

Werkplaatsachtig werken in Waterbeheer

Het belang van het stromen van ervaringskennis

Een beschouwing van de onderzoekers

Albert Cath

Govert Geldof

Gijsbert van der Heijden

Roel Valkman

April 2014



1. Inleiding

Als je naar de verdere toekomst kijkt, voorbij de waan van de dag, en probeert greep te krijgen op wat je nu moet doen om met gezicht vooruit die toekomst tegemoet te treden, ervaar je het belang om ook te kijken naar het verleden, naar dat waarop we verder moeten bouwen. De geschiedenis waaruit het heden is voortgekomen. Als je bijvoorbeeld kijkt naar wat er de afgelopen 25-50 jaar allemaal is veranderd in de (water)wereld, dan schrik je je enerzijds wel eens een hoedje en anderzijds lijkt het allemaal de gewoonste zaak van de wereld te zijn. Wat een veranderingen, en wat vinden we de meest veranderingen alweer heel gewoon! Kennelijk zijn we zeer adapterende wezens. Maar ook een beetje vervreemde wezens. Het deze vervreemding die ten grondslag lag aan dat waar we in 2006 mee zijn begonnen.

In 2006 zijn we gestart met het project *Water en ervaringskennis; een onderzoek naar de positie van ervaringskennis in de watersector*. Het project maakte onderdeel uit van het Leven met Water (LMW) programma. Een onderzoek naar de positie van kennis komt niet uit de lucht vallen. Uit vele LMW studies en verhalen blijkt immers dat (ervarings)kennis steeds weer het bestaansrecht van waterschappen rechtvaardigt en bestendigt. Een bestaansrecht dat tot op de dag van vandaag met enige regelmaat door de tijd heen, vooral in politieke kringen, in twijfel wordt getrokken, en daarmee weer onder druk komt te staan. Je zou kunnen stellen dat de wapenspreuk 'Luctor et Emergo, ik worstel en kom boven', het Emergo geschraagd wordt door drie dingen: kennis, kennis en kennis¹. Kennis die tegelijkertijd, en vooral de onzekere positie van ervaringskennis, mede het Luctor bepaalt en wellicht, en dat is ook onze veronderstelling, een versterking van die positie ook het Emergo ten goede zal komen.

Vertrekpunt voor onderzoek waren drie hypothesen:

1. de complexiteit van het waterbeheer neemt toe;
2. ervaringskennis is cruciaal, zo niet onmisbaar bij het hanteren van die complexiteit;
3. de aandacht voor ervaringskennis in organisatie en management van het waterbeheer neemt echter af.

Ervaringskennis is kennis die enerzijds persoonlijk en belichaamd is: dat wat je je eigen hebt gemaakt door veel tijd, aandacht en nieuwsgierigheid te investeren in een onderwerp. Het verwijst in deze betekenis naar vakmanschap. Anderzijds is het kennis die steeds in interactie tot stand komt waardoor het geheel van wat ervaren mensen kennen altijd meer is dan de som van hun individuele kennis. Het gaat dan om steeds twee soorten interactie. Interactie tussen jou en anderen op het sociale vlak, waarbij je je kennis met plezier inbrengt bij anderen, en met evenveel plezier leert van anderen. En interactie tussen jou en de wereld

¹ Zie o.a. het proefschrift van Marlous Blankensteijn. Blankensteijn, M.L. (2011). *Tussen wetten en weten: de rol van kennis in waterbeheer in transitie*. Den Haag: Boom Lemma.

der levende en niet levende dingen, op het technische en op het bio- en ecologische vlak. Vanwege dit interactieve karakter van ervaringskennis spreken we ook wel over lokale oftewel context specifieke kennis. Het is kennis die met een specifiek werkterrein of kennisdomein te maken heeft, of beter: een specifieke context waarin werk, kennis, het sociale, technische en bio- en ecologische in of op een bepaald gebied vloeiend samenhangen. Het is kennis die aan de ene kant niet los van zo'n context verkrijgbaar is en aan de andere kant de specifieke complexiteit en overige kwaliteiten van zo'n context als geen ander doorziet, begrijpt en aankan. (Dit is meteen ook het grote nadeel van alle andere vormen van kennis: losgekoppeld te zijn van die context.) Het is zo gezien de schaduwzijde, het grondvlak van alle andere, expliciete, overdraagbare vormen van kennis, informatie en data.

Beide vormen van kennis, ervaringskennis én expliciete, oftewel geformaliseerde kennis, bepalen onze identiteit en ons succes in relatie tot onze omgeving. Het is de dynamische balans tussen die twee vormen van kennis die vervolgens de kwaliteit van die balans bepalen. In onze drie gecombineerde hypothesen maken we ons zorgen over die balans, en vooral over de rol en betekenis die ervaringskennis nog heeft in de organisaties in de watersector in relatie tot het omgaan met complexe vraagstukken. En over het gegeven dat het niet meer in het spel (kunnen dan wel mogen) brengen van ervaringskennis onze identiteit, ons menszijn aantast, zeker in het licht van de tsunami aan expliciete kennis die ons (werkende) leven beheerst. Expliciete kennis die vooral gerepresenteerd wordt in modellen, protocollen, nota's, voorschriften en normen, veelal in een cijfermatige en grafische vorm, en die ons wereldbeeld onontkoombaar generaliseert en formaliseert in een beweging van toenemende abstractie. Dit is zorgwekkend omdat complexiteit noch menszijn abstract of formeel zijn.

Het toenmalige onderzoek had een drietal doelstellingen.

1. Het nader analyseren van de problematiek, zodat duidelijk kon worden in hoeverre ervaringskennis in de waterwereld aan het verdwijnen is en wat hiervan de prijs zou kunnen zijn;
2. Het aanreiken van een handelingsperspectief aan waterorganisaties op basis van inzicht in de mechanismen die ten grondslag liggen aan de veronachtzaming van ervaringskennis;
3. Het breed verspreiden van nieuwe inzichten en afgeleide handelingsperspectieven binnen de waterwereld. (Het zgn. "lawaaispoor").

Betrokken partijen bij dit onderzoek waren:

- STOWA
- DG Water
- Waterdienst RWS
- Waternet
- Waterschap Hollandse Delta

- Hoogheemraadschap Delfland

Wat op ons een diepe indruk heeft gemaakt, zijn de emoties die boven kwamen drijven in de gesprekken die we hielden met verwortelde beheerders bij deze organisaties. Eén knoestige medewerker, bijvoorbeeld, vertelde ons dat hij dertig jaar lang verantwoordelijk was geweest voor het watersysteem in één specifiek gebied, dat hij eigenhandig elk stuwte en elke damwand had geslagen, maar dat hij door 'de reorganisatie' zomaar was losgerukt uit dit gebied en dat hij nu met een bonnenboekje was gepositioneerd in een volstrekt andersoortig gebied. Hij voelde zich ontheemd en vrijwel al zijn ervaringskennis was in één klap overbodig gemaakt. De gedachte achter deze en veel andere reorganisaties was (en is) dat een professionele organisatie niet afhankelijk mag en kan zijn van de ervaringskennis van enkele medewerker, gekoppeld aan een bepaald gebied of op een bepaald gebied, en dat daarom frequente roulatie van mensen geboden is. Ook de bevlogen verhalen middelmanagers, ingenieurs, ecologen en andere hoogopgeleide professionals bij de waterschappen en waterdienst raakten ons. Bevlogen, vrijmoedig, ook weemoedig, niet zozeer naar verre verledens toen alles anders was, maar naar het samenwerken aan goed beheer en gezien te worden daarin. Deze 'koude lassen' van het waterbeheer, een ieder bekommert zich om zijn wel omschreven schakeltje, zijn deeltje, in de keten, in isolement van het geheel waarbij de steeds verdergaande schaalvergroting van gebied en organisatie zich doet voelen. Een gevoel dat een zekere vervreemding en machteloosheid verklankt, mede door verlies van zicht op het geheel.

Langzaamaan kwamen wij tot de bevinding dat twee, heel verschillende, maar binnen de managementopvatting waaruit ze voortkwamen samenhangende impulsen, ertoe hadden geleid dat in deze sector mensen en hun werkveld, mensen en hun collegae, mensen en hun bazen en bestuurders, mensen en hun ondergeschikten en beleidssubjecten, en mensen en hun cliënten steeds verder uit elkaar gehaald zijn, de laatste jaren. Deze twee ontwikkelingen waren, en zijn nog steeds, aan de ene kant die van de steeds verdergaande splitsing van 'kennis' en 'kenner' en aan de andere kant de schaalvergroting. Onder druk van nog steeds actuele opvattingen over kennismanagement is jarenlang gestreefd naar het losmaken van kennis van degene die die kennis heeft, kennis vaak opgebouwd door jaren van ervaring. Daarmee is ook een ontkoppeling van context en kennis bewerkstelligd en een enorm verval in vermogen om te gaan met contexten en de complexiteit daarvan. Dit is te lang ontkend. Mensen, ongeacht hun kennen, naar heel andere gebieden laten rouleren en daarmee naar heel ander werk, is daarvan een voorbeeld. Maar ook bijvoorbeeld het beleid om mensen niet langer dan een paar jaar op een functie te handhaven, of om te pogen de kennis van mensen te distilleren om deze vervolgens op te slaan in het één of andere expertsysteem. De combinatie van dit soort ingrepen met de schaalvergroting van organisaties in deze sector, waardoor mensen per definitie op grotere afstand van elkaar komen te zitten, heeft geleid tot wat wij de *Sferenproblematiek* zijn gaan noemen.

Kortom, een boeiend onderzoek met een verrassende uitkomst: ervaringskennis neemt niet zozeer af, verdwijnt niet, maar raakt meer en meer opgesloten in 'Sferen' binnen de organisatie.

Met de beschrijving van die Sferenproblematiek (zie verderop voor een samenvatting) eindigde ons eerste onderzoek, maar het was ook startpunt van ons vervolgonderzoek naar handelingsperspectieven: hoe kan de boven geschetste ontwikkelen gehanteerd, gekeerd en in een voordelige richting worden omgebogen. We zijn die perspectieven *werkplaatsachtig werken* gaan noemen. En de eerste brede en diepe ervaringen daarmee besluiten dit verslag.²

2. Achtergronden van de keuze voor Werkplaatsen als vervolg

Het boekje 'Een sprong in het Diepe', dat ons onderzoek naar het belang van ervaringskennis voor waterbeheer toegankelijk beschrijft, eindigt met de volgende constatering en de aankondiging van een vervolg.

'De studie naar water en ervaringskennis biedt zekerheden en onzekerheden. Zeker is dat er problemen ontstaan bij complexe watervraagstukken als ervaringskennis niet nadrukkelijk wordt gewaardeerd. De drie vooronderstellingen in het onderzoek zijn bevestigd: (1) de complexiteit van watervraagstukken neemt toe, (2) voor het omgaan met complexiteit is ervaringskennis cruciaal en (3) de aandacht voor ervaringskennis neemt af. Dit resulteert in een beeld waar Sferen uit elkaar drijven, in zichzelf opgesloten raken en de Schaduw in omvang toeneemt. Er zit nog voldoende zelforganiserend vermogen in de waterwereld, maar deze is eindig. Uiteindelijk gebeuren er rampen.

Het is niet zo dat alle problemen in de organisatie van het waterbeheer teruggevoerd kunnen worden tot het eroderen van ervaringskennis. Het ligt genuanceerder dan dat en uiteraard speelt er veel meer. Maar het is wel een heel belangrijk facet en het speelt breder dan we zelf in eerste instantie hadden gedacht. We zijn het onderzoek ingegaan met het idee dat ervaringskennis vooral aanwezig is bij de 'verwortelde' medewerkers in het veld, maar ervaringskennis speelt in alle Sferen een cruciale rol.'

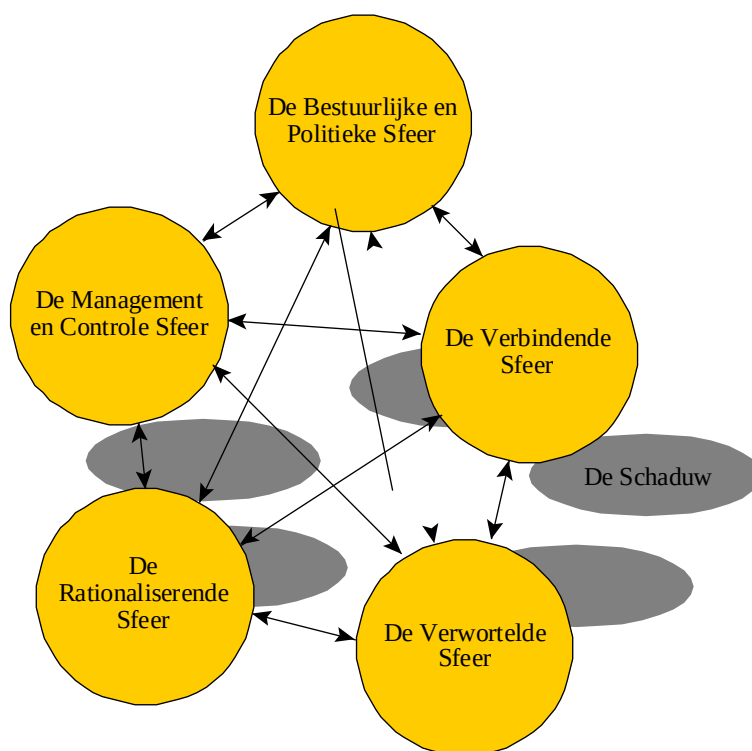
Het is goed die Sferenproblematiek hier nog eens samen te vatten. Het is de belangrijkste constatering uit ons eerste onderzoek gebleken, en het zoeken naar een oplossing van die problematiek leidde tot de geboorte van het Werkplaatsachtig Werken idee. We hebben in onze eerdere onderzoek de volgende vijf Sferen ontdekt.

² We hebben over ons doorgaande onderzoek op diverse plekken gepubliceerd. Een greep uit deze publicaties is:

- *Van 'weten' naar 'kunnen'*. (H2O, zomer 2010);
- *The importance of Tacit Knowledge for Urban Water Management*. (12th International conference on Urban Drainage, Porto Alegre, Brazilië, September 2011);
- *Een sprong in het Diepe; het belang van ervaringskennis voor waterbeheer*. (STOWA, April 2012);
- *Werkplaatsen*. (H2O, zomer 2012).

