

# **Kennis over water. Voor nu en later.**



**Rob Kooloos**

Masterthesis van de opleiding Milieu-maatschappijwetenschappen  
Faculteit der Managementwetenschappen  
Radboud Universiteit Nijmegen

Augustus 2011



**Kennis over water. Voor nu en later.**

Onderzoek naar de kennismarkt binnen het waterschap Aa en Maas

**Rob Kooloos**  
**s0859362**

**Begeleider: Prof. Dr. P. Leroy**

Bron afbeelding kaft: Hubholland (z.j.). *De duistere kant van de kenniseconomie*. Vinddatum 21 juli 2011, op [http://hubholland.eu/content/index.php?option=com\\_content&task=view&id=43&Itemid=158](http://hubholland.eu/content/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=158)

## Samenvatting

In organisaties is veel kennis en kunde aanwezig, zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven. De juiste informatie op de juiste plaats zien te krijgen, kennisvragen goed beantwoord krijgen en geen rapporten produceren waar eigenlijk geen vraag naar is, is een lastige opgave die ook indirect gevolgen voor het milieu kan hebben. In dit onderzoek is de interne kennismarkt van het waterschap Aa en Maas onderzocht. Gekeken is in hoeverre er een balans was tussen de kennisvragen en het aanbod van kennis. Daarnaast is onderzocht wat de succesbepalende factoren waren die een onbalans tussen vraag en aanbod konden verklaren.

Davenport en Prusak (1998) zien kennis als een product dat binnen een organisatie gevraagd en aangeboden kan worden. Op de kennismarkt die zo ontstaat in een organisatie kunnen ook kennis-makelaars actief zijn die kennisaanbieders en kennisvragers met elkaar in contact brengen. Dit model is toegepast op de wereld van adviezen en rapporten achter het beleid bij het waterschap Aa en Maas. Daarnaast is gebruik gemaakt van het kloofmodel van Parasuraman et al. (1985) dat probeert te verklaren hoe een kloof ontstaat tussen de verwachting van een consument over een product en de perceptie van het geleverde product.

Op de kennismarkt bij Aa en Maas spelen zich diverse processen af. Kennisaanbieders bieden soms zelf kennis aan, maar veelal wordt vraaggestuurd geopereerd. Zaken die voor vertraging of ergernis kunnen zorgen op die markt zijn een slechte transparantie en verkeerde prioritering. Wanneer niet wordt gedeeld met collega's waar de ander mee bezig is, en informatie ongeordend wordt opgeslagen, loopt het handelen op de kennismarkt vertraging op. Grote problemen (kennisvragen die niet of verkeerd beantwoord worden) kunnen door slechte communicatie ontstaan. Er wordt niet altijd goed over de vraag gesproken, er wordt te weinig tussentijds gerapporteerd en er ontbreekt feedback op het communicatieproces.

Een kritieke succesbepalende factor is ook het juist inschatten van het doel van de kennisvrager en daarbij rekening houden bij het schrijven van het product. Kennisaanbieders staan te weinig stil bij het (achterliggende) doel van de kennisvrager, waardoor het geleverde eindproduct niet voldoet aan de wensen van de kennisvrager. Om op ook de langere termijn antwoorden te kunnen geven op kennisvragen, is reflectie nodig op het huidige kennisaanbod en het verzamelen van data (grondstof voor kennis). Wanneer er geen heldere strategie is om in te spelen op toekomstige vragen, kan het waterschap over een aantal jaren met een grote onbalans op de kennismarkt te maken krijgen.

Al met al is er een redelijke balans op de kennismarkt, maar is er nog een aantal knelpunten. Het waterschap Aa en Maas is zich hiervan bewust en zet op veel vlakken verbetering in. Daarmee worden de kansen op succes handelen op de kennismarkt (en daarmee het bereiken van een balans tussen vraag en aanbod) groter, maar het levert geen garanties op. Het kennisproces verloopt immers voor een deel onbewust en dus blijft er ruimte voor misinterpretatie.

## Woord vooraf

‘Het kennisproces uitpluizen van een overheidsorganisatie, dat is toch saai?’ In de ogen van sommigen kan kennis een saai onderwerp lijken, maar het vond mijn interesse tijdens een stage in mijn bachelorstudie. Het onderzoek dat zo ontstond is vrij onconventioneel qua onderwerp, maar dat geeft het voor mij juist extra aantrekkingskracht. Het onderwerp is bovendien lastig. Omdat ook nog eens interviews een nieuwe methode voor me waren, bestond genoeg uitdaging voor deze tweede master. De ingrediënten voor een leerzame en interessante afstudeerperiode bij het waterschap Aa en Maas waren dus aanwezig en deze verwachting werd ingelost. Het was een interessante en leerzame tijd. De vier maanden kantoorervaring (in een vijfdaags ritme) was daarnaast een goede oefening voor een baan bij overheid die hopelijk in de toekomst gevonden zal worden.

Aangezien echt grote hobbels in het proces ontbreken – om op tijd af te kunnen studeren, ben ik gewoon hard aan het werk gegaan en dat verliep vrij vlotjes –, kan dank worden geschonken aan wie dat toekomt. Daarbij geen melodramatische uitspraken in de trant van ‘zonder jullie was het niet gelukt’, maar dank voor het bieden voor de mogelijkheid om zelf het onderzoek op te zetten en uit te voeren. Erkentelijkheden dienen daarbij te worden gegeven aan mijn begeleidster bij het waterschap voor het toehappen op mijn open sollicitatie en de ondersteuning op het hoofdkantoor tijdens de onderzoeksperiode. Dank is er ook voor mijn begeleider op de universiteit die met zijn kritische opmerkingen en commentaar de scriptie een kwaliteitsimpuls heeft gegeven. Mijn vader kan ik vervolgens ook bedanken voor de carpoolservice die hij ’s ochtends leverde. Ten slotte dank aan alle mensen achter de (computer)schermen, zowel bij de universiteit als bij het waterschap, die op de een of andere manier een rol hebben gespeeld bij het mogelijk maken van mijn (tweede) afstuderen.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>
<b>Woord vooraf</b>	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding: het waterschap onderzoeken vanuit een kennisperspectief</b>	<b>7</b>
• 1.1 Probleemstelling van het onderzoek	7
• 1.2 Maatschappelijke relevantie	8
• 1.3 Wetenschappelijke relevantie en afbakening	9
• 1.4 Leeswijzer	11
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader: kennis over kennis(processen)</b>	<b>12</b>
• 2.1 Geen kennismanagement	12
• 2.2 Een invulling van het concept kennis	13
• 2.3 De theorie van de kennismarkt	15
• 2.4 De rol van de expert in relatie tot de beslissingnemer	16
• 2.5 Het 'gap' model	16
• 2.6 Conceptueel model	19
• 2.7 Conclusie	19
<b>Hoofdstuk 3: Methoden, keuzes en kwaliteitsborging</b>	<b>20</b>
• 3.1 Keuze voor het onderwerp	20
• 3.2 Keuzes voor casuïstiek	21
• 3.3 Interviews	21
• 3.4 Participerende observatie	24
• 3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	25
• 3.6 Onderzoeksmodel	27
• 3.7 Ter afsluiting	28

