

Gilden 2.0

Lezing tussen hoofdgang en toetje, Kasteel Sterkenburg, 13 november 2013
Govert D. Geldof - Geldof c.s. Tzum & DTU Lyngby

Het reanimeren van Gilden

Ik begin deze presentatie met het aanreiken van een oplossing. Dat is niet onlogisch, want ik ben een ingenieur en ingenieurs komen met oplossingen... ongeacht het probleem. Het liefst komen ingenieurs met geoptimaliseerde oplossingen, maar zover wil ik niet gaan. Wat ik vanavond presenteer is het schetsen van de contouren van de oplossing. Deze moet zich uiteindelijk vormen in de praktijk.

Waar gaat het om? Het gaat om het reanimeren van een organisatiestructuur die vanaf de Middeleeuwen - eigenlijk al vanaf het Romeinse Rijk - veel waarde heeft gehad voor de Europese cultuur, maar na de 18e eeuw geleidelijk is verdwenen. Ik heb het over de Gilden. Gilden waren belangengroepen voor mensen met hetzelfde ambacht. In een opbouw van leerling, gezelschap, meester borgden ze het *vakmanschap*, omlijst door formele symbolen en rituelen.

Volgens mij is het gewenst - sterker nog: bittere noodzaak - om deze structuur nieuw leven in te blazen. Uiteraard niet in de vorm zoals we die in de 18^e eeuw achter ons hebben gelaten - deze kan zelfs blokkeren - maar aangepast aan de speciale karakteristieken van de 21^e eeuw, inspeliend op de uitdagingen die we op ons bordje hebben liggen. Ik spreek dan ook over *Gilden 2.0*. Daarbij focus ik vanavond vooral op de kwaliteit van de leefomgeving en de klimaatverandering, de uitdagingen die in sterke mate verbonden zijn met het werkveld van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Daarbij gaat het niet zozeer om het borgen van vakmanschap in traditionele zin, maar het vormgeven en uitbouwen van Nieuw Vakmanschap. Wat dat is, daar kom ik verder in het verhaal op terug.

En als u vraagt van "is er een alternatief voor deze oplossing?" dan kan ik daar vrij duidelijk in zijn: Neen, die is er niet. Er zijn variaties en nuanceringen mogelijk, maar de kern blijft overeind. Willen wij onze uitdagingen op het gebied van de kwaliteit van de leefomgeving en de klimaatverandering succesvol vormgeven in de praktijk en in het internationale veld onze toonaangevende positie handhaven - vooral waar het water betreft - dan is er gewoonweg geen keuze. Het is een kwestie doen... en dat kan morgen al.

Problemen

Oplossingen krijgen vooral betekenis in de context van hardnekkige problemen. De vraag is dan ook gerechtvaardigd: voor welke problemen zijn Gilden 2.0 een oplossing? Ik noem er hier drie. Of netter: het zijn twee observaties en een bikkelhard probleem. Of de twee

observaties ook daadwerkelijk een probleem zijn, dat laat ik aan u over. Persoonlijk vind ik van wel, maar wellicht zegt u van "hier kunnen wij prima mee leven." Maar het bikkelharde probleem kunnen we niet onder het vloerkleed vegen. Daarmee worden we dag in dag uit geconfronteerd. Het bikkelharde probleem is geweven door de gehele maatschappij heen en zorgt ervoor dat veel levenskwaliteit via het putje van de ziektewet wordt afgevoerd.

In het landschap van ons vernuft tillen we in een hoekje het maaiveld iets omhoog, waardoor we uitzicht krijgen op significante verbetering, maar laten daarna weer los.

De eerste observatie is inhoudelijk van aard. Ik benoem deze als *het verschijnsel van de geïsoleerde initiatieven*. Overall om ons heen zien we de meest prachtige initiatieven, projecten met een hoge innovatieve waarde die zorg dragen voor indrukwekkende prestatieverbeteringen. Het gaat om fysieke infrastructuur, nieuwe technologieën, modelvorming, meet- en regeltechniek, informatieverwerking, slimme praktische oplossingen en nog veel meer. Ze krijgen de status van 'pilot project' en worden rijk gedocumenteerd. Niet zelden verschijnen ze in een bundel met 'best practices.' Maar gek genoeg... daar blijft het dan bij. De rapporten worden bijgezet op de boekenplank, of verdwijnen in een diep archief in het kader van het nieuwe werken en een 'clean desk policy'. De initiatieven worden niet doorgezet, of zoals sommigen het stellen: het uitrollen van de innovatie over geheel Nederland blijft achter bij de ambitie. Jammer als je jezelf ermee wilt profileren richting buitenland, of zoals Peter Glas dat zegt: "als je ze in de etalage wilt zetten." In het landschap van ons vernuft tillen we in een hoekje het maaiveld iets omhoog, waardoor we uitzicht krijgen op significante verbetering, maar laten daarna weer los. Het terug schiet. Wat achterblijft is een kleine ribbel in dit landschap, een terpje van welwillendheid. Uiteraard zijn er ook enkele goede voorbeelden te noemen, zoals rond het infiltreren van regenwater in de verstedelijkte omgeving, maar veelal slagen we er niet in op de één of ander manier de initiatieven met elkaar te verbinden en vast te houden. We rijgen er geen draad door waardoor het bestendigt.