- De Politiek-Bestuurlijke Sfeer, bestaande uit, de (dagelijks) bestuurders van een waterschap.
- De Technisch-Technologische of ook wel Rationaliserende Sfeer, bestaande uit de ingenieurs, ecologen, hydrologen, en andere specialisten, die als (hoog opgeleide) modellers, meters en wetters de organisatie voeden met een heel specifiek soort wetenschappelijk en technologisch gegronde kennis.
- De Management & Control Sfeer, bestaande uit de managers en controllers die, sinds een jaar of dertig, langzaam maar zeker de organisaties in de sector naar hun hand hebben gezet en daarmee een heel specifieke opvatting over organiseren en leidinggeven aan organiseren centraal hebben gesteld.
- De Sfeer van de Verwortelden: mannen en enkele vrouwen die vooral in een bepaald gebied verworteld zijn en hun kennis meer ontleen aan jarenlange ervaring met zo'n gebied dan formele opleiding.
- De nog jonge Sfeer van de Verbinders, voornamelijk bestaande uit mensen die, bijvoorbeeld als beleidsmedewerker of communicatiefunctionaris de gaten professioneel dicht proberen te lopen nu communicatie (ook met de buitenwereld), verbinding, organiseren, gezamenlijkheid en identiteit door het uiteendrijven van de Sferen steeds moeilijker realiseerbaar zijn. Daarmee is deze Sfeer de meest paradoxale Sfeer van allemaal: aan de ene kant is zij ontstaan als, veelal vanuit de Management & Control Sfeer geïnitieerde oplossing voor het Sferenprobleem, aan de andere kant zijn zij er het symptoom van. Overigens is deze Sfeer nog in een andere paradox verwickeld: door hun dankbaar, zo niet gretig gebruik van de moderne (elektronische-) media, slagen zij er aan de ene kant steeds beter in grote groepen in te schakelen in georganiseerde en gemanagede communicatieprocessen maar raken zij aan de andere kant het onmiddellijke contact met de mensen en hun werkelijkheid kwijt en raken steeds verder ingewikkeld in een indirecte, middellijke, mediale wereld.

Uiteraard liggen de grenzen tussen deze Sferen niet precies vast, en bovendien kunnen ook andere rangschikkingen gevonden worden, maar wat volgens ons een belangrijke werkelijkheid is binnen deze sector, is dat er Sferen zijn, dat men binnen iedere Sfeer een voor die Sfeer gezamenlijke en vertrouwde manier van kijken naar het waterbeheer aantreft die door de andere Sferen steeds minder gedeeld kan worden, omdat én waardoor de Sferen wederzijds uiteendrijven, en dat ervaringen, kennis en ervaringskennis zo steeds moeilijker heen weer stromen en gedeeld worden kunnen binnen de organisaties in de sector.



We constateerden, kortom, een dubbele beweging: enerzijds dat deze Sferen steeds minder met elkaar in contact staan en kennis en ervaring uitwisselen en anderzijds dat de Sferen in zichzelf opgesloten raken.

We vervolgden in het boek 'Een sprong in het Diepe' met de volgende waarneming.

'Tot zover de zekerheid. Op het moment, echter, dat wordt gedacht over handelingsperspectieven wordt het onzeker. Hier dient maatwerk geleverd te worden dat rekening houdt met de specifieke omstandigheden van een complex vraagstuk. We hebben ideeën over Nieuw Vakmanschap, Werkplaatsen en zelfs het opnieuw introduceren van een Gildensysteem. De ideeën daarover zijn nog rijp en groen en vragen om nader onderzoek. Dat kan natuurlijk nooit een droog afstandelijk 'papieren' onderzoek zijn, maar zal actieonderzoek zijn waarbij Werkplaatsen worden ingericht rondom concrete, levende vraagstukken. Hierbij zullen dan zoveel mogelijk verschillende Sferen betrokken worden, om de stroom van ervaringskennis tussen deze Sferen weer op gang te brengen. Een aantal waterschappen is hiermee aan de slag gegaan en ook Stowa is geïnteresseerd. Het rapport van het onderzoek naar water en ervaringskennis, waarvan dit boekje op samenvattende wijze de inhoud schetst, is niet de afronding van een proces, maar een begin. Wederom, een sprong in het diepe.'

Met deze constatering begonnen we met een vervolg: actie en onderzoek ineen, oftewel een *activistische* onderzoeksvorm. Ons doel: revitalisatie van het waterbeheer, en wel door de nog altijd aanwezige maar in Sferen opgesloten ervaringskennis in waterorganisaties te ontsluiten en weer te laten stromen. We kozen voor een aanpak met drie lagen.

1. In de eerste plaats waren we er door ons eerste onderzoek van overtuigd geraakt dat in het vervolg concreet, onmiddellijk in de praktijk gewerkt moest worden aan het (leren) werken met ervaringskennis en het weer laten stromen daarvan tussen de Sferen. Domweg omdat ervaring niet anders ontstaat en weer toegepast worden kan dan in de praktijk van het werk. En ook omdat de vraagstukken zich nooit in concreto achter het bureau maar enkel *in realiter* voordoen, in voortdurende spiralen van ervaren, leren daarvan, nieuwe kennis toepassen en opnieuw ervaren. Om die redenen moest een werkvorm ontwikkeld worden die dicht zit op de onmiddellijke ervaring³ van de vraagstukken zoals de zich in de taakomgeving van een organisatie voordoen vóórdát deze zijn gereduceerd tot meting, model, rapport of in welke geabstraheerde vorm deze ook op bureaus en beeldschermen terecht komen. Het moest daarom tevens een werkvorm zijn met korte feedbackloops tussen die praktijk, oftewel de wereld van de ervaring, aan de ene en de mensen en hun ervaringskennis aan de andere kant. Het moest, met andere woorden, een werkvorm zijn steeds gericht op een concreet probleem of vraagstuk van (een aspect van) het waterbeheer waarin mensen uit verschillende Sferen dicht op elkaar en op dat probleem of vraagstuk samen zouden kunnen werken aan concrete, praktische oplossingen (we noemden die oplossingen ‘sociale innovaties’). Praktisch kwam dit er allemaal op neer dat een cruciale procesvoorwaarde was dat de Werkplaatsen plaats vonden *in* een concreet project, met een concreet probleem en een concreet doel dat behoorde tot het alledaagse waterbeheer. Daarmee wordt meteen ook het grote probleem vermeden dat organisaties die losgezongen raken van hun ervaarbare werkelijkheid zo plaagt, namelijk dat veel processen steeds vaker gaan werken als het soort aparte ‘heisessie’ die los van de dagelijkse werkelijkheid van het werk komen te staan. Deze ‘heisessies’ hebben als bezwaar dat de daar opgedane rijkdom aan ideeën en handelingsperspectieven een korte halfwaardetijd heeft: opgedane kennis is veelal expliciet en lost daarom vlug op in de concrete ervaringen van de dag.
2. In veel publieke organisaties zien we dat men de barrières tussen de verschillende Sferen probeert te hanteren door deze te reduceren tot een betrekkelijk simplistische rolverdeling, namelijk de volgende trits.
 - a. **Bepaler**, degene die beleidsmatig en strategisch kijkt en vervolgens beleid en strategie in de vorm van hoge visies en besluiten *top down* de organisatie in stuurt.
 - b. **Vertaler**, hij of zij die bezig is deze visies en besluiten in een plan te vertalen en deze *middle out* als plan en uitvoeringsbesluiten de diepte van de organisatie in te zenden en middels controleprocessen toe te zien op de

³ Overigens sluit dit abstractie geenszins uit. Integendeel, abstracte reflectie op de werkelijkheid (en vervolgens vertaling van de vruchten daarvan in nieuwe handelingsperspectieven, experimenten en concrete handelingen) is een onmisbaar deel van ieder leerproces.

uitvoering en rapportageprocessen terug te koppelen hoe het loopt aan de Bepalers.

- c. Ten slotte de **Uitvoerders** die dit allemaal maar in de praktijk moeten zien te realiseren. Het blijkt dat hier niet alleen het eindstation is van alle processen die hogerop plaats vinden, maar ook dat in vrijwel alle organisaties die wij onderzocht hebben of op een andere wijze kennen, vrijwel geen *bottom up* feedback processen mogelijk blijken. Anders dan als leeg ritueel wordt er nog maar weinig gecommuniceerd met, laat staan geleerd van de mensen in het veld en aan het front.

We hebben ervoor gekozen de processen in de Werkplaatsen consequent te baseren op twee grondvormen van het menselijke communiceren: narrativiteit en dialoog. Concreet komt dit erop neer dat alle gesprekken over de concrete opgave waar iedere Werkplaats aan werkt, steeds op een verhalende, narratieve manier benaderd worden, omdat uit eerder onderzoek blijkt dat alleen op die wijze ervaringskennis betrekkelijk efficiënt gedeeld en overgedragen kan worden. En voorts komt dit erop neer dat we steeds hebben vermeden dat een klimaat van discussie en debat kon ontstaan, maar dat telkens werd gesproken in dialoogvorm. Het belang hiervan is dat zo vermeden wordt dat mensen, zoals in alle debat en discussie, verharden zouden in hun positie, en we zo de ingewikkelde verdelingen tussen bovengenoemde drie rollen konden doorbreken. Alleen zo ontstond er een kans dat de ervaringskennis vanuit alle Sferen weer in het spel gebracht kon worden en kon gaan stromen.

3. Tenslotte was het ook steeds de opzet de gekozen werkvorm als een onderzoekskader te gebruiken, zodat er ook op een hoger aggregatieniveau, d.w.z. in meer algemene en zelfs (toegepast) wetenschappelijke zin, geleerd zou kunnen worden.

Deze werkvorm hebben we 'Werkplaats' gedoopt. Vier Werkplaatsen zijn tot nog toe gestart en ook weer afgerond. Zeven waterschappen en STOWA waren met ons de initiators, de opdrachtgevers, de financiers en dragers. De eerste Werkplaats, een gecombineerd initiatief van de waterschappen Aa en Maas, Brabantse Delta en de Dommel, ging in het voorjaar van 2012 van start, de laatste, een initiatief van waterschap Rijn en IJssel, ronden we af vlak voor de zomer van 2013. Daartussen in werden ook Werkplaatsen bij het Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard en bij het Wetterskip Fryslân gestart, uitgevoerd en weer afgerond. De zoektocht naar handelingsperspectieven bij deze zeven waterschappen is goed op stoom gekomen en de eerste resultaten van deze moedige en lange reis met de deelnemers zijn in het door Stowa georganiseerd seminar, werkplaatsachtig, met elkaar gedeeld op 18 maart 2014 in Amersfoort. Een weerslag van deze zoektocht en haar resultaten treft de lezer hierna aan. Het smaakt naar meer zo hebben we ervaren.

4. Korte omschrijving van de vier Werkplaatsen

Om de hierboven genoemde redenen hebben we in de werkplaatsen zoveel mogelijk alle Sferen betrokken. Ook hebben we om die redenen ervoor gekozen om de verschillende problematieken zo lokaal en concreet mogelijk te maken. Het is namelijk zo dat we een dialoog over de verschillende relaties m.b.t. tot een vraagstuk gemakkelijk uit de weg kunnen gaan door het steeds abstracter te maken. Dat heeft twee grote voordelen: het wordt steeds eenvoudiger en je hoeft het er niet echt over te hebben. Het vervelende nu is dat diezelfde complexiteit daarmee niet verdwenen is en erger nog als een boemerang, meestal op een moment dat het ons helemaal niet uitkomt, weer in onze nek vliegt. Door de processen in een Werkplaats met een zekere hardnekkigheid te verankeren in het concrete, lokale en lokale voorkomen we dat. Een belangrijk gegeven is ook dat ieder goed gekozen concreet, lokaal en klein probleem altijd al alle complexiteit bevat die een organisatie confronteert, dit noemen we het 'holografische' aspect van zo'n probleem.⁴

Zoals gezegd, er zijn bij zeven waterschappen vier werkplaatsen georganiseerd. Hieronder zullen we aan de hand van een aantal karakteristieken de gehouden werkplaatsen kort representeren. Voor we dat doen, is het zinnig nog even stil te staan bij de fase die voorafgaat aan het eigenlijke werk van en in een Werkplaats, de fase van de incubatie en instelling van een Werkplaats. Doorgaans werd deze fase geïnitieerd en volbracht door het senior management met als resultaat:

1. een onderwerp waaraan de Werkplaats moest gaan werken, steeds in de vorm van een klein, concreet, lokaal en holografisch probleem;
2. de bemensing van de Werkplaats (eerste zowel als tweede ring);
3. een formele opdracht, waarmee de koppeling tussen het proces van de Werkplaats en de bestaande organisatie werd voltrokken.

De opdracht van iedere Werkplaats is steeds geweest om een (sociale) innovatie of een combinatie van sociale innovaties te ontwikkelen en voor te stellen waarmee aan de ene kant het kleine, lokale en concrete vraagstuk tot een oplossing gebracht zou kunnen worden en aan de andere kant het grotere, generieke vraagstuk waarvan dat kleine, lokale en concrete een holografische representatie is.

⁴ Een voorbeeld hiervan biedt de werkplaats Morrapark bij het Wetterskip Fryslân (zie ook omschrijving van de werkplaats). De complexe problematiek van de overdracht van stedelijk waterbeheer in Friesland is teruggebracht naar één wijk. Dit geeft weer een doorkijk naar de gemeente Smallingerland en dat geeft weer doorkijk naar Friesland en zo kijk je steeds indirecter naar andere omgevingsinvloeden zoals het Nationale Bestuursakkoord Water en de Europese Kaderrichtlijn Water. Dit zijn allemaal op elkaar inwerkende krachten. De veronderstelling hierbij is dat in een klein, specifiek lokaal gebiedje een vergelijkbare complexe problematiek verscholen zit als in het geheel. Dat noemen we met een duur woord: holografische doorwerking. Het deel (Morrapark) zit in het geheel (Friesland) en het geheel zit in het deel. Als je alleen kijkt naar het specifieke splintertje (Morrapark), geïsoleerd van haar omgeving (de gemeente Smallingerland en het hele beheersgebied van het Wetterskip) dan heeft dit weinig betekenis. Maar als je anderzijds louter kijkt naar het hele systeem, zonder aandacht voor het specifieke, dan wordt het ook betekenisloos. In beide gevallen boet je sterk in op de doeltreffendheid en doelmatigheid van je maatregelen.

Vaak organiseerden wij tijdens dit voortraject een min of meer open bijeenkomst voor (een deel van) het hele waterschap. We gaven dan een presentatie over werkplaatsachtig werken aan een brede vertegenwoordiging van het waterschap, waarna nog tijdens die bijeenkomst mensen ideeën voor onderwerpen voor een Werkplaats konden aandragen – zo maakten we meteen al gebruik van de in een organisatie al voorhanden ervaringskennis en creativiteit. In enkele waterschappen werd meteen ook al met de aanwezigen een eerste selectie gemaakt uit deze ideeën. In alle gevallen was het uiteindelijk het senior management dat over het definitieve onderwerp besloot (in een aantal gevallen na overleg met het Bestuur).