<b>Hoofdstuk 4: De kennismarkt binnen het waterschap Aa en Maas</b>	<b>29</b>
• 4.1 Kennismaking	29
• 4.2 De partijen	31
• 4.3 De kennismarkt: vraag & aanbod	33
• 4.4 De praktijk: verschillende kennisroutes	37
• 4.5 Casus: een innovatiewedstrijd	39
• 4.6 Conclusie	40
<b>Hoofdstuk 5: De kennismarkt: het proces</b>	<b>41</b>
• 5.1 Transparantie	41
• 5.2 Communicatie: ‘Geen goed antwoord zonder goede vraag.’	44
• 5.3 Casus: onduidelijke vraag, verkeerd antwoord	50
• 5.4 Ervaring op de kennismarkt & personele contacten	51
• 5.5 Conclusie	52
<b>Hoofdstuk 6: De kennismarkt: het product</b>	<b>53</b>
• 6.1 Doel van de kennisvrager	53
• 6.2 Casus: bestuurders die er zelf niet uitkomen	56
• 6.3 Organisatie en kennis	58
• 6.4 Inhoud en kwaliteit	60
• 6.5 Conclusie	62
<b>Hoofdstuk 7: De kennismarkt: strategie</b>	<b>63</b>
• 7.1 Prioritering van kennisvragen	63
• 7.2 Reflectie op het verzamelen van kennis en het bestaande aanbod	64
• 7.3 Casus: zelf kennis aanbieden	66
• 7.4 Vragen creëren om later genoeg aanbod te hebben: de ‘Kennisagenda’	67
• 7.5 Visie op de toekomst	69
• 7.6 Conclusie	71

<b>Hoofdstuk 8: Conclusie, aanbevelingen en reflectie</b>	<b>72</b>
• 8.1 Conclusie: intersubjectiviteit en de toekomst: geen garanties op succes op de kennismarkt	72
• 8.2 Enkele aanbevelingen voor het waterschap	74
• 8.3 Reflectie op het onderzoek	76
<b>Referentielijst</b>	<b>78</b>
<b>Bijlage 1: Overzicht geïnterviewde personen</b>	<b>81</b>

# Hoofdstuk 1

## Inleiding: het waterschap onderzoeken vanuit een kennisperspectief

Waterschappen in Nederland hebben een belangrijk takenpakket. Ze zijn verantwoordelijk voor het drooghouden van onze voeten, een goede waterkwaliteit, het voorkomen en minimaliseren van schade bij calamiteiten en het zuiveren van rioolwater (Havekes, 2008). Honderden medewerkers per waterschap werken, soms ook buiten de reguliere ambtenarenuren, hard om die doelen te behalen. Dit is een kennisintensief proces. Bestuurders stellen vragen aan beleidsmakers en de beleidsmakers stellen vragen aan de experts. Soms komen de experts ook zelf met kennis aanzetten. In deze thesis wordt juist dit kennisproces bij het waterschap Aa en Maas onder de loep genomen.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt in paragraaf 1.1 ingegaan op de het doel van het onderzoek en wordt de vraagstelling gepresenteerd. Paragraaf 1.2 gaat vervolgens in op de maatschappelijke relevantie van het onderzoek. De wetenschappelijke relevantie is gekoppeld aan de afbakening van het onderwerp en daarom komen beide ter sprake in paragraaf 1.3. Een leeswijzer sluit in paragraaf 1.4 dit hoofdstuk af.

### 1.1 Probleemstelling van het onderzoek

Het doel van de master thesis is het verkrijgen van inzicht in het kennisproces dat zich afspeelt binnen het waterschap Aa en Maas. Het gaat dan om adviezen, memo's en rapporten die ten grondslag liggen aan het beleid. Deze adviezen en rapporten worden gezien als kennisaanbod, terwijl de opdracht tot het schrijven van zo'n stuk als een kennisvraag wordt bestempeld. Vanuit dat perspectief wordt de interne kennismarkt binnen het waterschap Aa en Maas onderzocht.

Een simpel voorbeeld kan het een en ander verduidelijken. Toen de droogte in het voorjaar van 2011 serieuze vormen aannam, vroeg een van de bestuurders van het waterschap of er voorbeelden waren van wat het waterschap nu al deed om de droogteproblemen te voorkomen. De bestuurder ging hiermee als kennisvrager de kennismarkt op. De hydrologen konden geen specifieke, 'leuke' of mooie projecten noemen, maar somden de zakelijke maatregelen op (stuwten instellen op zomerpeil of daarboven). Waar de bestuurder aan mooie projecten dacht die makkelijk aan zijn achterban over te brengen zouden zijn, kreeg hij zakelijke, 'saaie' maatregelen als antwoord. Vraag en aanbod sloten niet geheel op elkaar aan. In de thesis draait het om dit proces en wordt gezocht naar oorzaken voor een onbalans tussen vraag en aanbod.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: *In hoeverre is er een balans tussen het aanbod van kennis en de vraag van kennis binnen het waterschap Aa en Maas en hoe kan die mate van balans worden*



*verklaard*? Om tot een antwoord te komen tot deze vraag, zijn vier deelvragen opgesteld die respectievelijk beantwoord worden in de hoofdstukken 4, 5, 6 en 7 (in de hoofdstukken 2 en 3 worden respectievelijk theorie en methodiek besproken). Hoofdstuk 4 heeft ten doel de kennismarkt binnen het waterschap Aa en Maas te introduceren. De bijbehorende deelvraag is: hoe ziet de markt voor beleidsmatige kennis binnen het waterschap Aa en Maas eruit? De andere drie hoofdstukken bespreken elk de succesbepalende factoren in een van de drie domeinen van de kennismarkt (proces, product en strategie). In hoofdstuk 5 is derhalve aandacht voor procesmatige aspecten uit het kennisproces die als mogelijke oorzaak voor een onbalans tussen vraag en aanbod kunnen worden aangemerkt. De deelvraag van dit hoofdstuk luidt: hoe verloopt het handelen op de kennismarkt binnen het waterschap Aa en Maas en welke procesmatige factoren bepalen het succes van het handelen op de kennismarkt? In hoofdstuk 6 zijn het de inhoudelijke factoren – niet het proces, maar het product – die onderzocht worden als mogelijk oorzaak voor een onbalans tussen vraag en aanbod van kennis. De bijbehorende deelvraag is: welke inhoudelijke factoren bepalen het succes van het handelen op de kennismarkt? Daarna wordt in hoofdstuk 7 het laatste domein, de strategie, onderzocht op succesbepalende factoren. De vraag die daarbij beantwoord moet worden, luidt: hoe probeert het waterschap Aa en Maas een balans op de kennismarkt op de lange termijn te bewerk-stelligen? Met de antwoorden op deze deelvragen kan ten slotte een conclusie worden getrokken die te vinden is in hoofdstuk 8.

