

SPRAAKWATER

CULTURELE VERSCHILLEN

IN WATER GOVERNANCE

hoe gaan wij ermee om?

*Bram Zandstra en Ellen Bollen-Weide**

■ Medewerkers van waterschap Rijn en IJssel helpen sinds enkele jaren overzeese collega's in Suriname en Nicaragua bij het opzetten van goed waterbeheer. Maar wie helpt eigenlijk wie? Bram en Ellen beschrijven vanuit hun eigen ervaringen hoe cultuurverschillen aanvankelijk onopgemerkt bleven, later hinderlijk werden, maar uiteindelijk productief ingezet worden om de gestelde doelen te bereiken. Het signaleren en overwinnen van cultuurverschillen bleek de samenwerking verder te brengen en tot zelfreflectie en verrijking van de eigen denkwereld te leiden.

Het begin

Suriname en Nicaragua, dat zijn nog wel 'begrijpelijke' landen, waarvan de culturele afstand tot Nederland niet al te groot lijkt. In Suriname praat je zelfs gewoon Nederlands, en versta je elkaar dus ook. In Nicaragua zijn wij als Nederlanders al jarenlang actief. Als je het Spaans machtig bent kun je ook in dit land gewoon met elkaar praten, overal naar vragen en zijn er geen echte taboe-onderwerpen. Zeker, in beide landen is alles wat met openbaar bestuur te maken heeft veel meer politiek geladen dan in Nederland. Dat levert soms problemen op, maar wij passen ons aan en gaan door met de samenwerking. Er is in beide landen immers nog zoveel te doen op het gebied van waterbeheer.

Samen met onze partners formuleerden we mooie, abstracte doelen, die we binnen een paar jaar dachten te bereiken. We legden alles goed vast in contracten, die letterlijk onder trompetgeschal werden getekend door bestuurders en managers. Met de krant en landelijke TV erbij bleek duidelijk dat het ernst was. In de beginfase zijn sommige doelen, zoals een gedetailleerde studie van een stroomgebied en het opstellen van een onderhoudsplan al snel bereikt, maar tegelijk gingen er ook zaken mis, zonder dat we daar veel grip op hadden. Inmiddels zijn we enkele jaren verder en enkele 'lessen' wijzer.

De watergovernance-doelen

De samenwerking in Nicaragua en Suriname omvat meerdere partners en verschillende doelen voor

verbetering van watergovernance. Als waterschap zijn we via de stedenband van Doetinchem partner geworden van de Nicaraguaanse gemeente La Libertad. Deze gemeente kampt onder meer met vervuiling van de 'eigen' Rio San Miguel, die als inlaat dient voor de lokale drinkwaterinstallatie. In de samenwerking met de gemeente gaat het om integraal stroomgebiedbeheer, verbetering van sanitatie en een goede drinkwatervoorziening.

De Surinaamse partner is het Overliggend waterschap uit het district Nickerie, dat zelf op zoek was naar een Nederlandse partner. Dit waterschap is een kleine organisatie die het hoofdaanvoer kanaal (met kunstwerken) van het district beheert. Het kanaal voorziet de rijstpolders in Nickerie van water, en is daarom heel belangrijk voor de landbouw. In Nickerie werken we aan 'capacity building' en het ontwikkelen van waterbeheerinstrumenten zoals een waterpeilenmeetnet en digitale kaartbeelden. Het fonds van de Nederlandse Waterschapsbank (NWB) was bereid subsidie voor deze projecten te verstrekken, zodat we als waterschap geen geld, maar alleen eigen personeel hoefden in te zetten. Dat zijn we vanaf 2009 gaan doen.

Hobbels en obstakels: cultuurverschillen?

Nadat de contracten getekend waren konden we aan de slag. Het uitvoeren van activiteiten werd in eerste

* **Bram Zandstra** is Senior beleidsadviseur, waterschap Rijn en IJssel.
Ellen Bollen-Weide is Specialist hydrologie, waterschap Rijn en IJssel.