De tweede observatie gaat over sturing. Deze wordt reeds breed gedeeld en wordt vanuit vele richtingen aangereikt. Het gaat over *het verstrijken van de houdbaarheidsdatum van traditionele sturing*. We duiden deze weleens als de sturing via regels en pegels. De werking is als volgt. Centraal ontwikkelen we beleid en dat vertalen we naar generieke regels. Deze generieke regels moeten worden toegepast door o.a. gemeenten, waterschappen en het bedrijfsleven. Zij krijgen daarvoor een zak met geld mee - de pegels - want elke vorm van nieuw beleid moet begeleid worden door gepaste financiering. Voor het bedrijfsleven worden er subsidiepotjes gecreëerd. Afgezien van het feit dat er nu botweg minder pegels zijn geldt ook het zogenaamde 85/15 principe: 85% procent van het effect bereik je met 15% van de inspanning. Daarna kun je er alleen met veel zweet en tranen nog wat uitpersen. Het

85/15 punt is gepasseerd en dus zullen er - tenminste als je beleid wilt implementeren - nieuwe vormen van sturing moeten worden aangewend. De [watercoalitie](#), waarbij zich coalities vormen rond lokale en concrete projecten, is daar een fraai voorbeeld van. Er wordt invloed uitgeoefend tot in de haarvaten van waterprojecten. De eerste successen worden zichtbaar, maar ja, het verschijnsel van de geïsoleerde initiatieven ligt op de loer.

*De vakman - of vakvrouw - weet niet alleen hoe de
praktijk functioneert, maar begrijpt het ook.*

Het bikkelharde probleem betreft de *afbraak van vakmanschap*. Overal om ons heen zien we het gebeuren. Vooral in de techniek hoor je de roep om terug te gaan naar de oerdegelijke opleidingen van LTS, MTS en HTS. De vakman - of vakvrouw - slaat de brug tussen kennen en kunnen. De vakman weet niet alleen hoe het moet, maar kan het ook. Hij of zij kan concepten vormgeven in de echte praktijk. Hij of zij *weet* niet alleen hoe de praktijk functioneert, maar *begrijpt* het ook. En juist dit begrijpen zorgt ervoor dat abstracte begrippen op effectieve en efficiënte wijze worden omgezet naar actie. Het legt de basis voor wat we nu doelmatig handelen noemen. De laatste decennia is er weinig aandacht geweest voor het belang van vakmanschap en we zijn dan nu ook in een situatie beland dat we ons echt zorgen moeten gaan maken. Komende jaren gaan veel ervaren krachten met pensioen en meer dan ooit zijn we ons er bewust van dat we het verlies van hun kennis niet volledig kunnen compenseren met databases, modellen en meet- en regeltechniek. Kunnen we straks nog adequaat reageren bij calamiteiten?

Vooral in de waterwereld kun je stellen dat het vakmanschap nog volop aanwezig is, verspreid over de overheden, adviesbureaus, aannemers, kennisinstituten en ngo's. Maar het neemt af en als we er nu geen werk van maken, zakken we door een kritische grens heen. Vooral dicht op de praktijk begint zich een tekort af te tekenen, of zoals een medewerker van waterschap Rijn en IJssel het stelt: "Straks kunnen we alleen nog maar plannen maken, maar niemand kan ze in de praktijk realiseren..."

*Complexiteit is dan ook geen akelig verschijnsel, maar
een wonderbaarlijke gegevenheid.*

Toenemende complexiteit?

De hiervoor benoemde twee observaties en het bikkelharde probleem hangen samen. Ze hebben alle drie te maken met de wijze waarop we (niet) omgaan met complexiteit. Ik ga hier geen nauwgezette definitie geven van wat complexiteit is, maar het raakt heel sterk aan wat Maarten Nijpels van de gemeente Rotterdam benoemt als "alles is overal en niets is wat het lijkt." Alles wat leeft en leert is complex. Complexiteit is dan ook geen akelig verschijnsel, maar een wonderbaarlijke gegevenheid.