Vervolgens deden we steevast een *narratieve scan* op basis waarvan een startverhaal werd gemaakt waar de problematiek vanuit de verschillende Sferen en perspectieven werd verwoord en verbeeld. Een narratieve scan wordt gemaakt op basis van narratieve interviews waarin de verschillende Sferen ruimschoots aan het woord komen. In een startverhaal wordt al dit materiaal door ons in dialoog met elkaar gebracht zodat een lopend verhaal ontstaat in de taal en beleving van de deelnemers.

De feitelijke Werkplaats bestond steeds uit een serie van vier tot zes, desgewenst meer, werksessies, van steeds ongeveer een dagdeel, waarin de problematiek aanvankelijk werd verkend, verwerkt en gaandeweg steeds verder werd verdiept en uitgewerkt. Een eerste stap was steeds weer een veldbezoek aan de specifieke locatie van het kleine, lokale en concrete probleem. Tijdens de verschillende Werkplaatsen zijn verschillende manieren van werken gehanteerd, zodat maatwerk kon worden geleverd en ingespeeld werd op de specifieke vraagstelling, omstandigheden en voortschrijdend inzicht tijdens de Werkplaats en bij onszelf. Alle werkplaatsen zijn min of meer geëindigd in een '*Speech Act*'. Een Speech Act is een verhaal waarin de intentie, het plan, het idee en de voorstellen van de Werkplaats gepresenteerd wordt samen met de meest concrete voorstellen voor verdere actie, dit alles op basis van de bevindingen en ervaringen tijdens de Werkplaats. De Speech Act is pas afgerond als de opdrachtgever, dan wel het management en/of het Bestuur op basis hiervan overgaat tot de voorgestelde acties.⁵

De verschillende verhalen zijn aansluitend gedeeld met een bredere kring in het waterschap.

⁵ https://nl.wikipedia.org/wiki/Speech_act

1. Werkplaats 'De Leijgraaf' in de Brabantse Delta.



Generieke vraagstuk:

De werkplaats De Leijgraaf was een gezamenlijk project van de drie Brabantse waterschappen: De Dommel, Aa en Maas en Brabantse Delta. We hebben gezocht naar een vraagstuk dat representatief is voor deze drie waterschappen. Daarbij zijn we uitgekomen bij de duurzame inrichting van een watersysteem. Bij de inrichting van een watergang geldt vaak dat het goede wordt uitgesteld voor de belofte van het betere. Met andere woorden: goede maatregelen worden nu niet uitgevoerd omdat er straks wellicht betere maatregelen mogelijk zijn. Met als gevolg dat er niets gebeurt.

Specifieke Locatie: De Leijgraaf en gemaal Veluwe

De Leijgraaf is van oorsprong een beek die ontspringt bij Boekel en bij Heeswijk Dinther uitmondt in de Aa. Aanvankelijk (tot in de jaren 70 van de vorige eeuw) viel de Leijgraaf in de zomer regelmatig droog. Inmiddels wordt in de zomer via de Leijgraaf water uit de Aa aangevoerd, waarmee een groot gebied (omgeving Nistelrode / Loosbroek) van water wordt voorzien. Dit gebeurt met een gemaal 'Veluwe'. Het profiel van de Leijgraaf is echter niet aangepast aan de functie van wateraanvoer. Uit berekeningen blijkt dat het theoretische leggerprofiel niet voldoet aan de normen die het waterschap hanteert. Door aanslibbing is het werkelijke profiel nog kleiner dan het theoretische profiel. Ondanks intensief maaionderhoud en gebruikmakend van systeemkennis van districtsmedewerkers ontstaat soms dan ook wateroverlast op landbouwpercelen langs de Leijgraaf. Naast het knelpunt voor de landbouw ligt er de wens om langs de Leijgraaf de ecologische verbindingszone te voltooien. Daarbij zou het financieel en ecologisch gezien gunstig zijn als door (inrichtings-)

maatregelen de frequentie van het maaionderhoud flink kan worden teruggebracht. De komende maanden is groot onderhoud middels baggeren gepland. Door het profiel van de Leijgraaf weer op het leggerprofiel te brengen zal de kwetsbaarheid voor wateroverlast worden verminderd. Daarnaast is het gemaal toe aan groot onderhoud. Het groot onderhoud van de waterloop en van het gemaal zijn echter geen duurzame oplossingen voor de situatie.

Manier van werken:

Deze werkplaats bestond uit vijf werksessies. Voorafgaand aan de werkplaats hebben we een narratieve scan uitgevoerd. Op basis van de narratieve scan heeft de begeleidingsgroep een opdrachtbrief voor de werkplaats geschreven. De opdracht luidde:

1. Maak een beschrijving van het gezamenlijk beeld van de situatie in woorden of beelden. Neem de ruimte om dat van verschillende kanten te belichten, denk vrij. Ga daarbij op zoek naar een werkbare begrenzing van het vraagstuk: wat sluiten we in en wat sluiten we uit, en op welk moment?
2. Neem het gemaal Veluwe als ankerpunt of spil voor de problematiek van de Leijgraaf. Dit betekent dat alle mogelijkheden met de Leijgraaf duidelijk gemaakt dient te worden wat de betekenis ervan is voor het gemaal Veluwe.
3. Het eindresultaat van de werkplaats is een 'performance' als wezenlijke stap in het oplossen van het vraagstuk. Dat kan bijvoorbeeld een presentatie zijn voor het dagelijkse bestuur of een bijeenkomst voor alle betrokkenen met als doel het vinden van draagvlak voor de oplossing van het vraagstuk. De keuze voor de performance ligt in de werkplaats.

De eerste werksessie vond plaats op 27 maart 2012. In deze sessie hebben we de opdrachtbrief besproken en de Leijgraaf en het gemaal bezocht. Tijdens de tweede werksessie (17 april 2012) hebben we vier oerverhalen verzonnen over de Leijgraaf en hoe daarmee om te gaan: De rijdende restauratie, the A-team, het sprookje van solidariteit en de Leijgraaf als verbeelding. In de drie daaropvolgende werksessies (11 mei, 22 mei en 12 juni) hebben we deze vier verhalen uitgewerkt tot een SpeechAct.

Kernwestie Werkplaats:

In wezen ging de Werkplaats de Leijgraaf over het verbinden van de wereld van de praktijk en de wereld van beleid en bestuur. In de praktijk ervaren problemen (door boeren en door verwortelde medewerkers van het waterschap) lieten zich niet vertalen in een opgave voor het waterschap. Beleidsopgaven (bijvoorbeeld de aanleg van natuurvriendelijke oevers) droegen niet bij aan oplossingen, maar veroorzaakten extra problemen. Er ontbreekt samenhangende visie op de Leijgraaf en zijn omgeving.

Presentatie SpeechAct:

De SpeechAct was een presentatie aan het DB en DT van Waterschap Aa en Maas. Het doel van de presentatie was draagvlak voor de oplossing die in de werkplaats is ontwikkeld. De

leden van de werkplaats hebben ieder een deel van de presentatie verzorgd: Aanleiding en probleemschets Leijgraaf, verhaal van ervaringskennis, wat hebben we gedaan, hoe willen we de Leijgraaf aanpakken, wat vragen we van bestuur en directie en wat zijn de lessen uit deze werkplaats.

Heel concreet is het DB en DT gevraagd om:

1. Leijgraaf prioriteit te geven in GGOR
2. Gemeentelijke subsidie EVZ Leijgraaf veilig te stellen
3. Bestuurlijke betrokkenheid bij gesprekken met gemeenten en agrariërs (ZLTO)
4. Budget beschikbaar te stellen om knelpunten die buiten GGOR en EVZ vallen te dekken

Mogelijke Vervolgactiviteiten:

De werkplaats heeft in Waterschap Aa en Maas vooralsnog geen vervolg gekregen.

2. Werkplaats 'De Groote Zaag' Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard.



Generieke vraagstuk: Innovatief aanbesteden (Best Value Procurement)

AWZI De Groote Zaag is één van de negen afvalwaterzuiveringsinstallaties van Het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard (HHSK). Deze zuivering reinigt het afvalwater van huishoudens en bedrijven uit Krimpen aan de Lek en Krimpen aan den

IJssel en kan het afvalwater zuiveren van 55.000 inwoners. De zuivering werd opgeleverd en in bedrijf gesteld in 1981. De zuivering staat in de uiterwaarden, buitendijks, en is bovendien niet onderheid. Lang had dat nooit echt problemen gegeven. De zuivering zelf werkte goed, mede dankzij wat kunstgrepen die onder bewind van de toenmalige Klaarmeester ooit waren uitgevoerd. Maar zoals de procestechnoloog ons vertelde: “Hij voldoet qua zuivering, maar hij is gewoon op.” Vooral de beluchting vroeg om vernieuwing. Bovendien: de hoeveelheid afvalwater die de gemeenten aanlevert zou groeien terwijl de eisen die het Rijk aan de kwaliteit van het effluent stelt de komende jaren aangescherpt zouden worden. En *last but not least* was (en is) het beleid van het Bestuur van HHSK erop gericht om op het gebied van de waterzuivering de komende jaren toe te werken naar een verdere verduurzaming en vergroening terwijl ook gestreefd wordt naar implementatie van concepten afgeleid van ideeën zoals ‘Grondstoffenfabriek’ of ‘Energiefabriek’. Daarom was besloten de Groote Zaag te renoveren.

Duidelijk was dat dat niet zomaar een renovatie zou kunnen zijn. Drie aspecten speelden daarbij een rol. De eerste was dat door de jaren heen de grond waarop de AWZI staat (‘slappe grond’ of ‘vla’ zijn het soort termen dat we tegengekomen zijn in onze gesprekken hierover) was gaan zetten en dat had ertoe geleid dat de grote beluchtingstanks wat scheef waren gezakt. Even is gevreesd dat er daardoor scheuren in de tanks zouden zijn gekomen, maar onderzoek heeft uitgewezen dat dit niet zo was. Maar meteen bracht dit feit wel de eis met zich mee dat de tanks verder gestabiliseerd zouden worden en de voorziene periode van zo’n tien jaar vanaf de renovatie tot aan de volgende grote vernieuwing zonder scheuren door zouden komen. Zou dat wel gebeuren, zou de hele renovatie eigenlijk voor niets zijn gedaan. Natuurlijk moesten de renovatiewerken zelf ook niet leiden tot verdere schade.

De tweede factor die een rol speelde, waren de eisen aan de installatie zelf. Weliswaar betrof het een renovatie en geen nieuwbouw, en dat van slechts een deel van de installatie, maar één en ander moest wel zo aangepast worden dat, los van alle niet geringe eisen in termen van verwachte kwaliteit en capaciteit, de installatie klaar zou zijn voor ingrijpendere vernieuwingen in een latere fase, over een periode ongeveer tien jaar vanaf het moment van de renovatie.

Tenslotte was er het kostenaspect. Renovatie en uiteindelijk vernieuwing vroeg en vraagt om grote investeringen. Zaak was om de kosten in de realisatiefase goed in de hand te houden.

Gezien deze drie randvoorwaarden stelden management en Bestuur van HHSK dat een traditionele, op de laagste aanbidding gerichte, aanbesteding van het werk het onmogelijk zou maken de aannemer voor het werk op de juiste gronden te selecteren: creativiteit en kwaliteit. Dus werd besloten om met een andere vorm van aanbesteding aan te vangen: Best Value Procurement oftewel Prestatie-inkoop. De Werkplaats werd opgezet om deze switch mogelijk te maken en wel door binnen een heel bepaalde periode te komen tot een belangrijke mijlpaal in het proces van Best Value Procurement (BVP). Deze mijlpaal heet in

de taal van BVP, de 'opleiding'. De opleiding kent twee doelen: 1) de inwijding van alle in het project geïnteresseerde aannemers (dus nog voor enige vorm van selectie) in de procedure en procedurele eisen van BVP en 2) in de inhoud van het project, en inhoudelijke eisen die HHSK aan de aanbiedingen van aannemers zou stellen. De opleiding heeft de vorm in een openbare bijeenkomst voor iedere aannemers die geïnteresseerd is in het project en mogelijk overweegt een aanbieding te doen (van tevoren zou HHSK het project aangekondigen via de gebruikelijke kanalen en sites oproepen). Tijdens die bijeenkomst worden deze aannemers zoals gezegd voorgelicht over BVP, over het specifieke renovatieproject zelf en over de eisen die de vragende partij, in dit geval HHSK, stelt, over de plichten van iedere partij. Tijdens en na zo'n bijeenkomst worden ook nog een aantal informatieve en een aantal bindende documenten verstrekt.

In de procedure van BVP is de opleiding een cruciale stap: op basis van zo'n bijeenkomst moeten aannemers kunnen besluiten of en hoe de volgende stap in het kader van BVP te zetten, het doen van een relevante aanbieding en zo is de opleiding het moment waarop het zwaartepunt verschuift van de vragende partij, in dit geval HHSK, naar de (mogelijk) aanbiedende partijen, de aannemers. Vanwege het belang ervan en omdat het voor het opzetten, voorbereiden en houden van zo'n bijeenkomst wezenlijk was dat alle Sferen hun rol goed speelden, al hun kennis inbrachten en goed samenwerkten besloot de opdrachtgever om een Werkplaats in te stellen.

Specifieke locatie:

Op de startsessie na vonden de bijeenkomsten van de Werkplaats plaats op de AWZI 'Kralingse Veer'. De faciliteiten op de Groote Zaag zelf bleken helaas te beperkt. De opleiding zelf vond plaats in een ruime zaal ten kantore van Het Hoogheemraadschap.

Manier van werken:

De Werkplaats heeft in principe zoals iedere Werkplaats gewerkt: in een aantal sessies, steeds van een klein dagdeel, werd steeds gestreefd naar het houden van een narratieve dialoog. Over het algemeen lukte dit, er ontstonden sessies met een open sfeer, waarin momenten van narratieve dialoog werden afgewisseld met het heel inhoudelijk zoeken naar oplossingen voor gerezen praktische vragen. Daarbij bleef de wederzijdse openheid doorgaans op een hoog niveau gehandhaafd en werd creativiteit getoond alsmede kennis van zaken. Iedereen kon zijn of haar woordje doen, nooit hoefden wij daarvoor echt stevig in te grijpen. De voor het waterschap betrekkelijk ongebruikelijke formule om ook een belangrijke verwortelde en een bestuurder in de Werkplaats mee te laten doen, heeft voortreffelijk gewerkt. Een en ander is vooral het resultaat van de buitengewone inzet van alle betrokkenen in en om de Werkplaats.

Vrijwel meteen kwam één stevig thema naar voren: plaats en status van het Definitief Ontwerp (zie hierna). Later verschoof de aandacht meer naar de daadwerkelijke vormgeving en inrichting van de bijeenkomst met de aannemers. Dit culmineerde in een generale repetitie van die bijeenkomst waarvan iedereen veel heeft geleerd. (Zie eveneens verderop).