## **1.2 Maatschappelijke relevantie**

Hoewel waterschappen graag willen claimen dé waterautoriteit te zijn, is hun positie als zelfstandig bestuursorgaan niet vanzelfsprekend. Het idee om waterschappen op te heffen en de taken bij de provincie of nieuw te vormen regio's onder te brengen duikt geregeld op. Waterschappen hebben er daarom baat bij de kwaliteit van hun 'producten en diensten' te verbeteren en de kosten te drukken. Tevens zijn er harde deadlines in het vooruitzicht gesteld in verband met de Kaderrichtlijn Water, waarbij vooral de kwaliteit van het oppervlaktewater een probleem kan worden. Het waterschap Aa en Maas stelt dan ook: 'We moeten nieuwe wegen en een andere manier van werken vinden om de maatschappelijke doelen voor water tijdig te halen' (waterschap Aa en Maas, 2009: 22). Een excellente kennishuishouding wordt noodzakelijk geacht (waterschap Aa en Maas, 2008). Het doorlichten en analyseren van het kennisproces zou inzicht kunnen geven in mogelijke verbeterpunten in dit proces. Een verbeterde stroomlijning van het kennisdelen kan bijdragen aan een efficiënter en doelmatiger werkproces (Uit Beijerse, 1999; Weggeman, 2006).

Het waterschap heeft een complex takenpakket en draagt daarbij grote verantwoordelijkheden. Enerzijds moet adequaat worden gehandeld bij (acute) dreigingen van wateroverlast of waterschaarste, terwijl anderzijds (in samenwerking met gemeentes, provincies en het Rijk) beleid voor de langere

termijn moet worden uitgestippeld om ook in de toekomst droge voeten en schoon water te kunnen garanderen. Een goede afstemming tussen het stellen en waarmaken van korte- en langetermijndoelen begint bij het op orde hebben van de kennishuishouding. Het waterschap moet relevante kennisgebieden bepalen, de kennis op deze gebieden zelf ontwikkelen of in huis halen en zorgen dat deze kennis makkelijk haar weg kan vinden in de organisatie.

Het waterschap maakt, al beseft niet iedereen dat, echter ook onderdeel uit van de Nederlandse democratie. Gekozen bestuursleden nemen in zittingen van het Algemeen Bestuur besluiten.<sup>1</sup> Deze verkozenen zijn geen hydrologen, zuiveringsexperts of waterbeheerders. Het afstemmen van vraag naar en aanbod van kennis is vanuit dit perspectief dus ook relevant voor een goede werking van de democratie. Hoe beter de informatie die bestuursleden ontvangen afgestemd is op hun oorspronkelijke vraag, des te makkelijker en sneller ze besluiten kunnen nemen. Met de aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren komen en die in hoofdstuk 8 worden gepresenteerd, wordt de hoop uitgesproken bij te dragen aan een verbeterde werking van het waterschap en mogelijk een verbeterde werking van de regionale democratie. Het is echter nooit zeker of bewustwording van verbeterpunten ook tot een daadwerkelijke verbetering leidt.

### **1.3 Wetenschappelijke relevantie en afbakening**

Een deel van de bedrijfskundigen houdt zich bezig met kennismanagement. Ze willen dat impliciete, stilzwijgende kennis en expliciete kennis vrijelijk kunnen worden uitgewisseld omdat dat voor het bedrijf uiteindelijk betere resultaten zou opleveren (Weggeman, 2006). Filosofen bevinden zich aan de andere kant van het spectrum en breken zich het hoofd over de vragen waar kennis vandaan komt, wat kennis is en of kennis de waarheid benadert. In deze thesis wordt een kennisperspectief genomen dat tussen deze twee kennisvelden inzit. Het gaat om expliciete kennis die als product wordt beschouwd. Dat beeld wordt hier uitgebreid met het idee van kennisvragers die op de kennismarkt op zoek gaan naar kennisaanbieders. Er wordt dus abstract gekeken naar kennis, maar niet zo fundamenteel abstract als bij de filosofen. Het gaat echter ook niet om de concrete invulling van een kennismanagement-systeem waarbij gekeken wordt naar strategie, organisatie, instrumenten en output (Uit Beijerse, 1999), al kunnen soms onderdelen van zo'n systeem wel worden opgevoerd in een andere context. Niet een analyse van het beleidsproces, maar een analyse van het kennisproces dat aan de basis ligt van het beleidsproces staat centraal. Vanuit het veld van kennismanagement bezien, zijn er wel raakvlakken, maar de insteek is anders (zie ook §2.1).

---

<sup>1</sup> Het kabinet Rutte-Verhagen is voornemens de directe verkiezing van waterschapbestuursleden te vervangen door indirecte (getrapte) verkiezingen. In 2014 moeten de gemeenteraadsleden de bestuurders van het waterschap gaan kiezen.

Met een theoretisch kennisperspectief wordt zo een ander licht geworpen op het kennisproces dat zich binnen een waterschap afspeelt. *'Knowledge is a crucial resource for policy-making. As a consequence, the production and utilisation of usable knowledge is a prime concern (...)*' (Leroy, 2011). Er wordt dus een proces onder de loep genomen dat, ondanks dat er veel belang aan wordt gehecht, weinig onderzocht wordt. Zowel voor bedrijfskundigen als voor bestuurskundigen zouden delen van deze thesis van interesse kunnen zijn. Deze eigen insteek levert dus nieuwe wetenschappelijke inzichten die hopelijk tot inspiratie kunnen dienen voor anderen die verder onderzoek in deze richting willen gaan verrichten.

De vraag naar kennis binnen het waterschap is te verdelen in operationele kennisvragen en beleidsmatige kennisvragen. Operationele kennisvragen hebben betrekkingen op de directe acties in het veld (stuwen hoger, eerder maaien) en worden niet onderzocht in deze thesis. Andere, beleidsmatige kennisvragen leiden niet tot directe acties, maar tot rapporten, adviezen en presentaties. Zo'n rapport kan op zijn beurt wel aanbevelingen bevatten voor concrete acties. Er is dus een indirecte connectie tussen het handelen op de kennismarkt in het hoofdkantoor en wat er in het veld gebeurt. Door de beleidsmatige vragen uit te vergroten en niet naar de operationele kennis te kijken, blijft deze milieurelevantie echter uit zicht. Er moet in dit geval dus worden aangenomen dat het handelen op de kennismarkt gevolgen heeft voor het waterbeheergebied van Aa en Maas, omdat deze gevolgen niet worden onderzocht en dus ook niet kunnen worden geëxpliciteerd.

De milieurelevantie van dit onderzoek is daarom zeer indirect, maar ze bestaat daarmee nog wel. Vanuit een kennisperspectief de wereld van adviezen en rapporten achter het beleid bij het waterschap Aa en Maas doorlichten, heeft ook vanuit een ander perspectief bezien nog enige milieurelevantie. Omdat de kennismarkt voor beleidsmatige kennis wordt onderzocht, wordt inzicht verkregen in hoe beleidsrelevante adviezen en rapporten tot stand komen. Er wordt zo meer duidelijk over hoe het waterschap beleid maakt. De relevantie hiervoor is desalniettemin ook indirect, omdat deze kennis over de vorming van beleidsrelevante rapporten en adviezen pas betekenis krijgt in vergelijking met andere overheidsdiensten.

#### **Kleine kennisvragen**

Dagelijks worden tientallen kleine kennisvragen gesteld, maar deze worden niet onderzocht. Een voorbeeld (van wie is de auto?) laat zien dat kleine vragen toch vooral praktisch van aard zijn en meestal snel beantwoord kunnen worden.

'Een zwarte Opel Zafira met het kenteken 73-XJ-VB is van de parkeerplaats afgerold!!!!!!

