



WATERKENNIS IN OVERVLOED

SYMPOSIUM 17 NOVEMBER 2004

COLOFON

UTRECHT april 2004

UITGAVE STOWA

PROJECTUITVOERING

KIvI werkgroep Informatie en Communicatie
in het Waterbeheer

REDACTIE H.L. Reichard (Hydrologic)
 A.H. Lobbrecht (Hydrologic)
 H.P.J.M. ter Veen (Sense)

DRUK Kruyt Grafisch Advies Bureau

STOWA boeknummer 19
 ISBN 90.5773.269.6

VOORWOORD

In het voorliggende boekje is een aantal artikelen opgenomen die de basis vormen van de lezingen van het symposium “Waterkennis in overvloed” dat plaatsvond op 17 november 2004. Het symposium is georganiseerd door de KIVI werkgroep Informatie en Communicatie in het Waterbeheer. Tijdens het symposium werd stilgestaan bij kennismanagement in het waterbeheer. Daarbij werd ingegaan op de manier waarop organisaties door middel van kennisuitwisseling optimaal kunnen functioneren om de gezamenlijke doelstellingen van het waterbeheer te realiseren, zoals van het Waterbeleid 21^e eeuw en de Europese Kaderrichtlijn Water.

De bijdragen in dit boekje laten zien op welke manier kennis-management binnen organisaties kan worden toegepast en dat dit een taak is van vrijwel alle medewerkers. De bijdragen vinden hun oorsprong in theoretische kaders en in de praktijk. Kennismanagement is niet meer iets waarover alleen maar wordt gefilosofeerd; het is de praktijk van alle dag.

Door te delen, te leren en te doen hebben we 17 november de ruimte genomen om samen kennis uit te wisselen en elkaar te inspireren. Graag bedanken wij alle sprekers voor hun inzet en originele ideeën.

De organisatoren:

Anita van der Looy: Waterschap de Dommel

Arnold Lobbrecht: HydroLogic BV en UNESCO-IHE,
voorzitter KIVI werkgroep

Lennart Silvis: WL|Delft Hydraulics

Ludolph Wentholt: STOWA

Herman ter Veen: Sense

INHOUD

ADVERTORIALS

Vertis
Hydrologic
Proven Partners
Sense

PRAGMATISCH KENNISMANAGEMENT; ALS HET WERKT IS HET GOED	1
Door M. Weggeman, P. van Baalen en A. Witteveen	
VRIJE RUIMTE - FILOSOFEREN IN ORGANISATIES	21
KLASSIEKE SCHOLING VOOR DE HEDENDAAGSE PRAKTIJK	
Door: J. Kessels, E. Boers, P. Mostert	
RUIMTE VOOR REALISATIE	43
VOORBEELDIG OPDRACHTGEVERSCHAP EN DE REGIONALE WATEROPGAVE	
Door Maarten Bruns; Eo Wijersstichting i.s.m. het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit	
KENNIS ALS KRITISCHE SUCCESFACTOR BIJ IMPLEMENTATIE	95
KADERRICHTLIJN WATER	
Door: Willem Mak	

Invoegen advertorial Vertis



HydroLogic

Watermanagement en ICT

Wij delen graag onze praktische kennis met u:

- Kennisuitwisseling binnen Europese projecten? Ons dagelijks werk.
- Meer inzicht in de werking van uw watersysteem? Een helder beeld met slimme GIS oplossingen.
- De kennis in uw organisatie optimaal inzetten? Efficiënt aan de slag met maatwerk.
- Draagvlak voor uw aanpak creëren? Begeleiding en faciliteren van het communicatietraject.

Onze tools voor kennismanagement:

knowledge databases, interactieve internet platforms, geografische communicatiesystemen, beslissingsondersteunende systemen.

Voor meer informatie:

www.hydrologic.nl

info@hydrologic.nl

tel 033 4753535 - Postbus 2177 - 3800 CD Amersfoort



Proven Partners
Advies en Projectmanagement
voor kennisintensieve organisaties.

Haalt u de overkant met droge voeten?

Het veranderen en managen van een kennisintensieve organisatie is niet eenvoudig. Als leidinggevende, of als ondersteunende staf (Kennismanagers, hoofd ICT, HRM, FZ) heeft u doelstellingen te realiseren met uw organisatie. U wilt bijvoorbeeld met dezelfde mensen meer bereiken of u vindt dat de mogelijkheden van ICT niet voldoende worden benut. De weg naar de overkant is niet altijd even helder en kent lastige afwegingen. U moet de balans zoeken tussen uitersten die elkaar lijken uit te sluiten:

- leren terwijl het werk doorgaat.
- precies weten wat je moet weten, niet meer en niet minder.
- anders gaan werken met dezelfde mensen.
- zelfsturende teams laten excelleren met behoud van controle.
- alle klanten persoonlijk kennen zonder ze dagelijks te ontmoeten.
- optimaal ondersteunen met beperkte middelen.
- enzovoort.

Een verkeerde afweging brengt de hele boel uit balans en levert u een nat pak op.

Met de juiste kennis(en) komt u er wel.

Proven Partners kent de watersector als geen ander, met tevreden opdrachtgevers als diverse waterschappen en drinkwaterbedrijven, het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, de Unie van Waterschappen en KIWA. U kunt ze treffen in onze kenniscirkel (www.kenniscirkel.nl) waar zij praktijkervaringen delen.

Stuk voor stuk kennisintensieve organisaties, die wij met een 'kennisbril' coachen, trainen, adviseren en waar wij projecten (bege)leiden en uitvoeren op het brede gebied van kennismanagement. Wij combineren disciplines zoals: HRM/KRM, ICT/Portalen, en Werkplekinrichting. Onze mensen helpen u droog naar de overkant

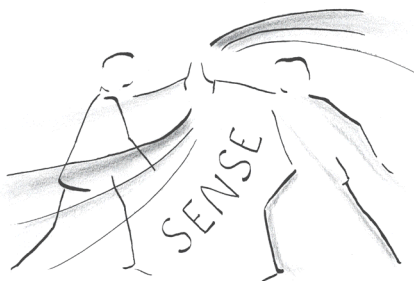
Maak nader kennis met Proven Partners !

U komt tot concrete dingen zonder kopie onder te gaan.

.....
Proven Partners BV, Zurich toren, Muzenstraat 89,
2511 WB Den Haag, Tel 070 4262249, Fax 070 4262478,
Info@provenpartners.nl, www.provenpartners.nl
www.kenniscirkel.nl, KvK 27186038



CREATE WITH SENSE



Organisatie KIVI symposium

Sense Organisatie & Coaching heeft de organisatie van het KIVI symposium ondersteund.

Sense biedt meer!

Sense is ook dienstverlenend bij procesmanagement, projectleiding, beleidsstudies en advisering.

Voor ondersteuning in o.a. het waterbeheer en informatiebeleid zijn wij u graag van dienst. Gezamenlijk kunnen we er zorg voor dragen dat uw doelen bereikt worden.

Visie

Sense heeft als visie om gezamenlijk met inzicht en kennis een product te vervaardigen waarbij ieder zich goed voelt. Samenwerken, organiseren, gewaarworden en rede zijn kernbegrippen voor de inzet van Sense.

Contact

Sense Organisatie & Coaching

Essenlaan 6, 1718 XN Hoogwoud

T: 0226-355188; F: 0226-355178; E: sense@quicknet.nl

PRAGMATISCH KENNISMANAGEMENT; ALS HET WERKT IS HET GOED

M. Weggeman, P. van Baalen en A.Witteveen

Aan de hand van een viertal stellingen worden in deze essayistische bijdrage enkele capita op het gebied van kennismanagement geadresseerd. Capita die betrekking hebben op het managen van kennis in de meest directe zin: leidinggeven aan professionals. We doelen dan op het type professional dat voor het goed kunnen uitvoeren van zijn primaire taak voortdurend, relatief veel moet leren; relatief ten opzichte van bijvoorbeeld buschauffeurs, voetballers, glasblazers en andere ambachtsslieden die het grootste deel van de tijd bezig zijn een routinematige vaardigheid te praktiseren of te optimaliseren. Hier gaat het dus om die categorie professionals die ook met de term kenniswerkers aangeduid kan worden. Zij scholen samen in kennisintensieve organisaties: gezondheidszorg- en onderwijsinstellingen, industriële R&D afdelingen, advocaten-, adviseurs- en architectenkantoren e.d. Koekjesfabrieken, call centers en administraties blijven hier dus buiten beschouwing.

De invalshoek van dit essay over het managen van professionals is een pragmatische. Dat wil zeggen dat hetgeen in het vervolg beweerd of geclaimd wordt, beoordeeld wenst te worden op zijn praktische toepasbaarheid, op zijn bruikbaarheid om leiding te geven aan het handelen.

In overeenstemming met de inmiddels in kennismanagementland gegroeide traditie, wordt begonnen met een stellingname in het debat over kennisdefinities.

STELLING 1: KENNIS = KENNIS

Met name onder ingenieurs, maar ook bij veel gewone mensen, leeft de opvatting dat je goede argumenten moet hebben om een bekende term een andere inhoud te geven of om een geaccepteerde omschrijving van een nieuw label te voorzien. Het is tenminste niet handig om temperatuur te definiëren als de grootte van de zwaartekracht die op een lichaam inwerkt of om een 'klein vaatwerk van cilindrische of halfbolle vorm met platte bodem en gewoonlijk voorzien van een oor, met name om er (niet alcoholische) dranken uit te drinken' (Van Dale) voortaan een fotolijstje te noemen. Dat komt de productiviteit van de werkprocessen niet ten goede.

Iets dergelijks geldt ook voor kennis. Op grond van vele waarnemingen kom ik tot de conclusie dat in de volksmond en zeker in de mond van mensen die organisaties bevolken, het woord 'kennis' in de meeste gevallen gebruikt

wordt in de betekenis van 'door onderzoek, studie of oefening verkregen bekendheid, vertrouwdheid met iets' (Van Dale). De woorden onderzoek, studie en oefening geven aan dat – wanneer die kennis gecommuniceerd wordt – het niet om vluchtige informatie gaat, maar om solide informatie die voldoet aan bepaalde intersubjectieve kwaliteitseisen ten aanzien van relevantie, validiteit en betrouwbaarheid. Op kennis moet je kunnen bouwen. Roel in 't Veld (2000) verwoordt de volksmond nog extremer door kennis te definiëren als 'door (semi) wetenschappelijk onderzoek gegenereerde informatie'. Hierbij passen uitspraken als: 'We hebben nog weinig kennis over de precieze werking van de hersenen', of 'De kennis die wij in huis hebben op het gebied van lasertechnologie is second to none'.¹

De relevantie-eis van gecommuniceerde kennis bestaat hierin dat de ontvangen informatie de mogelijkheid tot handelen biedt, dan wel dat kennis helpt bij het maken van een keuze uit een handelingsrepertoire. Daartoe gaat de verkregen informatie een reactie aan met de ervaring van de betrokkene. Deze reactie leidt tot het kiezen van een handelingsprogramma. Voor de feitelijke uitvoering van dat programma zijn vooral vaardigheden nodig. Zo raakt de doorwerking van de volksmondopvatting over kennis verbonden met ervaring en vaardigheid, (en komt dan dicht in de buurt van de door mij eerder (1997) gepresenteerde kennismetafoor $K=f(I,E,V,A)$ die staat voor de opvatting dat kennis een persoonlijk vermogen is dat je in staat stelt (denk- en doe)taken te verrichten en dat gezien moet worden als het product van de Informatie, de Ervaring, de Vaardigheden en de Attitude waarover je op een bepaald moment beschikt).²

1 De volksmond doet nog wel wat meer. 'Op kennis kun je bouwen' gaat over wat je mee krijgt van huis, van school en de universiteit – kennis die je klaar maakt voor de wereld. Bij het gebruik van het begrip kennis past ontzag. De samenleving investeert enorm in de kennisverwerving van een persoon. Tot pakweg iemands 25ste jaar draagt zij daarvan de kosten. Het ligt voor de hand om dan te verlangen dat daar iets fatsoenlijks mee gedaan wordt. Bovendien is het een investering in duurzaamheid: we gaan er vanuit dat iemand later op die kennis kan terugvallen ('leer Frans en Duits, kind, dan kom je aan de slag'). Als iets tot 'kennis' wordt gerekend is het dus behoorlijk solide. Anders kun je er niet 'op bouwen' of 'op terugvallen'.

2 'Metafoor' gebruik ik om 'model' met al zijn prescriptiviteit te vermijden. De metafoor heeft alleen betrekking op de formule (en dus niet op de omschrijving van de opvatting waar die formule voor staat). Bij een metafoor vergelijk je iets met iets anders om zodoende de nadruk op een bepaald aspect of op een bepaalde eigenschap te leggen. Hier wordt die nadruk gelegd op kennis als een 4-dimensionale matrix, hetgeen betekent dat I, E, V en A zich met elkaar vermenigvuldigen (i.p.v. optellen; je kunt dus niet geïsoleerd aan één van de componenten sleutelen, zonder dat er met de andere drie iets gebeurt). De matrix is natuurlijk zelf ook weer een metafoor; geen formule, omdat we de waarden van de 4 componenten niet kennen; bovendien is niet afgesproken hoe we elk van die componenten in een getal kunnen uitdrukken en dus kan kennis niet echt uitgerekend worden.

Terug naar de kennisomschrijving zoals die in het dagelijkse leven, door niet-specialisten overwegend gepraktiseerd wordt: Kennis is solide informatie die aan bepaalde minimum kwaliteitseisen voldoet, waaronder het bieden van de mogelijkheid tot handelen.

Informatie alleen kan echter niet handelen omdat informatie niet over vaardigheden beschikt. Mensen kunnen wèl handelen. Daarom is het voor kennis – eng omschreven zoals in de volksmond of ruim zoals in mijn metafoor – uit pragmatische overwegingen het meest productief om zich in mensen te bevinden.

Kennis kan zich wellicht ook nog in andere dingen nestelen, maar vanuit organisatiekundig perspectief hebben we daar niet zo veel aan. Daarom beschouwen we kennis als een vermogen tot handelen dat ontstaat uit de reactie van informatie met tenminste ervaringen en vaardigheden. Kennis komt immers niet vrij in de natuur voor en moet dus gemaakt worden.

Nietzsche (1873) is het daarmee eens: 'Waarheid is niet van nature gegeven; het zit geworteld in conventies die door mensen vervaardigd zijn'.

Deze inleidende, nog niet zo pragmatische stelling is een diepte-investering ten behoeve van de volgende stellingen. Van de notie dat kennis opgevat kan worden als een persoonlijk vermogen, zal in het vervolg van dit essay dankbaar gebruik gemaakt worden.

STELLING 2: EEN KENNISINTENSIEVE ORGANISATIE (KIO) IS IN DE EERSTE PLAATS EEN VERZAMELING MENSEN

Een organisatie is een historisch gecontextualiseerd netwerk van gedistribueerde betekenissen, aldus de Britse organisatie-antropoloog David Boje (1995). Steun voor deze opvatting vinden we bij de Amerikaanse sociaal psycholoog Karl Weick (1996). Organiseren ziet hij als een vorm van handelen. Wanneer aan het resultaat van dat handelen een bepaalde zin of betekenis wordt toegekend, dan heeft organiseren geleid tot organisatie.

Reconstructed logic kan duidelijk maken hoe een organisatie (= het georganiseerde) op een bepaald moment in de tijd begrepen kan worden. Aangezien medewerkers voortdurend handelen (elkaar verhalen vertellen, besluiten nemen, samen werken, plannen maken, projecten uitvoeren, elkaar beoordelen – enzovoort), wordt *de* organisatie in deze opvatting vele malen per dag opnieuw gecreëerd in de hoofden van de mensen, op grond van de betekenissen die zij toekennen aan de gevolgen van dat handelen.

Het samen zin ontdekken is het proces waarmee de realiteit van de organisatie ge(re)construeerd wordt. Het is een denkproces waarbij verhalen gebruikt worden om gebeurtenissen te verklaren. Zingeving gaat over het aantrekkelijk maken van ervaringen, over het zien van patronen en over interacteren gericht op de totstandkoming van wederzijds begrip.

Een eigenschap van zingeving is dat het retrospectief gebeurt. Ervaring kan alleen uit het verleden opgedaan worden. Mensen kunnen pas weten wat ze

aan het doen zijn nadat ze het gedaan hebben. Weick (1996) is dan ook van mening dat organisaties en zingevingprocessen uit hetzelfde hout zijn gesneden. Kennis produceert, zoals Herbert Simon³ aangeeft, beslissingen. Weick wijst erop dat de trits kennis/beslissing/handeling onvolledig is zonder zingeving. Organiseren is immers het laten ontstaan van orde, het neutraliseren van afwijkingen, vereenvoudigen en verbinden. Datzelfde gebeurt ook wanneer mensen proberen ergens zin aan te geven. Denkend langs deze lijnen is de organisatie dus niet beheersbaar, want ongrijpbaar. Bovendien is de organisatie onmaakbaar. Het is een in de tijd evaluerend interactiepatroon, een sociaal systeem dat niet in en uit elkaar gehaald kan worden zoals een apparaat. Daar komt nog bij dat de organisatie onkenbaar is. Het is immers onmogelijk om weet te hebben van alle verwachtingen van alle stakeholders omtrent eigen en andermans rollen en omtrent alle onderlinge relaties in hun formele en informele details, terwijl die verwachtingen ook nog voortdurend in beweging zijn.⁴

De manager: 'Goed gezien allemaal natuurlijk en zeer verantwoord, maar ik heb daar niet zo veel aan. De organisatie mag dan onmaakbaar, onbeheersbaar en onkenbaar zijn, morgen moet er wèl weer georganiseerd, gemanaged en veranderd worden. Hoe verder?'

Het aardige is nu dat mensen wèl grijpbaar en tot op zekere hoogte kenbaar zijn (en vanuit de invalshoek van de conceptie, bovendien in beginsel maakbaar). In overeenstemming met de hiervoor genoemde organisatiekundige inzichten, biedt het vanuit pragmatisch perspectief daarom voordeel om een organisatie te beschouwen als een verzameling mensen die besloten hebben om samen - voor zolang als het duurt - de organisatie te *zijn*. Een meer zakelijke variant van deze omschrijving die nog steeds voldoende ruimte biedt voor romantiek, luidt: Een organisatie is een verzameling mensen waarvan de meesten er voor gekozen hebben om met elkaar een zelfde, voor hen toetsbaar ideaal of doel na te streven en die daartoe onderling werk- en gedragsafspraken zijn overeengekomen. Zeker, er bestaan talloze alternatieve opvattingen en definities over wat een organisatie is, maar het praktische van de hier gepresteerde zienswijze is dat die de werkelijkheid minder geweld aandoet, naarmate de organisatie meer uit kenniswerkers bestaat. Uit het feit dat kenniswerkers op grond van vigerende conventies niet op de balans mogen worden geactiveerd en dat het grote verschil tussen de boekwaarde en de marktwaarde van kennisintensieve organisaties vooral daardoor verklaard moet worden, moge verder blijken dat het zowel uit instrumenteel als functioneel oogpunt, handig is om een kennisintensieve organisatie in de eerste plaats te zien als een verzameling mensen.

³ H.A. Simon, 1976. Voor een uitgebreidere behandeling, zie Korver in dit boek.

⁴ Van Aken, 1993

In deze opvatting is een organisatie dus niets meer, maar ook niets minder dan een groep mensen die elkaar gevonden hebben op het nastreven van gemeenschappelijke doelen of idealen.⁵

De organisatiegenoten hebben er bijgevolg belang bij om elkaar te helpen die doelen en idealen op een zelfde wijze te interpreteren. De duidelijkheid over die interpretatie kan niet groot genoeg zijn. Voortdurende intensieve communicatie in alle richtingen over wat de organisatie precies wil bereiken, over de missie, de visie en de collectieve ambitie, is daarvoor een vereiste.

Anders ligt het voor de persoonlijke doelen die ieder lid met zijn keuze voor de betreffende organisatie nastreeft. Die persoonlijke doelen kunnen sterk uiteenlopen: geld verdienen; je vak uitoefenen; status, macht of aanzien verwerven; bezigheidstherapie; de wereld veranderen; sociale contacten hebben, maar ook: het vanuit een intrinsieke motivatie willen bereiken van een spelend doel of ideaal. Voor kennisintensieve organisaties is het van eminent belang dat er een grote mate van overeenkomst bestaat tussen persoonlijke doelen en organisatiedoelen, wil zo'n onderneming goed kunnen functioneren (Raelin, 1985). Hieraan ligt de opvatting ten grondslag dat het in de *advanced economies* van de Westerse wereld niet makkelijk meer voorstelbaar is dat de dominante opvatting van de daar werkende professional zoiets zou zijn als: 'Ik ben wel lang en druk doende in de organisatie, jaar in jaar uit, zo'n acht uur per dag, zo'n vijf dagen per week, zo'n 45 weken per jaar, maar ach, dat vind ik niet zo belangrijk. Die uren lever ik graag in om tussen vijf en acht te kunnen doen wat ik echt leuk vind. U weet het: geld is money en dat biedt mogelijkheden.' Mensen die die opvatting huldigen, diskwalificeren een groot deel van de tijd dat zij bestaan. Het werk zelf heeft in dat geval immers nauwelijks intrinsieke betekenis. Arbeidstijd wordt beschikbaar gesteld en verbruikt met als belangrijkste motief daardoor uiteindelijk de betekenis of aangenaamheid van de niet-arbeidstijd te vergroten. De hier voorgestelde organisatiedefinitie kan helpen om beter te begrijpen waarom zoveel kenniswerkers in organisatieverband langdurig geneigd zijn hun best te doen om er 'iets moois' van te maken; waarom ze er voor kiezen zoveel uren door te brengen in een zelfde werkomgeving en waarom ze daar vaak met plezier en soms balend van thuis komen.

⁵ De Rotterdamse hoogleraar systeemleer en ex-directeur strategie van de Rabobank, Wim van Dinten (2001), wijst erop dat 'gemeenschappelijke doelen' als trekkende kracht niet voldoende zijn, organisaties ontstaan ook vanuit 'een idee' als stuwende kracht.

Kapitaliserend op deze eerste twee stellingen over kennis en de kennisintensieve organisatie, kan nu in de volgende stelling de missing link geadresseerd worden: het managen van kennis in een kennisintensieve organisatie.

STELLING 3: KENNISMANAGEMENT MOET EEN GEDISTRIBUEERDE FUNCTIE ZIJN

Deze stelling bevat drie mededelingen: 1) er is iets dat kennismanagement genoemd kan worden, 2) datgene moet gezien worden als een functie en 3) die functie moet gedistribueerd worden. Deze drie mededelingen worden hierna toegelicht; de eerste twee kort en de derde, meest praktische, langer.

Kennismanagement bestaat. Bij stelling 1 is betoogd dat het vanuit organisatiekundig perspectief, op pragmatische gronden voordeel biedt om kennis als een vermogen tot handelen te beschouwen dat zetelt in de kenniswerker. Substitueren we nu voor 'management' de klassieke definitie van Koontz en O'Donnell (1955)⁶, dan wordt kennismanagement: kenniswerk gedaan krijgen door mensen. Die mensen zijn in dit geval kenniswerkers. Kennismanagement is dan het gedaan krijgen van kenniswerk door kenniswerkers. Dit is een activiteit waar velen van ons, actief of passief, ervaring mee hebben opgedaan. Daarom bestaat kennismanagement.

In de organisatiekunde wordt een functie beschouwd als een min of meer samenhangende set taken, gedefinieerd op individueel niveau (de functiebeschrijving van de nachtportier) of op groepsniveau (de commerciële functie). Daarmee bevindt een functie zich dus op een hoger aggregatieniveau dan een taak. Kunnen we kennismanagement nu op een fatsoenlijke wijze decomponeren in een verzameling min of meer samenhangende taken, dan is kennismanagement een functie. Welnu, dat kan. Onder meer op basis van Coombs en Hull (1998), Matusik en Hill (1998) en Zack (1999) kan de kennismanagementfunctie opgebouwd gedacht worden uit de volgende taken:

- Strategische KM-taken
 - Bepalen van de benodigde kennis, gegeven de missie, visie, doelen, strategie van de organisatie
 - Inventariseren en evalueren van de beschikbare kennis
 - Vaststellen van de te ontwikkelen kennis

⁶ Zie de bijdrage van Karsten in dit boek. Deze definitie kreeg vooral bekendheid toen Peter Drucker (1973) haar overnam.

- Organisationele KM-taken
 - Inrichten en besturen van een kennis-vriendelijke organisatie
 - Stimuleren, motiveren en faciliteren van kenniswerkers
 - Operationele KM-taken (ook wel kennisprocessen genoemd):
 - Kennis genereren; het creëren van kennis die voor de organisatie nieuw is.
 - Kennis delen
 - Kennis toepassen

In deze decompositie is kennismanagement beschouwd als een functie op groepsniveau zoals ook financieel management of human resource management groepsfuncties zijn. Gaan we nu van de groepsfunctie naar de individuele functie, dan behoren volgens de klassieke en nog steeds dominante management opvattingen⁷, de strategische en organisationele KM-taken tot de functie van de manager en de operationele KM-taken tot de functie van de kenniswerker. Overal waar kennismanagers of CKO's (Corporate Knowledge Officers) zijn aangesteld, is op deze traditionele manier gedacht. Zo'n vierkant onderscheid tussen denken en doen is mogelijk wel productief als het een lopende band of call-centre betreft, maar niet als het gaat om het managen van kenniswerkers. Dat die handelwijze een negatieve invloed heeft op de lange termijn concurrentiepositie van de kennisintensieve organisatie, kan als volgt aannemelijk worden gemaakt.

In het industriële tijdperk werd aan het managen van kennis niet zo veel aandacht besteed en dat hoefde ook niet omdat in die periode de meeste medewerkers fysieke arbeid verrichtten. De aard van die arbeid werd voor een groot deel bepaald door de mogelijkheden van de aanwezige productiemachines. Plannende en controlerende managers beheersten machinehallen en productiestraten en bepaalden welke machines, hoe lang waarvoor ingezet moesten worden. Daaruit volgde rechtstreeks de inzet van de medewerkers. Het onderscheid tussen de strategische en organisationele taken enerzijds en operationele taken anderzijds was scherp en daardoor volstrekt duidelijk: de top denkt na en beslist, de vloer luistert en voert uit.⁸

Als gevolg van de globalisering en de snelle ontwikkeling van met name productie-, transport-, informatie- en communicatietechnologieën, is het belang van fysieke arbeid zeer sterk afgenomen en is planning & control steeds meer een illusie geworden.⁹

Gegeven de enorme hoeveelheid data die dag in dag uit vanuit de hele wereld op de organisatie afkomt, kan de manager zich niet langer permitteren van opvatting te zijn dat hij bij uitstek degene is die ten behoeve van al zijn ondergeschikten, op de beste manier van die data

⁷ Taylor, 1911; Fayol, 1916

⁸ Zie ook de hoofdstukken van R. Kaulingfreks en G. Peters in dit boek.

⁹ Castells, 1998

informatie kan maken. Daarvoor is de hoeveelheid data te groot, zijn de waarden van die data te onvoorspelbaar en is de geldigheidsduur ervan te kort. De manager heeft bij gevolg niet veel andere mogelijkheden dan te vertrouwen op de kennis van zijn mensen en op hun betrokkenheid bij de hogere doelen van de organisatie (de collectieve ambitie). Kennis om uit het grote aanbod, de relevante data te selecteren en daar de 'juiste' betekenis aan toe te kennen en loyaliteit om de aldus verkregen informatie om te zetten in real-time acties die een bijdrage leveren aan de realisering van de doelen van de organisatie. Vanuit die optiek is de manager van een kennis-intensieve (deel)organisatie nauwelijks gebaat bij nog betere planning & control systemen, scorecards, dashboards etcetra (zie *figuur 1*). Van belang zijn investeringen in de participatieve ontwikkeling van een sterke collectieve ambitie en in het kennisniveau van de medewerkers. Dat laatste kan onder meer bevorderd worden door het voortdurend bieden van on- en off the job leergelegenheden. Uitgaande van een hoog specialistisch kennis-niveau en een gedrevenheid die voor een belangrijk deel ontleend wordt aan een collectieve ambitie, dient de kenniswerker de vrijheid te krijgen om naar bevind van zaken te handelen. Hoe groter het percentage medewerkers in deze categorie, hoe minder planning & control nodig is, hoe meer zelfsturing verantwoord is en hoe sneller en gedifferentieerder de organisatie kan reageren op markt- en technologieturbulenties. En wie snel is, heeft de beste kansen om het time-based-competition spel te winnen.

FIGUUR 1: PLANNING & CONTROL

- Balanced score card
- werkvoorschriften en protocollen
- tijdschrijfsystemen
- aan-en afwezigheidsregistraties
- vakantiekaarten
- afdelingsbudgetten
- begrotingsrealisatieoverzichten
- groepsplannen
- voortgangsrapportages
- functioneringsgesprekken
- reisaanvraagformulieren
- reisdeclaratieprocedures
- inkoopbonnen en verantwoordingsrichtlijnen
- regels voor het bezoeken van symposia, congressen, studiebijeenkomsten
- regelingen voor het ontvangen en begeleiden van bezoekers
- richtlijnen voor het spreken met de pers
- Sleutelprocedures
- tekenbevoegdheden
- parkeer(plaats)regelingen
- arbo-rapportages
- salarissystemen met toepassingsaanwijzingen
- normgetallen voor aantal boeken, kopieën, secretaressen, cateraars e.d. per volledige arbeidsplaats.
- kerstkaart verzendingsprocedures
- macro's voor brieven, verslagen, rapporten, slides
- taakomschrijvingen
- meldingsprocedures voor van alles en nog wat
- relatiemanagement richtlijnen
- kwaliteitsrichtlijnen en ISO 9000-circussen
- procedures voor het 'leegschudden van het hoofd' in databases
- gedragscodes
- (lease)autoregelingen

In het belang van de continuïteit van de kennisintensieve organisatie, dient de kennismanagementfunctie dus een gedistribueerde functie te zijn. Dat betekent dat de strategische en organisationele KM-taken niet het prerogatief van het management zijn. Op strategisch gebied moeten tenminste de taken 'bepalen van de benodigde kennis' en 'inventariseren en evalueren van de beschikbare kennis' in hoge mate mede uitgevoerd worden door kenniswerkers, sine qua non. Ten aanzien van de organisationele KM-taken dienen kenniswerkers zich ook verantwoordelijk te voelen voor het stimuleren, motiveren en faciliteren van collega's.

Uitgaande van het onderscheid tussen mensen die zich manager en mensen die zich professional of kenniswerker noemen, is in figuur 2 een illustratie gegeven van de distributie van KM-taken zoals die er in een kennisintensieve organisatie uit zou kunnen zien.

FIGUUR 2. ILLUSTRATIE VAN DE DISTRIBUTIE VAN KENNISMANAGEMENTTAKEN OVER MANAGERS EN PROFESSIONALS/KENNISWERKERS

TAKEN BEHOREND TOT DE KENNISMANAGEMENT FUNCTIE	MANAGERS	PROFES SIONALS
Strategische kennismanagement taken: • bepalen van de benodigde kennis, gegeven de missie: • inventariseren en evalueren van de beschikbare kennis: • vaststellen van de te ontwikkelen kennis:	40 % 50 % 60 %	60 % 50 % 40 %
Organisationele kennismanagement taken: • inrichten en besturen van een kennis-vriendelijke organisatie: • stimuleren/motiveren en faciliteren van kenniswerkers:	80 % 60 %	20 % 40 %
Operationele kennismanagement taken: • kennis genereren: • kennis delen: • kennis toepassen:	5 % 10 % 15 %	95 % 90 % 85 %

Daar waar de kennismanagementfunctie gedistribueerd is, zien we platte organisaties met korte communicatielijnen, intern ondernemerschap (empowerment), zelfsturende teams en professionals, vrijheid in verbondenheid met een collectieve ambitie, relatief weinig regels en procedures, veel leermogelijkheden, meester-gezel relaties, spontane kennisdelingprocessen, een minimum aan territoriumdrift, aan verkokering en aan competentiestrijd en tal van mooie dingen meer. Een vreemdeling die in een dergelijke organisatie een (management)meeting bezoekt, kan niet makkelijk vast stellen wie van de aanwezigen de hoogste rang in de hiërarchie bekleedt.

In de ontwikkelde economieën van het Westen neemt het aantal kenniswerkers en daarmee het aantal kennisintensieve organisaties nog voortdurend toe en wordt steeds meer werk, kenniswerk¹⁰. Zoals hiervoor is betoogd, brengt die ontwikkeling een verdere vervaging met zich mee van

¹⁰ Drucker, 1999

het onderscheid tussen managen en bezig zijn in het primaire proces. Door de noodzakelijke distributie van de kennismanagementfunctie, vertroebelt het verschil tussen management en operationeel werk. 'Managing without an intimate understanding of what is being managed, is an invitation to disharmony', stelt Mintzberg (1998) als hij het over professionele organisaties heeft. Vanuit het perspectief van de vloer, zie je dat (kennis)werkers steeds meer in het managementproces worden opgenomen. De Unie van Hoger Leidinggevend Personeel is een vakbond geworden; het Nederlandse leger telt meer (onder-)officieren dan soldaten; docenten managen leerlingen door het studiehuis heen; bij Shell zijn volgens ex-strateeg Arie de Geus nagenoeg uitsluitend managers in dienst; en laatst vertelde een medisch-specialist me dat de maatschap zich een manager had aangeschaft. Wie zegt dat we in een kennismaatschappij zijn beland, zegt daarmee tevens dat we in een Managing Society leven, met knowledge als vak van de toekomst.

