

Leven met Water: een halfvol glas

Een korte weergave van de visies van 26 deelnemers uit de projectconsortia op basis van individuele interviews en gemeenschappelijke besprekingen over de conclusies

15 juni 2007

Annemiek van Helsdingen, Lizet van den Berg, Stefan Ouboter

NOK, Netwerkorganisatie voor Omgevingskwaliteit, Gewoon aan de slag, v.o.f.

Uitgevoerd in opdracht van Leven met Water

Inhoudsopgave

0. Samenvatting	3
1. De Midterm Review van Leven met Water	5
Het kennisprogramma Leven met Water.....	5
De midterm Review: een tussenbalans voor het succes van het programma.....	5
Methode van interviews.....	6
2. De geïnterviewden	7
3. De veelvormigheid van het begrip kennis	9
Betekenis van het begrip 'kennis' in het dagelijks spraakgebruik.....	9
Inkleuring van 'kennis' vanuit het type project.....	9
Inkleuring van het kennisbegrip vanuit de rol die mensen spelen.....	10
Inkleuring van het kennisbegrip vanuit het schaalniveau van denken	11
Implicaties voor de interviews	12
4. Conclusies uit de interviews.....	13
Conclusie 1: Vernieuwing kan alleen door bruggen te bouwen tussen verschillende werelden.....	13
Conclusie 2: Samenwerking in consortia vraagt om aandacht en inspanning, en is een absolute randvoorwaarde voor succes.....	15
Conclusie 3: Zonder concrete situatie via een gebruiker in de praktijk, is het bouwen van een brug tussen verschillende werelden niet mogelijk.....	17
Conclusie 4: Bouwen van bruggen tussen verschillende werelden vraagt om specifieke communicatiekennis & -vaardigheden waarvan nog te weinig voorhanden is.....	19
Conclusie 5: Menswetenschappelijke kennis is (nog) onvoldoende expliciet voor respondenten	20
Conclusie 6: De mensen in de projecten richten zich nu vooral op hun eigen project en zijn (nog relatief) weinig met generieke kennis bezig.....	23
Conclusie 7: Er is een paradigmashift gaande in het denken over het in beweging krijgen van mensen	24
Conclusie 8: Voor 'opschaalbare' resultaten zal Leven met Water moeten zorgen voor het verbinden van resultaten uit de verschillende projecten.....	26
Conclusie 9: De meeste vooruitgang boekt Leven met Water door het integreren van kennis	28
Conclusie 10: Projecten hebben regelmatig te maken met cruciale randvoorwaarden voor succes	30
Conclusie 11: De aansluiting van Water en RO/Gebiedsprocessen behoeft aandacht. 31	
Conclusie 12: Het programmamanagement verbindt, motiveert, is sterk praktisch gedreven, maar wordt ook als bureaucratisch ervaren.....	32
5. Conclusies uit de workshops	36

Samenvatting

Het programma Leven met Water is vanuit een groot aantal actoren in het waterbeheer opgezet met als doel om kennis te ontwikkelen ten behoeve van de veranderingen in het waterbeheer. Het programma heeft met succes een beroep gedaan op subsidies vanuit de BSIK regeling. Het bestuur van Leven met Water heeft besloten om voorafgaand aan de Midterm Review die vanuit de subsidiegever georganiseerd wordt in de tweede helft van 2007, een interne tussenbalans op te maken over het reilen en zeilen van het programma.

Een van de onderdelen van deze interne Midterm Review bestaat uit een serie van 26 interviews met deelnemers aan de projecten, met zeer diverse achtergronden. De interviews zijn te beschouwen als een goede afspiegeling van de in de projecten betrokken partijen. In de interviews stond de vraag centraal hoe deelnemers de kennis die in hun project ontwikkeld wordt taxeren en wat zij vinden dat er nog nodig is om het programma succesvol af te sluiten. De gebundelde resultaten van de individuele interviews zijn in twee workshops besproken door de geïnterviewden, het programma-management en de interne commissie die conclusies trekt en aanbevelingen aan Leven met Water (c.q. het bestuur) doet. De deelnemers aan de workshops waren van mening dat de gebundelde resultaten uit de interviews een goed beeld geeft van de ervaringen en opinies van partijen die deelnemen aan Leven met Water. In dit rapport worden de bevindingen weergegeven.

Het programma wordt door de respondenten in zijn algemeenheid positief beoordeeld, gebaseerd op:

- de waarde van samenwerking tussen verschillende actoren die een voorwaarde is,
- de vernieuwende resultaten die projecten opleveren en die mogelijk zijn door juist op de grensvlakken van organisaties te opereren, en
- de wijze waarop het programmamanagement faciliteert, stimuleert, verbindt en gericht is op praktisch resultaat.

Volgens verschillende respondenten onderscheidt het programma zich positief ten opzichte van andere BSIK programma's.

Wat daarnaast opvalt is dat er sprake lijkt te zijn van een paradigmashift als het gaat om het denken over hoe mensen in beweging komen, en wat ervoor nodig is om dat te stimuleren. Van een nadruk op 'zelf de oplossing te weten komen en daarna anderen overtuigen', komt er steeds meer aandacht voor 'met alle belanghebbenden samen oplossingen vormgeven, met behulp van een effectief gemanaged proces'. Geïnterviewden geven aan dat dit een paradigma shift is die een zeker traagheidsmoment heeft. Experts in de waterwereld moeten immers hun eigen overtuiging dat zij met hun eigen kennis de beste oplossing voor problemen kennen gedeeltelijk loslaten. Het programma geeft in het veranderingsproces een stevige stimulans. Ook het programma als organisatie laat zien dat ze leert en meebeweegt in deze verandering.

De uitdaging voor het programma ligt met name in het verder integreren en verbinden van de programma- en projectresultaten. Het programma in zijn geheel dient te zorgen dat buiten de kaders van individuele projecten de opgedane kennis en ervaring toegankelijk wordt voor anderen (onderdeel

wordt van het individuele vermogen tot handelen) en op die manier op brede schaal ingezet kan worden. Daarbij hoort dat het programma inzichtelijk maakt welke (al dan niet gamma-) kennis waar beschikbaar is en waar die toe kan leiden.

Het programma heeft ook een taak om de rijkheid aan kennis die is opgedaan op het vlak van bijvoorbeeld:

- specifieke communicatievaardigheden (hoe zorg je dat samenwerking tussen zulke verschillende werelden een succes wordt, welke effectieve methoden en technieken voor het managen van deze processen zijn er),
- het opzetten en managen van een programma dat deze resultaten boekt,

expliciet te maken en toegankelijk te maken voor de mensen die deze kennis in de praktijk moeten toepassen

Het is de taak van de bestuurders in de waterwereld om de veranderingscultuur die bij de deelnemers van Leven met Water is ontstaan in de traditionele waterbeheer organisaties voort te zetten. Leven met Water zal waar mogelijk dit proces moeten ondersteunen.

De Midterm Review van Leven met Water

Het kennisprogramma Leven met Water

Leven met Water is het programma dat vanuit een groot aantal actoren in het waterbeheer is opgezet met als doel om kennis te ontwikkelen ten behoeve van de veranderingen in het waterbeheer. Het programma heeft met succes een beroep gedaan op subsidies vanuit de BSIK regeling. Eindgebruikers en kennisontwikkelaars betalen gezamenlijk ca 50% van het programma, de BSIK-financiering zorgt voor de overige 50%.

Het programma wordt uitgevoerd in projecten. Deze projecten komen voort uit initiatieven vanuit partijen die kennis nodig hebben en kennisontwikkelaars gezamenlijk. Initiatiefnemers hebben hun projectvoorstellen in concurrentie met anderen bij beoordelingscommissies van het programma ingediend. Deze beoordelingscommissies hebben projecten beoordeeld op basis van een aantal criteria, waarbij zowel de kwaliteit van de voorgestelde kennisontwikkeling als de behoefte aan kennis bij eindgebruikers beoordeeld zijn. In meerdere rondes zijn ruim 80 projecten in uitvoering. Gemiddeld lopen deze projecten inmiddels 2 jaar en hebben zij nog 2 tot 3 jaar voor de boeg om hun resultaten op te leveren.

Het programma wordt gecoördineerd door een projectmanagement bureau dat is ondergebracht bij CUR-NET in Gouda. Het programmamanagement wordt actief ondersteund door een Kennismotor, waarin vooral praktijkmensen uit de waterwereld zitting hebben, en een wetenschappelijke adviesraad (WAR), waarin wetenschappers die op een of andere wijze betrokken zijn bij watergerelateerd onderzoek zitting hebben. Een actief bestuur bewaakt de voortgang van het programma, bepaalt de strategie en is verantwoordelijk voor de inhoudelijke en financiële verantwoording van het programma.

De midterm Review: een tussenbalans voor het succes van het programma

Het bestuur van Leven met Water heeft besloten om voorafgaand aan de Midterm Review die vanuit de subsidiegever georganiseerd wordt in de tweede helft van 2007, een interne tussenbalans op te maken over het reilen en zeilen van het programma. Hiervoor is een interne commissie benoemd die als taak heeft conclusies te trekken ten aanzien van de volgende vragen:

1. Welke resultaten heeft het programma nu – iets voor de helft van de totale looptijd – reeds opgeleverd en welke resultaten zijn te verwachten als het programma eind 2009 afgesloten wordt?
2. Op welke punten kan het programma nog bijsturen opdat de projecten een optimaal resultaat kunnen behalen aan het einde van het programma?

Voor de beantwoording van deze vragen zijn twee sporen uitgezet. Het eerste spoor is het creëren van een overzicht over de formele tussenrapportages die vanuit de projecten naar het programmamanagement gedaan zijn. Deze rapportages zijn kwantitatief te analyseren en geven een overzicht van min of meer objectieve tussenresultaten. Dit spoor wordt door het programmamanagement van Leven met Water uitgevoerd. Het tweede spoor is een serie interviews met deelnemers aan de projecten. Centraal in deze interviews staat de vraag hoe zij de kennis die in hun project ontwikkeld wordt taxeren en wat zij vinden dat er nog nodig is om het programma succesvol af te sluiten. De gebundelde resultaten van de individuele interviews worden in twee workshops besproken door de geïnterviewden en de interne commissie die conclusies trekt en aanbevelingen aan Leven met Water (c.q. het bestuur) doet. Het opzetten en uitvoeren van de interviews, het faciliteren van de workshops en het rapporteren van de resultaten hiervan aan de interne commissie is uitbesteed aan NOK-n bv (Lizet van den Berg & Stefan Ouboter) en Gewoon aan de slag vof (Annemiek van Helsdingen).

Methode van interviews

De interviews hebben een semi-open karakter gehad. Er is gewerkt vanuit een hoofdvraag, waarna de geïnterviewde voor een groot deel de richting van het gesprek bepaalde. De hoofdvraag in de interviews was:

“Wat is de stand van de opgeleverde kennis (& impact) van het project, en wat is de komende 2 jaar nodig om de gestelde doelen te behalen.”

De interviewers hebben in deze open fase doorgevraagd op het antwoord dat de geïnterviewde gaf. In de tweede fase van het interview is gewerkt met een checklist met vervolgvragen die gesteld zijn als ze al niet in het open gedeelte aan de orde kwamen. Zo kreeg ieder gesprek een geheel eigen karakter. De gesprekken zijn vastgelegd op een geluidsrecorder. Van het gesprek is na afloop een mindmap door de interviewers gemaakt. Tevens zijn citaten uit het interview rondom de kernpunten opgeschreven. Hierbij is het woordgebruik van de geïnterviewde gebruikt, maar om de leesbaarheid van dit rapport te bevorderen is van de spreektaal schrijftaal gemaakt. Waar informatie in het citaat ontbreekt, maar vanuit de context van het gesprek door de interviewers geïnterpreteerd is, is deze tussen [haakjes] geplaatst.

Op basis van de mindmaps en de citaten van alle interviews is een lijst van 12 hoofdconclusies opgesteld. Deze hoofdconclusies zijn de verantwoordelijkheid van het uitvoeringsteam. Ze zijn samengesteld vanuit twee gezichtspunten: (a) het gezichtspunt van de geïnterviewden, en (b) de evaluatie vraag vanuit Leven met Water.

Alle interviews zijn afgenomen door Lizet van den Berg en Annemiek van Helsdingen.

De geïnterviewden zijn geselecteerd door het programmamanagement van Leven met Water. Hierbij is gestreefd naar een zo groot mogelijke diversiteit van mensen die in de projecten meedraaien, waarbij gelet is op de rol die men in het project speelt (projectleider, eindgebruiker of kenniswerker) en op de achtergrond (wetenschap, overheid, bedrijfsleven of adviesbureau). Er zijn met name mensen en projecten gekozen die op de één of andere manier al aangegeven hebben tussenresultaten te kunnen presenteren. De uiteindelijke lijst moet beschouwd worden als een steekproef en heeft niet de pretentie een volledig overzicht te geven.