Vaak hoor je zeggen van "de complexiteit van ons werk neemt toe." Is dat zo? In principe zijn op deze vraag twee antwoorden mogelijk: ja en nee. Beide zijn juist. Het is volgens mij van belang hier een genuanceerd standpunt over in te nemen. Wat we constateren is dat we in het huidige tijdgewricht een scherp *koerswijziging* aan het doorvoeren zijn in de manier waarop we invulling geven aan onze werkzaamheden. In noem enige voorbeelden.

1. Waterveiligheid. Daar gaan de ontwikkelingen de laatste jaren heel snel, van lijndenken naar vlakdenken. We richten ons niet meer alleen op de waterkeringen en de dreigingen vanuit zee, rivier en estuarium, maar kijken ook naar het land dat achter de dijken ligt, waar mensen wonen, werken en recreëren. Dankzij ontwikkelingen als 'building with nature' is onze houding ten opzichte van natuurkrachten aan het veranderen.
2. De afvalwaterketen. We kruipen uit de rioolbuis en oriënteren ons op de aanhechting op maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij het begrip 'afval' geleidelijk uit beeld verdwijnt en ruimte maakt voor energie, grondstoffen en schoon water.
3. Bodem. De laatste jaren lag het accent op bodemonderzoek en bodemsanering. De bodem had vooral een chemische connotatie. Maar nu een groot deel van de sanering is afgerond, vindt er een bredere oriëntatie plaats. Het besef dringt door dat we het letterlijk en figuurlijk hebben over de bodem onder ons bestaan. De bodem levert de basis voor veel levende en lerende processen.
4. Watersysteem. De focus verschuift van het faciliteren van ruimtelijke ontwikkelingen, door technische verbetering van afwatering en ontwatering, naar het mede beïnvloeden van ruimtelijke ontwikkelingen, waarbij niet alleen naar waterdoelen wordt gekeken maar ook naar begrippen als leefbaarheid en klimaatverandering.
5. Wegen. Niet zo heel lang geleden ging het er vooral om de infrastructuur te realiseren zodat verkeer en vervoer optimaal verloopt. Tegenwoordig wordt er meer aandacht besteed aan de kwaliteit van verplaatsingen, de diversiteit in infrastructuur en 'modal split' en wordt de verbinding gelegd met andere facetten van de leefomgeving.
6. Beheer en onderhoud. Decennialang zijn beheer en onderhoud - vooral onderhoud - een ondergeschoven kindje geweest, maar de laatste jaren - mede vanwege het besef dat we steeds minder nieuwe infrastructuur aanleggen - krijgen ze weer aandacht.

We kruipen uit de rioolbuis en oriënteren ons op de aanhechting op maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij het begrip 'afval' geleidelijk uit beeld verdwijnt en ruimte maakt voor energie, grondstoffen en schoon water.

De rode draad door deze ontwikkelingen bij ons werk is dat we water, bodem en wegen niet meer eenzijdig aanpassen aan maatschappelijke ontwikkelingen, maar dat we zorg dragen voor een wisselwerking. En dat kun je benoemen als toenemende complexiteit. In ieder geval is het lastiger geworden, want, bijvoorbeeld, voorheen faciliteerde je als waterbeheer

processen van anderen en nu moet je ook zelf eisen stellen. Voorheen werd er een woonwijk gepland en zorgde je ervoor dat er riolering werd aangelegd en de ontwatering en afwatering goed werden geregeld. Nu stel je de vraag van "is het wel verstandig om hier te bouwen?" Dat is lastiger. Maar lastig is niet hetzelfde als complex.

De rode draad is dat we water, bodem en wegen niet meer eenzijdig aanpassen aan maatschappelijke ontwikkelingen, maar dat we zorg dragen voor een wisselwerking.

Onze houding te opzichte van complexiteit

Wat betreft de complexiteit van ons werk, deze is er altijd al geweest. Het land achter de dijken heeft er altijd al gelegen, energie heeft altijd al in de waterketen gezeten, de bodem heeft altijd al de basis geleverd voor ons bestaan en begrippen als kwaliteit van leefomgeving en diversiteit bestaan al lange tijd. Maar op de één of andere manier was het tot voor enige tijd geleden niet nodig hier aandacht aan te besteden. We hadden altijd een technische vluchtroute. We draaiden als het ware als een kat om de hete brei van de complexiteit heen. Maar dat kan niet meer. We zijn tegen de grenzen van de maakbaarheid opgelopen, ontwikkelingen als klimaatverandering kunnen we niet meer negeren en omdat we ons te weinig bezighielden met vraagstukken die maatschappelijk leven, zijn de water en bodemthema's op afstand komen staan van burgers en politici. Bodem- en watervraagstukken zijn beland aan de rand van de maatschappelijke interesse en daardoor wordt het moeilijker draagvlak te krijgen voor de plannen die we willen uitvoeren. Vooral als er minder geld is.

We hadden altijd een technische vluchtroute.