ZINGEN IS BOUWEN:

'Bij een volksstam, ergens in Afrika, bouwt de gehele dorpsgemeenschap mee aan de hut van één familie. Tijdens het bouwen zingt men een lied waarin bezongen wordt hoe men een goede hut moet maken. Dit lied legt het gehele uitvoeringsproces vast voor toekomstige generaties.'

Christopher Alexander, 1964

- * De planning & control manager:
Die hutten moeten beter, dus dat lied moet worden aangepast!
Of:
De doorlooptijd van dat proces duurt te lang; dat lied moet korter!
- * De kennismanager:
Ik heb wel een idee over hoe we die hutten beter krijgen. Ik ga meezingen.
- * De professionals:
Als er maar gezongen wordt.

**STELLING 4: LAAT DE KENNISWERKER ZIJN WIE HIJ IS;
DAT VERGROOT DE KANS OP DUURZAAM MEESTERSCHAP**

De betrekkelijke naïviteit van met name technici – daarmee wordt bedoeld hun relatieve onvermogen tot het spelen van politieke spelletjes – is er de oorzaak van dat zij een groot belang hechten aan de mate waarin zij zich thuisvoelen in de organisatie.¹¹ Erbij willen horen, gemeenschapsgevoel, gedeelde waarden, collectieve ambitie en ook wel esprit de corps zijn in hoge mate van invloed op de concentratie en de creativiteit van vooral de technische professional (Weggeman, 2000). Volgens Simon (1991) zal dat op termijn voor alle medewerkers gaan gelden: ‘Identificatie wordt de belangrijkste motivatie voor werknemers om zich actief in te zetten voor de doelen van de organisatie, geheel los van het beloningsmechanisme of het gemak waarmee het werk kan worden gecontroleerd’. De kenniswerker wil op output gestuurd worden (opleveren van een protocol voor de behandeling van aandoening A vóór maand/jaar). En hij wil in rust aan de totstand-koming daarvan kunnen werken. Met die rust wordt vooral organisationele rust bedoeld. Illustraties van die rust zijn: weinig wisselingen in de directie, weinig veranderingen in de fysieke werkomgeving (behalve nieuwe apparatuur), weinig structuur- en andere organisatieveranderingen, geen van het werk los-gezongen organisatiecampagnes waarin de kwaliteit (?) verhoogd of de cultuur (?) omgeslagen moet worden en weinig regels en procedures die gericht zijn op planning & control van het throughput proces. In dat proces dient immers de professionele autonomie geoperationaliseerd te worden. Als niet of nauwelijks rustverstoring worden ervaren: investeringen in de (verdere) ontwikkeling van de collectieve ambitie en de instroom van nieuw talent. Ernstig rustverstoring – en dus ook creativiteits- en productiviteitsremmend – is de benoeming van managers die niet weten waar het over gaat. Daarmee worden managers bedoeld die niet uit het vakgebied afkomstig zijn, die het vak niet tenminste vroeger hebben gestudeerd. Bij dit type rustverstoring wordt het maximum bereikt door het aanstellen van een niet-inhoudsdeskundige als eerste-lijns manager van een groep professionals in casu economen, juristen, MBA’s of psychologen die de leiding krijgen over een groep artsen, ingenieurs, historici, journalisten, alfa-wetenschappers, pedagogen, architecten, koks of andere kunstenaars. In zo’n situatie maakt de regel ‘Wie het weet, mag het zeggen’, grote kans verdrongen te worden door de regel ‘Wie de baas is, mag het zeggen’. Bovendien zal de neiging toenemen tot planning & control van het throughput proces met behulp van het type instrumenten dat gepresenteerd is in figuur 1. Voor de niet ter zake kundige manager is er immers geen alternatief, Pieter Winsemius drukte in 1987 zijn ergernis hierover uit met: ‘Daar waar deskundigheid ontbreekt, ontstaat als vanzelf de regelneef’. Als je niet weet waarover het gaat, dan ga je maar kijken of de mensen op tijd binnen zijn en of ze niet te vroeg vertrekken. De zo veroorzaakte onrust kan bij

¹¹ Badawy, 1982; Raelin, 1985

assertieve kenniswerkers zelfs leiden tot boosheid: 'The scientist/engineer sees the manager as a bureaucrat, papershuffler and parasite, an uncreative and unoriginal hack who serves as an obstacle in the way of creative people trying to do a good job, and a person more interested in dollars and power than knowledge and innovation'.¹² Hoe hoger het hiërarchische niveau waarop de niet-inhoudsdeskundige manager wordt aangesteld, hoe minder vreselijk het is. Maar beter is het natuurlijk om dergelijke lieden op geen enkel niveau in de managementlijn tegen te komen; hoogstens in kleine stafafdelingen. Bij het Natuurkundig Laboratorium van Philips heeft men dat goed begrepen. Daar is nog af en toe discussie aan de orde over de vraag of men zich voor kan stellen dat de voorzitter van de directie *geen* fysicus is. Men probeert zich dan in te denken hoe het zou zijn als er een elektro-technicus, een wiskundige, een mechatronicus of een chemicus voorzitter zou worden. Economen, juristen, MBA's en psychologen zijn dan nog heel ver weg.

Sommige kennisintensieve organisaties proberen de verontrusting te verkleinen door de professionals begrip bij te brengen voor de ins & outs van het managementvak (sic). In ziekenhuizen heet dat managementparticipatie. Het effect daarvan blijkt zeer beperkt en daarmee ook het nut; dokters blijven liever dokter en ook de patiënten geven daar veruit de voorkeur aan. Bovendien gaat bij die investeringen de energie de verkeerde kant op. De professionele inhoudsdeskundigheid dient juist niet verdund te worden met management stuff zoals dat bijvoorbeeld bij de invoering van het zogenaamde integraal management gebeurt. Dit omdat dat zonde is van de vernietiging van wat *intellectual capital* is gaan heten. In plaats daarvan zou de lichte bagage van de niet-inhoudsdeskundige manager verrijkt moeten worden met de beginselen van het vakgebied van de kenniswerkers waarover hij of zij de scepter mag zwaaien. Met name het abstracte idioom van de steeds verder oprukkende economen zegt de meeste professionals – vooral die in de techniek en in de kunsten – , ook na de nodige uitleg en participatie, weinig tot niets. Zij komen in hun dagelijks werk geen mensen tegen die zij als agenten zien en zij zijn voortdurend met vanalles en iedereen bezig zonder daarover te denken in termen van transactiekosten. Verder is de van zijn vak houdende kenniswerker doorgaans niet op aarde om winst te maken. Hij is op aarde om te verkennen, te beschrijven, te verklaren, te voorspellen en te ontwerpen. Hij wil geheimen ontfutselen aan moeder natuur, antwoorden geven op moeilijke vragen, problemen oplossen en dingen maken die het doen. Het creëren van shareholdervalue ziet hij doorgaans als een ver-van-zijn-bed-show. Kortom: van alle voor de meeste professionals irrelevante beschouwingswijzen, bezitten economisch

¹² Badawy, 1982

theorieën de grootste rust-verstornde potentie, terwijl zij in pragmatische zin zo ongeveer het minst te bieden hebben.

Waarom hebben de meeste kenniswerkers zo'n behoefte aan organisatorische rust?

De verklaring daarvoor luidt als volgt.. De in de laatste decennia sterk toegenomen mogelijkheden van informatie-, communicatie- en transport technologie en de mede daardoor veroorzaakte globalisering, hebben een eveneens sterk verkortend effect op de halfwaardetijd van professionele kennis. Zo is de halfwaardetijd van de kennis van de elektrotechnisch ingenieur, volgens Den Hertog (1997) tussen 1987 en 1997 teruggelopen van 10 jaar in 1987 tot nog maar 5 jaar in 1997. Hoe meer er in het vak verandert, hoe groter de behoefte bij de kenniswerker aan een constante op een ander gebied; aan iets dat niet verandert, iets dat kan dienen als een nulpunt of rustpunt. De werkomgeving, de organisatie dus, wordt beschouwd als tenminste een van de kandidaten die in die behoefte kan voorzien. Toen ik destijds de senior managing director (en fysicus) van de wereldwijde Philips Research vroeg wat hij zijn belangrijkste taak vond, antwoordde hij: 'Fungeren als hitteschild voor de corporate noise van 'boven' en zorgen dat het volk niet van de leg raakt'. Behoeftte begrepen dus. Het NatLab staat ook al meer dan 80 jaar op dezelfde plaats in Waalre, de directie zetelt al tientallen jaren op de vijfde etage van het zeven verdiepingen tellende gebouw WB en de portiers zijn zo lang in dienst dat ze het overgrote deel van de meer dan 1500 medewerkers op naam in- en uitchecken op het moment dat die met de fiets of auto het terrein op of af rijden.

Een van de grootste problemen van de moderne kenniswerker is dat hij voortdurend veel moet leren om het effect te compenseren van de steeds korter wordende halfwaardetijd van zijn professionele kennis. De leerdruk die de professional ervaart teneinde over state-of-the-art kennis te kunnen blijven beschikken, wordt door het overgrote deel van de kenniswerkers steeds meer genegeerd, naarmate de leeftijd vordert. Doordat (technologische) kennis tegenwoordig aanzienlijk sneller veroudert dan in de periode vóór de globalisering, bereiken professionals op steeds jongere leeftijd de fase waarin zij zich beperken tot het consolideren van hun kennis en meer gaan kapitaliseren op hun ervaringen en vaardigheden; (een overstap naar een managementfunctie – met een halfwaardetijd van meer dan 2000 jaar – is in dat licht, een begrijpelijke).

Anderzijds vergroot die situatie de relevantie van de vraag hoe het komt dat zo'n geschatte 10 à 15 procent van de professionals min of meer immuun is voor de steeds korter wordende halfwaardetijd van kennis? Zij lijken in staat te zijn om tot op hoge leeftijd de state-of-the-art informatie op hun vakgebied te laten 'reageren' met hun ervaring, vaardigheid en attitude en zo

steeds weer nieuwe kennis te genereren die 'verouderde' kennis vervangt. De vaardigheid die dat mogelijk maakt, wordt leren leren genoemd. Over wat dat precies is en hoe het verloopt, is nog veel onduidelijk. Deze kenniswerkers die ook in latere stadia de nieuwste informatie kunnen integreren met wat zij al weten of kunnen, zijn de meesters in het vak. Als ervaringen en ambachtelijke vaardigheid voor het goed kunnen uitoefenen van dat vak, belangrijker zijn dan het kunnen verwerken van state-of-the-art informatie, dan zal het over het algemeen wat makkelijker zijn om de meester-status te verwerven, dan in het omgekeerde geval. Immers, naarmate de tijd vordert neemt de ervaring van de praktiserende professional toe en verbetert doorgaans zijn ambachtelijke vaardigheid; fysieke ouderdomsgebreken buiten beschouwing gelaten. Zo worden Pablo Picasso, William Shakespeare en Igor Strawinsky vooral gewaardeerd om de meesterwerken die zij op latere leeftijd, op het hoogtepunt van hun kunnen hebben gemaakt. Niels Bohr, John Maynard Keynes en Herbert Simon overkomt hetzelfde maar dan op basis van wat zij na hun vijftigste, op het hoogtepunt van hun weten hebben bedacht.

Op basis hiervan kan nu de volgende operationele definitie van een meester worden gegeven: Een meester in het vak is een kenniswerker die ook in latere loopbaanfasen dan wel tot op hoge leeftijd, blijft beschikken over state-of-the-art kennis op zijn vakgebied. De meester blijft weten of kunnen omdat hij creatief is en geleerd heeft te leren waardoor de ontwikkelingssnelheid van het betreffende kennisgebied geen negatieve invloed heeft op zijn prestaties.

Daarmee is echter nog steeds niet de vraag beantwoord hoe meesters-in-het-vak meester blijven. Samen met experimenteel psychologen van de Universiteit Maastricht hebben we recentelijk een exploratief onderzoeksproject opgestart om meer zicht op dat antwoord te krijgen. Doel van het onderzoek is ondermeer het expliciteren van de directe en indirecte leerprocessen van meesters die de leeftijd van 50 jaar gepasseerd zijn. Inmiddels hebben 15 oriënterende interviews met leden van de doelgroep plaatsgevonden (organisatie adviseurs en researchers van industriële R&D laboratoria; door collega's beschouwd als meester in het vak; allen mannen).

Op grond van die eerste set interviews, is onze voorlopige bevinding dat zich voor de doelgroep ondermeer de volgende karakteristieken aftekenen:

- a) De meester houdt ervan om op elkaar lijkende vragen steeds weer op een andere manier aan te vliegen en om te experimenteren met nieuwe oplossingen voor bekende problemen. Hij houdt niet van routines en is wars van richtlijnen, protocollen, standaard aanpakken, stappenschema's en common practices. Dat wil zeggen: hij vindt die zeer nuttig voor leerlingen en voor een deel ook voor gezellen, maar niet (meer) voor zichzelf.
- b) De meester ervaart dat hij in staat is patronen te doorbreken als hij een verrassingsmoment beleeft. Dat gebeurt wanneer zich een vreemde,

onverwachte situatie voordoet die hem in de war brengt, zorgen baart of interesseert. Hij is dan in staat om, betrekkelijk naïef, buiten de vigerende conventies te treden teneinde te kunnen experimenteren met een innovatieve aanpak.

- c) Meesters dwalen relatief snel af van het onderwerp. Zij leggen originele, maar niet ter zake doende verbanden, slaan zijwegen in en 'verpakken' de voorgelegde vraag of het gestelde probleem graag in een grotere vraag of in een ander probleem. Die afdwalingen hebben zelden betrekking op situaties waarin zij zelf een belangrijke rol spelen of speelden; dus geen (helden) verhalen over vroeger.
- d) De meester reflecteert voortdurend en kort-cyclisch op alles wat hij gedaan en gedacht heeft. Niet alleen als er iets mis is gegaan of als er verkeerd denkwerk is verricht, maar even zo goed als het doen of denken het gehoopte resultaat heeft opgeleverd; Schön (1990) noemt dat gedrag over-learning.
- e) De meester kent niet of nauwelijks momenten waarop hij niet nadenkt. Hij denkt altijd, dat wil zeggen hij heeft altijd wel een aanleiding (probleem, vraag, fascinatie, verwondering) om na te denken. ('Mijn hoofd staat nooit uit. Ik ben een soort denkmachine in continu dienst'. 'Nee, die ervaring van "ben ik Geldermalsen al voorbij? niets van gemerkt!" ken ik niet.')
- f) De meester houdt een tweede 'vakgebied' bij dat doorgaans ver staat van de discipline waarin hij een aanstelling heeft, (violen bouwen, antieke klokken repareren, kloosters in Europa bezoeken en beschrijven, insecten fotograferen, het circusleven bestuderen, Franse poëzie vertalen, en dergelijke). Hoe excentrisch dat tweede vakgebied ook is, de meester ziet altijd overeenkomsten of analogieën met de gang van zaken in zijn hoofddiscipline.
- g) De meester kan zich indenken dat collega's hem nomineren als meester-in-het-vak, dat wil zeggen: die nominatie verbaast hem niet. Desgevraagd kan hij zelf echter nauwelijks aangeven waarom hij nog steeds zo goed is in zijn vak en wat 'goed' is. Als anderen hem met mogelijke verklaringen en antwoorden confronteren, kan hij daar wel commentaar op geven.
- h) De meester heeft weinig last van work-home stress, vindt zijn vak niet bijzonder moeilijk en heeft niet het idee dat hij veel meer dan 40 uur per week moet werken. Bij nadere ondervraging blijkt dat hij die indruk vooral heeft omdat er relatief weinig verschil bestaat tussen zijn doen en denken thuis en op het werk. Dat wil niet alleen zeggen dat hij werk mee naar huis neemt, maar ook dat hij op het lab de vertaling van een Frans gedicht afmaakt.
- i) De meester is niet zo mode- of trendgevoelig en ziet mede daarom geen reden om zijn idiosyncratieën te verbergen. Voorbeelden: ongebruikelijke kleding (zeldzaam hoedje, vlinderdas, knickerbocker), archaïsche of kinderlijke taal, een knielstoel of een flipperkast op de werkkamer, een

zwart-wit televisie thuis, een Renault 4 uit de studententijd waarin een betonnen bodem is gelegd (duurproef) e.d.

- j) De meester-in-de-techniek raakt van slag door bureaucratie en door veranderingen in zijn fysieke en sociale omgeving. Die veranderingen worden als onaangenaam beleefd, vooral omdat ze de meester te lang in een te hoge mate afleiden van datgene waar het om gaat. Genoemde voorbeelden van dergelijke veranderingen: nieuwe baas, nieuwe secretaresse, (niet genoemd: nieuwe collega), ander gebouw, andere gang, andere kamer, andere inrichting van het bedrijfsrestaurant of van het auditorium, nieuw meubilair, nieuwe verf, nieuwe high-tech fietsenstalling e.d. Eigenlijk moet alles wat er vakmatig niet zo veel toe doet, hetzelfde blijven.

Laat de kenniswerker zijn wie hij is; dat vergroot de kans op duurzaam meesterschap. Zo luidt de stelling die hier getracht is aannemelijk te maken. Gerelateerd daar aan en tot besluit van deze bijdrage een citaat van de Franse meester-clown Jean Paul Ledun¹³ dat eenvoudig samenvat waarop pragmatisch kennismanagement gericht moet zijn:

‘Ik werk alleen daar waar ik mij goed voel.

Ik kom alleen daar waar ik mag zijn wie ik ben’.

En zo eindigt deze bijdrage als opmaat tot een nieuw begin. Vier stellingen zijn toegelicht. In de eerste twee zijn pragmatische opvattingen over het begrip kennis en over de kennis-intensieve organisatie gegeven. Stelling 3 bouwt daarop voort en maakt aannemelijk waarom kennismanagement in de praktijk een gedistribueerde functie dient te zijn. Ten slotte is er in stelling 4 voor gepleit om de authenticiteit van de kenniswerker te respecteren en hem of haar eerder te zien als een homo faber of homo ludens dan als een homo zappens op zoek naar geld en macht. De pragmatische relevantie van die beschouwingswijze is te vergelijken met die van Douglas McGregor’s fameuze Theory X en Theory Y uit 1960: Mensen *zijn* niet X of Y, maar *worden* X of Y door de manier waarop leidinggevend hen behandelen.

En, om het helemaal mooi te maken, ‘beauty is in the eye of the beholder’.¹⁴

¹³ Vermeylen, 2000

¹⁴ Van de Engelse dichteres Margaret Hungerford (1855 - 1897)

LITERATUUR

- Aken, Joan van (1993), *Strategievorming en organisatiestructurering*, Deventer: Kluwer.
- Alexander, Christopher (1964), *Notes on the Synthesis of Form*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Badawy, M. (1982), *Developing Managerial Skills in Engineers and Scientists*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Boje, David (1995), 'Stories of the Storytelling Organization: a Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land"', *Academy of Management Journal*, nr 4, jrg 38.
- Castells, Manuel (1998), *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Oxford: Blackwell.
- Coombs, Rod en Richard Hull (1998), 'Knowledge Management Practices and Path-Dependency in innovation', *Research Policy*, nr 3, jrg 27.
- Dinten, Wim L. van (2001), 'Organiseren in een democratie', *Filosofie in Bedrijf*, nr 3, jrg 13.
- Drucker, Peter F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, Peter (1999), 'Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge', *California Management Review*, nr 2, jrg 41.
- Fayol, Henri (1916), *Administration industrielle et générale – prévoyance, organisation, commandement, contrôle*.
- Hertog, Friso den en Edward Huizenga (1997), *De kennisfactor: Concurren als kennisonderneming*, Deventer: Kluwer.
- In 't Veld, Roel (2000), *Willens en wetens: De rollen van kennis over milieu en natuur in beleidsprocessen*, Utrecht: Lemma.
- Matusik, S. and C. Hill (1998), 'The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage', *Academy of Management Review*, nr 4, jrg. 23.
- McGregor, Douglas (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill. Vertaling (1963), *De menselijke kant van het ondernemen*, Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Mintzberg, Henry (1998), 'Covert Leadership', *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.
- Raelin, J. (1985), *The Clash of Cultures: Managers and Professionals*, Boston: Harvard Business School Press.
- Schön, Donald (1990), 'Handelend leren', *Filosofie in Bedrijf*, nr 1, jrg 2.
- Simon Herbert A. (1976), *Administrative Behavior*, New York: The Free Press.
- Simon, Herbert A. (1991), 'Organizations and Markets', *Journal of Economic Perspectives*, nr 2, jrg 5.
- Taylor, Frederick W (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Row.

- Vermeylen, R. (2000), *Salto humano: over samenwerken, leidinggeven en veranderen*, Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, Mathieu (2000), *Kennismanagement: de praktijk*, Schiedam: Scriptum.
- Weick, Karl E., (1996), *Sensemaking in Organizations*, Londen: Sage.
- Winsemius, Pieter (1987), *Baas in eigen huis*, Deventer: Samsom.
- Zack, Michael H. (1999), 'Managing Codified Knowledge', *Sloan Management Review*, 40, Summer.

VRIJE RUIMTE - FILOSOFEREN IN ORGANISATIES

KLASSIEKE SCHOLING VOOR DE HEDENDAAGSE PRAKTIJK

J. Kessels, E. Boers, P. Mostert

In dit artikel geven wij een schets van een filosofische wijze van werken voor adviseurs en opleiders. Zij is gebaseerd op de drie ‘artes liberales’ of vrije kunsten van het klassieke Trivium: vragen stellen en onderzoeksgesprekken voeren (*dialectica*), spreken en debatteren (*retorica*) en schrijven en lezen (*grammatica*). Deze drie disciplines waren vanouds gericht op meesterschap en op onderzoek van de essenties van professioneel handelen (*ethica*). Een filosofische wijze van werken is, anders dan de gebruikelijke praktijk van adviseurs en opleiders, niet gericht op probleemoplossing, organisatieverandering of gedragsverbetering. Dat zijn weliswaar gebruikelijke effecten van fundamentele, filosofische reflectie. Maar het zijn neveneffecten, zij komen tot stand door tijdelijk geheel af te zien van instrumentele doelen en resultaten en in plaats daarvan de aandacht te richten op substantiële waarden en essenties.

In het onderstaande gaan we eerst in op de vraag wat de Triviumvakken globaal inhouden en wat de filosofische en historische achtergrond ervan is. Vervolgens diepen we aan de hand van een casus enkele grondbegrippen verder uit, met name het begrip ‘vrije ruimte’, dat de wortel is van het woord ‘school’ en de grondslag van alle werkelijke scholing. We leggen verband tussen deze scholing en burgerschap, we bespreken de rol van vrijheid daarin en van het leren denken als leider. Daarna laten we aan de hand van een hedendaags gespreksmodel zien hoe je in overlegsituaties en gesprekken je vrijheid kunt verliezen en wat er voor nodig is om haar te behouden. Dat laatste is altijd het doel geweest van de vrije kunsten. Tot slot geven we een korte schets van de rol van de Triviumvakken in de geschiedenis van opleiding en onderwijs.

SCHOLING. WOORDEN EN VERANTWOORDEN

De filosofische wijze van werken die we hier zullen bespreken duiden we aan met het woord ‘scholing’. Dit woord ‘scholing’ komt van het Griekse

'*scholè*', dat 'vrije ruimte' betekent. Een school is oorspronkelijk een vrije ruimte, een vrijplaats om na te denken, samen met anderen, over hoe de wereld in elkaar zit, wat ons en anderen te doen staat, wat 'het goede leven' inhoudt. Een school is een plaats waar we voor even bevrijd zijn van de taak om de kost verdienen, voor onze naasten te zorgen of met andere belangen in de weer te zijn. Scholing is het gebruik maken van deze vrije ruimte, om te onderzoeken welke ideeën richtinggevend zijn voor onze praktijk, waar het ons ook weer om begonnen was, wat de betekenis is van de woorden of begrippen die ons handelen leiden.

Dit onderzoek is erop gericht onze praktijk naar een hoger niveau te tillen. Het is een gezamenlijk onderzoek, omdat wij onze woorden en ideeën het beste kunnen 'scherpen' aan die van anderen. Door dit onderzoek ontwikkelen we een onderzoeksgemeenschap waarin iedere deelnemer een eigen visie kan vormen, een persoonlijk beeld van uitmuntend handelen.

En we scheppen tevens de mogelijkheid een gemeenschappelijke visie te creëren.

Wat direct opvalt in deze eerste omschrijving van scholing is de centrale rol van woorden en taal. Mensen zijn taalgebruikers, 'woordelijke wezens'. Scholing draait om het onderzoek van woorden, de ontwikkeling van taal. Een dialoog voeren, een debat houden, een betoog afsteken, een visie op papier zetten, gezamenlijk een tekst bestuderen, het zijn allemaal talige inspanningen. Zij zijn stuk voor stuk gericht op de vraag hoe wij onze woorden gebruiken.

Binnen dat brede gebied van woorden en taalgebruik is de scholing waar we het hier over hebben specifiek gericht op verantwoorden, op het geven van rekenschap. Wij zijn niet enkel 'woordelijke wezens', maar bovendien 'verantwoordelijke wezens'. De woorden die ons ter beschikking staan stellen ons in staat verantwoording af te leggen over wat wij doen.

Scholing is erop gericht te leren die verantwoording af te leggen. Daar is ruimte voor nodig, om op zoek te gaan naar de ideeën en redeneringen die ten grondslag liggen aan het professionele handelen van onszelf en anderen. Er is ruimte nodig om na te denken over de woorden die we gebruiken om onze acties te rechtvaardigen, tegenover praktijkgenoten en tegenover onszelf. Er is ruimte nodig om te onderzoeken wat de denkpatronen zijn, de onderliggende waarden, de dominante beelden die onze waarneming kleuren en ons doen en laten sturen. Bovendien hebben we, om deze boven tafel te krijgen, werkvormen en methodes nodig die ons helpen zorgvuldig de woorden te kiezen waarmee we ons verantwoorden over ons professionele handelen. Die werkvormen en methodes waren vanouds gebundeld in de drie klassieke taalvakken: dialectica, de kunst van het voeren van dialogen; retorica, de kunst van het overtuigend spreken; grammatica, de kunst van het schrijven met zeggingskracht.

Onderzoek en kritische toetsing van onze woorden en redeneringen kan het beste plaatsvinden in samenspraak met anderen, met name vakgenoten of collega's uit dezelfde praktijk. Want de woorden die we gebruiken hebben we opgepikt in de gemeenschap waarin we leven en werken. Daarvoor zijn we afhankelijk van anderen: er bestaat geen taal los van andere mensen. Al werkend en levend binnen een beroepsgemeenschap krijgen die woorden in de loop der jaren voor ons een echte, authentieke betekenis. Neem het woord 'verantwoordelijkheid'.

Je kent al snel de omschrijving van dat woord: de last op je nemen om een bepaalde taak zelfstandig uit te voeren. Maar pas door het jarenlang uitoefenen van verantwoordelijkheid krijg je oog voor de uiteenlopende facetten die hierbij een rol spelen. Binnen een gemeenschappelijke taal en praktijk krijgt je eigen visie op het vak haar definitieve gestalte.

Het onderzoek van betekenissen kan daarom het beste gezamenlijk plaats vinden: met anderen de tijd nemen om in een vrij en ongestoord gesprek te achterhalen waar het in je vak om draait. Cruciaal daarin is de vaardigheid om onze eigen ideeën en oordelen op te schorten en ons open te stellen voor de denkkaders en de betekenissen van anderen. Dat is ook de beste manier om ons denken te ontwikkelen en krachtig te maken.

Hoe paradoxaal het ook klinkt: je zult goed moeten kunnen luisteren om zelf goed te kunnen spreken. De ervaringen en inzichten van anderen helpen je om je eigen blik te scherpen.

Dat besef opent ons de ogen voor het belang van een 'publieke ruimte', de ruimte waarin ieder mag en moet spreken om duidelijk te krijgen waar het in een groep of gemeenschap om draait. In de vrije ruimte van scholing hoeden en ontwikkelen we tevens de publieke ruimte, zowel door het aanleren van eenvoudige gezamenlijke disciplines, zoals ieder aan het woord laten, als door meer complexe, bijvoorbeeld samen denken als groep. Dit samen denken is alleen mogelijk als we vermoeden dat we een gemeenschappelijk belang hebben: het verstaan van ons vak, bijdragen aan een gezamenlijke praktijk, streven naar een gemeenschappelijk doel. We menen vaak eenzelfde vak uit te oefenen, eenzelfde praktijk te delen, eenzelfde doel na te streven. Maar wat houden zij eigenlijk in?

En hoe weten we zeker dat we ze goed invullen? Door gezamenlijk na te denken over die vragen krijgen we niet alleen ieders individuele opvattingen boven tafel, maar ontwikkelen we ook als groep een gedeelde visie op wat wij (momenteel) van belang vinden.

STILSTAAN EN BEGINNEN

Scholing vindt idealiter plaats binnen een werkkring. Daar spelen weliswaar allerlei belangen een rol. Druk van buiten (opgelegde resultaten, concurrentie) en van binnen (persoonlijke belangen, interpersoonlijke fricties)

beperken de ruimte en vrijheid voor het onderzoek. Toch is het beter die druk niet uit te schakelen door scholing los te maken van het werk, want druk vormt een onderdeel van de beroepsuitoefening. Vaak is juist druk – door veranderingen in de omgeving, wijzigingen in de bemensing, meningsverschillen – de aanleiding dat een onderzoek naar de betekenis van bepaalde begrippen of de legitimiteit van bepaalde ideeën noodzakelijk wordt. Maar met die druk moet wel deugdelijk worden omgegaan. Dat vergt enige geestelijke afstand. En het vergt dat de betrokkenen inzien dat het belang van zo'n onderzoek naar betekenissen en ideeën de overige acute belangen naar de achtergrond kan dringen. Wij zullen bereid moeten zijn daar tijd en aandacht aan te besteden, ons ervoor vrij te maken. Alleen dan kan er een vrije ruimte ontstaan.

Maar hebben we die ruimte eenmaal gecreëerd, dan is het van groot belang deze ruimte ook werkelijk 'vrij' te houden door het 'werk' (in de vorm van 'problemen oplossen', 'beleid formuleren' of 'advies uitbrengen') buiten te sluiten tot we de betreffende ideeën en begrippen voldoende onderzocht hebben. Het is een kunst de vrije ruimte te behoeden en haar niet te snel prijs te geven aan de druk van alledag.

Terughoudendheid om de vrije ruimte prijs te geven ontstaat uit het besef dat zij een waarde op zich heeft. Om je vak te verstaan moet je tussen het hollen door regelmatig stilstaan. Bij dingen stilstaan betekent de klok even stil zetten: een 'time-out' nemen. Dat gebeurt soms letterlijk – tijdens een vakbondsonderhandeling bij de Nederlandse Spoorwegen werd de klok in de vergaderkamer stilgezet om ruimte voor overleg te creëren.

Dat vermogen om de klok stil te zetten is een specifiek menselijk vermogen. Wij zijn de enige wezens die tijd ervaren. Wij zijn de enigen die de tijd stil kunnen zetten. Door dat te doen onttrekken we ons – even – aan de onverbiddelijke wijzers van de klok. Daardoor vallen we niet meer samen met de loop der gebeurtenissen ('werken, werken, werken'). Dat biedt ons de mogelijkheid om na te denken, ons te verstaan met de situatie en met onszelf. Dat klinkt misschien aantrekkelijk, maar is het vaak niet. Het is veel aangenamer op te gaan in een groter, vanzelfsprekend geheel (bedrijfsdoelstellingen, loopbaan, familie etc.).

De aantrekkingskracht van dat grotere, vanzelfsprekende geheel trekt ons voortdurend uit de vrije ruimte. Er is altijd wel een reden te bedenken om niet stil te staan, om vast te beginnen met lopen. Natuurlijk kunnen we niet voortdurend stilstaan, dan komt ons *overleven* in gedrang. Maar op de juiste momenten stilstaan komt de *kwaliteit van leven* ten goede.

Vrije ruimte is niet alleen een kwestie van stilstaan, maar ook van beginnen. Aangezien wij mensen besef hebben van 'tijd', weten we dat iets begint en ophoudt, dat gebeurtenissen een aanvang hebben en een einde. Daardoor kunnen we ons handelen leren zien als een 'begin', als iets waar we uit vrije

keuze aan beginnen in plaats van dat we het opgelegd krijgen of uit puur automatisme doen. Wij kunnen leren handelen als 'beginners', als degenen die iets initiëren, op gang brengen, in beweging zetten. Het is daardoor dat we onszelf verantwoordelijk gaan voelen, dat we burgers worden en leiderschap ontwikkelen. Handelen als beginners kan ons weliswaar ook een overvolle agenda bezorgen. Soms beginnen we aan zoveel dingen tegelijk en voelen ons voor zoveel dingen verantwoordelijk dat het de vraag is of het nog wel verantwoord is.

