

Van waterweten naar waterkunnen

In de waterwereld is veel gefuseerd, gereorganiseerd, gesystematiseerd de afgelopen decennia. Zoiets was in de meeste gevallen hard nodig. Maar nu? Moeten we daarmee verder gaan? Nog meer fusies, nog meer reorganisaties, nog meer systemen, protocollen? Misschien. Maar duidelijk is dat een nieuwe fase aanbreekt, waarin andere zaken om voorrang gaan vragen. Zelfs als de fusies doorgaan. En daar gaat dit artikel over. Als we onze fraaie ideeën over waterveiligheid, klimaatadaptatie, natuurontwikkeling en een duurzame waterketen daadwerkelijk willen omzet tot succesvolle innovaties, zullen we oog moeten hebben voor ervaringskennis. We moeten niet alleen *weten* hoe het moet, we moeten het in de praktijk ook *kunnen*. Pas dan is sprake van doelmatigheid. De aandacht in dit artikel richt zich primair op waterschappen.

Water en ervaringskennis

Er is de laatste decennia veel veranderd bij waterschappen. En nog is de tijd om op adem te komen en rustig achterover te leunen niet aangebroken. Waterschappen moeten zich continu bewijzen en de vraagstukken die op hun bordje liggen, liegen er niet om. Ze ontwikkelen zich richting krachtige speler in de gebiedsontwikkeling, werken aan verduurzaming van de stedelijke waterketen, opereren actief in KRW, NBW en Natura 2000 en geven op praktische wijze invulling aan waterveiligheid en adaptatie aan klimaatverandering. En dat alles tegen de achtergrond van een voortdurend streven naar steeds meer doelmatigheid. Het zijn allemaal complexe opgaven waar medewerkers met veel kennis en ervaring het verschil maken. Ze vragen om managers, bestuurders en professionals die de dilemma's en opgaven van de nieuwe tijd aankunnen en aandurven. Dat is de context waarbinnen we een 'Leven met Water' onderzoek hebben gedaan naar de rol van ervaringskennis in het waterbeheer.

Wat is ervaringskennis?

Als iemand lange tijd iets gedaan heeft, wordt die persoon er goed in. Soms wordt wel de 10.000 uren regel toegepast, geïntroduceerd door de Amerikaanse socioloog K. Anders Ericsson. Na 10.000 uren heb je iets pas echt onder de knie. Iemand die globaal 10 jaar van zijn of haar leven heeft besteed aan hydrologische modellering of de toetsing van waterkeringen heeft gevoel voor de realiteit ontwikkeld en kan zijn of haar eigen kennis relativeren. Een model is dan niet meer heilig, maar hulpmiddel bij het ordenen van informatie. Ervaringskennis bouwt zich op in de tijd. De persoon die reeds in 1966 over ervaringskennis heeft gepubliceerd is Michael Polanyi. Hij spreekt over 'Tacit Knowledge' oftewel stilzwijgende kennis. Want ervaringskennis kun je niet onder woorden brengen. Die doe je op in de praktijk. En dat maakt het lastig om te managen, want het is nauwelijks meetbaar. Tevens kunnen mensen met veel ervaringskennis lastig zijn en zich negatief opstellen ten opzichte van vernieuwingen.

