

Van 'weten' naar 'kunnen'

In de waterwereld is de afgelopen decennia veel gefuseerd, gereorganiseerd en gesystematiseerd. Zo iets was in de meeste gevallen hard nodig. Maar nu? Moeten we daarmee verder gaan? Nog meer fusies, nog meer reorganisaties, nog meer systemen en protocollen? Misschien. Maar duidelijk is dat een nieuwe fase aanbreekt, waarin andere zaken om voorrang gaan vragen. Zelfs als de fusies doorgaan. En daar gaat dit artikel over. Als we onze fraaie ideeën over waterveiligheid, klimaatadaptatie, natuurontwikkeling en een duurzame waterketen daadwerkelijk willen omzetten in succesvolle innovaties, zullen we oog moeten hebben voor ervaringskennis. We moeten niet alleen weten hoe het moet, we moeten het in de praktijk ook kunnen uitvoeren. Pas dan is sprake van doelmatigheid. De aandacht in dit artikel richt zich primair op de waterschappen.

Bij de waterschappen is de laatste decennia veel veranderd. En nog is de tijd om op adem te komen en rustig achterover te leunen niet aangebroken. Waterschappen moeten zich continu bewijzen. De vraagstukken die op hun bordje liggen, liegen er niet om. Ze ontwikkelen zich richting krachtige speler in de gebiedsontwikkeling, werken aan verduurzaming van de stedelijke waterketen, opereren actief in KRW, NBW en Natura 2000 en geven op praktische wijze invulling aan waterveiligheid en adaptatie aan klimaatverandering. En dat alles tegen de achtergrond van een voortdurende streven naar steeds meer doelmatigheid. Het zijn allemaal complexe opgaven waar medewerkers met veel kennis en ervaring het verschil maken. Ze vragen om managers, bestuurders en professionals die de dilemma's en opgaven van de nieuwe tijd aankunnen en aandurven. Dat is de context waarbinnen we een 'Leven met Water'-onderzoek hebben verricht naar de rol van ervaringskennis in het waterbeheer.

Wat is ervaringskennis?

Als iemand lange tijd iets gedaan heeft, wordt die persoon er goed in. Soms wordt wel de 10.000 uren-regel toegepast, geïntroduceerd door de Amerikaanse socioloog K. Anders Ericsson. Na 10.000 uren heb je iets pas echt onder de knie. Iemand die globaal tien jaar van zijn of haar leven heeft besteed aan hydrologische modellering of de toetsing van waterkeringen, heeft gevoel voor de realiteit ontwikkeld en kan zijn of haar eigen kennis relativeren. Een model is dan niet meer heilig maar een hulpmiddel bij het ordenen van informatie. Ervaringskennis bouwt zich op in de tijd. De persoon die reeds in 1966 over ervaringskennis heeft gepubliceerd, is Michael Polanyi. Hij spreekt over *tacit knowledge* oftewel stilzwijgende kennis. Want ervaringskennis kun je niet onder woorden brengen. Die doe je op in de praktijk. En dat maakt het lastig om te managen, want het is nauwelijks meetbaar. Tevens kunnen mensen met veel ervaringskennis lastig zijn en zich negatief opstellen ten opzichte van vernieuwingen.

Koester ervaringskennis

De stelling van ondergetekenden is dat het zeer ondoelmatig is ervaringskennis te negeren. We pleiten dan ook, aan het eind van dit artikel, voor de inrichting van werkplaatsen, waarbij de kwaliteit van het waterbeheer omhoog gaat en de kosten

omlaag. Deze stelling keert zich tegen de al decennia bestaande managementideologie van efficiëntie, die samen te vatten is als: hoe meer werkervaring, des te lager is de economische waarde. Er is sprake van een spanningsveld tussen enerzijds vereenvoudigen, stroomlijnen en uit elkaar trekken van werkprocessen en anderzijds de menselijke behoefte aan de complexiteit van samenwerken. Het gaat om een samenwerking, zo liet de vroegmoderne werkplaats al zien, die in dienst staat van uitwisseling tussen verschillende partijen, kennis, wereldbeelden, vaardigheden en interesses. Voorop staat dat deze allemaal rijker worden van uitwisseling, in plaats van dat één partij wint ten koste van de andere, zoals Richard Sennett stelt in de Groene Amsterdammer van 25 november jl. Want dan klappt doelmatigheid om in haar tegendeel, zo blijkt ook uit ons onderzoek.