De volgende mensen zijn geïnterviewd:

Naam	Werkgever	Project
Marc Beets	IMSA	P2038 Wetlands in het IJsselmeer
Ludo Boeije	Arcadis	P2050 Spaarkaat
Dick Boland	Ws De Dommel	P1009 WaterTekens
Cees Buijs	Gem Rotterdam	P2048 Beter bouw- en woonrijp maken
Maarten Claassen	Waternet	P3080 Sponge Job Zuidas
Gert Dekker	VNG	P3069 KRW- pilots
Wim Dijkman	Prov Utrecht	P1006 Waarheen met het veen
Rutger de Graaf	TU Delft	P1002 Transitie duurzaam stedelijk waterbeheer
Jaap Graveland	RIKZ	P1010 Delta fase 1
		P3082 Definitiestudie veiligheid aan de kust
Dave Huitema	IVM	P1012 Grenzen aan burgerparticipatie
		P1005 Bestuurlijk schakelen
Ellen Kelder	gem Dordrecht	P3075 Urban Flood Management
Perry van Kempen	Brabantse Delta	P3059 Leerarrangementen
Bas Kolen	HKV lijn in water	P3072 Van dreigend hoogwater
		P4088 JONAS
Marjo van Loon	Gem Gouda	P2037 Hollandse Waterstad
Agnes Maenhout	Stichting Wateropleidingen	P3059 Leerarrangementen
Bertho Meeuwissen	Tauw	P1018 Interactieve uitvoering
		P2040 Deventer Uiterwaarden
Rob Schrauwen	ZLTO	P1004 Dialoog over water
Henk Senhorst	RIZA	Vertegenwoordiger penvoerend ministerie
		Optimalisatie van vraagarticulatie en kennisuitwisseling over de effecten van inundatie en waterberging
Annemieke Smit	Alterra	P2025
Michelle Talsma	STOWA	P3061 Kennistransfer Blauwe Diensten
		P3078 MKBA in de regio
Robert Tekke	HHR Delfland	P4085 Haaglanden
Frans Tielrooij	Tielrooij bv	P1019 Bouwen met water
Ton Verhoeven	Gemeente Nijmegen	P2051 Aqua/ RO
Adrie van der Werf	Plant Research International	P1011 Eerst zuiveren dan bergen: waterpark Lankheet
Erwin Witteman	HHR Rijnland	P2047 Leven met bagger
Kees Ykema	Ykema T+L	P2027 Hollandse Waterstad

In de workshops namen geïnterviewden deel, net als onderstaande leden van de Interne Evaluatiecommissie en het programmabureau Leven met Water:

dr. ing. J.C.M. **Han de Wit**, voorzitter interne evaluatiecommissie, lid algemeen bestuur, TAUW

dr. N.M. **Nico Pieterse**, lid interne evaluatiecommissie, lid WAR, Ruimtelijk Planbureau

drs. B. **Bas van der Wal**, lid interne evaluatiecommissie, lid Kennismotor, STOWA

ir. H.C.M. **Bert Satijn**, programmadirecteur

ing. C. **Corné Nijburg**, programmasecretaris

drs. C.M. **Charles van Schaik**, projectcoördinator Leven met Water

drs. E. **Erwin Vega**, projectcoördinator Leven met Water

drs. N. **Nanny Bressers**, AIO Erasmus Universiteit Drift

De veelvormigheid van het begrip kennis

Betekeningen van het begrip 'kennis' in het dagelijks spraakgebruik

In de interviews stond de vraag centraal welke kennis het betreffende project heeft opgeleverd. Alle interviews naast elkaar zettend blijkt dat aan het begrip 'kennis' door de verschillende respondenten op uiteenlopende manieren inhoud wordt gegeven. De verschillen zijn zeer verklaarbaar omdat bewust gekozen is voor geïnterviewden vanuit verschillende achtergrond en er doorgevraagd is naar de specifieke invulling van dit begrip.

In dit onderzoek hebben we 'kennis' beschouwd als 'het vermogen van iemand om te handelen'. Dat betekent dat als iemand aangeeft dat hij/zij kennis ontwikkeld heeft, we altijd de vraag kunnen stellen wie deze kennis gaat gebruiken en hoe het gebruik van deze kennis de activiteiten van die persoon/organisatie zal gaan veranderen. Er is ook een breder begrip van 'kennis' in omloop. Hierbij is 'kennis' alles wat mensen weten of kunnen weten. In het kader van de kennisdiscussies rondom het ontstaan van de BSIK regeling wordt dit bredere begrip vaak gehanteerd. Wetenschappelijk onderzoek wordt dan geacht kennis te ontwikkelen en een tweede vraag is hoe deze 'kennis' vervolgens naar de praktijk wordt overgedragen. In dit denkmodel heeft kennis dus een eigen vorm (een boek, een machine of een samenhangende constructie van ideeën) die van ontwikkelaar naar toepasser moet worden overgebracht. Omdat in Leven met Water vraaggestuurd gewerkt wordt in consortia met eindgebruikers en kennisontwikkelaars lijkt dit brede kennisbegrip minder toepasbaar.

Inkleuring van 'kennis' vanuit het type project

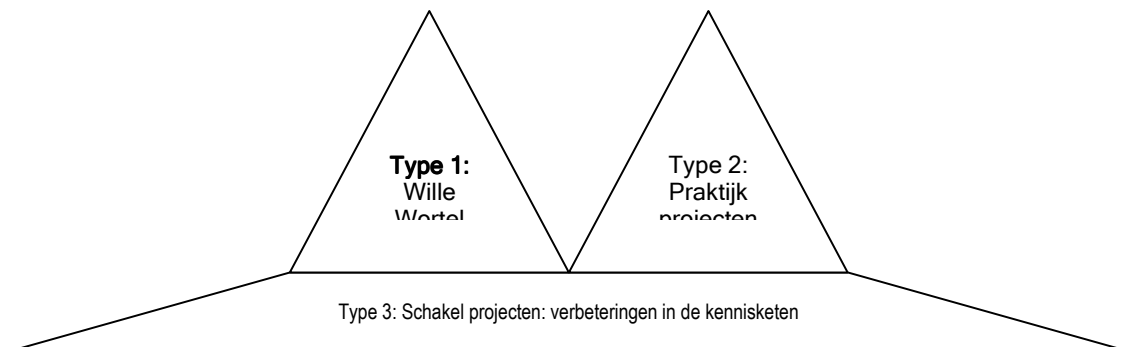
Op de vraag 'wat is de kennis die jullie in je project ontwikkelen?' blijkt dat veel mensen via een uitleg over hun project komen tot een invulling van het begrip 'kennis'. Wij hebben drie type projecten onderscheiden die de invulling van het begrip kennis sterk beïnvloeden:

- 'Willy Wortel projecten': Projecten die zich richten op de ontwikkeling van een innovatief (technisch) detail dat in vele contexten toepasbaar is. In de waterwereld is de ontdekking van de windmolen voor de droogmakerijen (17^e eeuw) en de baggerschoep (19^e eeuw) in een poging de dichtslibbing van de haven van Rotterdam tegen te gaan. In BSIK kringen zou je de ontwikkeling van de nanotechnologie tot deze categorie kunnen rekenen. Willy Wortel vondsten bedenken je niet vooraf, maar je laat Willy Wortel z'n gang gaan en hoopt dat daar iets nieuws uit voort komt. Het is het type kennis waar de uitvinder een patent voor aanvraagt of - op het sociale vlak – een methode waar een TM sticker opgeplakt kan worden.
- 'Praktijk gerichte projecten': Projecten waarin bestaande kennis van verschillende aard en herkomst gecombineerd worden om een vooraf te definiëren gewenste uitkomst in de praktijk te krijgen. Het recombineren van bestaande kennis wordt ook als innovatie beschouwd. Een voorbeeld in de waterwereld is de bouw van de Oosterscheldedam. Alle technieken bestonden immers al voor de bouw. Ook waren er al lange tijd

omvangrijke bouwprojecten bekend. Het toepassen van deze technieken in een zeearm met eb en vloed, vroeg echter om een nieuwe benadering van het totaal. Dit type projecten wordt ook wel aangeduid als ‘transities’ als het om omvangrijke projecten gaat. Wanneer de projecten van beperktere schaal zijn en vaak een meer lokaal karakter hebben, spreekt men van ‘praktijk projecten’ of ‘implementatie projecten’. Veranderingen in het waterbeheer als gevolg van de klimaatverandering en b.v. de energievoorziening als gevolg van de toenemende vraag naar energie en de beperkingen van fossiele brandstoffen zijn voorbeelden van transities. Bij deze projecten is er vaak een besef dat het niet alleen om ‘kennis’ gaat, maar ook om (politieke) wil en (maatschappelijk) draagvlak. De aandacht van respondenten die in dit soort projecten werken richt zich vaak op de praktijk en op datgene wat ze willen veranderen.

- Schakel-projecten: Projecten die zich richten op het verbeteren van één of enkele schakels in de kennisketen. Ze kunnen zich richten op een technisch vraagstuk (bv het tegengaan van schade aan veenkades bij langdurige droogte) of op sociaal/bestuurlijke vraagstukken (bv communicatie met burgers, bestuurlijke arrangementen, etc.). De aandacht van mensen die in deze projecten werken richt zich meer op het kennisonderdeel waar ze mee bezig zijn in de context van een specifieke kennisketen. Zo kan een bepaalde innovatie aan de stevigheid van een dijk al lang bekend zijn in andere sectoren zoals de wegenbouw. Toepassing van deze techniek in de kennisketen van dijkbeheer is echter nieuw. Hetzelfde geldt voor bepaalde communicatietechnieken. Iets wat in de marketingwereld al lang gemeengoed is, kan innovatief zijn in de wijze waarop de overheid met burgers omgaat.

Grafisch kunnen de drie typen projecten als volgt weergegeven worden:



Leven met Water heeft zich bij haar tenderprocedures vooral gericht op praktijkprojecten en schakel-projecten. Door de eis dat een eindgebruiker deel uit moet maken van het kennisconsortia kwamen de Willy Wortels alleen aan bod als ze tevoren duidelijk konden maken wat ze uit gingen vinden.

Inkleuring van het kennisbegrip vanuit de rol die mensen spelen

We hebben niet alleen met verschillende soorten kennisprojecten te maken, maar ook met verschillende rollen die mensen in een project spelen. We onderscheiden er in ieder geval 4:

- De projectleider heeft als taak om te zorgen dat de projectdoelen gehaald worden. Een goede projectleider richt zich op de geformuleerde projectdoelen, zorgt dat de resources (mensen, tijd, middelen) beschikbaar zijn en zorgt dat de neiging van de creatieve mensen in het project om

buiten deze kaders te denken, in goede banen geleid wordt. Een goede projectleider zal regelmatig antwoorden: 'het is nuttig om daar aandacht aan te besteden, maar niet nu door ons in het kader van dit project'. Voor de projectleider is niet alleen de kennis belangrijk, maar vooral ook de vorm waarin de kennis als resultaat gepresenteerd wordt.

- De (eind)gebruiker van de kennis (waterschappen, provincies, gemeenten, etc). Eindgebruikers zitten in het project om de aangeboden kennis toe te passen in een concrete situatie. Eindgebruikers kunnen veel vertellen over deze concrete situatie (de omstandigheden, het probleem of het gewenste doel), maar zullen zich minder verdiept hebben in de dilemma's van de kennisontwikkeling (is het wel nieuw? is het universeel toepasbaar? is het rationeel te onderbouwen?). Voor de eindgebruikers is het kunnen toepassen /benutten van kennis veelal de cruciale stap in de oplossing van hun praktijkprobleem.
- De kenniswerker (werknemers van kennisinstututen, wetenschappers, adviseurs). De rol van de kenniswerker is niet alleen om kennis aan te leveren aan de gebruikers, maar ook om te bewaken dat deze kennis aan de vormvoorwaarden voldoet die in het voorstel genoemd zijn of in de eigen kring gedefinieerd zijn. Voor de kenniswerkers is kennis veelal dat wat ze in eigen kring als 'kennis' kunnen etaleren. Voor de wetenschapper is dit de geaccepteerde wetenschappelijke publicatie in een gerenommeerd vakblad, voor het adviesbureau het verkoopbare model, de methode of de adviseur met buitengewone kwaliteiten.
- De strateeg/visionair. Dit is de vrije rol in het project vergelijkbaar met de libero op het voetbalveld. Deze rol komt regelmatig voor in een project en is vaak essentieel voor de legitimiteit van het project. Het is vaak ook de rol waar men in het project van verwacht dat die het verhaal naar buiten toe vertelt. Bij interviews met respondenten met deze rol zal de aandacht liggen op het grote verhaal van het veranderingsproces, de rol van kennis hierin, de netwerken rondom het project en de lange termijn effecten. Voor de visionair is 'kennis' vaak dat wat het verschil maakt in meerdere contexten. Kennis moet in deze visie vooral overdraagbaar zijn van de ene situatie naar de andere en dus in zekere mate generiek moeten zijn.

De hierboven genoemde rollidentiteiten zijn abstracties. Het is heel goed mogelijk dat in interviews mensen meerdere rollen aannemen. Zo kan de projectleider ook de strateeg zijn. Of kan iemand van een waterschap formeel de rol van eindgebruiker hebben, maar door achtergrond, kennis en kunde ook actief zijn als kenniswerker in het project.

Inkleuring van het kennisbegrip vanuit het schaalniveau van denken

Tot slot kwamen we tegen dat onze respondenten hun aandacht richten op heel verschillende schaalniveaus. Neem bijvoorbeeld het fenomeen dat er de komende jaren meer heftige regenbuien zullen vallen. Voor een terreinbeheerder is relevante 'kennis' in dit geval het vermogen om te voorspellen hoe het waterpeil in een poldergebied zal stijgen bij zo'n bui in relatie tot de capaciteit van de pompen. Dit zal zeer praktische, ervaringsgerichte kennis zijn. Voor een beleidsmedewerker bij het waterschap verwijst 'kennis' in dit verband naar de hydrologische modellen waarmee het waterbeheer in het gebied gestuurd wordt. De kennis van de terreinbeheerder

is niet meer dan een invoerparameter. Voor de kenniswerker die deze modellen maakt is 'kennis' waarschijnlijk het inzicht in de sterke en zwakke kanten van verschillende modellen. Het model van het waterschap is niet meer dan een praktijkvoorbeeld. Het feit dat zij 'kennis' anders inkleuren wordt pas relevant als zij met elkaar gaan communiceren over welke kennis er nodig is nu blijkt dat het klimaat verandert.

Implicaties voor de interviews

Iedere geïnterviewde heeft zijn eigen inkleuring van het begrip 'kennis'. Dit maakt het vrijwel onmogelijk om algemene kwantitatieve uitspraken over de stand der kennis op basis van de interviews (in de trant van: 'men vond in meerderheid onderwerpen A, B en C de belangrijkste kennisverworvenheden van het programma tot nu toe).

