

Watersector verkent menselijke factor

Overall waar mensen wonen, werken en leven, spelen eigenschappen, emoties en gewoonten een rol in de dagelijkse en minder dagelijkse beslissingen die genomen moeten worden. Soms een bepalende rol, soms een ondergeschikte rol. In de watersector is dat niet anders. Wij zien de invloed van deze menselijke factor in de sector echter toenemen, onder andere door de druk op doelmatigheid en de klimaatveranderingen. De technisch inhoudelijke kennis en ook de kennis van procesmanagement blijken regelmatig onvoldoende om op een doelmatige manier gewenste resultaten te bereiken. Belangrijke oorzaak: de menselijke factor.

Ruim een jaar geleden verzorgde DHV een bijeenkomst over de menselijke factor in de waterketen. Deelnemers van onder andere de Unie van Waterschappen, Stichting RIONED en een aantal waterschappen gaven toen unaniem aan dat menselijk (keuze)gedrag een dominante factor is bij het (al dan niet) op doelmatige wijze bereiken van gewenste resultaten. Toen vervolgens de gelegenheid zich aandeed om een kijkje te nemen binnen het vakgebied van de gedragswetenschappen, is die met beide handen aangegrepen.

Het Tilburg Institute for Behavioral Economics Research (TIBER) hield eind vorig jaar in Amsterdam een bijeenkomst met als titel 'Multiple selves & sustainable behavior'. Ondergetekenden waren daar, samen met Onneke Driessen (Waterschapsbedrijf Limburg), Ronald Kraaijestein (Waterschap Zuiderzeeland), Henny Bron (Waterschap Brabantse Delta) en Kees van der Lugt (Waternet). Gerenommeerde nationale en internationale gedragswetenschappers gaven inzicht in de toepasbaarheid van hun

onderzoekresultaten op het stimuleren van duurzaam gedrag.

In hoeverre zijn de gedragsregels die uit het gepresenteerde onderzoek komen, toepasbaar op de watersector? Mensen worden gedreven door doelen die onder bepaalde omstandigheden meer of minder dominant kunnen zijn. In de theorie van Siegwart Lindenberg en Linda Steg van de Universiteit van Groningen zijn dat drie typen doelen: hedonistische (directe behoeftebevrediging, goed voelen), winst (bestaansbronnen verbeteren) en normatieve doelen (het juiste doen, wat goed is voor het collectief, doen wat hoort). De hedonistische en winstgerichte doelen zijn veel sterker motiverend dan de normatieve doelen. Samenwerking en duurzaamheid kunnen we zien als normatieve doelen die gericht zijn op de lange termijn, het is goed voor het collectief. In het hier en nu lijken deze doelen strijdig met hedonistische en winstgerichte doelen die vaak gericht zijn op de korte termijn. De directe voordelen van samenwerking en duurzaamheid zijn nog niet voelbaar, ze leveren onrust en onzekerheid

op en de langetermijnvoordelen zijn niet gegarandeerd. Om normatieve doelen hier en nu dominant te laten zijn dan hedonistische of winstgerichte doelen, is constante herinnering aan de sociale norm en het belang voor het collectief nodig. Bij samenwerking is het zinvol te onderzoeken op welke manier de winstgerichte en hedonistische doelen zijn af te stemmen op het gewenste doel op de lange termijn.

Op een laag abstractieniveau, dicht bij de dagelijkse praktijk, zijn mensen geneigd te kiezen voor gemak op de korte termijn, aldus Kenatoro Fujita van de Ohio State University. Op een hoger abstractieniveau weegt juist de meerwaarde voor het grotere goed zwaarder dan de winst op korte termijn. In samenwerkingstrajecten en bij optimalisatiestudies is dit principe terug te zien: hoe dichter bij de daadwerkelijke besluitvorming voor wat morgen moet gebeuren, des te zwaarder de 'eigen' belangen op korte termijn en bezwaren drukken op de collectieve belangen en de doelmatigheid op lange termijn. Een aspect dat hierbij ook een rol speelt, is de mate waarin mensen zelf controle over de situatie ervaren. Hoe directer de eigen invloed en dus controle zichtbaar is, des te meer verantwoordelijkheid mensen nemen. Het is dus belangrijk om het verband tussen acties op korte termijn (vaak op lager abstractieniveau) en de resultaten op de lange termijn (hoger abstractieniveau) zichtbaar te maken. Dit geeft tevens inzicht in het realiteitsgehalte van de gestelde doelen op de lange termijn.

Vervolg

De congresgangers waren het er over eens dat bewuste aandacht voor de menselijke factor kan helpen om realistische doelen te stellen, effectieve keuzes te maken en processen succesvol in te richten. Daarmee bevorderen we de doelmatigheid in de watersector. DHV is in gesprek met belanghebbenden in de watersector (bestuurders, directies en beleidsmedewerkers) om te verkennen hoe de watersector hieraan het beste invulling kan geven. Graag nodigen wij u uit om aan te haken bij deze verkenning. Voor meer informatie hierover kunt u terecht bij ondergetekenden.

Wouter Stapel, Dana Kooistra en Reinoud Nägele (DHV)