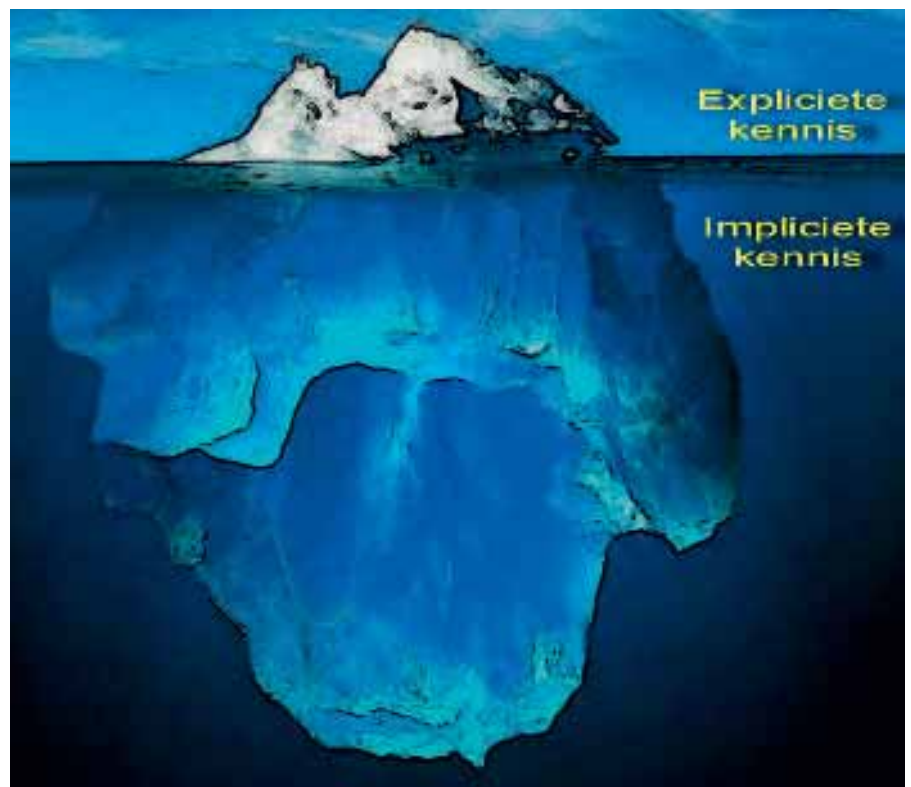
De ijsbergmetafoor

Als we over ervaringskennis praten, hebben we het dan over iets marginaals? Of is het veelbepalend? Daarover kunnen we duidelijk

zijn: ervaringskennis is doorslaggevend als het gaat om de kwaliteit van het werk dat we verrichten en het plezier dat we na enige tijd nog steeds hebben in ons werk. Om de relevantie van ervaringskennis te illustreren, hanteren we wel eens de ijsbergmetafoor (zie afbeelding 1). De kennis die we opdoen, begint als expliciete kennis. Dat is kennis die je wel onder woorden kunt brengen en dus kunt vangen in kennissystemen. Studenten hebben vaak veel expliciete kennis over hun vakgebied. Door iets veel te doen en te opereren in de 'echte' wereld daalt de kennis in en vormt zich impliciete kennis.

Net als bij een ijsberg bevindt de meeste kennis zich onder de waterspiegel. Er is sprake van werkplezier als we in ons werk niet alleen aangesproken worden op onze expliciete kennis maar vooral ook op onze impliciete kennis. En daarvoor is uitwisseling een belangrijke motor. Het zet weten om naar kunnen.

Afb. 1: Bij ervaren medewerkers is de ervaringskennis het deel van de ijsberg dat zich onder water bevindt.



Drie vooronderstellingen

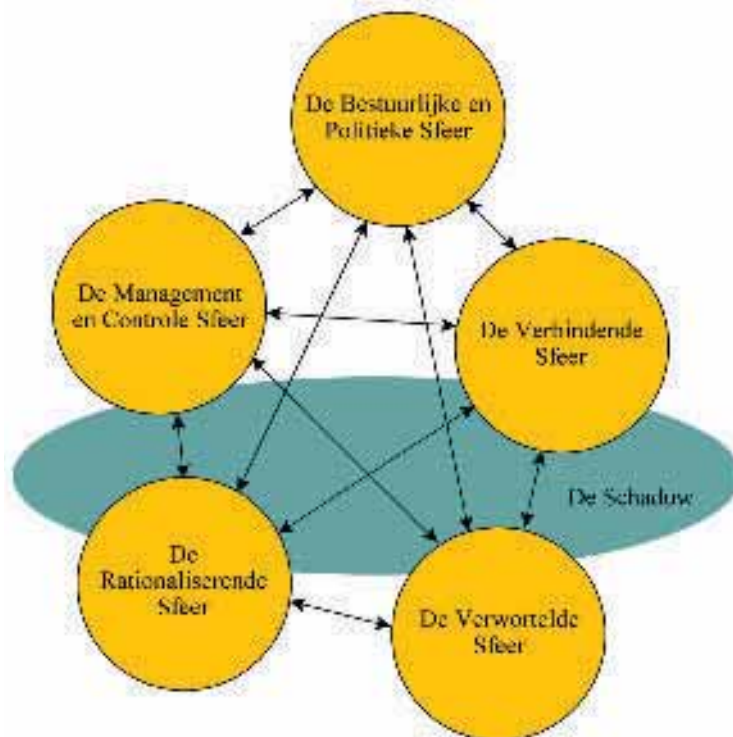
Het 'Leven met Water'-project naar water en ervaringskennis begon op basis van drie vooronderstellingen: de complexiteit van het waterbeheer neemt toe, ervaringskennis is cruciaal bij het hanteren van complexiteit én de aandacht voor ervaringskennis in organisatie en management van het waterbeheer neemt af. Onze aanname was dat als deze stellingen waar zouden blijken te zijn, de organisaties in het waterbeheer een probleem hebben.

