

Over ervaring

Ongrijpbaar maar onmisbaar

Ervaring

Mensen met ervaring doen vaak meer dan strikt noodzakelijk.

Ze gaan verder dan hen letterlijk wordt gevraagd.

Het kan lijken dat ze hun werk niet volgens afspraak doen.

Maar is het dat ook?

Een voorbeeld.

Een reguliere bodemsanering in een gemeente in Oost-Nederland. Er vindt een ontgraving plaats van zes meter diep, midden in een woonwijk. Naast deze ontgraving staat een woning, bewoond door een oudere dame. Zoals verwacht treden zettingen op in de bodem en ontstaat er enige schade aan haar woning. De betreffende toezichthouder neemt het initiatief om regelmatig bij de dame aan te kloppen en vult zelfs haar verzekeringspapieren in. De opdrachtomschrijving vermeldt niets over het invullen van verzekeringspapieren en daar was uiteraard geen tijd voor gebudgetteerd. Overbodig en tijdrovend? Achteraf blijkt dat de mensen in de buurt de toezichthouder nauwlettend hebben gevolgd bij het afhandelen van de schade bij de dame. Als een soort lakmoesproef. Het initiatief van de toezichthouder heeft de buurt voldoende vertrouwen gegeven in de uitvoering van het project, zodat de bewoners gezamenlijk besloten geen klachtenprocedures te starten. Intuïtie en betrokkenheid van de ervaren toezichthouder hebben grote vertraging bij de sanering voorkomen. Geen overschrijding van de kosten dus.

Ervaring blijkt waardevol en is voor een succesvolle realisatie onmisbaar. Het slaat de brug tussen een nauwkeurig omschreven uitvoering van een project en de context, in dit geval de omwonenden bij de bodemsanering.

Realisatie

Veel plannen komen nooit tot uitvoering. Ze blijven steken in beleid en goede voornemens. Komen ze wel tot uitvoering, dan gaat er alsnog veel mis. Het blijkt dat de realisatie vanaf de geboorte van een beleidsplan tot en met het beheer van hetgeen is gerealiseerd, niet volledig beheerst kan worden. Op vele momenten kan het fout gaan. Belangrijke stelling in dit essay is dat ervaring de keten van idee tot realisatie minder kwetsbaar maakt. Mensen met ervaring herkennen patronen en kunnen snel inspelen op ‘onverwachte’ gebeurtenissen. Projecten die ingrijpen in onze leefomgeving worden steeds complexer. Alles blijkt met alles samen te hangen. Om tot een succesvolle realisatie te komen moet men met steeds meer factoren rekening houden. De kans op onverwachte gebeurtenissen is daardoor sterk toegenomen. De kans dat het fout gaat dus ook. Dit vraagt om de inzet van mensen met ervaring. Maar gebeurt dat ook?

Kennisoverdracht als achilleshiel

Bij projecten doorlopen we een keten van beleid, planvorming, ontwerp, uitvoering en beheer. Bij een realisatie spelen elk van deze vijf schakels een rol. Verschillende mensen zijn actief in de verschillende schakels van deze keten. Mensen die werken aan plannen zijn niet bij de uitvoering betrokken. Ontwerpers en beheerders zijn vaak vreemden voor elkaar. In de keten geven mensen steeds aan elkaar het estafettestokje door. Beleidsmakers geven hun nota door, planmakers hun plan en ontwerpers hun bestek. Uitvoerders maken het werk en dragen het over aan de beheerders. Bij elke overdracht gaat er iets verloren. Elk product in de keten komt voort uit denkmodellen van specialisten. Het is geformuleerd in het jargon van vakmensen, ieder vanuit zijn of haar eigen invalshoek. Wat er dan uiteindelijk gerealiseerd wordt komt veelal niet volledig overeen met wat oorspronkelijk bedoeld is.

Dit lijkt op het spel dat we vroeger deden op de lagere school. Je ging met een aantal leerlingen in een cirkel zitten. Een eerste leerling fluisterde een zin in het oor van een tweede leerling. Deze fluisterde het in het oor van een derde leerling. Als de zin de cirkel rond was gegaan, bleek deze geheel veranderd te zijn. Toen was het humor.

Voor het milieu en de infrastructuur zijn dergelijke vervormingen natuurlijk ongewenst. Het blijkt dat door de kennisoverdracht de keten kwetsbaar is geworden en vatbaar is voor fouten. Dat leidt vaak tot discussies over budgetten. Mogelijke reactie hierop is extra controle en poging tot verdergaande beheersing. Vanuit de planvorming worden pogingen gedaan alle onzekerheden te benoemen, te doordenken en te reduceren. Verwachting en resultaat worden zo in elkaanders richting gedreven. Dit echter is een arbeidsintensief proces. Hoe kun je alles zo scherp benoemen dat er geen verschillende interpretaties mogelijk zijn verderop in de keten? En gelooft men echt dat het onverwachte is uit te sluiten? De angst voor het onverwachte kan daarbij zulke sterke vormen aannemen, dat plannen het planstadium niet meer ontgroeien vanwege angst voor risico's. Ze verdwijnen in de bureaula. De realisatie stagneert.