Daar zullen we de juiste maat moeten zien te vinden. Dat vereist weer stilstaan, afstand nemen, reflectie, kortom, ruimte om na te gaan waar het ons ook weer om begonnen was. Ook dat is een vorm van rekenschap geven.

Maar kun je in de hectiek van alledag wel de vrije ruimte creëren die nodig is voor dit soort reflectie? Hebben we daar de tijd voor? Is het überhaupt mogelijk in de dagelijkse snelheid stil te gaan staan en na te gaan waar het ook weer om begonnen was, wat we wilden beginnen?

En hoe zou zulke reflectie er concreet uit moeten zien? Wat gebeurt er precies in zo'n gesprek, waar moet je op letten, welke valkuilen moet je vermijden, kortom, hoe doe je het? We hebben eerder een groot aantal dialectische technieken beschreven (zie Jos Kessels, *Socrates op de markt*, Boom 1997). Hier zullen we niet ingaan op de afzonderlijke technieken van het Trivium (zie daarvoor ons boek *Vrije Ruimte, Filosoferen in Organisaties*, dat najaar 2002 verschijnt), maar een algemene schets geven van de inhoud, het belang en de achtergrond van deze technieken. We beginnen met een eenvoudige casus uit de praktijk, een Management Team in gesprek. We beschrijven eerst wat er feitelijk gebeurde in de casus en verbinden daar vervolgens een aantal filosofische en praktische analyses aan.

Casus: een Management Team in gesprek

Enige tijd geleden kregen wij het verzoek een dialoogtraining te geven aan het Management Team van een financiële instelling. 'Niet dat het niet goed gaat', zo motiveerde de directeur zijn verzoek, 'maar het kan altijd beter'. Het moest toch mogelijk zijn, meende hij, om minder vruchteloze discussies met elkaar te voeren, en meer constructieve gesprekken, meer dialogen. Wij spraken twee dagen af op de hei om met zijn MT te werken.

De eerste dag begonnen we met een reguliere MT-vergadering, om een beeld te krijgen van hoe de vijf MT-leden met elkaar omgingen. Om de vijftien minuten legden we de vergadering stil en lieten ieder van hen opschrijven wat hen beviel en wat niet. Na enkele rondes bespraken we de resultaten. Nee, het ging niet slecht. De sfeer was goed, ieder was betrokken, ze deden zichtbaar hun best om efficiënt te werken. Maar toch, goed ging het inderdaad ook niet. De agenda was te vol. Een aantal punten hadden de MT-leden in het geheel niet voorbereid. Geen wonder, zij hadden de agenda ook pas

vlak voor de vergadering onder ogen gekregen. Vaak zat er een grote gehaastheid in hun spreken, vooral als ze bleven steken in een punt. En naarmate de vergadering vorderde sloop er een onmiskenbare frustratie in de toon, de gebaren, de houding van de deelnemers. Hoe kwam dat?, vroegen we ons af. Wat was er mis met hun stijl van praten?

's Middags deden we een feedbackoefening. Dat maakte de sfeer losser en persoonlijker. Daarna voerden we enkele debatten, om het contrast met de dialooghouding beter in beeld te krijgen en een aantal debatvaardigheden te trainen. Al deze oefeningen deden ze zonder moeite en met veel plezier. Daardoor werd de vraag wat er schortte aan hun samenwerking alleen maar intrigerender. Pas aan het eind van de dag kregen we het helder. We zaten met zijn allen na te praten, peinzend en puzzelend, toen een van ons de vraag stelde: 'Wat willen jullie eigenlijk met elkaar te maken hebben?' Die vraag bleek midden in de roos te zijn, ze veroorzaakte een soort schokgolf. Niet dat ze rechtstreeks beantwoord werd – daar zijn zulke vragen niet voor. Maar zij leidde, naarmate we er langer over nadachten, tot een steeds scherper beeld van wat er gebeurde in de vergaderingen. Dat zag er, als je het uitvergrootte, ongeveer als volgt uit. De voorzitter brengt een punt van de agenda aan de orde. De anderen beschouwen het punt als een probleem dat zij moeten oplossen, een knoop die ze moeten doorhakken. Ieder denkt razendsnel na. Vervolgens legt een van hen een oplossing op tafel. Daarna legt een ander ook een oplossing op tafel, zonder veel aandacht te schenken aan het eerste voorstel. Dan voegt een derde er nog een oplossing aan toe. Na korte tijd liggen er verschillende oplossingen, argumenten, voorstellen naast elkaar zonder veel verbinding. Vervolgens ontstaat het idee dat dit punt te lang gaat duren. Er zijn immers nog zoveel andere punten. Hoe te voorkomen dat deze kwestie alle tijd opslokt? Daarop hakt de voorzitter een knoop door, inhoudelijk of procedureel. Waarna ieder achterblijft met het onbevredigde gevoel dat zijn eigen inbreng niet veel bijgedragen heeft. Bij het volgende punt gebeurt hetzelfde. Een sluipende frustratie bouwt zich op gedurende de vergadering. Dit zou de plek moeten zijn waar alle lijnen uit de organisatie verbonden worden. Maar wat is dat voor samenhang die voelt als los zand? En naarmate de frustratie groter wordt, wordt ook de neiging zich te verschuilen achter de eigen rol of functie sterker. Daardoor wordt de MT-vergadering nog meer tot een formele beslismachine, en wel een die in toenemende mate hort en hapert. Dat zij niet vastloopt lijkt op het eerste gezicht alleen te komen door de smeerolie van de onderlinge welwillendheid. Maar wie beter kijkt ziet dat juist die zogenaamde welwillendheid het haperen veroorzaakt: zij verhindert dat de MT-leden echt iets met elkaar te maken krijgen, echt op elkaar ingaan.

Dit inzicht was het omslagpunt in de training - het kwam ons wat dat betreft voortreffelijk van pas. De volgende dag deden we een aantal dialoog-oefeningen. Uitgangspunt van een dialoog is (overigens net als van een goed gevoerd debat) dat je daadwerkelijk iets met elkaar te maken wilt hebben, dat je het contact aangaat in plaats van je te verschuilen, dat je ingaat op wat iemand zegt en probeert te begrijpen waarom hij dat zegt, dat je niet alleen luistert naar de woorden die iemand zegt maar ook naar zijn intenties of drijfveren. Dat vereist dat je ruimte creëert. Er is ruimte nodig om iets met een ander te maken te kunnen hebben, ruimte om een kwestie te verkennen in plaats van haar onmiddellijk te willen oplossen, ruimte om een persoon te verkennen in plaats van het direct met hem eens of oneens te zijn, ruimte om jezelf, je eigen denken en voelen te verkennen in plaats van onmiddellijk een oordeel klaar te hebben. In de praktijk is dat vaak eerst en vooral een kwestie van tijd maken, tijd om een onderwerp te bespreken en elkaar's gedachten erover te onderzoeken. Pas dan kun je ook als persoon in contact komen. Dit is wat de Grieken '*scholè*' noemden: vrije ruimte, vrije tijd, een tijd zonder verplichtingen. Om een dialoog tot stand te kunnen brengen moet je in staat zijn deze vrije ruimte te creëren.

We zullen het begrip 'vrije ruimte' hieronder veel preciezer analyseren. Maar nu al kunnen we enkele van de grootste obstakels voor een dialoog ontwaren. Wij hebben in ons werk meestal weinig tijd en we zijn meestal zeer doelgericht, resultaatgericht. Voor een dialoog heb je juist het omgekeerde nodig: een zekere onafhankelijkheid van resultaten of doelen en genoeg tijd en vrije ruimte. Is dat in de praktijk van het werk wel te realiseren? Is het mogelijk in de dagelijkse drukte, waar van alles en nog wat om onze aandacht schreeuwt, de rust en kalmte tot stand te brengen die nodig is voor reflectie en persoonlijke aandacht? Kun je van een Management Team verwachten dat ze, wanneer ze op een kwestie stoten die enige fundamentele analyse behoeft, de agenda laten voor wat hij is en tijd inruimen voor een onderzoeksgesprek, een dialoog? Zou er van het managen van de organisatie nog wel wat terecht komen als managers maar vrijuit gingen zitten filosoferen met elkaar?

BURGERSCHAP EN VRIJHEID

Laten we dit punt eens van de andere kant benaderen. Stel, we doen geen moeite zulke vrije ruimte te creëren. We nemen niet de tijd om werkelijk iets met elkaar te maken te krijgen. We laten reflectie en ideeënonderzoek over aan de mensen die niet iets beters te doen hebben.

Wat dan? In ieder geval zullen we dan een aantal zaken die we meestal belangrijk vinden moeten ontberen. Allereerst contact, het gevoel iets met elkaar te maken te hebben, zoals in de casus. Maar goed, je zou kunnen repliceren dat je als MT-lid niet voor het contact bent ingehuurd. Vervolgens plezier, het elementaire genoegen dat voortkomt uit onderlinge

betrokkenheid en een gevoel van gezamenlijkheid, van samen een klus klaren. En natuurlijk, ook daarvan kun je zeggen dat je er als manager niet voor bent ingehuurd. Maar contact en plezier zijn wel de basis van nieuwsgierigheid en vertrouwen, van het uitwisselen van ervaringen, van het ontwikkelen van nieuwe ideeën, van inspiratie en innovatie. Zij zijn de basis van gemeenschappelijke leerprocessen, van wat we tegenwoordig aanduiden als kennisdelen en kennisproductiviteit. Dat zijn zaken die managers allemaal wel willen, zowel voor zichzelf als voor hun medewerkers en voor de organisatie als geheel. Daar halen ze externe deskundigen voor binnen, daar laten ze opleidingsprogramma's voor ontwikkelen, daar kantelen ze hele organisaties voor. Maar zonder vrije ruimte komen al die dingen niet tot stand. En nog een paar andere zaken evenmin, zaken die van een wezenlijkere, fundamenteelere aard zijn en die in de management-literatuur vaak buiten beschouwing worden gelaten. Laten we, om die in beeld te krijgen, teruggaan naar de tijd dat de dialoog werd uitgevonden, de vijfde en vierde eeuw voor Christus.

In die tijd waren de Grieken bezig een manier van samenleven te ontwerpen die niet meer alleen op macht en traditie gebaseerd was maar ook op gezag en overreding. Kunnen spreken over de publieke zaak, over politiek, de inrichting van de samenleving, de afweging van belangen, werd daardoor zo belangrijk dat er allerlei retorenscholen ontstonden.

In die scholen kon je leren de juiste overtuigingsmiddelen in een kwestie te vinden en ze ook leren hanteren, in debatten, dialogen of betogen. Veel van de vrije burgers in de Griekse samenleving maakten daar gebruik van, niet alleen om zelf meer invloed te kunnen uitoefenen in de politiek of in de rechtszaal, maar ook omdat het een plicht was je als vrije burger met de publieke zaak te bemoeien. Wie zich alleen met zijn eigen zaken (*'to idion'*) bezighield werd beschouwd als een onontwikkelde, iemand die niet echt mens was (*'idiotès'*, waarvan ons woord idioot is afgeleid). Zo iemand verloor op de duur zijn burgerrechten. Alleen een burger kon een vrij mens zijn. Alleen iemand die zich met anderen, de groep, de samenleving als geheel bezig hield kon zijn bestemming als redelijk wezen verwerkelijken, zijn hoogste, meest menselijke kwaliteiten ontwikkelen. Daarvoor had je *'scholè'* nodig, vrije ruimte, vrije tijd.

Vrije ruimte was niet alleen het privilege van de vrije burgers, het was ook hun plicht.

Het was de ruimte waar je een vrije burger werd. Het woord *'school'*, dat is afgeleid van *'scholè'*, heeft dus in wezen een dubbele betekenis.

Het duidt enerzijds een plek aan waar je vrij bent van verplichtingen, van de zorg voor je eigen of andermans belangen, en anderzijds een plek waar je je kunt ontwikkelen tot vrijheid, tot burgerschap, tot het redelijk wezen dat je in essentie bent. Scholing is met andere woorden zowel gebaseerd op

vrijheid als gericht op vrijheid. Een school is, zoals we aan het begin zeiden, een plek waar je de vrijheid hebt om na te denken, omdat je voor het moment bevrijd bent van je taak om de kost verdienen, voor je naasten te zorgen of met andere privé belangen in de weer te zijn.

Maar het is ook een plek waar je geacht wordt na te denken over wat jou en anderen te doen staat, waar het in je groep of gemeenschap op dat moment om begonnen is, wat 'het goede leven' en het gezamenlijk welzijn vereisen.

Je zou hier kunnen tegenwerpen dat het vinden van die vrijheid in de tijd van de Grieken ook niet zo moeilijk was. Zij hadden immers slaven om het werk te doen en vrouwen die het huishouden deden. Geen wonder dus dat zij vrije ruimte hadden en tijd om na te denken of gesprekken te voeren over allerlei kwesties. Maar ga eens na wat voor hulp en bijstand wij tegenwoordig hebben, als je alle apparaten, vervoersmiddelen, winkels, publieke diensten die wij tot onze beschikking hebben bij elkaar optelt. Iemand heeft eens onderzocht hoeveel slaven wij gemiddeld per huishouden hebben, in vergelijking met het vroegere Griekse, en kwam uit op het verbazingwekkende getal van 56. Als er iemand vrije ruimte zou moeten hebben zijn wij het wel.

Hoe essentieel de vrije ruimte in het klassieke denken was blijkt bijvoorbeeld uit de Romeinse pendant van het Griekse '*scholè*', namelijk '*otium*'. '*Otium*' is de grondslag van het woord '*negotium*', dat handel of werkzaamheid betekent, en dat is opgebouwd als de ontkenning ('*nec-otium*') van de vrije ruimte. Daaraan kun je aflezen dat de vrije ruimte werd beschouwd als de standaard, de norm, en de tijd dat je bezig was met het behartigen van je eigen belangen als afgeleide, als uitzondering op de norm. '*Negotium*' was de tijd dat je geen vrije ruimte had, dat je niet rechtstreeks kon bezig zijn met de dingen die je tot een vrij mens maken.

Vrije ruimte is, als je het zo bekijkt, niet alleen van belang voor het eigen genoegen of het tot stand brengen van leerprocessen en kennisproductiviteit in een organisatie. Zij heeft een veel fundamenteeler belang. Zij is een noodzakelijke voorwaarde om burger te worden, volwaardig lid van een groep of samenleving. Zij is een vereiste om te leren nadenken over het algemene belang, om te leren medeverantwoordelijkheid te dragen. Zij is onmisbaar om jezelf te kunnen ontwikkelen tot je bestemming als redelijk menselijk wezen. Vrije ruimte is de basis van meesterschap, van de voortreffelijkheid, excellentie of 'deugd' waarover Socrates zijn gesprekspartners steeds weer ondervroeg.

OORSPRONKELIJK DENKEN

Socrates, de aartsvader van de westerse filosofie, voerde zijn leven lang scholingsgesprekken, gesprekken waarin hij vrije ruimte creëerde en mensen aansprak op hun vermogen een vrij mens te zijn. Op de markt, in de sportschool (het gymnasium), bij vrienden thuis, overal prikkelde hij zijn gesprekspartners tot onderzoek van wat goed leven was, wat 'het goede leven' inhield, de *'eudaimonia'*. Nu waren er zoals gezegd in zijn tijd allerlei leraren die hun kennis aanboden aan wie daar maar behoefte aan had, vooral op het gebied van retorica. Deze toenmalige goeroes, 'sofisten' genaamd, beroemden zich, net als hun hedendaagse managementcollega's, op het grote praktische belang en de bruikbaarheid van hun kennis. Maar in veel van de gesprekken die Socrates met sofisten voerde toonde hij aan dat zij in werkelijkheid geen duidelijk idee hadden van wat het goede leven inhield, of wat het uiteindelijke doel was van de kennis die ze verkochten. Daardoor konden ze ook niet uitleggen wanneer hun lessen goed gebruikt werden en wanneer niet. Met scherpe ironie en snijdende logica legde hij bloot waar het bij de sofisten aan schortte: zij redeneerden alle kanten op afhankelijk van welk belang ze op enig moment wilden dienen.

Het bereiken van het gewenste resultaat, namelijk anderen overtuigen van het eigen standpunt, woog voor hen zwaarder dan een onderzoek van wat voor resultaat eigenlijk wenselijk was, en waarom dan. Met andere woorden, de goeroes uit die tijd waren, net als tegenwoordig vaak, helemaal niet geïnteresseerd in vrije ruimte. Voor hen stond het behartigen van belangen voorop. Daarmee was de vrijheid van denken en spreken van meet af aan ingeperkt. Voor vrije ruimte is juist een zekere belangeloosheid vereist, een onbevangenheid en mentale vrijheid die voortkomen uit niet gebonden zijn aan specifieke verplichtingen. Dat geldt vandaag de dag nog net zo goed als toen.

Dat wil overigens niet zeggen dat belangen of verplichtingen geen rol spelen in een 'vrij' gesprek. Integendeel, vrije gesprekken gaan wel degelijk over belangen en verplichtingen. Het verschil is alleen dat we er niet aan vast zitten, dat we er vrij van kunnen staan. Dat is een subtiel maar cruciaal verschil. Neem het MT-gesprek van hierboven. Het probleem was daar dat de MT-leden aanvankelijk niet in staat waren los te komen van hun belangen, en dus niet in staat waren een vrije ruimte te creëren. Ze konden alleen maar spreken vanuit een houding van doelgerichtheid, het nastreven van gewenste resultaten, het bepalen van noodzakelijke acties, kortom een houding van directe belangenbehartiging. Doordat ze zo vast zaten aan die belangen probeerden ze elkaar steeds weer te overtuigen van hun eigen standpunt, hun eigen beeld van wat het gemeenschappelijke belang was. Pas toen ze ontdekten dat ze daar steeds meer in vastliepen, dat ze ondanks al hun kennis van zaken, hun doelgerichtheid en al hun sociale vaardigheden, een steeds slechter lopende vergadermachine vormden, ontstond er

ruimte voor een heel andere manier van spreken: niet gericht op doelen maar op waarden, niet gericht op acties of resultaten, maar op principes. Beide vormen van spreken gaan over belangen, maar zij zijn heel verschillend van aard. De eerste vorm wordt in de filosofie aangeduid als instrumentele rationaliteit. Dat is het soort rationaliteit dat, simpel gezegd, draait om het zoeken van de beste middelen om een gegeven doel te bereiken. Een dergelijk gesprek gaat in feite altijd over het oplossen van problemen, over het zodanig interpreteren van een situatie of het zoeken van zodanige gedragsregels dat je die situatie in je greep krijgt, dat zij in overeenstemming wordt gebracht met het doel of de belangen die je hebt. Natuurlijk is dit een belangrijke vorm van denken en spreken, we zouden in organisaties niet zonder kunnen. Maar het is een vorm die hoort bij uitvoerend denken, denken waarvoor de speelruimte al is afgebakend, waarbij de kaders zijn vastgesteld, de vrijheid is ingeperkt.

De tweede vorm van spreken, over waarden en principes, hoort bij een heel andere vorm van denken, een vorm waarin we zelf onze kaders stellen, onze doelen bepalen, onze speelruimte definiëren. Dat is de vorm die past bij vrije ruimte. Vrije ruimte is de ruimte waar we 'oorspronkelijk' denken, in de letterlijke betekenis van het woord: vanuit de oorsprong, vanuit de waarden en principes die ons drijven. Het onderscheid tussen deze twee vormen van denken en spreken kunnen we teruglezen in de taal van de klassieken. Zij hadden volgens de filosoof Hannah Arendt verschillende woorden voor handelen, 'uitvoerend handelen' (*'prattein'* in het Grieks, *'gerere'* in het Latijn), en handelen als 'beginnen', 'iets nieuws aanvangen' (*'archein'*, *'agere'*). Deze tweede vorm van handelen was voorbehouden aan degenen die een leiderschapsfunctie hadden. Alleen diegenen konden iets nieuws beginnen (*'archein'*) die zelf leider waren (*'archon'*, *'princeps'*). Zij waren degenen die vrije ruimte hadden.

Zij konden zichzelf vrijmaken van hun dagelijkse besognes om zich bezig te houden met het geheel, de *'polis'*. Van hen werd verwacht dat zij uitgangspunten (*'archai'*, *'principia'*) formuleerden, in termen van waarden en uitgangspunten konden denken, kaders konden stellen en visie ontwikkelen. Vrije ruimte is in die optiek intrinsiek verbonden met leiderschap, met het vermogen handelingen aan te vangen, iets nieuws te beginnen, nieuwe ideeën te kunnen opperen en realiseren.

AUTORITEIT

Deze tweede vorm van denken, spreken en handelen, wordt in de filosofie aangeduid als substantiële rationaliteit. Dat is, simpel gezegd, een vorm van nadenken en spreken waarin we onze kleine verhalen, onze alle-daagse besognes met al hun praktische, instrumentele aspecten beschouwen in het licht van onze oorspronkelijke uitgangspunten, van het grotere verhaal dat eronder ligt, datgene waar het ons eigenlijk om begonnen was. Door dat

oorspronkelijke begin te verhelderen, de waarden en principes waar het allemaal om draait, de redenen waarom we ooit gekozen hebben ergens mee te beginnen, kunnen we onze kleine verhalen als het ware ijken, ze de maat nemen, ze opnieuw waarderen.

En dan kunnen we ze ook opnieuw beginnen, er opnieuw voor kiezen, of juist niet.

Er zijn grote verschillen in inhoud en effect van deze twee soorten rationaliteit. Ideeën op het substantiële niveau – zoals een antwoord op de vraag: wat willen wij met elkaar te maken hebben, c.q. de betekenis en de waarde van samenwerken – zijn fundamenteeler, minder lineair (minder doel-middel denken), meer gericht op grotere, gemeenschappelijke belangen dan op het directe eigenbelang. Zij zijn ook vrijer, authentieker, persoonlijker.

En zij hebben heel andere effecten dan hun instrumentele tegenhangers. Instrumenteel denken – in termen van klantgerichtheid, efficiency, kostenbeheersing etc. – leidt tot convergentie en conformiteit, tot regels en sancties, tot inperking van vrijheid. Substantieel denken leidt tot bezieling, creativiteit, innovatie en het vergroten van vrijheid. Instrumentele rationaliteit neigt tot verlies van energie: ideeën op dat niveau doven uit en raken hun kracht kwijt wanneer het doel bereikt is. Substantiële rationaliteit doet onveranderlijk het omgekeerde, waarden en principes genereren energie. En hun verwezenlijking versterkt die waarden alleen maar in plaats van ze uit te doven.

Kern van het verschil is dat principes en waarden gezag hebben voor ons, autoriteit. Zij zijn datgene waarin wij geloven, waar we ons in vrijheid aan verbinden. Zij motiveren ons, in de letterlijke zin: zij brengen ons in beweging, zij maken dat we iets beginnen. Socrates was in zijn gesprekken steeds op zoek naar dit gezag, naar de beginpunten van ons doen en denken, naar de waarden en principes die autoriteit hebben. ‘Principe’ betekent letterlijk begin, beginsel. ‘Autoriteit’ komt van het Latijnse ‘*auctoritas*’, dat is afgeleid van ‘*augeo*’, wat ‘doen groeien’ betekent.

Een autoriteit is letterlijk iets dat je doet groeien. Principes en waarden hebben autoriteit, gezag, omdat ze ons doen groeien, ons boven ons zelf doen uitstijgen. Zij zijn onze ‘beginpunten’, datgene waar het ons om begonnen is, de reden waarom we iets beginnen. Daar, in die beginpunten, ligt onze oorspronkelijke keuze, en dus onze vrijheid.

MEESTERSCHAP. KLASSIEKE DEUGDENLEER

Wat moeten we ons inhoudelijk voorstellen bij dit begrip ‘autoriteit’? En hoe is precies de verbinding tussen gezag en vrijheid? De vrije kunsten van het Trivium zijn, zoals hun naam al zegt, gericht op vrijheid, op het leren formuleren en in praktijk brengen van wat autoriteit heeft. We geven hieronder eerst een korte schets van de klassieke opvatting van vrijheid en

autoriteit, of meesterschap. In de volgende paragraaf spitsen we dit leerstuk toe op het voeren van gesprekken zoals die uit de casus.

Meesterschap was het hart van het klassieke opvoedingsideaal en voorwaarde voor geluk of 'het goede leven' (*eudaimonia*). In de klassieke filosofische scholen was alle training van de geest daarop gericht. Let wel, dit was niet een louter persoonlijk maar tevens ook een maatschappelijk ideaal. Persoonlijkheidsvorming stond gelijk aan het ontwikkelen van leiderschap. Niet voor niets vergeleek Socrates meesterschap over de ziel vaak met het juiste bestuur van de staat, en andersom.

Socrates ging ervan uit dat iedereen streeft naar geluk, naar floreren, tot je recht komen, er goed aan toe zijn, het goed maken. Een noodzakelijke voorwaarde daarvoor is '*aretè*', *virtus* in het Latijn, wat je kunt vertalen met meesterschap, excellentie, voortreffelijkheid, optimaal functioneren. Vroeger heette dat deugd, deugdelijkheid. In de ogen van Socrates was deze deugd een bepaald soort kennis, een inzicht in wat juist handelen is, het vermogen te onderscheiden wat tot welzijn en geluk leidt.

Dit onderscheidingsvermogen heeft te maken met een helder begrip van wat essentieel is in een situatie. Het is niet een puur intellectueel vermogen, noch een vaardigheid in de gewone betekenis van het woord. Het is een vorm van kennis die tevens te maken heeft met onze houding, met de manier waarop wij met onszelf en met anderen omgaan: vrij of verkrampt, ontspannen of gefixeerd, grootmoedig of kleinzielig. Met andere woorden, de kennis van de meester is niet van hetzelfde soort als die van de wetenschapper of van de deskundige. Zij is eerder verwant met virtuositeit, het met '*virtus*' uitvoeren van een handeling, dan met expertise of theoretische onderbouwing. Virtuositeit ligt vooral in de manier van uitvoeren, in de vrijheid van handelen, in het gemak en de elegantie waarmee we iets doen.

Deze 'virtuoze' houding is uitgewerkt in de vier zogenaamde kardinale deugden (van '*cardo*', scharnier). Dat zijn beelden van wat in de complexiteit van onze intellectuele en emotionele huishouding vrijheid en excellentie en elegantie inhouden. Zij zijn gebaseerd op de drie centra van motivatie die van oudsher in een mens werden onderscheiden: de buik, het hart, het hoofd. Met onze buik willen we vooral een aangenaam leven leiden en onze fysieke behoeften bevredigen: eten, drinken, seks, aangenaam gezelschap, aardig gevonden worden, genieten. Maat (*temperantia*) is de excellentie van deze categorie drijfveren. Zij is het vermogen de juiste verhoudingen aan te brengen, je noch te laten meeslepen door je eigen behoeften of neigingen, noch die behoeften te ontkennen of te onderdrukken. Zij is het vermogen, niet om minder te genieten, maar beter. Want het is de beheersing en de cultivering van onze behoeften die tot

de intensivering ervan leidt. En 'hoe dieper blijheid wij voelen, tot hoe grotere volmaaktheid wij overgaan', zegt Spinoza.

In ons hart zetelt de vurigheid, de opwinding en heilige verontwaardiging, de ambitie om te presteren, iets neer te zetten in de praktijk, een maatschappelijke positie te bekleden, iemand te zijn. Van deze groep drijfveren is moed (*fortitudo*) de excellentie. Dat is het vermogen onze huiver te verdragen, onszelf te overwinnen, boven ons persoonlijke lustprincipe uit te gaan. Moed is de vrijheid die ontstaat als we het vurige in ons noch tot overmoed laten uitgroeien, noch tot lafheid laten inkrimpen. De angsthaas deinst terug voor de dreiging, de overmoedige gaat er op een roekeloze manier op af. Moed is de waardigheid van de geestkracht, de standvastigheid tegenover mogelijk onheil, de weigering toe te geven aan onze benauwdheid. Hij is de deugd waarmee je aan iets begint, of opnieuw begint, de kracht van het steeds weer aanvangen ondanks vermoeidheid.

Ons hoofd is gericht op waarheid, op willen weten hoe het werkelijk zit, op realisme en het overwinnen van illusie, op intellectuele precisie en waarachtigheid. Met ons hoofd willen we de juiste zienswijze achterhalen en vaststellen wat redelijk is. De excellentie van deze klasse drijfveren is verstandigheid of bezonnenheid (*prudentia*). Dat is het vermogen op een adequate manier af te wegen wat in een bepaalde situatie goed of slecht is. Zij is geen wetenschappelijke kennis, maar praktische wijsheid, de wijsheid van het handelen. Zij is de kunst onzekerheid te hanteren, risico in te schatten, rekening te houden met het onbekende. En zij is het vermogen in een situatie het essentiële waar te nemen, waardoor we weten wat we moeten kiezen en wat we moeten vermijden. Uit haar komen alle andere deugden voort, zegt Aristoteles. Geen enkele deugd kan zonder bezonnenheid.

Naast deze drie kardinale deugden is er een vierde, die tevens in de klassieke opvatting de hoogste is: rechtvaardigheid (*justitia*). Zij is het vermogen het juiste evenwicht aan te brengen, enerzijds in jezelf tussen de drijfveren van je eigen buik, hart en hoofd, anderzijds in de werkelijkheid om je heen, tussen verschillende soorten belangengroepen en hun aanspraken. Daarmee is rechtvaardigheid de leiderschapsdeugd bij uitstek. Zij is de kunst van het geheel, de kunst ervoor te zorgen dat ieder zijn aandeel, plaats en taak heeft, de kunst om de gedifferentieerde samenhang van een gemeenschap haar optimale vorm te geven. Zij is het vermogen de balans te bepalen tussen behoefte en verdienste, tussen doelen en middelen, regels en billijkheid, vrijheid en gelijkheid. Zij is het richtpunt van alle andere excellenties omdat zij de basis is van alle sociale cohesie. Rechtvaardigheid is de deugd van de orde, van burgerschap, van de gemeenschappelijke vrijheid.

Zij veronderstelt zowel een groot vermogen ons te verplaatsen in anderen, om hun perspectief en hun belangen in het oog te houden, als ook de weigering onszelf boven de wet of boven de anderen te willen stellen. Rechtvaardigheid is de kunst van de evenredigheid. Daarmee is zij het cement van de samenleving. Zonder rechtvaardigheid valt een samenleving uit elkaar. Net als een gesprek.

Deze vier kardinale deugden vormen de voortdurende achtergrond, en soms ook de voorgrond, van Socrates' onderzoek van woorden en betekenissen. Zij zijn te beschouwen als de 'grondstof' van vrijheid, een ideaalbeeld van verantwoording, een ijkpunt van rekenschap. Zij zijn de wezenskenmerken van meesterschap, de verbinding van gezag en vrijheid.

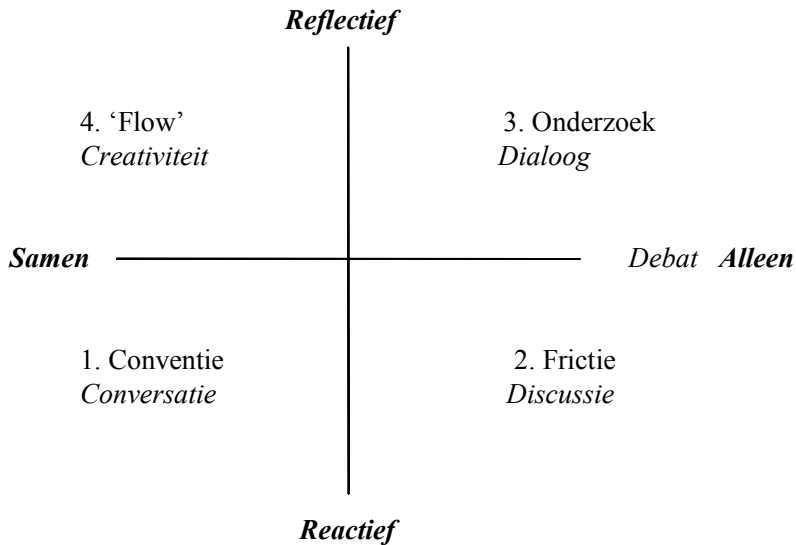
VIER VELDEN VAN GESPREK

Wat betekenen deze kardinale deugden voor het voeren van een gesprek, zoals dat in het MT? Welke rol spelen zij in het scheppen van vrije ruimte? Wat gebeurt er in een gesprek waardoor de deelnemers hun vrijheid verliezen of niet in staat zijn een vrije ruimte te creëren?

We hebben inmiddels een aantal redenen aangegeven: de deelnemers aan het gesprek waren louter instrumenteel bezig, als uitvoerders, zonder werkelijk iets met elkaar te maken te willen hebben. We zullen die redenen nu in de samenhang van een hedendaags model plaatsen, ontwikkeld door de Amerikaanse systeemtherapeut C.O. Scharmer, en ze koppelen aan de deugdenleer uit de vorige paragraaf. Scharmer voerde gesprekken met probleemkinderen samen met de gezinnen waar zij uit kwamen.

Op basis van videomateriaal van deze gesprekken ontwierp hij een model van de verschillende fasen of 'velden' in een gesprek. Dat model werd vervolgens door de filosoof en dialecticus William Isaacs overgenomen voor de analyse van gesprekken in organisaties (zie zijn *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Currency, Doubleday 1999, H. 11).

FIGUUR 1. HET MODEL MET DE VERSCHILLENDE FASEN IN EEN GESPREK.