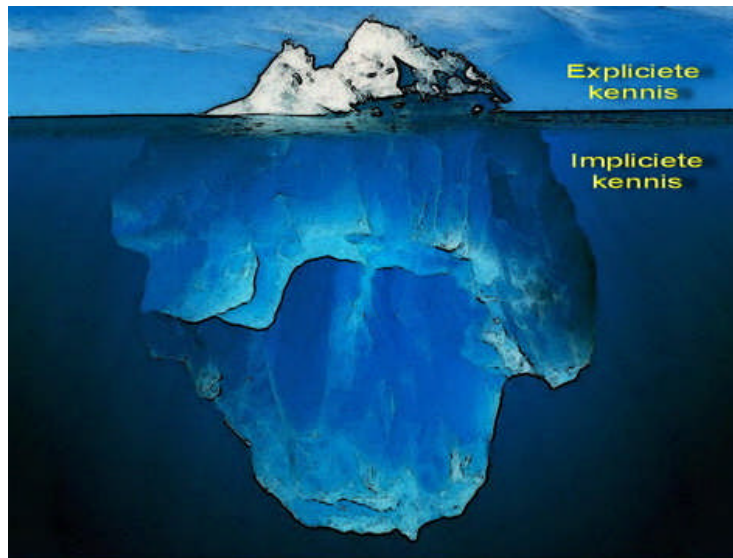
Koester ervaringkennis

Onze stelling is dat het zeer ondoelmatig is ervaringskennis te negeren. We pleiten dan ook, aan het eind van dit artikel, voor de inrichting van werkplaatsen, waarbij de kwaliteit van het waterbeheer omhoog gaat en de kosten omlaag. Deze stelling keert zich tegen de al decennia bestaande managementideologie van efficiëntie, die samen te vatten is als volgt: hoe meer werkervaring, hoe minder de economische waarde. Er is sprake van een spanningsveld tussen enerzijds vereenvoudigen, stroomlijnen en uit elkaar trekken van werkprocessen en anderzijds de menselijke behoefte aan de complexiteit van samenwerken. Het gaat om een samenwerking, zo liet de vroegmoderne werkplaats al zien, die in dienst staat van uitwisseling tussen verschillende partijen, kennis, wereldbeelden, vaardigheden en interesses. Voorop staat dat deze allemaal rijker worden van uitwisseling, in plaats van dat één partij wint ten koste van de andere, zoals Richard Sennett stelt in de Groene Amsterdammer van 25 november 2010. Want dan klappt doelmatigheid om in haar tegendeel, zo blijkt ook uit ons onderzoek.

De ijsbergmetafoor

Als we over ervaringskennis praten, hebben we het dan over iets marginaals? Of is het veelbepalend? Daarover kunnen we duidelijk zijn: ervaringskennis is doorslaggevend als het gaat om de kwaliteit van het werk dat we verrichten en het plezier dat we na enige tijd nog steeds hebben in ons werk. Om de relevantie van ervaringskennis te illustreren hanteren we wel eens de ijsbergmetafoor (figuur 1). De kennis die we opdoen begint als expliciete kennis. Dat is kennis die je wel onder woorden kunt brengen en dus kunt vangen in

kennissystemen. Studenten hebben vaak veel expliciete kennis over hun vakgebied. Door iets veel te doen en te opereren in de 'echte' wereld daalt de kennis in en vormt zich impliciete kennis.



Figuur 1. Bij ervaren medewerkers is de ervaringskennis het deel van de ijsberg dat zich onder water bevindt.

Net als bij een ijsberg bevindt de meeste kennis zich onder de waterspiegel. Er is sprake van werkplezier als we in ons werk niet alleen aangesproken worden op onze expliciete kennis, maar vooral ook op onze impliciete kennis. En daarvoor is uitwisseling een belangrijke motor. Het zet weten om naar kunnen.

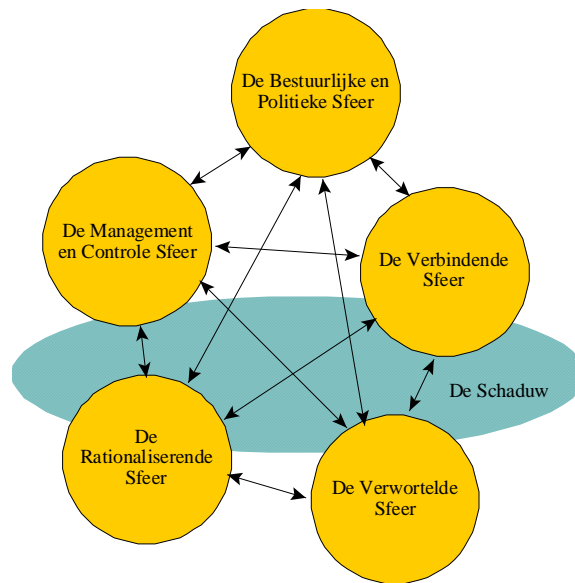
Drie vooronderstellingen

Ons 'Leven met Water' project naar water en ervaringskennis is van start gegaan op basis van drie vooronderstellingen: 1) de complexiteit van het waterbeheer neemt toe, 2) ervaringskennis is cruciaal 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 probleem hebben. Het project levert 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 dat we hadden ('knoestige mannen in de polder') blijkt niet onwaar, maar ervaringskennis manifesteert zich op alle niveaus en in veel verschijningsvormen. Zo beschikt bijvoorbeeld 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 derde vooronderstelling vindt bevestiging: de aandacht voor ervaringskennis is teruggelopen. Vooral in kwalitatieve zin. Onder meer door de schaalvergroting in de sector waardoor de (organisatorische) afstand tussen mensen en tussen disciplines groter is geworden, verdwijnt de ervaringskennis, die juist in persoonlijk contact het beste wordt overgedragen, geleidelijk uit zicht. Kortom, er tekent zich een probleem af en dat wordt steeds groter.