We mogen dan ook concluderen bij de koerswijzigingen in ons werk dat niet zozeer de complexiteit is toegenomen, maar dat onze *houding* ten opzichte van complexiteit aan het veranderen is. We gaan er niet meer voor op de vlucht, maar kijken deze recht in de ogen. We omzeilen de complexiteit niet, maar aanvaarden deze en werken ermee. Daarmee zijn we geen toeschouwers meer, maar zelf een onderdeel geworden van die complexiteit.

De twee observaties en het bikkelharde probleem hangen samen met deze veranderende houding. Het verschijnsel van geïsoleerde initiatieven komt voort uit onze ervaringen tot nu toe dat het niet eenvoudig de 'nieuwe' houding ten opzichte van complexiteit lang vol te houden. Het kost nog veel energie. Het hanteren van complexiteit blijkt even lastig te zijn als het kneden van water.

Het verstrijken van de houdbaarheidsdatum van traditionele sturing - de regels en de pegels - heeft alles te maken met het feit dat complexiteit zich moeilijk van buitenaf generiek laat aansturen. Deels kan het nog wel generiek, maar het oog hebben voor wat zich lokaal in de praktijk voltrekt - in de marge - blijkt even belangrijk zijn, zo niet belangrijker. Maar hoe doe je dat?

*Het hanteren van complexiteit blijkt even lastig te zijn
als het kneden van water.*

En het vakmanschap? Dat is te lang binnen de grenzen van disciplines - ambachten - blijven hangen en daardoor heeft het zichzelf naar de zijkant van het maatschappelijk debat laten werken, en is over het randje gevallen. In de bodem- en waterwereld is vooral de positie van de technicus - de ingenieur - naar de achtergrond gedrukt. Als koekoeksjongen hebben managers, beleidmedewerkers, juristen en procesmanagers zich genesteld rond de leefbaarheidsvraagstukken... zo ervaren sommige technici dat. De technicus staat symbool voor het ideaal van de maakbaarheid en dat hebben we bij het omarmen van complexiteit achter ons gelaten.

Verbindende concepten

Er is een diep besef dat het anders moet en anders kan. Het regent dan ook concepten die de sleutel aanreiken om dit voor elkaar te krijgen. Een kleine selectie hieruit: de circulaire economie, ecosysteemdiensten, ketenoptimalisatie, de klimaatbestendige stad, Smart Cities, 'Shared Space', vitaal platteland, innovatie, transitie management, de U-theorie, de participatiesamenleving, meerlaagsveiligheid, kennismanagement, "people, planet, profit", groene allianties, asset management, en nog veel meer. Stuk voor stuk zijn deze concepten waardevol en goed doordacht. Ook doen de meeste recht aan de complexiteit van de huidige vraagstukken.

Maar, en dat is een dikke 'maar', het zijn allemaal abstracties en komen uit de hoge hoed van wetenschappers en adviseurs die veel studies verrichten en rapporten volschrijven over hoe de concepten in de praktijk moeten worden toegepast. Zijn de concepten inhoudelijk van aard, dan monden ze uit in handboeken en handreikingen. Zijn de concepten procesmatig van aard, dan worden er 'conceptual frameworks' opgesteld, veelal door PhD studenten. De gedachte is dat als mensen in de praktijk de handboeken, handreikingen en 'conceptual frameworks' toepassen in hun eigen werkomgeving, doelen op synergetische wijze kunnen worden gerealiseerd. Proefprojecten, veelal geïsoleerde initiatieven, tonen aan dat het kan. Echter, er wordt nog steeds van theorie naar de praktijk gewerkt, waarbij kennis vooral wordt benoemd als expliciete kennis.

In de praktijk zie je rond de concepten dat er succesvolle en minder succesvolle toepassingen zijn. Mijn eigen observatie is dat dit te maken heeft met het al dan niet werken van theorie naar praktijk. In de minder succesvolle voorbeelden stellen betrokkenen de vraag van "hoe kunnen we het concept vertalen naar de praktijk?" In de meer succesvolle voorbeelden vragen de betrokkenen zich het volgende af: "welke bijdrage kan het concept leveren aan het inzetten of versterken van een gewenste beweging in de praktijk?" Dit lijkt een nuanceverschil, maar het is fundamenteel verschillend, even verschillend als "de zon draait om de aarde" in plaats van "de aarde draait om de zon." Stel je het concept centraal, waarbij de praktijk zich richt op het concept, of stel je de praktijk centraal waarbij het concept ondersteunend is... en dienend.

Echter, er wordt nog steeds van theorie naar de praktijk gewerkt, waarbij kennis vooral wordt benoemd als expliciete kennis.

