je denkt dat je iets fout hebt gedaan dan is er altijd wel weer hulp om daar bovenop te komen. Als iedereen die hier nu twintig jaar zit opeens weggaat, dan heb je wel een groot probleem.”

“Er ging eens een collega van mijn weg. Er kwam toen veel werk op mij af en ik voelde me daardoor gestrest en dat ventileerde ik eens tegen het afdelingshoofd. Die maakte de gortdroge opmerking van: als jij wegvalt door een burn-out of zoiets, de organisatie vindt altijd wel een oplossing. Dat vond ik achteraf nog steeds een heel wijze opmerking, zo van het gebeurt natuurlijk nooit dat al je ervaring in één keer weggaat, in één klap, en je hebt altijd nog je gezonde verstand, of je nu protocollen hebt of niet. Je gaat er echt niet naar de letter mee werken, die vrijheid pak je wel vanzelf.”

“Maak ik nu gebruik van kennis van jonge mensen die binnenkomen? Heel veel! Alles over computers en zo; iemand die van school komt kan veel sneller omgaan met die dingen dan ik. Op de één of andere manier heb ik daar heel veel van geleerd. Van dat soort dingen, maar ook nieuwe ontwikkelingen op vakgebieden. Als je net van school komt, dan heb je dat net geleerd. Het is dus niet alleen ervaring van ouder medewerkers naar jonge.”

“In het begin was ik heel eerlijk en vertelde ik wat ik buiten deed. Maar soms moet je iets met vertraging vertellen. Ik vertel nu wat ik twee maanden geleden heb gedaan en over twee maanden vertel ik wat ik nu heb gedaan. Dan is er weer een resultaat geboekt en daar word je op afgerekend. En dat is ook een bepaalde ervaring. (...) Je moet soms weleens slim omgaan met hoe je de informatie terugspeelt naar je eigen organisatie.”

“Ik ben zelf één van het principe “kan niet ligt op het kerkhof en wil niet ligt ernaast.” Volgens mij is echt overal een oplossing voor. Ik heb nog nooit gezien dat iets niet kon. Ja, soms duurt het een paar jaar; de stand van de techniek of de stand van de creativiteit of het vrije denken nog niet zover is. Maar over het algemeen kan altijd alles.”

Commentaar van de onderzoekers

Ondanks en nogal eens verscholen achter de ingewikkeldheid heen zie je medewerkers hun werk doen. En er gaat veel goed. De één richt zich op onzekerheden en de ander benadrukt de noodzaak om veronderstellingen expliciet te maken en aan te passen. Weer anderen zeggen dat je jezelf zo nu en dan onafhankelijk van anderen moet maken of zelfs “een plaat voor je kop moet hebben”. Anders kom je gewoonweg niet door de ingewikkeldheid – de papieren werkelijkheid – heen. Begrippen als uitdaging, betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel karakteriseren de interesse in vak en in anderen. Dan “ga je de lol van je werk inzien.” Het heeft te maken met de trots een goede vakman of vakvrouw te zijn. En met ervaringskennis kom je verder dan alleen met expliciete kennis.

De laatste citaten zeggen alle iets over de houding van medewerkers. Als deze positief is, kun je veel bereiken in je werk, ook al ben je nog zo onervaren. En kennelijk ontstaan er toch mechanismen binnen waterorganisaties waarbij ervaren medewerkers op eigen initiatief ruimte maken in hun agenda's als

jongere medewerkers bij hen aankloppen. Deze jongere medewerkers kunnen namelijk frisse expliciete kennis inbrengen.

5.8 Handelingsperspectief

Ook al klinkt enig heimwee soms door in de citaten, het terugverlangen naar traditioneel vakmanschap is geen optie. Deze verdwijnt geleidelijk. In de Rationaliserende Sfeer is deze voor een belangrijk deel verdwenen en zelfs in de Verwortelde Sfeer neemt het af. De mechanismen die hieraan bijdragen zijn duidelijk benoemt in de data. Deels ligt het aan de verdringing door het wetenschappelijke waterbeheer, deels door rationalisatie van het functioneren van mensen en organisaties, deels door ingewikkeldheid deels ook omdat de veranderde, veel complexere omstandigheden er domweg om vragen. Er is niet één oorzaak, maar het komt voort uit een compositie van vele factoren en veel van die factoren zijn onomkeerbaar en ook goed. Kortom: afzetten tegen het moderne waterbeheer is niet de passende strategie.

De uitdaging lijkt ons om invulling te geven aan *nieuw* vakmanschap, waarin elementen van traditioneel vakmanschap en het wetenschappelijke waterbeheer met elkaar worden verenigd. De voorbeelden uit de vorige paragraaf over het betekenisvol je werk doen laten zien dat als je echt geïnteresseerd bent in de werkelijkheid achter de papieren werkelijkheid, dat je dan meer bereikt. Het gaat om nieuwsgierigheid en interesse. Voor een deel van de medewerkers hoeft dat niet, want die werken voor hun salaris en zien hun baan als een tussenstap naar iets beters, maar voor een grote groep is het wel degelijk relevant. Mensen willen graag met plezier hun werk doen en juist in de 'echte' werkelijkheid ligt de voldoening. Je kunt de papieren werkelijkheid niet elimineren, want die is er gewoon. Bijvoorbeeld: de Europese Kaderrichtlijn Water (KRW) vraagt om rapportages richting Brussel en het daaraan voldoen is voor velen een belangrijke drijfveer. Maar je kunt stimuleren verder te kijken en echt te proberen de waterkwaliteit te verbeteren en het natuurlijke leven in en rond water te verbeteren.

In principe duiken er in onze analyses vier belangrijke en sterk samenhangende elementen op die bij het vormgeven van nieuw vakmanschap vermoedelijk kritisch zullen zijn. Voorlopig is het nog kort door de bocht, maar het komt wel voort uit de analyse van de data:

1. Interesse voor de werkelijkheid achter de papieren werkelijkheid en voor het daadwerkelijk aangaan van verbindingen met die werkelijkheid die voorbij gaat aan 'communicatie' via papier en beeldscherm alleen. Andere factoren, zoals 'nieuwsgierigheid' ('curiosity') en goed kunnen interpreteren, hangen hiermee ten nauwste samen.
2. Verbinding (of ook: inbedding) in je werkveld anders dan enkel door beeldscherm, papieren ingewikkeldheid, protocol en model.
3. Narrativiteit en lijfelijkheid ('embodiment'). Dat wil zeggen: door via goede verhalen de complexe werkelijkheid zichtbaar te maken en door mensen zich daadwerkelijk in te laten bedden in de dagdagelijkse praktijk van een werkveld, kan interesse gecultiveerd worden.
4. Organisatievormen en managementpraktijken die ingewikkeldheid vermijden, niet meer dan strikt nodig steunen op koude lassen en complexiteit hanteren en spelen in plaats van uit te sluiten. (Zie het volgende hoofdstuk voor een fictieve beschrijving van enkele mogelijke managementpraktijken).

Volgens ons is er nog veel meer te zeggen over 'nieuw' vakmanschap en over het soort waterorganisaties en het soort management en bestuur dat daarbij horen. Dit overschrijdt echter de grenzen van dit onderzoek. Momenteel treffen wij voorbereidingen voor een vervolgproject waarin wij proberen een aantal vragen hieromtrent te beantwoorden.

6 Conclusies

6.1 Woord vooraf

Ieder rapport, ieder onderzoeksverslag eindigt gewoonlijk met conclusies en aanbevelingen. Ook dit rapport. Het woord 'conclusie' is afgeleid van het Latijnse woord 'concludere' wat 'slotsom' of 'afsluiten' betekent. Het woord 'aanbevelen' betekent 'aanprijzen'. In dit hoofdstuk sluiten we af en prijzen we het een en ander bij u aan. Er is echter wel één maar: er valt eigenlijk helemaal niets af te sluiten. Want het verhaal gaat door. En als er iets is dat wij met nadruk bij u aan willen prijzen dan is het om kritisch te durven kijken naar uw eigen verhaal en met een open oor (weer) te (gaan) luisteren naar de verhalen die in iedere waterorganisatie klinken.

Want dit is een rapport geworden van verhalen. Uit de waterwereld zelf. En dit is een rapport geworden waardoorheen een ander, dieper verhaal slingert, namelijk een verhaal van een waterwereld waar misschien wel een situatie dreigt waarin teveel mensen te vaak elkaars verhalen niet meer kunnen horen. En niet meer kunnen begrijpen en zich er zelfs niet meer voor kunnen interesseren. Een wereld waarin teveel conclusies, afsluitingen, en te weinig openingen zijn. Als we niet oppassen. Gelukkig hebben we ook ontdekt dat de waterwereld bevolkt wordt door duizenden geweldige, competente, begeesterde, zeer gemotiveerde en intelligente mensen. Met geweldig veel ervaringskennis. Overal. En daarom zijn we voorzichtig optimistisch: linksom of rechtsom gaat het mooie verhaal van de waterwereld volgens ons wel door. Als we maar wel naar elkaar blijven luisteren, of in ieder geval weer naar elkaar leren luisteren.

Daarom, opdat het verhaal doorgaat, hebben we nóg een hoofdstuk geschreven met conclusies, maar dan heel anders. Het volgt direct op dit hoofdstuk.

In het voorliggend hoofdstuk starten we met het nalopen van de drie stellingen die we aan het begin van dit project hebben geformuleerd (zie 1.3). Deze stellingen worden bevestigd, maar ook genuanceerd. Daarna komen we tot samenvattende conclusies. Er tekent zich een kennisprobleem af. Maar dit probleem kunnen we aanpakken. Er is een aantrekkelijk perspectief en dat hebben we Nieuw Vakmanschap genoemd. De meeste aanbevelingen hebben daar betrekking op. Parallel aan de samenstelling van dit rapport hebben we reeds vele presentaties gegeven in de waterwereld over onze bevindingen en hebben we het idee van Nieuw Vakmanschap gelanceerd. Het roept veel positieve reacties op. De komende jaren kunnen we er gezamenlijk aan werken.

6.2 De drie stellingen belicht

We hebben drie stellingen – vooronderstellingen – geponeerd aan het begin van dit onderzoek: 1) de complexiteit van het waterbeheer neemt toe; 2) ervaringskennis is cruciaal, zo niet onmisbaar bij het hanteren van complexiteit; 3) de aandacht voor ervaringskennis in organisatie en management van het waterbeheer neemt af. Onze aanname was dat als deze stellingen waar zouden blijken te zijn, dat dit tot de conclusie zou moeten leiden dat organisaties in het waterbeheer een groot probleem hebben.

De complexiteit van het waterbeheer neemt toe

De eerste vooronderstelling vindt steun: de complexiteit neemt inderdaad toe. Een belangrijke oorzaak vloeit voort uit het beleid van de laatste decennia om de wateropgave in combinatie met andere inrichtingsopgaven te realiseren. We zijn steeds integraler gaan werken. Een tweede oorzaak betreft de schaalvergroting in de watersector. Daardoor zijn grote (gefuseerde) organisaties ontstaan die door hun omvang te maken hebben gekregen met opgaven op een heel nieuw niveau van complexiteit. En er zijn meer oorzaken, bijvoorbeeld autonome ontwikkelingen als de toenemende ruimtedruk, toegenomen mondigheid van burgers en de klimaatverandering. Onze indruk is dat ook in andere sectoren dan het waterbeheer de complexiteit in de taakomgeving om deze en of andere redenen alleen maar toeneemt.

Ervaringskennis is cruciaal bij het hanteren van complexiteit

De tweede vooronderstelling wordt ook gesteund door de onderzoekresultaten. Wel is het beeld dat we in 2008 nog hadden van ervaringskennis door het onderzoek verrijkt. We dachten in 2008 nog vooral aan het nostalgische beeld van 'Vakmanschap is Meesterschap': in hun gebied verwortelde vaklieden die dag in dag uit in en op het water zitten en ieder slootje en kreekje en sluisje kennen alsmede minstens vijftwintig jaar aan ervaringen en verhalen hebben om over te dragen. Hetgeen ze dan ook doen, als het goed gaat, in meester-gezelachtige situaties. Dit beeld blijkt niet onwaar en is hier en daar nog steeds actueel, maar ervaringskennis komen we op meer niveaus en in veel meer gestalten tegen. Zo beschikt ook de moderne bestuurder of manager, die haar of zijn weg heeft weten te vinden in de complexe wereld van het bestuur en management, over voor dat werk specifieke ervaringskennis en valt daar steeds op terug. Ook de ervaren modelleur beschikt over schatten aan impliciete kennis, bijvoorbeeld hoe modeluitkomsten te interpreteren of hoe meetresultaten te koppelen aan hoe het er in een gebied reëel aan toe kan gaan. Kortom, er blijken zeer diverse, rijke soorten 'vakman- en vrouwschap' in omloop te zijn in de waterwereld. Het echte probleem dat we aantreffen blijkt dat de diverse vormen van ervaringskennis uit elkaar aan het groeien zijn, gescheiden van elkaar raken in *eigen Sferen*. Ze verstaan steeds minder elkaars taal. Wederzijdse vervreemding en verlies aan (zicht op) vitale kennis over het veld zijn het resultaat. Het lijkt erop dat de worteling in vak, gebied en taak wordt verspeeld en zichzelf, vaak onbewust, 'ontwortelende' organisaties ontstaan die vooral door allerlei – vaak zeer vernuftige – abstracte modellen en metingen nog een soort contact met de realiteit hebben. Deze ontwikkeling is vooral veroorzaakt doordat alle soorten ervaringskennis die niet het resultaat zijn van het werken in de sfeer van modellering, protocollering, rekenen, meten en rationeel interveniëren – grosso modo – de Sfeer van de vooral technologisch ingestelde wateringenieur en de vooral bedrijfseconomisch georiënteerde manager – onbedoeld – gemarginaliseerd raken. Dit frustreert steeds meer de mogelijkheid elkaars belevingswereld te kunnen delen, en om samen nog de toenemende complexiteit te kunnen hanteren. Bovendien lijkt het erop dat als reactie op deze problematiek ook hier een kaste van efficiënt communicerende, vaak externe, communicatieadviseurs, 'handige verbinders', zijn entree heeft gemaakt. Het gaat om mensen die als opdracht hebben om de teloorgang in- en externe verbindingen te verbeteren of te herstellen. Onze indruk is dat dit niet goed lukt. A) omdat deze mensen teveel aanknopen bij het dominante taalgebruik en zo vervreemd blijven van de taal van die andere sferen waarin andere soorten ervaringen, ervaringskennis, vakbekwaamheid en dienovereenkomstig andere talen heersen. B) omdat de door hun gekozen (communicatie-) oplossingen vaak te kunstmatig blijken en teveel onderhoud vergen om echt werkzaam te blijven. Of deze ontwikkelingen ook aan de orde in andere sectoren dan het waterbeheer? Wij durven de stelling aan dat dit zo is.