Voor ieder die dit rapport leest is het verstandig de citaten te lezen en de pluriformiteit in denken en handelen rondom het thema 'kennis voor het waterbeheer' te erkennen. Als interviewteam hebben we conclusies getrokken uit de interviews. Het is belangrijk dat in de workshops over deze conclusies gediscussieerd wordt, zodat er enigszins een 'communis opinio' ontstaat, want de conclusies komen niet objectief uit het interview materiaal voort, maar zijn een interpretatie van alles wat gezegd is op basis van de behoefte van het programma van Leven met Water zoals geformuleerd in hoofdstuk 2.

Conclusies uit de interviews

Conclusie 1: Vernieuwing kan alleen door bruggen te bouwen tussen verschillende werelden

Voor de respondenten bestaan er verschillende werelden binnen Leven met Water, met daartussen flinke verschillen in denken, ervaringen en cultuur die ervaren en aangeduid worden als verscheidene 'kloven'.

Onderscheid wordt gemaakt in bijvoorbeeld:

- Fundamenteel onderzoek vs. Toepassingsgericht onderzoek vs. Praktijk
- Bèta vs. Gamma
- Wetenschap vs. Praktijk
- Kennisaanbieder vs. Kennisvrager
- Beleid vs. Uitvoering
- Overheid vs. Burger
- Waterwereld vs. Ruimtelijke ordening (RO)
- Publiek vs. privaat

Dat het bouwen van bruggen tussen verschillende werelden vernieuwing mogelijk maakt is een veronderstelling van het programma Leven met Water. Respondenten bevestigen dat dit zo is. Door het effectief uitwisselen van kennis en denkbeelden tussen werelden die vooralsnog weinig met elkaar te maken hadden, komen nieuwe oplossingen tevoorschijn. Regelmatig zitten deze oplossingen op het snijvlak van verantwoordelijkheden van bestaande organisaties en zouden ze niet als vanzelf hebben plaatsgevonden.

Een illustratie van hoe deze verschillende werelden ervaren worden:

“Er is een groot verschil tussen de wetenschappelijke en de praktische wereld. Ze verstaan elkaar niet altijd. Het gaat om concreet, projectmatig en resultaatgericht werken van de praktijk versus het ervaring opdoen, uitproberen en minder gericht op het resultaat [van het baggerproject] van de wetenschap.” [Witteman]

“Interactieve beleidsvorming is voor de universiteiten niet interessant, want het is wetenschappelijk volledig uitgekauwd. Maar voor de Waterschappen is dit niet in beeld en dus volledig nieuw.” [Meeuwissen]

“Een beeld van wij [waterbeheerders] verzinnen een project. En vertel ons nou eens ... jullie weten hoe wij draagvlak voor dit project krijgen, geef ons die kennis.” [Huitema]

“Watermensen' zijn meestal technische mensen en 'RO-mensen' absoluut niet. Ze spreken twee verschillende talen. De kracht om samen te werken zit in gemeenschappelijk iets ontwikkelen waardoor je allebei hetzelfde zegt.” [Verhoeven]

“De samenwerking met Tauw had voor mij een heel goed effect, omdat dit project vroeg om een pragmatische aanpak, voor je het weet ben je jaren op zoek naar alle informatie. Zij [Tauw] versterkten mijn neiging om pragmatisch te zijn, de cultuur in hun bedrijf is toch heel anders. Alterra komt toch veel meer vanuit wetenschappelijk onderzoek en moet dat op de markt brengen. Tauw is een commercieel bureau en die zoeken eventuele benodigde kennis wel bij elkaar. Die mix was leuk. Ik weet niet of ik kan spreken van dé samenwerking met Tauw, het was meer een goede samenwerking met Thomas en Mark.” [Smit]

“Als het gaat om de integratie van bèta -gamma, is het vrijwel consequent zo dat bèta gamma erbij vraagt, want bèta weet wij kunnen wel van alles oplepelen, maar het moet ook ergens een plek krijgen. Bèta vraagt gamma erbij. Gamma vraagt nooit bèta erbij, dat kom je niet tegen. [vb noord-zuid programma] Wij vroegen gamma erbij, gamma deed mee, maar had toch de neiging haar eigen vraag te stellen en niet geïnteresseerd te zijn in de bèta vraag, terwijl bèta wel geïnteresseerd is in de gamma vraag. Dat is heel merkwaardig. Het relevant gamma onderzoek dat er is op het gebied van natural resource management, is opgezet en ingevuld door bèta mensen.” [Dijkman]

“Iemand die zeer praktisch is in contact brengen met een wetenschappelijk iemand, kijken waar kunnen wij elkaar vinden. Dat is eigenlijk wat wij proberen te doen.” [Maenhout]

“Dus het lijkt alsof mensen elkaar niet begrijpen, er zit een soort onbegrip tussen die werelden. En ik denk dat je voor heel veel projecten eigenlijk mensen moet hebben die de wil hebben [...] om verder te kijken dan hun eigen vakgebied.” [Ykema]

“De waterwereld is een andere wereld dan de bodemwereld, de bodemwereld is een andere wereld dan de ondergrondse wereld, de Habiforum wereld. En we houden dat een beetje in stand ook natuurlijk, anders houdt je programma op, dan ben je plotseling als directeur overbodig. Dat geldt als bestuur hetzelfde.” [Buijs]

“Voor ons was het interessant omdat niet alleen de technische kanten in het project zitten, de bèta kennis, maar ook vooral gamma kanten, die in de praktijk van het waterbeheer, in onze ervaring ondertussen, en daar worden we ook steeds in bevestigd, zo ontzettend belangrijk zijn. Je krijgt niks gedaan zonder de mensen.” [Graveland]

"Het is moeilijk om van de theoretische concepten echt een brug te slaan naar praktijk toepassingen. Je hebt twee kanten, gamma en bèta, elk aan een oever en het gaat om die brug slaan. Wat vaak gebeurt in de leergemeenschap is dat je je focust op de gamma, je focust op de bèta met de bedoeling om die brug te slaan, maar we focussen niet genoeg op die brug. Om abstracte wetenschappelijke kennis te vertalen naar de praktijk, het gaat om die vertaling. De wetenschappelijke onderzoeken bestaan en hoe het toe te passen is, bestaat. Maar hoe vertaal je nou?" [Boland]

Aanvullingen vanuit de workshops:

Ja, maar vernieuwing is ook: gewoon toepassen van bestaand (= niet nieuw) idee in andere setting. Dus niet de enige manier, maar wel de snelste methode van vernieuwing en zwaar onderschat.

Mee eens. Iedereen moet wat van zichzelf erin terug kunnen vinden om te kunnen verbinden [Boeijs]

Helemaal eens, door multi-interdisciplinair te werken en alle soorten kennis bijeen te brengen en die te combineren met soorten stakeholders (NGO's, bestuurders, wetenschap, politiek, gebruikers etc) krijg je gedragen vernieuwing [Beets]

Zeer herkenbaar voor steeds meer stakeholders; ook vanuit 'technische wereld' ziet men steeds meer de waarde. [Vega]

Maak van 'vernieuwing' 'oplossingen'. [Boeije]

Eens als het gaat om innovaties in het maatschappelijk domein. Door specialisatie kan wel technische innovatie plaatsvinden.

Helemaal mee eens & grote belemmering voor transitie. Kloven moeten gedicht worden om transitie te kunnen bewerkstelligen: transitie vindt immers niet slechts in een domein plaats, maar in allerlei domeinen tegelijkertijd. [Bressers]

Conclusie 2: Samenwerking in consortia vraagt om aandacht en inspanning, en is een absolute randvoorwaarde voor succes.

Binnen Leven met Water zijn mensen verplicht in consortia samen te werken van kennisaanbieders en kennisvragers. De meeste respondenten geven aan dat ze dit nuttig vinden, maar dat het wel de nodige aandacht en inspanning kost.

“Dat [zoveel verschillende soorten partijen in het project betrokken zijn] levert heel veel op. We kunnen wel spreken van een heel erg enthousiast projectteam. [...] Voor mij staat als een paal boven water dat het heel erg veel gaat opleveren door op deze manier samen te werken. En al doende zie je dan wat dat is. [...] Dat je je afvraagt waarom hebben we dat niet eerder gedaan.” [Kelder]

“Mensen hebben elkaar leren kennen in een pilot. Je bouwt een lokaal netwerk op rond dit waterdossier. Zonder het project was dat waarschijnlijk later gebeurd. Dat netwerk is heel belangrijk de komende jaren, want dat is lange termijn.[...] Wat mij betreft is het [netwerk] de basis voor een goede uitwerking.” [Dekker]

“Tilt het project op een hoger plan, je wordt uit je eigen wereldje getrokken.” [van Loon]

“Ik ben anders gaan kijken naar opdrachten. Veel opener en misschien zelfs wel meer toegesneden op wat er nou echt nodig is in zo'n proces. [...] En niet teveel op mijn eigen vakgebied gaan zitten, want dan wordt het een standaardverhaal. Dat je snel de dingen uit de kast haalt die je kent.” [Ykema]

“[Waar het om gaat is] creativiteit loskrijgen, omdat de resultaten niet zo dwingend gericht zijn op een bepaalde doelgroep, en omdat niet voor de hand liggende partijen erbij betrokken worden.” [Talsma]

“Door het project zijn wij als kleine organisatie in staat te ontwikkelen, te vernieuwen en te innoveren.” [Maenhout]

“Het mooie van Leven met Water vind ik dat je gedwongen wordt om samen te werken met meerdere partijen en dat die allemaal ook eigen financiering mee moeten nemen, of eigen uren in moeten zetten. Door die bundeling kan je denk ik dingen doen die heel relevant zijn voor een provincie of een ministerie of een partij, waarvan dat eigenlijk niet tot hun hardcore business behoort, en die ook niet in hun eentje zo'n heel project op zullen starten. En door de manier waarop ze samenwerken ook nooit gezamenlijk tot zo'n project zullen komen, gewoon omdat ze elkaar op sommige punten het licht in de ogen niet gunnen. En ik denk dat daarom Leven met Water gewoon ontzettend goed is. En door die mogelijkheid is in ieder geval dit project wel van de grond gekomen.” [Kolen]

“Het zou meer geïntegreerd moeten, maar het is een "hell of a job" om dat meer geïntegreerd te krijgen. Dat begint vaak met ego's van mensen die in het programma zitten die dan het idee eerst zelf willen bedenken en vervolgens die brug willen bouwen. Het zou beter zijn als het andersom zou zijn: hier hebben we een brug laten we eens kijken welke mensen eroverheen kunnen[...] En wat ik nou zo grappig vind is dat jongen mensen daar helemaal geen last van hebben[...] Het zijn met name de grijze haren die daar last van hebben.” [Buijs]

“Synergie daar moet je veel voor doen als projectleider[...] De grootste truc zit toch in: hoe breng je een betekenisvolle interactie tot stand tussen wetenschap en praktijk.” [Huitema]

“In de beginfase veel investeren in aandacht en tijd, met aandacht voor het decorum.” [Ykema]

“Manoeuvreren tussen partijen en belangen [...] je bent gedwongen de partners binnen boord te houden. [Dat betekent] elkaar opzoeken en elkaars wereld leren kennen. Maar ook bereid zijn je eigen wereld te relativieren, inzien dat die toch niet zaligmakend is.” [van Loon]

“Dat er dus altijd organisaties bij betrokken zijn die soms helemaal niet geïnteresseerd zijn in een bepaalde functie. Maar je moet wel de neuzen dezelfde richting op hebben, en dat maakt het juist zo complex. Je hebt enerzijds de regionale belangen via de provincie Overijssel, terwijl wij als wetenschappers met een wetenschappelijk belang zitten. Dat kan al botsen natuurlijk, vrij makkelijk en vrij snel. Soms [is er] onenigheid over wie het nu voor het zeggen heeft. Je moet heel goed van elkaar weten, waar elkaars belangen liggen.” [vd Werf]

“Ik weet nu ook voor dingen waar en bij wie ik moet zijn [binnen Alterra]. Voor een ander project moet ik iets weten over de mogelijke gevolgen van de Kaderrichtlijn Water voor bodemgebruik in natuurgebieden, dan kan ik dat bij die en die navragen. Dat scheelt een hoop tijd, omdat dat voor dit project al uitgezocht is.” [Smit]

“Er kleven ook nadelen aan een multidisciplinaire aanpak. Het gevaar is dat je wat minder diep kan gaan. [Korte looptijd van het project], dan kun je dus ook dingen over het hoofd zien. Daarin moet je een afweging maken. Natuurlijk moet je de kwaliteit in de gaten houden en je niet laten overschaduwen door een deadline. [Je moet] die balans vinden. In dit project hebben de kwaliteit en het eindresultaat niet geleden onder de multidisciplinaire aanpak en het korte tijdsbestek. [Die aanpak en tijdsbestek] hebben juist ook voor het resultaat gezorgd.” [Claassen]

“In het begin heeft dat heel veel tijd gekost, die samenwerking, omdat we het gewoon over andere dingen hadden. Er is maar één manier om daar achter te komen en dat is elkaar gaan vertellen wat je bedoelt. [...] Een voorbeeld daarvan is bijvoorbeeld het begrip slachtoffer. Bij het waterbeheer is dat iemand die dood is terwijl vanuit de rampenbestrijding zo iemand gewond is, en niet dood. Doden zijn voor de rampenbestrijders, daar heb je niks meer aan, die laat je gewoon liggen, en je gaat weer verder met de volgende, terwijl het in de waterwereld draait om het voorkomen van doden. In het begin is daar een enorme bewustwording nodig geweest om erachter te komen waar we het nou over hebben. En zo zijn er veel meer begrippen. Wat is evacueren bijvoorbeeld? Is dat nou allemaal het gebied uit rennen en zorgen dat je geen natte voeten krijgt of als dat niet kan dat je dan eventueel naar een hogere plek gaat of thuis blijft. En daar hebben we heel veel aandacht aan moeten besteden in het begin.” [Kolen]

“Mijn ervaring is dat het resultaat uiteindelijk beter en completer is, omdat je gericht gebruik maakt van expertise die mensen en partijen hebben. Dus eigenlijk investeer je in samenwerking, daar veel tijd in steken en dat verdienen je dan weer terug, omdat het daarna weer sneller gaat.”