Het model bestaat uit twee assen. De horizontale as geeft weer of we in het gesprek en onze interacties de nadruk leggen op samenzijn, op het belang van het geheel en de groep, of op alleen staan, op ons eigen, individuele belang als deel van de groep. De verticale as geeft weer of we ons in het gesprek reactief gedragen, door de anderen bepaald, heteronoom, of reflectief, zelfsturend, autonoom. De twee assen bakenen vier velden af.

Kenmerkend voor het eerste veld, linksonder, is dat de deelnemers aan een gesprek samen zijn en zich reactief gedragen. Zij voegen zich naar de heersende conventies, door beleefd te zijn, voorkomend, welgemanierd. Een gesprek dat op die manier gevoerd wordt noemen we conversatie.

In zo'n gesprek zorgen we ervoor dat de sfeer aangenaam is, of althans niet onaangenaam, dat er geen onvertogen woorden vallen.

Wij zijn aardig en vriendelijk, we houden ons aan de regels, we respecteren de sociale normen, we accepteren de bestaande machtsverhoudingen.

Op zeker moment voldoet deze vorm van spreken niet meer. De conventies worden beklemmend, de regels een keurslijf, de vriendelijkheid onecht. Hier dreigen we onze vrijheid kwijt te raken, wanneer we ons blijven conformeren tegen beter weten in. Om vrij te blijven zullen we stelling moeten nemen, ons losmaken uit de groep, de conventies doorbreken, de bestaande machtsverhoudingen uitdagen. Dat is de overstap naar het tweede veld.

Dit veld is gekenmerkt door frictie, door poneren en opponeren, argumenten en tegenargumenten, pro en contra redeneringen. Zo'n gesprek noemen we discussie of, als het goed gevoerd wordt, debat. De deelnemers zijn daar niet meer samen maar alleen.

En frictie is voornamelijk reactief: een aanval, hoe verhuld of vriendelijk ook gebracht, lokt een verdediging uit. Merk op dat er moed voor nodig is deze overgang te maken. Elke overgang van het ene veld naar het andere vergt dat je een crisis overwint. In dit geval is dat de crisis van het alleen durven staan, de bestaande verhoudingen tarten, de andere deelnemers confronteren. Daarmee veroorzaak je instabiliteit in de groep en geef je je eigen veiligheid prijs. Daar is moed voor nodig.

Een discussie of debat kan een uitstekende manier zijn om de verschillende argumenten in een kwestie te verzamelen en te toetsen. Maar we kunnen er ook gemakkelijk onze vrijheid kwijtraken. Wanneer we in een gesprek terechtkomen dat gekenmerkt is door frictie en oppositie, door aanvallen en verdedigen, krijgen we namelijk de neiging ons in te graven in ons standpunt. We proberen anderen met kracht van argumenten te overtuigen van ons eigen gelijk, de argumenten van de tegenpartij te ondermijnen, tegenwerpingen te ontzenuwen. We gebruiken de tijd dat de ander aan het woord is vooral om zelf nieuwe rechtvaardigingen te bedenken in plaats van goed te luisteren naar wat de ander zegt. Enzovoort. Er ontstaat kortom een soort bewustzijnsvernaauwing, we raken gefixeerd op ons eigen gelijk, op winnen, of minstens op voldoende erkenning krijgen voor ons standpunt. Alsof een aantasting van ons standpunt een aantasting van onze persoonlijkheid zou zijn. Dit is wat er gebeurde in de casus aan het begin van dit hoofdstuk, in een enigszins verholde vorm. Het is iets wat vaak gebeurt, in allerlei soorten gesprekken in organisaties. We hebben inmiddels gezien wat er nodig is om deze crisis te overwinnen en onze vrijheid te behouden: ruimte maken, tijd nemen, werkelijk contact zoeken, uit de hectiek van het moment stappen, je gebruikelijke houding van doelgerichtheid en daadkracht opzij zetten om naar een dieper niveau van rationaliteit te reiken. Dat impliceert een sprong naar een ander niveau van denken en spreken, een sprong die vooral voor actiegerichte mensen niet eenvoudig is. De grootste hindernis die hier genomen moet worden, naast het creëren van vrije ruimte, is dat we onze oordelen moeten leren opschorten. Dat houdt in dat we onze eigen oordelen en die van anderen leren observeren zonder ons er in vast te bijten of ze van ons af te werpen. Dat vergt dat we een zekere distantie creëren. We worden als het ware getuige van ons eigen en andermans denken.

Let wel, oordelen opschorten is niet ophouden met oordelen. Dat gaat niet. Je maakt alleen ruimte tussen je oordeel en je reacties, zodat je niet voortdurend direct reageert en alleen maar reactief gedrag vertoont. Door ruimte te maken voorkom je dat je vernauwt en fixeert, dat je ophoudt te luisteren, te onderzoeken, nieuwe mogelijkheden toe te laten. Merk op dat je ook hier wat moet opgeven om uit de vernauwde discussiehouding van het tweede veld in de dialoog van het derde veld te komen, namelijk je gehechtheid aan

je eigen standpunten en oordelen, je neiging om gelijk te willen krijgen en de ander te overtuigen van jouw mening, je behoefte om degene die jou aanvalt lik op stuk te geven. Maar ook je behoefte aan snelheid, actie, efficiëntie. Werkelijke reflectie gaat nu eenmaal niet snel, lineair en efficiënt. Zij is de vrucht van ruimte en leegte, van het toelaten van twijfel en verwarring. Wie zich deze offers niet wil getroosten, wie niet in staat is in een gesprek met frictie zijn primaire neigingen te matigen en voldoende distantie op te brengen, zal ook niet in staat zijn genoeg ruimte voor een dialoog of een vruchtbaar debat te scheppen. Zonder maat kunnen we nooit tegelijk een persoonlijke én gezamenlijke vrijheid verwerven in een gesprek.

In het derde veld overheerst de onderzoekshouding, waardoor het gesprek een dialoog wordt, een onderzoeksgesprek. Hier hebben we ruimte en tijd om na te denken, niet alleen instrumenteel maar ook substantieel, over waar het ons ook weer om begonnen was, welke waarden en principes actueel zijn, wat voor ons gezag heeft. Hier hebben we de vrijheid om iets te beginnen, opnieuw te beginnen of ermee op te houden. Hier kunnen we onze belangen vanuit een zekere belangeloosheid onderzoeken en opnieuw interpreteren, door verschillende oordelen, standpunten en redeneringen naast elkaar te leggen en te toetsen op validiteit en legitimiteit. In een dialoog beginnen we onze vrijheid een gemeenschappelijke vorm te geven. We zullen elders veel preciezer ingaan op de verschillende vaardigheden die daarbij horen, en de moeilijkheden die zich kunnen voordoen. We beperken ons nu tot de manier waarop we in dit veld er niet in slagen onze vrijheid te realiseren.

Dat gebeurt op een subtiele, haast onmerkbare manier. Wanneer we namelijk eenmaal de ruimte gecreëerd hebben om gezamenlijk na te denken, beginnen we onze gedachten over een kwestie uit te wisselen. Maar gedachten zijn letterlijk oud denken, het zijn dingen die we ooit 'gedacht' hebben. Zij zijn het gefixeerde, opgeslagen resultaat van vroeger denken. Zij komen te voorschijn uit het geheugen, als vaste patronen, als mechanische reacties. Wij zijn geneigd om het expliciteren van onze gedachten al te beschouwen als nadenken, maar strikt genomen heeft dat alleen nog maar te maken met geheugenwerking. Echt denken, vrij denken, is nieuw denken. Dat is iets heel anders.

Nieuw denken vereist dat we onze oude gedachten, onze vaste waarheden en vanzelfsprekende zekerheden, loslaten zodat we een kwestie geheel nieuw kunnen bekijken. Ieder van ons is behept met een groot aantal vaste overtuigingen, compleet met fixaties en blinde vlekken. Bacon noemde deze beelden 'idolen' of drogbeelden: voorstellingen die gekleurd of vervormd zijn door onze persoonlijke ervaring, kennis, wensen, karakter etc. Een dialoog is weliswaar het middel bij uitstek om ons te bevrijden van deze gekleurde of valse voorstellingen van zaken.

Maar daartoe moeten we buiten onze gebruikelijke denkpatronen en ingeslepen mentale routines kunnen treden. Daar is niet alleen moed voor nodig, en maat of zelfbeheersing, maar nog iets van een heel andere orde, namelijk verbeeldingskracht, het vermogen nieuw te denken, de dingen als nieuw te zien, als 'beginner' in de boven aangegeven zin.

Dat is de basis van onderscheidingsvermogen, van het vermogen waar te nemen wat van belang is en wat niet. En het is de basis van verstandigheid, het vermogen om realistisch te zijn, om los te staan van onze talrijke illusies. Zonder verbeeldingskracht kunnen we, paradoxaal genoeg, de dingen niet zien zoals zij werkelijk zijn.

Ieder heeft wel eens een gesprek meegemaakt waarin het lukte nieuw te denken, tot werkelijk nieuwe ideeën te komen. Dat is een prikkelende, inspirerende, soms zelfs euforische ervaring, die een sterke samenbindende werking heeft. Tegenwoordig wordt die ervaring aangeduid met de term 'flow'. Vroeger werd daar wel het klassieke begrip 'metanoia' voor gebruikt, wat letterlijk 'omdenken' betekent, of ook 'ommekeer', perspectiefwisseling. Daarmee zitten we in het vierde veld van het model. Isaacs vergelijkt deze fase van een gesprek met het functioneren van een jazzorkest. Net als in een gesprek wordt in een jazzgroep geïmproviseerd. En net als in een gesprek kunnen jazzmusici in hun improvisaties de vaste patronen spelen die al jarenlang in hun muzikale repertoire zitten, of ze kunnen ter plekke iets volkomen nieuws bedenken, iets dat ze nog nooit gespeeld hebben en dat het oude bekende thema een geheel nieuw aanzien geeft. Het verschil tussen die twee manieren van spelen is evident voor de toeschouwer. In het ene geval klinkt de muziek vlak en obligaant, kundig misschien of zelfs technisch perfect, maar toch plichtmatig, ongeïnspireerd, enigszins zielloos. In het andere geval lijkt het of er een zindering door de groep gaat. Je ziet de concentratie, de alertheid, de grote betrokkenheid op elkaar en op het geheel van de muziek. Je hoort een eruptie van creativiteit en spelplezier. Het is een wonderlijke combinatie van discipline en overgave, van autonomie en gezamenlijkheid, van vrijheid en gebondenheid. Dat is het soort vrijheid waar we het hier over hebben, de vrijheid die ook in een goed gevoerde dialoog kan ontstaan.

SCHOLING EN DE VRIJE KUNSTEN

Hoe kunnen we ons deze vrijheid eigen maken, zowel persoonlijk als gemeenschappelijk? Vrijheid moet je scholen. Zonder scholing zijn de meesten van ons niet in staat hun persoonlijke vrijheid adequaat gestalte te geven, laat staan een gemeenschappelijke vrijheid op te bouwen. Wij hebben in dit artikel laten zien waarom het zin heeft voor deze scholing terug te grijpen op de vrije kunsten en hun basis, de klassieke filosofie. Ook hier is vernieuwing, zoals we al zo vaak hebben gezien in de geschiedenis, een kwestie van teruggaan naar het beginpunt. De Triviumvakken

hebben zich ontwikkeld uit de allereerste vormen van scholing, uit het denken en spreken over de vervolmaking van het leven, over hoe we anderen en onszelf kunnen ontwikkelen in overeenstemming met onze 'beginpunten', over het goede leven, meesterschap en 'deugd'. Dat is nadien altijd het doel gebleven van scholing, ook al was de praktijk vaak anders. We stippen hier tot slot een paar aspecten aan van hoe de vrije kunsten in de geschiedenis voor vernieuwing gezorgd hebben.

In Socrates' tijd, aan het begin van onze beschaving, was scholing zoals we boven zagen vooral een zaak van individuele beroepsleraren. Die waren meestal te vinden in het gymnasium, de sportschool. Oorspronkelijk was het gymnasium een oefenterrein van het leger, waar jongens twee jaar lang lichamelijk getraind werden (naakt: '*gymnos*') als voorbereiding voor hun toelating tot het burgerschap. Na die twee jaar diende ieder in conditie te blijven, je kon immers opgeroepen worden als soldaat. Vandaar dat het gymnasium bezocht werd door mannen van elke leeftijd. Het was vrij toegankelijk, maar de leraren werden betaald, zodat het toch vooral de welgestelden waren die er veel kwamen. In de wandelgangen van het gymnasium ontwikkelden zich praatclubs rond de aanwezige leraren, die later uitgroeiden tot meer reguliere scholen. Plato, Socrates' beroemde leerling, was de eerste die een formeel scholingsprogramma gaf van drie tot vier jaar, op een vaste plaats, de Academie. Dat was de eerste vernieuwing. Zijn school heeft ongeveer duizend jaar bestaan. Aristoteles, twintig jaar lang Plato's leerling, zette eveneens een eigen school op, het Lyceum. Hij gaf twee keer per dag les, 's ochtends voor ingewijden, 's middags voor publiek. Toch waren dit geen scholen in onze huidige betekenis van het woord. Het waren vooral gespreksgroepen, al dan niet gecombineerd met onderricht. Daaruit ontwikkelde zich later de 'universiteit van Athene' toen uit de gehele Grieks-Romeinse wereld jongeren naar Athene begonnen te komen voor scholing.

In Rome begon de institutionalisering van het onderwijs, met van overheidswege betaalde leraren en schoolgebouwen. Er ontstond een onderscheid tussen lager, middelbaar en hoger onderwijs (ook al was dat onderscheid niet erg strikt). Het lager onderwijs was vooral gericht op '*grammatica*', leren lezen en schrijven (vgl. het Engelse '*grammar school*'). Het middelbaar onderwijs concentreerde zich op '*retorica*', de theorie en praktijk van het debat en het publieke betoog. Hoger onderwijs was daarnaast gericht op '*dialectica*', dat wil zeggen logica en kennisleer, en op andere vakken zoals recht, geneeskunde en later theologie. Deze drie taalvakken, het '*trivium*' of drietal, werden in de middeleeuwen samengevoegd met vier rekenvakken (het '*quadrivium*' of viertal: meetkunde, rekenkunde, astronomie en muziek) tot de zeven '*artes liberales*' of vrije kunsten. Zij vormden de propedeuse voor elke hogere studie, en behoorden

tot de noodzakelijke ontwikkeling van ieder vrij mens. Van hen heeft door de eeuwen heen vooral het Trivium de vorm en de inhoud van het onderwijs beïnvloed.

Tot aan de moderne tijd was het bereik van de vrije kunsten breder dan hun namen tegenwoordig doen vermoeden. Grammatica omvatte ook het lezen van literatuur en de studie van literaire theorie. Retorica omvatte tevens recht, compositie en stilistiek. Meetkunde ging ook over wat we tegenwoordig aardrijkskunde en natuurlijke historie noemen, inclusief de medicinale eigenschappen van planten. Muziek besloeg niet alleen de regels van de kerkzang, maar ook muziektheorie en het verband tussen harmonie en de getallenleer. Kennelijk was het schema van de zeven vakken een vruchtbaar concept. Het kon zowel, in tijden van intellectuele stagnatie en onwetendheid, gereduceerd worden tot een pover en droog formalisme, als in tijden van opleving en intellectuele expansie het draagvlak vormen voor de hoogste culturele ontwikkeling. Het kon onder invloed van de Kerk een dogmatische gedaante aannemen, of omgekeerd, zoals in de Renaissance of in het humanisme, juist het klassieke vrijheidsideaal gestalte geven: het streven naar onafhankelijkheid, zelfbeheersing, grootmoedigheid en de volle ontplooiing van menselijke mogelijkheden. Nog in negentiende eeuw vormden de vrije kunsten een centrale inspiratiebron voor de Duitse onderwijsvernieuwer Von Humboldt.

In onze tijd is er een hernieuwde belangstelling voor de Triviumvakken, niet alleen theoretisch, in de filosofie, de argumentatieleer of de communicatietheorie, maar ook praktisch, in het werk van consultants, opleiders en allerlei andere mensen in organisaties. Dat is niet verwonderlijk.

Er is immers grote behoefte aan deze taalvaardigheden, zowel op het instrumentele als op het substantiële niveau. Enerzijds wordt van mensen op verantwoordelijke posities op allerlei momenten verlangd dat zij kunnen argumenteren, motiveren, gesprekken voeren. Leidinggeven houdt in dat je in overleg het redelijke van het onredelijke kunt scheiden, het wenselijke van het onwenselijke, het passende van het ongepaste. Anderzijds impliceert beleid maken dat je gezamenlijke betekenissen kunt ontwikkelen, dat je in staat bent de waarden en principes te formuleren die richting geven aan het gemeenschappelijk handelen en die kaders stellen voor het te voeren beleid, dat je het vermogen bezit zulke beginpunten te legitimeren en gezamenlijk te toetsen.

Zonder deze vaardigheden zijn wij niet in staat op een behoorlijke manier met elkaar om te gaan, laat staan een gemeenschappelijke vrijheid tot stand te brengen. Het Trivium is een scholing in deze vaardigheden, een scholing in redelijkheid en vrijheid.

Wij hebben in dit artikel willen laten zien dat het nog steeds zinvol is deze scholing een hedendaagse, aan onze tijd aangepaste vorm te geven.

LITERATUUR

Arendt, Hannah (2000). What is freedom? In: Peter Baehr (ed.), The Portable Hannah Arendt, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex, England

Broekstra, Gerrit (2000). De verschillen van waarde. In: Liber Amicorum voor prof. W. van Dinten. Uitgave Rabobank.

Isaacs, William (1999). Dialogue and the art of thinking together. Currency and Doubleday, new York

Kessels, Jos (1997). Socrates op de markt, filosofie in bedrijf. Boom, Amsterdam.

Kessels, Jos (2000). Kennisontwikkeling en dialoog. Reflecties op een socratisch gesprek. M&O 2000/2, 68-87.

Kessels, Jos (1999). Wijzen van zien, wijzen van spreken. Een socratisch gesprek over samenwerking. M&O 1999/1, 56-71.

Kessels, Jos (1994). Dialectiek als instrument in de vorming van een lerende organisatie. M&O 1994/5, p. 452-477.



RUIMTE VOOR REALISATIE

VOORBEELDIG OPDRACHTGEVERSCHAP EN DE REGIONALE WATEROPGAVE

Eo Wijersstichting i.s.m. het ministerie van
Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

drs. Maarten Bruns, juli 2004

SAMENVATTING

Nederland moet mooier en veiliger. Water speelt hierbij een belangrijke rol. Wateroverlast en verdroging brengen risico's en schade met zich mee. Bovendien is water een bepalend onderdeel van de ruimtelijke kwaliteit. De Eo Wijersstichting ziet het watervraagstuk als dé uitdaging voor ruimtelijke ontwikkeling in Nederland en zoekt voor haar komende prijsvraagronde voorbeeldige opdrachtgevers die niet alleen plannen maken maar ook plannen uitvoeren.

Ruimtelijke ontwikkeling in Nederland is mensenwerk. De Eo Wijersstichting is bij verschillende sleutelfiguren langsgegaan om te vragen welk beeld zij hebben van de wateropgave als bepalende factor voor de ruimtelijke herinrichting van Nederland. Deze beelden zijn bij elkaar gebracht in een 'beeldentuin'. De beelden laten verschillen zien maar tonen ook enkele kenmerkende overeenkomsten.

Op dit moment bestaat onvoldoende urgentiegevoel rond de wateropgave. Door het uitblijven van calamiteiten ebt de belangstelling voor het thema water weg bij burgers, organisaties en bestuurders. Daarnaast blijkt dat de wateropgave als probleem niet eenduidig is. Geboden oplossingen worden bovendien niet geaccepteerd omdat ze erg ingrijpend zijn en voor velen een te lange tijdshorizon hebben. Verder is er geen duidelijke verantwoordelijkheidsstructuur. Veel verantwoordelijkheid wordt toebedeeld aan de waterschappen maar deze kunnen de opgave nog niet aan. Andere organisaties voelen zich vaak wel *verbonden met*, maar niet *verantwoordelijk voor* de wateropgave.

De kansen om plannen daadwerkelijk te realiseren zitten vooral in het opzetten van afgebakende voorbeeldprojecten. Het gaat dan vooral om kleinere gebiedsgerichte projecten waarbij verschillende partners het project financieel kunnen dragen. Bovendien moeten dit projecten zijn waarbij leiderschap gewaardeerd en gestimuleerd wordt. Daarnaast bestaan er mogelijkheden om het gevoel van urgentie bij burgers, organisaties en bestuurders te vergroten. Hierbij valt te denken aan een nieuwe rol voor het regionaal ontwerp, het beïnvloeden van de publieke opinie via natuurorganisaties en het beter delen van kennis en ideeën.

De wateropgave is dermate maatschappelijk belangrijk, duur en complex dat de overheid in beginsel de eerste verantwoordelijke blijft.

De gefragmenteerde overheid wacht en schuift verantwoordelijkheid nu nog vaak af naar een ander overheidsonderdeel of organisaties buiten de overheid. De overheid kan echter niet slagen zonder de medewerking van anderen. Samen kunnen we Nederland mooier en veiliger maken.

Met, voor, door, over en op WATER.

VOORWOORD

Water leeft en laat leven. Water beweegt en laat bewegen. Water gebruikt en laat gebruiken. Water bezinkt en laat bezinken. Maar water kan zich ook tegen ons keren. De mens vecht al eeuwen tegen het water. Duurzame oplossingen vinden we echter vooral in een hernieuwde samenwerking met dit water. Meer ruimte voor de rivier, wonen met water en water vasthouden in plaats van water wegwerken.

Het bedenken en uitvoeren van slimme nieuwe samenwerking met water vereist slimme nieuwe samenwerkingvormen tussen mensen en tussen organisaties. Bovendien heb je mensen nodig die zich voor langere tijd aan het onderwerp committeren en 'de kar willen trekken'. Nederland moet mooier, Nederland moet veiliger en het water zoekt bondgenoten om dit te realiseren.

De Eo Wijersstichting probeert deze zoektocht te ondersteunen maar kan dat niet alleen. De stichting dankt dan ook de mensen die hun medewerking verleend hebben aan het deelproject 'Ruimte voor Realisatie'. Speciale dank gaat hierbij uit naar de respondenten die allen bereid waren hun beeld met u en met ons te delen.

Namens de Eo Wijersstichting, drs. Maarten Bruns

HOOFDSTUK 1

AMBITIE

PROJECTKADER

RUIMTE VOOR REALISATIE

Nederland moet mooier. Alleen dan zullen de huidige en toekomstige bewoners van dit land echt trots zijn op hun leefomgeving. De ruimtelijke kwaliteit in Nederland is dringend toe aan een stevige impuls en water speelt hierbij een belangrijke rol. *Nederland moet ook veiliger.* Risico's voor wateroverlast en verdroging mogen niet onaanvaardbaar hoog worden. Maatregelen zijn dringend noodzakelijk om calamiteiten op lange én korte termijn te voorkomen.

In het slechtste geval werken deze doelstellingen elkaar tegen. Er bestaan echter mogelijkheden om het watervraagstuk verbindend en richtinggevend te laten zijn bij de ontwikkeling van ruimtelijke kwaliteit.

Deze stelling is de inspiratie voor dit project. De mogelijkheden kunnen niet worden gerealiseerd zonder de inzet van een groot aantal organisaties en individuen (spelers). Organisaties en individuen die bij elkaar komen in het netwerk dat zich rond de wateropgave vormt. Dit project vertelt het verhaal van dit netwerk. Met dit project probeert de Eo Wijersstichting tevens potentiële opdrachtgevers en ondersteunende partijen handvatten aan te reiken die kunnen bijdragen aan realisatie van sectoroverstijgende regionale projecten.

PROJECTTEAM

Dit project is het resultaat van een samenwerkingsverband tussen het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en de Eo Wijersstichting. Bestuurskundige en milieukundige Maarten Bruns, in dienst bij het ministerie van LNV, heeft zich van januari 2004 tot juni 2004 bezighouden met de ontwikkeling en uitvoering van het project. Hierbij werd hij ondersteund door het ministerie van LNV en de Eo Wijersstichting.

INSTEEL Eo WIJERSSTICHTING: VOORBEELDIG OPDRACHTGEVERSCHAP

De Eo Wijersstichting ziet de komende drie jaar het watervraagstuk als dé uitdaging voor ruimtelijke ontwikkeling in Nederland. En dat is niet voor niets. Water staat volgens de stichting hoog op zowel de publieke als maatschappelijke agenda. Veranderende wensen voor veiligheid, landbouw, natuur, cultuurontwikkeling, recreatie en volkshuisvesting leiden ertoe dat water de komende jaren richtinggevend zal zijn bij het herinrichten van Nederland.

De Eo Wijersstichting zoekt voorbeeldige opdrachtgevers die kunnen helpen om plannen te maken maar vooral ook om de plannen daadwerkelijk uit te voeren. Ze zoekt een netwerk van opdrachtgevers die kunnen bijdragen aan de ruimtelijke kwaliteit van ons land en die de sectoroverstijgende opgave aan durven. Deze opdrachtgevers wil de stichting in kaart brengen, activeren en ondersteunen. De stichting probeert met dit project al een eerste stap te zetten naar het voorbeeldig opdrachtgeverschap door het verschaffen inzicht, kennis, inspiratie en reflectie.

INSTEEL RIJKSOVERHEID (LNV): WATER EN RUIMTELIJKE KWALITEIT

De overheid heeft vergaande doelstellingen op het gebied van water en ruimtelijke kwaliteit. Indien ze deze doelen wil realiseren, dan is sterke interne coördinatie en een goede samenwerking met andere spelers noodzakelijk. Zonder een goed functionerend netwerk van spelers is het zeer waarschijnlijk dat gemaakte plannen nooit daadwerkelijk gerealiseerd worden. In een tijd waarin de overheid steeds sterker wordt afgerekend op haar prestaties is het dan ook noodzakelijk na te gaan welke rol zij moet/wil spelen en hoe zij met de andere spelers zou moeten omgaan. De relevantie voor LNV ligt in het gegeven dat een goede realisatie noodzakelijk is voor het bereiken van een aantal bij LNV ondergebrachte overheidsdoelstellingen.

DOELGROEPEN

Het project is in gang gezet door het ministerie van LNV en de Eo Wijersstichting. Andere partijen kunnen echter ook gebruik maken van de informatie die in dit rapport besloten ligt. Het project kent hierdoor feitelijk drie doelgroepen. De eerste doelgroep bestaat uit de rijksoverheid en in het bijzonder het ministerie van LNV. Het ministerie heeft belang bij realisatie van projecten die de ruimtelijke kwaliteit verbeteren. Bovendien zou LNV graag meer inzicht hebben in de rol die ze speelt/zou moeten spelen daar waar het gaat om realisatie van ruimtelijke projecten.

De tweede doelgroep is de Eo Wijersstichting. De stichting zit momenteel in de opstartfase van haar zevende prijsvraag en kan inzichten in het netwerk van opdrachtgevers daarbij gebruiken om de aansluiting van de prijsvraag op dit netwerk optimaal passend te maken.

De derde doelgroep bestaat uit het netwerk van de opdrachtgevers en het netwerk dat deze opdrachtgevers ondersteunt. Zij zijn degenen die ruimtelijke projecten op bovenlokaal niveau daadwerkelijk van de grond kunnen tillen. Inzichten uit het project kunnen extra handvatten bieden voor het beter functioneren van deze netwerken.

PROBLEEMSTELLING

Doelstelling

Het doel van dit project is bij te dragen aan het identificeren, bijeenbrengen en activeren van een netwerk van opdrachtgevers dat in staat is ruimtelijke projecten, waarbij water richtinggevend is, op regionaal niveau te realiseren.

Vraagstelling

De bovenstaande doelstelling kan doorvertaald worden naar een viertal hoofdvragen. Onder deze hoofdvragen vallen vervolgens nog een aantal subvragen

- Welke spelers spelen een rol bij het realiseren van ruimtelijke projecten op regionaal niveau?
- Hoe verhouden deze spelers zich ten opzichte van elkaar?
- Hoe kunnen spelers uit het opdrachtgevenetwerk worden aangezet tot voorbeeldig opdrachtgeverschap?
- Hoe kunnen spelers uit het ondersteunende netwerk de opdrachtgevers zo goed mogelijk ondersteunen?

WERKWIJZE: DOOR DE OGEN VAN HET NETWERK

We zijn op zoek naar voorbeeldige opdrachtgevers die Nederland mooier en veiliger kunnen maken. Het gaat er dan ook om het Nederlandse netwerk van voorbeeldige opdrachtgevers in kaart te brengen en te analyseren. Bovendien willen we ook graag meer weten over het netwerk van personen en organisaties die deze opdrachtgevers kunnen ondersteunen. Dit kan niet zonder de hulp van spelers uit deze netwerken. De spelers vormen de belangrijkste informatiebron voor het project en een aantal sleutelfiguren binnen de netwerken zijn voor een interview benaderd.

De identificatie van spelers en de selectie van de te interviewen sleutelfiguren vonden plaats op basis van een workshop waarbij gebruikt gemaakt wordt van de FAM-methode. Deze methode is een reputatiemethode waarbij men spelers een bepaalde plaats in een netwerk toekent op basis van de reputatie die deze spelers hebben volgens anderen.

LEESWIJZER

Dit inleidende hoofdstuk wordt gevolgd door een theoretisch hoofdstuk waarin kort de basisbegrippen van netwerktheorie en netwerkmanagement worden toegelicht. Na dit stukje theorie wordt in hoofdstuk drie het woord gegeven aan de praktijk. Tien sleutelfiguren schetsen het beeld dat zij hebben van de wateropgave en de realisatie hiervan. In hoofdstuk vier wordt vervolgens een netwerkanalyse gemaakt op basis van de visies van verschil-

lende spelers. In het laatste hoofdstuk worden de handelingsperspectieven geschetst die bij zouden kunnen dragen aan het verbeteren van de werking van het netwerk.

HOOFDSTUK 2

OVER NETWERKEN EN PROBLEMEN

INTRODUCTIE

De term netwerk wordt in het dagelijks leven algemeen gebruikt. De ene keer gaat het over computernetwerken, de andere keer over ecologische netwerken waardoor edelherten van het ene natuurgebied naar het andere kunnen migreren. De overeenkomst tussen al deze soorten netwerken is dat het altijd gaat om verbindingen tussen twee of meerdere zaken.

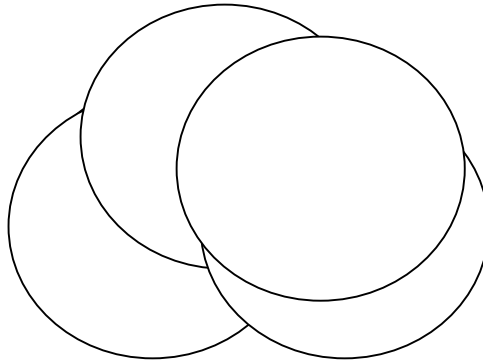
Dit project is gericht op sociale netwerken. Sociale netwerken zijn verbindingen tussen meerdere spelers of actoren. Een speler is een individu, een groep of organisatie die als handelende eenheid optreedt. Elke speler heeft dus een zekere mate van autonomie. Binnen een groep spelers bestaat altijd een zeker mate van pluriformiteit. De spelers zijn met andere woorden nooit geheel gelijk. Een sociaal netwerk vormt zich meestal rond een, door de spelers gedeeld, probleem. De verschillende spelers zijn voor de oplossing van dit gedeelde probleem van elkaar afhankelijk.

Een netwerk is een redelijk stabiel verband van, tenminste gedeeltelijk autonoom opererende, wederzijds afhankelijke spelers, die aan elkaar gekoppeld zijn middels patronen van omgang en omgangsregels, werkelijkheidsconstructies en verticale verhoudingen. Deze verbanden vormen zich rond, door spelers gedeelde, problemen.

HÉT PROBLEEM

Volgens de zojuist gegeven omschrijving van een netwerk, ontstaan deze netwerken rond gedeelde problemen. Een probleem is hierbij te definiëren als de kloof tussen een norm en het beeld dat een speler heeft van de huidige situatie of een verwachte toekomstige situatie. Het helder maken van het inhoudelijke probleem in een netwerk is lastig. Hét probleem bestaat namelijk niet. Elke speler heeft zijn eigen normen en zijn eigen beeld van de huidige en verwachte toekomstige situaties. De probleemdefinities van de verschillende spelers zijn daardoor in meer of mindere mate tegenstrijdig. Voorwaarde binnen een netwerk is wel dat er een gedeelde factor in de probleemdefinities aanwezig is. De gedeelde factor is de plaats waar de verschillende probleemdefinities elkaar overlappen (zie figuur 1).

FIGUUR1: PROBLEEMDEFINITIES



*Een cirkel representeert de probleemdefinitie van een speler

Ondanks verschillen in probleemdefinities kan het voor de duidelijkheid nodig zijn om een afspraak te maken over wat als *basisprobleem* gezien wordt. Dit basisprobleem beschrijft zo goed mogelijk de gedeelde factor in de probleemdefinities. Dit project gaat over de wateropgave. Deze wateropgave wordt als basisprobleem benoemd. Let wel: dit is slechts een *afspraken* en geen objectieve waarheid. Achter dit benoemde probleem gaan verschillende probleemdefinities van spelers schuil.

