

Een blik van buiten op de geotechniek: Een bestuurder van een Hoogheemraadschap

Door Sonja Karstens en Jurjen van Deen

GeoForum stelt zich tot doel de rol die de geotechniek speelt in besluitvormingsprocessen rondom bouwprojecten te vergroten. Het initiatief is geboren vanuit een gevoel van onvrede dat de techniek niet of suboptimaal wordt ingezet in beleids- en bestuursprocessen. Onder het motto: "Verander de wereld, begin bij jezelf" is eind 2005 de workshopserie "De kloof tussen geotechniek en beleid" georganiseerd. Hierbij was een aantal bestuurders en beleidsmedewerkers uitgenodigd om hun visie op de communicatie tussen geotechnici en de buitenwereld te geven. Een van hen was Tineke Ruijgh-van der Ploeg, Hoogheemraad bij Delfland. In deze aflevering van The Magic of Geotechnics een interview met haar over de rol van (geo)technische experts in bestuurlijke processen.

HOE KOMT HET DAT DE GEOTECHNISCH SPECIALIST ZO VAAK IN EEN ROL TERECHTKOMT DAT HIJ OF ZIJ HET GEVOEL HEEFT ONVOLDOENDE ZIJN OF HAAR PARTIJ MEE TE KUNNEN BLAZEN?

'Als je kijkt naar de communicatie tussen technici en bestuurders, kom je altijd dezelfde aspecten tegen. Ik vond de aspecten in de vorige aflevering in deze serie die over lobbyen

Profiel dr. Ir. Tineke Ruijgh-van der Ploeg

Opleiding:

Biologie, Landbouwuniversiteit Wageningen
PhD aquatische biologie, Auburn University,
AL USA

Werkervaring

Onderzoek (Mississippi State University) en onderwijs (sectie Beleidsanalyse, Faculteit Techniek, Bestuur en Management, TU Delft). Sinds 1999 bestuurder Hoogheemraadschap Delfland

ging heel herkenbaar: slecht luisteren en te snel met conclusies komen, een onvoldoende brede blik om vanuit verschillende perspectieven te kijken en weinig inlevingsvermogen in 'de ander'. Het kernprobleem zit, denk ik, in het feit dat je van ingenieurs iets vraagt dat haaks staat op wat ze het liefste doen. Ingenieurs willen graag iets moois maken. Ze genieten van de schoonheid van een mooie oplossing. Of die oplossing ook het juiste probleem oplost, lijkt dan van ondergeschikt belang. Er wordt vaker een goede oplossing voor het verkeerde probleem gecreëerd dan de verkeerde oplossing voor het goede probleem. Oplossing en probleem zijn onlosmakelijk verbonden, als Yin en Yang. Hetzelfde geldt voor het samenspel tussen technology pull – de technische vraag van het op te lossen probleem – en de technology push – de mooie oplossing –. Voor technici is het vaak moeilijk te accepteren dat de techniek niet altijd de oplossing kan bieden. Je zou eigenlijk als technicus jezelf eerst kritisch de vraag moeten stellen of techniek wel een rol moet spelen. Zo niet, dan moet je het probleem ook los kunnen laten.'

'Desondanks verwachten de meeste bestuurders, waaronder ikzelf, in het algemeen veel van geotechnici en van technici in het algemeen. Technici zijn goed in analytisch denken – zij het binnen de technische kaders. Zij kennen en berekenen de risico's, ze hebben een belangrijke taak in het aangeven welke onzekerheden een rol spelen, welke relevant zijn voor de te nemen beslissing en wat de gevolgen zijn. Ze ontwerpen oplossingen op een creatieve manier. Het is hun verantwoordelijkheid als adviseur om bredere perspectieven duidelijk te maken. Technici kunnen het zich permitteren dingen te zeggen die door politici niet gezegd worden. Zolang zij dat doen met respect voor de publieke zaak, wordt dat erg gewaardeerd.'

WELKE VALKUILEN ZIET U VOOR GEOTECHNICI?

'Een belangrijke valkuil voor technici in algemene zin is, dat ze met één oplossing komen, en dat die 'het dan is'. Ze doen dat volstrekt integer, vanuit de oprechte overtuiging dat hun oplossing zo niet de enige, dan toch wel verreweg de beste is. De vaardigheid van de ingenieur in het aangeven en beoordelen van alternatieve oplossingen is veel minder sterk ontwikkeld. Al weet iedereen dat meerdere

wegen naar Rome leiden, technici vinden vaak dat er slechts één weg is, en dat die weg bewandeld moet worden. Dat is 'de beste weg', en liever nog: 'de optimale oplossing'. Zij denken soms wat rechtlijnig in een chaotische wereld. Zij proberen oplossingen te optimaliseren, ook al herkennen andere partijen zich er niet meer in. Maar optimaliseren betekent dat de doelen bekend zijn en dat de doelen niet tegenstrijdig zijn. En in deze complexe wereld duiken er steeds weer nieuwe doelen op, of dat nu komt door voortschrijdend inzicht of door een verkiezingsuitslag die andere bestuurders aan het roer brengt. In hun overtuiging dat er maar één oplossing is, realiseren technici zich onvoldoende dat die beoordeling vanuit hun eigen perspectief is gemaakt en dat een bestuurder volstrekt andere afwegingen kan maken op volstrekt andere criteria. Dan schieten technici tekort in de adviserende rol door maar met één oplossing te komen. Erger nog, impliciet en ongewild gaan zij op de stoel van de bestuurder zitten en maken zij een keuze. Als er iets is waar bestuurders niet van gecharmeerd zijn, is het dat wel. Bestuurders willen zelf kunnen kiezen, zij zijn aangewezen om de uiteindelijke verantwoordelijkheid te dragen.'