Groeten, receptie.'

(Interne e-mail aan alle medewerkers van het hoofdkantoor, 21 juni 2011).

Op de kennismarkt binnen het waterschap Aa en Maas wordt allerlei kennis verhandeld. Ook het eigen personeelsbeleid en het financieel beleid van het waterschap kunnen tot kennisvragen leiden. Omdat de kennisinfrastructuur van het waterbeleid op zich al ingewikkeld is en een analyse van eigen

organisatorische kennisvragen vooral vanuit bedrijfskundige perspectief interessant is, zullen ook deze kennisvragen buiten beschouwing worden gelaten waarmee enkel de beleidsmatige kennisvragen over blijven. Van deze resterende vragen gaat het dan om vragen die niet klein zijn (waar vind ik dat rapport?) of vragen die te groot zijn (langjarige projecten waarbij advies op advies wordt gestapeld). Het onderwerp van onderzoek kan dan worden omschreven als de huidige kennismarkt (medio 2011) binnen het waterschap Aa en Maas waarop middelgrote kennisvragen uit de wereld van adviezen en rapporten achter het beleid worden gevraagd en aangeboden.

#### **1.4 Leeswijzer**

Een belangrijk kenmerk van wetenschappelijk werk is dat de lezer alle relevante informatie krijgt om te begrijpen en eventueel te controleren wat de schrijver heeft gedaan. Daarom volgt in hoofdstuk 2 een beschouwing van de theorieën en concepten die in deze thesis zijn gebruikt. In het daarop volgende hoofdstuk 3 komen de (keuzes voor de) methoden aan bod en worden de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek verdedigd. Hoofdstuk 4 zal de lezer kennis laten maken met de kennismarkt binnen het waterschap Aa en Maas. De hoofdstukken 5 tot en met 7 bespreken de drie domeinen van de kennismarkt. In hoofdstuk 5 staat het proces centraal, hoofdstuk 6 gaat in op het product en in hoofdstuk 7 wordt de strategie voor een balans op de lange termijn op de kennismarkt onder de loep genomen. Hoofdstuk 5 geeft zo nog een vrij algemeen beeld, terwijl in hoofdstuk 6 dit kader inhoudelijk wordt ingevuld. Pas als de lezer bekend is met proces en product, is het zinvol om naar de strategie te kijken. Daarom volgt hoofdstuk 7 als laatste van de drie domeinen.<sup>2</sup> In hoofdstuk 8 volgen ten slotte de beantwoording van de hoofdvraag, aanbevelingen voor het waterschap en een reflectie op het onderzoek.

---

<sup>2</sup> De drie domeinen vormen overigens geen strikte triniteit. Bedrijfskundigen zouden bijvoorbeeld het domein personeel op de kennismarkt kunnen onderscheiden.

## Hoofdstuk 2

### Theoretisch kader: kennis over kennis(processen)

Een solide theoretische basis is een vereiste voor een goed onderzoeksresultaat. In dit hoofdstuk komen concepten en theoretische invalshoeken aan bod en wordt uitgelegd waarom welke theoretische keuzes zijn gemaakt. Om snel duidelijkheid te geven over de positie van deze thesis zal allereerst in paragraaf 2.1 worden ingegaan op het veld van kennismangement. Deze thesis gebruikt ideeën uit dit veld, maar er zijn ook belangrijke verschillen die zullen worden aangestipt. Daarna zal in paragraaf 2.2 worden ingegaan op het concept kennis. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 de basisgedachte van dit onderzoek, het idee van een kennismarkt binnen een organisatie, toegelicht. Dit is tevens een belangrijk deel van de operationalisering van het concept kennis. Hierop volgt in paragraaf 2.4 een stuk theorie over de rol van de expert en die van de beslissingnemer. In paragraaf 2.5 wordt dan ingegaan op het ‘gap’ model dat in aanvulling op de theorie van de kennismarkt verklaringen moet bieden waarom er wel of niet succesvol wordt gehandeld. Het conceptueel model in paragraaf 2.6 en de conclusie in paragraaf 2.7 sluiten het hoofdstuk af.

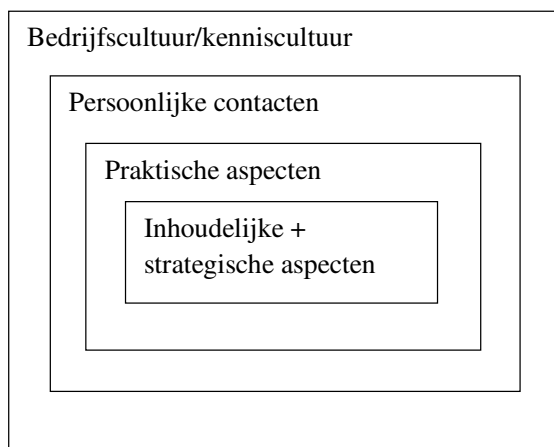
#### 2.1 Geen kennismangement

Het is wat onlogisch om uit te leggen waar dit onderzoek niet over gaat. Toch is dit hier op zijn plaats omdat de positie die in dit onderzoek wordt ingenomen moeilijk te plaatsen is en dus makkelijk verkeerde associaties gemaakt kunnen worden. In kennisintensieve bedrijven is veel kennis aanwezig en wordt dagelijks met kennis gewerkt. Bedrijfskundigen houden zich daarom bezig met het onderzoeken van die bedrijven. Ze willen weten hoe kennis wordt geproduceerd, overgedragen, georganiseerd, gedeeld, toegepast en geëvalueerd (Rollett, 2003). Als het kennisproces niet optimaal verloopt, kan de effectiviteit en doelmatigheid van het bedrijf daar hinder van ondervinden.

Bedrijfskundigen gaan op zoek naar oorzaken van slecht lopende kennisstromen. Ontbreekt er

vertrouwen tussen de medewerkers, is er geen inspirerende kenniscultuur, zijn er niet genoeg momenten om kennis te delen (Davenport & Prusak, 1998)?

Figuur 2.1: Gelaagde weergave van verschillende beïnvloedende factoren op de kennismarkt.



Bedrijfskundigen discussiëren ook over kennismanagementsystemen. Šaveja (2010) onderscheidt drie hoofdstromen in dat debat. Een groep stelt kennismanagement gelijk aan informatiemanagement en ziet de oplossing vooral in technologie.

Daartegenover staan de auteurs die zich juist sterk maken voor het delen van stilzwijgende kennis en zij zetten in op sociale maatregelen om meer informeel contact te bewerkstelligen. Een derde groep probeert een balans te vinden tussen techniek en mensen en ziet meer in socio-technische kennismanagementsystemen. In dit onderzoek wordt bij geen van de drie stromen aangehaakt, omdat het analyseren van het managementapparaat niet het doel is. Toch is er een kleine rol weggelegd voor zowel informatietechnische zaken als het sociale aspect (waarmee impliciet uiteindelijk toch bij de derde groep wordt aangesloten), omdat deze wel invloed hebben op de kennismarkt. In figuur 2.1 wordt dit weergegeven. Bedrijfskundigen houden zich bezig met de buitenste drie lagen om de efficiëntie te verbeteren. Het doel van dit onderzoek is echter vooral om tot bij de kern van het kennisproces te komen. Toch zal in hoofdstuk 5 ook aandacht worden besteed aan praktische zaken die relevant zijn voor de beantwoording van de hoofdvraag. Praktische zaken zoals communicatie kunnen immers ook een balans tussen vraag en aanbod bevorderen of tegenwerken.