NETWERK LEVENSCYCLUS

Netwerken ontstaan volgens de hier gebruikte definitie rondom gedeelde problemen. Doordat de spelers een probleem ervaren gaan zij op zoek naar mogelijkheden om dat probleem te verhelpen. Bij het ondernemen van acties zullen zij dan stuiten op andere spelers die bij hetzelfde probleem zijn betrokken. Doordat het meestal om complexe problemen gaat, kan geen van de spelers zijn doel bereiken zonder de hulp van andere spelers. De spelers worden hierdoor gedwongen met elkaar om te gaan (interactie) hetgeen tot het ontstaan van het netwerk leidt (Ostrom, 1999). Wanneer het probleem opgelost is zal ook het netwerk ophouden te bestaan. Er is dus een startpunt en een eindpunt voor een netwerk.

Tussen start- en eindpunt zijn de spelers en de patronen tussen hen onderhevig aan verandering. Het netwerk wordt continu gereconstrueerd. De mate van verandering kan in de tijd verschillen. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat patronen een tijdlang vrijwel constant blijven om vervolgens door een nieuw beleidsstuk volledig te veranderen. Bij een dergelijke plotselinge verandering wordt gesproken van een 'internal event'. Een 'internal event' is een netwerkinterne gebeurtenis met grote invloed op de constructie van het netwerk waar één of meerdere spelers direct bij betrokken waren.

De basis voor processen in het netwerk zijn de interacties tussen de spelers. Er zijn echter ook invloeden van buitenaf waar de spelers geen enkele invloed op hebben. Deze worden 'external events' genoemd. Het gaat hierbij om gebeurtenissen die buiten het netwerk plaatsvinden maar die wel effect hebben op de constructie van het netwerk. Een voorbeeld van een mogelijke 'external event' zou een dijkdoorbraak kunnen zijn. Een dergelijke gebeurtenis zou de maatschappelijke druk om snel tot een oplossing te komen exponentieel toe kunnen laten nemen waardoor het proces in een stroomversnelling kan komen. Dit zou vervolgens een reconstructie binnen het netwerk teweeg kunnen brengen.

Een goed werkend netwerk lost het basisprobleem waardoor zij is ontstaan zo effectief en snel mogelijk op. Ze heeft met andere woorden een groot probleemoplossend vermogen. Een dergelijk netwerk heeft dan ook een zo kort mogelijke levensduur. Het is natuurlijk ook mogelijk dat er ondanks alles geen goede oplossing wordt gevonden. Het netwerk sleept zichzelf dan soms jarenlang voort zonder dichterbij de oplossing te komen.

NETWERKMANAGEMENT

Een goede werking van het netwerk is essentieel bij het oplossen van het gedeelde probleem waardoor het netwerk ontstaan is. Een goed werkend netwerk is een netwerk waarbinnen probleemoplossende processen voldoende ruimte krijgen. Deze processen kunnen alleen gedijen als blokkades binnen het netwerk afgebroken worden en als kansen binnen het netwerk behouden of uitgebreid worden. Netwerkmanagementdeskundigen hebben een aantal strategieën ontwikkeld om hierbij te helpen (Kickert et al., 1997).

Netwerkmanagement wordt gedefinieerd als de coördinatie van strategieën van spelers met verschillende doelen en werkelijkheidsconstructies teneinde blokkades in het netwerk op te lossen en kansen te vergroten. Netwerkmanagement is een natuurlijk onderdeel van het netwerk. Er zijn altijd spelers die proberen om de strategieën van verschillende spelers te coördineren. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat geen van de spelers de complexe problematiek in zijn eentje kan oplossen. Teneinde de eigen doelstellingen te behalen zal een speler proberen andere spelers zo ver te krijgen dat ze meewerken. Het resultaat hiervan is dat spelers bewust of onbewust, impliciet of expliciet netwerkstrategieën volgen om aan hun doelstellingen te voldoen.

Managementrollen

Als een adviseur aanbevelingen wil doen met betrekking tot netwerkmanagement, dan loopt hij direct tegen een lastig probleem op: wie zou(den) deze strategieën moeten initiëren en uitvoeren? Wie zou met andere woorden het netwerk moeten sturen? Om te beginnen kan gezegd worden dat de rol van netwerkmanager meestal wordt uitgevoerd door één van de netwerkspelers. Naast de normale rol die deze speler heeft neemt hij dan een managementrol op zich. Bovendien is het mogelijk dat er situaties ontstaan waarbij meerdere spelers in het netwerk een managementrol op zich nemen.

In veel beleidswetenschappelijke literatuur (o.a. Bruin & ten Heuvelhof, 1994) worden met name gouvernementele spelers (overheid) genoemd als meest geschikte netwerkmanagers. De overheden zouden deze rol op zich moeten nemen omdat zij vanuit het algemeen belang handelen. Een aansluitend argument om een gouvernementele speler als manager te kiezen is het democratisch argument. De overheid zou namelijk een afspiegeling moeten zijn van de bevolking. Verschillende overheidsorganen zijn, direct of indirect, door de bevolking gekozen. Andere groeperingen en organisaties zijn daarentegen niet door de bevolking gekozen.

Gouvernementele spelers zijn echter niet altijd geschikt om de managementrol op zich te nemen. Ten eerste zijn er netwerken denkbaar waar geen gouvernementele spelers in betrokken zijn. Ten tweede zijn gouvernementele spelers niet altijd bereid om een managementrol op zich te nemen. Tevens is het mogelijk dat gouvernementele spelers niet de mogelijkheid hebben om de rol op zich te nemen door gebrek aan geld, mankracht, mandaat, enzovoort. Een laatste mogelijkheid is dat er in het netwerk spelers aanwezig zijn die gewoon beter zijn in het managen doordat ze bijvoorbeeld beschikken over meer mankracht, expertise of overtuigingskracht (Bruns, 2000).

Een voorwaarde voor het vervullen van een managementrol in het netwerk is de acceptatie van de manager door het grootste deel van de spelers. Indien er geen steun is voor een netwerkmanager zullen andere spelers niet mee werken. Sturingspogingen stranden in dergelijke gevallen meestal snel.

Strategieën

De strategieën zijn ruwweg op te delen in twee groepen. Ten eerste zijn er strategieën die condities creëren voor sociale processen. Hierbij wordt niet direct geïntervenieerd in het netwerk. Hieronder vallen onder andere de 'Game strategieën' (Caluwé et al. 1996). Doordat er geen directe interventie in het netwerk plaatsvindt wordt ook wel gesproken van 'passieve veranderingsstrategieën'. Strategieën die bij deze groep horen zijn onder andere 'arrangeren' en 'bemiddeling'. De tweede groep bestaat uit strategieën die het netwerk trachten te veranderen door directe interventie van buitenaf. Er wordt hier ook wel van netwerkconstitutie of actieve veranderingsstrategieën gesproken (Kickert, et al, 1997). Bij netwerkconstitutie heeft één van de spelers een duidelijk beeld over hoe het netwerk er uit zou moeten zien en deze speler probeert vervolgens om dit ook te bereiken. Voorbeelden van hierbij gebruikte instrumenten zijn 'reframing' en selectieve (de)activatie van bepaalde spelers.

HOOFDSTUK 3

BEELDENTUIN

LEES EN DENK NA

Dé werkelijkheid bestaat niet. Werkelijkheid is een samenraapsel van beelden die mensen hebben over dingen die ze waarnemen in hun omgeving. Indien men iets voor elkaar wil krijgen dan is het vaak belangrijk om erachter te komen welke beelden van de werkelijkheid bestaan bij de verschillende spelers die betrokken zijn bij een onderwerp. Hierbij kan de beeldentuin helpen. Daarnaast heeft de beeldentuin nog een tweede doel. Welbedoordachte en goed gevormde beelden kunnen anderen inspireren. Inspireren tot overnemen van een beeld maar ook inspireren tot reflectie over beelden die ze zelf hebben. Waar het gaat om realisatie van regionale projecten waarbij water richtinggevend is werkt dat niet anders. Vandaar dat we op zoek zijn gegaan naar een aantal sleutelfiguren in het netwerk die enerzijds 'beeldbepalend' zijn maar die anderzijds ook anderen kunnen inspireren en aanzetten tot nadenken.

BEELDHOUWERS

In dit project proberen we een beeld te schetsen van het speelveld, kijkend door de ogen van de spelers in de netwerken. Bij de zoektocht naar beelden is geprobeerd sleutelfiguren op verschillende posities in de netwerken te vinden. Van bestuurder tot uitvoerder, van projectontwikkelaar tot ontwerper. Alle respondenten waren blanke mannen op leeftijd. Jong en Vrouw en Niet-blank zijn geen beeldhouwers in deze tuin. Wandel gerust wat rond en wees bewust van de dingen die wél en die níet in deze tuin staan.

NIET ALLEEN MEELULLEN MAAR OOK MEEBETALEN



Ir. Marc Calon is gedeputeerde Ruimtelijke Ordening, Volkshuisvesting en Financiën van de provincie Groningen. Calon is nauw betrokken bij verschillende projecten waarbij water richtinggevend is, waaronder het project Meerstad Groningen en het project Blauwe Stad.

De wateropgave is er. We leren nu dat zo snel mogelijk wegpompen niet meer de oplossing is. We moeten nadenken over hoe we water moeten vasthouden en hoe we om willen gaan met het rijzen van de zeespiegel. Het oplossen van de wateropgave is complex en duur. Realisatie is alleen mogelijk als er voldoende 'sense of urgency' is. Helaas ebt het gevoel van noodzaak bij burgers en bestuurders snel weg als calamiteiten uitblijven.

Er wordt op dit moment vooral veel meegepraat door partijen maar als het op meebetalen aankomt geeft men vaak niet thuis. Met name waterschappen zijn momenteel een rem. Het zijn over het algemeen echt fossiele clubs. Ze hebben niet de 'power' om dingen door te zetten, ze betalen niet mee aan integrale opgaven en ze beschikken niet over de juiste communicatieve vaardigheden. Daarnaast zijn er spelers die op een bijna fundamentalistische wijze voor één belang opkomen, zoals bepaalde milieu- en landbouworganisaties. Dit eenzijdige denken staat een slimme en gezamenlijke oplossing in de weg. Een andere hindernis is de fragmentatie van de kennis. De wateropgave is technisch complex en om een project succesvol te laten verlopen moet de relevante kennis bij elkaar komen. Dit gebeurt nog veel te weinig. Bij het Rijk verloopt ook niet alles gladjes. Rijkswaterstaat is een langzaam veranderende club die nog steeds niet in staat is integraal te denken. Daarnaast lopen provincies ook vaak gewoon te prutsen. De provinciale regierol wordt nog niet overal even sterk opgepikt.

Integraal werken is essentieel als we de wateropgave serieus nemen. We moeten leren om water integraal mee te nemen in onze manier van denken. Integraal denken betekend: Ecologische Hoofdstructuur, woningbouw, landbouw, bedrijvigheid, infrastructuur en dus ook waterkwantiteit en waterkwaliteit. Een voorwaarde voor een succesvol integraal project is het aan tafel krijgen van de juiste spelers. Spelers die ook dóór kunnen zetten. Het maatschappelijk bewustzijn is nog niet groot genoeg. Projecten als Meerstad helpen echter wel bij het vergroten van het waterbewustzijn.

Burgers interesseert het vaak niet hoe dingen geregeld zijn. Ze zijn pas geïnteresseerd als er iets fout gaat. Het is helaas dan ook waarschijnlijk dat calamiteiten de wateropgave pas écht op de maatschappelijke agenda zetten.

De provincie is eigenlijk niet als eerste aan zet, dat zijn de waterschappen. Daar waar de waterschappen het laten liggen zal de provincie Groningen in ieder geval in toenemende mate zelf de regierol op zich nemen. We zullen regionale projecten waar nodig coördineren en stimuleren. Als het waterschap het niet doet, dan doen wij het. De provincie probeert de waterschappen wel op te porren om toch haar rol te gaan vervullen. Maar uiteindelijk moeten de provincies voor deze opgave toch ook zwaar aan de bak.

EEN KWESTIE VAN VERTROUWEN...



Drs. Ing. Jan Fokkema is directeur van de Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM). Voorheen was hij onder andere programma-coördinator bij de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV).

Water realiseren is duur maar heeft wel een groot publiek belang, met name waar het gaat om de veiligheid van burgers. Bovendien is water heel structuurbepalend in de ruimte. We zijn afgestapt van het idee dat de overheid de wateropgave wel regelt. Daarmee heb ik het gevoel dat we een stap verder zijn. De realisatie van de wateropgave zal echter nooit alleen vanuit de private sector kunnen komen. De overheid zal altijd een belangrijke rol spelen. De overheid is echter een lastige partner die soms niet te vertrouwen is, omdat ze – en dat is gelukkig inherent aan een democratie – altijd weer terug kan komen op haar besluiten.

De overheid blijkt niet altijd in staat te zijn vast te houden aan lange termijndoelen. Dit wordt bij de wateropgave nog eens extra benadrukt. We praten hier vaak over termijnen die ver over de perioden van wethouders, gedeputeerden en ministers heengaan. In langlopende projecten zijn vertegenwoordigers van marktpartijen veelal de enige continue factor. Daarnaast maakt dualisering binnen de overheid het voor marktpartijen niet echt makkelijker om waterdoelen te realiseren. Een heldere lijn is zelden te ontdekken. Nu beslist bijvoorbeeld de raad in de gemeente. De raad vertegenwoordigt op haar beurt burgers. Burgers die per definitie inconsequent zijn. Bovendien is de provincie al jaren op zoek naar haar rol. Als ze de nu ingezette koers doorzet dan zal de provincie in de toekomst een veel sterkere positie krijgen. Deze positie zal ze dan echter wel waar moeten maken. De werkwijze en het ambtenarenapparaat van de provincies zijn in ieder geval nog niet overal op deze nieuwe rol toegerust. Ook inhoudelijk willen overheden nog vaak te veel voor te weinig. Met name gemeenten hebben zich vaak te veel bevoegdheden toegeëigend waardoor 'wethouderhobbyisme' een kans krijgt. Bovendien werpen overheden ook belemmeringen op voor innovatieve processen in de vorm van regels, procedures en wetgeving.

De overheid zou zich meer moeten richten op het weghalen van obstakels en het faciliteren van het proces. De verschillende overheden moeten hierbij in ieder geval proberen een heldere rol en lijn te bepalen.

Dit is noodzakelijk om het vertrouwen tussen publiek en privaat te kunnen herstellen. Procesondersteuning betekent ook dat de overheid meer moet doen om plantrajecten en vergunningstrajecten beter op elkaar af te stemmen. Zorg er bijvoorbeeld voor dat burgers nog maar één keer bezwaar aan kunnen tekenen zodat projecten niet jarenlang stilliggen. Daarnaast kan de overheid voor de juiste 'ruimteschaarste' zorgen middels restrictief beleid. Alleen zo kan de nodige winst gecreëerd worden voor dure waterprojecten.

Als we vanuit het gezichtspunt van de economie nu eens kijken naar wat écht belangrijk is voor Nederland dan blijkt dat steden daarin centraal staan. Steden moeten een aantrekkelijk vestigingsklimaat bieden aan ondernemers en burgers zodat wij onze internationale concurrentiepositie kunnen behouden en versterken. Voor de aantrekkelijke stad is een aantrekkelijk en veilig ommeland onontbeerlijk. Nederland kan en moet hier nog meer mee doen. Er liggen kansen. Als we op een slimme manier onze projecten definiëren dan ligt er voordeel voor de publieke én voor de private zaak.

DRAGERS ONTMOETEN ELKAAR IN AFGEBAKENDE PROJECTEN



Ir. Jan Jaap de Graeff is directeur van de Vereniging Natuurmonumenten en plaatsvervangend voorzitter van de VROM-raad. Tot voor kort gaf hij als dijkgraaf leiding aan het Hoogheemraadschap van Schieland en was hij voorzitter van de Unie van Waterschappen. In de periode 1989-1994 was de Graeff directeur Bureau Milieu en Ruimtelijke Ordening van het VNO en NCW. Verder was hij lid van de Vereniging Deltametropool.

In termen van planologische logica is het voor de hand liggend om veel belang te hechten aan water. Het hoort bij de onderlaag die de randvoorwaarden voor planologie vormt. De praktijk is echter anders. Op dit moment is de 'sense of urgency' voor de wateropgave wellicht niet groot genoeg. Zonder grote overlast ebt de belangstelling voor water langzaam weg. In plaats van water of natuur zie je dat woningbouw op dit moment leidend is. Rood vóór groen en blauw. De wateropgave wordt door bestuurders en ontwikkelaars beleden met de mond maar in de praktijk lijkt het toch moeilijk om opdrachtgevers te vinden die daadwerkelijk kapitaal willen investeren.

Het gebrek aan een gevoel van noodzaak is een eerste hindernis bij realiseren van projecten maar niet de enige. Een tweede hindernis is dat we niet voldoende nauwkeurig weten waar we de regionale watervraag willen invullen. Een samenhangend concept waarin is aangegeven wat waar moet gaan gebeuren bestaat nog niet. Dit is wel noodzakelijk aangezien watersystemen met elkaar in verbinding staan. Veranderingen in het ene systeem hebben gevolgen voor andere systemen. Ten derde is fysieke ruimte gewoon schaars. Er is geen Jutland in Nederland. Grond is hierdoor niet alleen duur maar ook nog eens vaak gewoon niet beschikbaar.

De regionale wateropgave is alleen te realiseren door concrete projecten. Deze projecten vinden plaats in geografisch afgebakende gebieden waar verschillende 'carriers' of dragers elkaar kunnen ontmoeten. Deze dragers van een project kunnen allemaal voordeel hebben bij deelname aan het project. Belangrijke dragers zijn woningbouw, de ecologische hoofdstructuur (EHS) en de wateropgave. Bij de dragers horen ook organisaties.

Zo staan bijvoorbeeld de Vereniging Natuurmonumenten en het ministerie van LNV voor de EHS en zo staan de waterschappen voor de wateropgave. Niet bij elk project hoeven alle 'carriers' aanwezig te zijn.

In zeer eenvoudige waterprojecten zonder multifunctioneel gebruik zou men zelfs kunnen volstaan met goed opgezette blauwe diensten, ontwikkeld door de waterschappen.

De Vereniging Natuurmonumenten speelt op dit moment nog een vrij afstandelijke rol waar het gaat om het realiseren van projecten waarbij water initiërend is. De trekkende rol ligt in eerste instantie bij organisaties met waterdoelen en de woningbouwsector. Hierbij valt te denken aan rijk, provincies en waterschappen maar ook aan projectontwikkelaars.

Zij hebben in feite de Vereniging Natuurmonumenten nodig omdat de vereniging een belangrijke grondpositie heeft. Daar waar we voordelen voor de EHS zien zijn er zeker kansen voor samenwerking op projectbasis. Natuurmonumenten kan op eigen terreinen zelfstandig als opdrachtgever optreden maar werkt het liefst samen als onderdeel van een consortium. Hierbij is het wel van belang dat diegenen die de meeste baten hebben ook de grootste financiële bijdrage leveren.

JE MOET BEGINNEN MET BEELDEN



Drs. Jacques van der Jagt is plaatsvervangend directeur-generaal van het Directoraat-Generaal Ruimte (ministerie VROM). Voorheen was hij directeur Uitvoering en Coördinatie Ruimtelijk Beleid bij de Rijksplanologische Dienst (RPD). Van 1984 tot 1993 was hij hoofdingenieur-directeur van de Volkshuisvesting in Noord Holland. Van der Jagt begon zijn carrière bij de RPD in 1971 als beleidsmedewerker Stedelijke Inrichting.

De ruimtelijke gevolgen van de deelstroom gebiedsvisies (Commissie Waterbeheer 21^e eeuw) zijn op regionaal niveau vaak nog niet duidelijk. Men weet met andere woorden nog niet exact wat deze gebiedsvisies voor het ruimtegebruik in Nederland gaan betekenen. Daarnaast zit de kaderrichtlijn Water eraan te komen. Deze kaderrichtlijn zal in de nabije toekomst tot extra opgaven op het regionaal niveau leiden. De kaderrichtlijn is nog nauwelijks ruimtelijk doordacht maar het is duidelijk dat er grote ruimtelijke gevolgen zullen zijn als Nederland deze richtlijn volgens de letter moet gaan uitvoeren. Het is dan ook van groot belang de regionale wateropgave serieus te nemen.

Regionale projecten zijn niet altijd even makkelijk te realiseren. Verschillende partijen kennen elkaar nog niet zo goed en spreken daardoor vaak niet dezelfde taal. Men kent de ander nog niet zo goed omdat het vroeger minder noodzakelijk was om samen te werken. Ieder kon meer zijn eigen gang gaan. Partijen leren elkaar op dit moment telkens wat beter kennen. Op dit moment is het voor velen vaak lastig om de ander uit te leggen hoe zij de wateropgave zien. De mensen van Rijkswaterstaat hebben als eerste invalshoek veiligheid terwijl de ruimtelijke ordenaars vooral functiecombinaties zoeken en daarbij ook in beelden en ontwerpen denken.

De wateropgave is alleen succesvol tot een eind te brengen als er voldoende integraal gedacht wordt. Water moet in ruimtelijke zin altijd gezien worden in combinatie met andere functies. Een integrale doelstelling betekent wel dat de verschillende partijen in de toekomst beter samen moeten gaan denken én werken. Bij grote projecten is het budget bovendien erg belangrijk. Waterprojecten zijn duur en voor realisatie van de grotere projecten zal dan ook voldoende geld vanuit het Rijk beschikbaar moeten zijn. Voor de kleinere integrale ruimtelijke projecten is het mogelijk om op regionaal niveau verschillende belangen aan elkaar te koppelen. Ook private partijen,

zoals recreatieondernemers, geven aan dat zij best een ondersteunde of zelfs trekkende rol willen spelen in deze projecten.

Het ministerie van VROM richt zich op integraliteit. Concreet ondersteunen we deze door het faciliteren van concrete voorbeeldprojecten. Tussen deze voorbeeldprojecten zitten ook projecten waarbij water een belangrijke rol speelt. De provincies kunnen hier zelf op sturen. Voor de komende tijd is het voor VROM én voor de andere partijen vooral van belang dat ze elkaars taal leren spreken. Ontwerpen kunnen hierbij helpen. Het ontwerp maakt helder waar het over gaat. Met ontwerpen kan men aan bestuurders en burgers duidelijk laten zien wat water betekent voor een bepaald gebied. Een kaart zegt meer dan duizend woorden. Op kaarten kunnen we direct zien wat gevolgen en mogelijkheden zijn. Je moet dan ook beginnen met beelden. De nieuwe ontwerpronde van de Eo Wijersstichting zou hier een belangrijke bijdrage aan kunnen leveren.

WATERSCHAPPEN EN GEMEENTEN HEBBEN GOUD IN HANDEN

Ir. Bert Keijts is directeur-generaal Water bij Rijkswaterstaat. Hij was hiervoor onder andere directeur Strategie en Programmering en directeur-generaal vervoer bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Daarnaast was de heer Keijts van 1996 tot 1999 plaatsvervangend directeur-generaal Ruimtelijke Ordening bij het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu.

Het is een beetje stilgevallen. Ik hoor niets meer van gemeenten en waterschappen over het uitvoeren van de regionale wateropgave. Het geld is er, de plannen zijn gemaakt én wetenschappelijk onderbouwd maar de uitvoering laat op zich wachten. De waterschappen waren met name na de overlast in 2000 erg ambitieus maar op dit moment lijkt de drive verdwenen te zijn. We draaien er allemaal een beetje omheen. Misschien zijn we ook wel te vroeg met het aanpakken van de regionale wateropgave. De burger lijkt er nog niet erg wakker van te liggen. Het zou wel eens zo kunnen zijn dat er zich eerst een aantal calamiteiten moeten voordoen voordat de burger een 'sense of urgency' gaat ervaren.

Het hoofdsysteem van rivieren en kust heeft een hogere prioriteit op dit moment. Hier kan niet worden gewacht en hier neemt Rijkswaterstaat ook haar verantwoordelijkheid.

Gemeenten en waterschappen hebben de hoofdrol bij het realiseren van de regionale wateropgave. Zij zijn op dit moment echter te passief. Lokale bestuurders zijn gebonden aan ambtstermijnen. De korte-termijndoelstellingen die zij hierdoor stellen staan vaak op gespannen voet met de lange-termijndoelstellingen van de wateropgave. De waterschappen zitten nog erg in hun oude gedragspatroon en een aantal van hen opereert nog tamelijk conservatief. Hier is dan ook nog wel wat zendingswerk noodzakelijk. Vooral provincies zouden een rol kunnen spelen door op de goede plekken te duwen, te trekken en te stimuleren. Daarnaast slagen ook partijen die zich juist op de lange termijn zouden moeten richten, zoals het Ruimtelijk Planbureau, er niet in deze lange termijn goed in beeld te houden. Zij zouden veel meer kunnen doen. Economische factoren spelen tenslotte ook een belangrijke rol bij het realiseren van de projecten. Op dit moment overheerst vaak een platte economische kracht die geen rekening houdt met de lange termijn en met de kwaliteit van inrichting. Hierdoor ontstaan vele laagwaardige bedrijventerreinen en goedkope woonwijken

waarbij niet waterinclusief wordt gebouwd. Aan de andere kant is er door de stagnerende economie momenteel ook minder vraag naar kwalitatief hoogwaardige waterinclusieve inrichting. Duurdere woningen zijn bijvoorbeeld steeds moeilijker te verkopen.

Omdat er geen grote 'sense of urgency' gevoeld wordt onder burgers zijn pilotprojecten erg belangrijk. Je kunt dan laten zien wat mogelijk is en hoe partijen bij elkaar kunnen komen. Kijk daarbij echter niet direct naar de overheid. Deze projecten zouden vooral gedreven moeten worden door de markt. Het Rijk en de provincies kunnen hierbij ondersteunen en de waterschappen en gemeenten kunnen meedoen bij de uitvoering. De overheid moet bovendien streven naar het weghalen van juridische barrières bij de uitvoering van projecten. Opiniemakers zoals Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en de ANWB zouden de 'sense of urgency' bij de burger kunnen vergroten door meer op de sombere scenario's te drukken. Als de noodzaak bij de burger meer gevoeld wordt hebben bestuurders een beter handvat om actie te ondernemen. Eigenlijk begrijp ik er niets van dat waterschappen en gemeenten nog zo weinig actie ondernemen. Ze hebben goud in handen met dat water. Er liggen namelijk zoveel kansen voor win-win mogelijkheden dat het eigenlijk niet zo moeilijk zou moeten zijn om plannen gerealiseerd te krijgen.

DE OVERHEID MOET RISICO'S DURVEN NEMEN



Ir. Peter Kurstjens medewerker van de Dienst Landelijk Gebied (DLG) van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Dit zelfstandig uitvoerend dienstorgaan werkt ten behoeve van provincies en LNV. Binnen DLG is de heer Kurstjens ook hoofd van het PPS-bureau landelijk gebied. Dit bureau streeft naar verbetering van samenwerking tussen private en publieke partijen zodat groene beleidsdoelen beter worden gerealiseerd.

Water vormt een belangrijke opgave voor de komende jaren. Men moet het water echter niet op zichzelf zien. Water is altijd een onderdeel van een integrale gebiedsontwikkeling waarbij de wateropgave wordt gekoppeld aan de planologische vraagstukken die er omheen spelen. Met een sectorale werkwijze is de wateropgave in de praktijk niet te realiseren.

De provincie zou een trekkende rol moeten spelen bij het uitvoeren van de regionale projecten. In de praktijk blijkt dat nogal problematisch. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door gebrek aan kennis en kunde bij de provincies. Anderzijds komen provincies echter ook telkens een veelkoppige rijksoverheid tegen die niet duidelijk kan maken wat ze nu precies wil. Tussen én binnen de verschillende overheden wordt niet goed afgestemd. Iedereen wil altijd maar dingen voor zichzelf houden. Zo kom je niet tot een betere samenleving. We zouden beter na kunnen denken over hoe we mét elkaar kunnen samenwerken in plaats van elkaar continu tegen te werken. Onduidelijkheid en inconsistentie maken de overheid ook voor de private partijen een onbetrouwbare partner. Partijen die zelf in projecten investeren met risicodragend kapitaal (shareholders) wegen hun risico's af en beschouwen projectmatige samenwerking met een onbetrouwbare overheid als te gevaarlijk. Daarnaast is het voor private partners, met name de kleintjes, heel erg moeilijk om in te schatten wat er bij de overheid gebeurt. Men ervaart het overheidsproces als een 'black box'. Op deze wijze wordt een groot aantal mogelijke nieuwe partners buitengesloten.

Succesvolle voorbeeldprojecten zijn belangrijk om te bewijzen dat een aanpak werkt. Kansrijke projecten beginnen bij een goede procesmanager en het heel helder definiëren van ieders rol in het project. Dit geldt eens te meer wanneer wordt samengewerkt tussen private en publieke partijen. Als je een publiek-privaat contract aan wil gaan dan moet je eerst de publiek-publieke samenwerking goed geregeld hebben. Maak vervolgens ook overzichtelijk wie de shareholders en wie de stakeholders zijn. Spelers die

risicodragend kapitaal inbrengen moeten kunnen inschatten welke risico's ze lopen. De overheid moet in de toekomst meer risico's durven nemen. Het gaat dan expliciet niet om de risico's die te maken hebben met marktontwikkelingen maar om afbreukrisico's die te maken hebben met politiek en bestuur. Alleen de overheid kan de risico's inschatten die verbonden zijn aan nieuwe planvorming, wetgeving en dergelijke. De overheid zou hier dan ook de risico's van moeten dragen. Andere investeerders zullen dan veel eerder bereid zijn in het proces te stappen.

De overheid gaat op dit moment al richting een nieuwe manier van werken. Vroeger werkte men bij regionale projecten volgens de volgorde bestemmen, inrichten en beheren. Op dit moment gaan we veel meer toe naar een iteratief proces met de volgorde tekenen (ontwerp), rekenen (haalbaarheid) en ondertekenen (contractafspraken). Procesmanagement en risicomanagement krijgen hierbij steeds meer aandacht. De transitie die we doormaken zal echter niet van vandaag op morgen voltooid zijn. De overheid zal zich in de toekomst als betrouwbare partner moeten blijven bewijzen.

IEDEREEN SCHRIKT ZICH ROT VAN DE VOORGEHOUDEN SPIEGEL



Ir. Lodewijk van Nieuwenhuijze is één van de drie directeuren van het landschaparchitectenbureau H+N+S. Binnen het bureau is de heer van Nieuwenhuijze nadrukkelijk bezig met de wateropgave. Bovendien was hij betrokken bij de ontwikkeling van 'Plan Ooievaar', de eerste prijsvraag van de Eo Wijersstichting.

Na het uitkomen van de nota Waterbeheer 21^e Eeuw (WB21) was er een momentum voor het aanpakken van de wateropgave. De opgave zat bij iedereen goed tussen de oren. Toen de spiegel echter werd voorgehouden en bleek dat anders omgaan met water voor zo'n 20% van het landelijk gebied vergaande consequenties zou gaan hebben schrok men. Dat kon toch niet waar zijn?! Het gevolg hiervan was dat de opgave niet meer als reëel gezien werd waardoor men nu liever teruggrijpt naar de klassieke 'nog een pomp of gemaal erbij' aanpak. Als we de kaderrichtlijn water serieus nemen dan zal de impact hiervan nog wel groter zijn dan die van WB21. Iedereen schrikt zich rot van de spiegel die nu voorgehouden wordt. Huidige vormen van landbouw zullen wellicht onmogelijk worden. We komen er in de nabije toekomst niet meer met het terugvallen op klassieke methoden. De enorme impact van de komende richtlijn leidt tot veel onzekerheden. Welke opgave moeten we nu eerst aanpakken?

We weten eigenlijk niet precies wat we waar moeten doen en wat we als eerste moeten doen. Rijkswaterstaat is geneigd de nadruk op het hoofdsysteem te leggen terwijl de meeste overlast op dit moment in het regionale systeem wordt gevoeld. Hier raakt het water de burger en hier vraagt de burger ook om actie. Een groot probleem bij het realiseren van groot-schalige integrale projecten is dat er geen probleemeigenaar is. Er is geen regionale opdrachtgever. Er praten zoveel mensen en instanties mee dat niemand meer daadwerkelijk iets doet. De bestuurlijke cultuur is zo dat we dat nog accepteren ook. We accepteren dat er een soort verlamming ontstaat op het regionale schaalniveau. Moet er nu echt een ramp gebeuren voordat er bestuurlijk iets gedaan wordt?

De wateropgave is voor burgers en bestuurders het meest urgent op plaatsen waar nu al overlast is. Hier kunnen we het beste beginnen. Aansprekende voorbeeldprojecten zijn essentieel om een paradigmashift in gang te zetten.

Er moet nu meer ruimte voor water komen. We moeten alles op alles zetten om pilots voor elkaar te krijgen. We kunnen namelijk alleen maar oplossingen genereren door uit te proberen. Deze projecten moeten interessant genoeg zijn voor verschillende spelers om te gaan experimenteren. Hier past ook een herdefiniëring van de verhouding tussen publiek en privaat bij. De overheid moet nadrukkelijk haar verantwoordelijkheid nemen maar ook maatschappelijke organisaties en projectontwikkelaars moeten én willen een rol gaan spelen. Nieuwe coalities kunnen ook een katalyserende rol spelen. Het is dan wel van belang dat er goede bruggenbouwers zijn die ervoor kunnen zorgen dat de cultuurverschillen tussen partijen overbrugd worden. Ontwerpers kunnen dat.