Het project levert in grote lijnen het volgende beeld op. De eerste vooronderstelling vindt steun: de complexiteit neemt inderdaad toe. Belangrijkste oorzaak is de schaalvergroting in de watersector. Daardoor zijn grote (gefuseerde) organisaties ontstaan die door hun omvang te maken hebben gekregen met opgaven op een heel nieuw niveau van complexiteit. De tweede vooronderstelling wordt ook gesteund door de onderzoeksresultaten. Wel is het oorspronkelijke beeld van ervaringskennis door het onderzoek verrijkt. Het nostalgische beeld van ervaringskennis dat we hadden ('knoestige mannen in de polder') blijkt niet onwaar, maar ervaringskennis manifesteert zich op alle niveaus en in veel verschijningsvormen. Zo beschikt bijvoorbeeld ook de moderne bestuurder of manager, die haar of zijn weg heeft weten te vinden in de complexe wereld van het bestuur en management, over voor dat werk specifieke ervaringskennis en valt daar steeds op terug. Ook de derde vooronderstelling wordt bevestigd: de aandacht voor ervaringskennis is teruggelopen, vooral in kwalitatieve zin. Onder meer door de schaalvergroting in de sector - waardoor de (organisatorische) afstand tussen mensen en disciplines groter is geworden - verdwijnt ervaringskennis, die juist in persoonlijk contact het beste wordt overgedragen, geleidelijk uit zicht. Kortom, er tekent zich een probleem af en dat wordt steeds groter.

Uit elkaar groeiende 'sferen'

Het echte probleem dat we aantreffen, is dat diverse vormen van ervaringskennis uit elkaar aan het groeien zijn en gescheiden van elkaar raken in eigen 'sferen'. Medewerkers gaan daardoor steeds minder elkaars taal verstaan. Een 'sfeer' is een samenhangende groep van mensen, waarden en denkwijzen. Binnen de waterschappen die we bestuurden, namen we in eerste instantie vijf 'sferen' waar: bestuurlijk en politiek, rationaliserend, management en controle, de 'verwortelde' en de verbindende 'sfeer' (zie afbeelding 2).

In de politieke en bestuurlijke groep zijn mensen vooral bezig met besluitvorming. Bestuurders zijn vooral op elkaar gericht. In de rationaliserende groep zitten medewerkers die processen in het waterbeheer rationaliseren, onder andere door modellen toe te passen. Het is de wereld van professionals. De management- en controlesfeer vormt hierin een aparte groep. Mensen daarin organiseren medewerkers en het werk dat ze doen op gestructureerde wijze. De 'verwortelde' groep omvat mannen. Ze zitten op gemalen, schone de kanten van



Afb. 2. Vijf waargenomen groepen mensen bij de waterschappen en de 'schaduw'.

waterlopen en zijn verantwoordelijk voor de directie bij uitvoeringsprojecten. Veelal werken ze al vele decennia bij 'hun' waterschap. In de verbindende groep zijn mensen expliciet bezig met het integraal maken van projecten en het onderhouden van relaties.

Ervaringskennis zit niet alleen in de 'verwortelde' groep, maar in alle groepen. Tevens is het niet zo dat een medewerker slechts tot één groep behoort. Individuen lijken steeds te migreren of te balanceren tussen meer dan één groep. Mede door de afname van de aandacht voor ervaringskennis groeien de vijf groepen uit elkaar. Ervaringskennis fungeert deels als lijm tussen de groepen. Als die lijmfunctie minder wordt, is dat zorgwekkend. Als we ons bij de uitwisselingen tussen de 'sferen' te eenzijdig richten op het expliciete weten, gaat dat op termijn ten koste van het impliciete kunnen. Het beeld van de schaatser die gewapend met een heel arsenaal aan expliciete instructies voor het eerst afzet, doemt dan op.