Naast een andere doelstelling, schuilt een ander verschil in het gekozen perspectief. Bedrijfskundigen bezien kennismanagement veelal vanuit impliciete kennis en richten zich (ook) op kleine kennisvragen (waar moet ik zijn om meer te weten te komen over zaak x, wie is het aanspreekpunt bij bedrijf y). In deze studie wordt juist expliciete kennis als uitgangspunt genomen (dat is immers het resultaat (het product) van het handelen op de kennismarkt) en de nadruk ligt op grotere kennisvragen (opdracht tot het schrijven van memo's, adviezen en rapporten).

## **2.2 Een invulling van het concept kennis**

De vraag wat kennis is, moet beantwoord worden wil een succesvol verhaal geschreven worden over een kennismarkt. Het gaat dan niet om een filosofisch antwoord in de traditie van de kenleer. Omdat kennis als product wordt beschouwd dat wordt geproduceerd en verhandeld, is het ook niet nodig om precies te weten wat kennis is (het fysiologische proces dat zich in de hersenen afspeelt). Het gaat erom dat er een werkbare omschrijving is van kennis, zodat duidelijk is wat in deze thesis onder kennis wordt verstaan. Daarnaast moet kennis geoperationaliseerd worden om er mee te kunnen werken in het onderzoek. Het probleem daarbij is dat kennis op veel verschillende manieren is gedefinieerd of geoperationaliseerd.

Een traditionele visie is het scheiden van data, informatie en kennis. Data zijn ruwe bouwstenen, informatie bestaat uit verfijnde data en biedt toegevoegde waarde voor de gebruiker, en kennis is informatie die op waarheid is getest (Rich, 1997). Deze onderverdeling is erg positivistisch van aard. Zij gaat uit van een waarheid en van betekenisloze data. Bryant (2002) trekt betekenisloze data juist in twijfel. Het maken van onderscheid tussen betekenisloos en betekenisvol houdt in dat er wel degelijk betekenissen zijn in de wereld van informatie. Bovendien bestaat kennis bij de gratie van mensen die

het bestaan ervan erkennen. Het op waarheid testen van kennis is een sociaal proces (Jacobson, 2007). Een wiskundige kan zijn nieuwe formules wel met de computer narekenen, maar de nieuwe formules zullen pas als kennis worden aanvaard als medewiskundigen de formules (zelf) hebben nagerekend.

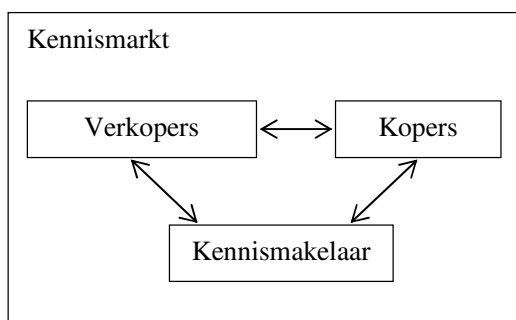
Wanneer de beperkingen van de trits data, informatie en kennis worden meegenomen, is het een bruikbare, eerste ruwe classificatie. Kennis kan echter ook worden geoperationaliseerd door te kijken naar het doel waarvoor ze wordt gebruikt. Zo worden verschillende redenen voor kennisgebruik onderscheiden (Landrey, Amara & Lamari, 2001; Rich, 1991; Weiss, 1977). Weiss geeft verschillende redenen voor het gebruik van kennis uit de sociale wetenschappen. Deze redenen zijn echter op een te gedetailleerd niveau uitgewerkt voor deze studie die niet specifiek naar kennisgebruik kijkt. Landrey et al. (2001) geven drie hoofdredenen aan voor gebruik van kennis die goed toepasbaar zijn op de kennismarkt. Vanuit het productperspectief heeft kennisgebruik een instrumentele functie. Door het gebruik van kennis worden beslissingen genomen die anders niet genomen zouden zijn. Vanuit een conceptueel perspectief kan kennis tot nieuwe inzichten en ideeën leiden, waarmee de context van een beslissing op een andere manier kan worden geïnterpreteerd. Dit leidt dan echter niet tot nieuwe beslissingen, want dan was er sprake geweest van het productperspectief. Symbolisch gebruik van kennis kan daarnaast de legitimiteit vergroten.

Rich (1991) onderscheidt conceptueel, instrumenteel en politiek gebruik van kennis. Het politiek gebruik heeft betrekking op het verdedigen van beslissingen. Deze laatste vorm zal af en toe voorkomen bij de vergaderingen van het Algemeen Bestuur en mag dus niet per definitie worden uitgesloten van onderzoek. Deze onderverdeling in doelen wordt niet actief gebruikt in de thesis. Kennis-gebruik wordt immers niet onderzocht. Wel wordt in hoofdstuk 6 gerefereerd aan het doel van kennisvrager. Omdat een kennisvrager een doel voor ogen heeft met het antwoord dat hij hoopt te krijgen van de kennisaanbieder, is het toch zinvol een idee te hebben wat voor soort doelen een kennis-vrager kan hebben. Een enkele maal zal er ook naar gerefereerd worden.

Om van het idee van de kennismarkt gebruik te kunnen maken, wordt kennis versimpeld tot een product. Kennis als proces, iets dynamisch, iets ongrijpbaars, die kant van kennis (en de bijbehorende theorie) wordt genegeerd. Met het idee dat ook de stilzwijgende kennis niet het onderwerp is van studie kan kennis in deze thesis worden omschreven als: de geordende en verwerkte, betekenisvolle informatie die is neergeslagen in papieren of elektronische schriftelijke documenten, of mondeling is uitgewisseld tijdens presentaties, vergaderingen of andere bijeenkomsten.

### 2.3 De theorie van de kennismarkt

In deze thesis is ervoor gekozen het idee van Davenport en Prusak (1998) te gebruiken. Zij beschrijven een kennismarkt die binnen organisaties bestaat. Het model bestaat uit kopers en verkopers van kennis en kennismakelaars (zie figuur 2.2.). De kennismakelaars brengen kopers en verkopers met elkaar in contact en bevorderen zo de uitwisseling en productie van kennis. Dit model richt zich op de kennisuitwisseling tussen individuele medewerkers en beslaat ook het veld van impliciete, stilzwijgende kennis (bijvoorbeeld het uitwisselen van een computertrucje). Bij het gebruik van het model bewandelen Davenport en Prusak de bedrijfskundige weg. In dit onderzoek wordt de markt voor kennis daarom op een andere manier ingevuld. Het gaat hier vooral om de beleidsmatige kennisvragen



Figuur 2.2 De kennismarkt volgens Davenport en Prusak (1998).

en kennisaanbod. Kennis als product in de vorm van concrete adviezen en rapporten past dan in de objectivistische perspectief van de bedrijfskundigen. In dat (aan populariteit ingeboete) perspectief wordt kennis als iets expliciets gezien, dat makkelijk gedeeld kan worden via informatietechnologie (Hislop, 2005).

