

SPRAAKWATER ALLEMAAL NOORDHOLLANDERS

Cultuurverschillen: probleem of mythe?

Fleur Schilt*

■ Nogal vaak wordt (gebrekkige) samenwerking tussen waterschap en gemeenten toegeschreven aan cultuurverschillen. Als je een periode bij het 'fremdkörper' hebt gewerkt, leidt dat tot een helder inzicht hoe dit probleem aan te pakken of tot de conclusie dat er sprake is van een mythe? Het SKINT-uitwisselingsprogramma¹ voor gemeente, waterschap en Rijkswaterstaat in Noord-Holland biedt inzicht. Fleur Schilt (Platform31)² interviewt twee deelnemers van het uitwisselingsprogramma. Wat zijn de belangrijkste cultuurverschillen tussen waterbeheerders en gemeenteambtenaren en hoe houd je daar rekening mee in de samenwerking?

Intensieve uitwisseling ambtenaren

Over cultuurverschillen tussen waterschap en gemeente zijn al heel wat woorden gesproken, onder andere in het Actieprogramma Water en Ruimte en het programma Leven met Water. Vaak is de toon negatief, omdat men elkaars taal niet zou spreken, de organisatieculturen botsen en omdat waterschap en gemeente te weinig inzicht in elkaars belangen zouden hebben.

Het SKINT-uitwisselingsprogramma in Noord-Holland biedt een mogelijkheid om de stellingen over cultuurverschillen te toetsen in de praktijk. In dit artikel zijn twee personen aan het woord die op een intensieve manier kennis hebben gemaakt met elkaars organisatiecultuur. Gedurende drie maanden werkten Lutine de Boer en Ezra Swolfs aan projecten van hun gastorganisatie. De Boer, gemeenteambtenaar, werkte bij het hoogheemraadschap en waterbeheerder Swolfs op het stadskantoor van gemeente Alkmaar.

Cultuurverschillen?

Onder cultuur verstaan we in dit geval de organisatiecultuur die het geheel omvat van normen, waarden, omgangsvormen, gedrag, ambitie en taal. Cultuur is bepalend voor de wijze waarop werkprocessen zijn georganiseerd en hoe samenwerking met andere organisaties verloopt.

MEER OVEREENKOMSTEN DAN VERSCHILLEN IN WERKWIJZE

De Boer vertelt: "Over het algemeen zijn er meer overeenkomsten dan verschillen tussen waterschap en gemeente in de manier van werken." Daar is waterbeheerder Swolfs het mee eens. Hij voegt toe: "De politieke gedrevenheid verschilt wat: de gemeente lijkt meer te leven naar de wensen van het bestuur. Ik heb de indruk dat bestuurlijke doelen gemakkelijker worden bijgesteld." De Boer beaamt dat de gemeente sterker politiek gedreven is. Een ander verschil is volgens Swolfs dat de burger eerder bij de gemeente op de stoep staat dan bij het waterschap. "Gemeentebestuurders en gemeenteambtenaren staan dichterbij de burger en ervaren daardoor een grotere druk vanuit de maatschappij", zo stelt de waterbeheerder.

GEMENE DELER

Wat de gemene deler is in normen en waarden van gemeente en waterschap? Beiden: "Beide organisaties hechten er grote waarde aan dat zij zo goed mogelijk meewerken aan initiatieven van burgers." In andere woorden: de gemene deler is de faciliterende rol in maatschappij. Daar is de afgelopen decennia het een en ander in veranderd, vertelt Swolfs. "Waar we als waterschap voorheen vaak 'Nee, tenzij' verkochten, zeggen we nu 'Ja, mits'. We werken overigens nog steeds aan die nieuwe houding." En daar treffen we

* drs. **Fleur Schilt**, planoloog, werkzaam bij Platform31/Nirov, www.nirov.nl, fleur.schilt@platform31.nl



Afbeelding 1.
Ezra Swolfs en
Lutine de Boer.

Lutine de Boer is senior beleidsmedewerker (Vakgroep Ruimtelijke Plannen), bij de gemeente Alkmaar. Zij werkte aan een projectplan natuurvriendelijke oevers en het voorbereiden van een gezamenlijke waterbergingsbank. Dat is een regeling tussen waterschap en gemeente waarbij de waterberging voor meerdere bouwplannen in één voorziening wordt gerealiseerd.