Over 'schaduw' en veerkracht

We zien ook dat de waterschappen veerkracht hebben en een zeker zelforganiserend vermogen. Marginalisatie, wederzijdse isolatie en teloorgang van ervaringskennis worden nog opgevangen doordat mensen elkaar in een soort van 'schaduw' onder of om de organisatie heen, uit het zicht van formele autoriteiten en managers, weten te vinden. In die 'schaduw' is veel gemopper en geklaagd maar waagt men toch ook dingen die eigenlijk formeel niet kunnen of mogen. Ze doen dat vaak vanuit de overtuiging dat het anders echt mis gaat. Zo houdt men de zaak nog overeind en vindt men wegen om aan nieuwe mensen vakmanschap toch nog over te dragen. Ook blijken jonge mensen, vooral de hoger opgeleiden, steeds weer gaatjes en

mogelijkheden te zien te midden van de papieren ingewikkeldheid waarin ze aan het werk zijn om extra kennis te vergaren. We zien binnen de 'schaduw' ook een nieuwe 'sfeer' ontstaan: die van vernieuwing en speculatie, waarin medewerkers over de grenzen van de groepen stappen.

De vraag is hoe lang dit zelforganiserend vermogen zich nog tegen de hierboven heersende trend in van steeds verdergaande efficiëntievergroting zal kunnen handhaven. Zeker nu door de vergrijzing en onder druk van de crisis alsnog veel ervaringskennis onbedoeld verloren dreigt te gaan.

Nieuw vakmanschap

Als we in Nederland toonaangevend willen zijn en voorop willen (blijven) lopen bij innovaties, kunnen we niet accepteren dat de groepen verder uit elkaar drijven en mensen veroordeeld worden tot een bestaan in de schaduw. Essentieel is dat de toenemende complexiteit in de taakomgeving van waterschappen en andere organisaties in de watersector om een herwaardering van ervaringskennis vraagt. We zijn dat 'nieuw vakmanschap' gaan noemen. Leidraad hierbij kan de stelling van Richard Sennett zijn: "De ambitie van vakmanschap dient zich vooral te richten op het doen van ontdekkingen in plaats van slechts het demonstrenen van vaardigheid." Vakmanschap en ervaringskennis dienen geïnvesteerd te worden in een nieuw proces van verbinden van de 'sferen' en organiseren met een menselijk gezicht. Een eerste stap daarbij is het op zoek gaan naar de 'schaduw' binnen de eigen organisatie, omdat dat daar soms heel interessante ontdekkingen worden gedaan.

Het inrichten van werkplaatsen

De overgang van 'weten' naar 'kunnen' krijgt in de praktijk vorm door langdurige

uitwisseling te organiseren rond concrete projecten. In ons onderzoek zijn we uitgekomen bij werkplaatsen. Dit is een nieuw concept, samengesteld uit vele beproefde componenten. Hiermee kunnen we het tij keren. Een werkplaats is een deels fysieke en deels virtuele ruimte waar mensen elkaar gedurende enige maanden ontmoeten en gezamenlijk werken aan een project. Daarin krijgt een 21e eeuwse gildestructuur vorm, met meesters, gezellen en leerlingen. Een meester is ergens heel erg goed in. Dat kan het ontwerpen van een waterloop zijn, het omgaan met financieringsregimes, het betrekken van cultuurhistorie, het inspelen op het politieke debat, het modelleren van hydraulische processen, het opzetten van gebiedsontwikkeling en nog veel meer. Gezellen zijn medewerkers binnen het project die reeds enige ervaring hebben, taken en vaardigheden moeten combineren en op een aantal punten onzeker zijn. Leerlingen zijn beginners of studenten. Zij staan aan het begin van hun carrière en hebben vooral expliciete kennis. Ze zijn op de hoogte van de laatste ontwikkelingen, maar zijn nog niet in staat deze zelfstandig toe te passen in de praktijk. Pas als sprake is van een vloeiende uitwisseling tussen leerling, gezelle en meester, ontstaat een toestand waarin het



Bij ervaring gaat het niet alleen over water, maar ook om de verhalen eromheen. De verhalen zorgen voor verbinding.

kunnen omgaan met complexiteit sterk verbeterd.

Vervolg

We hebben in bovenstaande vele nuanceringen weggelaten. We hopen evenwel dat onze stellingen duidelijk zijn doorgelopen. Het is ondoelmatig ervaringskennis te negeren en werkplaatsen kunnen leiden tot verbeteringen waarbij de kwaliteit van het waterbeheer omhoog gaat en de kosten

omlaag. Een belangrijk motto daarbij is afkomstig van de Franse filosoof Edgar Morin: "Scheid niet dwingend wat natuurlijk verbonden is en verenig niet dwingend wat natuurlijk gescheiden is."

***Albert Cath (Narratio Kennis & Advies)
Govert Geldof (Geldof c.s.)
Gijsbert van der Heijden (Rondte)
Roel Valkman (Tauw)***