Er doet zich nog een bijzonder fenomeen voor. Daar waar de concepten centraal worden gesteld in plaats van dienend, creëren ze een eigen geloofsgroep, waarna verschillende geloofstromen met elkaar een concurrentieslag aangaan. In ivoren torens boven de praktijk voltrekt zich een boeiend discours, vrijwel geheel voorbijgaand aan de mensen die met hun voeten in de klei staan. Veel medewerkers van gemeenten en waterschappen gaan op cursus en leren daar over de concepten. Ze herkennen de waarden ervan, maar passen ze in hun eigen werkomgeving zelden toe. Het te ingewikkeld. Het vermogen om de praktijk centraal te stellen vraagt om Nieuw Vakmanschap.

Hubert Dreyfus en de betekenis van ervaringskennis

Nu komen we langzamerhand in de buurt van Gilden 2.0. Maar om daar te komen moeten we nog een belangrijke stap doorlopen. Ik heb tot hier proberen aan te geven dat we bezig zijn met het doorvoeren van een scherpe koerswijziging, in vele vakgebieden. De rode draad door deze koerswijzingen heen is dat we onze *houding* ten opzichte van complexiteit veranderen. Deze zoeken we op in plaats van dat we ons erdoor laten afschrikken. Daarvoor worden, vooral vanuit de werelden van wetenschap en advies, vele prachtige concepten aangereikt, maar deze slagen er in veel gevallen onvoldoende in echt contact te maken met de praktijk, zo blijkt. Ze komen tekort. Wat is dat? Wat schieten ze tekort?

Voor de beantwoording van deze vraag zijn we met een klein groepje van onderzoekers - Gijsbert van der Heijden, Albert Cath, Roel Valkman en ondergetekende - op een spoor gezet door de Amerikaanse filosoof Hubert Dreyfus. Op 11 november 2003, vrijwel tien jaar geleden op de kop af, ontmoette ik hem bij toeval op de Heathrow Airport. Mijn vlucht naar Amsterdam was vanwege de mist komen vervallen en dus moest ik overboeken op een andere vlucht, ruim vier uur later. Bij de overboekbalie stond hij achter mij. We raakten met

elkaar aan de praat en hebben gedurende vijf uren ideeën en gedachten kunnen uitwisselen. (We kregen stoelen naast elkaar geboekt.) Hij heeft mij de hemd van het lijf gevraagd over de praktijk van waterbeheer in Nederland. Hij vond dat erg boeiend en vroeg door tot in detail. Op Schiphol namen we afscheid, waarbij hij zei: "Beloof me één ding. Doe onderzoek naar de betekenis van *ervaringskennis* voor het waterbeheer in Nederland. Het zit er nog, maar als je er geen aandacht aan besteedt, krijg je op termijn een zeer groot probleem!" Deze handschoen hebben we opgepakt.

"Beloof me één ding. Doe onderzoek naar de betekenis van ervaringskennis voor het waterbeheer in Nederland. Het zit er nog, maar als je er geen aandacht aan besteedt, krijg je op termijn een zeer groot probleem!"

Wij noemen het ervaringskennis, maar Hubert Dreyfus sprak over Tacit Knowledge, letterlijk te vertalen als: stilzwijgende kennis. Het is kennis die je wel hebt, maar niet onder woorden kunt brengen. Ervaringskennis is impliciet. Je doet deze kennis op door te doen. Bijvoorbeeld, fietsen leer je niet door erover te lezen en te praten. Je moet het doen. Je krijgt expliciete kennis - informatie - aangereikt over wat de trappers zijn, het zadel, het stuur en de wielen, maar je leert het pas als je daadwerkelijk op de fiets klimt en jezelf voortbeweegt, eerst nog wankel, maar later vol vertrouwen, waarbij je zelfs met losse handen durft te fietsen. In onze ontdekkingsreis naar de betekenis van ervaringskennis werd het steeds duidelijker dat deze van cruciaal belang is voor het omgaan met complexiteit.

Ervaringskennis is van cruciaal belang voor het omgaan met complexiteit.

Complexe processen vertonen veel onzekerheid en mensen die erin acteren worden zich al gauw bewust dat ze veel niet weten. We noemen dat *gekende onwetendheid*. Het blijkt dat ervaringskennis de basis levert voor de mentale lenigheid om in onzekere processen effectief te kunnen handelen. We zien dat bijvoorbeeld tijdens calamiteiten, zoals een dreigende overstroming. Er moet snel worden gehandeld. We zien dan dat medewerkers met veel ervaringskennis de leiding nemen. Ze gaan het veld in, coördineren dijkverzwarringsoperaties, zetten noodpompen in werking, communiceren, werken samen, blijven uren en uren aaneen actief en weten zo een ramp af te wenden. Ook al hebben ze een dergelijke situatie nooit eerder meegemaakt, ervaren medewerkers kennen het gebied, weten impliciet hoe het water reageert en vinden de juiste weg om bestuurder van informatie te voorzien. Het handelen in een calamiteuze situatie is bij uitstek complex van aard en het is de ervaringskennis die medewerkers erdoorheen loodst.