De aandacht voor ervaringskennis neemt af

Het hierboven geschetste beeld vindt bevestiging in de steun die de *derde vooronderstelling* in de onderzoekdata vindt. Vooral in kwalitatieve zin. Ondermeer doordat de schaalvergroting in de sector de afstand tussen mensen en tussen disciplines heeft vergroot waardoor ervaringskennis, die juist in persoonlijk contact het beste wordt overgedragen, onderling uit zicht verdwijnt. Dit wordt versterkt doordat het management in die grote organisaties om de boel beheersbaar te houden zich vaak gedwongen ziet te kiezen voor het formaliseren en aldus vastleggen van gedrag, relaties en verhoudingen ('bevriezen op koude lassen'). In ons onderzoek maken we een onderscheid tussen complexiteit en ingewikkeldheid. Zee, kust, rivieren en estuaria zijn complex, vooral als je naar de morfologie kijkt. Er is sprake van interacties op vele schaalniveaus met gevolg dat continu adaptatie optreedt. Ook ecologische en sociale systemen zijn complex en adapteren continu. Complexiteit is een natuurlijk gegeven en heeft altijd al bestaan. Ingewikkeldheid daarentegen is niet natuurlijk, maar een menselijke constructie. Zo zijn onze technische vindingen en kunstwerken ingewikkeld, maar is de sociale organisatie van de kennis om deze technische vindingen te bedenken en uit te voeren complex. Ingewikkeldheid is het resultaat van het organisatorisch en technisch bestrijden van complexiteit, het op zoek zijn naar de perfecte machine. Vanuit dat paradigma reduceren we de complexiteit tot iets simpels, iets dat we kunnen begrijpen (een beeld). Daar is niets op tegen. Maar als we steeds nieuwe trucs moeten bedenken om de versimpelde beelden overeind te kunnen houden in een complex werkveld, moeten we dingen toevoegen – modellen, regels, protocollen, etc. – waardoor het werk steeds ingewikkelder wordt. Uiteindelijk ontstaat een bouwwerk dat slechts door weinigen doorgrond kan worden. Door de ingewikkeldheid verdwijnt de complexiteit uit beeld. En dan te bedenken dat onze ingewikkeldheid ooit ontstond uit pogingen om de complexiteit de baas te kunnen. Dat gebeurt in op rationalisatie gerichte protocollen, structuren, en modellen. Vanuit de behoefte aan controle en beheersing lijkt dit een begrijpelijke keuze, maar de prijs hiervan is vaak dat de informele, degelijke en '*slow stream*' van ervaringskennis door de organisatie heen, ongewild en onbewust, aan banden is gelegd en nieuwe beheersbaarheidsproblemen later alsnog

opduiken. Verder heeft het beleid om belangrijke competenties naar de markt uit te plaatsen en via rationele aanbestedingsprocedures weer in te huren invloed gehad op de aandacht die men heeft voor ervaringskennis. Ook het fenomeen kennismanagement, de laatste decennia populair, heeft een *bias* voor makkelijk expliciteerbare en dus generieke kennis en kan niet goed uit de voeten met het ongrijpbare, maar in het complexe werkveld onmisbaar potentieel van ervaringskennis. Er zijn meer redenen, maar dit lijken de belangrijkste.

De drie vooronderstellingen in samenhang

Op basis van dit onderzoek lijkt de veronderstelling van het onderzoek dat organisaties in het waterbeheer een probleem hebben op het spanningsveld tussen complex beheer en tanende aandacht voor ervaringskennis, tussen organisatie en kennis, verdedigbaar. Dat is weliswaar een verantwoordelijkheid van het management, maar, zo werd gaandeweg duidelijk, ook van de waterprofessionals zelf. Er heerst een zeker gemak, lijkt wel, waarmee een aantal van hen zich, onder enig gemopper, daadwerkelijk van elkaar hebben laten isoleren. Protocollering, herstructurering en schaalvergroting leiden kennelijk tot volgzzaamheid. Nog wel blijkt dat in de onderzochte organisaties er een zeker 'zelforganiserend' vermogen is: marginalisatie, wederzijdse isolatie en teloorgang van ervaringskennis worden nog opgevangen doordat mensen elkaar in een soort van schaduw onder of om de organisatie heen, uit het zicht van formele autoriteiten en managers, weten te vinden. Daar in die schaduw is veel gemopper en geklaag maar waagt men toch ook dingen die eigenlijk formeel niet kunnen of mogen. Vaak vanuit de overtuiging dat het anders echt mis gaat. Zo houdt men de zaak nog overeind en vindt men wegen om aan nieuwe mensen vakman- en -vrouwschap toch nog over te dragen. Ook blijken jonge mensen, vooral de hoger opgeleiden, steeds weer gaatjes en kansjes te zien te midden van de papieren ingewikkeldheid waarin ze aan het werk zijn. De vraag is echter hoe lang dit 'zelforganiserend' vermogen zich tegen de hierboven heersende trend in nog zal handhaven. Zeker nu door de vergrijzing en onder druk van de crisis alsnog veel ervaringskennis onbedoeld verloren dreigt te gaan.

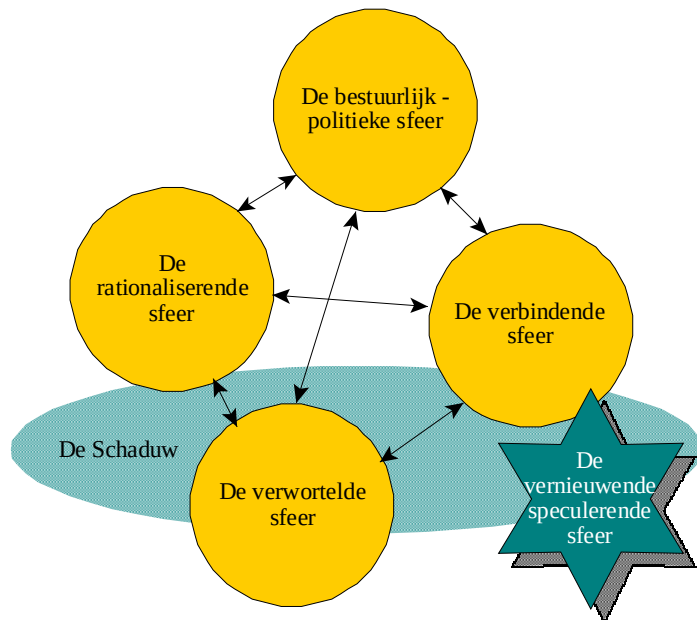
Onze opvatting, mede op basis van de onderzoekresultaten, is dat het hier niet op aan mag komen. Niet louter om ethische redenen, noch vanwege redenen van motivatie. Men mag en kan mensen en organisaties niet in teveel opzichten tot een schaduwbestaan veroordelen. Belangrijkst is evenwel dat de toenemende complexiteit in de taakomgeving van deze organisaties om een herwaardering van ervaringskennis vraagt. Dat is de boodschap van dit onderzoek aan het management van deze organisaties. En aan de professionals zelf. Het is hard nodig om de gegroeide harde grenzen om het eigen vak en de eigen ervaringen op te zoeken, te overschrijden. Om zich in steeds nieuwe verbanden, naar gelang iedere unieke situatie dat vraagt, te verbinden met de expertise van anderen. Ervaringskennis, professionaliteit en vakmanschap vragen om een herwaardering maar ook om een herdefinitie: adaptief, participatief en innovatief omgaan met complexiteit door het eigen vak en de eigen ervaringskennis steeds opnieuw uit te vinden en te verbinden met kennis en ervaringen van anderen. Vakmanschap en ervaringskennis dienen geïnvesteerd te worden in een nieuwe flux van 'meta-professionaliteit'. Dat noemen wij het 'Nieuwe Vakmanschap'. Aan alle betrokkenen in de waterwereld de uitdaging dat vorm te geven. Alleen zo ontstaat volgens ons voldoende vermogen de complexiteit van morgen en overmorgen te kunnen hanteren en de effectiviteit van ervaringskennis op alle aggregatieniveaus in het waterbeheer weer te laten toenemen.

6.3 Conclusies

De onderstaande vijf conclusies kunnen we trekken op basis van het onderzoek. Daarbij is de eerste probleemstellend. Deze gaat over de sferen die uit elkaar groeien. De tweede en derde laten zien dat veel mensen zich niet zomaar door problemen laten wegzetten en veerkracht tonen. Er organiseert zich een gezond en creatief proces waarin de toegenomen complexiteit toch hanteerbaar wordt gemaakt. De laatste twee schetsen een oplossingsrichting, voortbouwend op wat reeds op gang komt. Kortom de conclusies verlopen van probleembeschouwend via hoopgevende ontwikkelingen naar perspectieven voor verfraaiing van de posities van mensen in de waterwereld.

De diverse vormen van ervaringskennis binnen een organisatie groeien uit elkaar

Op basis van de opgetekende verhalen hebben we zes in het oog springende Sferen kunnen identificeren. Deze tonen hoe mensen – waterbeheerders – onder complexe omstandigheden opereren en hun sociale werkelijkheid construeren. Het probleem dat we aantreffen is dat de diverse vormen van ervaringskennis uit elkaar aan het groeien zijn, gescheiden van elkaar raken in *eigen Sferen* en steeds minder elkaars taal verstaan. Wederzijdse vervreemding en verlies aan (zicht op) vitale kennis over het veld zijn het resultaat. De belangrijkste waargenomen sferen in dit proces van uit elkaar groeien zijn: de bestuurlijk-politieke sfeer, de rationaliserende sfeer, de verwortelde sfeer en de verbindende sfeer (zie onderstaande figuur).



De verbindende sfeer is een poging om de boel bij elkaar houden en te begrenzen

Een voortdurend schipperen met grenzen en touwtrekken op en om grenzen is het kenmerk van deze Sfeer. In de verhalen klinkt door dat men in deze verbindende Sfeer de andere Sferen tracht te verbinden om daarmee de nodige complexiteit in stand te houden, te adapteren, en niet te verzanden in bureaucratische ingewikkeldheid. Men probeert begrip te kweken voor elkaars positie en ervaringskennis. En de communicatie gaande te houden. In feite is dit een poging om de koude lassen¹⁶ te ontdooien en zelfs op te warmen. Hierbij wordt steeds getracht dat wat organisatorisch gescheiden is weer met elkaar in verband te brengen en te houden. We hebben voorbeelden aangetroffen van waar dit goed lukt.

Vanuit de schaduw sfeer ontstaat er de vernieuwende speculerende sfeer

In alle Sferen hebben mensen die het uit elkaar groeien ervaren een fundamentele keuze tussen de volgende twee posities: (1) "Ik blijft zitten waar ik zit" en (2) "Ik waag de sprong voorbij de grenzen van mijn Sfeer." In de eerste positie laten de betrokkenen hun antwoorden op de gerezen situatie naadloos aansluiten op de traditie, het dominante vertoog en de bekende patronen van de dominante sfeer waarin deze zich bevindt. Ze accepteren "het gedoe, de frustratie en de conflicten met andere Sferen" en benoemen deze in de Schaduwsfeer (vooral door erover te klagen). In de tweede oriënteren mensen zich voorbij de grenzen van hun eigen Sfeer. Dat betekent minstens dat ze gaan spelen met de grenzen die de Sferen van elkaar scheiden. Dit is een speculatie want het vraagt om echt iets nieuws, ver voorbij aan wat ze als normaal beschouwen in hun eigen Sfeer. We hebben veel mensen gesproken die voor de tweede positie hebben gekozen.

Er is een vruchtbare bodem voor Nieuw Vakmanschap

In onze studie naar water en ervaringskennis zijn we vele grenzen tegengekomen: grenzen tussen Sferen, vakgebieden, organisaties en tussen fasen in het proces van beleid tot en met beheer. Deels functioneren ze als koude lassen. Ook zien we mensen over grenzen heen kijken en verbindingen leggen. Zij verwarmen de lassen. Het onderzoek toont dat ervaringskennis daarbij onmisbaar is, maar ook precair.

¹⁶ Zie hoofdstuk 2.