Kernkwesities Werkplaats

Er waren, zoals gezegd, twee belangrijke knopen in het bestaan van deze Werkplaats, knopen die centraal stonden en de aanleiding vormden voor de belangrijke momenten van de moeite waaromheen de Werkplaats heeft gedraaid. Momenten ook waarbinnen steeds een doorbraak ontstond.

1. Het Definitief Ontwerp

Vóór besloten werd tot implementatie van BVP was er al een hele periode voorbijgegaan waarin gewerkt werd aan dit project met de idee dat er op traditionele wijze aanbesteed zou worden. (BVP kwam pas gaandeweg naar voren.) Daarom had het projectteam een compleet Definitief Ontwerp (DO) gemaakt waarin al de grote kennis en ervaring van het Hoogheemraadschap op dit gebied waren neergelegd. En nu zat dit team, inmiddels integraal tot Werkplaats verheven (na toevoeging van de Hoogheemraad die dit project in portefeuille had), opeens met dit schitterende DO in de maag. Een wonderlijke speling van het lot.

Het idee van BVP is dat de aannemer inhoudelijk, dus ook qua ontwerp, het initiatief krijgt en neemt. Zolang deze maar minstens de afgesproken niveaus in termen van kwaliteit en creativiteit realiseert en niet over een bepaalde limiet in termen van geld en tijd gaat, kan de aannemer zijn gang gaan (aannemende dat hij zich aan de wet houdt). Kortom, de status van het DO is opeens allesbehalve bindend meer; in principe wordt in een regulier BVP-traject doorgaans helemaal geen DO aan de aannemer aangereikt.

Maar: dit was nu eenmaal niet in alle opzichten een regulier BVP-traject, al was het maar omdat pas halverwege de rit besloten werd tot BVP. (Een beslissing waar overigens het team in de Werkplaats altijd voluit achter is blijven staan). En ook omdat dat prachtige DO er nu eenmaal lag, en, misschien nog belangrijker, daarin al de ervaringskennis van de mensen die het DO hadden gemaakt, was vervat. Al snel werd dan ook duidelijk dat er geen sprake van kon zijn het DO integraal aan de kant te schuiven. Maar ook was meteen duidelijk dat het DO niet dwingend voorgeschreven kon worden aan de aannemers. Dat zou het einde zijn van de BVP in dit project. Maar wat dan wel te doen? Een complexe knoop.

Het voert te ver hier de hele geschiedenis te behandelen van hoe dit vraagstuk werd opgelost, we moeten ermee volstaan te vermelden dat we twee volle sessies nodig hebben gehad om tot een doorbraak te komen. (En dan tellen we de diverse gesprekken erover vóór tussen die twee sessies in niet mee). En dat we een echt moment van de moeite creëerden toe wij een heel ingewikkeld systeem bedachten om het probleem op te lossen: verdeel het hele plan, desnoods per pagina, met bijlagen vele honderden pagina's lang, in drie categorieën: 1) dwingend opleggen aan de aannemer; 2) helemaal niet voorleggen aan de aannemer; 3) als inspiratie meegeven aan de aannemer. Het maken van deze indeling gaven wij als huiswerk mee aan het team, te doen tussen beide sessies in. Toen iedereen na een week zweten op deze opdracht gefrustreerd terugkwam met de boodschap dat het niet echt opgeschoten was, gingen we tot onze volgende moeite-scheppende stap over: we besloten

tijdens de tweede sessie alsnog het DO op deze manier in te delen. Na een uur of zo gezamenlijk onze tanden hierop stuk gebeten te hebben en we vast gelopen waren, zaten we echt middenin een klassiek moment van de moeite. Nu kwam het erop aan. Bleven we open naar ieders verhaal toe, bleef het dialoog of zou het proces terugvallen naar reductie en discussie. Op dit moment bleek de klasse van deze groep. Wat een goed en vruchtbaar moment van de moeite is, hebben we niet in de laatste plaats hiervan geleerd. Men bleef maar zoeken naar een uitweg, alles kon besproken worden, er werd geluisterd en onze rol vond een optimum. (Aan het einde van dit verslag vatten wij een aantal geleerde lessen samen).

Inhoudelijk ging het gesprek heen en weer tussen de twee aspecten van de knoop. Aan de ene kant de consequenties die verbonden moesten worden aan het gevoel dat de kwaliteit waar het DO voor stond in dit proces niet verloren mocht gaan en aan de andere kant het specifieke karakter van BVP en de plaats die dat de aannemer geeft. Steeds weer cirkelden we langs deze twee aspecten, steeds dieper werden ze doordacht en doorvoeld. Uiteindelijk leidde dit tot een doorbraak op het moment dat een lid van de Werkplaats, expert op het gebied van procesautomatisering, met het verlossende idee kwam: waarom niet het hele DO aan de aannemers sturen met de uitdrukkelijke bepaling dat ze dit als de bodem, als het absolute minimum, moesten zien voor wat betreft de kwaliteit van de aanbidding. De aannemers die erin slagen om een aanbidding te doen die in termen van kwaliteit en creativiteit boven deze bodem uit zou komen, terwijl ze toch binnen grenzen in termen van geld en tijd bleven, kregen daarvoor positieve punten. Door het DO zo te behandelen werd de kwaliteit ervan in het proces behouden, terwijl het tegelijk exact de goede en passende plaats in BVP kreeg. Terugkijkend blijkt ook deze doorbraak de eenvoudigheid te hebben, steeds opnieuw kenmerk van het ware is.

Overigens is het goed nog op te merken dat, terugkijkend, gebleken is dat de expert al een paar keer eerder met zijn idee kwam; de groep en wij waren er toen nog niet klaar voor, hetgeen is op te maken uit het feit dat niemand erop reageerde.

2. Speech Act:

Daarna kwam de eigenlijke opleiding in beeld. Daaraan zat niet alleen een inhoudelijk aspect, maar ook een belangrijk 'hoe' aspect: welke vorm zou de opleiding moeten krijgen; wat waren de rollen en wie zouden die moeten spelen en hoe, en hoe zou het team zich daar het beste op kunnen voorbereiden?

De *SpeechAct* van deze Werkplaats zou, vanzelfsprekend, de opleiding zelf zijn, oftewel de act van het presenteren van al de dingen die gepresenteerd moesten worden aan een zaal met aannemers. De uitkomst van die act zou aan de ene kant moeten zijn dat naar aanleiding van de opleiding precies de goede aannemers zich geïnspireerd en genoopt zouden voelen om het juiste soort aanbidding te gaan doen. Aan de andere kant zou de uitkomst ook moeten zijn dat er over de inhoud van het project, de eisen, en ook de rechten en plichten van iedere partij die samenhangen met BVP geen misverstand zou kunnen

bestaan.⁶ Er stond, kortom, het één en ander op het spel. En het was ons vanaf het allereerste moment duidelijk dat het doorslaggevende criterium voor succes niet de inhoud is van wat er verteld zou worden tijdens de opleiding, maar veel meer *hoe* het verteld zou worden. Met die inhoud zat het wel goed bij deze organisatie, onder meer blijkens het DO, met dit team en met de adviseurs die het in de arm had genomen. De vraag was veel meer of de juiste vorm gevonden en ingeoeffend kon worden opdat al die inhoud, en vooral de cruciale vragen en specificaties die HHSK aan de aannemers wilde voorleggen, goed werd overgebracht, en eventuele vragen zo beantwoord zouden worden zodanig dat de aannemers precies begrepen wat er aan de orde was. Tevens dat de relatie met aannemers op peil bleef, ook die aannemers die zouden besluiten dit keer geen aanbidding te doen én ook de achterban van het team, management en Bestuur van HHSK inclusief zichtbaar uitdroegen dat dit project ook namens hen op deze manier werd aanbesteed. Vanaf het begin van de Werkplaats, lang voor de eigenlijke opleiding zelfs maar gepland was, hadden wij dan ook een generale repetitie in de planning van de Werkplaats opgenomen. Een repetitie met diverse collegae van de leden van het team, inclusief Bestuurders en senior managers, in de rol van aannemer. Daarmee wilden wij twee zaken bewerkstelligen namelijk dat er voldoende tijdsdruk kwam te staan op het vormgeving van de opleiding én dat er geoefend werd, en zo de aandacht verschoof van de inhoud, de natuurlijk habitat van dit team, naar het hoe. Aldus is geschied.

Op de ochtend van 31 mei 2012 vond er een (kleur-)rijke en tegelijk moeilijke gebeurtenis plaats, in een grote zaal in het huis van het Hoogheemraadschap. Voor de zaal stond dapper en geheel alleen de projectleider, recht tegenover hem zat zijn team, en daarachter was de zaal gevuld met tientallen collegae en zelfs enkele bestuurders. Deels ongetwijfeld mensen die zo'n generale repetitie van de SpeechAct van een Werkplaats (alle drie min of meer betrekkelijk nieuw in deze context) wel eens mee wilden maken, maar voor het overgrote deel mensen die die ochtend enorm hun best hebben gedaan om het team een leerzame ervaring te bezorgen. Vol overtuiging speelden zij het type aannemers die op het moment van de eigenlijke opleiding, een paar maanden later, best wel eens de zaal zouden kunnen bevolken⁷. Het effect was indringend en een nieuw moment van de moeite was geboren.

Evident was dat de mensen van het team, en vooral de projectleider namens hun, een dappere poging had gewaagd om het resultaat van het werk tot dan toe voor deze zaal van geacteerde aannemers neer te zetten. Duidelijk was ook hoeveel ze al wisten, hoe groot hun kennis was. Maar schrijnend duidelijk werd hoe groot het verschil is tussen de inhoud goed op orde hebben en het goed neerzetten van diezelfde inhoud, laat staan het op een open en tegelijk gezaghebbende manier in gesprek te gaan met de zaal, onverwachte vragen goed te kunnen beantwoorden en de delicate balans tussen inhoudelijke openheid en duidelijkheid,

⁶ Overigens was erin voorzien dat er in de periode direct volgend op de opleiding nog uitgebreid gelegenheid was voor het stellen van schriftelijke vragen – deze zouden eveneens schriftelijk beantwoord worden.

⁷ Hoe realistisch ze dat hebben gedaan, bleek die maanden later, op de echte opleiding: soms kwamen de gedragingen en het soort zinnen dat werd uitgesproken door de echte aannemers bijna angstwekkend dicht in de buurt van wat de gespeelde aannemers deden en zeiden, die ochtend in mei van 2012.

relatieopbouw en empathie, (juridische) exactheid, gezag en vragen ieder moment te kunnen opbrengen.

Het moment van de moeite dat nu ontstond raakte aan de diepte van de paradox die iedere organisatie in bepaald opzicht regeert, die tussen hoe en wat, tussen taal en actie, tussen kennen en kunnen. De enige weg die openlag, zoals altijd wanneer deze configuratie aan de oppervlakte komt, is terug te vallen op het vermogen van mensen om te leren, nieuwe dingen uit te proberen en ervaringen op te doen om zo, nieuw repertoire aan te leren. Repertoire dat later, in vergelijkbaar complexe situaties als basis kan dienen voor het succesvol hanteren van gerezen problemen. De noodzaak diende zich aan om, in de paar maanden die de Werkplaats scheidden van de eigenlijke confrontatie met de echte aannemers, de kloof te overbruggen tussen wat en hoe.

Dat dat gelukt is, mag blijken uit het succes van de echte opleiding, met een sterke performance van het hele team en een sterrol voor zowel de Hoogheemraad en de projectleider.⁸

Mogelijke Vervolgactiviteiten:

De Werkplaats ligt al weer bijna twee jaar achter ons, sindsdien hebben de belangrijkste vervolgactiviteiten al plaats gevonden: de daadwerkelijke aanbidding door een aantal aannemers, het beoordelingsproces en de keuze van een aannemer, contractfase, en de start van de uitvoering. De laatste berichten waren dat één en ander over het geheel genomen goed verlopen is en dat ook de daadwerkelijke renovatie naar wens verloopt. Wel is duidelijk dat beide partijen moeten wennen aan de nieuwe verhoudingen die aan het groeien zijn tussen aannemer en opdrachtgever.

⁸ Dat het zover gekomen is, is overigens mede te danken aan de grote en zeer deskundige hulp van Scenter, deskundigen op het gebied van BVP, en door inzet van een tweede, kleinschaliger Generale Repetitie.

3. Werkplaats ‘Morrapark’ Wetterskip Fryslân.



Generieke vraagstuk: Overdracht Stedelijk Waterbeheer in Friesland.

Ooit was er een tijd dat de bemoeienis van waterschappen ophield bij de grens van de bebouwde kom. Nu liggen ook daar taken en verantwoordelijkheden... wat wennen is. In het landelijk gebied worden hoofdwatertangen beheerd en onderhouden door het Wetterskip. In wisselwerking met vooral agrariërs en natuurorganisaties is daar een lange traditie opgebouwd. Het zit als het ware in de genen van het Wetterskip om daar waterlopen op peil en op diepte te houden. Oevers worden zowel netjes als natuurlijk onderhouden. Het beheer en onderhoud in het stedelijk gebied is voor het Wetterskip een nieuw hoofdstuk, een nieuwe uitdaging. Voorheen lagen eigendom, beheer en onderhoud volledig bij de gemeenten. Dat verschuift. Het verhaal toont een zoekend proces rond de vraag: moeten we voor beheer en onderhoud streven naar een maatpak, of leveren we confectie? Spelen we in op het specifieke, of gaan we uit van het generieke?

Specifieke locatie: Morrapark in de gemeente Smallingerland (Drachten).

Dat sluit aan bij de inzet van Werkplaatsen: het in beweging brengen van een concreet, levend vraagstuk. Om het zo concreet mogelijk te maken is niet een dialoog gevoerd over beheer en onderhoud van stedelijk water in het, maar is gefocust op beheer en onderhoud in de wijk Morrapark in de gemeente Smallingerland in het bijzonder. Zo is vermeden dat er niet zozeer gesproken wordt *over* de praktijk, maar dat dit plaats vindt *in* de praktijk.

De complexe problematiek van de overdracht van stedelijk waterbeheer in Friesland is teruggebracht naar één wijk. Het deel (Morrapark) zit in het geheel (Friesland) en het geheel

zit in het deel. Als je alleen kijkt naar het specifieke splintertje (Morrapark), geïsoleerd van haar omgeving (de gemeente Smallingerland en het hele beheersgebied van het Wetterskip) dan heeft dit weinig betekenis. Maar als je anderzijds louter kijkt naar het hele systeem, zonder aandacht voor het specifieke, dan wordt het ook betekenisloos. In beide gevallen boet je sterk in op de doeltreffendheid en doelmatigheid van je maatregelen.

Manier van werken:

Voor Werkplaats Morrapark hebben we vier werksessies georganiseerd: drie in Drachten (het Karmelklooster) en één in Boksum (Loft). Tijdens de eerste werksessie zijn we in de wijk Morrapark zelf gaan kijken en voor de tweede sessie hadden we twee medewerkers van de gemeente Smallingerland uitgenodigd.