H+N+S is een ontwerp bureau en wij willen, samen met andere ontwerpers, graag die rol op ons nemen. De nieuwe rol van het ontwerp is het in beeld brengen van de ruimtelijke dimensies van het probleem en het in beeld brengen van de ruimtelijke consequenties van de oplossingen voor dit probleem. Een nieuwe landelijke Wateratlas zou bijvoorbeeld al veel waterzaken voor verschillende spelers een stuk duidelijker kunnen maken. Het regionaal ontwerp zal zich in de toekomst meer moeten richten op realisatiestrategieën en minder op utopische vergezichten.

PROVINCIES EN WATERSCHAPPEN MOETEN HET GAAN DOEN



Drs. Duco Stadig is wethouder ruimtelijke Ontwikkeling en Waterbeheer van de gemeente Amsterdam. Naast wethouder is deze PvdA'er tevens voorzitter van de Vereniging Deltametropool, secretaris van de stichting hoogbouw en lid van het Forum voor Stedelijke Vernieuwing.

In Nederland is een gevoel van urgentie nog veel te weinig aanwezig. Het denken over de wateropgave heeft een buitengewoon trage voort-gang. Provincies en waterschappen hebben de neiging dingen voor zich uit te schuiven. Het gebrek aan voldoende 'sense of urgency' is echter niet de belangrijkste hindernis bij het realiseren van blauwe projecten. De belangrijkste hindernis is wel de verschrikkelijke bestuurlijke versnippering. Water trekt zich niets van gemeentegrenzen aan, mensen wel. Naast versnipperd en fragmentarisch denken bij gemeenten zijn ook de rollen van de andere overheden onduidelijk. Wat des provincie en wat des waterschap is weten we niet precies.

Een andere belemmerende factor is geld. Feitelijk is er op dit moment, zeker voor gemeenten, alleen nog maar kleingeld. Hiermee kun je een beetje poetsen maar daar houdt het dan ook mee op. En geld is best belangrijk, zeker in een land als Nederland. In Nederland is elk stukje grond namelijk bezet. Als je iets wil doen voor water dan moet er altijd gehandeld worden met grondeigenaren. Uiteindelijk blijkt het hierbij bijna altijd om geld te gaan, zelfs als eigenaren met maatschappelijke belangen aan komen zetten. Grotere projecten vragen doorgaans dan ook om meer geld. We hebben op dit moment een veel te grote stapel goede plannen en te weinig geld om deze stapel ook daadwerkelijk te realiseren.

Ondanks belemmerende factoren zijn er goede kansen voor projecten, zeker waar het gaat om de Deltametropool. Vestigingsklimaat en leefmilieu zijn zeer belangrijk voor de vitaliteit van de metropool en blauwe projecten kunnen hier een bijdrage aan leveren. Een goede opdrachtgever is dan wel essentieel. Daar waar het gaat om blauwe regionale projecten zie ik de hoogheemraadschappen en waterschappen als belangrijkste opdrachtgevers. Zij hebben al veel verstand van water en natuur. Helaas beheersen zij de opdrachtgeverkunst op dit moment nog niet zo goed. Bovendien hebben zij zelf niet veel expertise op het gebied van stedenbouw.

Indien hoogheemraadschappen en waterschappen daadwerkelijk de opdrachtgeverrol gaan vervullen dan is een versterking van hun apparaat wel noodzakelijk. Hoogheemraadschappen en waterschappen zouden geld kunnen genereren middels de omslag die ze heffen.

Bij grotere projecten zouden zij de kosten kunnen delen.

Naast de waterschappen en hoogheemraadschappen is in de toekomst ook een sterkere rol van de provincie wenselijk. Nu zijn zij nog als een traagvloeiende rivier maar in de nieuwe Europese ruimte zouden provincies wel eens een veel grotere rol kunnen gaan spelen. Dit houdt wel in dat Nederland als het ware grotendeels opgeheven wordt en dat het land verdeeld wordt in vier provincies. De Deltametropool is dan één van deze provincies, omgeven door drie andere provincies die groene contramallen vormen. Ik zou wel gedeputeerde willen worden in deze nieuwe provincie Deltametropool. Een daadkrachtige provincie Deltametropool kan veel goeds doen voor de wateropgave.

MENSEN BIJ ELKAAR BRENGEN DIE SNAPPEN WAAR HET OVER GAAT



Dr. Ir. Maarten van der Vlist is werkzaam bij het Rijksinstituut voor Integraal Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling (RIZA). Voorheen was hij o.a. docent bij de leerstoelgroep landgebruikplanning van de Landbouwwuniversiteit Wageningen. Hij heeft expertise op het snijvlak van milieu, water en ruimtelijke ordening en is auteur van 'Ruimte en Water; planningsopgaven voor een rode delta (2004)' dat hij samen met zijn oud-collega Marjan Hidding (WUR) schreef.

Nederland is een rode delta die als een badkuip kan vollopen met water. Met deze gedachte wordt krampachtig omgegaan door de verschillende betrokken partijen. Het is echter duidelijk dat er een opgave ligt voor de komende twintig tot dertig jaar. Schermutselingen zullen uitbreken rond riviersteden en uitbreidingen. Het maakt hierbij niet uit of deze uitbreidingen in het ommeland van de steden liggen of juist in de zompige veengebieden. Politiek, bestuur en maatschappelijk middenveld erkennen de wateropgave maar gedragen zich vaak passief, gesloten en defensief. Bovendien ervaart de publieke opinie de wateropgave nog niet overal even sterk. De idee dat goed waterbeleid leuk, nuttig en vooral ook noodzakelijk is wordt door de burger nog niet algemeen gedeeld.

Ik ben telkens weer onaangenaam verrast wanneer ik zie hoe groot de afstand is tussen mensen in de ruimtelijke ordening en stedenbouw en het waterwereldje. De ontwerpende wereld weet niet goed raad met de wateropgave. Ze hebben moeite met het vertalen van de wateropgave in een ontwerpogave. De ruimtelijke ordening heeft bovendien nog te weinig waterexpertise. Dat werkt niet goed. De waterwereld weet op haar beurt niet precies wat ze nu met ontwerpen moeten en kunnen. Het lezen van alternatieven en het beoordelen daarvan vormt een groot probleem. De waterwereld is vanouds een technische wereld, gericht op beheer en onderhoud. Dit is logisch, gezien hun historische taak, maar met de huidige opgaven niet meer toereikend. De waterwereld is nog niet in staat om ontwikkelingsgericht te denken. Een belangrijke hindernis bij het realiseren van projecten is bovendien het lange-termijnperspectief van de opgave. De soms wel 100-jarige termijnen sluiten niet aan op de huidige wetten, instituties en denkprocessen.

De wateropgave is een groot vernieuwingstraject en juist in een dergelijk traject heb je mensen nodig die de werelden bij elkaar kunnen brengen, mensen die snappen waar het over gaat. Personen zijn belangrijker dan organisaties. Nederland moet dan ook 'waterontwikkelaars' voort gaan

brengen. Deze waterontwikkelaars hebben de wateropgave scherp op het netvlies. Zij gebruiken bij het zoeken naar oplossingen de aanwezige dynamiek van rood want hierin schuilt de grootste dynamiek binnen onze samenleving. Zij streven naar innovatie op het niveau van de locatiekeuze, ruimtelijke inrichting, de bouwtechnologie en het bouwrijp maken van gronden en houden op deze verschillende schaalniveaus rekening met de randvoorwaarden voor water. Ze kijken bovendien waar kansen en onmogelijkheden liggen. Deze waterontwikkelaars kunnen uit zowel de waterwereld als de ruimtelijke ordeningswereld voortkomen.

Het RIZA wil graag een bijdrage leveren aan de wateropgave. Het RIZA is momenteel een organisatie in verandering. Naast beleidsondersteuning en kennisleverancier zal het RIZA in de toekomst ook meer fungeren als bruggenbouwer. Mensen bij elkaar brengen, daar gaat het om. Daar waar ik structureel bruggen kan bouwen zal ik het zeker niet laten. Daarnaast neemt het RIZA de rol als kennisorganisator op zich. Kennisorganisator betekent in deze dat het RIZA middels onderzoeksgelden kennis laat ontwikkelen op verschillende plekken waardoor waterkennis ook buiten de overheid vorm kan krijgen. Mede met de hoop dat er straks meer mensen bijeen te brengen zijn die snappen waar het over gaat.

WE MOETEN NIEUWE ANTWOORDEN VOOR DE TOEKOMST BEDENKEN



Dr. André van der Zande is directeur-generaal bij het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV). Na bij de provincie Gelderland te hebben gewerkt verhuisde hij zijn werkzaamheden naar LNV. Hier bekleedde hij verschillende functies, waaronder projectmanager Structuurschema Groene Ruimte. Hij was algemeen directeur van Alterra en voorzitter van de kenniseenheid Groene Ruimte van Wageningen UR. Daarnaast is hij bestuurslid van het Habiforum expertisenetwerk Meervoudig Ruimtegebruik.

De wateropgave is nu wel doorgedrongen tot de meeste spelers in het veld maar de realisatie laat op zich wachten. Kennelijk is het gevoel van urgentie nog niet hoog genoeg. De mensen voelen de risico's nog lang niet overal. Het gevoel van urgentie ebt weg met het uitblijven van grote overlast en rampen. Bovendien worden een aantal risico's, zoals de staat van de kustwerken, onderschat. De veiligheidsrisico's rond de grote rivieren worden wel gevoeld maar ook hier zie je dat belangstelling wegebt door het uitblijven van overlast.

De problemen zijn redelijk duidelijk en er zijn genoeg mensen met goede oplossingsideeën. De grootste hindernis bij het realiseren van regionale projecten is op dit moment het bestuurlijk arrangement. De overheid is nog niet echt goed in publiek opdrachtgeverschap. Het is moeilijk voor bestuurders om leiderschap te tonen want leiderschap past niet goed bij de Nederlandse cultuur. Leaders worden al snel vervelend gevonden. Bovendien vertonen ambtenaren vaak risicomijdend gedrag. Risicomijdend gedrag en innovatie zijn geen vriendjes van elkaar terwijl innovatie nu juist een voorwaarde is voor succesvolle projecten. Daarnaast is er Europese regelgeving. Europese regelingen, zoals de mededingingsregelingen, werpen vaak barrières op bij de realisatie van projecten.

Projecten van 'het grote gebaar', zoals de Betuwelijn zijn door ongrijpbaarheid, massaliteit, gebrek aan draagvlak en complexiteit moeilijk meer te realiseren. Daarnaast is het gevoel van urgentie voor de wateropgave niet al te groot. De kansen liggen dan ook vooral in kleine behapbare projecten. Deze projecten moeten een grote werfkracht hebben. Ze moeten een groot 'we too!' gevoel losmaken bij de betrokken spelers. We moeten nieuwe antwoorden voor de toekomst bedenken en mensen laten zien wat werkt. Enthousiasme is heel belangrijk. De menselijke factor is hierbij essentieel. Je hebt nu eenmaal goede sleurende bestuurders nodig om een project tot een goed einde te brengen.

Waterbeleid zit tot in de haarvaten van het LNV beleid. LNV probeert dan ook een bijdrage te leveren aan de wateropgave. Het ministerie richt zich hierbij vooral op concrete projecten, zoals de Hollandse Waterlinie maar draait ook mee in grote complexe projecten als Ruimte voor de Rivier. Sinds kort heeft LNV ook een Rijksadviseur Landschap (Dirk Sijmons) die integraal, waterinclusief denken binnen en buiten het departement zal uitdragen. Bovendien kunnen ontwerpen een behoorlijk smeerolie-effect hebben. Het ministerie richt zich ook op 'empowerment' om er voor te zorgen dat de spelers die het moeten gaan doen het ook daadwerkelijk kúnnen gaan doen. Het aardige is dat oude methoden uit de tijd van de landbouwvoorlichters hier met een nieuw jasje succesvol hergebruikt kunnen worden. Het blijft echter altijd moeilijk netwerken tot daden te krijgen, dat blijft zoeken.

HOOFDSTUK 4

REGIONALE OPDRACHTGEVERS GEZOCHT

DE WATEROPGAVE

Telkens wordt er gesproken over een integrale regionale wateropgave. Maar wat betekent dit nu precies? Als spelers over de regionale wateropgave spreken hebben ze het niet allemaal over hetzelfde. Het is net als met de liefde, eenieder verstaat er het zijne onder. De belangrijkste elementen die genoemd worden zijn hieronder opgesomd.

De regionale wateropgave is:

- *Een culturele opgave:* het mooier maken van Nederland met behulp van water.
- *Een economische opgave:* het gebruik maken van water om onze internationale concurrentiepositie te verbeteren.
- *Een sociale opgave:* het in stand houden van een goed leefmilieu in de stad en op het platteland met behulp van water.
- *Een veiligheidsopgave:* het zo veel mogelijk beperken van overstromingsrisico's.
- *Een waterkwaliteitsopgave:* het zorgen voor de juiste kwaliteit water voor verschillende functies.
- *Een waterkwantiteitsopgave:* het zorgen voor de juiste hoeveelheid water op de juiste plek.
- *Een ruimtelijke ordeningsopgave:* het functioneel en aantrekkelijk inrichten van een gebied, rekening houden met water.
- *Een bouwopgave:* het bouwen van genoeg woningen van voldoende kwaliteit zonder daarbij gehinderd te worden door watergerelateerde hindernissen.
- *Een bouwtechnische opgave:* het bedenken van nieuwe vormen van bouwen op en om het water.
- *Een natuuropgave:* het gebruiken van water om natuur te realiseren en te behouden.

De meeste spelers geven aan dat de regionale wateropgave integraal zou moeten worden bekeken per gebied. Deze integraliteit houdt in dat zo veel mogelijk elementen meegenomen moeten worden bij de realisatie. Het grote aantal inhoudelijke elementen maakt de integrale wateropgave een erg complexe opgave met veel variabelen. Om de opgave integraal te kunnen bekijken is een brede expertise nodig waarin de verschillende

elementen terugkomen. Uit de verschillende interviews blijkt tevens dat er veel geld gemoeid is met de wateropgave. Het is dus een complexe én dure opgave. Daar wordt echter wel aan toegevoegd dat er ook geld is te verdienen met de opgave.

NETWERKEN

Tijdens de opzet van het project is uitgegaan van de stelling dat er een netwerk is ontstaan rondom de regionale wateropgave. Tijdens een workshop werd een eerste kaartje van het netwerk geschetst. Hierbij werd onderscheid gemaakt tussen een netwerk van opdrachtgevers en een netwerk dat deze opdrachtgevers kan faciliteren. Dit onderscheid is arbitrair en betwistbaar, net als andere indelingen. Voor een snel inzicht is het echter bruikbaar. De schets is een momentopname en heeft daardoor een beperkte ‘houdbaarheidsdatum’. Spelers kunnen na verloop van tijd veranderen en ook posities van spelers kunnen verschuiven.

Het maken van het kaartje ging volgens een reputatiemethode (Bruns, 2000). Spelers¹⁵ die volgens de workshopdeelnemers veel invloed uitoefenen op de regionale wateropgave kregen een plaats in de binnenste ring. Spelers die minder van belang zijn werden in de tweede of derde ring geplaatst. De uitkomst van deze eerste schetsen zijn vervolgens voorgelegd aan de sleutelfiguren die voor dit project zijn geïnterviewd. De eerste schetsen zijn vervolgens bijgesteld. In de uiteindelijke kaartschetsen zijn zo veel mogelijk opmerkingen overgenomen (figuur 2 en 3).

OPDRACHTGEVERNETWERK

In de eerste schets staat het opdrachtgevernetaerk centraal. De opdrachtgevers zijn diegenen die ruimtelijke plannen daadwerkelijk kunnen realiseren. In het opdrachtgevernetaerk zitten alleen ‘shareholders’ of koepelorganisaties die deze ‘shareholders’ vertegenwoordigen. De ‘shareholders’ zijn partijen die daadwerkelijk risicodragend kapitaal kunnen en/of willen investeren in de opgave. Dit neemt niet weg dat deze ‘shareholders’ ook als ‘stakeholder’ op kunnen treden. In dat geval behartigen ze een bepaald belang. In dit netwark zijn niet alle opdrachtgevers opgenomen maar slechts diegenen die volgens de geïnterviewden het belangrijkste zijn op dit moment.

¹⁵ Een uitgebreidere omschrijving van bijna alle spelers is te vinden onder de index *instellingen* op de website van het Informatie- en kenniscentrum Ruimtelijke Ordening (www.ikcro.nl)

Schil 1

In de binnenste ring bevinden zich drie spelers. Te weten individuele gemeenten, provincies en waterschappen. Opvallend is dat de binnenste ring alleen met regionale overheidsspelers is gevuld. Kennelijk spelen private partijen volgens veel spelers een minder belangrijke rol in het regionale opdrachtgeverschap. Hier dient wel te worden vermeld dat de plaats van de waterschappen in de binnenste ring omstreden is. Er zijn meerdere sleutelfiguren die aangeven dat de waterschappen naar de derde ring moeten worden verwezen of zelfs buiten het opdrachtgevenetwerk vallen. Dit omdat ze in praktijk volgens sommigen geen opdrachtgeverrol vervullen.

Schil 2

In de tweede ring vinden we een achttal spelers. Hieronder bevinden zich ook de verschillende betrokken ministeries. De ministeries fungeren op sommige momenten wel als opdrachtgever op het regionaal niveau maar laten het opdrachtgeverschap liever over aan de regionale en lokale overheden. Ministeries zijn overigens vaak in onderdelen uit te splitsen waarbij verschillende onderdelen in de wateropgave ook een andere rol hebben. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit is bijvoorbeeld op te delen in beleidsmakende onderdelen, een onderzoeksonderdeel (EC-LNV) en een uitvoerende dienst (Dienst Landelijk Gebied). Een aantal van deze onderdelen kan een opdrachtgeverrol op zich nemen. Door op afstand plaatsing van dienstonderdelen bij ministeries is het soms lastig te bepalen of een onderdeel apart gezien moet worden of als deel van een departement. De dienst Landelijk Gebied van het ministerie van LNV zou men bijvoorbeeld ook als apart uitvoerend orgaan in de schets op kunnen nemen.

Natuurorganisaties staan ook in de tweede ring. De genoemde organisaties hebben allen grond in bezit en/of in beheer. Ze kunnen zelfstandig als opdrachtgever optreden of in consortia als mede-opdrachtgever een rol spelen. Deze spelers hebben echter ook andere petten op. Ze hebben veel expertise en een sterke positie in de beïnvloeding van de publieke opinie. Zij kunnen hierdoor ook heel goed een faciliterende rol spelen in de regionale wateropgave. Agrariërs en private grondbezitters staan ook in de tweede ring. Het gaat hier niet alleen om kleine individuele grondbezitters maar ook om samenwerkende en grote grondbezitters. Deze groep beschikt over eigen grond en heeft daardoor een grote autonomie. Ze zijn erg belangrijk bij het realiseren van projecten en kunnen, vooral bij kleinere projecten, ook als (mede) opdrachtgever optreden.

De laatste speler in de tweede schil is het bouwfonds Nederlandse gemeenten. Het bouwfonds is in Nederland één van de grootste partijen op het gebied van ontwikkeling, financiering en management van vastgoed. Het fonds opereert vaak in nauwe samenwerking met meerdere publieke én private partijen.

Schil 3

In de derde schil vinden we vooral koepelorganisaties terug. Deze koepelorganisaties vertegenwoordigen opdrachtgevers en zij zijn in die zin zelf geen directe opdrachtgevers. Wel vertegenwoordigen zij groepen die potentieel als opdrachtgever kunnen optreden. Feitelijk zouden de koepelinstanties ook bij het faciliterend netwerk ondergebracht kunnen worden. Bouwbedrijven worden ook in de derde schil geduid. Het gaat hierbij wel om grote bouwbedrijven met visie en initiatief die zelf een deel van het opdrachtgeverschap rond de wateropgave op zich durven nemen.

FACILITEREND NETWERK

In dit netwerk zijn de spelers te vinden die de opdrachtgevers op de één of andere manier kunnen ondersteunen. Ze zijn hierbij zelf doorgaans geen opdrachtgever en het zijn ook géén spelers die met risicodragend kapitaal investeren in de wateropgave. De ondersteuning kan bestaan uit expertise, procesondersteuning, opiniemaken, visieontwikkeling, enzovoorts. In dit netwerk zijn niet alle faciliterende spelers opgenomen maar slechts diegenen die volgens de geïnterviewden het belangrijkste zijn op dit moment. Zeker bij het faciliterende netwerk zijn er ook nog een heel aantal kleinere spelers te noemen die een zeer nuttige rol kunnen vervullen in de regionale wateropgave.

Schil 1

Dichtbij het centrum van de cirkel bevinden zich de ontwerp bureaus, de advies- en onderzoeksbureaus, de kennisnetwerken en de (semi) overheid onderzoeksonderdelen. Binnen deze groepen bestaan grote verschillen. Niet alle ontwerp bureaus hebben bijvoorbeeld een rol in de wateropgave. Een aantal van de belangrijkste bureaus, in de ogen van de geïnterviewden, staan echter expliciet vermeld (o.a H+N+S, Bos en Klabbers). De onderzoeksonderdelen van de overheid vormen een lastig groep. Deze organisaties worden op dit moment in veel gevallen steeds meer op afstand geplaatst waardoor het moeilijk wordt om te bepalen of ze nu als overheidspartij of als private partij optreden. De adviesbureaus behelzen alleen die bureaus die zelf geen risicodragend kapitaal investeren. Dura Vermeer, ook een adviesbureau, staat dan ook bij het opdrachtgevenetwerk vermeld omdat zij wél risicodragend kapitaal investeert.

Schil 2

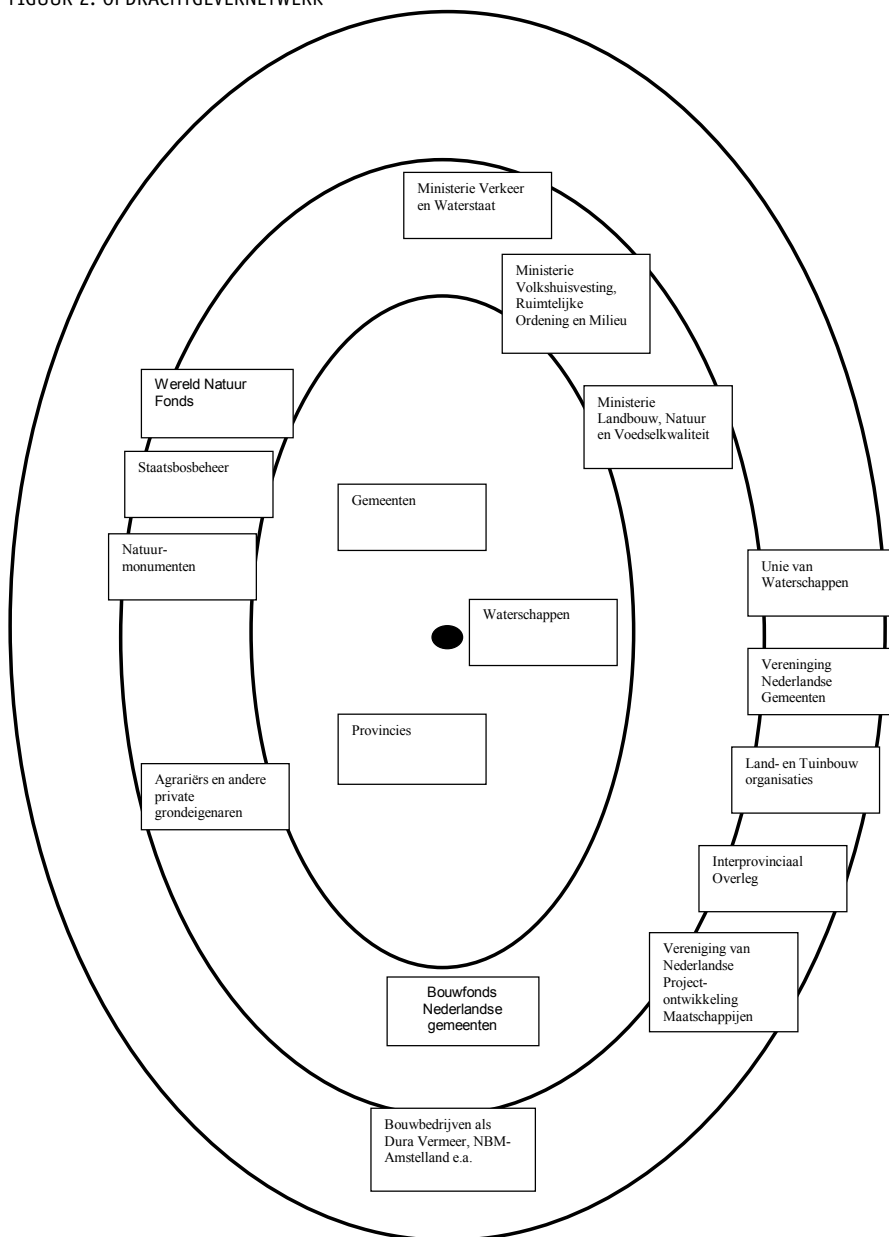
In de tweede schil wordt een achttal spelers genoemd. Het meest opvallend zijn hier wellicht de individuen die genoemd worden. Deze mensen maken vaak onderdeel uit van een organisatie maar worden als persoon zó bepaald geacht dat ze ook als individu genoemd worden. Het gaat hier onder andere om mensen met een sterke visie en mensen met bijzondere expertise. Het zijn ook vaak mensen die de publieke opinie kunnen beïnvloeden. De ANWB heeft hier ook een sterke rol. Zij kan als belangenbehartiger voor de vele leden een stempel drukken op de publieke opinie. In deze schil bevinden zich ook de hogescholen en universiteiten. Buiten het feit dat zij mensen opleiden die een bijdrage kunnen leveren aan de wateropgave hebben zij ook nog eens docenten en professoren in huis die regelmatig wetenschappelijke bijdragen leveren aan de opgave. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap faciliteert vooral veel onderzoek en onderwijs. NIROV werd genoemd als speler die veel kennis, en expertise verspreidt. Habiforum heeft een belangrijke rol door haar proceskennis. Het kennisnetwerk CUR fungeert als een soort kennismakelaar die wetenschap aan de praktijk koppelt.

De Federatie Welstand is de landelijke koepelorganisatie van welstandscommissies. Zij brengt advies uit aan provincies en gemeenten over ruimtelijke kwaliteit. Het projectbureau Belvédère is tot slot de partij die vanuit cultuurhistorie naar de kansen en knelpunten van de wateropgave kan kijken. Zij heeft een zeer specifieke expertise die goed aansluit bij de regionale wateropgave.

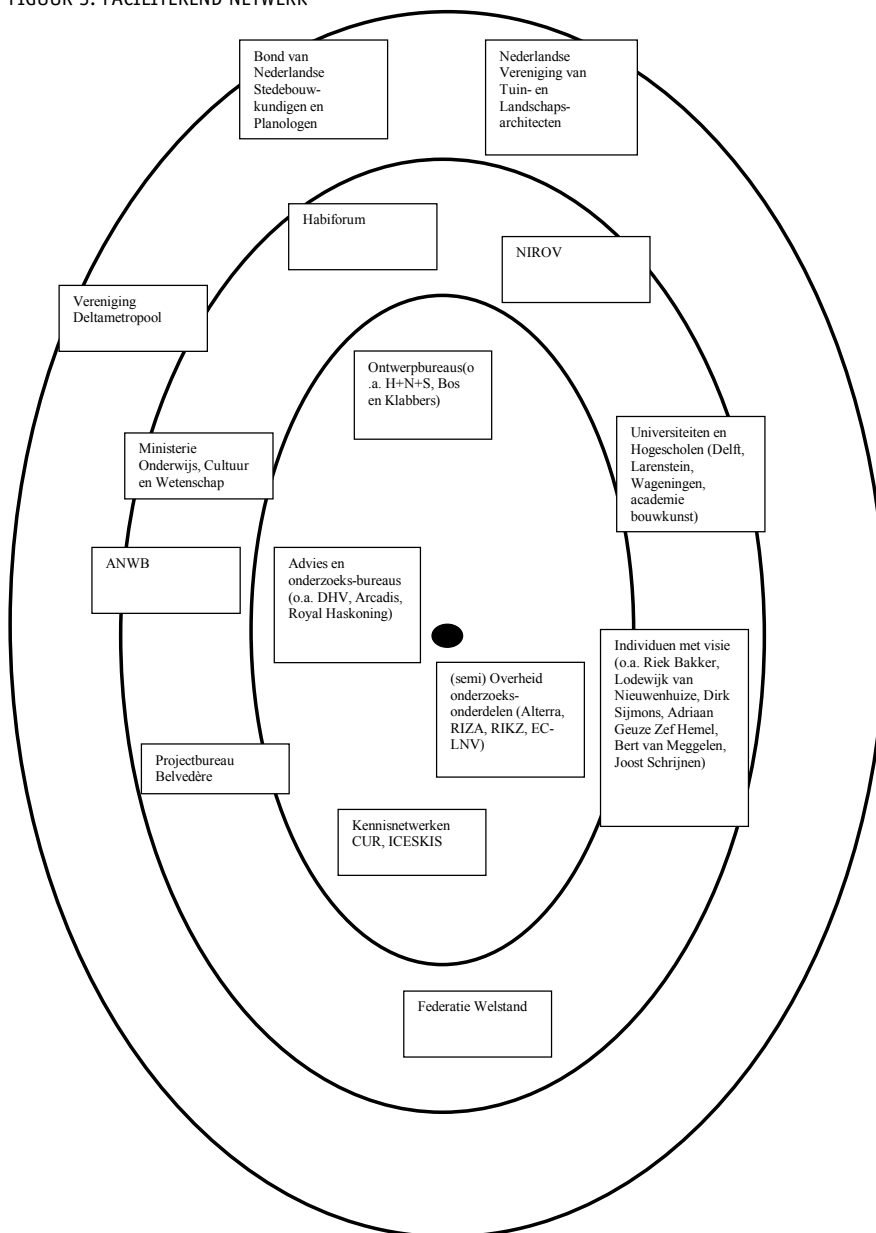
Schil 3

In de buitenste schil bevinden zich een aantal verenigingen. De beroepsverenigingen hebben niet altijd een actieve rol in de opgave maar binnen de gelederen van deze verenigingen wordt veel kennis en inspiratie verspreid. De vereniging Deltametropool heeft de ontwikkeling van west-Nederland als speciale opdracht. De vereniging speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van nieuwe ruimtelijke concepten en heeft ook een opinievormende rol.

FIGUUR 2: OPDRACHTGEVERNETWERK



FIGUUR 3: FACILITEREND NETWERK



IS ER SPRAKE VAN NETWERKEN?

In het theoretisch deel van dit rapport kwam reeds naar voren dat netwerken ontstaan rondom problemen die verschillende spelers met elkaar delen. Bovendien werd verondersteld dat er binnen deze netwerken patronen ontstaan van omgang, omgangsregels en hiërarchische verhoudingen. Indien men deze definitie heel scherp toepast op het opdrachtgevernetawerk en het faciliterende netwerk rond de regionale wateropgave dan is de conclusie dat hier géén sprake is van hechte bestaande netwerken. Hierbij moet wel aangetekend worden dat informatie over omgang tussen spelers en informatie over probleempercepties zich beperkt tot de tien geïnterviewden.

*Gedeeld probleem*Tussen de beelden die verschillende spelers hebben over de wateropgave zit een flinke overlap. De meeste spelers erkennen ook dat er een wateropgave is en dat deze opgave alleen in samenwerking met anderen opgelost kan worden.

Wat dit betreft zou je dus kunnen spreken van een gedeeld beeld.

Het ontbreekt echter volgens velen aan voldoende 'sense of urgency' bij andere partijen en in de publieke opinie. Men voelt dus eigenlijk onvoldoende een probleem. Het gevolg hiervan is dat de wateropgave niet als dwingend wordt ervaren.

Het resultaat hiervan is dat de wateropgave onvoldoende bindingskracht in zich heeft om de verschillende betrokken spelers structureel en intensief aan elkaar te binden.

Een speler voelt met andere woorden geen dwingende noodzaak om deel te nemen aan het netwerk omdat het probleem platgezegd geen prioriteit heeft.

Zowel in het opdrachtgevende netwerk als in het faciliterende netwerk is meer 'sense of urgency' nodig om een echt netwerk te vormen.

De opdrachtgevers kunnen en willen alleen hun kop uitsteken en leiderschap tonen als ze vanuit andere partijen en ook vanuit de publieke opinie signalen krijgen dat de wateropgave prioriteit moet hebben.

Dit geldt voor de overheidspartijen maar net zo goed ook voor de private partijen. Als de burger niet aangeeft dat ze de wateropgave urgent vindt dan zal geen bestuurder voor de opgave in de bres springen. Als de leden van de Vereniging Natuurmonumenten niet in water zijn geïnteresseerd, dan zal Natuurmonumenten hier niet de nadruk op gaan leggen.