“Je zou het kruisbestuiving kunnen noemen, de samenwerking tussen de Erasmus Universiteit en [de Technische Universiteit] Delft. Nuttig, want het geeft je een bredere blik.” [de Graaf]

Aanvullingen vanuit de workshops:

Eens, en dat gaat verder dan consortia (bv in gebied, in organisaties). [Tekke]

Mee eens, en deze moeite en tijd zou ook moeten worden beloond/gefinancierd. [Boeije]

Je kunt ook zonder consortium werken, maar samenwerking (d.w.z. interdisciplinair en visionair en op het netwerk) in het project geeft een betere afspiegeling van hetgeen je wil bereiken in de maatschappij zowel in het wat als in het hoe. [Beets]

[Je hebt een] visionair trekker nodig, om het project over de dode punten heen te trekken. [Boeije]

Conclusie 3: Zonder concrete situatie via een gebruiker in de praktijk, is het bouwen van een brug tussen verschillende werelden niet mogelijk.

Wij zijn geen succesvolle samenwerking tussen twee werelden tegengekomen (bv. een bèta en een gamma wetenschapper of een beleidsman en een uitvoerder) los van een concrete toepassing in de praktijk. Voor een algemene samenwerking tussen kenniswerkers uit bv. de menswetenschappen en de technische wetenschappen is de kloof van denken en ervaringen te groot. Waar meerdere kennisinstututen deelnemen binnen een project nemen deze vaak losse onderdelen van het project voor hun rekening.

“Interactieve beleidsvorming is voor de universiteiten niet interessant, want het is wetenschappelijk volledig uitgekauwd. Maar voor de Waterschappen is dit niet in beeld en dus volledig nieuw.” [Meeuwissen]

“[Het is] niet altijd makkelijk om mensen erbij te halen in de workshops, bij de eerste ging het nog wel, maar bij de derde was het al moeilijker. Mensen haakten af. [Samenwerking] is niet blijvend, doordat het nog niet concreet genoeg is, mensen hebben er nog niet direct iets aan.” [Graveland]

“Het vergt van onze kant, van de wetenschappers kant interesse en inlevingsvermogen waar de waterbeheerders mee bezig zijn en ook communicatietalent. Omgekeerd denk ik dat we ook respect vragen voor wat je van een wetenschapper kunt verlangen en wat niet. Dat heeft te maken met dat het simplisme wordt op een gegeven moment. Je kunt ook een te simpele checklist willen.” [Huitema]

“Er wordt heel veel geschreven in de waterschapswereld [over innovatie], heel veel rapporten, maar als je naar daadwerkelijke voorbeelden gaat waar het echt gerealiseerd is, die zijn er heel erg weinig. Je kunt wel heel veel investeren in conceptvorming, maar je zult ook na moeten denken over hoe je de volgende stap zet als je het hebt over de uiteindelijke exportwaarde. Je moet bewezen voorbeelden hebben die je kan verkopen. Die stap is vaak nog lastig. Die proberen wij in Waterkader Haaglanden nadrukkelijk te zetten. [...] Wij merken dat ministeries erg terughoudend zijn om risico te nemen uit angst de markt te verstoren. Ik noem dat wel 'publiek durfkapitaal' beschikbaar stellen voor kansrijke oplossingen of technieken. Het helpt niet als je dat niet prikkelt of stimuleert.” [Tekke]

Aanvullingen vanuit de workshops:

Voorbeeld: abstracte discussies over bv. financiering verzanden vaak in patstelling. Door concrete situaties te beschouwen blijkt patstelling vaak oplosbaar. Doordat taak en belang in situatie helder worden.

Zo concreet mogelijk helpt voor de zichtbaarheid, tastbaarheid. Je weet waar je het met elkaar over hebt.

Niet mogelijk – is dat zo absoluut? [van Schaik]

Kan zo zijn, maar niet in alle situaties zijn bruggen te slaan. Veranderen kan volgens meerdere sturingsprocessen: wet, stimulans en social learning. [Schrauwen]

Verskillende respondenten kunnen aangeven wat er moet gebeuren om te zorgen dat de integratie wel tot stand komt.

“We organiseren op kleine schaal expertmeetings, met mensen van RIZA, RWS en uit private wereld praten over hoe we het aan gaan pakken. Hierdoor haal je verborgen kennis boven tafel. Dat begint met één op één gesprekken waarin we uitleggen dat we een ideële doelstelling hebben, en dat we de kennis niet onder hun naam naar buiten zullen brengen als dat niet uitkomt. Als we er genoeg vertrouwen in hebben, zetten we ze bij elkaar, zodat ze ook van elkaar kunnen zien welke kennis er is. Op 3 oktober jongstleden hebben we het IJsselmeer beraad gehad met alle stakeholders. En alles wat daar uitkomt is weer voor rekening van stichting Wetlands. Dus iedereen kan alles zeggen. En door die multidisciplinaire uitwisseling ontstaat de nieuwe kennis. Mensen komen ook te weten welke belangen er bij andere spelen.” [Beets]

“Al die disciplines zijn ter plekke gaan kijken, bij de brug, bij de sluis, bij de knooppunten die er zijn. En hebben daar besproken wat willen we eigenlijk, wat zijn de mogelijkheden en wat zijn de problemen? En dan blijkt dat ze elkaars taal eigenlijk nauwelijks verstaan. Maar dat kan je alleen maar zeggen als je met zo iemand ook aan die kade staat. Op het moment dat jij een rapport leest en je snapt het niet of je kan je vinger er niet opleggen, dan leg je het rapport weg en nu kan je direct vragen wat bedoel je dan eigenlijk? En leg dat dan nog eens uit. En laat het dan eens zien. Dat heeft goed gewerkt.” [van Loon]

“Veel praten over wat je bedoelt, bewust worden waar je het over hebt, baanbrekend, discussie voeren en op een gezamenlijk beeld komen en toen ging het hard lopen.” [Kolen]

Conclusie 4: Bouwen van bruggen tussen verschillende werelden vraagt om specifieke communicatiekennis & -vaardigheden waarvan nog te weinig voorhanden is.

Het bewustzijn dat voor effectieve communicatie tussen verschillende werelden een aantal dingen nodig zijn, weten welke zaken dat zijn en in staat zijn deze te realiseren (van bewustzijn van het eigen wereldbeeld en bereid zijn dit bij te stellen, tot aan het passende taalgebruik naar andere groepen), is voor velen een belangrijk kennisissue. Men bevindt zich in verschillende fasen van inzicht en bekwaamheid: respondenten lopen regelmatig aan tegen hindernissen en geven aan daarvan te leren.

“De crux van dit project is dat je heel goed leert en inschat welke kennis de verschillende partijen hebben en wat je daar ook mee kan. En hoe je dat ook kan gebruiken. Dat is dus geen resultaat dat wij vooraf hebben aangegeven. Dit is een project dat vooruit loopt op beleidsontwikkeling, als je elders in het land ook op deze manier aan de slag gaat, is het heel erg prettig als je procesinzicht hebt. Als je weet hoe je zo'n proces wat makkelijker in kan stappen en hoe je dat goed vormgeeft.” [Kelder]

“Je komt iets tegen dat belangrijk is, wij proberen vast te leggen hoe dat is gegaan en wij gaan daar ook met elkaar over praten hoe je dat op een efficiënte manier kan vormgeven voor een vervolgtraject of wanneer andere gemeentes daar mee zouden starten. Ik denk aan een soort handleiding, richtlijnen voor zo'n procesaanpak.” [Kelder]

“Wat ik veel tegenkom, bij overheden, vooral gemeenten, is dat ze processen met alle goede bedoelingen in elkaar sleutelen. Dat proberen mensen allemaal goed te doen, maar heel veel valt er van de kar af. Gewoon door onwetendheid, net niet adequaat handelen, dus dat dingen vergeten worden, of door niet op brieven te reageren. Maar zo zijn er legio voorbeelden waarin je ziet dat eigenlijk die processen bijna jammerlijk mislukken.” [Ykema]

“Wij zijn in ons project een jaar bezig geweest om de weg [in het proces] te vinden.” [Witteman]

Aanvullingen vanuit de workshops:

Het bewustzijn dat dit zo is, en dat er specifieke vaardigheden en methodieken zijn om hiermee om te gaan, groeit in de waterwereld. Op een aantal plekken is het aanwezig, maar het is niet voor iedereen vindbaar of beschikbaar. Niet altijd zijn bestuurders, beslissers en projectleiders op de hoogte van nut en beschikbaarheid. Mensen worden er ook nog te weinig op geselecteerd, geïnstrueerd en in opgeleid. Respondenten uit de interviews zijn veelal erg doordrongen van de toegevoegde waarde ervan, maar het is geen algemeen goed. Voor de waterwereld lijkt hierin nog veel te winnen.

Deze kennis en vaardigheden zijn gedeeltelijk te trainen en kunnen zo door individuen eigen gemaakt worden. Verteld krijgen over is iets heel anders dan het zelf ervaren hebben. Voor wie dit relevant is daarnaast ook een vraag. Moet iedereen zich deze kennis & vaardigheden eigen maken, of is toenemend algemeen bewustzijn voldoende en ontstaat er een nieuwe rol?

Welke rol kan en wil Leven met Water vervullen in het stimuleren hiervan?

Voor welke generatie ontwikkel je kennis? Met welke generatie? [Buijs]

Beta-mensen zijn vaardiger in gamma vaardigheden dan gedacht. We moeten het meer expliciet maken. [Nijburg]

Conclusie 5: Menswetenschappelijke kennis is (nog) onvoldoende expliciet voor respondenten.

Voor een aantal respondenten is nog te weinig zichtbaar wat de menswetenschappelijke aspecten toe (kunnen) voegen aan het programma (communicatie, waardering, burgerparticipatie, verandering van basishouding van 'tegen het water' naar 'leven met water').

Hiervoor zijn verschillende oorzaken mogelijk:

- Er zijn te weinig deskundigen die zichtbaar op dit vlak in het programma participeren, c.q. men kent de mensen die zich op dit vlak bewegen onvoldoende status toe.
- Er is een onbekendheid met deze materie. M.a.w. men weet niet wat voor soort kennis men kan verwachten en hoe dit toegepast en gegenereerd zou moeten worden.
- Mensenkennis is meer ambachtelijk dan wetenschappelijk. Mensenkennis is minder te vertalen in generieke tools en herhaalbare patronen, maar verweven met de context en daarom minder herkenbaar.

Gamma als moeilijk grijpbare verzamelterm verdwijnt in de gesprekken als door een respondent concrete ervaring is opgedaan met bijvoorbeeld een specifieke werkwijze, dan wordt een gedeelte van het menswetenschappelijk spectrum concreet voor deze persoon. Een overall-beeld van menswetenschappelijke kennis en inzichten en wat die concreet waar kan toevoegen ontbreekt nog in de waterwereld.

De respondenten geven in de interviews aan welke delen van het gamma onderzoek wel of niet bij hen in beeld zijn:

“Community of Practice, [daar] heb ik professionele hulp bij nodig, daar moeten we even bij stilstaan, moet ik mensen uit elkaar halen, moet ik mensen bij elkaar zetten, andere mensen zoeken die ze helpen, hoe krijg ik uit zo'n club tegengestelde meningen, hoe maak ik van datgene dat mensen als een probleem kenschetsen, een kans? Nu doe ik dat intuïtief, op z'n janboeren-fluitjes.” [Tielrooij]

“Als je andere mensen dat laat inventariseren krijg je altijd vertaalslagen. Dit [deze werkwijze] was één op één de beelden die mensen gewoon kunnen zien in de nieuwe situatie, [...] hoe het park eruit zou moeten zien. Daar kon ik veel meer mee dan als een overheid, in zo'n soort geval, zegt van die bewoners denken ongeveer zus en zo. Dan krijg je een dwarsprofiel en dat is nooit de werkelijkheid, want in zo'n dwarsprofiel zitten allemaal coderingen en patronen die ik niet zo maar kan lezen. [...] Dus het gaf mij een veel meer gefundeerd en zekerder handvat om met dat programma van eisen van dat park aan de slag te gaan.” [Ykema]

“Op de werkvloer is het eigenlijk geen probleem als mensen elkaar gevonden hebben. Dan krijg je vervolgens dat er op de werkvloer afspraken gemaakt moeten worden over wat kan en wat mag enz enz. En dan gaat het knellen en wordt het stroperig. Terwijl wij ook willen leren op het bestuurlijk niveau.” [van Loon]

“Maar dat is iets anders dan zeggen van overheden of technici hakken ten alle tijde knopen door en de samenleving moet dat maar snappen. Wat ik in de praktijk merk bij mijn eigen projecten en ook bij andere projecten is dat je vaak beter wat concessies kunt doen, wil je komen tot een stuk effectiviteit. Maar dat je het introduceert op een manier dat belanghebbenden of gedupeerden [ook] onderdeel van de oplossing [zijn] in plaats van het probleem, dat ze daar zelf ook een bijdrage [aan kunnen leveren].” [Schrauwen]

“We hebben in het project als voorbeeld twee jaar lang contact gehad met één boer die boert op het landgoed, en die was er heilig van overtuigd dat dit best wel eens interessant kon zijn voor hem, en hij zou ook allerlei werkzaamheden gaan verrichten binnen het project. Maar toen het puntje bij paaltje kwam heeft ie gezegd: ‘ik doe het niet’. Hij moest toen vijf hectare maïs opofferen, en alle revenuen uit het project zouden dan naar hem toevloeien. En waarom deed die goede man dat niet? Omdat hij dan door zijn burens min of meer met de nek aangekeken zou worden, zo van: U bent geen boer meer, u teelt riet. Ik kan me dat helemaal niet voorstellen, maar dat zijn wel zaken waar je ook rekening mee moet houden.” [vd Werf]

“Nu is er aandacht voor het mee laten denken van degenen die wél willen in plaats van de formele inspraak die altijd gaat over degenen die niet willen. [...] Een verandering in denken van de partijen die daar aan tafel zitten, namelijk dat je wel degelijk vanuit je lokale setting een samenhangend wenspakket ten aanzien van de functionaliteit van het gebied in die andere 1249 jaar [krijgt].” [Meeuwissen]

“Voor een deel loopt het ook niet en bij die groep [gamma] krijg je dan ook moeilijker invloed op de feitelijke agenda. Het decision support system kom je niet zoveel tegen, je ziet dat deze groepen te autonoom in het programma zitten. Dat zou mijn analyse zijn.” [Dijkman]

“Meer energie stoppen in inventarisatie waar zorgen over gaan bij mensen [...] en wat je wilt met antwoorden [op nog niet heel doordachte vragen], daar kun je volgens mij als Waterschap veel weerstand mee oplossen.” [Smit]

"De pure 'cultuurkant', die is weerbarstig om te doen. Wat een interessante vraag is, hoe kan je überhaupt met gebiedsprocessen vormgeven dat partijen die van oudsher minder belang zien, daar ook meer belang bij gaan voelen. Dat zijn wij met trial en error aan het uitproberen. Af en toe loop je tegen een muur, af en toe val je in een gat, maar af en toe gaat het ook goed." [Tekke]

Binnen Leven met Water is het bèta – gamma onderscheid een belangrijk thema. Een aantal respondenten gaat specifiek in op hoe zij dit onderscheid zien.