Voorafgaand aan de werksessie hebben we een startnarratief opgesteld. Er zijn tien verhalen gecombineerd, verteld door negen medewerkers van het Wetterskip en de gemeente en een bestuurder. Vanuit de verschillende perspectieven en posities van de deelnemers aan deze overdracht wordt de complexe problematiek in beeld gebracht. We hebben indertijd openhartige gesprekken gevoerd met betrokken Bepalers (bestuur en beleid), Vertalers (de plannenmakers) en Uitvoerders (de mensen die in de praktijk opereren van beheer en onderhoud). In een narratief vang je als het ware de ervaringskennis van verschillende mensen en breng je deze bij elkaar, zodat ze een gezamenlijk verhaal vertellen. In de vier - intensieve - sessies is voortgeborduurd op het startnarratief en is dit verder uitgewerkt naar mogelijke handelingsperspectieven. Elke sessie is steeds weer in een voortgangsnarratief beschreven en zo ontstond een steeds verder uitdijend verhaal. Enerzijds als belangrijke geheugensteun en anderzijds om de beleving vast te houden.

Kernkwestie Werkplaats: Generiek versus specifiek overnemen van stedelijk waterbeheer.

Hoe meer je met de voeten in de klei staat, hoe meer je de werkelijkheid ervaart zoals deze werkelijk is. De praktijk is rijk aan context, de abstractie heeft zich daarvan losgeweekt. Generieke principes zijn abstract. Het sterke ervan is echter dat ze samenhang bieden. Deze samenhang is nodig om het Friese watersysteem dat ooit bij vele kleine waterschappen was ondergebracht te laten functioneren als een geheel. Het ene deelsysteem moet bij voorkeur geen problemen afwentelen op een ander deelsysteem. Maar uiteindelijk moet de generieke principes landen in de praktijk: het specifieke. En daar kunnen ze gaan knellen. De volgende vraag is als rode draad door de werkplaatsverhalen geregen: moeten we als Wetterskip het beheer en onderhoud op generieke wijze aansturen of moeten we op elke plaats inspelen op de specifieke context? Leveren we confectie of zetten we in op een maatpak? Willen we medewerkers in het veld laten werken volgens vaste regels, of geven we ze veel vrijheid om naar eigen inzicht hun werk uit te voeren?

Presentatie SpeechAct:

Op 24 oktober 2013 presenteerden een vertegenwoordiger van de deelnemers en wij de bevindingen van het project Werkplaats Morrapark aan het voltallige leidinggevende overleg (LGO). De werkplaats Morrapark heeft met deze presentatie haar voorlopige beslag gekregen. Zowel de inhoud (overdracht stedelijk water) als het proces (werkplaatsachtig werken) stonden op het menu in de presentatie. Hierbij werd ook door de leidinggevendenden een relatie gelegd met organisatieontwikkeling, visievorming en procesgericht werken bij het Wetterskip. Werkplaatsachtig werken verbinden deze met de concrete praktijk.

Mogelijke Vervolgactiviteiten:

Er is gekozen voor een vervolgactiviteit die uitgewerkt wordt. Tijdens de werkplaats Morrapark is er zeer narratief gewerkt, een manier van werken dat de dialoog tussen de verschillende Sferen, het laten stromen van kennis t.a.v. een concrete en lokale vraagstelling – in dit geval de overdracht van het stedelijk water van het Morrapark in de gemeente Smallerland - en het toewerken naar een Speech Act als uitgangspunt heeft. Bij elkaar ruim 100 pagina's materiaal, naast nog andere documenten die ingebracht zijn door de leden van de werkplaats en overige documentatie en beeldmateriaal. Tijdens de presentatie en in ons aansluitende gesprek ontstond het idee om dit materiaal te redigeren en er een publicatie van te maken zodat de bevindingen van de werkplaats breed gedeeld kunnen worden binnen het Wetterskip en eventueel daarbuiten. Op deze narratieve wijze kan de oogst van het project Werkplaats Morrapark geborgd worden. Daarmee wordt het ook een vast onderdeel van het organisatiegeheugen van het Wetterskip. De ervaring leert immers dat de halfwaardetijd van dit soort projecten niet zo groot is, waardoor het rendement op de investering afneemt. Daarnaast kan een dergelijke publicatie ook gezien worden als een bijdrage aan het lopende proces van organisatieontwikkeling en voegt het vlees op de botten van het procesgericht werken toe. Hierbij valt te denken aan gebruik van het materiaal bij interne presentaties, workshops en cursussen. Ten slotte kan naast het interne gebruik van de bundel, de publicatie ook extern gebruikt worden, bijvoorbeeld ter ondersteuning van de praktische overdracht van het stedelijk waterbeheer.

4. Werkplaats 'De Boven Slinge' Waterschap Rijn en IJssel.



Generieke vraagstuk: gebiedsteams en beekherstel

Voorafgaand aan de Werkplaats bij waterschap Rijn en IJssel is er een lang traject doorlopen. In eerste instantie is de aandacht gericht op de vorming van gebiedsteams, een organisatievorm waarmee op efficiënte en transparante wijze vorm wordt gegeven aan gebiedsgericht waterbeheer. Een gebiedsteam bestaat onder andere uit een systeemkenner, een relatiemanager, een gebiedskenner en een plantoetsers. Het borgen van kennis in het algemeen en gebiedskennis in het bijzonder, is daarbij een belangrijk aandachtspunt. De gedachte was om dit concreet te projecteren op de Baakse beek. Echter, daar waren de projecten niet in een spannend stadium. Via de turbokavelruil in Winterswijk Oost is uiteindelijk gekozen voor beekherstel. Traditioneel wordt beekherstel uitgevoerd door op tekening een ontwerp te maken waarbij een recht genormaliseerde waterloop wordt omgebouwd tot een natuurlijke meanderende beek. De bochten worden er bij de aanleg van de beek direct ingegraven. De laatste jaren zijn bij deze werkwijze vraagtekens geplaatst. Is het niet beter om beek zelf het werk van meanderen te laten doen, op natuurlijke wijze? Dit principe heet: Building with Nature.

Specifieke locatie:

De concrete locatie waarvoor is gekozen, betrof circa drie kilometer van de Boven Slinge, een beek met hoge ecologische doelen, nabij Winterswijk. In de huidige situatie lijkt de beek eerder op een sloot met stromend water of een wetering dan op natuurlijke beek. De grondposities langs de Boven Slinge variëren. Deels zijn het eigen gronden van het waterschap, deels behoren ze toe aan natuurorganisaties en deels zijn ze in particulier bezit. Met de provincie Gelderland zijn plannen voor natuurontwikkeling, waarbij een verdeelsleutel voor de kosten is vastgesteld in een eerder stadium.

Manier van werken:

Een belangrijke innovatie bij deze vierde Werkplaats in het vormgeven van een tweede ring rond de mensen die deelnemen aan de Werkplaats. Deze tweede ring bestaat vooral uit managers. Zij zijn het die ideeën uit de Werkplaats (de eerste ring) verder kunnen brengen. Begonnen is met een Schouw. Mensen uit zowel tweede als eerste ring zijn in een bus gestapt en hebben in het veld ervaringen met elkaar gedeeld, op narratieve wijze. De gesprekken zijn opgenomen met de mp3 recorder en vrijwel volledig uitgewerkt. Dat leverde een rijke inspiratiebron op voor de Werkplaats zelf. Tijdens de Schouw waren mensen aanwezig uit alle vijf Sferen.

In totaal zijn de leden van de Werkplaats vijf keer bijeen gekomen, met tussendoor en aan het eind een wisselwerking met de tweede ring. De bijeenkomsten vonden plaats in een familiehotel naast de Boven Slinge. Vanuit dit hotel konden we in vijf minuten naar de beek wandelen. Dat bleek een succesfactor te zijn. Eerdere sessies in het gebouw van het waterschap in Doetinchem verliepen stroever. Een belangrijke les was dan ook: als je in een vergaderruimte zit, gaan mensen vergaderen. Dat heeft meer weg van een discussie dan van een dialoog. Op of nabij de locatie, in een informele omgeving, zijn de condities gunstig voor een dialoog.

Kernkwestie Werkplaats:

In het verloop van de Werkplaats zijn er verschillende momenten van de moeite geweest. Twee daarvan vielen op. De eerste was inhoudelijk van aard en betrof voornamelijk het omgaan met onzekerheden. De leden van de Werkplaats verlieten het zekere pad van (1) een plan maken, (2) dit plan vast laten stellen door het bestuur, (3) het uitvoeren van het plan en (4) het beheeren en onderhouden van het gerealiseerde werk. Deze fasen gingen veel meer door elkaar lopen en gaven uitzicht op sterk toegenomen complexiteit. Ook gingen de Werkplaatsdeelnemers sterker dan daarvoor beseffen dat ze zelf maar een klein deel van de noodzakelijk kennis bezitten om het geheel tot een succes te brengen. De vaste grond onder hun voeten verdween. Wat zeker was, was onzeker geworden. Een eerste reactie is om oude zekerheden te vervangen door nieuwe, maar dat bleek een heilloze weg. Uiteindelijk is met tot het prachtige inzicht gekomen dat onzekerheden voor een belangrijk deel de schoonheid van hun werk bepalen en konden ze terugvallen op de Achterhoekse levenswijshouding van "Kiek'n wat ut wordt." Dat is later de KWW-strategie geworden... een doorgaande dialoog (1) met de beek, (2) elkaar en (3) de mensen in de omgeving.

Het tweede opvallende moment van de moeite was organisatorisch van aard. Kort samengevat houdt deze in: "wij willen het wel, de KWW- strategie, maar we krijgen het nooit geaccepteerd in onze eigen organisatie, in de wetenschap dat er harde afspraken zijn gemaakt met de provincie." Er waren beelden aanwezig over hoe vooral het management zou kunnen gaan reageren. Uiteindelijk viel het mee. In een sessie met de tweede ring loste dit moment van de moeite op. Het toont dat beelden zich aan elkaar aanpassen op het moment dat er sprake is van echte dialoog en ervaringskennis stroomt.

Presentatie SpeechAct:

Op woensdag 13 november is er een sessie geweest met een grote groep van medewerkers en ook de bestuurder die in de Werkplaats heeft gezeten. De SpeechAct die gepland was, is vervangen door een soort gezamenlijke evaluatie. De onderzoekers hebben hun observaties en leerervaringen teruggegeven aan de groep en gezamenlijk is de aanzet gegeven voor een vervolg. De resultaten uit de Werkplaats vervolgen hun weg door de organisatie.

Mogelijke Vervolgactiviteiten:

Na de Werkplaats zelf zijn er verschillende gesprekken geweest. Leden van de Werkplaats zelf, leidinggevenden en de directie hebben gezien wat de waarde is van het laten stromen van ervaringskennis. Gebiedsteams kunnen zo beter functioneren en veldkennis ontsluiten, de kennis van ervaren medewerkers kan worden overgedragen en waarschijnlijk kan de dichtheid aan vergaderingen, coördinaties en planningsoverleggen worden verminderd. De waarde van de ervaringskennis van medewerkers in het veld is duidelijk gebleken. Kortom: men wil ermee verder. Er zijn nu concrete plannen voor een Werkplaatsengilde. Mensen uit de eerste Werkplaats worden opgeleid om zelf om Werkplaatsen te begeleiden. Zo kan de manier van werken zich als een olievlek verspreiden over de gehele organisatie en daarbuiten.

5. Bespiegeling en twee ‘grondlessen’ uit de werkplaatsen

In deze paragraaf staan we stil bij een aantal lessen die wij als onderzoekers hebben geleerd uit de verschillende werkplaatsen. Of anders gezegd: een aantal cruciale condities voor werkplaatsachtig werken. Laten we beginnen met twee meer algemene lessen voortkomend uit een korte theoretische bespiegeling.

Als we naar het waterbeheer kijken, vanuit de verschillende perspectieven, dan doen we dat vanuit drie mogelijke relaties. Relaties die de complexiteit van veel vraagstukken zichtbaar maakt.

In eerste instantie is dat een *complementaire* relatie. We voelen ons dan vertrouwd met een problematiek en de dialoog over het beheer daarvan - binnen en tussen de Sferen - verloopt verbindend, versterkend en aanvullend. We voegen dus steeds iets toe en op die manier wordt het waterbeheer stapje voor stapje verbeterd. In deze relatie wordt er vooral gezocht naar overeenstemming.

Maar het concrete watervraagstuk kan ook een *paradoxe* relatie opleveren. Dan is er sprake van schijnbare tegenstrijdigheden. Het wordt wat fuzzy en voelt allemaal wat minder vertrouwd aan en we weten ook niet goed wat we er mee aan moeten. Er zijn verschillende al dan niet fictieve beelden over de situatie mogelijk. Het is allemaal behoorlijk complex en wie het weet mag het zeggen. En we merken dat het allemaal niet meer zo vertrouwd is, het begint een beetje te wringen binnen en tussen de Sferen. De vertrouwde dialoog over het

beheer begint te stokken. Maar als je goed kijkt, biedt de onderlinge situatie nog ruimte om de verbindingen en verschillende oplossingsrichtingen open te houden.

De derde relatie is die van de *contradictie*. Een echte tegenstrijdigheid: het is zwart of wit. Maar ook: zonder zwart, geen wit en omgekeerd. En dan gaan we schuttersputjes graven en een beetje ruzie maken over de werkelijkheid van het vraagstuk. We gaan onderhandelen over de waarheid en de zich voordoende situatie in het waterbeheer. De verbindingen worden stroef, kennis stroomt niet meer echt, de energie wordt hoofdzakelijk ingezet om iets af te dwingen. Wat ik zeg is waar en wat jij zegt is onwaar. Dan is het complexe karakter van het vraagstuk teruggebracht tot de eenvoud van het machtsspel tussen en binnen de Sferen over de werkelijkheid van het vraagstuk.

Als we één grote les uit de werkplaatsen kunnen trekken dan is het dat deze drie relaties rondom concrete watervraagstukken steeds spelen, meestal tegelijkertijd, soms volgorde, soms op de voorgrond, soms op de achtergrond. En dat ze gaandeweg van stuivertje kunnen wisselen. Maar, hoe paradoxaal of contradictoir ook, er zit altijd nog wel een beetje ruimte om te bewegen tussen de relaties. Dat is ook gebleken tijdens de Werkplaatsen. Dat leidde in eerste instantie tot belangrijke en wezenlijke momenten van moeite. Maar in latere instantie werden deze momenten telkens weer doorbroken en overwonnen. Juist door die momenten van de moeite niet uit de weg te gaan, maar ze helemaal door te maken.

Een tweede belangrijke les die wij als onderzoekers hebben geleerd in de werkplaatsen is dat we allemaal het waterbeheer zowel rationeel als rationaliserend benaderen. We zijn immers ook mensen. Wat bedoelen we hiermee?