Het faciliterende netwerk heeft te kampen met dezelfde barrière.

Ook al vinden spelers binnen dit netwerk de wateropgave zelf belangrijk, dan nog zitten ze een urgentietekort. Deze spelers zijn namelijk vaak opdrachtnemer en afhankelijk van andere partijen voor budget.

Zij kunnen meestal alleen extra inzetten op de wateropgave als dat door betalende partijen gevraagd wordt. Een adviesbureau zal bijvoorbeeld nooit een watertraject begeleiden als er geen betalende opdrachtgever is. Op eigen kracht kunnen deze spelers wel een aantal dingen doen maar voor echte netwerkvorming zal het faciliterend netwerk ook van buitenaf gevoed moeten worden.

OMGANG

Zojuist werd opgemerkt dat er op dit moment eigenlijk onvoldoende ‘sense of urgency’ is om netwerken te laten ontstaan rond de regionale water-opgave. Het beeld dat er geen echte netwerken bestaan wordt versterkt door een aantal andere signalen. Deze signalen hebben te maken met de omgang tussen de verschillende spelers en de beelden

die ze van elkaar hebben. Er sprake van geslotenheid. Dit uit zich in het bestaan van ‘verschillende werelden’ die naast elkaar bestaan. Men heeft beelden over hoe deze werelden er uit zien. Ook spelers die niet binnen één van deze werelden zitten geven aan dat ook zij deze werelden zien. De werelden zijn hieronder, zij het zeer scherp geformuleerd, weergegeven.

*Herhaaldelijk spreken de respondenten over de **waterwereld**. Een wereld van techneuten die in cijfers en technische oplossingen praten.*

Een wereld die ontoegankelijk en onbegrijpelijk is voor buitenstaanders. Een wereld die óók nog eens strikt onderscheid maakt tussen waterkwaliteit en waterkwantiteit.

Bovendien een wereld die niet beschikt over communicatieve vaardigheden en die zich niets aantrekt van anderen.

*Vervolgens is er de wereld van de **ontwerpers en ruimtelijke ordenaars**. Een abstracte wereld waarin men vergezichten schetst die nooit realiseerbaar zullen zijn. Een wereld waarin arrogante dromers hun ideeën proberen op te dringen aan argeloze derden. Een wereld zonder gevoel voor echte functionaliteit.*

*Tot slot is er de wereld van de **overheden**. Deze loopt gedeeltelijk door de eerste twee werelden heen. De overheidswereld is er één van onbetrouwbare veelkoppige monsters. Een wereld waarin initiatief, visie en continuïteit doeltreffend de kop ingedrukt wordt. Een passieve wereld van korte termijn scoorders, van weglopers en nietsdoeners.*

Geslotenheid

De beelden die spelers van elkaar hebben versterken geslotenheid binnen het netwerk. De spelers staan met andere woorden niet erg open voor elkaar. Binnen het eigen kleine wereldje zijn er vaak wel veel kontakten maar als het gaat om omgang met spelers uit een ‘andere wereld’ dan zijn er enorme barrières. Men ziet niets in de problemen en de oplossingen van de ander. Een ontwerper zal bijvoorbeeld aangeven dat hij écht niets kan met de cijfermatige informatie dat we rekening moeten gaan houden met 18.000 kubieke meter water per seconde in de Rijn bij Lobith. Iemand uit de waterwereld zal vervolgens aangeven dat de vage concepten van de ontwerpers écht niet functioneel zijn om deze 18.000 kubieke meters weg te krijgen. De werelden spreken elkaars taal niet en willen die in een aantal gevallen ook niet spreken.

Door het voorgaande zou men kunnen gaan vermoeden dat geslotenheid een onneembare barrière is voor de netwerken. Geslotenheid is echter niet statisch maar kan veranderen in de loop van tijd. Er zijn signalen dat de werelden naar elkaar toe beginnen te groeien. Hiervoor zijn een aantal redenen aan te wijzen. Ten eerste zijn er de 'bruggenbouwers'. Dit zijn individuen en organisaties die proberen om de verschillende werelden met elkaar in contact te brengen. Een voorbeeld hiervan is Maarten van der Vlist. Hij probeert actief een link te leggen tussen de waterwereld en de wereld van de ruimtelijke ordening. Ook organisaties als het NIROV en Habiforum proberen spelers bij elkaar te brengen door middel van onder ander kennis-verspreiding en het organiseren van conferenties en bijeenkomsten.

Bovendien zijn veel organisaties in verandering. Belangrijke voorbeelden hiervan zijn Rijkswaterstaat, RIZA, DLG en de waterschappen. Deze veranderingen stimuleren reflectie. Ze gaan gepaard met het nadenken over de eigen positie in de omgeving. Men raakt zich meer bewust van anderen en de beelden die anderen van hen hebben. Dit leidt tot meer openheid. Veranderingen in grote organisaties gaan vaak echter langzaam, zeker als een absoluut gevoel van urgentie niet aanwezig is. Zonder goede katalysator zou het nog wel eens enkele jaren kunnen duren voordat de verschillende werelden echt open voor elkaar staan.

Een indicatie dat het toch de goede kant opgaat is dat veel van de geïnterviewden aangeven dat ze open staan voor samenwerking met anderen. Bovendien geven ze ook aan dat er een noodzaak is om samen dingen te doen als we verder willen komen met de wateropgave. Ook wordt erkend dat er zich binnen 'andere werelden' mensen bevinden die op dezelfde lijn zitten. Veel gaat nog wel op basis van individuen. De meeste bruggen worden nog steeds op individueel niveau geslagen.

Omgangintensiteit

In het opdrachtgevernetawerk zijn er kontakten tussen spelers over de wateropgave. Deze zijn echter vaak niet structureel en niet intensief. Bij de overheden is het opvallend dat ze vrijwel alleen met andere overheden praten. Het rijk bemoeit zich bovendien nauwelijks met lagere overheden. Kontakten tussen het ministerie LNV en VenW vertonen stabiliteit en zijn ook redelijk intensief. Kontakten met VROM zijn echter van een minder duurzame en intensieve aard. De natuurbeheerders hebben vooral contact met elkaar. Daarnaast komen ze ook vaak in contact met agrariërs en andere landeigenaren. Staatsbosbeheer heeft nog steeds een sterke band met het ministerie van LNV. De bouwbedrijven en projectontwikkelaars gebruiken met name het Neprom als overlegkanaal met de overheid. De Dienst Landelijk Gebied van het ministerie van LNV is bijvoorbeeld druk doende om haar contacten met de waterschappen te verstevigen.

De intensiteit en hoeveelheid van kontakten binnen het faciliterend netwerk zijn met de beschikbare informatie moeilijk in te schatten. Het lijkt er op dat ook hier veel kontakten niet intensief en structureel zijn. Een aantal spelers heeft wel structurele kontakten maar deze zijn niet altijd gerelateerd aan de wateropgave. Er is overigens veel expertise aanwezig in het faciliterende netwerk. Spelers in dit netwerk geven echter aan dat expertise ontzettend gefragmenteerd is. Dit heeft wellicht te maken met de barrières tussen de verschillende ‘werelden’, het niet spreken van elkaars taal en het ontbreken van de noodzaak om de expertise te delen.

Tussen de faciliterende spelers en de opdrachtgevers bestaan contacten over de wateropgave. Overheden laten bijvoorbeeld onderzoek doen door adviesbureaus en (semi) overheid onderzoeksonderdelen. Een belangrijke stap is tevens het aantrekken van Dirk Sijmons als Rijkslandschapsarchitect bij het ministerie van LNV. Daarnaast proberen de natuurbeheerders op verscheidene manieren de overheden een stap verder te krijgen in het denken over de wateropgave. Staatsbosbeheer bood Melanie Schultz bijvoorbeeld een lange termijnvisie voor het rivierenlandschap (Lonkend Rivierenland) aan. Ondanks steeds sterker wordende omgang tussen faciliterende spelers en opdrachtgevers blijft er nog steeds een wereld te winnen, zowel volgens de spelers aan de faciliterende kant als volgens de spelers aan de opdrachtgevende kant.

VOORBEELDIG OPDRACHTGEVERSCHAP

De regionale wateropgave heeft een dringende behoefte aan goede opdrachtgevers. Veel opdrachtgevers nemen echter een afwachtende houding aan. Waarom blijft dit opdrachtgeverschap uit? Voor een antwoord op deze vraag is het goed te beginnen met de redenen voor een opdrachtgever om wél in actie te komen.

Betrokkenheid begint meestal bij een gevoel van urgentie. De opdrachtgever in kwestie moet dit gevoel hebben en de opdrachtgever moet hierin ook gesteund worden door de achterban. In het geval van provinciale bestuurders gaat het dan om steun van de burger, in het geval van de Vereniging Natuurmonumenten gaat het om steun van haar leden. Deze ‘sense of urgency’ is, zoals reeds eerder vermeld, onvoldoende aanwezig.

Ten tweede moet het probleem voldoende helder zijn. In het geval van de regionale wateropgave is dit lastig. Elke speler heeft zijn eigen visie op de wateropgave. Deze beelden overlappen elkaar gedeeltelijk maar er zijn ook veel verschillen. Verschillen die men bovendien moeilijk aan elkaar uit kan leggen omdat spelers binnen het netwerk elkaars taal niet spreken. Daar komt nog eens bij dat de wateropgave een complex probleem is, zeker als de opgave integraal bekeken wordt. Er zijn zó veel variabelen dat het

moeilijk is om het probleem heel scherp te definiëren. Als opdrachtgever wil je in ieder geval aan jezelf en aan derden duidelijk kunnen maken met welke opgave je bezig bent.

Ten derde moet er een oplossing voorhanden zijn. Als niemand weet wat er moet gebeuren heeft het niet veel zin om iets te doen. Er zijn oplossingen bedacht voor de wateropgave. Maar zeker als het gaat om integrale ruimtelijke herinrichting dan is er geen blauwdruk mogelijk. Er zijn te veel variabelen en te veel sectoren betrokken om een universele oplossing te kunnen bedenken. Ieder gebied moet zoeken naar eigen oplossingen, zij het dat er wel sprake kan zijn van dezelfde oplossingsrichtingen.

Voorts moeten oplossingen worden geaccepteerd door een opdrachtgever. Bij de uitwerking van Waterbeheer 21^e Eeuw werd reeds duidelijk dat radicale maatregelen vereist zijn als we de wateropgave serieus nemen. We zouden zelfs 20% van ons landelijk gebied op moeten herinrichten. Deze oplossing is moeilijk te accepteren voor veel opdrachtgevers. Een oplossing die zo ingrijpend is, wordt door de meeste opdrachtgevers als onhaalbaar en daardoor als non-oplossing gezien. Oplossingen moeten ook op korte termijn resultaat geven. Met name bestuurders van provincies en gemeenten zijn gericht op het behalen van resultaten binnen hun ambts-termijn. Dit staat op gespannen voet met de lange termijn wateropgave.

De opdrachtgever moet bovendien voldoende invloed op deze oplossing hebben. Hoe grootschaliger de oplossing, hoe moeilijker het vaak voor opdrachtgevers is om hun invloed te herkennen in het geheel. Er moet een duidelijk causaal verband zijn tussen de inspanning van de opdrachtgever en het resultaat. Een opdrachtgever moet weten wat de meerwaarde voor hemzelf en zijn achterban is. Hierbij maakt het niet zo veel uit of het om leden, vakgenoten of burgers gaat. Uiteraard moeten oplossingen ook binnen het budget, bij de positie en bij de capaciteit van een opdrachtgever passen.

Verder moet er een duidelijke verantwoordelijkheid zijn voor een opdrachtgever. Opdrachtgevers kunnen nu vaak nog naar anderen wijzen en zeggen dat ze zelf geen probleemeigenaar zijn. Dit leidt tot vrijblijvendheid.

De wateropgave wordt nu nog veelal bij de waterschappen neergelegd. Deze bezitten echter niet de expertise en capaciteiten om de wateropgave gebieds-gericht en integraal aan te pakken. De regionale wateropgave kan niet alleen worden afgeschoven op deze speler. Voor een succesvolle aanpak zouden de rollen onder de opdrachtgevers verdeeld moeten worden. Alleen dan komt er een eind aan de vrijblijvendheid.

Tot slot moet de opdrachtgevers een rol als opdrachtgever gegund worden. Nederland is een polderland, een land van overleg, een land waar eenieder een gelijke stem heeft. Leiderschap wordt soms moeilijk geaccepteerd. Als een opdrachtgever voor de wateropgave op de bres gaat staan dan is het gevaar groot dat hij als arrogant of eigenzinnig te boek komt te staan. Sleurende bestuurders worden dan gezien als zeurende bestuurders. Het is voor een opdrachtgever dan meestal ook niet interessant om een leidende rol aan te nemen. De wateropgave is een complexe opgave waarin veel belangen meespelen. Zonder samenbindend leiderschap zijn die belangen ontzettend moeilijk bij elkaar te brengen.

HOOFDSTUK 5

HANDELINGSPERSPECTIEVEN

In het voorgaande hoofdstuk is een beeld geschetst van de netwerken die worden verondersteld rondom de regionale wateropgave. Er zijn kansen en knelpunten naar boven gekomen maar het is vooral duidelijk geworden dat de regionale wateropgave op dit moment nog niet goed aangepakt wordt. Wetenschap toont aan dat de wateropgave bestaat en dat aanpak dringend gewenst is. Maar wat moet er gebeuren? En wie gaat dat doen? In deze paragraaf wordt geprobeerd hier een aantal mogelijke antwoorden op te vinden. De geschetste perspectieven zijn niet bedoeld om zonder meer één op één over te nemen maar moeten meer gezien worden als handvat voor reflectie en initiatieven.

NETWERKMANAGERS: WIE GAAT HET DOEN?

De verantwoordelijkheid voor de regionale wateropgave wordt vaak afgescho-ven op waterschappen. Zoals reeds gemeld kunnen deze de opgave nog niet aan. De wateropgave is een maatschappelijk probleem. De burgers voelen de urgentie nog niet zozeer maar wetenschap toont aan dat er wel degelijk grote maatschappelijke risico's zijn. Het is dan ook voor de hand liggend om te veronderstellen dat de overheid de verantwoordelijkheid op zich dient te nemen. Private partijen hebben ook een maatschappelijke plicht. Er zijn bovendien interessante mogelijkheden voor onder andere natuurbeheerders, ondernemers, ontwerpers en onderzoeksbureaus. Zij zijn echter niet als eerste verantwoordelijke aan te wijzen voor dit maatschappelijk probleem.

Spelers binnen de overheid erkennen dat de wateropgave primair bij de overheid ligt. De verschillende overheidspartijen nemen echter een afwachtende en volgende houding aan. Het probleem wordt zoveel mogelijk afgeschoven naar andere overheidsonderdelen. Men verschuilt zich gedeeltelijk achter het argument dat 'de burger er niet om vraagt'. Niemand werpt zich op als primair verantwoordelijke en niemand neemt het initiatief om de regionale wateropgave écht te regelen. Deze bestuurlijke passiviteit moet doorbroken worden. Elke betrokken overheidsspeler zou per direct moeten bedenken wat zijn rol in het geheel zou kunnen zijn. Het Rijk kan zich bijvoorbeeld bezig houden met het stellen van kaders terwijl de provincie projecten initieert en de gemeente vergunningen verleent. Overheden moeten dit ook expliciet met elkaar afstemmen. Rolverdeling blijft nog veel te vaak impliciet. Bovendien moeten spelers elkaar aanspreken als er geen initiatieven komen. Dit gebeurt nu veel te weinig. Doe het desnoods zelf als

duidelijk wordt dat anderen het niet oppikken. Het maakt voor de burger niet uit wie het probleem oplost, als het maar opgelost wordt.

MOMENTUM CREËREN

Hét knelpunt dat telkens weer genoemd wordt is het gebrek aan voldoende 'sense of urgency' bij spelers en bij de burger. Hierdoor is er geen momentum voor de wateropgave en ontstaan er geen hechte netwerken. Dit terwijl wetenschap aangeeft dat het probleem dringend is. Bovendien komt er steeds meer Europees beleid waaraan Nederland moet voldoen (Kaderrichtlijn water, Nitraatrichtlijn). Beleid waarvoor flinke maatregelen vereist zijn. Bovendien zijn er nu kansen, onder andere bij de uitbreiding van riviersteden, die we niet voorbij moeten laten gaan. De regionale wateropgave is er, alleen is niet iedereen zich bewust van de dwingendheid van deze opgave.

Het momentum voor de opgave kan komen uit externe gebeurtenissen en interne gebeurtenissen. Externe gebeurtenissen zijn bijvoorbeeld het zich voordoen van een calamiteit in de vorm van een overstroming. De spelers van het netwerk hebben hier geen directe invloed op. Interne gebeurtenissen zijn de gebeurtenissen waar spelers wél invloed op hebben. Een voorbeeld hiervan is het verschijnen van de nota Ruimte. De spelers kunnen in principe zelf een momentum creëren. De onderstaande handelingsperspectieven zijn gericht op het samen creëren van een momentum door middel van interne gebeurtenissen. Natuurlijk kunnen we ook wachten tot er zich een calamiteit voordoet.....

De publieke opinie is erg belangrijk voor de daadkracht van het opdrachtgevenetwerk. Hier zou het netwerk dan ook in eerste instantie zijn pijlen op kunnen richten. Overheden kunnen de burger voorlichten over de kansen en de risico's die gepaard gaan met de wateropgave. Dit is noodzakelijk maar nog niet voldoende. De burger laat zich namelijk niet snel overtuigen door de overheid. Opiniemakers spelen hierbij een veel belangrijker rol. Zij hebben daadwerkelijk invloed op het denken van de burger. Opiniemakers die genoemd worden zijn onder andere de natuurorganisaties zoals de Vereniging Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer en het WNF. Zij hebben een grote achterban die gevoelig is voor de mening die door deze organisaties uitgedragen wordt. Ook de ANWB is een organisatie die de publieke opinie kan beïnvloeden. Het handelingsperspectief voor deze organisaties op korte termijn is dus niet zozeer het inzetten van geld en grond maar veel meer het voeden van de publieke opinie met ideeën, schetsen en scenario's.

Binnen het opdrachtgevernetaerk en faciliterende netwark zijn er ook mogelijkheden om de 'sense of urgency' te vergroten. Dit begint met het aan elkaar duidelijk maken voor welke opgave met z'n allen nu eigenlijk staan. Op dit moment zijn er nog veel te veel barrières tussen waterwereld, ruimtelijke ordening en ontwerpers om goed te weten waar we nu precies zijn met de integrale regionale wateropgave. Als de verschillende beelden bij elkaar gevoegd worden zou het voor de spelers wel eens duidelijk kunnen worden dat de opgave dwingender is dan voorheen gedacht. Verspreiding van de gefragmenteerde kennis is hierbij een eerste vereiste. Kennisnetwerken en kennisverspreiders als het CUR en het NIROV kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de verspreiding. Zij hebben ingangen bij veel van de spelers en kunnen een intermediaire rol spelen tussen het netwark van opdrachtgevers en het netwark van faciliterende spelers. Ook de vakverenigingen hebben een rol in het verspreiden van kennis over de opgave onder haar leden en richting andere spelers. Overheden moeten hun informatie evenzeer beter delen met anderen. Enerzijds betekent dit dat informatie publiekelijk gemaakt moet worden. Anderzijds betekent dit ook dat de overheid de informatie zo moet vertalen dat het voor anderen ook begrijpelijk is.

Het ontwerp zou wel eens een grote rol kunnen spelen bij het creëren van een momentum. Vroeger werd het ontwerp vooral gebruikt om vergezichten te maken. Het ontwerp en met name het regionale ontwerp kan echter veel effectiever ingezet worden voor de wateropgave. Met behulp van goede ontwerpen kunnen we met beelden duidelijk maken wat de gevolgen zijn van de wateropgave en wat er gebeurd als we bepaalde dingen (niet) doen. Hierdoor wordt de opgave voor spelers én burgers veel inzichtelijker. Een voorwaarde is wel dat de ontwerpers integrale ontwerpen afleveren die begrijpelijk zijn voor spelers en burgers. Beelden vormen dan de basis voor de nieuwe gemeenschappelijke taal van de toekomst in de wateropgave. Daarnaast is het ook veel makkelijker om spelers en burgers enthousiast te krijgen voor kansen als deze inzichtelijk gemaakt kunnen worden via beelden. Voordat je er met de bus naartoe kan gaan, reis je er al heen via het ontwerp. De ontwerpende rol is natuurlijk met name toebedeeld aan de ontwerpers van de ontwerp bureaus en de overheden. De Eo Wijersstichting zou hier als katalysator kunnen werken met haar nieuwe regionale ontwerp-prijsvraag. Zij zou de nieuwe rol van het regionaal ontwerp op deze wijze een stap verder kunnen helpen.

Het voelen van urgentie heeft twee kanten. De eerste kant is de dreigende kant ofwel het over je afroepen van onheil als er nu niets gebeurt. Deze kant komt in alle interviews het meeste naar voren. De andere kant is echter het missen van kansen als je nu niets doet. Deze kant komt veel minder naar voren maar zou wel goed gebruikt kunnen worden om de 'sense of urgency'

te vergroten. Er zijn meer dan voldoende signalen dat er op dit moment veel te halen valt, zowel voor publieke als private partijen. Kansen die ook nu gegrepen moeten worden omdat ze anders vervliegen. De reeds genoemde uitbreidingen van riviersteden bieden bijvoorbeeld enorme kansen voor goede winsten voor projectontwikkelaars en verbetering van natuur en water. Elke speler rond de wateropgave heeft in principe een eigen verantwoordelijkheid met het ontdekken en uitdragen van mogelijke kansen. Hierbij kunnen er wel intermediaire partijen zijn die als katalysator voor deze kansen kunnen fungeren. Hier zou de Eo Wijersstichting bijvoorbeeld een goede rol kunnen vervullen. De nieuwe prijsvraag van de stichting zou bij kunnen dragen aan het ontdekken, verzamelen en uitvoeren van uitgelezen kansen.

REALISATIE: AFGEBAKENDE VOORBEELDPROJECTEN

Over één ding zijn bijna alle geïnterviewden het eens: afgebakende voorbeeldprojecten zijn de enige weg naar succesvolle realisatie. Hier zijn meerdere redenen voor aan te wijzen. De wateropgave is complex, er zijn veel variabelen en veel spelers. Grootschalige projecten zijn gewoonweg niet behapbaar. Het is dan moeilijk om integraal te kijken en onmogelijk om alle spelers op één lijn te krijgen. In een afgebakend gebied kunnen belangen van spelers veel beter aan elkaar gekoppeld worden. Het is sneller duidelijk wat eenieders rol is en welke doelstellingen een speler kan realiseren in het project. Bij afgebakende projecten is het ook makkelijker de winsten en de afbreukrisico's in te schatten. Resultaten zijn bovendien sneller zichtbaar dan in brede onafgebakende processen.

Ook voor bestuurders is het zo eenvoudiger binnen hun ambtstermijn te 'scoren'. Opdrachtgevers hebben in deze projecten bovendien veel meer invloed op de gekozen oplossing. Men kan elkaar ook veel makkelijker aanspreken als dingen misgaan. Wel is het belangrijk dat de spelers heldere afspraken maken over de rolverdeling. Zeker als het gaat om verdeling van de financiële risico's. Ontwerp kan ook hier weer een belangrijke rol vervullen. Ontwerpers kunnen de wateropgave voor een afgebakend gebied integraal zichtbaar maken op kaarten. Hiermee kunnen niet alleen spelers tot elkaar komen maar hierdoor kunnen tevens de burgers zien wat er in hun gebied aan de hand is.

Het initiatief voor deze projecten kan in beginsel bij elk van de opdrachtgevers liggen. De grootste verantwoordelijkheid ligt bij de overheid. Deze mag niet wachten, ook als anderen initiatiefloos zijn. Het ministerie van VROM is op dit moment al bezig met een aantal integrale voorbeeldprojecten. De wateropgave zou hier prima kunnen passen bij één van deze voorbeeldprojecten. Ook provincies, gemeenten, andere departementen en waterschappen kunnen echter projecten initiëren.

Een voorbeeld voor een initiërende rol van de provincie is bijvoorbeeld het Groningse project Meerstad. Private spelers kunnen natuurlijk ook projecten opzetten. Bij integrale gebiedsprocessen zullen overheden echter altijd een belangrijke rol blijven vervullen. Zij moeten zorgen voor wettelijke kaders, vergunningverlening en afdekking van bestuurlijke risico's. Bovendien moet de overheid in deze projecten ook steeds geld inbrengen want waterprojecten blijken telkens weer een kostbare zaak.

Intermediaire partijen kunnen een belangrijke rol spelen. De Eo Wijersstichting zou bijvoorbeeld als projectenmakelaar op kunnen treden tussen de overheid en andere opdrachtgevers. De stichting kan het faciliterende netwerk hierbij heel goed gebruiken voor het aanreiken van kansrijke projecten en voor het aankleden van kansrijke projecten.

Ook andere spelers kunnen het projectmakelaarschap op zich nemen. Het is wel belangrijk dat een projectmakelaar een partijneutrale houding aanneemt anders is de kans groot dat haar positie als objectieve makelaar onhoudbaar wordt.

AFSLUITING

De wateropgave is groot en complex, duur en moeilijk, gevoelig en ondergewaardeerd. Dat er iets moet gebeuren staat echter vast. Dat er ook mensen zijn die iets willen met de opgave bleek wel uit de opkomst bij de startbijeenkomst (12/3/2004) die de Eo Wijersstichting rond dit thema organiseerde. Dat er iets kan staat ook vast. Er zijn kansen en er zijn ook mogelijkheden om die kansen te realiseren met winst voor meerdere partijen. Op korte termijn is er behoefte aan initiatieven. Initiatieven die ook tot resultaten leiden. Initiatieven die de wateropgave nog steviger op de kaart zetten, letterlijk en figuurlijk. De Eo Wijersstichting is één van deze initiatiefnemers. Met haar nieuwe prijsvraag probeert deze stichting een bijdrage te leveren aan de wateropgave en aan de inspiratie van de spelers die hierbij betrokken zijn. Samen kunnen we Nederland mooier maken. Samen kunnen we Nederland veiliger maken. Met, voor, door, over, onder, en op WATER.

BRONNENLIJST

- Bruijn, J.A. & E.F. ten Heuvelhof (1994), *Sturingsinstrumenten voor de overheid*.
- Bruns, M.R.T. (2002), *Flessenhals Nijmegen: werken in het net*.
- Bruns, M.R.T. (2000), *Let the net work in National Park Tunari. Analyzing and solving problems in a Bolivian nature reserve by network analyses and policy strategies*.
- Caluwé, L. de et al. (1999), *Gaming: organisatieverandering met spelsimulaties*.
- Kickert, W. et al. (1997), *Managing complex networks*.
- Ostrom, E. et al. (1994), *Rules, games and common pool resources*.

KENNIS ALS KRITISCHE SUCCESFACITOR BIJ IMPLEMENTATIE KADERRICHTLIJN WATER

Artikel voor KIVI symposium 17 november 2004

Willem Mak

1. INLEIDING

De Europese Kaderrichtlijn Water heeft een grote invloed op het waterbeheer in Nederland. Ze introduceert nieuwe begrippen, nieuwe vormen en nieuwe doelen in de vorm van afrekenbare resultaten in plaats van goede bedoelingen. Veel nieuwe kennis moet worden ontwikkeld, gedeeld en toegepast door een groot aantal mensen, niet alleen deskundigen maar ook bestuurders en mensen van betrokken maatschappelijke partijen. De ervaringen tot nu toe laten zien, dat dit verre van eenvoudig is en de echte uitdaging van het stroomgebiedbeheersplan moet nog komen.

Omdat kennis zo'n belangrijk element van de implementatie is, biedt een benadering op basis van kennis en kennismanagement misschien mogelijkheden om het proces beter te begrijpen en daardoor beter en efficiënter te laten verlopen.

Dit artikel is een poging tot een dergelijke benadering, waarin ik eigen ervaring bij de implementatie van de Kaderrichtlijn Water heb gecombineerd met enkele theoretische concepten uit de literatuur. Deze poging is niet bedoeld als wetenschappelijk onderzoek en dit artikel heeft dus ook geenszins de pretentie een wetenschappelijke publicatie te zijn. Misschien dat de verbinding tussen theorie en praktijk in dit artikel, wel beide wat verder kan helpen.

Voor een goed begrip is enige achtergrond informatie van de Kaderrichtlijn Water en de organisatie van het implementatieproces nodig (paragrafen 2 t/m 4). Meer informatie hierover is te vinden op www.kaderrichtlijnwater.nl.

2. EUROPESE KADERRICHTLIJN WATER

ALGEMEEN

De Europese Kaderrichtlijn Water (KRW, richtlijn 2000/60/EG) is op 22 december 2000 officieel van kracht geworden door opname in het Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen.

De KRW heeft tot doel de oppervlaktewateren – waaronder overgangswater en kustwater – en het grondwater in de Europese Unie te beschermen en te verbeteren en het duurzaam gebruik van water te bevorderen. Een nadere specificatie is te vinden in artikel 1 van de KRW.

De doelstellingen van de KRW moeten op 22 december 2015 zijn bereikt. Deze termijn kan onder bepaalde voorwaarden worden verlengd met maximaal twee periodes van zes jaar. De uiterste datum komt daarmee op 2027.

De KRW vat de doelstellingen samen in het begrip ‘bereiken van een goede toestand’ en maakt daarbij voor oppervlaktewater onderscheid tussen de ‘goede chemische toestand’ (GCT), de ‘goede ecologische toestand’ (GET) en een ‘goed ecologisch potentieel’ (GEP). Voor grondwater zijn dat de ‘goede kwantitatieve toestand’ en de ‘goede chemische toestand’.

HOOFDLIJNEN

De KRW verplicht de EU-lidstaten tot een uniforme werkwijze voor het bereiken van de gestelde doelen. Voor elk internationaal stroomgebiedsdistrict moeten de betrokken landen een stroomgebiedsbeheersplan opstellen. De eerste generatie van deze plannen dient in 2009 gereed te zijn. Daarna moeten zij om de zes jaar worden herzien. De minister van Verkeer en Waterstaat is verantwoordelijk voor de Nederlandse bijdragen aan deze internationale plannen.

De uitvoering van de richtlijn verloopt in duidelijk gemarkeerde stappen.

2000: *KRW van kracht*

2004: *Rapportage karakterisering stroomgebied*

Dit is de basis voor het stroomgebiedbeheersplan van 2009.

De rapportage omvat: een inventarisatie van de bestaande situatie, een voorlopige indeling en typering van waterlichamen, een beschrijving van de belasting door menselijk gebruik, een economische analyse van de benutting van water en een inschatting van haalbaarheid van doelen. De Rapportage karakterisering werkgebied is het uitgangspunt voor de vervolgstappen van de KRW, voor het te formuleren nationale beleid voor emissies, herstel en inrichting en waterkwantiteit, en aanvullend nieuw beleid.

- 2006: *Monitoring*
Ontwikkelen en uitvoeren van meetprogramma's. De metingen geven een totaalbeeld van de watertoestand in de stroomgebieden. In 2006 zijn de meetprogramma's gereed; in 2007 kan ermee worden gewerkt.
- 2007: *Overzicht belangrijkste onderwerpen*
Welke problemen moeten in het werkgebied Rijndelta worden aangepakt en op welk niveau kan dat het best gebeuren (Europa, internationaal stroomgebied, nationaal of regionaal)? Deze zaken worden in kaart gebracht.
- 2008: *Eerste concept stroomgebiedbeheersplan*
Dit concept is een jaar eerder dan de geplande vaststelling van het Stroomgebiedbeheersplan gereed. Die verplichting geeft ruime tijd voor publieke consultatie en politiek-bestuurlijke discussie over het concept.
- 2009: *Vaststellen eerste stroomgebiedbeheersplan*
De beschrijving van waterlichamen, referentietoestanden, doelen en maatregelen krijgt in het eerste stroomgebiedbeheersplan een formele status. Als een land voor het behalen van doelen meer tijd nodig heeft of lagere doelen wil stellen, moet het plan daarvoor duidelijke motieven aandragen.
- 2015: *Realiseren doelen*
In principe moet de goede toestand van het watersysteem in 2015 zijn bereikt. Is dit niet haalbaar, dan moet Nederland respectievelijk Duitsland (en dus ook de regio's) dat vooraf aangegeven. De KRW biedt de mogelijkheid om de periode voor het realiseren van de doelen met maximaal twee termijnen van zes jaar te verlengen.
- 2021: *Einde eerste fasering (en volgende stroomgebiedbeheersplan).*
- 2027: *Einde fasering (en volgende stroomgebiedbeheersplan).*

GEBIEDSINDELING

Het uitgangspunt van de KRW is de stroomgebiedbenadering. De grote watersystemen vormen, samen met al het land dat erop afwatert, van bron tot monding internationale stroomgebiedsdistricten (*Flussgebietseinheiten*). Nederland maakt deel uit van vier van deze districten, namelijk die van de Eems, Maas, Rijn en Schelde.