Eén van de conclusies die wij trekken uit het onderzoek is dat er behoefte is aan hernieuwde aandacht voor en aan nieuwe vormen van vakmanschap. Het sluit aan bij het gevoel dat een aantal waterprofessionals heeft van: “we zien door de processen de inhoud niet meer.” In dit onderzoek stellen we daarom het begrip ‘vakmanschap’ (of ‘vakvrouwschap’) centraal. Om de – toegenomen – complexiteit te kunnen hanteren heb je vakmensen nodig. We willen hierbij het begrip ‘het nieuwe vakmanschap’ introduceren. Niet vanwege een nostalgisch terugverlangen naar de oude tijden van ‘vakmanschap is meesterschap’, want ervaringskennis betreft alle Sferen. Op basis van de kennis die we nu hebben over kennis zien we het als een stap vooruit. Globaal zou je in de geschiedenis van het waterbeheer drie fasen kunnen onderscheiden in de manier waarop kennis wordt ingebracht in het waterbeheer:

1. De fase van het traditionele vakmanschap (‘goed je werk doen’)
2. De fase van wetenschappelijk waterbeheer (‘systemen optimaliseren’)
3. De fase van het nieuwe vakmanschap (‘innoveren en adapteren’)

Het zijn grenzen die verkend worden in dit onderzoek en zij vormen de voedingsbodem voor de derde fase: het nieuwe vakmanschap. Het is een soort vereniging van traditioneel vakmanschap en wetenschappelijk waterbeheer en het nodigt uit over grenzen te stappen. Het gaat er in ieder geval om niet alleen watersystemen in te richten en te beheren, maar ook om tot een verhoogde aandacht te komen voor de wisselwerkingen met de context die nu nog te vaak lijkt te ontbreken of hoogstens toevallig en hortend en stotend voorkomt: op een hoog niveau kunnen *adapteren*, ofwel *adaptiviteit*, zijn sleutelfactoren in deze derde fase. In de aanbevelingen komen we hierop terug.

Verhalen zijn dragers van door ervaring opgedane kennis

Voor de beschrijving van kennis kunnen we gebruik maken van de ijsbergmetafoor. Het zichtbare topje van de ijsberg betreft data en informatie, expliciet over te dragen van de één op de ander, bijvoorbeeld via boek of computerbestand. Het grootste deel bevindt zich onzichtbaar onder de waterspiegel. Voor het omgaan met complexiteit is het cruciaal ook deze impliciete kennis in te brengen. Het lijkt erop dat mensen elkaar veel hiervan overbrengen en veel (van elkaar) leren door met elkaar op te trekken, met elkaar mee te lopen, dingen al doende van elkaar over te nemen en op te pikken. Het uitwisselen van kennis en ervaringen in de vorm van verhalen lijkt daar een belangrijk onderdeel van uit te maken. Het gezamenlijk het veld in gaan – waar de echte praktijk is – en het vertellen van verhalen aan elkaar zijn dan ook belangrijke bouwstenen voor het Nieuwe Vakmanschap.

6.4 Aanbevelingen

Als complexiteit toeneemt, ontstaat enerzijds een rijker palet aan mogelijke maatregelen voor het reageren op problemen maar wordt het anderzijds onmogelijk om met een beperkt repertoire standaardoplossingen te werken. Generieke oplossingen moeten plaats maken voor gedifferentieerde, specifieke oplossingen. Steeds vaker is maatwerk nodig, steeds minder kunnen geleerde ‘trucjes’ zonder meer worden herhaald. Er moet vaker geopereerd worden in situaties waar herhaling van zetten niet zomaar kan. Dat vereist de vaardigheid te reageren op deels onbekende patronen, om snel te kunnen leren en om de patronen in een bepaald veld, dossier of onderwerp zeer diepgaand te kennen.

Op basis van de onderzoeksresultaten en discussies die we reeds met mensen in de waterwereld daarover hebben gevoerd, komen we tot enige aanbevelingen. We onderscheiden daarbij drie onderdelen:

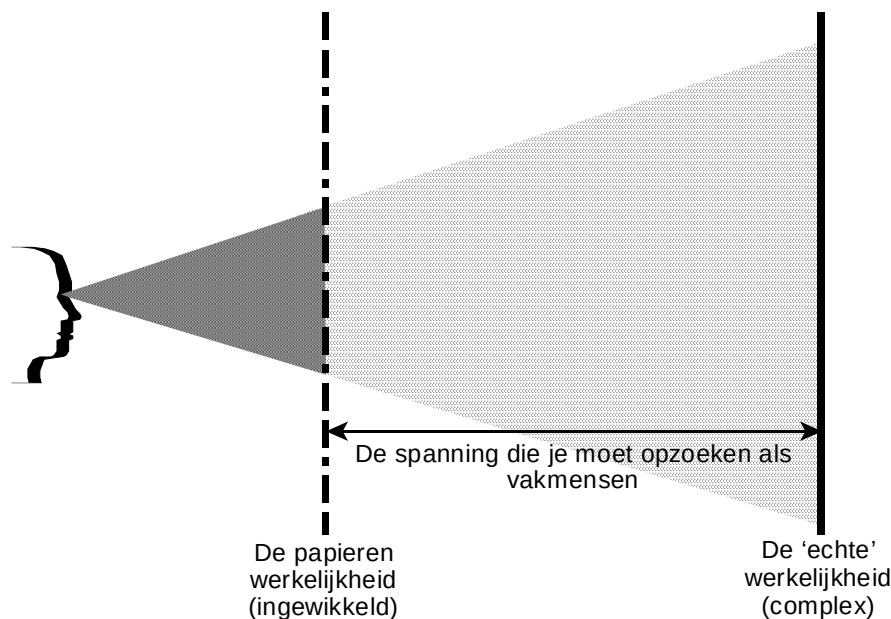
1. Het vormgeven aan Nieuw Vakmanschap. Dit woord is reeds enige keren gevallen. Hier schetsen we wat de karakteristieken zijn en hoe we op korte termijn vooruitgang kunnen boeken.
2. Het gezamenlijk construeren van narratieven bij complexe waterprojecten. Verhalen zijn de dragers van ervaring, maar chaotisch van aard. Daarnaast zijn er generieke concepten en wetmatigheden die orde representeren, doch veel uitsluiten (en dus complexiteit ontkennen). De kunst is het om een tussenlaag te introduceren. Deze noemen we de laag van de narratieven.
3. Het (ietsje) anders managen van waterorganisaties. De relatie tussen kennis en organisatie blijkt cruciaal. We hebben enige aanbevelingen geselecteerd die organisatorisch van aard zijn.

Het vormgeven van het Nieuwe Vakmanschap

Het Nieuwe Vakmanschap rekent af met het principe dat je processen kunt organiseren zonder inhoudelijke kennis, of zonder liefde voor de onderwerpen waar het in een complex project om gaat. Het wordt weleens gezegd: het maakt niet uit of het een integraal inrichtingsplan of een koekjesfabriek betreft, het gaat erom een goed proces te organiseren. Maar hier verzetten we ons tegen. De tijdens deze

studie opgedane inzichten sterken ons in deze houding. Het gaat namelijk fout als alleen gemanaged wordt op kennis die als topje van de ijsberg zichtbaar is boven de zeespiegel. Hoe zien we het Nieuwe Vakmanschap? We noemen een drietal karakteristieken.

1. De nieuwe vakvrouw of vakman stopt niet met nadenken bij de papieren werkelijkheid, maar toont nieuwsgierigheid naar wat zich werkelijk afspeelt. De nieuwe vakvrouw of vakman zit dan ook minder achter de computer of in een vergaderhok, en is vaker in het veld te vinden.
2. De nieuwe vakvrouw of vakman ziet theorie en praktijk als gelijkwaardig. Vaak wordt bij projecten onderscheid gemaakt naar kennisvragers, zoals medewerkers bij gemeenten en waterschappen, en kennisbieders, zoals kennisinstituten en universiteiten. Actoren uit de wereld van de theorie voeden dan de actoren uit de praktijk. De nieuwe vakvrouw of vakman ziet mensen in de praktijk ook als kennisbieders.
3. Om toegang te krijgen tot praktijkkennis luistert de nieuwe vakvrouw of vakman naar de verhalen die mensen elkaar vertellen en is in staat deze te verbinden met het beleid en de nieuwste wetenschappelijke inzichten en verworvenheden.

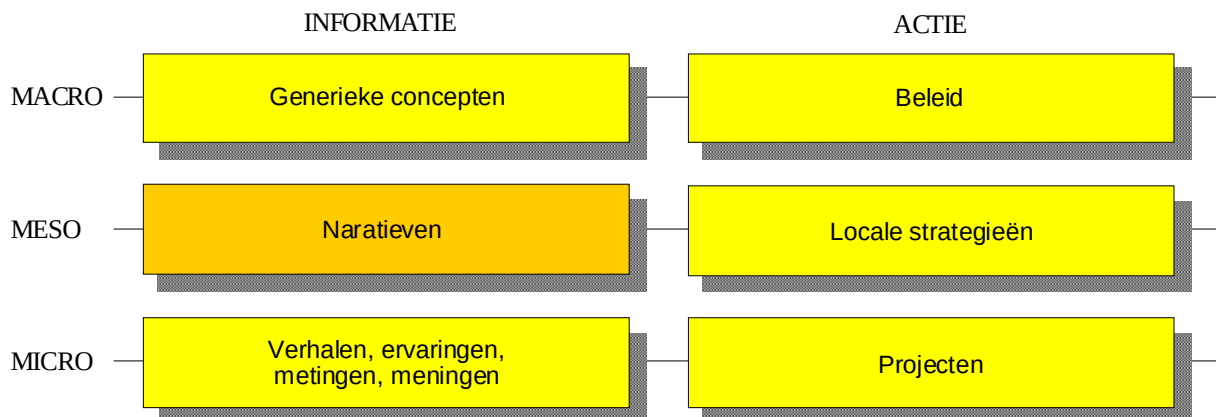


Er zijn verschillende arena's waarin we het Nieuwe Vakmanschap kunnen laten opbloeien. Voor de korte termijn doen we twee suggesties:

- Meer inbreng van praktijkmensen op onderwijsinstellingen, met een accent op het HBO-onderwijs. Het Nieuwe Vakmanschap moet bij voorkeur ontkiemen op school of universiteit. Daarbij ligt de grootste prioriteit bij het HBO, omdat HBO-ers de verbinding moeten slaan tussen theorie en praktijk en veel onderwijs gericht is op het oplossen van huidige problemen en niet op toekomstige problemen. Nieuwe onderzoeksresultaten sippelen mondjesmaat door naar het curriculum van HBO-opleidingen. Er zijn lectoren aangesteld aan HBO-opleidingen om het tij te keren en zowel vorm te geven aan praktisch onderzoek als aan onderwijsvernieuwing. In deze discussie kan Nieuw Vakmanschap een plek vinden. In aanzet is het al gedaan bij de zogenaamde leertafels voor gebiedsontwikkeling die op dit moment worden ingevoerd. We zien voor ons dat Masterclasses worden georganiseerd op Hogescholen waar mensen uit de praktijk in dialoog gaan met docenten en studenten en op deze wijze de leertafels vullen en praktijkgericht onderzoek opzetten. De lectoren spelen daarbij een verbindende rol.
- Bij de waterorganisaties, zoals de gemeenten, waterschappen en de Waterdienst, kunnen sessies worden georganiseerd waar medewerkers elkaar verhalen vertellen. Dit is iets anders dan de traditionele lunchlezingen of interne symposia. Daarbij wordt gediscussieerd over het fenomeen Nieuw Vakmanschap zelf. Deels kun je Nieuw Vakmanschap organiseren, maar voor een belangrijk deel moet het uit de mensen zelf komen. Door er bewust aandacht aan te geven, gaan mensen ermee aan de slag.

Het construeren van narratieven

Zoals gezegd is het oogsten van verhalen een goede manier om de ervaringskennis uit alle Sferen in het spel te brengen. Maar zoals gezegd: verhalen zijn over het algemeen niet volledig coherent, ze kennen vaak een grillig verloop, beschrijven stukjes en beetjes van de werkelijkheid, springen van schots op schots, en zijn dus niet lineair in de zin van een ondubbelzinnige oorzaakgevolg relatie. Verhalen representeren chaos. Daarnaast zien we generieke concepten, theorieën die 'alles' omvatten en de wereld om ons heen ordenen. De Wetten van Newton zijn daar voorbeelden van. Bij complexe waterprojecten is het nodig om tussen de verhalen op microniveau (zie figuur) en de generieke concepten op macroniveau een extra laag aan te brengen: de laag van de narratieven. En dat is meteen een karakteristiek van het Nieuwe Vakmanschap: er worden bindende narratieven – coherente verhalen – geconstrueerd die de (micro)verhalen verbinden met generieke concepten.



Dit is een manier van werken die we van harte aanbevelen. We zien het als een werkwijze om complexiteit hanteerbaar te maken en ervaringskennis een plek te geven. Bijvoorbeeld, rond dijken en waterveiligheid worden vele verhalen verteld die de complexiteit illustreren. In dit rapport is een aantal daarvan opgenomen. Daarnaast wordt er op dit moment uitwerking gegeven aan een generiek concept: we moeten van overschrijdingskansen per dijkvak naar overstromingskansen per dijkkring. Wat we merken is dat de verhalen en de concepten er zijn, maar de verbindende narratief ontbreekt. Het zou goed zijn "het narratief van de waterveiligheid" te construeren en daar locale strategieën voor de verhoging van de veiligheid op te baseren.

Ook bij een onderwerp als de stedelijke waterketen zien we enorm veel verhalen ontstaan. Vooral het bedrijfsleven komt met veel nieuwe concepten voor andere vormen van drinkwatervoorziening, sanitatie en afvalwaterzuivering en het (terug)winnen van energie en nutriënten. Maar deze gaan verschillende kanten uit en concurreren elkaar deels kapot. Er is te weinig basis voor samenwerking en veel fraaie ideeën sterven in schoonheid. Er wordt nu een narratief geconstrueerd waarin de chaos enigszins wordt geordend en mensen elkaar beter kunnen vinden, uitmondend in een langetermijn perspectief.