“We hebben het Delftse cluster, dat zie je lobbyen rond thema's als veiligheid, sterkte van de dijken, zwakke schakels in de Nederlandse kust, het is geïnstitutionaliseerd. Op eigen kracht in staat onderwerpen op de agenda te zetten. En die gammakant heeft dat nog helemaal niet. Als het gaat om leven met water op langere termijn, dan gaat het vaak om technische oplossingen, maar hoe we daar mee leven, dat weten we nog helemaal niet. Hoe acceptabel dat is in de maatschappij, daar weten we heel weinig van.” [Senhorst]

“Uiteindelijk is iedere ingenieur gemotiveerd om dingen te maken die uiteindelijk ook in de praktijk te zien zullen zijn. En wat je ziet in een complexe samenleving als Nederland, dat de obstakels om dingen voor elkaar te krijgen steeds vaker sociaal van aard zijn. Het is niet zo dat dingen niet gebeuren omdat ze technisch niet mogelijk zijn, maar omdat er obstakels in de wetgeving zijn, of hoe partijen in het proces samenwerken, of partijen die essentieel zijn voor de uitvoering worden niet betrokken bij het proces. Mijn ervaring is dat dat de voornaamste obstakels zijn in innovatieprocessen. De technische haalbaarheid is heel belangrijk, dat is pas de eerste stap en daarna volgen nog een aantal andere stappen. Dat komt direct voort uit mijn ervaring met die samenwerking.” [de Graaf]

“Je ziet in de waterwereld dat die techniek een hele dominante rol speelt. En daar waar het gaat om veranderingsprocessen bij mensen, en of dat nou gaat over water of andere dingen, [...] is dat, omdat het allemaal wat voller wordt, mensen mondiger worden, assertiever, zijn er grenzen aan wat je er 'ingepropt' kan krijgen. [...] Wat ik gemerkt heb, is dat we in Nederland heel goed in staat zijn om technische oplossingen te bedenken [...] maar dat, daar waar het gaat om het waterbeheer, met name de gamma wetenschappen, dus communicatie, veranderingsprocessen een veel belangrijker rol gaan spelen. Omdat je het op een gegeven moment anders gewoon niet meer doorgedruwd kan krijgen, dat je zo veel weerstand organiseert.” [Schrauwen]

Aanvullingen vanuit de workshops:

Menswetenschappelijke kennis is meer dan communicatie.

Die kennis is er wel, maar niet bekend binnen de projecten.

Pas op met concepten, maak concrete tools – want concepten zijn niet altijd bruikbaar in de praktijk. [Tekke]

Laat de theorie maar volgend zijn. [Nijburg]

Klopt, wel maken we elke dag in de een of andere vorm soms onbewust gebruik van menswetenschappelijke kennis.

Conclusie 6: De mensen in de projecten richten zich nu vooral op hun eigen project en zijn (nog relatief) weinig met generieke kennis bezig.

De aandacht binnen de projecten ligt vooral bij het eigen project. Er bestaan wel vage ideeën over kennisoverdracht aan het einde van het project, maar daar gaat de aandacht pas naar toe als de hoofddoelstelling (het primaire doel van het project) bereikt is en het resultaat is opgeleverd. Doorvertaling vindt volgens respondenten vooral plaats via individuen uit de projecten die opgedane kennis meenemen naar andere contexten en projecten waar ze actief zijn.

“Het kompas [het eindprodukt] is van het consortium. Op dit moment speelt wel de 'adoptievraag', de vraag hoe ga je er mee door. Voor Leven met Water is doorwerken natuurlijk heel belangrijk. Het is nog niet helemaal helder, maar het lijkt erop dat de partijen samen dat produkt onderhouden en bijhouden, want als het nu op een site belandt en niet up-to-date wordt gehouden, dan gaat de kaars langzaam uit. Het idee is wel om een doorstart te maken.” [Dekker]

“[Het is een] innovatief programma, als je wilt dat het beklijft, moet je ook investeren in het verankeren van kennis, zodat mensen hun werkproces veranderen. Als mensen daar dan echt mee aan de slag willen gaan, dan moet je zorgen dat je een soort achtervang hebt, dat iemand daar ook echt beschikbaar voor is.” [Talsma]

“Effect van dissertaties in de praktijk? Dat weet ik nog niet. Het kan op de voorpagina van de Volkskrant komen en het kan in een diepe bureaula verdwijnen. Maar wij [projectteam] moeten daar nog over nadenken.” [Huitema]

“Dat resultaat van die attitude [...] dat je dat misschien kan beïnvloeden, en dat je misschien niet alles met een hele technische kosten/baten analyse moet afwegen welke richting je op wil, maar ook met meer strategische overwegingen rekening moet houden[...] Dat zijn hele grote dingen, maar of dat dus wordt opgepikt, bepaalt of het ook groot wordt. Want het kan ook zijn dat ik het vertel tegen de Directie Water en dat ze me glazig aankijken. Dat het in het putje valt en er niet meer uitkomt.” [Graveland]

“Elk van de stakeholders moest eigenlijk een pakketje vragen mee naar huis nemen. Daar gaat het om natuurlijk en zo zit Leven met Water ook in elkaar, dat je al die partijen die er een rol in kunnen hebben ook in betreft en een actieve inbreng geeft. En dat is niet helemaal gelukt.” [Graveland]

“Qua interne communicatie rondom het project moet ik bekennen dat wij vrij beperkt zijn geweest. Dat constateer ik nu. Ik merk dat dat vaak iets is dat onderbelicht blijft. Je doet het, je bent er enthousiast over, maar je vergeet om dat wat breder intern bekend te maken. Gewoon door de waan van de dag.” [van Kempen]

Aanvullingen vanuit de workshops:

Deelnemers zien een eventuele rol voor het programma, als het gaat om het faciliteren van het meer generiek maken van de ontwikkelde kennis en het doorverwerken ervan.

Kennis in de zin van vaardigheden zijn niet generiek te maken, moeten persoonlijk verworven worden. [Nijburg]

Is dat niet logisch? Het is een projectenprogramma. Zonder goede projectresultaten is er ook niets generiek te maken.

Ook qua transitiedenken vaak projectschaal – kennis weinig generiek. Wel veel verschillen tussen projecten: uiteenlopend van ‘van keren naar accommoderen’-schaal naar heel project-specifiek denken. [Bressers]

Op welk abstractieniveau/schaalniveau kunnen koppelingen ontstaan? Ziet iedereen die wel? Wie helpt? [Buijs]

Klopt, met name programma's als Leven met Water kunnen dit sterk bevorderen. Faciliteren van deze behoefte is essentieel anders gebeurt het niet (expliciete rol voor wetenschap).

Veel projectkennis is generieke kennis als je het toegankelijk maakt voor derden. [Nijburg]

Herkenbaar en begrijpelijk! Is ook de essentie van verschil tussen project en programma. Hier ligt rol voor programmamanagement. Raakt ook conclusie 8.

De ‘Wetlands’ methodiek is ook direct toepasbaar op andere complexe bestuurlijke/ruimtelijke vraagstukken. [Beets]

Een van de hoofdconclusies van mijn rapport over Leven met Water en transitie. Door deze focus op het eigen project is soms de transitiegedachte die wel sterk leeft bij het bureau, er niet bij alle projecten, is de transitiegedachte van het programma als geheel soms weinig expliciet. Meer verbinding van de projecten aan e centrale doelstellingen van het programma zorgt voor meer verbinding van de projecten aan de transitiedoelstelling van Leven met Water. Sommige projecten doen dit nu al uit zichzelf, maar dit is niet zo voor alle projecten, waardoor de bijdrage van de gehele projectportfolio aan de watertransitie alsnog niet helemaal duidelijk is. [Bressers]

Klopt. Opschalen is nodig. Daarnaast ruimte blijven bieden voor eigen project. [de Graaf]

Niet vergeten: zelfs bij impliciet meenemen van opgedane kennis & ervaringen door anderen is het effect al enorm groot (olievlek), een risico van ‘opschalen’ is ook: wanneer ben je tevreden? [de Wit]

Conclusie 7: Er is een paradigmashift gaande in het denken over het in beweging krijgen van mensen

Veel projecten willen mensen uiteindelijk meekrijgen met het projectresultaat: een aanpak, een oplossing, een noodzaak voor veranderen. Net zoals het programma dat ‘Van keren naar accommoderen’ uitdraagt. Er zijn heel verschillende aanpakken te onderscheiden bij de projecten om dit te

bewerkstelligen, vooral voortkomend uit verschillende overtuigingen over hoe je mensen beïnvloedt. Veelal is er niet expliciet nagedacht in projecten hoe het beïnvloeden het meeste effect sorteert.

Overtuigen als beïnvloedingsstijl sluit goed aan bij de strategie van ‘Decide – Announce – Defend’ die in de waterwereld vrij gebruikelijk was, zoals de heer Witteman in zijn interview naar voren brengt. Wanneer de inhoud vaststaat, zul je in staat moeten zijn mensen ervan te overtuigen dat het een goede oplossing is.

In veel interviews komt de wens om te beïnvloeden terug. Hierbij gaat men vaak van de impliciete veronderstelling uit: ‘wij weten de/een oplossing, maar we weten het nog niet over te brengen’.

“Innovatie van bevlogen mensen in een laboratorium die veel meer afgesloten zijn, ja die zijn bezig met hun vak, [...] maar dit soort [innovaties] [gaan om] een gamma-proces, we moeten mensen gaan overtuigen van iets. En ik vind dat kennisprocessen zoals dit daar ook voor nodig zijn.” [Tielrooij]

“Het gaat erom dat wij enthousiasme aan de dag leggen over wat nodig is en belangrijk is.” [Senhorst, van Loon, Graveland, Kolen]

“Je moet erin geloven.” [Tielrooij]

“[We moeten] op inhoud laten zien dat het werkt.” [Kolen]

“[We hebben] hoop dat het resultaat van deze studie aanslaat.” [Graveland]

“Meestal stopt het project, maar dan blijkt dat er daarna nog wat missiewerk te verrichten is.” [Talsma]

Hier staat tegenover dat er ook mensen zijn die de andere kant benadrukken: je zou juist moeten uitzoeken waar je op aansluit, moeten nagaan wat die grotere omgeving beweegt, zodat je daar op in kan spelen en mensen meekrijgt. En dat betekent soms dat je voor andere oplossingen kiest dan je tevoren bedacht hebt.

“Je moet je natuurlijk bestuurlijk verantwoorden, met rapporten en cijfers. Maar je moet je ook verantwoorden naar bijvoorbeeld de Goudse burgerij in dit geval en die vang je niet met bestuurlijke trajecten en al die cijfers, die vang je met inhoud. En betrokkenheid [met wat het bestuur en de burgerij bezighoudt].” [van Loon]

“Projectleiders moeten het omarmen, zij maken het (on)mogelijk. Participatie kun je gebruiken als risicomanagement tool: [hierin] investeren in de beginfase van je project levert rendement op.” [Witteman]

“Je moet in de harten van mensen terecht komen – kennis is geen doel op zich.” [Beets]

Tevens zie je dat in veel projecten het doel deels is om inhoudelijke kennis te verzamelen over andere manieren van mensen beïnvloeden en meekrijgen. Dat is terug te zien in de opgeleverde resultaten. Manieren worden ontwikkeld waarbij mensen (op heel specifieke manieren) worden meegenomen in het

proces, waardoor overtuigen achteraf veel minder nodig is. Respondenten geven aan dat dit extra mogelijkheden geeft, in aanvulling op bekendere manieren van beïnvloeden, zoals overtuigen. In de inhoudelijke kant van het project maakt men kennis met andere manieren van beïnvloeden.

In de opzet van het programma en de projecten is hier nog geen rekening mee gehouden, toen was deze kennis nog niet voor handen. Dit zie je terug in dat overtuigen nog impliciet als 'wat nodig is' wordt meegenomen door deelnemers, maar ook in dat pas laat, aan het einde van het proces, wordt nagedacht over het besteden van de 10% om kennis uit te dragen en mensen 'mee te krijgen'. Leren over andere manieren van beïnvloeden moet logischerwijs op verschillende niveaus plaatsvinden: op inhoudelijk, en vervolgens op project- en programmaniveau.

Binnen het programma is daarmee een paradigmashift gaande in het denken over het in beweging krijgen van mensen: er ontstaat iets naast de primaire aanpak van eerst bedenken en dan overtuigen.