Expliciete en impliciete kennis

Om dingen goed te doen is kennis nodig, en dus scholing. Iedere schoolverlater kan echter verzekeren dat de kennis, opgedaan op school, onvoldoende is als hij of zij in de eerste baan aan de slag gaat. Er is meer nodig. Ervaring dus. Leren door te doen. Ervaring is persoonsgebonden en het kost per definitie veel tijd deze op te doen. Verder valt het een senior vaak zwaar om aan een junior uit te leggen waarom je een probleem nu zo en zo aanpakt. Het overdragen van ervaring gaat niet vanzelf. Toch is ervaring belangrijk. Het is bepalend voor de kwaliteit van oplossingen en maakt een effectieve aanpak mogelijk. Ervaring stelt mensen in staat om zonder uitgebreide analyses ingrepen te doen die blijken te werken en achteraf best logisch zijn.

Bij leerprocessen wordt onderscheid gemaakt tussen expliciete en impliciete kennis. Expliciete kennis ontleen we aan boeken, colleges en computermodellen. Het is reproduceerbare kennis, gebaseerd op regels. Impliciete kennis is opgedaan door te doen, en is minder eenvoudig over te dragen. Veel impliciete kennis is aanwezig bij ervaren uitvoerders en beheerders, maar ook bij boeren, wandelaars en de visser die elke zaterdagochtend bij het bruggetje zijn dobber uitgooit. Zij zien patronen.

Ervaring is gefundeerd op impliciete kennis. Ervaring begint vaak met expliciete kennis. Maar door iets vaak te doen, wordt het impliciet. Liefde voor het vak wakkert impliciete kennis aan.

Het belang van impliciete kennis

Ervaring maakt de keten minder kwetsbaar, omdat niet volstaan wordt met het overdragen van expliciete kennis. Het stelt betrokkenen in staat zowel scherp te focussen als met een brede blik om zich heen te kijken. Veel projecten beginnen met de afbakening van het probleem. Door deze afbakening wordt het mogelijk gericht te handelen.

Maar daarbij wordt logischerwijs een groot deel van de context buitengesloten. Ervaring maakt het mogelijk die context toch te betrekken. Ervaring weet wanneer dat nodig is.

Op een bouwlocatie kunnen allerlei maatregelen genomen worden om de veiligheid te vergroten, zoals het aanbrengen van een omheining en het verplicht dragen van een helm en beschermende kleding. Vrachtwagens met zand stuiven echter langs een schooltje dat een kilometer verderop ligt, langs de geplande aanvoerroute. Ervaring leert om buiten de omheining van de bouwlocatie te kijken en rekening te houden met de omgeving, letterlijk en figuurlijk.

Ervaren mensen zien meer. Net zoals ervaren musici een orkest horen spelen als ze een partituur lezen, zien ervaren toezichthouders de uitvoering gestalte krijgen als ze een bestek onder ogen krijgen. Verschillende betrokkenen bij een project zien daardoor niet alleen hun eigen deel, maar overzien het geheel ... en dus ook elkaar. Zo ontstaat een meer vloeiende lijn in het doorlopen van de keten. Door breder te kijken worden eerder kosten bespaard. Zo moest een ervaren adviseur een bergbezinkbassin voor de riolering detailleren. Deze adviseur keek naar de context en twijfelde gewoonweg aan de noodzaak van de constructie. Hij werkte dat uit en kwam tot de conclusie dat de gewenste effecten veel goedkoper bereikt konden worden. Een bergbezinkbassin was niet nodig. De praktijk leert dat ervaring in 80% van de gevallen tot reële besparingen leidt.

Inspelen op het onverwachte

Het belang van ervaring of impliciete kennis blijkt misschien nog wel het sterkst bij calamiteiten. Vooral bij uitvoering en beheer. Dijken kunnen doorbreken en damwanden bezwijken. Uiteraard is het van belang zo iets te voorkomen. Maar toch gaat er zo nu en dan iets mis. Dan blijkt dat mensen met veel ervaring adequaat kunnen handelen en erger kunnen voorkomen. Tijdens de uitvoering van een appartementen- en winkelcomplex raakte een dieseltank lek. Duizenden liters

diesel trokken de bodem in en snelle actie was geboden. De betreffende toezichthouder gaf niet direct opdracht tot ontgraving van de verontreinigde bodem, in eerste instantie de meest logische actie. De eerste actie bestond uit een aantal telefoongesprekken om de context in beeld te krijgen. Wie is verantwoordelijk? Wie gaat er betalen voor het graven? Wie is de eigenaar van de grond? Nadat snel duidelijke afspraken waren gemaakt over de ontgraving met betrokkenen, heeft de toezichthouder opdracht gegeven tot actie. Deze handelswijze, gebaseerd op ervaring, heeft ervoor gezorgd dat in de nasleep van deze calamiteit geen verdere vertraging is opgetreden, vanwege gesteggel over verantwoordelijkheden. Dat was bij een opdracht tot directe ontgraving en regelwerk achteraf nog maar de vraag geweest.

