

## Interview

# “Weg met de protokolder!”

**Intro: In essentie gaat onze maatschappij uit van een negatief mensbeeld. De mens is slecht en daarom zijn er talloze regels nodig om hem onder controle te houden. Deze manier van denken heeft funeste gevolgen voor de overdracht van kennis, het aangaan van samenwerkingsverbanden en ons toekomstbeeld. Dat geldt ook in de bouw, installatiebranche en in de waterwereld. Govert Geldof, waterdeskundige, pleit voor een nieuwe benadering. Tijd voor het Gilde 2.0.**

***Drs. W. (Wietse) Buma, Merlijn Media BV***

Govert Geldof heeft wel gevoel voor ironie. In een land als Italië was zijn pleidooi zonder twijfel in goede aarde gevallen. In Nederland daarentegen druist zijn oproep om meer te vertrouwen op ervaringskennis en intuïtie lijnrecht in tegen onze neiging om ons juridisch in te dekken tegen onzekerheden of ze weg te verzekeren. Toch vormt dat geen beletsel voor Geldof om vol verve zijn betoog af te steken.

### **Integraal waterbeheer**

Geldof studeerde Civiele Techniek aan de TU Delft. Tijdens zijn studie onderzocht hij de grondwateroverlast in woonwijken uit de jaren 50 en 60, waar vooral lagere inkomens zaten. Later verdiepte hij zich ook in de impact van grondwater in een wijk die net tippelgedoogzone was geworden. Zo kwam hij in aanraking met burgers uit alle geledingen van de samenleving. Het resulteerde in een fascinatie voor de sociale dimensie van techniek. Een interesse die altijd gebleven is. Later promoveerde hij bij de Universiteit Twente. Geldof bestudeerde daar de complexiteit van watervraagstukken, vanuit een filosofische invalshoek.

### **Systeemtheorie**

“Als Delftenaar leerde ik te denken in systemen. Een brug is een systeem, een machine... en nu het bijzondere: we gaan samenlevingen en organisaties ook steeds meer als een systeem zien. Alles met samenhang percipiëren we als een systeem. En dan het liefst zo integraal mogelijk, want systemen moeten zo compleet mogelijk zijn. Mensen worden in een systeem gezogen: ‘Je hoort erbij of je valt erbuiten.’ Zo krijg je een tweedeling: de systeemaanhangers en de uitgesloten. Maar elk systeem is uiteindelijk een reductie van de complexiteit

die het leven kenmerkt. Elk systeem heeft grenzen. Wie meedoet met het systeem, wordt gewaardeerd. De anderen worden uitgesloten en uiteindelijk gemarginaliseerd. Dat gaat goed, totdat het fout gaat, want complexiteit kun je niet onderdrukken. Wat buiten het systeem is gelaten keert terug, als een boemerang, en ontwikkelt krachten die onvoorzien waren.”

### **Opgeknijpte opgaven**

Ook in onze branche zetten aanhangers van de systeemtheorie de lijnen uit. Maar hoe werkt dat precies door en is het mogelijk om een gezond tegenwicht te bieden? Geldof werkte ruim 20 jaar bij Tauw, als wateradviseur. Keer op keer werd hij geconfronteerd met de grenzen van systemen. “Adviseurs hanteren vaak een wetenschappelijke benadering bij een bouwopgave. Wetenschappers zien zichzelf als ‘makers’ van kennis, die anderen vervolgens kunnen gebruiken. Kennis wordt zo een pakketje dat je kunt doorgeven. Adviseurs doen hetzelfde. Ze maken van een proces een project. Zo wordt een bouwopgave opgeknijpt in fasen, waarbij de kennis per fase wordt doorgegeven aan de volgende spelers. Dat in de context van hiërarchische verhoudingen tussen opdrachtgevers “de klant” en adviseurs. Met deze werkwijze gaat een schat aan kennis verloren en komt er nooit een echte gelijkwaardige samenwerking tot stand. Het eindresultaat laat dan ook te wensen over.”