Uit elkaar groeiende Sferen

Het echte probleem dat we aantreffen is dat diverse vormen van ervaringskennis uit elkaar aan het groeien zijn en gescheiden van elkaar raken in *eigen Sferen*. Medewerkers gaan daardoor steeds minder elkaars taal verstaan. Een Sfeer is een samenhangende groep van mensen, waarden en denkwijzen. Binnen de waterschappen die we hebben bestudeerd hebben we in eerste instantie vijf Sferen waargenomen: de Bestuurlijke en Politieke Sfeer, de Rationaliserende Sfeer, de Management en Controle Sfeer, de Verwortelde Sfeer en de Verbindende Sfeer (zie figuur 2). Wie meer over deze Sferen wil weten verwijzen we graag door naar het eindrapport van ons project. In dit artikel volstaan we met korte beschrijvingen. In de Politieke en Bestuurlijke Sfeer zijn mensen vooral bezig met besluitvorming. De voorbeelden in het rapport laten zien hoe bestuurders vooral op elkaar gericht zijn. In de Rationaliserende Sfeer zijn medewerkers bezig processen in het

waterbeheer te rationaliseren, onder andere door modellen toe te passen. Het is de wereld van professionals. De Management en Controle Sfeer vormt hierin een aparte groep. Mensen in die Sfeer organiseren medewerkers en het werk dat ze doen op gestructureerde wijze. De Verworrelde Sfeer omvat mannen. Ze zitten op gemalen, schonen de kanten van waterlopen en zijn verantwoordelijk voor de directie bij uitvoeringsprojecten. Veelal werken ze al vele decennia bij 'hun' waterschap. In de Verbindende Sfeer zijn mensen expliciet bezig met het integraal maken van projecten en het onderhouden van relaties. Ervaringskennis zit niet alleen in de Verworrelde Sfeer, maar in alle Sferen. Tevens is het niet zo dat een medewerker slechts tot één Sfeer behoort. Individuen lijken steeds te migreren of te balanceren tussen meer dan één Sfeer. Iedere Sfeer is een rijk geheel van voortdurend gesprek, van voortdurend debat ook, en bestaat niet in de laatste plaats in een aan elkaar uitwisselen van ervaringen. Mede door de afname van de aandacht voor ervaringskennis groeien de vijf Sferen uit elkaar. Ervaringskennis fungeert deels als lijm tussen de Sferen. En als die lijmfunctie minder wordt, is dat zorgwekkend. Als we ons bij de uitwisselingen tussen de Sferen te eenzijdig richten op het expliciete weten, gaat dat op termijn ten koste van het impliciete kunnen. Het beeld van de schaatser die gewapend met een heel arsenaal aan expliciete instructies voor het eerst afzet, doemt dan op.



Figuur 2: Vijf waargenomen Sferen bij waterschappen en de Schaduw.

Over Schaduw en veerkracht

We zien ook dat de waterschappen 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. Ze doen dat 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 vakmanschap 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 om extra kennis te vergaren. We zien binnen de Schaduw ook een nieuwe Sfeer ontstaan: de Vernieuwende en Speculerende Sfeer, waarin medewerkers over de grenzen van de Sferen stappen. De vraag is echter hoe lang dit 'zelforganiserend' vermogen zich tegen de hierboven heersende trend van steeds verdergaande efficiëntievergroting in nog zal handhaven. Zeker nu door de vergrijzing en onder druk van de crisis alsnog veel ervaringskennis onbedoeld verloren dreigt te gaan.

Wat te doen? Nieuw Vakmanschap!

Als we in Nederland toonaangevend willen zijn en voorop willen (blijven) lopen bij innovaties, kunnen we niet accepteren dat de Sferen verder uit elkaar drijven en mensen veroordeeld worden tot een schaduwbestaan. Essentieel is dat de toenemende complexiteit in de taakomgeving van waterschappen en andere waterorganisaties om een herwaardering van ervaringskennis vraagt. We zijn dat Nieuw Vakmanschap gaan noemen. Leidraad hierbij kan de stelling van Richard Sennett zijn: "De ambitie van vakmanschap dient zich

vooral te richten op het doen van ontdekkingen in plaats van slechts het demonstreren van vaardigheid". Vakmanschap en ervaringskennis dienen geïnvesteerd te worden in een nieuw proces van verbinden van de Sferen en organiseren met een menselijk gezicht. Een eerste stap daarbij is het op zoek gaan naar de Schaduw binnen de eigen organisatie, omdat dat daar soms hele interessante ontdekkingen worden gedaan. Zet deze in het licht.

Het inrichten van werkplaatsen

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

Vervolg

We kunnen nog heel wat meer vertellen over werkplaatsen, maar het aantal woorden is beperkt. We hebben vele nuanceringen weggelaten. We hopen evenwel dat onze stellingen duidelijk zijn doorgekomen. Het is ondoelmatig ervaringskennis te negeren en werkplaatsen kunnen leiden tot verbeteringen waarbij de kwaliteit van het waterbeheer omhoog gaat en de kosten omlaag. Een belangrijk motto daarbij is afkomstig van de Franse filosoof Edgar Morin: "Scheid niet dwingend dat wat natuurlijk verbonden is en verenig niet dwingend dat wat natuurlijk gescheiden is".

Albert Cath, Narratio Kennis & Advies

Govert Geldof, Geldof c.s.

Gijsbert van der Heijden, Rondte

Roel Valkman, Tauw bv



Figuur 3. Bij ervaring gaat het niet alleen over water, maar ook om de verhalen eromheen. De verhalen zorgen voor verbinding.