Deze manier van werken en het Nieuwe Vakmanschap zijn als het ware kip en ei. De één kan niet zonder de ander, want het construeren van narratieven vereist vakmanschap.

Het (ietsje) anders managen van waterorganisaties

Vanuit een organisatorisch perspectief zijn er wel wat aanpassingen nodig om de leerervaringen uit deze studie een plek te geven. Dat wil niet zeggen dat we met een lijstje komen met "gij zult dit" en "gij zult dat." Ook presenteren we geen prangende voorstellen voor de reorganisatie van de waterwereld en het anders opzetten van verantwoordelijkheidsstructuren. We hebben namelijk één grote angst: het protocoliseren van de 'lessons learned' uit dit project. Dan zouden we onszelf in de wielen rijden. Toch zitten er in de teksten wel enige boodschappen verscholen die voor managers bij waterorganisaties enige handvatten bieden. We hebben er een paar geselecteerd. Daarvan zijn wellicht de belangrijkste:

- Schep rust. Sta toe dat mensen langdurig met elkaar, met hetzelfde gebied, dezelfde cliënten, hetzelfde soort complexiteit, dezelfde bestuurders en dergelijke op kunnen trekken. Leren en diepe kennis opdoen kost namelijk jaren. Hou op met de mallemlen van reorganisatie, job

rotatie, en wat dies meer zij. Is drie tot vier jaar gemiddeld per functie, afdeling, taakveld en dergelijke niet wat weinig? Die kant gaat het wel op.

- Hieraan gekoppeld en mee samenhangend: doe vaker eens niets.
- En wellicht: spreek een moratorium af voor een bepaalde periode op alle fusies, reorganisaties, herstructureringen, overnames, uitbestedingen enzovoorts en zo verder. Benut die periode om met iedereen na te denken: "Waar zijn we nu eigenlijk helemaal mee bezig?", "Helpt het echt?", "Waarom vonden we ook alweer dat dit moest?", "Heeft het werkelijk wat opgeleverd of krijgen we 'resultaten' die vooral 'self fulfilling prophecies' zijn?" "Hebben we een beeld van de verborgen kosten en verliezen?" en "Weten we zeker dat dit wat we niet kunnen kwantificeren daarom ook van geen waarde is?" Dat zijn lastige maar wezenlijke vragen.

Tevens is het volgende te overwegen:

- Bevorder een cultuur waarin mensen tijd hebben om van elkaar, van ervaringen, ook van fouten, te leren. Sta weer toe dat zich leermeester – gezel relaties kunnen vormen. Informeel, en misschien ook wel formeel. Bevorder een cultuur dat mensen, van hoog tot laag, liefelijk kunnen ervaren wat water doet. In het gebied. Door er veelvuldig, met anderen, te zijn, je werk te doen, verhalen uit te wisselen, door schade en schande te ervaren hoe het is en dan pas terug te keren naar beeldscherm, vergadertafels, protocollen, modellen, systeem, technologie. En andersom.
- Verwar informatie en kennis niet. Manage informatie anders dan kennis. Behandel kennis niet als baaltjes meel. Kennis is geen objectief goed, maar is ingebed in sociale relatie en is onderdeel van levende verhalen tussen mensen. Onder de druk van te enge kennis- en organisatieopvattingen schiet dit relationele element er te vaak bij in. Veel kennis is, vanuit een instrumentele, logistieke opvatting gereduceerd tot informatie, tot een verhandelbaar product. Vanuit deze redenering is in het waterbeheer, en niet alleen daar, ook steeds meer kennis naar de markt verschoven. In pakketten, als het ware. Daarmee is voorbij gegaan aan de specifieke, situationele betekenis van kennis.
- Ga niet voorbij aan nieuwe concepten voor het organiseren van kennis. Deze nieuwe concepten richten zich niet meer op de vraag "hoe organiseren we kennis?" maar op de vraag "hoe organiseert kennis?" Cruciaal, in dit verband, is hoe door managers, bestuurders en professionals (in het veld, net zo goed als 'op kantoor' of in het lab) met onzekerheden wordt omgaan.

Per saldo betekent dit vooral: nieuw management. Maar: ook managers zijn mensen. Managers (net als waterprofessionals) kunnen onder condities van complexiteit nooit volledig inzicht in de relevante (kennis)factoren van een complexe taak hebben noch begrip voor de onderlinge afhankelijkheid tussen deze factoren. Je kan en mag dat ook niet van hen verwachten. Managers kunnen dus niet volledig overzien wat waardevolle kennis is en dus ook niet hoe die waardevolheid wordt bepaald.

- Zie daarom ook management voor alles als een specifieke vorm van vakmanschap. Vakmanschap dat andere 'vakmanschappen' steeds en bij voortduring stimuleert zich te ontwikkelen en de participatie met andere vakmanschappen aan te gaan.

7 Conclusies

In 1993 ben ik¹⁷ hier gekomen. Niet op deze afdeling, want ik heb die 29 jaar heel wat afdelingen gezien. Zien komen en gaan ook - op een bepaald moment dacht ik zelfs eventjes: werk ik hier nou bij een organisatie of bij een reorganisatie! Begrijpt u? ... Het was toch de ene reorganisatie na de andere? Niet leuk, behalve voor mensen die met reorganisaties hun geld verdienen. Al die adviseurs, procesmanagers en interims. Op een bepaald moment volgden de veranderingen elkaar zo snel op dat de interim er al langer zat dan wij zelf! Ik denk dat het goed is geweest dat er bij de Grote Knal van 2013 dat moratorium is ingesteld op reorganisaties en fusies in de (semi-)publieke sector. Van minister Halsema misschien een beetje een noodgreep, botte bijl om onrust de wind uit de zeilen te nemen en de populisten ook, maar het heeft er toch wel toe geleid dat we allemaal aan het denken zijn gezet. Waar we nou allemaal mee bezig waren, met die malle molen van fuseren, reorganiseren en zo. Daarover zijn we toch wel gaan nadenken, hier in de waterwereld. Of we niet alleen nog maar hard rond holden omdat iedereen het doet, omdat je het gisteren en eergisteren ook al deed, omdat het inmiddels normaal is geworden. Ik vind dat er sindsdien echt iets is veranderd. In ieder geval wordt er niet meer zo gereorganiseerd en fusies heb ik de laatste jaren niet meer meegemaakt.

Ja, nou eerst werkte ik als jongmaatje op de afdeling NO. Die was zelf ook jong, en was bedoeld om de interface tussen beleid en planvorming enerzijds en de mensen van B&O beter te laten functioneren. Heeft nooit een succes kunnen worden, want na een jaartje gingen we fuseren en verdween NO alweer. Kwam ik op een nieuwe beleidsafdeling terecht. In een heel andere stad, want het hoofdkantoor van de nieuwe organisatie kwam niet te staan waar ik gesolliciteerd en aangenomen was. Gelukkig hadden mijn partner en ik nog geen huis gekocht! Daar heb ik veel geleerd. Op die afdeling. Als ik terug kijk op die tijd, kwam dat toch vooral door drie oude rotten die daar zaten. Alle drie inmiddels allang met pensioen. Carla zelfs al overleden. Ja ... Tjonge, wat heb ik veel van haar geleerd. Dat was een vrouw die als het ware in het water sliep. Zo goed als zij uit kon leggen hoe een bepaald systeem kon werken, hoe het uit de hand kon lopen en waarom. En dat ging dan altijd zo'n beetje in een soort van ruzieachtig gesprek met Bert. Was ook zo'n ervaren rot waar ik zoveel van leerde. Hij was het hoofd van de afdeling, zat ook in het Managementteam van de hele club en was secretaris-directeur geweest van een van de rechtsvoorgangers. Een man met een rug zo recht! Iemand die natuurlijk gezag uitstraalde, altijd beleefd en zeer belezen. Een waterfilosoof die de grotere verbanden zag. Ik zag tegen hem op. Als hij en Carla de degen kruisten, hield iedereen de oren gespitst en het mondje dicht want als je goed oplette, kon je nog eens wat opsteken. Ik denk niet dat er ooit een cursus, boek of rapport geschreven kan worden waarin alles staan kan dat ik van die gesprekken heb geleerd. Hij had het dan over de maatschappij, de politiek en het milieu en zo, en hoe die zich zouden gaan ontwikkelen en wat dat betekenen zou voor ons, en welk beleid daarbij hoorde. Zij ging daar dan fel tegenin, door alles wat hij zegde te vertalen naar consequenties op het niveau van het systeem zelf. Ze kon exact voorspellen wat de consequenties zouden zijn van bepaald beleid, tot op het niveau van individuele watergangen en zo. Ik weet dat zeker, omdat we het zelfs een paar keer hebben kunnen testen: haar voorspellingen over van hoe beleid uit zou pakken kwamen schier exact uit! Bijna eng. En Bert, die luisterde rustig en mijmerde vervolgens verder. Waarbij hij steeds heel knap de voorspellingen en reacties van Carla verwerkte in zijn visies. Het mooie was natuurlijk dat het resultaat was dat de plannen en zo die we maakten oersterk waren. Ja, die afdeling was in die tijd een *powerhouse* totdat die natuurlijk ook werd weggereorganiseerd. Maar intussen had ik wel veel geleerd en wist een beetje de weg.

Dat kwam vooral door nummer drie van mijn grote leermeesters: Eduard. Een eenvoudig mens. Met lagere tuinbouwschool, in de jaren '60. Volgens hem de beste opleiding die er bestond. Ik denk dat daar wat inzit. Een man die zich helemaal van onderop had opgewerkt, en menig reorganisatie en fusie heeft overleefd. Niemand kon om zijn kwaliteiten heen. Net als Bert nooit een onvertogen woord. Waar Carla en Bert beide gestudeerd hadden en op wat stageachtige grapjes na nooit veel langer dan een paar uur achtereen werkelijk buiten waren, had Eduard als enige op de afdeling jaren en jaren lang buiten gestaan. Hij was begonnen op een veegbootje, daarna was hij ergens in het onderhoud gekomen en toen was 'ie coördinator geworden, en na weer een reorganisatie plaatsvervangend afdelingshoofd, en toen ging het

¹⁷ Dit is een fictief, door ons als onderzoekers na afloop maar wel op basis van het onderzoek verzonnen, narratief, geschreven om de problematiek én handelingsperspectieven voor managers en bestuurders te verkennen, discussie en verder onderzoek mogelijk te maken.

afdelingshoofd plotseling weg en verving Eduard hem, en dat beviel zo goed dat ze hem vroegen of hij dat wilde blijven doen en zo ging dat maar door en zo was hij op een dag opeens plaatsvervangend hoofd van onze hoofdafdeling en hoofd van één van de afdelingen ervan. De man was ons geweten. Hij en Carla werkten veel samen, Carla heeft ontzettend veel van hem geleerd. Die twee waren samen overgekomen van Meerzomen en hadden daar al flink wat jaren samengewerkt. Haar scherpe analytische geest gepaard aan zijn diepe ervaringskennis waren, denk ik wel eens, een soort van geheel geworden. Een machtig geheel. Ik weet nog wel dat Eduard eens een paar maanden uitgeschakeld was, vanwege zijn hart: Carla was aanvankelijk echt in paniek! En totdat Eduard terugkwam was ze uit haar doen. Jullie hebben het over ervaringen en ervaringskennis. Ik denk dat die drie samen iets hadden waar ervaringskennis, theoretische en kwantitatieve kennis met een soort van levenswijsheid samenkwamen. En daaruit ontstond het vermogen daar steeds weer iets moois uit te halen en dat te kunnen koppelen aan de actuele vraag van de dag. Ieder apart stonden ze ook best hun mannetje of vrouwtje hoor, maar als ze in koppeltjes van twee optrokken, waren ze niet te stuiten. Het gekke is, dat ik ze eigenlijk nooit met hun drieën aan het werk zag. Het was altijd Bert en Carla, of Carla en Eduard en soms ook Eduard en Bert. Ik bedenk me nou ineens dat als die fusie er niet geweest was, die drie nooit bij elkaar gekomen waren en ik ze ook nooit ontmoet zou hebben. Is toch een goeie kant van zo'n fusie!

Ik ben veel met Eduard opgetrokken. Ik kwam in zijn afdeling en hij nam me vaak mee het gebied in. Dan gingen we met de auto ergens heen, waar hij zijn moest voor een overleg of zo, en dan regelde hij het zo dat ik mee moest. Als "zijn rechterhand". Dat kwam er op neer dat ik er rapporten over schrijven moest. Maar hij regelde het dan altijd dat we wat meer tijd namen voor of na zo'n bezoek en dan reden we er heen en dan stapten we ergens uit en gingen we wandelen. Het gebied in. Langs een kritische watergang, of naar een stuwtje toe of een waterkering. En dan liepen we en vertelde hij. Over wat hij zag. Wat hij ervan vond. Verhalen, het leek wel of ieder plekje een verhaal had. Soms wel van een kwart eeuw geleden. Maar ook heel recent. Het waren altijd verhalen met een ethiek. Een ethiek waar we nu nog mee werken kunnen. En ook mee werken, voor zover ik het voor het zeggen heb. Ik weet bijvoorbeeld nog hoe we op een dag bij een slootje kwamen en hoe hij vertelde dat ze jarenlang tobden in dat gebied met het maaien. Dat als er gemaaid werd, dat er dan van allerlei rommel loskwam en dat het water daar, in dat smalle maar heel kritische gangetje, meegesleept werd en verderop allerlei roosters ging verstoppert, of in hoekjes en gaatjes, meestal ongezien en onverwacht, naar de bodem zonk en dan als meststof natuurlijk weer voor nieuwe groei zorgde. Dat waren natuurlijk allemaal op zich wel bekende of logische dingen waar je niet zo van opkeek, maar wat mij werkelijk aan het denken zette, is hoe hij vervolgens mij door liet krijgen hoe zo'n watergang kritisch bleef omdat we hem maaiden alsof ons leven ervan afhing waardoor we, juist daardoor, een vicieuze cirkel op gang brachten waardoor die gang kritischer werd en almaar om meer beheer ging vragen. Dat is nu allemaal geaccepteerde kennis, maar toen begon dat bij mij nog maar net tot ander denken te leiden over beheer en onderhoud. Het was zijn kennis van het gebied waarin zo'n slootje lag, dat maakte dat hij per meter sloot bijna kon zeggen wat je daar dan wel en niet anders kon doen.