### **Ervaringskennis**

Toen Geldof eenmaal tot deze conclusies was gekomen, besloot hij voor zichzelf te beginnen als onafhankelijk adviseur. Zijn Delftse roots sneed hij niet door, maar integreerde hij in zijn nieuwe benadering. “De systeemtheorie steunt teveel op expliciete, meetbare kennis, maar dat is slechts het topje van de ijsberg. Onder het wateroppervlak gaat een schat aan impliciete ervaringskennis schuil. Laat het me verduidelijken met een voorbeeld uit mijn eigen leven. Toen ik mijn huis in Bathmen liet verbouwen, kreeg ik een ervaren installateur op bezoek. Hij keek rond en vroeg ons daarna: “Hoe willen jullie hier wonen?” We wezen aan waar we de studiehoek wilden hebben, de leeshoek etc., vervolgens legde hij op basis van ons verhaal zijn installaties aan. Hij kwam bekwaam over en sprak met een zekere autoriteit die duidelijk berustte op praktijkkennis. Deze man werd echter ziek en vervangen door twee jonge, minder ervaren installateurs. Ze volgden letterlijk het bestek en liepen de kantjes er vanaf. Er slopen foutjes in de uitvoering en wij voelden ons niet echt gehoord. Het ontbeerde hun aan klantgerichtheid en ook aan autoriteit. Die praktijkkennis waar ik aan refereer, is niet meetbaar, maar de professional en klant ervaren ‘m wel in het onderlinge contact. De vraag waar ik mee aan de slag ben gegaan is: “Hoe geef je die ervaringskennis door?”

## *“We leven in een angstcultuur”*

### **Gilde 2.0**

Geldof wil een oud concept nieuw leven inblazen: het gilde. “Waar de traditionele gilden vakkennis doorgaven van meester op gezel, maar helaas een rem vormden voor innovatie omdat ze teveel voorschreven, zal het nieuwe Gilde 2.0 juist een motor zijn voor vernieuwing. De oude gilden waren organisaties, systemen dus, het nieuwe Gilde 2.0 moet een institutie zijn, waar mensen op basis van natuurlijk gezag leren te handelen, open staan voor innovatie en de dialoog aangaan.” Wat behelst dit in de praktijk? “In het Gilde 2.0 of het Nieuwe Vakmanschap worden professionals gestimuleerd om oog te krijgen voor de rijke context van vraagstukken, hun communicatieve vaardigheden te ontwikkelen, expertise uit te diepen en een gevoel te ontwikkelen om op het juiste moment te handelen.”

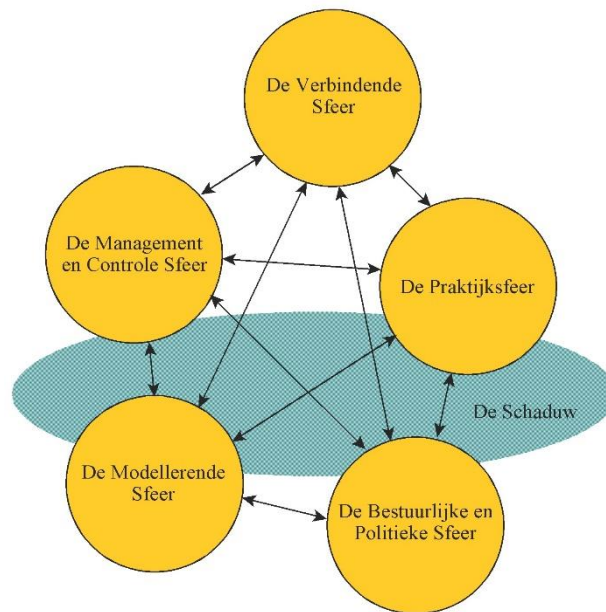
### **Intuïtie**

“Een adviseur zou idealiter een bepaalde ontwikkeling moeten doorlopen waarbij hij eerst de regels van het spel onder de knie krijgt, maar naarmate hij de kneepjes van het vak beter beheerst, geleidelijk aan leert om ook op zijn intuïtie te vertrouwen. Dat druist totaal in tegen onze angstcultuur, die in feite berust op een negatief mensbeeld. Ons systeem is in essentie ingericht op wantrouwen. We gaan ervan uit dat we alleen door middel van regels en handhaving mensen onder controle kunnen houden. Vandaar al die protocollen, protokolder noem ik het liever. Het is ronduit verstikkend en doet geen recht aan de impliciete kennis die aanwezig is bij professionals.”