Rationaliteit, het redelijke en geordende, is een spel. Het is het spel van de onophoudelijke dialoog tussen onze geest die logische structuren creëert en deze toepast op de wereld, in gesprek met de praktische wereld. En als deze twee zaken, de ideeën over de werkelijkheid en hoe die werkelijkheid werkelijk is, niet in overeenstemming zijn dan passen wij onze ideeën en werkwijze aan en niet omgekeerd. Dit noemen we ook wel *adaptief* waterbeheer. Daarin staat de rijke en complexe praktijk en het beheerdersoordeel daarover op de voorgrond en niet de papieren werkelijkheid van modellen, procedures, normen en voorschriften. (Alhoewel die als belangrijke ondersteunende achtervang kunnen fungeren.) In deze situatie is het waterbeheer principe-gestuurd. Deze principes wortelen in de waarden die in de praktijk zijn geworteld en daar steeds opnieuw beproefd worden. Als een organisatie en de mensen daar rationeel zijn, durven ze deze waarden en principes telkens weer ter discussie te stellen in de dialoog tussen de Sferen en met de buitenwereld. Een dialoog die nooit uit de weg wordt gegaan, maar juist opgezocht.

Daardoor is er binnen principiële kaders veel manoeuvreerruimte om met de specifieke omstandigheden van de lokale situatie om te gaan zonder te vervallen tot chaos aan de ene of opportunisme aan de andere kant.

Rationaliseren, oftewel het aanmaken van fictieve, verbloemende beelden, doet precies het omgekeerde: we willen de praktische werkelijkheid inpassen in een samenhangend generiek systeem en als de praktische werkelijkheid dat niet toelaat en tegensprekt, dan wordt die tegenspraak terzijde geschoven. Dan wordt de echte, de praktische werkelijkheid beschouwd als een illusie of verschijning, en in ieder geval als verstorend. Dit noemen we *rationaliserend* waterbeheer, dat gekenmerkt wordt door een generieke aanpak die vooral regel en geld gestuurd is en per definitie weinig rekening kan houden met specifieke omstandigheden van de lokale situatie.

Dit is een vreemde tegenstelling, als we bedenken dat zowel de rationaliteit als het rationaliseren dezelfde bron hebben, maar in hun ontwikkeling elkaars vijanden worden. Ze zijn als het ware, net zoals de Sferen, uit elkaar gedreven. Bedacht moet worden dat deze tegenstelling *binnen en tussen* alle Sferen speelt.

Deze tegenstellingen en de zorg om de problemen die die geven en hoe die te hanteren en op te lossen, is, terugkijkend, steeds opnieuw het vertrekpunt geweest van ontwerp en opzet van ieder van de vier Werkplaatsen die we tot nog toe hebben gedraaid. (Een vijfde en zesde Werkplaats worden momenteel gestart en opnieuw zien we hetzelfde). Hoe kun je de verschillende perspectieven en beelden op de werkelijkheid van het waterbeheer, het door de waterbeheerders door de eeuwen heen ontwikkelde waterbeheer, weer verbinden aan de concrete praktijk van datzelfde waterbeheer. We noemen dat ook wel omgaan met de complexiteit, de verwevenheid van de verschillende onderdelen, aspecten, processen, belangen en posities in dat waterbeheer. En daarin speelt het weer laten stromen van ervaringskennis, vakmanschap, tussen en binnen de verschillende Sferen een grote rol.. En dan gaat het niet over iets abstracts, maar in een concrete lokale situatie die speelt binnen het alledaagse waterbeheer van dat moment. Elke Sfeer heeft immers zijn hoogst eigen en zeer waardevolle kijk op het beheer, maar in isolatie gedijt niets zoals we weten, dan is het leven eruit.

6. Vijf samenhangende en cruciale voorwaarden voor werkplaatsachtig werken

Naast bovenstaande 'grondlessen', zijn er nog vijf, onderling samenhangende, lessen die te maken hebben met de feitelijke inrichting en uitvoering van een Werkplaats of het werkplaatsachtig werken. Er zijn meer lessen en lesjes, maar deze willen we in dit verband benadrukken. Het zijn procescondities. Uiteraard zijn deze procescondities geen wetmatigheden zoals de wetten van Newton. Maar zij bieden wel een samenhangend kader om werkplaatsachtig werken te bevorderen en gaande te houden.

1. Het belang van verhalen (narrativiteit) niet uit het oog verliezen

Dit is één van de rode draden door alle Werkplaatsen heen en ook bij het narratieve vooronderzoek. Zodra je het hebt over ervaringskennis, dan kun je niet om narrativiteit heen. Ervaringskennis wordt als het ware gedragen door de verhalen die verteld en/of 'voorgeleefd' worden. In de verhalen zit het lokale, de specifieke context en het (inter-)persoonlijke van ervaringskennis.

Een narratief is een samenstelsel van verschillende levende verhalen vanuit de verschillende perspectieven, posities en Sferen van de betrokken deelnemers. Narratief betekent: verhalend en beeldend. Vanuit de verschillende perspectieven en posities van de deelnemers aan het voorliggende vraagstuk wordt de complexe problematiek in beeld gebracht. We hebben narrativiteit steeds op drie manieren een plaats gegeven.

- Voorafgaand aan alle Werkplaatsen zijn openhartige gesprekken gevoerd met zorgvuldig gekozen Bepalers (bestuur en beleid), Vertalers (de plannenmakers) en Uitvoerders (de mensen die in de praktijk opereren van beheer en onderhoud) rondom een bepaald thema. Op basis van hun verhalen en opgebouwd uit die verhalen maakten we een narratief. In een narratief vang je als het ware de ervaringskennis van al deze verschillende mensen, breng je deze bij elkaar, zodat een gezamenlijk verhaal verteld wordt.
- Tijdens de Werkplaatsen hielden we nauwkeurig bij welke verhalen er verteld werden. Per bijeenkomst van iedere Werkplaats. Steeds probeerden we van zo'n bijeenkomst dan een uit de in onze ogen meest relevante citaten uit deze verhalen een narratief verslag op te bouwen van zo'n bijeenkomst. Dat verslag werd teruggegeven aan alle deelnemers en speelde zo mogelijk een rol aan het begin van de eerstvolgende bijeenkomst. Zo werd een dynamisch geheugen opgebouwd van de Werkplaats dat ingebed was in het grotere geheugen van de organisatie en haar voorgangers.

De werkplaats Morrapark bij het Wetterskip Fryslân is het narratieve speerpunt geweest. In de vier - intensieve - sessies is voortgeborduurd op het startnarratief en is dit verder uitgewerkt naar mogelijke handelingsperspectieven. Elke sessie is steeds weer in een voortgangsnarratief beschreven en zo ontstond een steeds verder uitdijend verhaal. Enerzijds als belangrijke geheugensteun en anderzijds om de

beleving vast te houden. Zoals een deelnemer het verwoordde: "Dat werkt fantastisch. Als ik de avond voor de volgende bijeenkomst het narratieve verslag weer doorneem, lijkt het wel of het zich gisteren heeft afgespeeld. Terwijl er steeds een lange tijd tussen de verschillende sessies zat en het weer fors was weggespoeld door de waan van de dag. Dat scheelt ook weer in het gegeven dat je niet steeds weer opnieuw begint, maar weer een stap kunt zetten."

- In Werkplaatsen komt ook het onderscheid tussen dialoog en discussie mooi naar voren. Een dialoog is uitwisseling met respect en nieuwsgierigheid naar het perspectief van de ander, en de bereidheid om van positie en beeld te veranderen. In een discussie gaat het veel meer om de posities en het verstevigen daarvan door middel van argumenten, retorica en macht. Een discussie is een onderhandeling over de werkelijkheid van een vraagstuk, waarbij de een de ander tracht te overtuigen van zijn gelijk. In een dialoog is meer oog en oor voor zwakke signalen, nieuwe onverwachte invalshoeken en ontwikkelingen die nog niet opgemerkt worden door de radars van het dominante beeld over waterbeheer. In discussie gaat het juist om wie wint, de sterkste is. In de dialoog stroomt de ervaringskennis en komen beelden in beweging, juist omdat er geen overheersende opinies, overtuigingen, heilige huisjes en onwrikbare stellingen worden betrokken, maar ervaringen en verhalen worden verteld, beluisterd, overdacht en gedeeld. Onze ervaring is dat een dominantie van discussie funest is voor iedere vorm van sociale innovatie en adaptiviteit. Narrativiteit bevordert een houding van dialoog, terwijl een houding van dialoog op haar beurt narrativiteit bevordert. Onze inzet is steeds geweest om door de bevordering van dialoog en narrativiteit de cultuur gericht op de uitwisseling van ervaringskennis te bevorderen die zo nodig is voor wat beoogd wordt met de Werkplaatsen.

Bij de Werkplaats Boven Slinge in Winterswijk was het onderscheid tussen dialoog en discussie sterk merkbaar. Op het moment dat er dialoog was, vertelden de mensen in de Werkplaats elkaar verhalen en brachten ze de eigen ervaringen in. Waarom zou je als waterschap veel geld investeren in het laten slingeren van een beek, om daarna van omwonenden te horen te krijgen dat je met bulldozers over bosanemoontjes bent gewalst? De dialoog ging over het werk, de omwonenden, de waarde van de natuur, het zorgen voor een zandvang. En opeens kon deze dialoog terugvallen in een discussie. Dan ging het vooral over beleid, gemaakte afspraken, gebrek aan speelruimte en onmogelijkheden binnen de eigen organisatie. Het werd abstract... waarbij het enthousiasme daalde.

2. Het 'Moment van de Moeite' niet uit de weg gaan

Als een Werkplaats eenmaal op stoom is en er sprake is van echte dialoog, dan is het onvermijdelijk: er wordt een moment van de moeite ervaren. De verschillende verhalen zijn

in eerste aanleg verteld, de beelden van de natuurlijke, technologische, sociale en bestuurlijk-organisatorische werkelijkheid zijn verrijkt en verdiept en de groep komt vast te zitten in een op het eerste en, vaak ook, tweede en derde gezicht onoplosbaar dilemma. Hier spelen de verschillende relaties, het complementaire, het paradoxale en het tegenstrijdige tegelijkertijd en dwars door elkaar heen op. Vaak is er wel een wil om eruit te komen, maar er zijn ruim voldoende redenen aan te dragen waarom het *niet* gaat lukken. In de Werkplaatsen zoeken we deze momenten van de moeite op en draaien er niet omheen. Groucho Marx stelde ooit: "we maken geen enkele kans, en die moeten we met beide handen aangrijpen." Vandaar.

Belangrijk is dus om niet weg te lopen voor deze momenten en elkaar in het hart ervan steeds opnieuw nieuwe verhalen te vertellen of oude verhalen opnieuw te onderzoeken en zo open te blijven staan voor de informatie en signalen die voor doorbraken kunnen zorgen. En elke keer opnieuw blijkt er dan een moment te komen waarop we inderdaad tot een doorbraak komen. Terugkijkend blijken bijna alle doorbraken behoorlijk eenvoudig, met in het hart ervan een heldere representatie van de complexiteit van de situatie⁹. Bijna alle oplossingen blijken ook te steunen op een verlegging van dat wat er moet gebeuren naar een ander tijds- of ruimteperspectief (zie verderop, onder nummer vijf: 'Kiek'n wat ut wordt'). Laten we een aantal voorbeelden tonen uit de vier werkplaatsen die voor zichzelf spreken.

Bij waterschap Rijn en IJssel waren er twee duidelijke momenten van de moeite. Kort door de bocht: de eerste was eenvoudigweg - wat gaan we doen met de beek? - en de tweede was op het oog minder eenvoudig: hoe krijgen we deze ideeën door de organisatie? Bij het eerste moment van de moeite waren we aan het praten over 'building with nature.' Je laat dan de natuur een deel van het werk doen. De onderstaande dialoog tussen twee deelnemers toont hoe plotsklaps een moment van moeite wordt doorbroken en de dialoog weer gaat stromen.

Deelnemer: "Dat gaat niet werken bij ons: ... Building with Nature! Dat staat veel te ver af van mensen hier in de streek."

Een ander: "Heb je een alternatief?"

Deelnemer: "Ja: Kiek'n wat ut wordt."

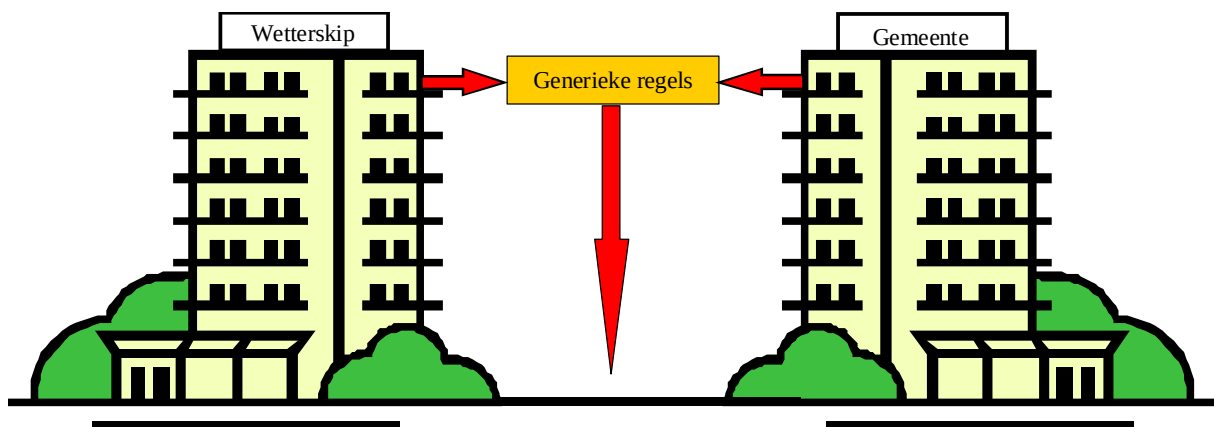
Op dat moment viel bij vrijwel alle aanwezigen het kwartje. Opeens. Dit Saksische begrip reikte de sleutel aan om de deur tussen mens en natuur te openen.

In de werkplaats De Leijgraaf hebben we zo'n moment van de moeite meerdere malen ervaren. Het sterkst misschien wel tijdens de tweede sessie. We waren nog zoekende in wat werkplaatsachtig werken nu precies inhoudt en als schot voor de boeg (de gok) vroegen we aan de deelnemers om een verhaal te verzinnen over een toekomstige ontwikkeling in de Leijgraaf. Het viel stil. Een dagelijks bestuurder, doorbreekt de stilte en zegt, meer voor de grap dan serieus (en in intonatie zeker ook met de onbewust geuite scepsis over de hele Werkplaats): 'Nou, dan weet ik nog wel een sprookje'. Het cruciale was dat op dat moment Govert, die voor de groep stond, geheel open bleef en enkel inging op het gezegde: 'Ok', zegt hij: 'Vertel maar. Er was eens een...' De bestuurder, die niet had gedacht dat hij nu een sprookje moest gaan verzinnen, liet zich niet kennen en vertelde, eerst weifelend en onzeker

⁹ De samenhang tussen complexiteit en eenvoud is essentieel en logisch, maar moet hier verder onbesproken blijven. Het is in ieder geval toetssteen voor de kwaliteit van iedere voorgestelde oplossing.