Hetgeen zich aan het ontwikkelen is, is nog niet direct vast te pinnen. Elementen ervan zijn overtuigingen over dat het in complexe situaties meer oplevert om met alle belanghebbenden samen, vanaf het begin, oplossingen vorm te gaan geven, met behulp van een effectief gemanaged proces.

Dit wordt herkend in de workshops, met de opmerking dat het nog wel pril is. Het lijkt erop dat Leven met Water een flinke impuls geeft aan de doorbraak van dit gedachtegoed.

Conclusie 8: Voor 'opschaalbare' resultaten zal Leven met Water moeten zorgen voor het verbinden van resultaten uit de verschillende projecten.

Iemand die werkt aan een schakel in de kennisketen (het 'schakel-project' uit hoofdstuk 3) is afhankelijk van de bereidheid van de andere schakels om met de opgedane kennis aan het werk te gaan en op elkaar aan te sluiten. De scope van deze projecten is relatief beperkt. Mensen die in deze projecten werken richten zich op hun onderdeel en zijn niet bezig met de vraag wat nodig is om de opgedane kennis te verbinden in de kennisketen. Of verwachten dat het programmamanagement de afstemming coördineert en wachten af tot er aan hen gevraagd wordt inbreng te leveren.

Ook in praktijk projecten gaat de aandacht voornamelijk uit naar het realiseren van het eigen project en het implementeren van het eindresultaat. Vragen of de opgedane kennis ook elders gebruikt kan worden en wat daarvoor nodig zou zijn, of wat er naast de eerste vereisten van bijvoorbeeld een nieuw instrument in de lucht houden nodig is voor continuïteit of stevigheid in de beoogde verandering, komen opvallend laat aan de orde.

“Die samenwerking met de eindgebruikers [beleidsmakers], ik kan me voorstellen dat dat nog wel versterkt moet worden. Dat is geen kritiek op Leven met Water, maar dat komt nu aan de orde. Dat betekent dat ze goed in staat moeten zijn om wat er nu aan resultaten ligt en de belofte die ze hebben voor het eindresultaat, goed voor het voetlicht te brengen. Vooral bij beleidsmakers, de eindgebruikers. Dat is een lastige groep, dus dat is een behoorlijke klus om dat goed te doen. Ik denk dat dat het hoofddaccent zou kunnen zijn, los van puur goed laten lopen van zo'n programma, want dat is al lastig genoeg [...] Als je aan versterking denkt, dan zou dat in die hoek kunnen zijn.” [Senhorst]

“Veel mensen hebben door het project nu wel op deze manier gewerkt maar niet het bewustzijn verzameld [dat maakt dat ze het de volgende keer weer doen].” [Ykema]

“Ik verwacht goede inbreng van het programmamanagement in kennisoverdracht.” [vd Werf]

“Of de resultaten van dit project ook nog voor andere partijen interessant zijn? Dat is een goede vraag, ik heb er zelf nog niet zozeer over nagedacht. [...] Ik wil erbij zijn [bij afronding van het project], omdat we het dan ook daarover kunnen hebben, van hoe kunnen wij jullie nog helpen om de resultaten beter bij die doelgroepen onder te brengen.” [Graveland]

“Als Wateropleidingen deze methodiek opneemt in het pakket dat ze aanbieden, dan kunnen meer mensen hier profijt van hebben. Dan is er een bredere kennisuitwisseling binnen Waterschappen op dit vlak. Het kan voor andere doelgroepen ook functioneren, het is breder toepasbaar dan alleen de doelgroepen die we nu op het vizier hebben [...] denk aan gemeentes. Als de conclusie is dat het een goede werkwijze is en we willen er meer mee, dan moet je het breder trekken. Er moet iemand zijn die dat oppikt.” [van Kempen]

“Het kan heel goed zijn [...] dat via een kennisinstelling die de vrijheid heeft om van alles te roepen en van buiten komt, dat dat veel meer kracht heeft. En dan is het van belang dat het ook door bijvoorbeeld Leven met Water [...] [wordt] ingebracht in de maatschappelijk politieke discussie en dat dat dus effectiever is dan als ik het naar de Directie Water breng.” [Graveland]

“De dilemma's waar wij mee zitten op veldniveau is dat er heel veel waardevolle kennis is, maar hoe krijg je dat daar waar het uiteindelijk getoetst kan gaan worden, hoe krijg je het tussen de oren van de bestuurders en de ambtenaren van de gemeente? Leven met Water zou daar een belangrijke rol in kunnen vervullen, omdat ze heel veel projecten hebben met heel veel partijen.” [Tekke]

Aanvullingen vanuit de workshops:

Respondenten in de interviews en deelnemers van de workshops kunnen zich hierin vinden en zien hierin een rol voor het programma: zorgen dat projectresultaten ook bruikbaar zijn en gebruikt zullen worden in andere relevante settings. Hiervoor is het verbinden van resultaten uit verschillende projecten binnen Leven met Water en ook dat tot nieuwe kennis integreren een belangrijke stap. Verbinding met andere programma's en actoren is een andere belangrijke stap. Over de manier waarop het opschalen en het verbinden het meest effectief kan plaatsvinden, hebben deelnemers zelf ook vooral vragen.

De grote vraag is: hoe kun je effectief: Kennis en methodes en ervaring overdragen en algemeen toepasbaar en reproduceerbaar maken. [Beets, Tekke]

Maar ook impuls geven aan cultuurverandering bij met name de overheden om ruimte te maken voor implementatie van nieuwe kennis & vaardigheden.

Verbinden en relevantie eigen project duidelijk maken voor hele watertransitie. [de Graaf]

Verbinden is lastig. Waarom niet focussen op koploper projecten & die in de schijnwerpers plaatsen.

Heel goed. Daar zou CUR-NET een rol in moeten gaan spelen. Koppelen door kleine initiatieven enthousiasme benutten!

Dit is heel belangrijk en moet mogelijk een aparte programmapunt voor Leven met Water worden, waarop een consortium kan inschrijven. Voeg kennisverankering en –uitwisseling toe aan het programmadoel van Leven met Water. [vd Wal]

“Niet vergeten: zelfs bij impliciet meenemen van opgedane kennis & ervaringen door anderen is het effect al enorm groot (olievlek), een risico van ‘opschalen’ is ook: wanneer ben je tevreden?” [de Wit]

In kaart brengen hoe en waar innovaties en kennis getransporteerd kan worden naar andere werelden. Apart aan aandacht besteden, veel kennis blijft ‘verstopt’ in het eigen project!

Een belangrijke voorwaarde voor opschalen is de ruimte scheppen en anders te gaan handelen, door m.n. cultuurverandering.

Eens. Maar niet alleen verbinden resultaten projecten, maar ook verbinden met andere programma’s en tussen actoren. Creëren van breed draagvlak is erg belangrijk voor opschaling. Maak van 1 niche een nichecluster: werk zoveel mogelijk samen.

Conclusie 9: De meeste vooruitgang boekt Leven met Water door het integreren van kennis.

Integreren van kennis betekent in dit kader: het bij elkaar brengen van kennisdomeinen of delen van de kennisketen, zodanig dat het handelend vermogen van de betrokken personen groter wordt. Daar kan vervolgens nieuwe kennis uit voortvloeien en het kan tevens duidelijk maken welke kennis er nog ontbreekt en dus ontwikkeld moet worden.

In de ogen van meerdere respondenten gaat het niet zozeer om geheel nieuwe kennis die nodig is om problemen die er zijn op te lossen of uitdagingen aan te pakken. Waar het wat hen betreft vooral om gaat is het verbinden van bestaande kennis uit verschillende domeinen en om het uitproberen en toepassen ervan in praktijksituaties.

“Zodra er een probleem is begint heel kennisgericht Nederland te gillen: "Ah, er is een probleem, dus er is te weinig kennis." Onzin, als je de deuren van de kennisinstituten openzet komt er een tsunami van kennis uit het gebouw rollen. Op specifieke deelgebieden zullen we best af en toe nog wat dingen moeten onderzoeken, dat is ook logisch. Maar ik denk dat heel vaak voor allerlei innovaties die met ruimtelijke aspecten te maken hebben, met klimaataspecten, het probleem ligt bij de doorvertaling van al die kennis naar praktische oplossingen. En die is helemaal niet technisch van aard. Die zijn maatschappelijk, ruimtelijk, ecologisch, kortom, van alles.” [Boeije]

“Het programma moet nadenken hoeveel kennis er nog nodig is. Mijn angst is dat er voortdurend oude nieuwe of nieuwe oude kennis ontwikkeld wordt, maar kan de waterwereld dat wel behappen? Ofwel, stel je hebt een projectleider van een waterproject die moet een wijk ontwerpen, welke kennis gaat hij gebruiken? Gaat hij de website van Leven met Water doorspitten? Ik ben bang dat men maar een klein stukje informatie tot zich neemt en daar kennis van maakt, veel minder dan er eigenlijk is... Gaat iedereen het wiel zelf weer opnieuw uitvinden, of gaan ze het top fietswiel ergens inkopen? En gaan ze dan een heel brede marktverkenning doen van wat er allemaal is, of gaan ze naar de eerste de beste fietswinkel die toevallig in het dorp zit?” [Maenhout]

“Technisch weten we het – maar hoe krijgen we het voor elkaar?” [Schrauwen]

“Waterbeheer in mijn beleving, dat is 50% techniek en 50% proces.” [Graveland]

“Heel veel kennis is best wel beschikbaar alleen moet je je weg zien te vinden.” [Smit]

“Wat hier [Hoogheemraadschap] erg speelt en ook bij de gemeente, is de gedachte 'kennis is leuk, maar moet ergens toe dienen'. Veel kennisprogramma's hebben de uitstraling dat het gaat om kennis vergaren, dat zit ver van de praktijk. En hier [Hoogheemraadschap] zit erg in de cultuur 'dat doen we dus niet, we zijn geen onderzoeksinstituut'. Die uitstraling heeft het [Leven met Water] denk ik ook wel voor veel mensen.” [Tekke]

Aanvullingen vanuit de workshops:

Deelnemers geven aan dat het zowel nodig is om nieuwe kennis te ontwikkelen, als bestaande kennis te integreren. Kennis is geen doel op zich, maar een voorwaarde om beter te kunnen functioneren in de samenleving. Voor Leven met Water is het doel sectorale kennis op een hoger plan te trekken en wetenschappelijke kennis uit te breiden, zodanig dat het kan worden toegepast in de samenleving.

Wat uitermate belangrijk wordt gevonden door deelnemers is dat kennis ook toegepast kan worden in de praktijk, dat het handelend vermogen inderdaad groter wordt, en omgezet wordt in nieuwe oplossingen die in de praktijk gerealiseerd worden. Een heel belangrijke vorm van kennisintegratie is kennisdoorwerking, ervoor zorgen dat kennis (en toegenomen handelend vermogen) die op een plek ontwikkeld zijn, ook op andere relevante plekken terecht (kunnen) komen. Uiteindelijk moet kennisintegratie plaatsvinden bij alle individuen die ermee moeten werken. Zij moeten het zich eigen maken en het vergrootte handelend vermogen vertalen in actie.

In de wisselwerking met de wetenschappelijke wereld moet rekening worden gehouden met verschillende tijdsschalen. Voor vragen die nu actueel zijn in de praktijk ben je eigenlijk al te laat als het gaat om wetenschappelijk onderzoek. Onderzoekers moeten ook vooruit kijken.

Leven met Water levert veel sociale kennis op en proceskennis, maar benadrukt dat de combinatie van inhoudelijke kennisontwikkeling en

ontwikkeling van proceskennis nodig is om tot praktisch resultaat te komen. In het programma zijn ook de nodige voorbeelden te vinden van dat de benadering werkt, dat nieuwe kennis wordt gegenereerd doordat integratie en uitwisseling plaatsvindt.

Steeds is duidelijk dat kennis een van de factoren is voor innovatie en transitie, maar dat ook andere factoren een grote rol spelen. Risico nemen en gaan uitvoeren zonder dat alles van tevoren is onderzocht is ook een belangrijke factor. Daar vindt een groot deel van het ontwikkelen van de relevante kennis plaats, want de praktijk is weerbarstig.

Conclusie 10: Projecten hebben regelmatig te maken met cruciale randvoorwaarden voor succes

Om resultaten in praktijkprojecten te krijgen zijn regelmatig cruciale voorwaarden van toepassing die niet gaan over kennis, maar over bijvoorbeeld politieke macht, regelgeving en randvoorwaarden. Dit geeft spanning in de projecten. Subsidies zijn gekoppeld aan kennis, maar de ambities liggen op veranderingen in de praktijk. Men gaat verschillend met het dilemma om. Zo zijn er mensen die de niet-kennis-gerelateerde onderwerpen herformuleren binnen het kennisdomein:

- draagvlak → kennis om draagvlak te verwerven;
- politieke macht → kennis over de bestuurlijke arrangementen en beïnvloeding;
- beschikbare gelden → kennis over financieel/economische constructies).