Bij het gebruiken van het idee van de kennismarkt is het echter belangrijk voor ogen te houden dat de kennismarkt geen fysieke markt is zoals die op zaterdag in de stad te vinden is. Er zijn geen venters die roepen: 'Adviezen over vistrappen, drie halen, twee betalen!' De kennisvragers kunnen geen stukje kennis proeven om te kijken of het smaakt. Ook zijn er geen voorraaddepots die zienderogen leeg raken of juist vol blijven. De kennismarkt is een onzichtbare, theoretische markt. In veel gevallen beseffen de medewerkers niet dat ze handelen op de kennismarkt en als ze dat beseffen, dan is het moeilijk zicht te krijgen op de markt.

Het idee van de kennismarkt brengt de term kennismakelaar met zich mee. Meyer (2010) laat zien dat in de literatuur het begrip kennismakelaar (*'persons or organisations that facilitate the creation, sharing and use of knowledge'* (Meyer, 2010: 119)) stevig wordt ingebed. Een kennismakelaar verhandelt niet alleen kennis, maar transformeert deze ook. De kennis wordt sociaal robuust gemaakt door deze precies toe te snijden op de ontvanger (de koper). Deze ideeën passen in de kennismarkt van Davenport en Prusak, maar een ander aspect dat Meyer aanstipt, sluit er niet meer bij aan. Meyer (2010) stelt dat kennismakelaars in een dubbele periferie opereren. Ze werken op de rand van het werkveld van universitair onderzoek en houden contacten met de rand van een werkveld, bijvoorbeeld gezondheidszorg. De dubbele periferie geeft dus een kans om twee werkvelden met elkaar in contact te brengen, waar op de *interne* kennismarkt bij het waterschap per definitie binnen hetzelfde werkveld kennis wordt gedeeld en er dus hooguit sprake is van een enkele periferie.



## **2.4 De rol van de expert in relatie tot de beslissingnemer**

Het handelen op de kennismarkt leidt vaak tot het geven van adviezen. Omdat het waterschap veel experts in dienst heeft, maar toch politiek wordt bestuurd, is sprake van een relatie wetenschap - politiek. Beroemd op dat gebied is de 'two communities' metafoor van Caplan uit 1979. Caplan stelde dat kennisoverdracht een proces is dat in één richting werkte. Sociale wetenschappers en politici leefden in gescheiden werelden waarbij wetenschappers kennis aan politici gaven (Caplan, 1979). Het eenrichtingsproces van Caplan is inmiddels vervangen door interactieve, langdurige relaties tussen de betrokkenen in het kennisproces (Jacobson, 2007).

Pielke (2007) bouwt voort op deze discussie. Hij onderscheidt vier rollen voor de wetenschapper of expert in relatie tot de beslissingnemer. Hij kan als pure wetenschapper te werk gaan, waarbij geen interactie is met de persoon die de beslissing moet nemen, en de resultaten in een wetenschappelijk blad worden gepresenteerd. Daarnaast is de optie dat de expert gerichte vragen van de beslissingnemer beantwoordt. Hij fungeert dan als wetenschappelijk scheidsrechter. De expert kan ook één oplossing aandragen en verdedigen zonder op de andere opties in te gaan, waarmee hij denkt de beslissingnemer het best te helpen. Ten slotte is er ook de eerlijker makelaar die alle opties met hun voor- en nadelen presenteert aan de beslissingnemer.

In hoeverre de expert op de stoel van de beslissingnemer gaat zitten, verschilt per rol. Als pure wetenschapper houdt hij zich er volledig buiten, terwijl hij in een andere rol soms zelf de beslissing zal nemen. Pielke (*idem*) stelt dan ook dat de rol kan verschillen naar gelang de context. In een geval van extreem hoog water is het verstandig om de experts te laten beslissen wat de beste oplossing is om schade te voorkomen, maar als er genoeg tijd is voor discussie is het beter als de expert de argumenten voor verschillende opties aandraagt en de beslissing overlaat aan de politici (ook vanwege de democratische borging, zo benadrukt Pielke). Het goed inschatten van de expert welke rol hij nu moet aannemen, hangt af van zijn vermogen het doel van de kennisvrager (de bestuurder) in te schatten. Hoe beter de kennisaanbieders (de experts) de juiste rol kiezen, hoe soepeler het handelen op de kennismarkt verloopt.

## **2.5 Het 'gap' model**

Omdat het model van een kennismarkt wordt gebruikt, is het ook mogelijk inspiratie te putten uit het veld van marketing. De adviezen en rapporten zelf worden als producten gezien, maar het *leveren* van een advies is een dienst. Voor het beoordelen van de kwaliteit van deze dienst is het 'gap' model (vanaf nu kloofmodel) bruikbaar. Parasuraman, Zeithameln en Berry (1985) bedachten een model om de kwaliteit van diensten beter te kunnen meten. De kwaliteit van diensten hangt volgens de auteurs af

van de vergelijking van de verwachting van de klant aan het begin en de perceptie van het resultaat op het eind. Het eindproduct (output) alleen is echter niet de enige maatstaf voor kwaliteit. Ook het proces (input) speelt een rol. Wie tevreden is over het geleverde kapsel van de kapper, maar de knipbeurt zelf te ruw vond, bedenkt zich of hij nog wel terug wil naar deze kapper.