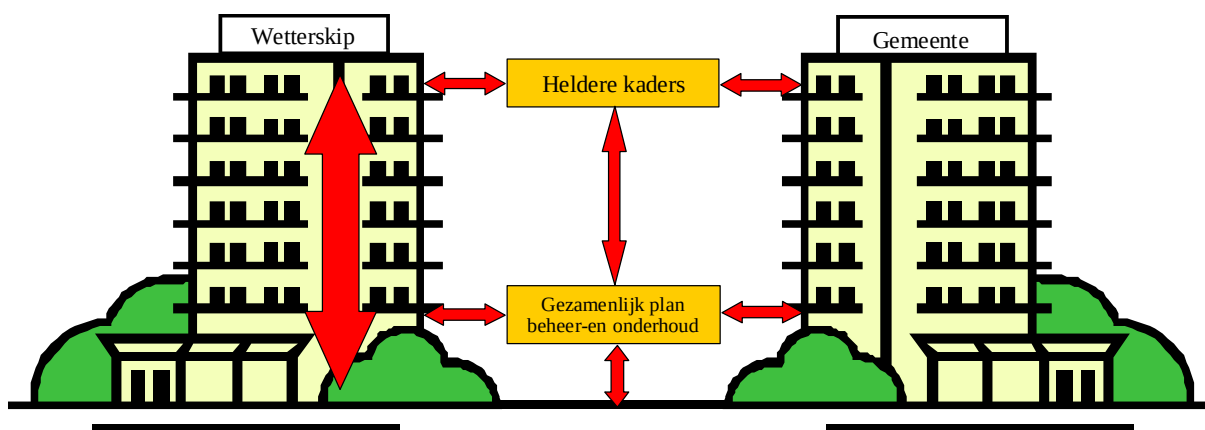
maar gaande weg met meer overtuiging zijn sprookje, hetgeen inhoudelijk van grote visie op de toekomst van het waterbeheer in deze samenleving getuigde. Vanaf dat moment wilden anderen ook vertellen en ontstonden er vier ijzersterke verhalen met daarin de eerste sporen van de uiteindelijk gekozen oplossing.

In de werkplaats Morrapark bij het Wetterskip Fryslân speelde het spanningsveld tussen het generieke van de overdracht stedelijk water en het specifieke. Een boeiend moment van de moeite. Tijdens de laatste Werkplaatsessie is aan de deelnemers gevraagd bouwstenen aan te dragen voor beheer en onderhoud van water in stedelijk gebied in het algemeen en in de wijk Morrapark in het bijzonder, voortbouwend op alles wat er is gezegd in het startnarratief en de voorafgaande drie Werkplaatsessies. In korte tijd stonden de elf punten op de flappen. Wat nu? We zijn nu al zo lang bezig, en nog steeds is er veel, allemaal zinvol, maar geen doorbraak. Een deelnemer loopt ineens naar de flip-over en begint te schetsen. Hij tekent twee flatgebouwen (zie figuur): het Wetterskip en de gemeente. Het flatgebouw staat niet alleen symbool voor de hiërarchische organisatie, maar ook voor de verschillende Sferen die per verdieping zijn georganiseerd en waartussen vooral expliciete kennis wordt uitgewisseld, met rapporten, tabellen en e-mails. Op het maaiveld tussen de flats, buiten de kantoren, wordt gewerkt aan beheer en onderhoud. Daar zijn medewerkers van zowel de gemeente als het waterschap actief. En als er problemen zijn, dan blijkt dat deze medewerkers er onder elkaar meestal goed uit kunnen komen, puur op basis van nuchter nadenken en informeel een bak koffie met elkaar drinken. Op de werkvloer is het niet moeilijk invulling te geven aan samenwerking.



Schematische weergave van traditionele aansturing.

Aansturing vindt plaats vanuit 'de hogere Sferen' op basis van generieke regels. Problemen in de samenwerking ontstaan vooral als er voor complexe vraagstukken, zoals de organisatie van beheer en onderhoud in de stedelijke leefomgeving, generieke concepten worden ontwikkeld en naar beneden in het flatgebouw worden gepletterd en dan overal moeten gelden. Daar kom je gewoonweg niet uit. De verschillen zijn te groot om te voorzien van één confectiemaat. Er wordt dan schadelijk weinig ruimte geboden aan het vakmanschap van de medewerkers in het veld.



Figuur Schematische weergave van adaptieve sturing.

De tweede figuur laat een iets ander beeld zien. Met als belangrijke elementen: (1) het samen maken van een plan voor beheer en onderhoud, op een kiek'n-wat-ut-wordt-achtige wijze, (2) het nog steeds stellen van duidelijke kaders en (3) werkplaatsachtig blijven werken, waardoor ervaringskennis stroomt en er sneller gereageerd kan worden op problemen die zich voordoen in de praktijk. Dit beeld zegt niet iets over hoe de overdracht van stedelijk water moet plaatsvinden noch tegen welke kosten, maar toont wel hoe Wetterskip en gemeente kunnen samenwerken. Door deze ingreep werd het moment van moeite doorbroken en ging kennis en energie weer stromen.

Waar ging het om in de werkplaats de Groote Zaag? Het ging om de status van het Definitief Ontwerp (DO). Dat DO was gemaakt voor een renovatie van de Groote Zaag, één van de AWZI's van HHSK. Het was gemaakt door de mensen van HHSK en hun adviesbureau. Dat doe je als je van plan bent om daar vervolgens een klassieke aanbesteding op te baseren waar je selecteert op de laagste prijs, ervan uitgaande dat de aannemer zich precies aan de specificaties houdt, en die specificaties zijn gebaseerd op dat DO. Maar ergens in het proces op weg naar die aanbesteding besloot het management dat er een ander soort aanbesteding nodig was. Omdat in het renovatieproject zeer hoge eisen gesteld moesten worden aan zowel de creativiteit van de aannemer als aan de kwaliteit waarmee het project zou worden uitgevoerd, werd besloten om Best Value Procurement (BVP) als aanbestedingsmethode te gebruiken. Daarbij heb je helemaal geen DO nodig, integendeel. Omdat het idee is dat je de aannemer uitdaagt zelf met de beste en eventueel innovatieve oplossingen te komen voor jouw probleem en dus zelf laat ontwerpen, binnen een aantal welomschreven grenzen in termen van geld, kwaliteit, tijd en dergelijke. Maar dat DO lag er nu eenmaal al. En in dat DO was al de kennis van HHSK en het adviesbureau op dit gebied verwerkt. Zonde om er niets mee te doen. Kortom, we hadden een dilemma: BVP doen, waarbij je geen DO aan de aannemers stuurt, laat staan oplegt, aan de ene kant, of dat DO juist wel opsturen en het misschien zelfs (deels) dwingend opleggen aan de aannemers aan de andere kant.

Binnen de Werkplaats varieerden de meningen van de ene kant van het dilemma tot aan de andere kant. En daartussenin. In de tijd verschoven de meningen ook en iedereen zat er echt mee. Typisch het soort van probleem waar Werkplaatsen voor zijn bedacht. Om het dilemma op te lossen stapten wij aanvankelijk in de bekende valkuil van de ingewikkeldheid. Dat begint altijd met een goedbedoelde poging om de zaken nu eens netjes te ordenen. Ons voorstel was om het hele DO door te ploegen en ieder item dat erin stond onder te brengen in drie categorieën: 1) niet doorsturen aan de aannemers; 2) wel doorsturen (ter inspiratie en informatie) maar niet dwingend opleggen; 3) doorsturen én opleggen. Iedereen werkte mee en ging tussen twee sessies van de Werkplaats op deze manier met het DO aan de slag.

Op een gedenkwaardige dag kwamen we weer bijeen om het huiswerk te bespreken. Meteen werd al duidelijk dat iedereen daar grote moeite mee had gehad, en dat het eigenlijk schier onmogelijk was gebleken er genoeg tijd te voor vinden. Na nog een uur moeizaam geploeter waren we nog maar nauwelijks door de eerste delen van het enorme document heen. Het gesprek leek wel een processie van Echternach: twee stappen vooruit, anderhalve stap achteruit. Of erger, één stap vooruit, en dan weer twee achteruit. Want steeds stonden de uitgangspunten weer ter discussie, en de status van een bepaald deel van het DO.

De grootsheid van de Werkplaatsen die we hebben meegemaakt is dat vrijwel niemand weg is gelopen voor deze momenten, maar het erin heeft uitgehouden en steeds weer opnieuw constructief is gebleven. Onze taak is dan steeds geweest om zoveel mogelijk van wat gezegd is te registreren, zo nodig weer onder de aandacht te brengen, vragen te blijven stellen, mensen die misschien wat stiller zijn het woord te geven en er vooral op te letten dat het een dialoog blijft en geen discussie wordt. En dan komt opeens dat moment. Iemand die goed luistert, oppert of het misschien niet eenvoudig kan. Samengevat is zijn idee: we sturen het DO integraal naar de aannemers, leggen niets dwingend op maar maken wel duidelijk dat de aanbiedingen van aannemers die het DO letterlijk volgen een zesje krijgen, aannemers die er in de ogen van HHSK bovenuit gaan een hoger cijfer en aannemers die iets heel anders willen gaan doen en dat goed kunnen onderbouwen, misschien zelfs een heel hoog cijfer. Dit was de doorbraak. Beide kanten van het dilemma werden op deze wijze gehonoreerd, het past prima bij de gedachte achter BVP, het maakt een probleem tot een bron van creativiteit door het te bevrijden van de druk van het 'nu moet er een oplossing komen' en het over te laten aan de creativiteit van mensen, in dit geval de aannemers, die zich in de loop van de tijd kan gaan manifesteren. Vanaf dat moment konden we verder omdat we de status van wat er al lag achter ons konden laten.

3. Het werken vanuit het concrete, kleine, lokale en de inbedding in het alledaagse

Groot, breed en abstract (bijvoorbeeld beleid, en integrale programma's) heeft een grote zuigkracht en biedt te veel ruimte om de momenten van de moeite te ontwijken door te vluchten in dat waardoor die zuigkracht wordt veroorzaakt: de illusie van de inperkende logica, de denkconcepten die veel zo niet alles lijken te verklaren, de verleiding van de integrale oplossing voor van alles, de valkuil van de idee dat het kan: voor weinig geld één oplossing voor complexe problemen. Zo komen we nooit uit bij de ervaringskennis van de mensen, van hoog tot laag, van links naar rechts, die bij een organisatie werken. Kennis die nodig is om de echte problemen, ook de grote en brede, goed aan te pakken. Het blijkt altijd weer beter en ook mogelijk om kleine, lokale en concrete problemen te vinden en daarvoor kleine, lokale en concrete projecten op te zetten waardoor je aan de ene kant dat kleine, concrete en lokale probleem oplost en tegelijkertijd allerlei dingen ontdekt en bedenkt en losmaakt die je daarna in kunt zetten om het grote en abstracte en brede probleem verder in de vingers te krijgen.

Het voordeel van het kleine, lokale en concrete is dat je door de zure appel heen moet bijten. Omdat je moet komen tot concrete oplossingen. Belangrijk is dat zo de kans ook het grootst is dat het project wordt uitgevoerd *binnen* het normale werk en niet als een soort *add-on* wordt gezien, een soort heisessie, los van alles (zoals zo vaak gebeurt wanneer we de

dingen groots, integraal en dus abstract willen aanpakken) met een zeer korte halfwaardetijd (dé reden, dat laatste, waarom heidesessies niet werken). In een Werkplaats wordt dan ook niet gesproken over het werk, maar middenin en vanuit het werk. Werk dat toch al gedaan moest worden.¹⁰

Kunst is wel om kleine, lokale en concrete projecten te kiezen die én een pittig zure appel zijn waaromheen de ervaringskennis hard nodig is en goed kan gaan stromen én die tegelijk een goed voorbeeld zijn van een grotere, algemenere en abstractere problematiek. Zodat je zeker weet: als we dit ene concrete project tot een goed, innovatief einde brengen, hebben we het grotere probleem ook meer in de vingers.

Bij de Werkplaats in Winterswijk (Boven Slinge) ging het in feite om drie kilometer beek. Dat is alles. Daarover hebben we met zoveel mensen zoveel uren de dialoog gevoerd. Maar als je niet met een oplossing kunt komen voor drie representatieve kilometers beek, hoe zal je dan in staat zijn om in het gehele beheergebied alle projecten slim op te pakken? We zijn regelmatig bij de beek gaan kijken en aan het begin zijn we met een busje langs verschillende projecten in de omgeving gereden. Dat was de Schouw. Toen dachten we: hoe kun je met z'n allen zo lang over zo'n klein stukje beek praten? Maar uiteindelijk hadden we tijd tekort.

Bij de werkplaats Morrapark van het Wetterskip Fryslân ging het om een bijzondere wijk in de stad Drachten. De wijk Morrapark is één van de eerste woonwijken - wereldwijd - waar invulling is gegeven aan een duurzaam watersysteem. Ook op het gebied van groen en energie is het een echte pionierswijk. Het concept voor Morrapark is ontwikkeld in de jaren '80 op basis van de zogenaamde Ecopolis Strategie, waarbij vormgeving plaatsvindt op basis van ecologische principes. Mensen proberen te leren van de natuur in plaats van dat ze de natuur proberen te overheersen. In de Werkplaats is de complexe problematiek van de overdracht van stedelijk waterbeheer in Friesland teruggebracht naar die ene wijk. Maar die ene wijk geeft weer een doorkijk naar de gemeente Smallingerland en dat geeft weer doorkijk naar Friesland en zo kijk je steeds ook weer naar andere omgevingsinvloeden zoals het Nationale Bestuursakkoord Water en de Europese Kaderrichtlijn Water. Dit zijn allemaal op elkaar inwerkende krachten. De veronderstelling hierbij is dat in een klein, specifiek lokaal gebiedje een complexe problematiek verscholen zit die het grote geheel bepaald, maar die op dat niveau niet toegankelijk is behalve in algemene abstracties, terwijl de complexiteit lokaal juist wel ontsloten kan worden – door het weer laten stromen van ervaringskennis. Dat effect noemen we met een duur woord: holografische doorwerking. Als je alleen kijkt naar het specifieke splintertje (Morrapark), geïsoleerd van haar omgeving (de gemeente Smallingerland en het hele beheersgebied van het Wetterskip) dan heeft dit weinig betekenis. Maar als je anderzijds louter kijkt naar het hele systeem, zonder aandacht voor het specifieke, dan wordt het ook betekenisloos. In beide gevallen boet je sterk in op de doeltreffendheid en doelmatigheid van je maatregelen.