BENT U VAN MENING DAT ER EEN KLOOF BESTAAT TUSSEN BESTUUR EN TECHNIEK?

'Het is niet zo dat er een kloof tussen bestuur



↑ Technici gaan onbewust op de stoel van de bestuurder zitten



↑ Tineke Ruijgh - van der Ploeg: 'Het is boeiend om je op het spanningsveld tussen techniek en bestuur te begeven.'

en techniek gaapt. Ik vind 'kloof' een te zwaar beeld, je kunt beter van een spanningsveld spreken, waarop je een balans moet zien te vinden. Vanuit het perspectief van de gemiddelde technicus lijkt een organisatie als de bestuursdienst van 'de gemeente' of 'het waterschap' misschien één homogeen geheel: 'het bestuur', maar het is goed te bedenken dat de relatie techniek en bestuur niet zo eendimensionaal is. Op zijn minst zijn er drie groepen mensen te onderscheiden in dat spanningsveld: de bestuurders, de beleidsambtenaren en de technici. Bestuurders worden omringd met adviseurs die hen in staat stellen keuzes te maken. Bestuurders luisteren zo goed mogelijk naar de ambtelijke omgeving, maar kiezen ook zelf gesprekspartners. Meestal zal dat niet een technische specialist zijn, tenzij ze die uit anderen hoofde kennen, van de tennisclub of als familielid. Gesprekspartner ben je namelijk vanuit een vertrouwensrelatie, niet omdat je specialist bent. Structureel vinden bestuurders hun gesprekspartners in de intermediairs waar zij zich mee omringen: de beleidsmedewerkers. De communicatielijnen lopen dus in het algemeen van de bestuurder naar de beleidsambtenaar en van de beleidsambtenaar naar de (externe) adviseur/technicus. Om als ingenieur, als technicus dus een goede inbreng in het bestuurlijke proces te hebben, moet je investeren in de relatie met de beleidsmedewerker. Het belangrijkste daarbij is misschien wel dat iedereen zich moet realiseren welke rol hij of zij speelt en de rollen van de anderen kent, accepteert en respecteert.'

OP WELKE MANIER ZOU JE IN DIE RELATIE MOETEN INVESTEREN?

'Een intensieve dialoog tussen de beleidsmedewerker en de technisch adviseur is essentieel. Daarmee kunnen we ook de balans tussen de vraagkant – het op te lossen probleem – en de technology push – de mooie oplossing – vinden. Daarvoor moet je wel een stukje nieuwsgierigheid hebben in wat de ander beweegt. Vanuit de bestuurder gezien is een goede dialoog een belangrijke invulling van goed opdrachtgeverschap. Door het kritisch bevragen van elkaar moet het werkelijke probleem boven water komen, evenals de mate waarin het product de vraag gaat beantwoorden. In het boven tafel krijgen van het werkelijke probleem heb je als technicus ook een taak. Door kritisch door te vragen moet je de vraag achter de vraag zien te achterhalen om te kunnen beoordelen of je wel gevraagd wordt het daadwerkelijke probleem op te lossen. Vervolgens moet je het probleem ook nog herkenbaar zien te formuleren. Een tip daarbij is om het probleem samen met experts uit andere disciplines te formuleren. Dan krijg je al meerdere perspectieven op hetzelfde probleem en een meer genuanceerde probleemformulering. Dat is op zich al niet gemakkelijk. Voor ons allemaal geldt dat samenwerken met gelijkdenkenden veel makkelijker is dan samenwerken met andersdenkenden. Het is daarom voor technici van belang om zich de bestuurlijke vocabulaire en grammatica enigszins eigen te maken. Vaak is het handig om daarbij te denken in termen als doelen, belangen, risico's en beslissingen. Door een probleem op die manier te specificeren, sluit je dichter aan bij de belevingswereld van de bestuurder en de beleidsmedewerker.'

HEEFT U NOG EEN ADVIES VOOR GEOFORUM?

'Het is uitermate boeiend om je te begeven in het spanningsveld tussen bestuurders en technici. Ik denk niet dat je de illusie moet hebben dat je het spanningsveld geheel kunt laten verdwijnen. Daarvoor zijn er te veel verschillen in achtergrond, in percepties, in belangen en in veranderende randvoorwaarden. Wel hoop ik dat meer technici zich thuis gaan voelen in dat spanningsveld. Op een open manier met de interactie omgaan en er met elkaar actief over nadenken is heel belangrijk. Op die manier lukt het ook om een oog te ontwikkelen voor het proces waarin de bestuurder zich bevindt: waar, wanneer en waarom worden welke beslissingen genomen. Maar blijf vooral geotechnicus! Koester de kwaliteiten van de technicus en zet die in. Wees je bewust van je rol en handel daar ook naar!

Reacties? Geoforum@geonet.nl