Afbeelding 1.
Ellen Bollen-Weide
in Nicaragua.

instantie grotendeels aan de partners zelf overgelaten en wij keken (letterlijk) van afstand toe. Al snel bleek dat niet te voldoen en gebeurde er te weinig. Onze doelen en afspraken raakten in de dagelijkse praktijk op de achtergrond. In Nicaragua bleken de ondertekenaars niet altijd degenen te zijn die ook in de praktijk zaken van de grond kunnen tillen. Ook in Suriname was men wel aan de slag gegaan, maar kwamen er weinig vragen naar ons terug. Wat ontbrak er aan, wisten de ondertekenaars echt wat ze getekend hadden? Stuurden ze medewerkers daar wel op aan? We gooiden het over een andere boeg. De eerste aanpak stoelde op formele stukken en afspraken, onze manier van werken, maar die werd overzee duidelijk niet aanvoeld of opgepakt. We zijn vaker (deels wederzijdse) werkbezoeken gaan organiseren met als resultaat: nog concretere afspraken op papier. Wellicht zou het zo gaan werken!

Ook ontstond bij ons al werkende meer inzicht in de bestuurlijke praktijk overzee, met de nodige twijfels. Zo steunt in Suriname de beoogde ontwikkeling van waterschappen op enkele Staatsbesluiten uit 2007, die bijna een blauwdruk bevatten van wat een waterschap in Nederland is. Maar zijn die voorschriften wel realistisch? Hoezo directe verkiezingen voor een waterschapsbestuur, hoezo waterschapsbelastingen? In Nickerie blijft men echter naar deze 'theorie' verwijzen. Ook in Nicaragua houdt men vast aan onuitvoerbaar beleid - en verwoordt dat gloedvol in vergaderingen - maar blijkt de praktijk heel anders. Waarom kunnen afspraken of vastgestelde doelen niet zonder meer worden uitgevoerd? Die aanvankelijk zo begrijpelijke landen, bleken toch wel te verschillen met dat van ons.

Ze zijn er, en hoe!

Wij hebben nagedacht over de hobbels en obstakels die we tegenkwamen, als praktische waterschappers die een probleem uit de weg willen hebben. Uiteindelijk zijn het cultuurverschillen die zorgen voor 'wrijving' tussen de gezamenlijke doelen en wat er in de praktijk terecht komt. Tussen de mooi geformuleerde theorie en het waterbeheer zoals dat overzee in praktijk wordt gebracht. We zetten enkele voorbeelden op een rij. Een opvallende is het verschil tussen onze 'schrijfcultuur' en hun 'praatcultuur'. Wij Nederlanders leggen alles graag op papier vast en hechten hier grote waarde aan. Onze partners zijn dit veel minder gewend. Daar staat het mondelinge contact in waarde bovenaan en zijn zaken eerder 'vastgelegd' door er samen over te praten. En als wij zelfstandig iets uitwerken op papier, leeft dit bij de ander nog niet. Als wij dan ook nog schrijven in (vertaald) Nederlands waterjargon komt de boodschap nog minder aan. Daar is dus een tweede verschil: dat tussen de vaktaal die wij gebruiken en de vaktaal die onze partners gebruiken. Die van ons is abstract en vaak academisch gegrond. Het vergt veel 'vertaling' naar de praktijk in het partnerland voordat we elkaar echt begrijpen. Een heel praktische: 'tijd is geld' bestaat voor onze partners niet. Waar wij deadlines benadrukken en gespannen raken als zaken niet 'op tijd' klaar zijn, staan onze partners daar heel anders, ontspannen, tegenover. Vervolgens is er natuurlijk het verschil in politiek-bestuurlijke verhoudingen. Die werken veel directer in de dagelijkse praktijk door dan bij ons. Sleutelfiguren, zowel ambtelijk als bestuurlijk, kunnen na verkiezingen worden ontslagen. Dat is in beide landen 'gewoon'. Mensen op zo'n positie houden voortdurend hun



Afbeelding 2.
Bram Zandstra
(tweede van rechts)
in Nickerie, Suriname.