“Een minister moet een structuurvisie adopteren waarin natuur en water voldoende meegenomen worden, zodat er vervolgens een interdepartementale samenwerking komt voor het dossier. Dit zoveel mogelijk beïnvloeden is nadrukkelijk onderdeel van het project.” [Beets]

“Binnen het JONAS project [...] hebben we daar tijdens het formuleren van het project aandacht besteed en daar zit dus echt een communicatiepartij bij, om dit juist via een communicatieweg te bereiken. Dat vind ik echt geweldig [...] dat alle waterschappen en veiligheidsregio's en ministeries [achter het projectdoel] staan en dat die zeggen: ‘Dit is het instrument hiervoor, en dat gaan we doen. Binnen zoveel jaar moet iedereen daar in ons geval een keer mee geoefend hebben. En dat betekent dus dat ze een plan moeten hebben en dat ze nagedacht moeten hebben over het handelingsperspectief.’. En daar is dus een communicatietraject omheen gezet in het project om dat doel te bereiken. Dus aan het einde van het project dan vinden al die waterschappen en veiligheidsregio's en ministeries dat. Dat is het doel.” [Kolen]

Anderen leggen het probleem terug bij het programma (Iemand zou eigenlijk moeten ...) of benoemen het als een nog onopgelost vraagstuk waar vooral doorzettingsvermogen voor nodig is:

“Een beleidsmaker moet zeggen: dit moeten we gebruiken.” [Kolen]

“Een van de grotere problemen die wij voorzien, is hoe we biomassa in kunnen zetten voor energie. [...] Dat zijn allemaal installaties die nog niet voorhanden zijn in Nederland, die staan er nog niet. Het kan ongelooflijk mooi zijn in theorie, maar als een aspect straks niet aanwezig is, dan hang je alsnog.” [vd Werf]

“Als gevolg van het project kan de handreiking bestuurlijk worden vastgelegd door waterschappen. Deze moeten wel beleid hebben, moeten wel de mogelijkheid scheppen zodat dergelijke mogelijkheden ingevuld gaan worden. Daar moet je als bestuur van een waterschap voor open staan.” [Claassen]

“Misschien zou je een proefproces moeten aangaan om te zien hoe de EU er tegen aan kijkt. Eigenlijk durft niemand die confrontatie aan te gaan, misschien zou het aardig zijn via een case een keer te kijken of dat echt een probleem is of niet. Maar dat is natuurlijk een risicovol traject.” [Talsma]

Conclusie 11: De aansluiting van Water en RO/Gebiedsprocessen behoeft aandacht.

Aansluiting met RO en gebiedsprocessen wordt regelmatig genoemd als iets wat te weinig aandacht krijgt. In hoeverre is de waterwereld daarin thuis dan wel kan men daarop aansluiten? Vooral in de context van gemeenten komen de twee aandachtsgebieden samen.

Belangrijkste vraag vanuit de waterwereld is: Hoe kunnen we stimuleren dat ook inrichtingsprocessen op een effectieve manier alle stakeholders meenemen, inclusief water. Opgedane ervaringen in Leven met Water zijn wellicht een goed voorbeeld. Denk aan het bewustzijn, en ook de kennis, vaardigheden en methodieken die zijn ontwikkeld.

De overheid loopt achter. En het gaat meer knellen naarmate het meer gaat om het lokale en regionale niveau. Er is te weinig capaciteit en kennis voor handen om de complexe inrichtingsprocessen goed te kunnen besturen.

“Wat ik nog niet zie: Waterschappen moeten ruimtelijke ordening gaan beheersen, worden er daarop al initiatieven genomen?” [Meeuwissen]

“Wellicht gebruik maken van Klimaat om Water een belangrijkere plek te laten krijgen in RO-processen.”

“Voor ons zit een heel belangrijk accent op het grensvlak tussen Leven met Water en Habiforum. Als je naar het vervolg kijkt, vind ik dat wel een belangrijk accent. De ruimtelijke discussie, de ruimtelijke sturing, de ruimtelijke vormgeving aan water, die zijn heel belangrijk voor de Waterschappen in het Westen de komende periode. Als je nadenkt over het vervolg, kijk dan ook naar die ruimtelijke agenda's. Op dat grensvlak, daar zit bij ons in ieder geval een kennisbehoefte. En niet alleen in de waterberging, maar ook wat betreft de kering en de Kaderrichtlijn. Dat zou ik Leven met Water mee willen geven.” [Tekke]

“We moeten de 'RO-mensen' meekrijgen, het gaat niet vanzelf. De implementatie verloopt stroef. Door de waan van de dag blijft het project lage prioriteit kennen ten opzichte van stedenbouwkundige projecten waar miljoenen mee gemoeid zijn. Het is lastig om duidelijk te maken dat als je er nu tijd en geld in steekt, je dat straks scheelt. [...] Ze ['RO-mensen'] zijn wel overtuigd en zien het instrument ook zitten, alleen kreeg het maar de hoogste prioriteit. Een wethouder die opdracht geeft, dat is natuurlijk het ultieme. [...] Iedereen zegt alles toe, alleen het gebeurt nooit, want ze zijn drukbezet. Dat is het moeilijke.” [Verhoeven]

Conclusie 12: Het programmamanagement verbindt, motiveert, is sterk praktisch gedreven, maar wordt ook als bureaucratisch ervaren.

Het programmamanagement krijgt lof van een groot deel van de respondenten over de wijze waarop ze hun taken uitvoeren.

(Buitengewoon) sympathiek. [Graveland, Kelder]

Interessante sessies, aandacht voor communicatie. [Kelder, Maenhout, Dekker]

“Kundig, zoals je wil dat programma management is.” [Senhorst]

“Gezond kritisch.” [Beets, Dijkman]

Betrokken en bevlogen stimuleren van projecten. [velen]

“Veel aandacht voor spin/off en mogelijkheden.” [Kelder]

“Titel programma goed gekozen.” [Buijs, Senhorst]

“Praktische drive.” [Huitema]

“Beste BSIK programma, staat goed aangeschreven [...] Pro-activiteit.” [Buijs]

“Enthousiast en goed, op cruciale moment kanteling geven bij hobbels.” [Tielrooij]

“De status die Leven met Water heeft maakt dat het in het buitenland veel serieuzer wordt genomen. Het is een formeel project met een eigen projectnaam en budget.” [de Graaf]

Doortastend. [velen]

Denkt mee en denkt verder, prettig. [velen]

“Met raad en daad bijstaan, vuur brandend houden bij partijen, druk op de ketel, maatschappelijk belang aangeven.” [Boeije]

“Ik vond de samenwerking tussen SKB en Leven met Water erg positief. Juist omdat dit project een bodem- en een waterpoot had, zat het bij beide programma's aan het randje. En door ieder been in een ander programma te zetten, bleef het mooi staan.” [Smit]

“Inhoudelijk redelijk consequent, voor mij was het duidelijk dat het [programma] niet in eerste instantie bedoeld is om kennis te ontwikkelen maar vooral kennis toepassen.” [Smit]

Wat meer kritische geluiden zijn er af en toe ook:

“Geen zicht op / non-existent.” [Dijkman, van Kempen, Boland]

“Ik zou verwachten dat Leven met Water iets meer tussentijds de vinger aan de pols zou houden. Heel in het begin is uitgesproken dat Corné Nijburg de projecten zou volgen, dat is heel in het begin wel gebeurd bij het opzetten van het project, met name bij het indienen van de subsidieaanvraag en deze rond krijgen. Toen de subsidie eenmaal was toegekend, is naar mijn idee dat vinger-aan-de-pols houden niet zo veel meer gebeurd. Ik moet wel zeggen dat dit wel iets buiten mijn blikveld ligt omdat ik nooit de echte trekker van het project ben geweest.” [Verhoeven]

“De afhandeling was slordig. Het eindrapport stuurde ik op met een briefje in de zin van ‘Dit is het eindrapport, ik hoop dat je er wat mee kunt’, maar daar kreeg ik geen reactie op. Zelfs geen ontvangstbevestiging, voor hetzelfde geld hebben ze het nooit gehad. Net als op een mail die ik verstuurde na een jaar met ‘dit is het effect van het project, zoveel bezoekers wekelijks op de website waterbergingsvragen.nl’. Dat vind ik geen stijl, dat gaat mijn pet te boven.” [Smit]

“Tot voor kort [MidzomerN8] redelijk onzichtbaar [behalve in eigen project].” [Beets]

“Ik ken alleen maar die lijvige stukken, zoals die geproduceerd worden, waar ik nooit doorheen kan komen.” [Witteman]

“Ik moet nog steeds regelmatig uitleggen wat Leven met Water is, wat het doet en wat je er kan vinden. Een naam moet groeien, bekend worden en de resultaten moeten er zijn.” [Tekke]

Administratieve lasten

Bijna elke respondent spreekt over de hoge bureaucratische lasten. Onderstaand citaat geeft een goede weergave van deze beleving:

“Wat ik niet goed vind, is de hele administratieve afhandeling, ik vind dat een bureaucratie daar word je echt gestoord van. En dat kom ik overal tegen, of dat nou bij SenterNovem is, bij Alterra, of bij een innovatiecentrum. Jammer, dat is onnodige tijd. Daar kan de organisatie overigens niet zo veel aan doen. Alleen ik vind het een belemmering. Het is uiterst inefficiënt en voor een deel, maar nou begeef ik mij op glad terrein, maar ik wil het toch maar gezegd hebben, voor een deel geeft het soms ook nog een schijn zekerheid.” [Tielrooij]

Een enkeling spreekt wel over de afwijkingen waarvoor Leven met Water koos ten opzichte van andere BSIK-programma's in de administratieve afhandeling.

“Over de organisatie ben ik niet zo tevreden, de financiële rompslomp rondom het offertecircuit en afwijkende regels ten opzichte van andere BSIK projecten – houd je nou aan de algemene BSIK-lijn, want dat maakt het voor iedereen zo veel eenvoudiger.” [Smit]

Uitzondering op het bovenstaande wordt gevormd door een aantal respondenten die ervaring hebben met Europese subsidieprogramma's.

“Flexibiliteit in de zin dat Leven met Water wel eisen stelt, maar de frustratie die je aantreft bij veel wetenschappelijke onderzoekers in subsidietrajecten, die leven bij mij niet.” [de Graaf]

Verskillende respondenten (vanuit verschillende typen organisaties) geven aan door de administratieve belasting niet nogmaals voor deelname aan een gelijksoortig programma te zullen kiezen en dit jammer te vinden van de innovaties die er wel door mogelijk zijn. [Huitema, van Loon, Boeije]. Hierbij gaat het ook om het feit dat de eigen interne administratieve regels afwijken van de administratieve regels van de BSIK regeling. Het afstemmen van beide regelsystemen ligt vaak buiten de macht (en de interesse) van de mensen die in de projecten werken.

Suggesties

Een aantal suggesties die zijn genoemd voor het verdere verloop van het programma:

“Ik zou mij kunnen voorstellen dat ze [programma management] toch bij langer lopende projecten tussendoor nog een keer prikken op inhoud (WAR).” [Maenhout]

“Ik snap dat er een verantwoording moet zijn van de middelen, maar ik zou dat liever zien in de sfeer van resultaten, produkten, al dan niet tastbare produkten, eerder dan uurtjes.” [Maenhout]

“Meer aangereikt krijgen van wat in andere projecten speelt en dat mij verder zou kunnen helpen. Bijvoorbeeld de projecten die een link hebben een halve dag bij elkaar brengen”. [Meeuwissen, Boland]

“Nog veel meer effect door bruggen bouwen met andere thema's en programma's” [Buijs]

“In hoeverre heeft Leven met Water connecties buiten het water segment? Bijvoorbeeld de koppeling met klimaat, die ligt er niet, die breng ik in.” [Tielrooij]

“Helder beeld nodig van financiering en accountancy – [het programmamanagement moet] tijdig laten weten wat nodig is.” [vd Werf]

“Constant op zoek naar dwarsverbanden- maar niet als dat tot vertraging leidt.” [Boeije]

“Onder eigen vlag zichtbaarder worden, ook voor ambtelijke wereld.” [Beets]

“Met één geïntegreerde visie naar buiten treden.” [Kolen]

“[...] dat je het programma misschien wel een grote broek aan mag trekken. Toch wat bewuster breed te gaan in de communicatie over wat Leven met Water als maatschappelijke opdracht in zich heeft. Het hoort bij de opdracht van het programma, als je het verschil wil maken, dan doe je dat niet alleen maar door beleidsmakers of die eindgebruikers te beïnvloeden. Het gaat iedereen aan, alle 16 miljoen Nederlanders.” [Senhorst]

“Het kostte veel moeite om bij Leven met Water vandaan een reactie te krijgen. We hadden aangegeven op 2 momenten halverwege contact te willen over hoe het loopt en eventueel bij te sturen. Een van de twee keer werd op het laatste moment door Leven met Water afgezegd. Dan denk ik: ‘we doen het voor jullie, ik ga wel door, maar uiteindelijk willen jullie een produkt waar je wat mee kunt’.” [Smit]

“Waar naar mijn idee grote behoefte aan is, is de kennisontsluiting, de toegang krijgen tot en het uitdragen van, het delen van die kennis, zodat het voor iedereen die behoefte heeft aan die kennis [toegankelijk is]. Dat is vreselijk breed en vreselijk lastig om goed te doen. [Claassen]

“[Suggestie wat betreft] het schaalniveau, want je bent gauw geneigd te denken in organisaties en projecten, wat globaler, terwijl [als je kijkt] op het niveau van de burger, het individu, wat kan die er nu mee? Wat zijn de problemen en vragen die bij hem leven? Anders is het alleen maar 'We zorgen met zijn allen dat hij droge voeten heeft en veilig woont en dat hij zich geen zorgen hoeft te maken[...]' [Claassen]

“[Ik zou als suggestie mee willen geven om] de private sectoren en hun veranderende rol, verantwoordelijkheidsgevoel en de daarbij behorende acties te belichten. Misschien gebeurt dat al, maar juist die private partij gaat zich steeds meer maatschappelijk verantwoord en bewuster opstellen. En ziet ook dat de scheiding tussen publiek-privaat niet zo natuurlijk meer is, daar zit een sterke verwevenheid in.” [Claassen]

5

Conclusies uit de workshops

Tijdens de workshops van 23 en 31 mei is met name gesproken over:

Conclusie 2: Samenwerking in consortia

Kosten gaan voor de baten uit. Samenwerking tussen verschillende werelden komt niet gemakkelijk vanzelf tot stand, misschien wel doordat er bij aanvang geïnvesteerd moet worden in de opbouw van sociaal kapitaal.

Het voordeel van consortia boven andere vormen van samenwerking is dat er multidisciplinair, met alle belanghebbenden vanaf het begin in een project wordt gewerkt in een netwerk, waardoor het een betere afspiegeling geeft van hetgeen je wil bereiken in de maatschappij – zowel in het wat als in het hoe.