Hij vertelde erbij dat dit in het klein in feite hetzelfde was als dat waardoor de waterschappen zichzelf voor steeds moeilijker en complexer opgaven stellen. Iedere ingreep veroorzaakt, verderop in de tijd en in de ruimte, nieuwe, nog ingewikkelder problemen, die om weer nieuwe ingrepen vragen, die nog weer ingewikkelder gevolgen krijgen, enzovoorts. En hij kon dan zien aan waar welke planten groeiden, en hoe ze erbij stonden, en welke dieren er wel kwamen en welke niet, en aan de kleur, geur en helderheid van het water, gecombineerd met de meer waterstaatkundige dingen, zoals stroomsnelheden en peilen en dergelijke over een bepaalde periode, hoe je zo'n gebied beter kon beheren. En zo dat we onszelf nou eens een keer niet steeds verder vastorganiseerden en -regelden in die ingewikkeldheid. Zo was hij één van de mensen geweest die de stoot heeft gegeven tot een meer ecologisch waterbeheer en tot meewerken met de complexiteit, in plaats van ertegenin. Ik zie hem nog een hele kamer met biologen, ecologen en ander slim volk bezighouden. Die zaten met open monden te luisteren. Dat kwam door die ethiek die hij eraan verbond, op die rustige manier van hem. Met van die sterke zinnen als, "wie de rietkraag niet begrijpt, die begrijpt het water niet". Of "de rietkraag wuift steeds met het geluid van hoe het zich in het water voelt; als je niet luistert, zie je iets over het hoofd." Net een soort van zenmeester eigenlijk. Hij deed dus iets wat we, met ons neus achter de beeldschermen, te weinig meer deden: luisteren met je ogen, zien met je oren, voelen met je verstand. Hij zelf zei: je neus is het belangrijkste orgaan in het waterbeheer. Maar reken maar dat hij wist waarover hij het had: als je doervroeg, dan kon hij heel precies uitleggen wat hij bedoelde en bleek hij ook zijn literatuur goed bij te houden, tot de moeilijkste rapporten en artikelen toe. Dat te kunnen lezen had hij zich helemaal zelf geleerd. Ik denk dat het door mensen als Eduard is geweest dat we zijn gaan inzien dat je niet tegen complexiteit in moet werken, maar er meer mee moet werken. In ieder geval heb ik er dat van geleerd. Volgens mij de enige manier om dat te leren. In het gebied, aan de

hand van een ouwe meester die met het gebied naar bed gaat en ermee opstaat. Want anders, als je het enkel doet met rapporten, hoe nuttig ook, mis je precies die cruciale details die het verschil maken op lange termijn.

Eduard was uniek. Er zijn meer mensen zoals hij die heel veel ervaringskennis hebben en overigens geen of nauwelijks opleiding. Maar de meeste van hun blijven zitten op ongeveer het niveau waar ze ooit begonnen. Daar doen ze hele goeie dingen. Maar vaak zitten daar toch mensen bij die verzuren in hun werk, verbitteren. Omdat ze nooit over die kloof heenkomen tussen hen en de mensen die wel een opleiding hebben genoten, En al helemaal niet over de kloof met ons, hoger opgeleiden. Ze vinden dat er niet naar ze geluisterd wordt, dat ze niet de woorden hebben om tot ons door te dringen. Eduard lukte dat wel, en vervolgens werd hij één van de invloedrijkste mensen die ik gekend heb. Maar misschien wel 75% van de collegae waar hij ooit mee begon, hebben die kloof niet kunnen nemen en ook van die overige 25% zijn de meesten zo ver niet gekomen als Eduard. Hoeft ook niet, maar bij veel van die mensen zit wel belangrijke kennis. Te vaak blijft dat daar zitten. Ik heb veel nagedacht, vooral later, toen ik zelf hoofd werd van een afdeling met ook zulke mensen erin, hoe dat nou komt. Voor een deel is het denk ik dat er daar mensen zitten die het niet in zich hebben. Gewoon niet uit het juiste hout gesneden. Niks aan te doen. We moeten proberen die niet in onze organisatie te krijgen. Maar dat is maar een kleine groep. Een veel grotere groep die daar zo achter die kloof vast zit, zit daar omdat onze organisaties die kloof zelf organiseren. Lastig om onder woorden te brengen. Misschien kan ik beter uitleggen wat ik eraan heb proberen te doen.

Ik zal je eens een dag beschrijven van mijn gemiddelde werkweek hier. Ik heb geen vaste werkkamer. Wie wel nog, tegenwoordig? Ik ken overigens menig collega elders in het land, die vindt dat het bij de functie hoort een ruime werkkamer te hebben. Voor vergaderen en om mensen te kunnen ontvangen, zeggen ze. Prima. Maar ik kan mensen ontvangen zonder vaste werkkamer. En vergaderen doe ik steeds minder. Want op de maandag- en vrijdagochtend na, want dan wil ik hier beschikbaar zijn voor andere verplichtingen, begin ik mijn werkdag altijd ergens in het gebied. En dan niet als een soort visite, nee: aan de slag! Steeds om acht uur. Dat betekent wat mij betreft als het even kan het gebied in, laarzen aan en lopen. Rugzakjes met een paar thermosflessen koffie mee, en wat koeken, suikerklontjes en poedermelk: wat wil een mens nog meer. Alleen als het vreselijk slecht weer is, doe ik het niet zo. Maar dan probeer ik ergens naar een café te gaan in zo'n gebied, of ergens op de werf daar. Er is altijd wel een droog plekje in zo'n gebied.

Zo'n wandeling doe ik steeds met een groep mensen van hoog tot laag, van binnen en van buiten, mensen van de organisatie maar ook burgers uit zo'n gebied, agrariërs, ondernemers, bestuurders. Steeds een groep die met dat gebied te maken heeft. Een aantal ervan nodig ik uit, maar ik zet het ook op het intra- en extranet - kunnen mensen aanhaken als ze willen. In het begin kwamen daar niet zoveel mensen op af. Maar nu ik het al weer een jaar of wat doe, moet ik zeggen dat er steeds meer mensen wél uit eigen beweging aanhaken. Mensen die vinden dat ze erbij moeten zijn, weten inmiddels hun weg te vinden naar deze bijeenkomsten. Ik hanteer daarbij de regel: "wie er ook maar komt, het is hoe dan ook altijd de juiste persoon". Ik laat het aan betrokkene zelf over om te bepalen of hij of zij daar wat halen én brengen kan. Ik merk dat profiteursgedrag vanzelf door de groep wordt afgestraft, en dan komt zo iemand niet meer. Alleen de media zijn niet welkom. Althans, ze zijn wel welkom, maar op voorwaarde dat ze het alleen maar gebruiken als achtergrond en op voorwaarde van vertrouwelijkheid en anonimiteit. Dat loopt eigenlijk best aardig. Als het even kan, zorg ik er voor dat er een bestuurder bij is, die zijn dan veel betrokkener, kunnen laten zien waarvoor ze staan en er is zo ook een link met hún agenda. Tegenwoordig heb ik wel eens dertig mensen mee. Hebben we aan één busje niet genoeg, gaan we daarnaast ook in elkaars auto's. Maar er zijn ook ochtenden, zijn we maar met z'n vijven of zo.

We klossen met zo'n groep het gebied in en ik zorg er dan doorgaans voor dat de man of vrouw die daar in dat gebied de hele dag buiten werkzaam is, en dat is dan vaak iemand die formeel helemaal onderin de hiërarchie zit, de leiding krijgt. Die moet dan zorgen dat we daar met elkaar zinvol in gesprek komen. Ik heb dat dan een paar dagen van tevoren met wat mailtjes en telefoontjes met zo iemand voorbereid, en ben er natuurlijk steeds bij en kan een beetje in de begeleiding helpen. Het is heel aardig om te zien hoe die mannen (en tegenwoordig ook steeds meer vrouwen) erin zijn gegroeid en steeds assertiever zo'n hele groep aansturen. Het is vooral, ik blijf erop hameren, die ervaring met het gebied die ze die kracht geeft: er is bijna nooit iemand bij die het gebied zo goed kent als zij!

Ze noemen die ochtenden van mij inmiddels 'eduardjes'. Kan me niet schelen. Als ze maar werken. Ik heb het Eduard zelf laatst verteld, toen ik hem opzocht. Hij is hoogbejaard maar nog heel goed. Hij moest er wat om glimlachen.

Ik zeg niet dat dit de enige manier is, maar het werkt heel aardig. Want ik zorg ook steeds voor dat er een aantal mensen van kantoor bij zijn. En ook iemand van mijn secretariaat. Die legt dan alles vast. En als er echt zaken gedaan moeten worden, maken we ter plekke afspraken om later, in de dagen of weken daarna op kantoor, met de relevante mensen erbij in kleinere groepjes de zaken verder af te kaarten; zo nodig ook formeel. Je zou kunnen zeggen dat die wandelingen agendazettend zijn. En op kantoor werken we die agenda dan verder af. Maar ook zorg ik er steeds voor dat daar iedereen weer bij is die nodig is. In ieder geval zorg ik altijd voor dat ik na afloop, zo'n wandeling duurt meestal een uur of twee, nog even napraat met onze eigen mensen zelf, en dat doe ik altijd op de werkplek van die man of vrouw dus, die voor dat gebied dus direct verantwoordelijk is. Anders groeit zo iemand niet. Zo nu en dan gaan we niet het veld in, maar naar een van de rioolwaterzuiveringen, of het lab, of een groot werk of zo. En we zien ook het hoofdkantoor als 'gebied', dus hier hebben we ook al *eduardjes* gehad. En binnenkort gaan we weer een ochtend doen met het hele bestuur hier. Zijn we een jaar of zes geleden mee begonnen. Op hun verzoek. De *bestuurseduard* noemen ze dat.

Ik denk dat ik zo gemiddeld twee ochtenden per week tot een uur of 11 bezig ben. Inclusief reizen. Na de laatste fusie hebben we zo'n groot totaalgebied gekregen dat ik ruim vooruit kan met het bezoeken van gebieden op deze manier. De grap is dat ik in die paar uurtjes per week diverse vliegen in één klap sla. Ik zie mijn mensen direct met elkaar, met bestuurders, maar ook met onze klanten en met bijvoorbeeld externe belangengroepen aan het werk. Iets wat je op kantoor, als je er over nadenkt, eigenlijk nooit meemaakt. Ik zie ze hier natuurlijk wel stilletjes achter hun schermpjes, maar wat ze dan doen? En ik zie ze in vergaderingen, maar dat is wat anders dan samen aan het werk zijn. En ik zie ze met elkaar praten, maar zodra ik in de buurt kom, past het gesprek zich aan. Zo gaat dat. Maar tijdens die *eduardjes*, vergeet men dat en in die interactie, en het voortstappen tijdens de wandeling, het ..., hoe zeg je dat, zeg maar dat ritme, en de oriëntatie op het gebied waar we dan middenin staan, zien ze niet mij meer, maar de concrete uitdaging, de mensen in de groep, het gebied, het werk. Ik kan je verzekeren: er is geen betere manier van management dan dit. Verder zijn die *eduardjes* ook nog eens agendazettend. Dat zei ik al.

De rest van mijn tijd hou ik dan over voor 'gewoon' werk. Maar ik merk dat ook dat werk veel beter gaat, doordat het veel meer verworteld raakt in wat er werkelijk gebeurt in de haarvaten van het gebied en van de organisatie. Je zou kunnen zeggen, en dit is het allerbelangrijkste, dat we met die *eduardjes* de haarvaten van het gebied, de haarvaten van de organisatie én het algemene beleid en management van deze organisatie aan mekaar heb weten te knopen. En dat was na al die fusies en schaalvergrotingen écht hard nodig.

Er was in de eerste paar jaar wel een hobbel. Daar moest ik ook persoonlijk doorheen. En dat was hoe we de organisatie weer de heelheid van taal en ervaring konden geven die ooit heel vanzelfsprekend was, maar nu niet meer. En die we wel hard nodig hadden. En hebben! Het punt is namelijk dat de houding van velen tegenover mijn initiatief van die wandelingen, die *eduardjes*, aanvankelijk stroef was. En ook tegenover vergelijkbare initiatieven - die ik steeds noodzakelijker begon te vinden omdat er volgens mij allerlei breuklijnen in het waterbeheer waren gegroeid die echt gevaarlijk werden. Vooral de houding en positie van onze technologen, wetenschappers, economen, was afwijzend. De mensen die de verwetenschappelijking belichamen. De rationele rekenaars. Laat ik duidelijk zijn: buiten kijf staat dat het werk van deze mensen eh ... over zeker de laatste tweehonderd jaar doorslaggevend is geweest op de waterstaatkundige toestand van ons land. Dat staat niet los natuurlijk van het grote succes dat de wetenschappers en de technologen in die eeuwen sowieso gehad hebben. En hebben! Onze hele wereld is veranderd dankzij hun vindingen. Aanvankelijk ingenieurs en de natuurwetenschappers natuurlijk, maar later zijn daar bijvoorbeeld ook de biologen en ecologen bij gekomen. En denk eens aan de bedrijfseconomie, de ICT die bepalend gebleken is voor het werken hier. Waterbeheer is verregaand verwetenschappelijkt en onderworpen aan technologisering en rationalisering. En juist die mensen zagen het niet zo zitten, waar ik mee kwam.