politieke netwerk in de gaten. Voorop lopen is ook ‘opvallen’ en dat kan dus riskant zijn. Zeker in Nicaragua speelt bestaanonzekerheid een rol in alles wat men doet. Men heeft er persoonlijk niet altijd belang bij het werk snel af te ronden, de schoorsteen moet immers blijven roken. Het gemiddelde gezin leeft met veel meer onzekerheden en (daardoor) teleurstellingen dan wij. Men is gewend om weinig invloed op de gang der dingen te hebben. Acceptatie is een goede strategie om staande te blijven. Mede daardoor wordt verantwoordelijkheid makkelijker afgeschoven. Je nek niet uitsteken, niet creatief denken, je niet houden aan deadlines, zijn in dit licht eigenlijk begrijpelijke fenomenen. Hoe gaan we hiermee om?

Wat kunnen we anders doen?

We zijn heel praktisch gaan kijken hoe we de hobbels kunnen slechten. Geen oplossingen voor de eeuwigheid, maar iets wat in onze samenwerkingsrelaties werkt. We dagen onszelf en onze partners uit om te kijken naar andere manieren om vooruit te komen. Wat past het beste in de mini-samenleving die La Libertad is? Welke aanpak past het beste in de landbouwcultuur van Nickerie, waar boeren gewend zijn per oogst, dus ad hoc, te werken?

Gegeven de praat- versus schrijfcultuur, beschouwen we afspraken op schrift inmiddels meer als ‘een’ middel om verder te komen. Via videoconferenties praten we vaker met onze collega’s, zodat de contacten letterlijk levend blijven en we meer samen optrekken in de uitvoering van wat er dan wel op schrift staat. Wij maken notities van deze gesprekken, zij bewaren het in hun hoofd. Wat betreft de soms instabiele personele situatie, richten we ons op het leggen van samenwerkingsverbanden tussen meerdere organisaties. In Nicaragua werken daarom sinds vorig jaar milieuambtenaren van vijf gemeenten samen in het project. Als één van hen weg moet, weten de anderen nog waar het over gaat. Ook

werken we meer met organisaties van ‘blijvers’: boeren en bewoners.

We dagen onze buitenlandse collega’s uit om zelf meer creatief en oplossingsgericht te denken. Bijvoorbeeld in workshops, in bezoeken aan Nederland, door zelf het ‘goede’ voorbeeld te geven. Soms valt dan het kwartje. Een collega bekeek ons glazen, transparante waterschapsgebouw en zei: ‘Nu snap ik waarom jullie alle mails c.c. sturen. Dat is transparant, dan weet iedereen wat je hebt afgesproken. Dat schiet veel beter op.’ Gegeven de bestaanonzekerheid overzee, bedenken we hoe we collega’s beter aan het project kunnen binden, bijvoorbeeld door vergoeding te geven voor het bijwonen van bijeenkomsten of andersoortige beloningen in te bouwen. Ook hebben we meer begrip als activiteiten meer tijd kosten, simpel omdat betrokkenen eerst voor zichzelf moeten zorgen.

Cultuurverschillen: bron van inspiratie!

De bedoeling van onze projecten in Nicaragua en Suriname is om de collega’s overzee te helpen met het opzetten van goed waterbeheer. In de eerste jaren van samenwerking leken we aanvankelijk concrete resultaten te boeken.. Maar terugkijkend was dit maar een deel van de werkelijkheid. Voor echte ontwikkeling van het waterbeheer is meer nodig, en dat ‘meer’ is voor ons begonnen bij een beter inzicht in de culturele verschillen. Bewust zijn van die cultuurverschillen en bereid zijn daarin een weg te vinden, is volgens ons een sleutelfactor voor het ontwikkelen van internationale watergovernance. Dat is meer een houding dan echte ‘kennis’. En tot slot: we hebben ook ontdekt wat onze collega’s overzee veel beter kunnen dan wij: meer praten en minder schrijven, zodat je elkaars ideeën echt deelt; dingen de tijd geven, deadlines zijn niet heilig, en: focus brengen in het werk, geen duizend dingen tegelijk willen doen. Met deze inzichten gewapend pakken we de overzeese samenwerking verder op. Die is daardoor nog uitdagender en interessanter geworden! ■