Het blijkt dat ervaringskennis de basis levert voor de mentale lenigheid om in onzekere processen effectief te kunnen handelen.

Ervaringskennis stroomt niet

Ervaringskennis vormt de brug tussen kennen en kunnen en tussen weten en begrijpen. Om iets te kunnen moet als het ware het *vat met ervaringskennis* volstromen, in eerste instantie om te kunnen nadoen wat iemand anders eerder heeft gedaan, en in tweede instantie om verbeteringen aan te brengen en te innoveren. Wat we geconstateerd hebben, is dat de genoemde koerswijzigingen stagneren als het vat met ervaringskennis niet wordt gevuld. Dit mechanisme ligt ten grondslag aan het *verschijnsel van de geïsoleerde projecten*. Er bouwt zich geen geheugen op. Informatie uit handboeken, handreikingen en 'conceptual frameworks' wordt niet benut, op dezelfde wijze waarop mensen pas de handleiding van hun computer gaan lezen op het moment dat deze foutmeldingen geeft. In de waterwereld is nog veel ervaringskennis aanwezig, zo hebben we geleerd, maar deze blijft voor een belangrijk deel opgesloten in zogenaamde Sferen, groepen van mensen die elkaar gemakkelijk weten te vinden. Tussen de Sferen stagneert de stroom. Dat maakt het moeilijk om de genoemde concepten - hoe waardevol ook - door te zetten tot in de haarvaten van de praktijk.

Ervaringskennis blijft voor een belangrijk deel opgesloten in zogenaamde Sferen, groepen van mensen die elkaar gemakkelijk weten te vinden.

Het *verstrijken van de houdbaarheidsdatum van traditionele sturing* heeft ook alles te maken met het niet stromen van ervaringskennis. Regels en pegels zijn bedoeld om te stimuleren, maar in de praktijk blokkeren ze vaak. *Regels* worden niet zelden vormgegeven als normen. Dries Jansma, een ervaren rioleur bij de gemeente Groningen, zegt hierover: "waar de norm begint, houdt het nadenken op." Velden van gekende onwetendheid worden dan gemeden. Normen zijn waardevol, maar aan de basis ontkennen ze complexiteit. De *pegels* bij traditionele sturing zijn gelabeld. Ze kunnen alleen worden ingezet als voldaan wordt aan centraal vastgestelde criteria. Dit heeft tot gevolg dat lokale overheden en bedrijven die een geldpot willen aanspreken die maatregelen uitvoeren die passen bij de geldpot. Er wordt dan te weinig nagedacht over wat in een specifieke context nu echt slim is om de doen. Praktische wijsheid wijkt voor subsidiecriteria.

Het bikkelharde probleem - *de afname van vakmanschap* - tekent zich scherp af tegen de achtergrond van niet of nauwelijks stromende ervaringskennis. Zonder ervaringskennis bestaat vakmanschap niet eens. We hebben geconstateerd dat er op het gebied van water

nog voldoende vakmannen en vakvrouwen zijn, maar dat zij vooral vanuit het middenmanagement weinig waardering en ruimte krijgen. Hun taken worden scherp omschreven en afgepast en daarop worden ze ook afgerekend. Ze hebben zich te voegen naar de kerntaken van hun organisatie en die kerntaken zijn verankerd in afrekenbare doelen. Ervaringskennis, die impliciet is en dus moeilijk gemanaged kan worden, komt niet of nauwelijks in het spel.

Praktische wijsheid wijkt voor subsidiecriteria.

Tegen deze trend in zoeken ervaren medewerkers met verantwoordelijkheidsgevoel in de Schaduw van hun eigen organisatie de complexiteit op en voeren werkzaamheden uit die buiten de kerntaken vallen en dus eigenlijk niet mogen. Zo nu en dan worden ze gedekt door managers of bestuurders binnen de eigen organisatie, maar er zijn genoeg voorbeelden waar daar absoluut geen sprake van is. Dat is jammer, want medewerkers die ondernemen, risico's nemen en met hun hoofd boven het maaiveld uitsteken moet je juist in het licht zetten. Als je kijkt naar de gewenste koerswijziging wil je juist dat medewerkers een dergelijke houding hebben en de complexiteit niet schuwen. Maar gek genoeg, het blijft lastig van gebaande paden af te wijken.

Ervaren medewerkers met verantwoordelijkheidsgevoel zoeken in de Schaduw van hun eigen organisatie de complexiteit op en voeren werkzaamheden uit die buiten de kerntaken vallen en dus eigenlijk niet mogen.