Het werk van deze mensen drukt een enorm stempel op de cultuur en de structuur hier. Allereerst is het zo dat hun hele werk staat of valt met de vooronderstelling dat het rationeel is en dat het hun taak is die rationaliteit door de hele organisatie en het hele waterbeheer heen te laten dringen. Nu heb ik ooit opgezocht waar dat woord 'rationeel' nou vandaan komt. Vind ik leuk om te doen, woordgeschiedenisjes uitvlooien. Het komt van het Latijnse woord 'ratio' en dat betekent: "rekening, calculatie, zakelijke

beslommering, procedure" en ook "rede". Onze moderne betekenis van rationeel staat er nog steeds dichtbij, bij die oude betekenis. Rationele mensen vinden we, als het goed is, koel, zakelijk, rekenaars. En de dingen rationeel aanpakken betekent dat je ze ordelijk, netjes in een procedure legt en die ook uitvoert. En dat je daarin de juiste verhoudingen instopt, de juiste ratio's zeggen we dan ook wel eens. Het Engelse woord 'ratio' betekent ook dat: "verhoudingen". Zoals in 'meetkundige verhoudingen'. Maar het punt is nu dat een mens die zo rationeel naar de wereld kijkt, die zo met de wereld bezig is, er in zekere zin afstand van neemt. Om het wat ingewikkelder te zeggen; als je de kwaliteiten van de wereld vertaalt in kwantiteiten waarmee je rekenen kunt, moet je afstand nemen. Rekenen betekent afstand nemen. Rekenen betekent abstractie, abstraheren van het concrete, het complexe. Rekenen is afstand nemen van het veelvormige van de kwaliteiten van de wereld en de mensen. Om die te kunnen vertalen in cijfertjes, formules, nullen en enen moet je van analoog naar digitaal, van concreet naar abstract. Rekenen is enorm sterk, maar je betaalt er dus een prijs voor.

Goede ingenieurs en wetenschappers en economen, en gelukkig zijn de meeste die ik ken zo, weten dat. En die zorgen er dus voor dat ze toch ook steeds weer terug gaan naar de echte wereld, om te kijken of het allemaal nog klopt wat ze in hun formules, procedures en modelletjes hebben gestopt. Want als ik het over ervaringskennis heb dan heb ik het niet enkel over het soort ervaringskennis waar mensen die de hele dag nog in het veld werken op koersen, maar bijvoorbeeld ook het soort ervaringskennis waar Carla zo goed in was - en andere ervaren ingenieurs. Die hebben er een neus voor of een modelberekening wel klopt of niet, of wat het beeldscherm zegt nader onderbouwd moet worden of dat wel binnen de marges valt. Die voelen gewoon aan of het beter is buiten eens een kijkje te nemen dan enkel te vertrouwen op de instrumenten. Maar de laatste dertig jaar was er toch iets raars gebeurd. Het kwam mij namelijk voor dat die afstand was gegroeid. Dat het vertrouwen in de modellen meer en meer de overhand had gekregen boven het vertrouwen in óók voortdurend rondkijken en -luisteren in de praktijk. De balans tussen die twee raakte zoek. Terwijl de ambities van de modellen almaar toenamen. We vertrouwden steeds meer moeilijke en steeds grotere en complexe problemen toe aan de rekenaars en hun modellen, terwijl tegelijk de mogelijkheid om te toetsen in de werkelijkheid werd verkleind. Ook om economische redenen! Ons vertrouwen in de modellen was zo groot en de noodzaak om steeds grotere problemen efficiënt op te lossen zo urgent, dat we hadden toegestaan dat steeds verdergaande abstracties van de werkelijkheid min of meer ongetoetst bleven in de praktijk. Het kon ook steeds minder, want die toetsing zou onze middelen ver te boven gaan. Ja, we toetsten wel, maar steeds vaker enkel op andere modellen. In een lab of met simulaties op een computer. Maar dat zijn uiteindelijk ook niet meer en niet minder dan modellen! Terwijl we wel op basis van die modellen steeds ingrijpender maatregelen in de echte werkelijkheid namen.

Zo hebben we nieuwe generaties modellen steeds vaker gefundeerd op vorige generaties modellen en minder op grondige ervaring en onderzoek in het veld. Ja, er werd nog wel gemeten in het veld, maar dat meten werd ook steeds meer modelgestuurd. Geluisterd naar de mannen en vrouwen die daar de hele dag in dat veld voor hun werk rondlopen werd er minder. En er zelf zijn, ingebed, al helemaal niet. Daar ontstond in die tijd ook dat modewoord voor, zul je wel gehoord hebben: de *abstraction gap*, of in mooi Nederlands: de abstractiekloof. Zo zijn er toen in enkele decennia eigenlijk gescheiden werelden ontstaan. Met ons, managers, er nog een beetje bemiddelend tussenin. Maar ook wij zijn steeds verder een modelmatige wereld ingetrokken: hoe groter de schaal van onze organisaties, hoe meer we moesten sturen op bedrijfseconomische abstracties. Beleidsplannen, organisatie-modellen, protocollen, kennismanagement systemen, al die financiële informatie: uiteindelijk zijn het mooi verpakte modellen. Enorm behulpzaam, zeker, maar uiteindelijk voelde ook ik me toch verzeild geraakt in een abstracte wereld waar model op model werd gestapeld.

Je weet eigenlijk niet meer goed hoe je de weg terug moet vinden. Naar de werkelijkheid. En dat heeft weer als gevolg gehad dat er allerlei *self fulfilling prophecies* optraden. Geen dijk of stuw of gemaal of waterloop die niet op een model, modelberekening stoelt. De ingrepen en werken en interventies die we uitvoerden waren allemaal ook weer gebaseerd op die modellen. En zo is de wereld die we om ons heen zagen door al die ingrepen steeds meer gaan lijken op de modellen. We zagen als het ware steeds meer ons zelf in plaats van de oorspronkelijke werkelijkheid. Onze werkelijkheid was steeds meer gemodelleerd naar de modellen, leek steeds meer op de modellen terwijl de echte werkelijkheid steeds verder verstopt raakte *achter* die modelmatige wereld. De kans dat daar *achter*, achter die prachtige mooie en knappe kunstmatige wereld zich een hele hoge prijs ophoopt, een prijs die we ooit moeten betalen in de vorm van echte problemen of zelfs de één of andere catastrofe of bijna-catastrofe, is volgens mij hoger dan we denken. Alleen *die* kunnen we niet uitrekenen. Dat is de enige kans die we niet kunnen uitrekenen, omdat het precies de enige kans is die, per definitie, buiten de modellen valt!

Je weet vast nog wel de grote kladderadats van de kredietcrisis en de daaropvolgende grote economische dip van 2008 t/m 2014 te herinneren. Godzijdank voorbij! Maar weet je nog hoe die begon? Was je waarschijnlijk nog te jong voor, toen in 2008. Toen bleek dat al die *sophisticated* modelletjes van al die whizzkids op Wall Street er net teveel naast zaten. Hun heel eigen werkelijkheid hadden ze gecreëerd, terwijl ergens buiten dat geheel precies het echte risico zat. En dat konden ze met zijn allen dus niet zien. Nou, zo erg was het hier nog niet, daarvoor zat er nog teveel ouderwetse ingenieursdegelijkheid hier. Tot dan toe ging het goed. Dat is ook een verdienste van de modellen en de mensen die de modellen maakten en implementeerden hoor. Maar toch. De bijna-ramp van 2017 was volgens mij exact een voorbeeld van wat ik bedoel. En het is toen de ervaringskennis geweest van heel veel mensen die gelukkig het gebied daar nog goed kenden uit eigen ervaring, die ervoor heeft gezorgd dat het bij een bijna-ramp bleef. Intussen maakten we wel hoge kosten, volgens mij, om de effecten van dat teveel in modellen denken te bestrijden. Alleen, zelfs die kosten zaten al in de modellen verwerkt. Als stelpost 'onvoorzien' en zo. Dus niemand had het in de gaten. Terwijl intussen die ervaringskennis wel steeds verder achter die modelwerkelijkheid verstopt raakte.

Tegelijk waren aan die modellen ook weer allerlei andere abstracties gekoppeld of er zelfs op gebaseerd: beleidsplannen, economische projecties, budgetten, wetten en besluiten. Een hele wereld van heel intelligente mensen die deze taal spraken is hier de dienst uit gaan maken. Voor een deel terecht als je het mij vraagt. Ik was er één van. Maar tegelijk moest ik maar steeds aan Eduard denken. Die zag het al aankomen.

Het gevolg van dat alles is dus dat er twee werelden zijn gegroeid. De wereld van ons hier met onze modellen, superkrachtige computers - wie had er in pak 'm beet 2009 nou gedacht dat ze gingen meedenken en lastige vragen stellen, die computers? Godzijdank zit er nog een uitknop op! Ik dwaal af, waar was ik. Oh ja, dat gevolg. We hoorden hier de verhalen ook steeds minder, zaten maar achter onze beeldschermpjes en op allerlei uitdraaien te koekeloeren. Vroeger vertelde je elkaar verhalen, over het gebied, en de mensen daar, en het water zelf natuurlijk. Zo leerde je enorm veel. Maar die verhalen dus, die hoorden we steeds minder. Een paar jaar terug bijvoorbeeld namen we hier afscheid van een oudgediende. Eén van de eerste vrouwen die, in de jaren '70 al, het zware werk aan het front in het gebied zelf ging doen - bij één van de rechtsvoorgangers ooit. Ik had mijn afscheidspraatje net gehouden, de geschenken overhandigd en stond zo wat na te praten met haar en haar man en toen vertelde ze, "weet u meneer dat ik nog heb meegemaakt dat we de dijkgraaf zelf wekelijks met laarzen aan en al gewoon in het gebied rond zagen lopen. Sprak je hem aan, zat je zo een uur met de man te praten over dit of dat. En weet u dat in mijn begintijd als je iets op je lever had je zo binnen liep bij de dijkgraaf of anders bij de secretaris-directeur. Vond niemand raar. En als het nodig was trok je de deur open van een ingenieur en riep dat er niks van klopte en voor je het wist zat je samen aan een probleem te werken." Zo ging het natuurlijk niet steeds, zei ze, maar er werd in ieder geval niet raar van opgekeken. "Tegenwoordig", zei ze, "kom je het niet eens meer bij je op om naar de dijkgraaf te gaan. Die man zit zo ver weg, daar moet je een dag vrij voor nemen en eigenlijk ken je hem ook niet." Ze vertelde me dat ze recent dan toch maar de stoute schoenen aangetrokken had en om een afspraak had gevraagd met de dijkgraaf. Via de secretaresse natuurlijk, want zomaar binnenlopen sloeg nergens meer op. Dat ze binnenkort met pensioen zou gaan, had ze gezegd tegen die secretaresse, en dat ze in al die jaren zo wat ervaringen gehad had waar de dijkgraaf misschien wat aan hebben zou, had ze ook gezegd. Nou die had heel positief gereageerd, die secretaresse, en ze kon over twee maanden wel terecht, dan had de dijkgraaf wel een gaatje. Over twee maanden! "Nou vraag ik je", zei ze, "twee maanden!". Maar dan ben ik al met pensioen, had ze gezegd tegen die secretaresse. Dat vond die secretaresse oprecht vervelend en met passen en meten, want de dijkgraaf wilde er graag aan meewerken, kon ze over drie weken terecht. Dus nog voor haar pensioen. Wat ik hiermee illustreren wil, is dat die werelden hier zo uit elkaar waren gegroeid. Zo'n vrouw met een vracht aan ervaring en die dijkgraaf en ook ik: twee werelden. Net als de rationele wetenschappers en rekenaars. Die kwamen helemaal niet eens op die afscheidsreceptie, domweg omdat ze de mensen daar niet meer kenden. De ervaringen en ervaringskennis die we nog delen konden, was steeds minder geworden. We spraken steeds minder elkaars taal. Begrepen mekaar niet meer. Hoorden mekaars verhalen niet meer. Terwijl ervaringskennis juist ontsloten wordt door de verhalen die mensen mekaar vertellen. Want een verhaal is taal, maar nooit abstracte taal. Maar die verhalen konden we mekaar over en weer dus niet meer vertellen, omdat het bedrijf in verschillende sferen zeg maar uiteen dreef. En langzaam verdween zo de ervaring met de werkelijkheid uit alle geledingen, behalve bij de mensen in het veld. Maar daar werd steeds minder naar geluisterd omdat ze zo ver weg zaten en trouwens ook steeds meer in allerlei protocollen en zo gestopt werden.

Dáárom ben ik met die *eduardjes* begonnen. Maar het punt is, en nou kom ik waar ik wezen wil, dat veel van de rekenaars, de rationele verwetenschappelijkers zeg maar - niet enkel de ingenieurs hoor, zeker ook de economen, de biologen en helemaal de juristen - dat aanvankelijk heel niet zien wilden en in zekere zin de positie die ze hier hadden niet open gooiden. Dus hun zag ik veel te weinig op die *eduardjes*. En ook op andere manieren begrepen ze niet waar ik me zorgen over maakte. Te vaak moest ik ze bijna meetrekken, smeken om te komen. Of op mijn strepen gaan staan. En dat past helemaal niet bij de sfeer die ik hebben wilde. Ik zat daar enorm mee, omdat ik het gevoel had dat we op een donkere toekomst af zouden gaan, in menselijk opzicht, maar ook voor de organisatie en het waterbeheer. Ik ben na gaan denken over die kloof. En wat je eraan kon doen. En heb een sprong moeten wagen. Iets moeten doen en doordouwen wat helemaal inging tegen de trend.