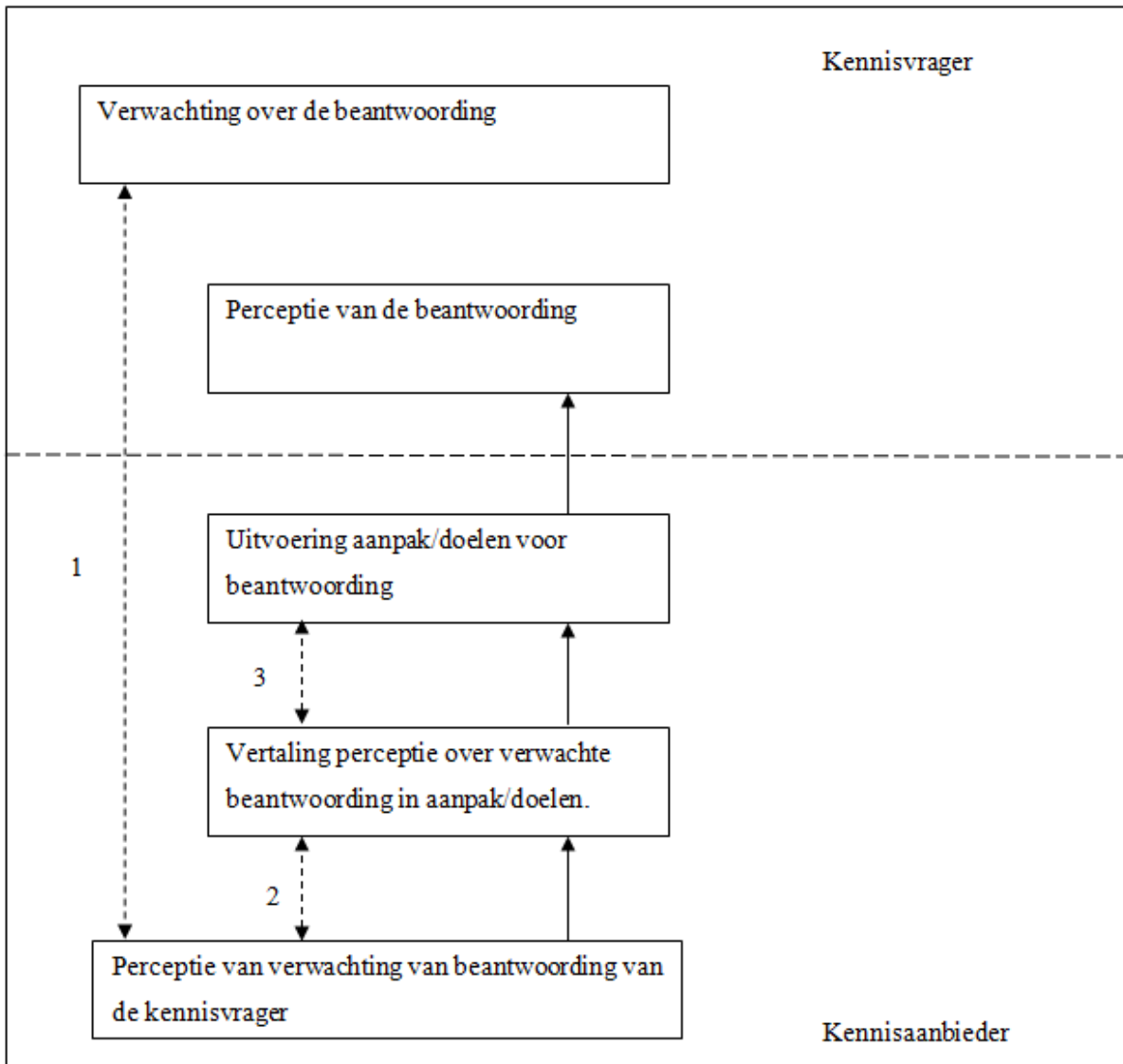
Parasuraman et al. (1985) stellen dat de kwaliteitswaardering van de klant afhangt van het verschil tussen de verwachte service en de gepercipieerde service. Hoe beter de aanbieder de verwachtingen van de klant kan inschatten, des te hoger de kwaliteit uiteindelijk beoordeeld zal worden. Parasuraman et al. geven echter een aantal kloven (*gaps*) die overbrugd moeten worden.<sup>3</sup>

- 🌈 Een eerste kloof die kan ontstaan is die tussen de verwachtingen van de klant en de perceptie van de manager van de diensten leverende partij. Managers schatten dikwijls verkeerd in wat de klant echt belangrijk vindt en wat hij eigenlijk wil hebben.
- 🌈 De tweede kloof is die tussen de perceptie van de manager en de doorvertaling in strategie of beleid. Een manager die weet dat de klant graag op tijd geholpen wil worden, moet genoeg mensen aannemen (de juiste aanpak kiezen) om dat mogelijk te maken.
- 🌈 Een derde kloof is er tussen het opgestelde beleid en de uitvoering ervan. De medewerkers op de werkvloer moeten het opgestelde beleid wel uitvoeren. Het verschilt nog wel eens van persoon tot persoon of dat ook gebeurt. Niet alle medewerkers zullen bijvoorbeeld het geduld hebben om aardig te blijven doen tegen lastige klanten, ook al is dat het opgestelde beleid.

In figuur 2.3 is de vertaalslag gemaakt van het algemene model van Parasuraman et al. (1985) naar een model dat specifiek op de kennismarkt slaat. De verschillende kloven kunnen namelijk ook van toepassing zijn op de kennismarkt. In de hokjes staan andere termen, maar de beschreven effecten zijn dezelfde. Op de kennismarkt hoeft er echter niet altijd een manager te zijn die taken delegeert. In het geval van een projectleider is dit wel zo (waarbij dus andere projectleden zich niet hoeven te houden aan de door de manager opgestelde aanpak), maar de manager en uitvoerder van de kennisvraag kunnen ook dezelfde persoon zijn (die zich dan niet aan zijn eigen opgestelde plan houdt). Het klovenmodel is vanwege de compatibiliteit met de theorie van de kennismarkt een aanvulling op het theoretische kader die extra duidelijkheid kan brengen.

---

<sup>3</sup> Een vierde kloof die Parasuraman et al. gebruiken is weggelaten uit het model. De rol van externe communicatie onderzoeken zou het onderzoek extra ingewikkeld maken, zonder veel verklarende kracht toe te voegen.

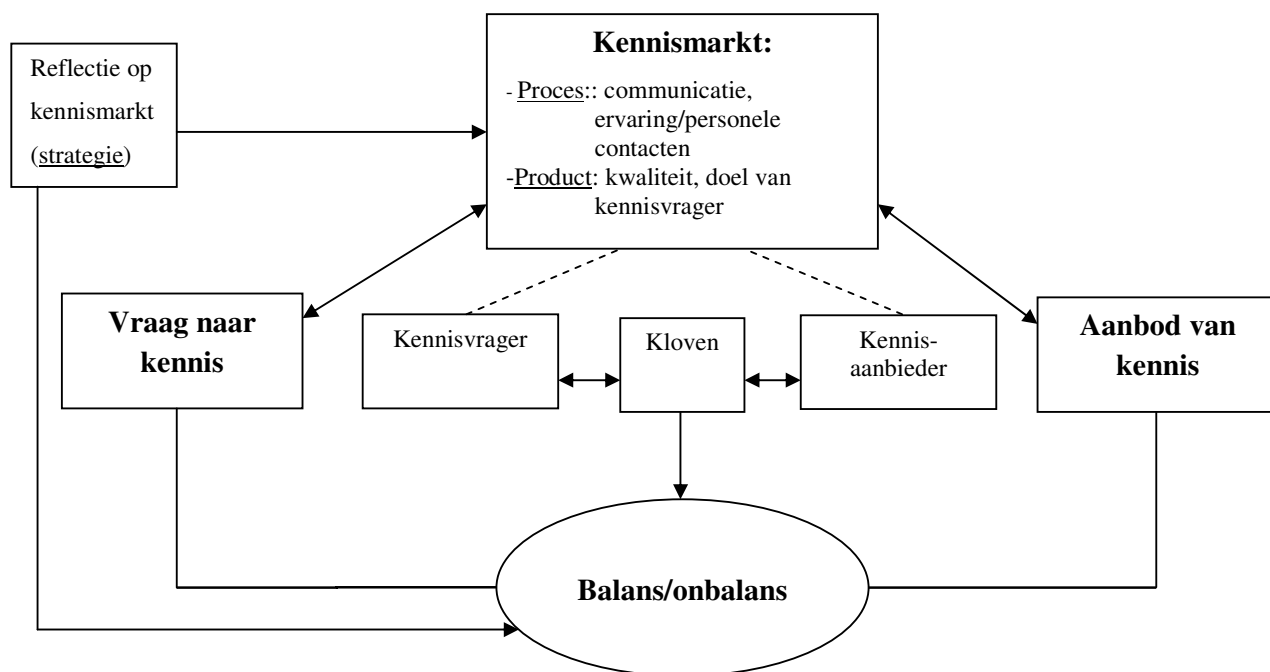


Figuur 2.3: Kloofmodel toegepast op de kennismarkt. De drie kloven zijn met nummers aangegeven. Eigen compositie, gebaseerd op Parasuraman et al. (1985).