Naast dat het programma resultaten laat zien die zonder samenwerking nooit op deze wijze gerealiseerd zouden zijn, is er binnen Leven met Water, op programmaniveau en op projectniveau, veel kennis opgedaan over wat nodig is en wat werkt als het gaat om samenwerken.

In het programma is o.a. geleerd scherp te sturen op belangen, niet teveel partijen samen te laten werken, en dat niet alles te realiseren is met samenwerken. Ook is kennis en ervaring opgedaan waar samenwerken wel werkt en waar niet (bv. duidelijkheid in mijn succes en jouw succes als resultaat van de samenwerking, samenwerken van onderaf succesvoller – minder politiek en concreter, specifieke communicatievaardigheden nodig, visionair trekker nodig die project over dode punten heen trekt).

In projecten is veel ervaring opgedaan met nieuwe methoden van werken – wat is nodig om op effectieve wijze te communiceren in een consortium waarin heel verschillende werelden samen komen (zie ook conclusie 4). Succes- en faalfactoren van de opgedane ervaringen zijn vrij helder in beeld bij respondenten.

Dit betekent dat het mogelijk is deze kennis expliciet te verzamelen en te benoemen. En om deze kennis naar buiten te brengen als resultaat van Leven met Water: samenwerking als middel om vernieuwing te bereiken. Waar werkt het wel, waar niet, en onder welke voorwaarden. Welke vormen van samenwerking hebben succes en met welke manieren van werken neemt de kans op succes van samenwerken toe.

Conclusie 4: Bouwen van bruggen vraagt om specifieke communicatiekennis & -vaardigheden

Het bewustzijn dat dit zo is, en dat er specifieke vaardigheden en methodieken zijn om hiermee om te gaan, groeit in de waterwereld. Op een aantal plekken is het aanwezig, maar het is niet voor iedereen vindbaar of beschikbaar. Niet altijd zijn bestuurders, beslissers en projectleiders op de hoogte van nut en beschikbaarheid. Mensen worden er ook nog te weinig op geselecteerd, geïnstrueerd en in opgeleid. Respondenten uit de interviews zijn veelal erg doordrongen van de toegevoegde waarde ervan, maar het is geen algemeen goed. Voor de waterwereld lijkt hierin nog veel te winnen.

Voorbeelden van deze specifieke communicatiekennis, vaardigheden en methodieken die genoemd zijn:

- Leren vooral vragen te blijven stellen en de ander oprecht te willen snappen.
- Aandacht hebben voor de redenen waarom anderen bereid zijn met je in zee te gaan - versus bezig zijn met de kwaliteit van je concept.
- Het gaat over mensen, dit soort processen, en dat is niet altijd vanzelfsprekend, of duidelijk wat men daarmee kan of moet.
- Vertrouwen onderling creëren; bv. door bestuurders onderling eerst met elkaar te laten spreken, zorgen voor veiligheid (zonder last & ruggespraak), ruimte geven om over de verkokering heen te kijken.
- Waar zit de crux?
 - Passende setting creëren (veiligheid, vertrouwen)
 - Verschillende sectoren, belangen en lagen bij elkaar brengen
 - Overzicht geven in het totaal en samen combineren tot hoger belang
- Het beheersen van proces naast inhoud, een projectleider moet zich daarvan bewust zijn.
- Taal van de ander kunnen spreken.
- Aandacht hebben voor de gevoelswaarde van zaken voor betrokkenen en wat hiermee te doen.
- Soms zijn 2 werelden verenigd in 1 persoon, die kan de brug makkelijk slaan.
- Het koppelen van belangen.
- Er is ruimte nodig in de taakstelling bij deelnemers – koppelen aan ‘wat voor belang hebben zij?’ en ‘hoe kunnen ze dat in hun organisatie over de Bühne krijgen?’. Het gaat ook over cultuur.
- De toegevoegde waarde van samenwerken expliciet maken. Hoe?
- Omgevingsmanagement: bewustzijn dat het kan en effect heeft, maar ook de kennis & vaardigheden die daarvoor nodig zijn ontwikkelen. Met een goed geïnformeerde tegenpartij kun je veel meer dan met een die alleen op emotie vaart.
- Organiseren vs Faciliteren: Blauwdruk vs: ‘we hebben een kookboek met recepten, alle ingrediënten, maar weten nog niet wat het gerecht gaat worden’.
- Vraag: Voorman /achterban – principe, hoe kun je daar effectief mee om gaan?

Deze kennis en vaardigheden zijn gedeeltelijk te trainen en kunnen zo door individuen eigen gemaakt worden. Verteld krijgen over is iets heel anders dan het zelf ervaren hebben. Voor wie dit relevant is daarnaast ook een vraag: Moet iedereen zich deze kennis & vaardigheden eigen maken, of is toenemend algemeen bewustzijn voldoende en ontstaat er een nieuwe rol?

Welke rol kan en wil Leven met Water vervullen in het stimuleren hiervan?

Conclusie 7: Overtuigen als beïnvloedingsstijl versus een paradigmashift

Met het woord 'overtuigen' hebben deelnemers in de workshop moeite. Men geeft aan dat het gaat om 'commitment krijgen, mensen meekrijgen, verleiden en soms ook overtuigen'. En om 'niet de koek verdelen, maar om samen een nieuwe koek te bakken'. De discussie gaat over wat nodig is in het meekrijgen van mensen en hoe je dat doet.

Deelnemers aan de workshop geven daarmee aan dat de waterwereld in beweging is. In de interviews wordt veelal gesproken vanuit het paradigma van 'overtuigen'. Bij technische oplossingen is dat ook niet vreemd: geef aan waarom dit technisch gezien de meest haalbare oplossing is. Wanneer de vragen echter meer dan alleen technische componenten hebben – zoals in toenemende mate in de waterwereld – blijkt deze aanpak niet voldoende te zijn. Er is meer nodig, en dit wordt door steeds meer mensen herkend.

In veel projecten worden (voor de Waterwereld) nieuwe manieren verkend van mensen beïnvloeden en meekrijgen. Werkwijzen waarbij betrokkenen (op heel specifieke manieren) worden meegenomen in het proces, waardoor overtuigen achteraf niet meer nodig is.

In de opzet van het programma en de projecten was hier nog geen rekening mee gehouden, toen was deze kennis nog niet voorhanden. Dit zie je terug in dat overtuigen impliciet als 'wat nodig is' wordt meegenomen door deelnemers, maar ook in dat pas laat, aan het einde van het proces, wordt nagedacht over het besteden van de 10% om kennis uit te dragen en mensen 'mee te krijgen'. Leren over andere manieren van beïnvloeden moet logischerwijs op verschillende niveaus plaatsvinden: op inhoudelijk, en op project- en programmaniveau.

We kunnen concluderen dat binnen het programma een paradigmashift gaande is in het denken over het in beweging krijgen van mensen: er ontstaat iets naast de primaire aanpak van eerst bedenken en dan overtuigen.

Hetgeen zich aan het ontwikkelen is, is nog niet direct vast te pinnen. Elementen ervan zijn overtuigingen over dat het in complexe situaties meer oplevert om: met alle belanghebbenden samen, vanaf het begin, oplossingen vorm te gaan geven, met behulp van een effectief gemanaged proces.

Dit wordt herkend, met de opmerking dat het nog wel pril is. Het lijkt erop dat Leven met Water een flinke impuls geeft aan het doorbreken van dit gedachtegoed.

Conclusie 8: Voor 'opschaalbare' resultaten zal Leven met Water moeten zorgen voor het verbinden van resultaten

Respondenten in de interviews en deelnemers van de workshops kunnen zich hierin vinden en zien hierin een rol voor het programma: zorgen dat projectresultaten ook bruikbaar zijn en gebruikt zullen worden in andere relevante settings. Hiervoor is het verbinden van resultaten uit verschillende projecten binnen Leven met Water en ook dat tot nieuwe kennis integreren een belangrijke stap. Verbinding met andere programma's en actoren is een andere belangrijke stap. Over de manier waarop het opschalen en het verbinden het meest effectief kan plaatsvinden hebben deelnemers zelf ook vooral vragen.

Conclusie 9: De uitdaging zit vooral in integreren van bestaande kennis

Deelnemers geven aan dat het zowel nodig is om en nieuwe kennis te ontwikkelen, als bestaande kennis te integreren. Kennis is geen doel op zich, maar een voorwaarde om beter te kunnen functioneren in de samenleving. Voor Leven met Water is het doel sectorale kennis op een hoger plan te trekken en wetenschappelijke kennis uit te breiden, zodanig dat het kan worden toegepast in de samenleving.

Integreren van kennis betekent hier: het bij elkaar brengen van kennisdomeinen of delen van de kennisketen, zodat het handelend vermogen van de betrokken personen groter wordt. Daar kan nieuwe kennis uit voortvloeien en het kan duidelijk maken welke kennis er nog ontbreekt en dus ontwikkeld moet worden.

Wat uitermate belangrijk wordt gevonden door deelnemers is dat kennis ook toegepast kan worden in de praktijk, dat het handelend vermogen inderdaad groter wordt, en omgezet wordt in nieuwe oplossingen die in de praktijk gerealiseerd worden. Een heel belangrijke vorm van kennisintegratie is kennisdoorwerking, ervoor zorgen dat kennis (en toegenomen handelend vermogen) die op een plek ontwikkeld zijn, ook op andere relevante plekken terecht (kunnen) komen. Uiteindelijk moet kennisintegratie plaatsvinden bij alle individuen die ermee moeten werken. Zij moeten het zich eigen maken en het vergrootte handelend vermogen vertalen in actie.

In de wisselwerking met de wetenschappelijke wereld moet rekening worden gehouden met verschillende tijdsschalen. Voor vragen die nu actueel zijn in de praktijk ben je eigenlijk al te laat als het gaat om wetenschappelijk onderzoek. Onderzoekers moeten ook vooruit kijken.

Leven met Water levert veel sociale kennis op en proceskennis, maar benadrukt dat de combinatie van inhoudelijke kennisontwikkeling en ontwikkeling van proceskennis nodig is om tot praktisch resultaat te komen. In het programma zijn ook de nodige voorbeelden te vinden van dat de benadering werkt, dat nieuwe kennis wordt gegenereerd doordat integratie en uitwisseling plaatsvindt.

Steeds is duidelijk dat kennis een van de factoren is voor innovatie en transitie, maar dat ook andere factoren een grote rol spelen. Risico nemen en gaan uitvoeren zonder dat alles van tevoren is onderzocht, is ook een belangrijke factor. Daar vindt een groot deel van het ontwikkelen van de relevante kennis plaats, want de praktijk is weerbarstig.

Conclusie 11: Ruimtelijke ordening en Water

Aansluiting met RO en gebiedprocessen wordt vaak genoemd als iets wat te weinig aandacht krijgt. In hoeverre is de waterwereld daarin thuis/ kan men daarop aansluiten? Vooral in de context van gemeenten komen de twee aandachtsgebieden samen.

Belangrijkste vraag vanuit de waterwereld is: Hoe kunnen we stimuleren dat ook inrichtingsprocessen op een effectieve manier alle stakeholders meenemen, inclusief water. Opgedane ervaringen in Leven met Water zijn wellicht een goed voorbeeld. Denk aan het bewustzijn, en ook de kennis, vaardigheden en methodieken die zijn ontwikkeld.

De overheid loopt achter. En het gaat meer knellen naarmate het meer gaat om het lokale en regionale niveau. Er is te weinig capaciteit en kennis voor handen om de complexe inrichtingsprocessen goed te kunnen besturen.

Wellicht gebruik maken van klimaat om water een belangrijkere plek te laten krijgen in RO-processen.

Onderwerpen die nog werden gemist in de conclusies:

- Meer voor het 'eggie' doen. In de praktijk aan het werk, de plannen die gemaakt worden ook uitvoeren. Aansluiting vinden bij zowel beslissers als bij beheer en gebruik. Op die manier ontwikkelen van de nog ontbrekende kennis (vermogen te handelen) om ontwikkelde kennis om te zetten in resultaat.
- Doelstelling projecten is bouwstenen aandragen voor Leven met Water - doel: 1. welke latente kennis is er, 2. op welke wijze past ze op problemen, 3. kennislacunes aanwijzen. [Pieterse]
- Uitdaging voor Leven met Water is mobiliseren van kennis: 1. verband probleem (conclusie 1, 3, 5), 2. operationeel maken (conclusie 8, 9), 3. uitdragen naar samenleving (conclusie 7, 10). [Pieterse]
- Stimuleringsprogramma's zijn van relatief korte termijn, transitie zou gebaat zijn bij een programma met een looptijd van 10 tot 20 jaar dat stimuleert en impulsen geeft, afhankelijk van de fase waarin de ontwikkelingen zich bevinden. [Boeije]
- Europa/ internationale aspecten van het programma zijn nog weinig herkenbaar.
- Bijdrage van projecten aan programmadoelen t.o.v. transitie verduidelijken (zowel keren naar accommoderen, als vernieuwde / verbeterde samenwerking tussen uiteenlopende actoren).
- Onderscheid naar niveau conclusie: project / programma/ breder.
- Verankeren en (brugateliers) kan ook nu pas.
- Innovatiekracht? Definitie? Wat is er al mee gebeurd door Leven met Water? Processen managen, kennis/ vaardigheden integreren.

Colofon

Naam Rapport	Leven met Water: een halfvol glas
Naam project	Interne Midterm Review Leven met Water
Opdrachtgever	Programma Leven met Water
Projectbegeleider	Corné Nijburg, Leven met Water
Uitvoering deelproject	NOK-n b.v., lid van de Netwerkorganisatie voor Omgevingskwaliteit NOK Drs. L van den Berg, Drs. P.S.H. Ouboter, 0182-599664 lvandenberg@nok.nl; souboter@nok.nl Gewoon aan de slag vof, Ir. A. van Helsdingen, 033- 4217815; annemiek@gewoonaandeslag.nl
Interviews	april/mei/juni 2007
Status rapportage	Definitief