Ikzelf ben ook ingenieur en ken dus zo'n beetje de denkwereld bij de rekenaars. En ik ben wat rond gaan praten. Met oudere 'rekenaars', zo noem ik ze maar, jongere en er tussenin. Ik ben gaan praten in Delft. En bij enkele personeelsfunctionarissen van grote ingenieursbureaus. Ik heb me wat ingelezen. Er een slim meisje van de Universiteit voor Humanistiek een doctoraalscriptie over laten maken, om eens een heel andere blik te krijgen. Dat soort dingen. Hebben we veel van geleerd. Hoe diep die abstractiekloof eigenlijk door onze organisatie kerft. Uit die lessen heb ik een paar conclusies moeten trekken. Eén ding was al snel duidelijk. Het gaat niet om óf óf maar om én én. Dus niet om óf de rationaliteit en wetenschap van de koele en zakelijke rekenaar (ik overdrijf wat, voor de duidelijkheid) enerzijds óf anderzijds de ingebedde, diep in de praktische werkelijkheid ingevoerde ervaringsdeskundige. Het gaat niet om 'koele technologie' versus 'vakmanschap is meesterschap'. Het gaat er juist om hoe je als organisatie die twee samenhoudt. Minstens door ze in balans te houden. Beter nog door ze in een nieuw soort éénheid te verenigen. Ik noem dat het 'nieuwe vakmanschap'. Dat was mijn uitdaging. Om die balans terug te zoeken, of beter nog die eenheid. Mijn conclusie was dat die echt zoek gemaakt was door alle fuseren, rationaliseren en reorganisatie van de decennia daarvoor.

Ik denk dat de meest kritieke fase in mijn loopbaan is geweest om hiervoor te gaan staan. Het werd al snel duidelijk dat er een enorm diep geloof in de cijfers en modellen is. Dat was deels omdat men succes heeft gehad met de modellen en cijfers, de afgelopen eeuwen. Hele groepen hebben hun carrières en hun succes te danken gehad aan het feit dat ze goed waren in de modellen en de kwantitatieve dingen. En ook wij, managers en bestuurders zijn meer en meer ervan afhankelijk geworden. Opnieuw: voor een groot deel terecht. Maar het vertrouwen op al die rationele modellen en berekeningen en instrumenten was veel verder gegaan dan zelf nog rationeel was! Er was werkelijk een enorme weerstand om de onzekerheid en onvoorspelbaarheid die volgens mij onlosmakelijk verbonden is aan de complexe wereld waarin wij moeten werken nog onder ogen te komen. Ik bedoel, het gebruik van rationele modellen en zo wordt *irrationeel* als het in plaats van je te helpen de dingen beter te zien, het je de dingen juist te versimpeld, verraderlijk simpel, laat zien. De abstractiekloof wordt dan een verraad aan de kwaliteit, aan je werk en aan de mensen die op je rekenen. En volgens mij was dat aan de hand. En daarom was de weerstand zo groot. Ik had een gevoelig punt geraakt. Het was een ideologie geworden.

Niet alleen veel echte rekenaars voelden zich onzeker over mijn plannen, maar ook managers en bestuurders: mijn collega's. Toen werd het helemaal spannend, omdat ik ontdekte hoezeer ook wij als management en bestuur leunen op die modellen en protocollen. Op zich ook een vooruitgang. Maar waar waren de mensen, de werkelijkheid en hun geleefde ervaringen? Het water? Ook wij managers en bestuurders kwamen al de complexiteit niet meer direct onder ogen: te onzeker, te onvoorspelbaar, te onbeheersbaar. Te duur. Dus schiepen we ons een wereld van schijnbare zekerheid, van schijnbare voorspelbaarheid, van schijnbare controleerbaarheid. En, opnieuw, tot op grote hoogte lukte dat ook: onze mensen zijn knap. Maar er bleef een marge over en precies in die marge blijken de echt grote bedreigingen, de echt grote kansen én de ervaringen van mensen, om wie het gaat, te zitten.

Ik heb mijn positie eraan verbonden om die dialoog, die balans, die eenheid terug te brengen. Het allerbelangrijkste daarbij was dat ik erin moest slagen dat de kracht van de ratio, van de wetenschappelijkheid, ingebed kon gaan worden in die geleefde, die ervaren wereld van onze mensen, in het gebied, van de burgers, de ondernemers. Dat is nog heel wat anders dan interactief bestuur of interactief beleid. (Was heel hip destijds). Nee, het gaat erom dat je durft te vertalen, dat je je taal op het spel durft te zetten. Door de taal van de ander in te brengen in je eigen taal, in je eigen denken én in je eigen rekenen. Dat je durft om hun taal leidend te laten zijn bij hoe jij de dingen formuleert, opschrijft en uiteindelijk, want dat moeten we blijven doen, in cijfers, modellen en protocollen omzet. En weer terug: hoe jij je uitkomsten, je berekeningen weer vertaald naar hun taal. Naar alle kanten. Wederzijds,

participatief. En dat kan enkel wanneer je werkelijk, letterlijk, concreet, verplaatst in de leefwereld van de ander. En dat betekent ook: maar even stoppen met systeemvernieuwing, reorganisatie en fusie. Want iedere reorganisatie en fusie vergroot alleen maar de onderlinge afstand, en verstopt alleen maar meer complexiteit achter de schijnbare rationele taal van het nieuwe organisatiemodel, de nieuwe missie, het mooie nieuwe kennismanagementsysteem.

Dus ik heb een sprong gemaakt. Eerst in mezelf. En toen heb ik intern mijn nek uitgestoken. Een authentieke keuze was het. Voor een deel ook een stevig risico, want zeker weet je het nooit, dit soort dingen. Maar ik denk toch dat daardoor, door die authenticiteit die ik in me had, en omdat ik natuurlijk geen groentje meer was, dat ondanks de weerstand ik mensen mee kreeg. Niet in de laatste plaats de dijkgraaf zelf. Zijn steun is onmisbaar gebleken.

Ik ontdekte dat de eenheid allereerst te vinden is in 'kwaliteit'. Het moet gaan om kwaliteit. Want in kwaliteit komen die twee kanten bijeen. Een harde, normatieve, in kwantiteiten omzetzbare en dus meetbare kant. En een zachtere kant, die stoelt op ervaring, beleving, inleving en inzicht. Zeg maar een ethische kant, die wat zegt over hoe je wijs iets kunt doen, aan hoe je helpen kan het leven van mensen kwaliteit te geven. Er zijn natuurlijk wettelijke opgaven waaraan je hoe dan ook moet voldoen, maar binnen die kaders is ruimte om heel veel verschillende keuzen te maken ten aanzien van de kwaliteit die je leveren wilt. Voor mij was het duidelijk dat echte kwaliteit steunen moet op een heel duidelijk beeld van je opgave, zeg maar je missie, in het gebied. En daarop gebaseerde normen waarop mensen aanspreekbaar zijn. Dat klinkt vast heel standaard, iedereen doet het zo. Maar de manier waarop we het hier zijn gaan doen, was minder standaard. Niet één of ander abstract '*mission statement*' zoals die toen nogal in de mode waren, maar een risicovolle, geïnformeerde en geïnvolveerde uitspraak over wat je hier, in dit gebied, voor en met deze mensen wil betekenen. In termen van concrete leefkwaliteiten voor echte mensen, mensen met een gezicht en een naam, en dus niet voor mensen als 'doelgroepen', nummers of statistieken. Je steekt je nek ermee uit, je moet eraan opgehangen kunnen worden, en het moet zinvol zijn voor degenen die het betreft: je burgers, je ondernemers, je partners. En dat betekent steeds dat je die kwaliteiten aanvankelijk niet en nooit alleen in 'meetbaarheden', in kwantiteiten, kunt stellen. Want over cijfers kun je het niet echt met elkaar in gesprek komen. Daar komt ook de ervaringskennis weer kijken; zonder die kennis kun je die mensentaal niet spreken, want mensentaal is altijd steeds al ingebed in de ervaringen van de dag en de ruimte waar je leeft.

Hét criterium is dus uiteindelijk: dat je er met elkaar over kunt praten. En 'met elkaar' betekent niet alleen in de vergaderkamer met allemaal ingenieurs en doctorandussen erin. In het rapport van de commissie Oldenkamp is daar toen in 2014 veel zinnigs over gezegd. Die moet je er maar eens op naslaan. Kwaliteit is dialogisch. Niet objectief, niet subjectief, maar in dialoog.

Hier hebben wij dat vertaald in de eis dat ieder model, ieder plan, ieder budget, iedere doorrekening moet geworteld zijn in die geleefde en ervaren mensentaal en er vervolgens ook weer makkelijk naar 'terugvertaald' moet kunnen worden. Dat wil zeggen, het moet volstrekt duidelijk zijn wat er met de cijfertjes bedoeld wordt in kwalitatieve termen en hoe die termen in verband staan met de leefkwaliteiten die we hier in ons gebied willen onderhouden of bereiken. Een tweede eis is dat dialoog écht serieus genomen wordt. Ik heb plannen en zelfs modelberekeningen die ik als ingenieur en als manager eigenlijk best goed vond toch teruggestuurd naar de opstellers omdat duidelijk werd dat ze die stillematen achter hun bureau, of onder mekaar hadden zitten brouwen, zonder aan deze twee eisen te voldoen.

Waar het ook op neer komt is om bij het met elkaar formuleren van de kwaliteiten waarnaar je streven wilt, is dat je accepteert en stimuleert dat ze de complexiteit van het gebied en de taak die we hier hebben goed weergeven. Dat die complexiteit er in doorklinkt terwijl je toch met elkaar een formulering vindt die in één oogopslag begrijpelijk is. Dat je een beetje een symbool formuleert voor waar de organisatie en onze partners in een gebied naar streven. Het moet een beetje zijn als een goed gedicht: in een paar zinnen balt die een hele, complexe en meervoudige wereld samen. Juist ook wat er tussen de regels staat. Neem nou een, vind ik, mooi gedicht als deze, van Jellema,

*Nu is mijn ziel met het moment in rust,
alsof ik nooit tevoren zo bestaanbaar was.
Ik weet niet wat ik liever wou: gekust,
gekust op beide wangen,
of mijn gezicht neerleggen in het gras.*

Dat bedoel ik: vijf regeltjes en toch: een hele wereld. In ieder geval heel wat beter dan het gladde reclametaaltje waarmee we vroeger onze *mission statements* vulden.

En we zijn dus met die *eduardjes* begonnen. Wat we later ook zijn gaan doen, is de opstellers van plannen, budgetten en wat niet meer stimuleren en helpen bij het gebruik maken van onze *eduardjes*. Want dat zijn bijeenkomsten waar het er automatisch op aan komt dat je in een taal spreekt die iedereen daar delen kan. Bestuurders, medewerkers uit het veld, burgers, agrariërs, ikzelf, hoogopgeleiden, laagopgeleiden, iedereen die daar maar komt, en dat is in potentie iedereen die met het gebied te maken heeft waarin we op zo'n ochtend rondwandelen. En het zijn dus ook bijeenkomsten die als vanzelf een dialoog worden. Daar hoeven we helemaal niks bijzonders voor te doen. Ze krijgen als vanzelf dat karakter, door de opzet die ze over de jaren dat ik er nu mee werk, gekregen hebben. We zijn overigens niet bang voor het stellen en van bovenaf opleggen van een paar zeer expliciete normen, procedures en protocollen. Voor die paar processen en uitkomsten waar we geen of weinig tolerantie voor marges willen of kunnen hebben. Met scherpe en heel meetbare targets of andere normwaarden waar men aan gehouden wordt. Maar die normen maken we nooit enkel maar kil, koel en zakelijk. Allereerst komen ze altijd voort uit zo'n dialogisch proces waarin ieder gehoord wordt. En bovendien kunnen ze altijd weer ter sprake gebracht worden. Daarvoor hebben we speciale *eduardjes*, minstens eens per jaar. Dan kan iedereen hier komen en een norm, een protocol, een model of wat dan ook 'aanklagen'. Die zittingen worden voorgezeten door de dijkgraaf zelf of, als hij niet kan, door mij. Om te benadrukken dat we er zwaar aan tillen. Na aanvankelijk nogal wat vrees en aarzeling, en door heel veel trekken en duwen zijn die bijeenkomsten nu een redelijk succes. We hebben het aantal procedures, protocollen en de bureaucratie erdoor terug weten te dringen. Terwijl de normen, protocollen en zo die overbleven nu veel meer draagvlak hebben en inmiddels veel beter zijn geworden.

Kwaliteit steunt zoals ik daarstraks al even zei op dat nieuwe vakmanschap en vakvrouwschap. Dat is een complex begrip. Wij hebben geleerd dat het te maken heeft met interesse: het heeft iets te maken met "het echt willen weten" en "ervaren hoe het werkt." En dat leidt ertoe dat de vakman, of vakvrouw, steeds geneigd is om dieper te kijken, dieper te vragen. En de taal van zo'n leefwereld daar te leren kennen. Daar waar hij of zij die vragen stelt. En dat dan te vertalen in goede ontwerpen, modellen en zo. Eigenlijk is dat toch waar goede ingenieurs ooit voor werden opgeleid?! Een vakvrouw blijft nooit bij de voorgeschreven protocollen, maar gaat op zoek. Naar oorzaken, naar verbindingen tussen wat zij waarneemt en wat er in de omgeving gebeurt, en is zo heel gevoelig voor wat we tegenwoordig allemaal heel makkelijk complexiteit noemen, maar dat natuurlijk niet is. Een vakman is nieuwsgierig. Of eigenlijk, met een mooier woord: '*curious*'. Want het Engelse woord '*curious*', dat wij vertalen met nieuwsgierig, blijkt, als je de woordgeschiedenis ervan opzoekt, verbonden met het woord '*care*', 'zorg' dus. De vakman of vakvrouw is niet enkel nieuwsgierig, maar dus ook zorgzaam, bezorgd, werkt met zorg en bezorgt jouw goede kwaliteit. Dat betekent ook: heel concreet. Want voor abstracties kun je niet zorgen en die zorgen ook niet voor jou. Daarom staat de vakman of vakvrouw, of die nou lagere tuinbouwschool had of ingenieur is, wél bij nacht en ontij met haar of zijn laarzen in de modder en de protocollenbureaucraat nooit.