Men wil alles explicieter

Impliciete kennis heeft kracht. Het maakt vernieuwing mogelijk, omdat er een open blikveld is naar de omgeving van een project. Innovatie bloeit op een vruchtbare bodem van expliciete kennis, bevochtigd door onverwachte gebeurtenissen uit de omgeving. Onverwachte gebeurtenissen en concrete resultaten maken het werk uniek. Succesvolle projecten hebben uitstraling en nodigen uit tot overdracht van ervaring. Een pleidooi om meer aandacht te besteden aan impliciete kennis dus.

Toch zien we in de praktijk een tendens in de andere richting. Impliciete kennis is namelijk niet eenvoudig te beheersen en te controleren. Bij de bouwfraudeaffaire zijn verboden en scheefgegroeide situaties aan het daglicht gekomen. Deze praktijken worden terecht gezien als het resultaat van ongecontroleerde en onbeheerste activiteiten.

Er wordt gevraagd om meer beheersing en om meer regels voor alle relaties tussen opdrachtgevers en adviseurs en uitvoerders. Beheersing is echter expliciete kennis. En impliciete kennis is vertrouwen.

In de tendens van meer beheersen en controleren neemt het vertrouwen in elkaar af. We temmen elkaar met zogenaamde harde afspraken en verschuilen ons achter regels. Wie zich met goede bedoelingen kwetsbaar opstelt, wordt afgestraft. Als je op basis van ervaring buiten het 'bestek' stapt, heb je een probleem. In dat klimaat wordt het steeds moeilijker tot een succesvolle realisatie van beleid en plannen te komen. We weten – dat is expliciete kennis – dat sociale

netwerken pas goed functioneren als er sprake is van vertrouwen. Als mensen elkaar niet vertrouwen, reageren ze nauwelijks op aangereikte informatie. Men steekt geen nek meer uit en gaat risicomijdend gedrag vertonen. Er wordt dan meer langs elkaar heen gewerkt en er wordt meer vanuit het eigen belang gehandeld. Jammer, terwijl met de strakke beheersing via dichtgetimmerde contracten juist het omgekeerde beoogd werd.

Interactieve Uitvoering

Door impliciete kennis – dus ervaring – te zien als een kracht in plaats van een zwakte, kan er veel verbeteren in de keten van plan tot realisatie. Daarbij is het de vraag of de geschetste keten van beleid, planvorming, ontwerp, uitvoering en beheer in de huidige vorm in alle gevallen kan worden gehandhaafd. De schakeling van fasen na elkaar in de tijd dwingt betrokkenen ertoe pakketjes expliciete kennis over te dragen. Mensen in de verschillende fasen ontmoeten elkaar nauwelijks. Wordt er dan voldoende van elkaar geleerd?

Het kan anders. Veel projecten in de fysieke leefomgeving bestaan uit deelprojecten. In stedelijke vernieuwingswijken, bijvoorbeeld, worden flats gesloopt, waterpartijen gegraven, verkeersstromen omgeleid, buurtcentra ingericht, nieuwe vormen van beheer uitgetest en nog veel meer. Vele processen voltrekken zich parallel. Dat maakt het mogelijk voor mensen die werkzaam zijn in de verschillende schakels om elkaar te ontmoeten en ervaringen te delen. Dán wordt impliciete kennis vergroot en overgedragen.

Tauw werkt al enige jaren met het concept van Interactieve Uitvoering. Het credo daarbij is ‘niet na elkaar maar naast elkaar’. Er wordt bewust meer parallel gewerkt. Bij de toepassing van Interactieve Uitvoering trekken plannenmakers, ontwerpers, uitvoerders en beheerders tegelijk op. Afhankelijk van de loop van een project voert één van hen de grondtoon en de anderen vullen het aan tot een akkoord. Deze werkwijze stimuleert de uitwisseling tussen expliciete en impliciete kennis, resulteert in de stroomlijning van een project en maakt innovatie in het project mogelijk. De kunst is de aansturing, waarbij als uitgangspunt geldt dat volledige beheersing niet mogelijk en zelfs niet wenselijk is. Het gaat er om de onverwachte gebeurtenissen zo te accepteren of uit te schakelen dat ze de realisatie ten goede komen.

Conclusie

Als wij willen gaan voor het realiseren van ideeën, zonder dat ze stranden in een bureaula, als wij willen gaan voor samenwerken op basis van vertrouwen en als wij willen gaan voor innovatie in projecten, dan moeten we de conclusie durven trekken dat ervaring meer ruimte moet krijgen bij een wisselwerking tussen plannen en realisatie. Dat betekent minder beheersen en controleren en uiteraard wel verantwoording afleggen. Interactieve Uitvoering biedt een werkwijze waarin ervaring volop die ruimte krijgt.

Het essay is geschreven door Tauw-medewerker ir. Pieter Lems door middel van interviews en discussies met andere medewerkers.