Gilden 2.0

Om de gewenste koerswijziging door te zetten kun je met reorganisaties en nieuwe vormen van management nog wel wat voor elkaar krijgen, zodat de hiervoor geschetste problemen zich minder nadrukkelijk manifesteren. Maar de ervaringen tot nu toe laten zien dat de effectiviteit daarvan nihil is. Niet zelden zien we juist averechtse effecten. Het beeld is dat ervaringskennis steeds meer geïsoleerd raakt. Kennis wordt gelijk gesteld aan expliciete kennis - blader maar eens door rapporten over kennismanagement heen - en daardoor wordt de situatie versterkt waarin we in de papieren werkelijkheid lekker op dreef zijn, maar in de echte werkelijkheid op veel weerstand stuiten. Weerstand is nu eenmaal een gezonde karakteristiek van complexiteit.

Leden

Om door de geschetste problemen heen te breken heb je een structuur nodig waardoor (1) ervaringskennis weer gaat stromen en (2) vakmanschap weer waardering krijgt... zelfs status. Dat is de gedachte achter Gilden 2.0. Je zou kunnen beginnen met een Bodem- en Watergilde, een Rioleringsgilde of een Dijkengilde. Het is een formele organisatie, wederom

omlijst door symbolen en rituelen, die vakmensen dwars door alle organisaties heen met elkaar verbindt. Het is een reanimatie van de leerling, gezelschap en meester structuur, waarbij ik voorstel te spreken over leden, reisgezellen en meesters. Mensen die werken bij een gemeente, waterschap, provincie, adviesbureau, aannemer of een andere organisatie waar professioneel met water en bodem wordt omgegaan, kunnen lid worden. Vanuit het Gilde worden ontmoetingen georganiseerd rond kleine, lokale en concrete projecten, waarbij diepgaand ervaringen worden uitgewisseld. Dit gaat veel verder dan een workshop, ontwerpstudio of symposium. Het principe is dat de dialoog niet wordt gevoerd *over* een project, maar *vanuit* een project. Dan pas stroomt er ervaringskennis.

*Je een structuur nodig waardoor (1) ervaringskennis
weer gaat stromen en (2) vakmanschap weer
waardering krijgt... zelfs status.*

Reisgezellen

Een deel van de leden wordt benoemd tot reisgezel. Daarvoor moet een examen worden afgelegd. Dat gaat op narratieve wijze... door het vertellen van verhalen. Gildeleden die reisgezel willen worden moeten kunnen aantonen dat ze bij de implementatie van projecten in de praktijk veel ervaring hebben opgedaan en dat ze goed in staat zijn de verhalen te vertellen waaruit dat blijkt. De lat wordt hoog gelegd. Als je reisgezel bent, dan ben je ook echt iets. Het geeft status, zowel aan de medewerker zelfs als aan de organisatie waar hij of zij werkt. Als een bestuurder van een waterschap stelt van "bij ons schap werken vier reisgezellen" dan is dat een heldere kwalificatie. Reisgezellen werken niet alleen voor hun eigen organisatie, maar brengen hun ervaringskennis verder. Ze reizen rond door de bodem- en waterwereld - zowel publiek als privaat - puur als doel om de vaten van ervaringskennis vol te laten stromen. Hierdoor blijft vakmanschap op peil en wordt op effectieve wijze een antwoord gevonden op het verschijnsel van de geïsoleerde initiatieven. Er wordt een draad geregen door de verschillende initiatieven heen. Reisgezellen geven ook gastlessen en -colleges op scholen en universiteiten. Zij kunnen laten zien hoe spannend de praktijk kan zijn.

*Reisgezellen werken niet alleen voor hun eigen
organisatie, maar brengen hun ervaringskennis verder.*

Nieuw Vakmanschap

Een groot verschil met traditionele Gilden is dat er nu niet meer wordt gesproken over vakmanschap alleen, maar ook over Nieuw Vakmanschap. Dit ontvouwt zich rond twee dimensies:

1. De disciplinaire dimensie;
2. De transdisciplinaire dimensie.

Het gaat er niet alleen om zoveel mogelijk ervaring op te doen in je eigen vakgebied, maar ook om over de grenzen van je eigen discipline heen interesse te tonen en dingen voor elkaar te krijgen. Dat is transdisciplinair. Het begrip 'trans' staat daarbij voor het over de grenzen kijken, dwars door alle Sferen heen. Anders geformuleerd: het gaat er niet alleen om in je eigen vakgebied de goede dingen te doen, maar ook om die goede dingen te ontsluiten bij andere vakgebieden en Sferen. Deze transdisciplinaire dimensie is cruciaal als het gaat om het opzoeken van complexiteit. Veel van de complexiteit die wij in ons werk ervaren komt namelijk voort uit het spel dat we als mensen onderling spelen. Daarin moet het disciplinaire vakmanschap op goede wijze landen.