Daarom hebben we in ons personeelsbeleid nieuw vakmanschap centraal gesteld. Ook in ons beoordelings- en beloningsbeleid. We hebben daartoe vakmanschap opgeknipt in een aantal aantoonbare competenties en gedragingen. Waarbij het leggen van verbindingen en kunnen vertalen heel belangrijk zijn. We doen dat voor al onze medewerkers. Dus ook voor onze wetenschappers en technologen. Voor onze managers, onze economen en noem maar op. Dus niet enkel voor de mannen en vrouwen die nog vooral met de handen werken, de hele dag in een bootje zitten in het gebied of op een graafmachine of zo. Iedereen hier wordt allereerst aangesproken op zijn of haar nieuw vakman- of vakvrouwschap. Zelfs, voor zover mogelijk, onze bestuurders. Want iedereen hier heeft een vak. Dat vak kan zich ontwikkelen natuurlijk, en een mens kan zich ook ontwikkelen, en naar een ander vak toe willen groeien. Ook dat nemen we in ons personeelsbeleid op. Maar hoe dan ook, nieuw vakmanschap en vakvrouwschap staan centraal.

Dat nieuwe vakmanschap heeft met ervaring te maken. Je krijgt er ervaringskennis door. Dat is kennis die zich zelden één, twee, drie expliciet in modelletjes laat vertalen. En ook is het geen kennis die je leren kunt enkel uit de boeken en de theorie. Het gaat om de verbinding tussen abstract en concreet. Het gaat om de interpretatie beide kanten op: van getallen, modellen en andere abstracties terug naar het concrete en andersom. Dat is een heel belangrijke kant van nieuw vakmanschap: beide kanten op kunnen interpreteren. Dat is de essentie van dat kunnen vertalen waar ik het steeds over heb. De vakvrouw kan

schakelen tussen abstract en concreet, tussen theorie en ervaring, tussen model en gebied. Zij is het die de brug slaat en die twee werelden met elkaar verbindt: ratio en ervaren leefwereld. Eigenlijk is dit precies waar ingenieurs traditioneel voor waren en hun enorme invloed aan te danken hebben. Maar op de één of andere manier zijn wij ingenieurs destijds van die weg geraakt, teveel gaan steunen op modellen, computers, ontwerpen met computers in plaats van het zelf tekenen en kijken. Dat zijn we hier de laatste jaren dus aan het corrigeren.

Ervaringskennis is kennis die in je lijf zit. In hoe je hebt leren kijken, luisteren, ruiken, voelen en denken. Waar je automatisch op let als je voor een probleem gaat. En daar hoort ook bij: weten wanneer je welke theorie of welk model kunt toepassen en wanneer niet. En hoe je daarover zinvol kunt praten met mensen die de theorieën en modellen toevallig niet beheersen. Nieuw vakmanschap betekent ook je interesseren voor de kennis van anderen. Ervaring krijg je als je luisteren en opletten kunt. Maar ook als je de kop stoot en ervan leert; contact maakt met de werkelijkheid. En ervaring krijg je door heel vaak iets moeilijks te herhalen, steeds weer, steeds beter, net zolang tot je het onder de knie hebt. En als je het geluk hebt, tref je leermeesters in je leven. Zoals ik Carla, Bert en Eduard. Mensen met gezag omdat ze wat wisten en konden. Mensen die je niet sparen maar juist steeds weer vooruit sturen, de werkelijkheid in, maar je wel opbeuren als je weer eens op je snufferd gaat, die je laten leren van fouten. Want het is belangrijk dat er gereflecteerd, nagedacht en nagepraat kan worden over wat mensen ervaren in hun werk, op wat ze ervaren hebben. Ook fouten. Niet gereflecteerde ervaring is leeg en inhoudsloos, levert geen vakmanschap op, maar afstompende routine.

Ervaringskennis zit ook in de verhalen die mensen elkaar vertellen. Het is een ideale manier om mensen ervaringen op laten doen. In het verhaal komt een eerdere ervaring tot leven. En als je iemand, een jonge medewerker bijvoorbeeld, de kans geeft om goed te luisteren naar verhalen van oudere, ervarener krachten, ze de kans geeft nieuwsgierig te zijn, door te vragen, en dan eens wat uit te proberen in het echt onder begeleiding van diezelfde ervarener krachten, leren ze sneller dan op welke andere manier ook. Zeker als je dat koppelt aan de overdracht van de paar harde, expliciete normen die we overeind willen houden én aan een stevige theoretische ondergrond. Dat geldt voor iedereen, van hoog tot laag, en in alle vakken en disciplines. Ook voor managers en bestuurders. Die wijsheid hadden we wat uit het oog verloren.

Gelukkig is de moderne ICT steeds meer een hulp gebleken. Wiki's, waar je heel flexibel allerlei soorten kennis in kwijt kan, waren nog maar het begin. Toen Wiki's gekoppeld werden met Youtube-achtige applicaties, waardoor al die audiovisuele interfaces toegankelijk, maakbaar en bruikbaar werden, en met applicaties als Facebook en LinkedIn, waardoor het net persoonlijk werd, én met die nieuwste *intuitive animation*, waardoor zelfs ik de mooiste animaties en filmpjes kan maken en op het net zetten kan, ging het echt hard, toch? Ik bedoel, als je vroeger ervaringskennis op wilde doen, moest je de mensen met ervaring opzoeken om ze te kunnen zien en horen. Als je ze dan ook nog in het gebied in actie wilde zien, dan moest je daar nog heen ook. En meelopen met ze. Dat is nog steeds heel belangrijk, maar we hebben nu via al die moderne internettechnologie ook de mogelijkheid ervaringskennis narratief en handelend over te dragen *via* dat web. Nu de zoekmachines ook veel taliger en intuïtiever zijn, eindelijk verlost van Google, is het ook veel makkelijker om de juiste webpagina's te vinden dan vroeger. Kennismanagement was veel te lineair: meestal vond je in die databases niet wat je zocht omdat je niet wist wat de juiste zoekterm was. Nu we intuïtief en talig zoeken kunnen, kom je bijna altijd wel uit waar je wezen moet. Dat betekent dat het veel makkelijker is mekaar te vinden en elkaars verhalen en beelden te vernemen zonder dat je elkaar per se onmiddellijk op moet zoeken. Zo wordt het bereik van mensen met veel ervaring ook veel groter. Het mooie is dat dit er uiteindelijk toch toe leidt dat mensen elkaar opzoeken. Maar nu met een veel grotere kans dat dit gebeurt met de juiste vraag en niet alleen door toeval. Onze organisatie is daardoor veranderd. Mensen met veel ervaringskennis worden tegenwoordig veel makkelijker gevonden, zeker zij die vroeger niet zo opvielen omdat ze wat lager in de organisatie zaten. En daardoor krijgen ze nieuwe autoriteit en is eigenlijk de structuur van onze organisatie aan het kantelen: van gezag vooral op basis van formele positie naar gezag op basis van 'kennisautoriteit'. Vroeger in de veel kleinere organisaties die toen bestonden ging dat vanzelf. Maar tegenwoordig, in de enorme clubs van nu, moet je daar speciale dingen voor doen. Internet helpt.

Hoe dan ook, we hebben besloten ervaringen en ervaringskennis een veel centralere plaats te geven in hoe we hier werken. Maar zonder reorganiseren - daarmee hadden we het wel een beetje gehad. De *eduardjes* hielpen. En ook dat nieuwe personeelsbeleid. En internet. Maar daarnaast hebben we nog een andere stap gezet: de '*knoopregel*' invoeren. Dat is een regel en dat wil zeggen: iedereen hier houdt zich eraan, van

hoog tot laag. De *knoopregel* houdt in dat iedere interventie die we doen in een gebied, ongeacht welke, dat degenen die daarvoor staan aanknopen bij ervaringen die er in dat gebied al zijn én met ervaringen met vergelijkbare interventies. Hoe dan ook. Bovendien moet men op het intranet en zo mogelijk ook op het extranet mededelen met welke ingreep men bezig is, zodat mensen die vinden dat ze relevante ervaringen en ervaringskennis hebben aan kunnen knopen. Dat moet aantoonbaar gebeuren en mensen worden daarop aangesproken en beoordeeld. In de beoordeling van mensen wordt bekeken waarbij ze aangeknoopt hebben, en of ze zich met hun ervaring wel genoeg hebben aangemeld bij anderen.

Misschien de belangrijkste verandering die we hebben doorgevoerd is dat we tijd hebben gemaakt. Letterlijk. Vooral door in de begrotingen meer formatie op te nemen. En door minder bovenop de tijd van de mensen te zitten. We hebben ze wat van het vertrouwen teruggegeven dat we sluipend ingetrokken hadden, heel onbewust en ook ongewild, doordat we elkaar, in een sluipend proces van decennia, in allerlei protocollen en procedures hadden geduwd. En door al die tijdschrijf en *time management* systemen die we over elkaar hadden uitgestort. Die hebben we terug gedrongen. Zodat er nu veel meer ruimte is om elkaar verhalen te vertellen, naar leermeesters te luisteren en met ze op pad te gaan, dingen uit te proberen en verbindingen te leggen, interesse te tonen. En zo. Te kijken en te luisteren. In het gebied. In het lab. Op kantoor. In de vergaderzaal van het bestuur. Of waar ook.

Het gekke is dat we daardoor inmiddels juist efficiënter blijken te gaan werken, we verdienen de extra formatie meer dan terug. Vooral doordat we minder fouten maken en minder klachten krijgen.

Betekent dit nou allemaal dat we helemaal af moeten van al die systemen en protocollen en *evidence based* aanpakken en wat niet meer? Nee. Juist niet. Allemaal zijn dat, mits zorgvuldig ontworpen, de weerslag van grote kennis van zaken. Het enige wat we geleerd hebben, is dat je de organisatie niet *in* die dingen moet stoppen. Daar krijg je die abstractiekloof van, verraad aan de geleefde werkelijkheid en meer narigheid. Maar als je de organisatie blijft zien en sturen als een grote ruimte van kennis, ervaringskennis inclusief - dus van het ongekende en nog onontgonnen potentieel, het mogelijke, dat daarin schuil gaat - met in het hart mensen die zich blijvend interesseren voor andere mensen voor wie ze bepaalde kwaliteiten willen leveren, en de harde, meetbare en expliciete regels, normen, modellen en protocollen daaromheen zet als een soort van hulpconstructies om ons op kritische momenten bij de les te houden, gaat het goed.

Bijlage 1 Literatuur

- Boje, D.M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: SAGE Publications.
- Brohm, R. (2005). *Polycentric Order in Organizations. A dialogue between Michael Polanyi and IT-consultants on knowledge, morality, and organization*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Funtowicz, S. O., and J. R. Ravetz. (1993). Science for the post-normal age. *Futures* 24: 739-755.
- Geldof, G.D. (2005). *Coping with complexity in integrated Water Management, On the road to Interactive Implementation*. Deventer: Tauw b.v..
- Goffman, E. (1971). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Middlesex: Pelican Books.
- Letiche, H (2008). *Making Healthcare Care, Managing via simple guiding principles*. Charlotte, NC: IAP-Information Age Publishing.
- Mintzberg, H., 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Morin, E (2008). *On Complexity*. Cresskill, New Jersey: Hampton Press.
- Prigogine, I & Stengers, I. (1984). *Order out of Chaos, Man's New Dialogue with Nature*. London: Flamingo (Fontana paperbacks).
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. New Haven & London: Yale University Press.
- Van der Heijden, J. (Red.) (2010). *Combineer wat je hebt, duurzaamheid door het verbinden van maatschappelijke functies*. Delft: Eburon.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum Management.
- Woud, A. van der (2006). *Een nieuwe wereld, het ontstaan van het moderne Nederland*. Amsterdam: Bert Bakker.

Bijlage 2 Betrokkenen bij het onderzoek

Kennisvragers

Het deelproject bij Waternet is vanuit Waternet begeleid door:

- Eilard Jacobs
- Rob Jansen

Het deelproject bij waterschap Hollandse Delta is vanuit het waterschap begeleid door:

- Wouter van Dam
- Hans Waals

De deelprojecten bij de Waterdienst zijn vanuit de dienst begeleid door:

- Hans Davina
- Jacolien Eijer
- Margriet Melis

Begeleidingscommissie

De begeleidingscommissie bestond uit de volgende personen:

- | | |
|----------------------------|---|
| • Ir Joost Buntsma | (Ministerie van Verkeer en Waterstaat) |
| • Prof. dr Hugo Letiche | (Universiteit voor Humanistiek) |
| • Ir Corné Nijburg | (Leven met Water) |
| • Prof. dr Arthur Petersen | (Planbureau voor de Leefomgeving; London School of Economics) |
| • Ir Bert Satijn | (Leven met Water) |
| • Prof. Ir Dirk Sijmons | (H+N+S Landschapsarchitecten; TU Delft) |