4. Zoveel mogelijk Sferen bijeen

In ons vooronderzoek was gebleken dat er in de waterwereld nog voldoende ervaringskennis aanwezig is, maar dat deze zit opgesloten in zogenaamde Sferen. In een Werkplaats doorbreken we dit, en halen we verschillende Sferen bij elkaar en doen er alles aan om de ervaringskennis onderling weer te laten stromen. Bijzonder is in dit verband de speciale

¹⁰ Bijkomend voordeel: voor een Werkplaats hoeft over de wat langere termijn bezien geen extra tijd vrij gemaakt te worden terwijl op termijn juist tijd gewonnen wordt omdat de gekozen oplossingen intelligenter zijn en beter verankerd dan oplossing die enkel vanuit de abstractie bedacht zijn. Overigens is dit geen pleidooi tegen abstract denken: ook dat heeft een plaats in een goede Werkplaats.

relatie die in Werkplaatsen tussen bestuurders, directeuren en verwortelden blijkt te kunnen ontstaan, drie Sferen die elkaar in het alledaagse werk steeds moeilijker blijken te kunnen vinden.

Het is niet altijd even gemakkelijk voor de Bestuurlijke Sfeer om mee te doen aan een Werkplaats. Daarvoor zijn diverse redenen. Allereerst een hele praktische: tijd. Ieder waterschap heeft maar een paar Dagelijks Bestuurders (tot nog toe hebben we geen ervaring met deelname van Algemene Bestuurders aan een Werkplaats), voor de meeste Dagelijkse Bestuurders is hun functie een parttime baan naast andere functies. In de tweede plaats vraagt de aard van het Bestuurslidmaatschap erom veel buiten te zijn, in netwerken te participeren en dergelijke. Kortom, de agenda is vol en niet alleen met dingen het waterschap betreffende. Maar daar komt nog iets anders bij: het ziet ernaar uit dat in veel waterschappen ook een soort van norm is gaan heersen dat bestuurders op afstand moeten besturen, zich niet al te direct bemoeien met waar het ambtelijke apparaat zich mee bemoeit, maar altijd slechts indirect, binnen formele structuren. Enerzijds is daar (o.a. om formele redenen) veel voor te zeggen is, anderzijds is de prijs ervan dat de vaak grote maatschappelijke, bestuurlijke en politieke ervaringskennis van de bestuurders zo maar weinig in het spel komt in het omgaan met de complexe opgaven waar een waterschap voor staat. In de Werkplaatsen waar bestuurders mee hebben gedaan, is gebleken hoe zinvol dat is, beide kanten op, van bestuurder naar de ambtenaren en andersom.

We kunnen bovendien vaststellen dat deelname aan een Werkplaats geen moment de formele afspraken en verantwoordelijkheden van de bestuurders doorkruisten. Integendeel, daarvan hebben bestuurders zich enkel beter kunnen kwijten. Overigens is ook gebleken dat het niet nodig dat de Bestuurder alle bijeenkomst bijwoont. Op basis van de ervaringen tot nog toe is onze conclusie dat deelname van een bestuurder aan een Werkplaats met kracht nagestreefd moet worden en er extra moeilijkheden kunnen ontstaan als dit niet zo is. Wel is het zo dat dit niet steeds in de vorm van deelname aan de Eerste Ring van een Werkplaats hoeft te zijn. Deelname aan de Tweede Ring is minder optimaal, maar kan als vervanging dienen.

Een Hoogheemraad van HHSK maakte deel uit van de Werkplaats De Grootte Zaag. Een heel belangrijk moment in die Werkplaats was dat waar we toe werkten naar een presentatie aan alle aannemers die interesse hadden in innovatief aanbesteden. Die presentatie bestond uit twee delen. Deel één betrof een uitgebreide toelichting over de procedure en rollen die voortvloeien uit het gebruik van Best Value Procurement (BVP). Deel twee was een uitgebreide presentatie van en toelichting op de inhoud van de vraag die HHSK voorlegde aan de aannemers, de eisen die gesteld werden, de criteria die gehanteerd zouden worden. Dat deel werd verzorgd door het projectteam zelf, oftewel de Werkplaats. Dit was spannend: nog nooit eerder had HHSK voor een groot investeringsproject gewerkt met BVP, het renovatieproject zelf was ingewikkeld en stelde hoge eisen, het moest absoluut binnen budget blijven, juridisch gezien moest voor alle aannemers een gelijk speelveld ontstaan, voorkeuren voor een bepaalde aannemer bij HHSK, zo die er al waren, mochten op geen enkele manier doorklinken, voor veel aannemers zou deze manier van aanbesteden nieuw zijn.

Er stond, met andere woorden, nogal wat op het spel. We hadden mede daarom eerder al een generale repetitie gehouden, met een hele zaal vol collegae die vol overgave voor aannemer speelden en met het projectteam (= de Werkplaats) voor de zaal. Dit was, zoals dat pleegt te gaan met generale repetities, een buitengewoon leerzame ervaring: er viel nog veel te verbeteren. Eén van die verbeteringen bleek uit de dragende rol die Hoogheemraad kon spelen tijdens de daadwerkelijke presentatie aan de aannemers. Deze dragende rol uitte zich niet enkel in het formele welkom en de formele aftrap die de Hoogheemraad aan de bijeenkomst gaf, maar ook in een aantal interventies die zij kon doen tijdens de bijeenkomst. Hierdoor gaf ze mede gezag aan wat er die dag gebeurde en dat was mede mogelijke doordat ze mee had gedaan aan de Werkplaats. Dus sprak hier niet enkel een formele bestuurder, maar ook een inhoudelijk geïnvolveerde bestuurder, terwijl die inhoud bovendien een bredere betekenis had dan enkel de techniek en procedures. Tijdens de evaluatie na afloop konden we uit haar mond en uit die van anderen optekenen dat dit allemaal niet op deze manier mogelijk was geweest als er niet tussen haar en de anderen in de Werkplaats een soort vertrouwelijkheid was gegroeid, een vertrouwelijk die bestond uit het delen van kennis, het samen worstelen met problemen en het samen vinden van oplossingen.

Ook in de Werkplaats van Waterschap Rijn en IJssel hadden we vier van de vijf Sferen bijeen. De Management Sfeer was vooral vertegenwoordigd in de tweede ring die we hadden geformeerd rond de Werkplaats. We hebben ook hier gemerkt hoe belangrijk het is een bestuurder in de Werkplaats te hebben gehad. Er was geen atmosfeer van 'hullie en zullie' maar het ging over 'ons.'

In de andere twee werkplaatsen ontbrak een directe betrokkenheid van een bestuurder om verschillende redenen. Hier is gebleken dat de aanwezigheid van een bestuurder enerzijds niet strikt noodzakelijk is en anderzijds ook in sterke mate afhangt van een persoonlijke langdurige grote betrokkenheid bij het vraagstuk en een interesse in werkplaatsachtig werken.

5. Kiek'n wat ut wordt

Deze les heeft te maken met de grondhouding die mensen aannemen ten opzichte van complexiteit en onzekerheid. Je kunt, hoeft en moet niet alles van tevoren weten, controleren en beheersen. Er doen zich in een proces altijd verrassingen voor en die hoeven niet altijd ongunstig te zijn. Sterker, iedere verrassing blijkt altijd weer vol mogelijkheden te zijn. Het is maar hoe je ernaar kijkt. De Werkplaats van Rijn en IJssel heeft besloten deze grondhouding – die daar 'Kiek'n wat ut wordt' is genoemd – als strategie en als één van de resultaten van de Werkplaats aan directie en bestuur te presenteren (die dat vervolgens hebben geaccepteerd). Het lijkt op de 'Rijdende Restauratie' van de Brabantse Werkplaats en op de benadering met de twee flatgebouwen in Fryslân. In het Fries zou je het kunnen vertalen met 'Lit it mar gewurde.' Door continu met elkaar in dialoog te blijven kun je veel onzekerheid aan. En in plaats van deze onzekerheid weg te drukken en te reduceren kun je zo de concrete rijkdom die erin verstopt zit, en die zich in de tijd zal manifesteren, gaan benutten.

Het is in de waterwereld diep ingesleten: eerst maken we een plan, daarna gaan we die uitvoeren en daarna is het klaar. Dan hoeft het alleen maar onderhouden te worden. Alsof

de wereld dan stilstaat. Alles wat complex is, natuur, samenleving, organisatie, mensen zelf, blijft zich onvoorspelbaar bewegen. Onderhoud en beheer gaan daarover: meebewegen, en soms voorop gaan. Als het goed is intelligent, geïnformeerd en met diepe kennis van zaken en mensen. De kern van de 'Kiek'n wat ut wordt' is dat we accepteren dat beheer en onderhoud de kern uitmaken van wat een overheid doet en doen moet. Dat, kortom, de abstractie, het generieke, het algemene, het hoge en het ingewikkelde teruggebracht moeten worden tot wat ze zijn: secundaire organen in een organisme dat primair leeft, bijdraagt, ontvangt en overleeft in het concrete hier en nu. We kunnen niet alles binnen het plan oplossen, maar een slim plan kan wel helpen om het nodige op te lossen. Hetzelfde geldt voor goed beleid, bestuur, management, wetenschap, technologie en alles waarin de mens in een beweging van nadenkendheid en bewustzijn een stapje naar achteren neemt, als een schilder van zijn schilderij.

7. Werkplaatsachtig werken: wederom, een sprong in het Diepe

Deze vijf punten - en vele andere – zijn geen dwangbuis. Het zijn wel bouwstenen, de belangrijkste procescondities en richtingwijzers. Elke Werkplaats is immers anders, kent een eigen context en specifieke opgave en telkens verschillende mensen uit de verschillende Sferen.

"Eigenlijk is het heel simpel en zouden we elk project zo moeten doen," stelde iemand. "Maar het gebeurt niet. We maken geen tijd voor elkaar," zei hij er ook bij. Wat we ook hoorden was dat iedereen wel eens ervaringen had met situaties die sterke gelijkenis hadden met voornoemde aspecten van Werkplaatsachtig werken. Kortom, het is heel menselijk allemaal, die Werkplaatsen, niet echt bijzonder en het ligt binnen handbereik. De ingewikkeldheid even laten voor wat die is, en de rijkdom van de complexiteit van de praktijk aanboren en nuttig maken. Werkplaatsachtig werken ondersteunt dit en biedt ook een richtsnoer daarvoor. Meer niet, maar ook niet minder. Om het in één zin samen te vatten:

**"Alle abstracties zijn eenvoudig; alle dingen die concreet zijn, zijn complex,"
aldus de Deense organisatiedenker Bent Sørensen.**

Maar, een organisatie moet het zichzelf en z'n mensen en, vooral, z'n burgers, wel gunnen. De kost gaat voor de baat uit.

Met de Werkplaatsen is een belangrijke eerste stap gezet in het volwaardig in het spel brengen van ervaringskennis. Dat smaakt naar meer. Er tekenen zich drie groepen van vervolgstappen af. Deze zijn:

1. Het verder opzetten van Werkplaatsen en Werkplaatsachtig werken. Er liggen nieuwe Werkplaatsen in het verschiet. Plannen om via een Werkplaatsengilde meer mensen op te leiden die Werkplaatsen kunnen begeleiden, zoals gepland bij waterschap Rijn en IJssel, beginnen concrete vormen aan te nemen.

2. Adaptief beheer van de openbare ruimte. Het begrip vakmanschap geeft glans aan dit begrip - in de jaren '90 in de wereld van vooral gemeenten is opgedoken maar nooit echt van de grond is gekomen. Belangrijke kenmerken van adaptief beheer zijn: (1) water, groen, bodem, wegen en riolering in samenhang beschouwen, (2) niet 'domweg' aan normen willen voldoen, (3) gevoelig zijn voor ontwikkelingen in de context, onder andere waar het bewoners betreft, (4) het opheffen van de strakke scheiding tussen herinrichting enerzijds en beheer en onderhoud anderzijds en (5) het verdelen en expliciet maken van verantwoordelijkheden. Het gaat erom 'het nuchtere verstand' te gebruiken in plaats van 'blind' op rationele beheermodellen te varen. Ervaringen in een Brabantse gemeente laten voor wegbeheer zien dat hierdoor 45% kan worden bezuinigd op kosten voor beheer en onderhoud, zonder kwaliteitsverlies. Het blijkt dat het laten stromen van ervaringskennis cruciaal is bij het opbouwen van het vakmanschap, benodigd voor dit adaptief beheer.
3. Het opzetten van Gilden 2.0. Hierover zijn we nu landelijk in gesprek met een aantal takken van de publieke sector. De gedachte achter Gilden 2.0 is dat 'bovenorganisatorische' instanties nodig zijn die zich verantwoordelijk voelen voor het weer laten stromen van ervaringskennis in hun sector. Dat is de kern. Daarbij richt de aandacht zich op 'Nieuw Vakmanschap'. Ten opzichte van het traditionele vakmanschap heeft dat een extra dimensie. Het gaat er onder complexe omstandigheden niet alleen om het goed zijn in het eigen vak (de disciplinaire dimensie) maar om het kunnen verbinden van de eigen kennis met die van anderen (de transdisciplinaire dimensie). Deze twee dimensies en de complexe samenhangen die de vakmensen van deze tijd daartussen aan moeten kunnen brengen, vormen tezamen de bouwstenen voor Nieuw Vakmanschap. Nieuwe Vakmensen die in alle Sferen te vinden zouden moeten zijn.
4. Door opbouw van een gemoderniseerd stelsel van Leerling, Gezel en Meester streven wij naar de ontwikkeling van dat Nieuwe Vakmanschap en de injectie ervan in de organisaties binnen een sector. Op het moment van het schrijven van dit verslag wordt de basis gelegd voor een Bodemgilde, Rioleringsgilde en Dijkengilde. Waarschijnlijk gaan ze er anders uitzien dan in eerste instantie in 2013 gedacht, maar de kern blijft overeind: dat ervaringskennis moet stromen in het waterbeheer, zodat Luctor zich weer verbonden weet aan het Emergo en omgekeerd. Opnieuw, een sprong in het diepe.

Colofon

Opdrachtgever

Bert Palsma

Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer (Stowa)

Onderzoekers

Albert Cath

Narratio Kennis & Advies; albert.cath@planet.nl

Govert Geldof

Geldof c.s.; govert@geldofcs.nl

Gijsbert van der Heijden

Rondte; gijsbert@rondte.nl

Roel Valkman

Tauw; roel.valkman@tauw.nl

Deelnemende Waterschappen

Waterschap Aa en Maas

Waterschap Brabantse Delta

Waterschap De Dommel

Wetterskip Fryslân

Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard

Waterschap Rijn en IJssel

Verschijningsdatum: mei 2014.