Als de transdisciplinaire dimensie er onvoldoende in zit, kan vakmanschap vervallen tot nostalgische opvattingen over ambachten... resulterend in broeinesten van conservatief gedrag. Maar ook: de liefde voor de inhoud van onze vakgebieden blijft even belangrijk, want deze wakkert de vlam van de innovatie aan en biedt de brandstof om ons vol overgave op ons werk te werpen.

*Als de transdisciplinaire dimensie er onvoldoende in zit,
kan vakmanschap vervallen tot nostalgische opvattingen
over ambachten... resulterend in broeinesten van
conservatief gedrag.*

Een extra aspect van Nieuw Vakmanschap is dat er ruimer wordt gekeken dan naar techniek alleen. Een goede bestuurder is ook een vakman of vakvrouw, net als een goede manager, jurist, procesmanager of modelleur. Waar vaten zich vullen met ervaringskennis, vormt zich vakmanschap.

*Het gaat er niet alleen om in je eigen vakgebied de
goede dingen te doen, maar ook om die goede dingen te
ontsluiten bij andere vakgebieden en Sferen.*

Meesters

Een deel van de reisgezellen kan uiteindelijk de status van Meester bereiken. Net als in de traditionele Gilden wordt deze verworven door een meesterproef te doen. Een Meester heeft in zijn of haar loopbaan een eigen stempel weten te drukken op zijn of haar werkveld en heeft in samenwerking met publieke en private partijen een fraaie innovatie doorgevoerd, niet alleen op papier, maar in de echte praktijk. Hij of zij heeft deze voorbij het stadium van een geïsoleerd initiatief gebracht.

Het bijzondere van het meesterschap is dat het ook qua governance betekenis heeft.

Meesters vormen vanuit de praktijk een soort tegenmacht die de macht scherp houdt. De geschiedenis leert dat macht zonder tegenmacht zichzelf uitholt. Politici gaan dan vooral

elkaar het leven zuur maken, bijvoorbeeld rond het indienen declaratiebonnetjes en reiskostenvergoedingen. Voorheen kwam veel tegenmacht uit de universitaire wereld, maar nu deze aan de lijband is gelegd van prestatie-indicatoren en hoge doelstellingen voor derde geldstroomprojecten, dooft deze invloed geleidelijk... gelukkig niet helemaal.

In theorie kost het niets... sterker nog: het goed benutten van ervaringskennis vergroot de doelmatigheid.

OECD

Vooraf waar het governance betreft, sluit de gedachte van Gilden goed aan bij de constatering van de OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). In een rapport waarin zij het Nederlandse waterorganisatie beoordelen stellen ze dat er te weinig ruimte is voor "place-based policies" en "regional differentiation", wat je kunt interpreteren als dat er nog te veel gestuurd wordt op basis van generieke principes, via de regels en de pegels. Door de complexiteit op te zoeken nemen we steeds meer afstand hiervan en leren we anders te sturen. Ook stelt de OECD dat er behoefte is aan een "independent organisation". Het college van Meesters kan hier een rol vervullen. Tot slot, het rapport spreekt over een behoefte aan "effective participation." In Nederland hebben we best wel een hoge pet op van onze manier van het betrekken van partijen, maar in de praktijk zie je dat participatie meer wordt ingevuld als een verplicht nummer dan vanuit oprechte interesse. Juist dit element benadrukt extra de noodzaak van de transdisciplinaire dimensie van Nieuw Vakmanschap.

Aan de slag

Het mooie van Gilden 2.0 is dat je ze niet moet organiseren, maar dat je ze moet laten ontstaan. Er zitten nog zoveel haken en ogen aan het concept dat je nooit in één keer de ideale organisatie kunt neerzetten. In eerste instantie hoeft er geen formeel gebouw te zijn, hoeven er geen nieuwe medewerkers te worden aangesteld en is een wetswijziging niet nodig. Binnen de huidige kaders en structuren kunnen de Gilden verrijzen. Een belangrijke voorwaarde is evenwel dat je vanaf het begin de lat hoog legt. Daardoor ontstaat er spanning. En in theorie kost het niets... sterker nog: het goed benutten van ervaringskennis vergroot de doelmatigheid. Wat houdt het tegen?

Omdat Gilden 2.0 dwars door alle organisaties heen gaan, kan het niet anders dan dat vanuit het Rijk een eerste zet wordt gegeven. Deze bestaat uit twee onderdelen: (1) het benadrukken van het belang van vakmanschap voor de realisatie van doelen in complexe beleidsvelden en (2) het aanwijzen en formeel benoemen van de eerste Meesters, bijvoorbeeld voor een Gilde 3 à 5. Als de juiste zijn benoemd, gaat het daarna vanzelf.

Govert D. Geldof, Tzum, november 2013