### **Werkplaatsen**

Maar hoe geef je die impliciete ervaringskennis door en hoe draagt dat bij aan een beter procesverloop en eindresultaat? Geldof heeft speciaal hiervoor de ‘Werkplaats’ bedacht. In een werkplaats buigen verschillende stakeholders zich over een opgave en proberen dan gezamenlijk tot oplossingen te komen. Dat hoeft geen kant-en-klaar concept te zijn, liever niet zelfs. De ervaring leert dat een eerste aanzet of try-out vaak al als een vliegwiel fungeert om de rest van een opgave, hetzij in de waterwereld, hetzij in de bouwsector, op te lossen. Hij noemt een aantal voorbeelden. “Zoals ik al eerder uitlegde brengt ieder systeem, in welke vorm en verpakking dan ook, aanhangers en uitgeslotenen met zich mee. In de waterwereld behoren de algemene bestuurders (het AB) van een waterschap tot de laatste groep. Zij zijn de gemarginaliseerden, omdat ze te weinig toegang hebben tot wat er op de kantoren gebeurt en buiten in het

veld. In feite krijgen ze alleen maar kant-en-klare voorstellen voorgeschoteld, vooral financieel ingestoken, zo van “tekenen bij het kruisje.” Zo kunnen ze geen invulling geven aan hun feitelijke taak, want eigenlijk zouden ze de koers moeten uitzetten. Door alle partijen bij elkaar te brengen en elkaar verhalen te laten vertellen over welke vraagstukken er leven en de mogelijke oplossingsrichtingen, kan de aanwezige ervaringskennis worden overdragen. Zo krijgen alle aanwezigen een beter beeld van de actuele situatie en wordt het draagvlak voor een toekomstrichting groter.”



*Figuur 1. Vijf Sferen en de Schaduw.*

### **Emotionele blokkades**

In een werkplaats zoals hierboven buigen de stakeholders zich over strategische vraagstukken. Geldof richt ook werkplaatsen in waar concrete projectopgaven worden behandeld. Hij noemt een stad, waarvan het centrum langzaam maar zeker wegzakt. “Als sector roepen we in zulke gevallen als in een reflex om een integrale oplossing. Verschillende disciplines in de bouw en waterwereld ontwerpen dan een model, dat vervolgens moet worden gerealiseerd. In een werkplaats vliegen we zo’n opgave veel breder aan. Ik haal er niet alleen adviseurs bij uit de waterwereld en gebouwde omgeving, maar ook bijvoorbeeld lokale politici en wetenschappers. Bovendien streef ik niet naar een totaaloplossing, nee, ik zou me met de stakeholders beperken tot bijvoorbeeld één kantoor. Tijdens zo’n traject stuit je altijd op weerstanden. Vaak wordt er geroepen dat een doel niet financieel haalbaar is, maar dat klopt niet. In het merendeel van de gevallen ligt de echte blokkade op het emotionele vlak. Er is nog oud zeer uit het verleden tussen stakeholders, politici

zijn bang om met omringende bewoners of kantoorgebruikers te gaan praten, noem maar op. We praten net zolang door tot de onderste steen boven is en we de oplossing hebben gevonden. Als eenmaal alle neuzen een bepaalde richting op staan, kan je vervolgens ook wel voor die ander kantoren een oplossing vinden, zelfs al is de lokale situatie erg complex.”

### **Uitdagingen toekomst**

Door elkaar verhalen te vertellen, wordt ervaringskennis doorgegeven en maximaal benut. Geldof gelooft er heilig in dat met zijn benadering ook de grote opgaven die de waterwereld en gebouwde omgeving te wachten staan op een bevredigende wijze kunnen worden opgelost. “De komende jaren zullen we bruggen moeten slaan tussen verschillende vakdisciplines. Zo staan we voor de uitdaging om in de gebouwde omgeving water en duurzame energie met elkaar te verbinden. Uit zogenaamd afvalwater kunnen nutriënten, energie en grondstoffen worden teruggewonnen. Dat is broodnodig om een duurzame toekomst veilig te stellen. Daarnaast moet onze omgang met calamiteiten veranderen. Als er iets goed fout gaat, werken protocollen niet, omdat we ons dan buiten de bekende kaders bevinden. In zulke gevallen blijkt ervaringskennis juist van doorslaggevend belang te zijn, om een crisis heelhuids te doorstaan. Tot slot, zou ik ervoor pleiten om het Nieuwe Vakmanschap op grote schaal te gaan promoten. We ontwikkelen in de waterwereld en gebouwde omgeving steeds complexere systemen. Alle componenten moeten goed op elkaar zijn afgestemd om zulke oplossingen naar behoren te laten functioneren. Als de ervaringskennis verloren gaat, zal de kans op fouten toenemen, met alle gevolgen vandien.”