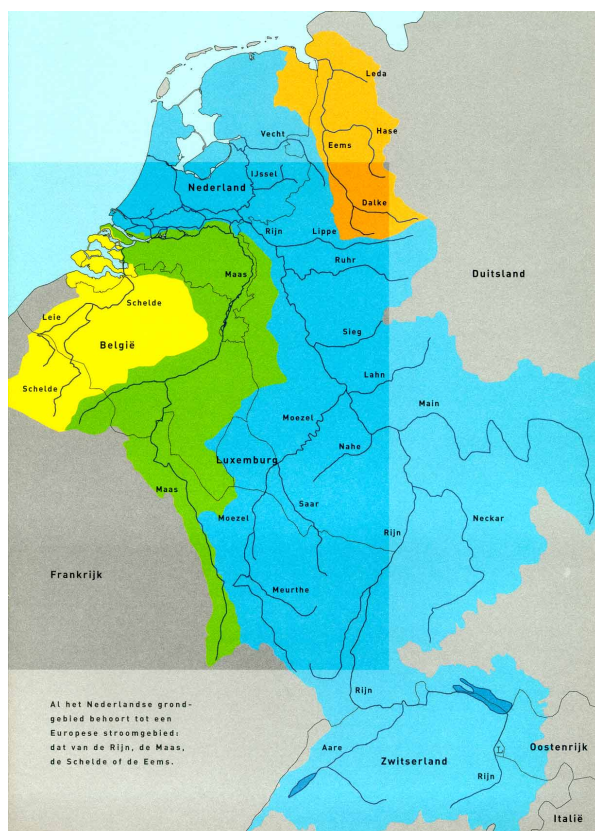
Een stroomgebiedsdistrict is opgedeeld in (internationale) werkgebieden (*Bearbeitungsgebieten*). Zo kent het stroomgebiedsdistrict van de Rijn negen werkgebieden, waarvan het werkgebied Rijndelta voor 90 procent in Nederland en 10 procent in Duitsland ligt.

3. WAT IS NIEUW IN DE KADERRICHTLIJN WATER

Kort na het van kracht worden van de Kaderrichtlijn Water overheerste het beeld, dat er weliswaar een aantal zaken anders moesten worden opgeschreven, maar dat het Nederlandse waterbeheer zonder grote problemen “kaderrichtlijn-proof” gemaakt zou kunnen worden.

Bij nadere uitwerking van de vereisten van de kaderrichtlijn en de bestuuring van alle “guidances” (richtsnoeren) die gereed kwamen, werd geleidelijk duidelijk, dat met de implementatie van de Kaderrichtlijn veel gaat veranderen in het Nederlandse Waterbeheer.

FIGUUR 1: INTERNATIONALE STROOMGEBIEDDISTRICTEN IN NEDERLAND



STROOMGEBIEDBENADERING

De kaderrichtlijn is gebaseerd op stroomgebieden en niet op beheersgebieden van waterbeheerders of staatkundige grenzen van provincies of landen. Dit betekent, dat er veel meer moet worden samengewerkt dan tot op heden het geval was.

NIEUWE BEGRIPPEN

De kaderrichtlijn water werkt met andere begrippen dan tot op heden in het waterbeheer gebruikt worden: waterlichamen, “at risk”, prioritaire stoffen, Goede ecologische toestand, Goed ecologisch potentieel, referentieomstandigheden, drempelwaarden voor grondwater enz.

Ook zullen nieuwe EU waterkwaliteitsnormen voor prioritaire stoffen worden vastgesteld.

Één plan

In het stroomgebiedbeheersplan zijn in één plan doelstellingen en maatregelen op rijksniveau, op provinciaal niveau, op waterschapsniveau en op gemeentelijk niveau opgenomen. Dit is een andere planvorming dan tot nu toe, waarin eerst een Rijksnota wordt vastgesteld en daarna een Provinciaal Waterhuishoudingsplan/POL op basis van de Rijksnota en vervolgens een Beheersplan van het waterschap op basis van het Waterhuishoudingsplan.

RESULTAATSVERANTWOORDELIJKHEID

In het stroomgebiedbeheersplan geeft Nederland als lidstaat aan welke doelen voor ieder waterlichaam gesteld worden en welke maatregelen genomen gaan worden om die doelen te halen. In 2015 moet vervolgens worden gekeken of de doelen zijn gehaald en als dat niet zo is waarom die doelen dan niet gehaald zijn. Het eerste waarnaar gekeken wordt, is of de maatregelen die zijn opgenomen in het stroomgebiedbeheersplan ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd. Zo niet, dan legt de EC na de nodige waarschuwingen en overleggen boetes op. Dat is een veel “hardere” benadering dan in Nederland gebruikelijk is (of was?). Doelen worden vooral gezien als een richting, waarnaartoe men op weg is. Maatregelen moeten de situatie een stap verder helpen op weg naar het doel. Hoe ver de situatie precies verbeterd is na uitvoering van de maatregelen, is vaak iets minder van belang. Als de richting maar goed is.

Ecologische kwaliteit centrale plaats

Het verbeteren van de ecologische kwaliteit van oppervlaktewater is een centraal element in de Kaderrichtlijn Water. Hiervoor moet meer met concrete, daadwerkelijk te bereiken doelstellingen gewerkt worden dan tot nu toe gebruikelijk in het Nederlandse Waterbeheer.

Al deze veranderingen bij elkaar hebben aanzienlijke veranderingen voor het waterbeheer tot gevolg, waarvoor veel nieuwe kennis moet worden ontwikkeld, gedeeld en toegepast. Vandaar, dat in dit artikel de implementatie van de Kaderrichtlijn vanuit het gezichtspunt van kennis en kennismanagement wordt bekeken.

4. ORGANISATIE IMPLEMENTATIE KADERRICHTLIJN WATER

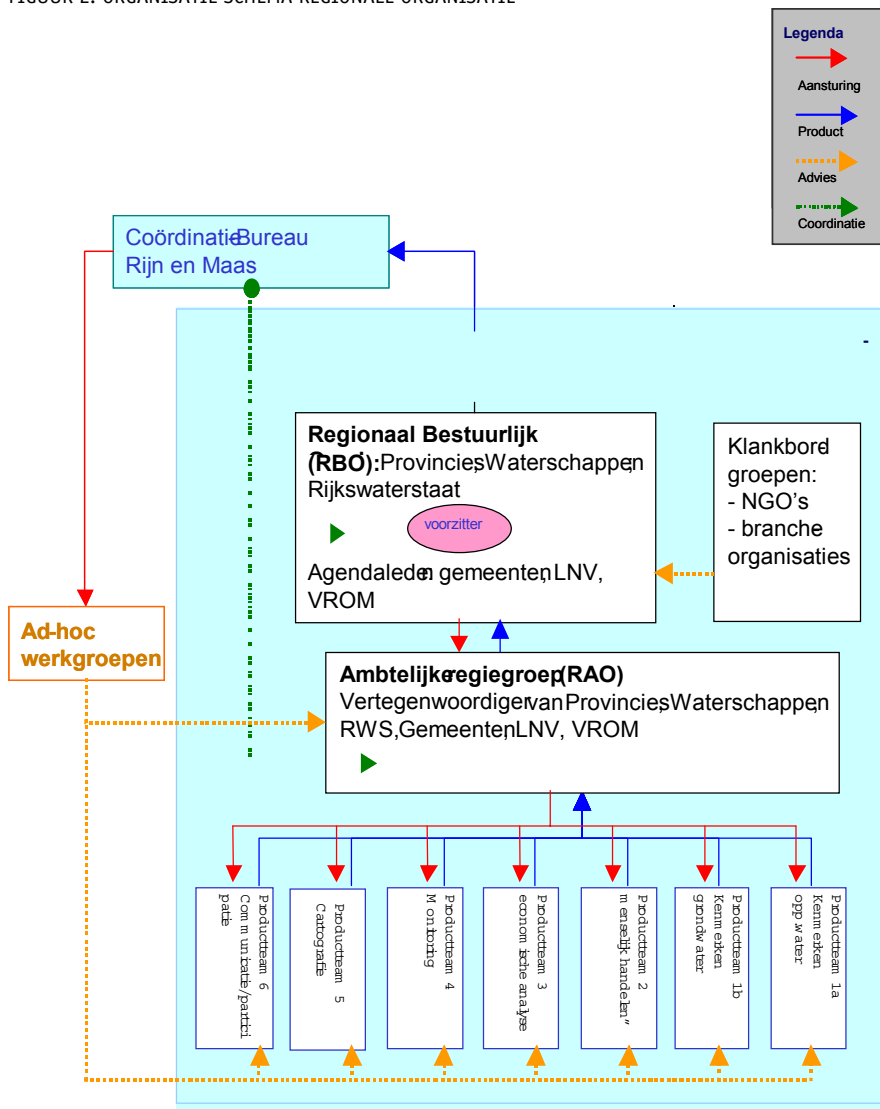
Voor een goed begrip van de analyse van de implementatie vanuit het gezichtspunt van kennis wordt in deze paragraaf de organisatie van implementatie in het kort beschreven. De implementatie heeft zich eerst gericht op het opstellen van de artikel 5 rapportage.

Voor de rapportage werken op regionaal niveau (subwerkgebieden) werkgroepen of productteams samen, die in Nederland en Duitsland op respectievelijk rijks- en deelstaatsniveau worden gecoördineerd en aangestuurd door een ambtelijke regiegroep en een bestuurlijk overleg (zie figuur 2).

De Nederlandse productteams (PT's 1 t/m 6) bestaan uit medewerkers van de betrokken partijen. Zij stellen de (inhoudelijke) bouwstenen voor de rapportage van het subwerkgebied op, daarbij aangestuurd door het Regionaal Ambtelijk Overleg (RAO).

Het RAO regisseert het werkproces in de productteams en voegt de bijdragen van de teams samen tot een integrale rapportage. Het stemt deze af met de aangrenzende regio's. In het RAO zijn organisaties vertegenwoordigd die taken en verantwoordelijkheden hebben in het waterbeheer. Daarnaast participeren gemeenten, sommige departementen, waaronder het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Het Regionaal Bestuurlijk Overleg (RBO) stelt de regionale producten vast en wordt door het RAO voorbereidt.

FIGUUR 2: ORGANISATIE SCHEMA REGIONALE ORGANISATIE



Het Coördinatiebureau Rijn en Maas (CRM) integreert de regionale producten uit de Nederlandse en Duitse subwerkgebieden tot rapportages en kaarten voor het werkgebied Rijndelta. Het CRM is onder verantwoordelijkheid van de stroomgebiedcoördinator belast met de coördinatie van de uitvoering van de KRW door de organisaties in de subwerkgebieden

Via de landelijke regielijn (Coördinatiegroep en Regiegroep) worden de geïntegreerde rapportages en plannen aangeboden aan de staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat. De staatssecretaris is voorzitter van het Landelijk Bestuurlijk Overleg Water (LBOW).

De geïntegreerde rapportages en plannen worden naar de Internationale Commissie voor Bescherming van de Rijn (ICBR) gestuurd, zodat ze kunnen worden samengevoegd tot rapportages en plannen voor het hele stroomgebiedsdistrict van de Rijn. De berichtgeving aan de Europese Commissie gebeurt gelijktijdig. Tussentijdse afstemming op het niveau van het stroomgebiedsdistrict vindt ook plaats in het Rijnwaterdirecteurenoverleg.

De hele regionale organisatie met RAO's en RBO's uit figuur 2 bestaat met enige lokale verschillen in totaal 7 (deel)stroomgebieden, waarbij Eems weer uit twee deelgebieden bestaat. De hele landelijke structuur met Coördinatiegroep, regiegroep, LBOW, clusters en werkgroepen is niet in beeld gebracht. In totaal zijn dus een paar honderd deskundigen, beleidsmedewerkers en bestuurders lid van één of meer productteams, werkgroepen of overleggen.

5. WERKT HET?

Wanneer de enorm ingewikkelde organisatie die voor het opstellen van de producten wordt bekeken dan lijkt het onwaarschijnlijk, dat het “werkt” in de zin van dat op tijd de producten met de gewenste kwaliteit worden opgeleverd. De artikel 5 rapportage moest door deze organisatie in nauwelijks meer dan één jaar in elkaar gezet worden. Deze twijfel wordt echter door de feiten weerlegd. Voor ieder deelstroomgebied zijn rapporten voor de artikel 5 rapportage opgesteld en de bestuurlijke besluitvorming over deze rapporten is al heel ver gevorderd. Een externe audit heeft vastgesteld, dat de producten op hoofdlijnen voldoende zijn voor rapportage aan de EC. Bestuurders in de regio hebben inmiddels de materie zich zo eigen gemaakt, dat ze zelf al bezig zijn met de volgende fase (het opstellen van het stroomgebiedbeheersplan) en de belangrijke en ook moeilijke bestuurlijk/politiek discussies die daarbij ongetwijfeld gevoerd zullen gaan worden.

Het “wonder” wordt begrijpelijk in het licht van een kennisbenadering, zoals beschreven door Grant [Grant, 1996]. Grant stelt, dat er twee soorten kennis zijn: *expliciete kennis* en *onuitgesproken kennis* (“tacit knowledge”). *Expliciete kennis* is alle kennis die in de vorm van feiten en theorieën (“knowing about”). *Onuitgesproken kennis* is de kennis en ervaring over hoe feiten en theorieën moeten worden gebruikt, hoe problemen moeten worden aangepakt; de “know-how”. Het grote verschil tussen de twee typen kennis is de overdraagbaarheid. *Expliciete kennis* kan heel gemakkelijk worden overgedragen, *onuitgesproken kennis* (ervaring) heel moeilijk.

Grant kijkt bedrijven vanuit een kennisbenadering en stelt dan dat bedrijven in essentie bezig zijn met het integreren en combineren van kennis op zo’n manier, dat daarmee producten gemaakt worden. Voor het maken van een product moet de kennis van verschillende mensen gecombineerd worden. Bij *onuitgesproken kennis* is het moeilijk en daardoor heel inefficiënt om de kennis te integreren door deze eenvoudig weg over te dragen aan anderen. Er is dus een vorm van samenwerking en coördinatie nodig, waarmee een product gemaakt kan worden met verschillende vormen van kennis en verschillende deskundigen, zonder dat al die kennis eerst aan anderen hoeft te worden overgedragen. Een bedrijf is zo’n organisatie om efficiënt kennis te integreren, zodat daarmee een product gemaakt kan worden.

Vanuit deze invalshoek is de bovenbeschreven organisatie voor de implementatie van de Kaderrichtlijn Water ook een “bedrijf”. Er moeten producten gemaakt worden (artikel 5 rapportage, monitoringsplan, stroomgebiedbeheersplan), waarvoor kennis van veel verschillende deskundigen nodig is en op een of andere manier gecombineerd en geïntegreerd moet worden om daarmee het product tot stand te brengen. Bij de mensen in

het “bedrijf” is er een besef van de noodzaak om samen te werken en elkaars kennis en kunde te gebruiken om het product te maken. Kennis overdragen en het werk door anderen laten doen kan voor *expliciete kennis* (bijvoorbeeld het maken van kaarten uit databestanden), maar niet voor de *onuitgesproken kennis*, bijvoorbeeld over de specifieke karakteristieken en problemen in een beheersgebied. Het wonderlijke “werken” van het complexe bouwwerk voor de implementatie kan dus verklaard worden uit het efficiënt omgaan met kennis, hetgeen volgens Grant de essentie vormt voor het bestaan van bedrijven.

6. GEEN SOEPELE EFFICIËNTE MACHINE

De organisatie voor de KRW-implementatie mag dan vanuit de kennisbenadering een bedrijf zijn, waarvan het “logisch” is, dat het werkt, het is helaas nog geen soepele efficiënte productiemachine. Een selectie uit de ervaringen met het werken met “de machine”:

- Bij de start van de implementatie is veel tijd en energie gestoken in het maken van een handboek (zie www.kaderrichtlijnwater.nl). In de praktijk van het opstellen van de artikel 5 rapportages is het handboek weinig gebruikt. Het bleek niet goed te beantwoorden aan de kennisbehoefte van de mensen op “de werkvloer” (in productteams en RAO’s).
- Nadat de Productteams geformeerd waren bestond er in de productteams enige maanden grote onduidelijkheid over wat er nu eigenlijk precies gemaakt moest worden en hoe.
- De productteams die gewoon zelf iets gingen ontwikkelen, werden later (zeer) teleurgesteld, doordat het uiteindelijk toch weer anders moet dan zij zelf bedacht hadden. Deels kwam dit door landelijke instructies die later kwamen, deels door beslissingen van bestuurders in het RBO (Regionaal Bestuurlijk Overleg) die zaken bij nader inziens toch anders wilden (bijvoorbeeld de waterlichamen in deelstroomgebied Rijn-West).
- Sommige PT’s (onder andere PT2 menselijke belastingen) hadden sterk een gevoel van inefficiency ten aanzien van het gebruik van gegevens uit landelijke databases. Hierbij was in de werkwijze veel ruimte gelaten aan beheerders om gegevens te controleren en aan te vullen op basis van eigen gegevens en kennis. Dit betekende wel, dat iedere waterbeheerder zelf moest uitzoeken hoe de voor hem relevante gegevens uit de database gehaald moesten worden.
- Voor grondwater lag het juist precies andersom. Hier werd uit efficiency overwegingen het meeste materiaal voor de rapportage centraal verzameld en bewerkt door RIZA en RIVM. De productteams hadden hier grote moeite met de voor hun gevoel gebrekkige mogelijkheden om het product te beïnvloeden. Uiteindelijk heeft dit geleid tot minstens zo veel divergentie in aanpak en beoordeling tussen de verschillende deelstroomgebieden als bij andere productteams met een gedecentraliseerde aanpak.
- Halfproducten moeten worden afgestemd tussen en uiteindelijk overgedragen van de ene naar het andere productteam (b.v. de waterlichamenkaart). Dit bleek in de praktijk vaak moeizaam te gaan.
- Veel bestuurders hadden in het eerste half jaar een nogal stroeve afstandelijke, zelfs afwerende houding ten opzichte van de implementatie van de Kaderrichtlijn. Er was een continue roep om inzicht in de consequenties van de eerste stappen die op het implementatiepad gezet werden.

Als de kennisbenadering het “werken” van de organisatie kan verklaren, dan moet diezelfde kennisbenadering ook meer licht kunnen werpen op deze mankementen in het functioneren van “het bedrijf”. In de volgende paragrafen doe ik een poging hiertoe.

7. VORMEN VAN COÖRDINATIE VAN KENNIS

Als het integreren van kennis gericht op het maken van producten de bestaansgrond van bedrijven, hoe gaat die integratie of - zonder alle kennis van medewerker op medewerker over te dragen – dan in zijn werk?

De oplossing ligt in het coördineren van kennis in plaats alle kennis over te dragen en echt te integreren in het hoofd van één of meer medewerkers.

Op basis van werk van Thompson en van van de Ven [Thompson, 1967 en Van de Ven et al 1976], geeft Grant vier mechanismen om gespecialiseerde kennis te coördineren.

- *Regels en instructies*

Dit is zijn onpersoonlijke vormen van coördinatie in de vorm van plannen, schema's, regels, voorspellingen, beleid, procedures en andere vormen van gestandaardiseerde informatie. In het algemeen is dit een gemakkelijk overdraagbare en efficiënte vorm van coördinatie, met één essentieel nadeel.

Het is alleen bruikbaar voor het overdragen van *expliciete kennis*.

Onuitgesproken kennis kan alleen worden overgedragen als het eerst op een of andere wijze in *expliciete kennis* wordt omgezet.

- *Serieschakeling*

Serieschakeling is de productie opsplitsen in afzonderlijke delen en deze de één na de ander vervaardigen. Waarschijnlijk is dit de meest eenvoudige vorm om kennis van verschillende individuen te integreren in één product.

De individuen kunnen voor hun onderdeel maximaal gebruik maken van hun *onuitgesproken kennis*, terwijl toch de communicatie tussen de individuele medewerkers in de meeste gevallen sterk beperkt kan worden.

Serieschakeling vraagt in sommige processen wel relatief veel tijd, omdat de werkzaamheden na elkaar uitgevoerd moeten worden. Daarnaast is het minder geschikt voor het oplossen van iteratieve processen.

- *Organisatorische routines*

Hiermee wordt niet 'routine' bedoeld als het vaak herhalen van dezelfde werkzaamheden, maar een bepaalde aaneenschakeling van handelingen die samen een probleem kunnen oplossen of product kunnen maken.

Vaak bestaan routines uit een aantal serieel geschakelde handelingen, waarbij rekening gehouden wordt met specifieke omstandigheden en resultaten van eerdere handelingen. Dit biedt meer mogelijkheden om *onuitgesproken kennis* te benutten dan het werken volgens regels en instructies en het is wat flexibeler dan een zuivere serieschakeling. Het vraagt wel meer coördinatie inspanningen en is daardoor niet altijd efficiënt.

- *Groepsprobleemoplossing en besluitvorming*

De bovengenoemde drie vormen van coördinatie proberen de noodzaak tot communicatie en kennisoverdracht op verschillende manieren te minimaliseren en daarmee zo efficiënt mogelijk te houden. Bij groepsprobleemoplossing wordt juist wel communicatie centraal gesteld om met intensieve uitwisseling en koppeling van kennis van de leden van de groep een oplossing te vinden. Deze vorm van probleemoplossing wordt gekozen voor complexe en “nieuwe” taken. Doordat in deze vorm veel meer ook *onuitgesproken kennis* moet worden uitgewisseld en gecommuniceerd is dit een weinig efficiënte vorm van probleemoplossing.

Grant geeft aan, dat serieschakeling vanuit efficiency overwegingen in principe de voorkeur heeft. Wel moet het productieproces of de probleemoplossing hiervoor geschikt zijn. Bovendien moet er voldoende gemeenschappelijke kennis zijn voor goed begrip van de verschillende halfproducten en onderlinge communicatie.

Bij de implementatie van de Kaderrichtlijn water zijn voorbeelden van alle vormen van coördinatie te vinden.

- Regels en instructies: handboek, typologie van oppervlaktewater, inhoudsopgave voor artikel 5 rapportage, te hanteren toetsnormen
- Serieschakeling: typologie van oppervlaktewateren -> waterlichamenkaart, beschrijven huidige toestand -> risicoanalyse.
- Routines: risicoanalyse
- Groepsprobleemoplossing: beschrijven belastingen, ontwikkeling van diverse methodieken (via productteamdagen).

Het gebruikte coördinatiemechanisme maakt wel inzichtelijk, waarom zich bepaalde knelpunten voordeden. Regels en instructies kunnen bijvoorbeeld geen *onuitgesproken kennis* overdragen. Naast de algemene instructies was juist deze *onuitgesproken kennis* onmisbaar bij het invullen van nieuwe begrippen als waterlichamen, belastingen, risico-analyse.

Veel medewerkers op de “werkvloer” zullen dus in het handboek vaak niet de meest kritische kennis hebben kunnen vinden en na één of twee keer tevergeefs zoeken het handboek als informatiebron nauwelijks meer hebben geraadpleegd. Bij volgende instructies, zoals bij risico-analyse is door overleg en *groepsprobleemoplossing* in de voorbereiding al meer *onuitgesproken kennis* expliciet gemaakt, waardoor de instructies beter aansloten bij de behoeften op de werkvloer. Maar ook deze instructies gaven aanleiding tot veel vragen en werden lang niet altijd precies gevolgd.

Dit verklaart ook de teleurstelling bij de productteams die wel snel aan de slag gingen en intern met behulp van groepsprobleemoplossing een werkvorm ontwikkelde. Vanwege het nieuwe karakter waren er weinig andere mogelijkheden voor coördinatie en kennisintegratie.

Groepsprobleemoplossing is echter een relatief inefficiënt proces en wanneer de groep een oplossing heeft ontwikkeld dan heeft dat veel tijd en energie gekost en is men meestal sterk geneigd ook deze eigen oplossing te volgen. Instructies “van boven af” dat de gevonden oplossing niet kan en het anders moet, werken zeer demotiverend.

Serieschakeling en ook het ontwikkelen van organisatorische routines vragen veel tijd en er was juist erg weinig tijd beschikbaar voor het echte opstellen van de artikel 5 rapportage. Dit betekent, dat er relatief weinig serieschakeling gebruikt kon worden. Regels en instructies en groepsprobleemoplossing zijn het meest gebruikt. Regels en instructies zijn wel efficiënt, maar waren vaak niet voldoende specifiek of kwamen te laat. Groepsprobleemoplossing werd als alternatief veelvuldig toegepast, maar geeft het gevoel inefficiënt bezig te zijn.

De Productteams 2 (menselijk handelen/belastingen) hadden bijvoorbeeld graag een serieschakeling gezien. Op landelijk niveau de data samenvoegen en uitlezen per waterbeheerder en daarna controle en eventuele aanpassingen door de waterbeheerders in plaats van dat iedereen het zelf uit moest zoeken (een soort groepsprobleemoplossing maar dan in een grote groep).

Deze voorbeelden laten zien, dat het gebruik van verkeerde of niet optimale kenniscoördinatiemechanismen knelpunten en inefficiënties op kan leveren. Hoewel dit hier niet expliciet is aangetoond, geldt ook de positieve formulering: het goed inzetten van kenniscoördinatie-mechanismen afhankelijk van het type kennis en het type productieproces kan leiden tot een efficiëntere productie, betere producten en bovenal meer gemotiveerde medewerkers. Met als praktische tips:

- Check of in instructies niet te veel *onuitgesproken kennis* ontbreekt om werkbaar te zijn op de werkvloer.
- Maak waar mogelijk gebruik van serieschakeling
- Gebruik groepsprobleemoplossing/productie voor complexe nieuwe taken en houd rekening met de relatieve inefficiëntie daarvan.

Ook hier geldt de voorwaarde, dat de er voldoende gemeenschappelijke kennis moet zijn.

8. GEMEENSCHAPPELIJKE KENNIS

Voor ieder kenniscoördinatiemechanisme en vooral voor de mechanismen met beperkte communicatie, zoals serieschakeling, is voldoende gemeenschappelijke kennis onmisbaar. Het gaat hier om een gemeenschappelijke taal, gemeenschappelijke door iedereen begrepen werkbegrippen (ook voor aanduiding van *onuitgesproken kennis*) en ook om gemeenschappelijke erkenning van individuele kennisdomeinen. ‘Gemeenschappelijk’ beperkt zich niet tot deskundigen onderling, maar gaat veel verder. Het geldt ook voor bestuurders, belangenorganisaties en uiteindelijk ook de burgers (inspraak).

Vooraf bij de start van de implementatie van de kaderrichtlijn in de regio vormde het ontbreken van voldoende gemeenschappelijke kennis een belangrijk struikelblok. Van elementaire begrippen als “waterlichamen” bestonden zeer uiteenlopende percepties (die overigens nog steeds niet tot een echt gemeenschappelijk gedragen invulling hebben geleid). Ook voor de volgende fase, het opstellen van het stroomgebiedbeheersplan is het relevant om zo snel mogelijk gemeenschappelijke kennis op te bouwen.

Cohen en Levinthal introduceren “absorptive capacity” verwerkingscapaciteit [Cohen & Liventhal 1990]. Dit is het vermogen van een groep – in hun publicatie onderzoeksafdelingen - om nieuwe kennis afkomstig van aanpalende terreinen op te nemen en effectief toe te passen. Zij laten zien, dat dit essentieel is voor het succesvol implementeren van toekomstige technologische ontwikkelingen. Ze bevelen dan ook aan om deze capaciteit bewust te ontwikkelen voorafgaand aan de ontwikkeling van kennis op deze aanpalende nieuwe werkterreinen. De ervaring bij de implementatie van de kaderrichtlijn, dat het inderdaad nodig is om expliciet aandacht te besteden aan deze verwerkingscapaciteit voordat de daadwerkelijke nieuwe elementen als rapportages en plannen moeten worden gemaakt en besproken.

Toch is het toepassen van deze tips en het ontwikkelen gemeenschappelijke kennis niet voldoende. De rapportage voor grondwater was goed in serie geschakeld. Waarom verliep dit dan toch niet soepel? Waarom verloopt soms groepsprobleemoplossing zo enorm moeizaam? En waarom blijven bestuurders soms argwanend over erg inhoudelijke voorstellen, ook wanneer er voldoende gemeenschappelijke kennis is om de hoofdlijnen te begrijpen?

DE ROL VAN VERTROUWEN BIJ KENNISONTWIKKELING EN -COÖRDINATIE

Voor succesvolle kenniscoördinatie is naar mijn mening vertrouwen een belangrijke voorwaarde. Er moet een open vorm van communicatie zijn. Deskundigheden van de verschillende deelnemers worden gerespecteerd en gebruikt. Argumenten worden zorgvuldig afgewogen en fouten vanuit onzekerheid geaccepteerd en besproken worden. Mijn ervaring is dat vooral de (vermeende) aanwezigheid van bewuste of onbewuste verborgen agenda's de coördinatie en integratie van kennis van verschillende deskundigen flink kan verstoren.

Deze eigen waarnemingen worden ondersteund door onderzoek van Edmondson naar de relatie tussen psychologische veiligheid en leergedrag in werkteams [Edmondson, 1999]. Zij concludeert, dat psychologische veiligheid een essentiële factor is voor de mogelijkheden van een team om nieuwe kennis te ontwikkelen en toe te passen. Hoewel bij de implementatie van de kaderrichtlijn vaak in grotere organisatorische verbanden wordt gewerkt dan de echte werkteams, waarin Edmondson haar onderzoek deed, geldt hier hetzelfde. Wel is misschien in deze grotere samenwerkingsverbanden het woord "vertrouwen" meer van toepassing dan "psychologische veiligheid". Wanneer er niet voldoende vertrouwen en geen open communicatie aanwezig is hapert de gezamenlijke ontwikkeling en coördinatie van kennis. Dit kan leiden tot forse vertraging en/of aanzienlijk verlies aan kwaliteit van de producten.

Beschadiging van vertrouwen kan op allerlei manieren ontstaan, vaak onbedoeld en soms onbewust. Bij het onderwerp grondwater heeft het vertrouwen van de productteams in de landelijke opgesteld rapportage bij de start schade opgelopen, doordat het landelijke initiatief provincies het gevoel gaf, dat het Rijk de rol van de Provincies als grondwaterbeheerder wilde ondermijnen. Hoewel dit uitgebreid is doorgesproken en veel energie gestoken is in het verbeteren van overleg en coördinatie is het nooit helemaal gelukt om het vertrouwen te herstellen.

Een andere opstelling die vertrouwen kan ondermijnen is het – soms onbewust – mee laten wegen van persoonlijke voorkeur of meningen - bij het op deskundig vlak uitwerken van bepaalde onderwerpen. Een – wat extreem – voorbeeld was het voorstel van iemand tijdens een workshop over grondwatermonitoring om een bepaalde statische methode te kiezen, omdat daarmee de problemen goed in beeld bleven en bestuurders konden worden aangezet tot het nemen van maatregelen.

Het vervelende is, dat de materie vaak inhoudelijk dermate ingewikkeld is, dat alleen goed ingevoerde collega deskundigen kunnen doorzien dat hier sprake is van een in de inhoud verstopte bestuurlijke/politieke keuze. Bestuurders voelen dit natuurlijk aan en dit heeft vooral in de beginfase

mede bijgedragen tot een zeer terughoudende opstelling en soms wat argwanende opstelling van bestuurders.

Het vertrouwen kan alleen hersteld worden door in dergelijke situatie duidelijk te laten zien, dat het niet om een puur inhoudelijke, maar een deels of geheel bestuurlijk/politieke keuze gaat. De uitdaging is dan om uit de voor bestuurders vaak moeilijk te begrijpen inhoudelijke materie die elementen te filteren, die de politiek/bestuurlijke keuze zo duidelijk mogelijk maken. Naar mijn mening mag – en soms moet - deze keuze vergezeld worden van een advies gemotiveerd met voor bestuurders relevante argumenten.

9. CONCLUSIE

Kenniscoördinatie speelt een zeer belangrijke rol bij de implementatie van de Kaderrichtlijn Water. Het analyseren van dit proces met een kennisbenadering ligt voor de hand en levert ook bruikbare verklaringen op voor zowel het goed functioneren van de “productie” als ook mankementen en inefficiënties die hierbij optreden. Deze benadering kan nog verder worden uitgewerkt.

Enkele aandachtspunten vanuit de toegepaste kennisbenadering voor het vervolg zijn:

- Zorgvuldige keuze van kenniscoördinatiemechanismen afhankelijk van de benodigde kennis en complexiteit van het probleem;
- Ontwikkeling van voldoende en goede gemeenschappelijke kennis;
- Vertrouwen als cruciaal element voor succesvolle ontwikkeling en toepassing van kennis niet alleen in teams, maar ook in grotere samenwerkingsverbanden.

REFERENTIES

CRM, 2004. Karakterisering werkgebied Rijndelta, Rapportage volgens artikel 5 van de Kaderrichtlijn Water (200/60/EG)

Cohen, W. and D. Levinthal (1990). 'Adsorptive capacity: a new perspective on learning and innovation'. *Administration Science Quarterly*, 35 pp 128 – 152

Edmonson, A. (1999) 'Psychological safety and learning behavior in work teams', *Administration Science Quarterly*, 44 pp 350 – 383

Grant, R.M. (1996). 'Toward a knowledge-based theory of the firm'. *Strategic Management Journal* Vol 17 109-122.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York

Van De Ven, A. H, A.L. Delbecq and R. Koenig (1976) 'Determinants of coordination modes within organizations" *American Sociological Review* 41, pp 322-338.