Ezra Swolfs is regioadviseur bij het, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (Afdeling Watersystemen). Hij onderzocht binnen de gemeente Alkmaar hoe deze beoordeelt of een bouwplan past binnen het beleid en de regelgeving van de gemeente. Uiteraard besteedde hij als waterbeheerder speciale aandacht aan de mate waarin de gemeente Alkmaar let op effecten op het watersysteem.

alweer een overeenkomst aan, want ook gemeente Alkmaar werkt aan een positievere houding ten opzichte van externe partijen zoals ontwikkelaars en burgers.

TAALBARRIÈRES

Over taalbarrières zegt gemeenteambtenaar De Boer het volgende: “Hoe vaak is al niet gezegd dat waterbeheerders en ruimtelijke ordenaars elkaars taal zouden moeten leren spreken? Ik heb daar mijn eigen kijk op. Gemeente en waterschap hebben nu eenmaal verschillende taken en andere verantwoordelijkheden. Ook stellen we andere prioriteiten en hebben een andere omgang met de burger. Organisaties moeten daarom niet dezelfde taal *spreken*, maar elkaars taal leren *begrijpen*.”

VERGELIJKBARE CULTUREN

De cultuur onder collega's is zeer vergelijkbaar. Dat blijkt uit de werksfeer, de manier waarop medewerkers omgaan met hoge werkdruk en veranderingen in de organisatie zoals reorganisaties. Waterschapper Swolfs verklaart de gelijkenissen treffend: “We zijn tenslotte allemaal NoordHollanders”. Er zijn echter wel verschillen tussen personen binnen één organisatie. Die hebben te maken met persoonlijke eigenschappen zoals flexibiliteit.

GROTERE CULTUURVERSCHILLEN TUSSEN PERSONEN DAN TUSSEN ORGANISATIES

Zowel De Boer als Swolfs vinden dat verschillen tussen personen groter zijn dan cultuurverschillen tussen hun organisaties. Deze cultuurverschillen tussen personen betreffen verschillen in karakter, flexibiliteit en creativiteit en kunnen de oorzaak zijn van suboptimale samenwerking. Stroeve samenwerking komt zowel voor binnen één organisatie als tussen organisaties. Vaak wordt daar onterecht het etiket ‘cultuurverschil’ opgeplakt.

Conclusie en aanbeveling

Uit de ervaring van deze twee deelnemers aan het SKINT-uitwisselingsprogramma blijkt dat cultuurverschillen tussen de organisaties hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier en gemeente Alkmaar zeer beperkt zijn.

Cultuurverschillen tussen personen zijn groter en hebben meer effect op de samenwerking. Ezra Swolfs en Lutine de Boer suggereren dat cultuurverschillen overwonnen kunnen worden door het maatschappelijk belang van een plan of project centraal te stellen. Het gezamenlijke doel van waterschap en gemeente is namelijk om dat maatschappelijke belang te dienen. Wanneer gemeente en waterschap niet in staat zijn om het gemeenschappelijke doel te duiden, dan is de samenwerking niet optimaal. Op die stroeve samenwerking wordt vaak onterecht het etiket ‘cultuurverschil tussen organisaties’ geplakt. De afsluitende boodschap van het duo luidt dan ook: “Geef niet op als je een keer bot vangt, maar vraag door naar het hoe en waarom. Om elkaar te begrijpen, moet je de communicatie intensiveren. Een leerproces hoe doelen te verbinden helpt daarbij. En heel vaak kom je in een nader gesprek tóch tot een goede oplossing, één die acceptabel is voor zowel watermanagers als voor stedelijk ontwerpers.” ■

- 1 In het SKINT-uitwisselingsprogramma participeren vijftien deelnemers van Hollands Noorderkwartier, gemeenten Alkmaar, Amsterdam-Noord, Bergen, Heerhugowaard, Medemblik en Rijkswaterstaat. Het programma liep van februari - september 2012. SKINT (Skills Integration and New Technologies) is een Europees project waarvan Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier penvoerder is. Het doel van de uitwisseling is dat het deelnemende waterschap, Rijkswaterstaat en gemeenten inzicht krijgen in elkaars opgaven en werkprocessen. Uiteindelijk moet dit leiden tot een soepeler planproces, meer ruimtelijke kwaliteit en minder wateroverlast. Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier voerde de uitwisseling uit in samenwerking met Platform31/Nirov en Wateropleidingen. Meer informatie over SKINT en dit uitwisselingsprogramma neem contact op met Arjen Grent: a.grent@hknk.nl of www.skintwater.eu. Meer informatie over een uitwisselingsprogramma in uw regio? Neem contact op met: Fleur Schilt fleur.schilt@platform31.nl
- 2 Platform31 is de fusieorganisatie van Nirov, Nicis, SEV en KEI.