## 2.6 Conceptueel model

Figuur 2.4 geeft een schematisch overzicht van de belangrijkste concepten en hun onderlinge verhoudingen. De drie domeinen zijn onderstreept.

Figuur 2.4: Conceptueel model voor de thesis.



## 2.7 Conclusie

Kennis is een veel gebruikt begrip in zowel het dagelijks leven als in de wetenschap, en zonder dat een definitie, omschrijving of uitleg is gegeven weet men wat er wordt bedoeld. Bij een onderzoek naar een kennismarkt is het echter noodzakelijk uit te leggen wat met kennis wordt bedoeld en hoe ze wordt geoperationaliseerd in het onderzoek. In het voorgaande is uitgelegd dat de nadruk hier ligt op de productkant van kennis. Er is een markt voor kennis waarop vragers en aanbieders, eventueel via een kennismakelaar, met elkaar in contact komen. Pielkes visie op de rol van de verhouding tussen beslissingnemers en experts, en het kloofmodel vullen de theorie van de kennismarkt verder aan. Na de theoretische onderbouwing in dit hoofdstuk volgt in het volgende hoofdstuk de argumentatie over de gebruikte methoden.

## **Hoofdstuk 3**

### **Methoden, keuzes en kwaliteitsborging**

Een kenmerk van wetenschappelijk onderzoek is dat het te controleren moet zijn door andere wetenschappers. Alleen het prijsgeven van de gebruikte bronnen is daarvoor niet genoeg. De onderzoeker moet ook zijn theoretische en methodische keuzes expliciteren en verdedigen. De theoretische keuzes kwamen in het vorige hoofdstuk naar voren. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd met welke methoden de onderzoeker gewerkt heeft om data te verzamelen en te analyseren. Daarnaast wordt de kwaliteitsborging van de thesis besproken, hetgeen geen onbelangrijk aspect is.

In paragraaf 3.1 wordt stilgestaan bij de keuze voor de algemene opzet voor het onderzoek en het onderzoeksobject. Daarna volgt in paragraaf 3.2 een korte uiteenzetting over de casuïstiek die in de hoofdstukken 4 tot en met 7 te vinden is. In paragraaf 3.3 en 3.4 komen daad-werkelijke methoden aan bod. Het gaat daarbij respectievelijk om interviews en participerende observatie. De verdediging van de kwaliteit van de thesis op het gebied van betrouwbaarheid en validiteit staat centraal in paragraaf 3.5. Paragraaf 3.6 presenteert het onderzoeksmodel dat ten grondslag ligt aan het onderzoek en paragraaf 3.7 sluit het hoofdstuk af met een korte recapitulatie.

#### **3.1 Keuze voor het onderwerp**

Enig pragmatisme bij de keuze van een onderwerp en de afbakening daarvan is noodzakelijk. Zo was er geen analytische reden om voor het waterschap Aa en Maas te kiezen. Wel was het een bewuste keuze om het kennisproces bij een onderdeel van de overheid te onderzoeken. Omdat de overheid het algemeen belang moet nastreven, en omdat er verantwoording moet worden afgelegd tegenover het volk, zijn er grote belangen om de kennismarkt goed te laten functioneren. Een overheidsinstantie of zelfstandig bestuursorgaan leek me daarom een interessant en relevant onderwerp. Toch blijven er binnen het veld van ‘kennis bij de overheid’ nog meerdere opzetten mogelijk. Zo moet gekozen worden tussen een onderzoek dat zich richt op één onderwerp gedurende één periode of tijdstip, of een onderzoek dat vergelijkbare onderwerpen vergelijkt, soms tot over tientallen jaren. In dit onderzoek staat de interne kennismarkt van één waterschap centraal. Bij een enkele gevalstudie is de kans het grootst is dat de onderste steen boven komt. Dit is juist bij een ingewikkeld onderwerp als kennis een belangrijk argument. Als de kennismarkt niet de volledige aandacht kan krijgen, is de kans op een rake analyse op voorhand aan de lage kant.

Nederland telt momenteel 25 waterschappen. Het operationele proces binnen die waterschappen verschilt nogal. De nadruk kan liggen op kustverdediging, een van de grote rivieren kan een belangrijke waterloop zijn in het beheergebied of het zijn juist polders die een groot gebied van het beheergebied beslaan. Alle waterschappen worden echter gebonden door nationale en internationale

afspraken, moeten (mede daardoor) beleid opstellen en hebben een kennisinfrastructuur binnen hun organisatie om kennis te produceren, over te brengen en te delen. Alle waterschappen hadden dus kunnen dienen als onderzoeksobject, maar het werd het waterschap Aa en Maas.

### **3.2 Keuzes voor casuïstiek**

De hoofdstukken 4 tot en met 7 zijn gebaseerd op de interviews die zijn afgenomen met medewerkers van het waterschap Aa en Maas. In die teksten zijn citaten en kleine voorbeelden opgenomen. Bij enkele voorbeelden is echter gekozen deze uit te werken in een aparte paragraaf. Deze casus geven zo een empirische onderbouwing van de meer algemeen of theoretisch besproken aspecten in het hoofdstuk. Er is niet gekozen voor één hoofdstukgrote casus. Tijdens het zoeken van casus was al duidelijk dat de inhoud van deze thesis niet zo diepgaand bleek dat een echt grote casus noodzakelijk was. Een kleine casus zou ook genoeg materiaal bieden om te kunnen analyseren. Het voordeel van een aantal kleine casus ten opzichte van één grote casus is bovendien dat er meerdere aspecten van de kennismarkt apart belicht kunnen worden.

In de eerste casus in paragraaf 4.5 komen echter juist verschillende aspecten aan bod. Deze casus is bewust daarvoor geselecteerd om in het introducerende hoofdstuk ook de verschillende domeinen van de kennismarkt te kunnen introduceren. De casus van de innovatiewedstrijd was hiervoor geschikt omdat de normaal zo onzichtbare kennismarkt tijdens deze wedstrijd zichtbaar werd gemaakt. Zo zijn de verschillende domeinen goed te onderscheiden. De casus in paragraaf 5.3 is gekozen om het communicatieproces te belichten, maar de keuze voor precies deze casus is onbepaald. Talloze mogelijke casus hadden hiervoor kunnen dienen. In paragraaf 6.2 is wel bewust gezocht naar een casus waar het kennisproces vastliep op de bestuurders. Deze casus sloot zodoende aan bij de paragraaf over het doel van kennisvragers. De laatste casus in een aparte paragraaf is die in paragraaf 7.3. Dit is een van de weinige voorbeelden van kennisaanbod dat zonder concrete vraag tot stand kwam en daarmee presenteerde deze casus zichzelf duidelijk als goede kandidaat voor in hoofdstuk 7.

### **3.3 Interviews**

Er zijn verschillende manieren om een gesprek te voeren. De gekozen manier is bepalend voor de mogelijke uitkomsten. Naast alle basisvoorwaarden voor een goed gesprek (denk aan een locatie waar men niet gestoord wordt, genoeg tijd reserveren en dergelijke), is het niveau van openheid van de vragen een belangrijke keuze. De onderzoeker kan alle vragen en mogelijke antwoorden op die vragen van tevoren opstellen en dit aan de geïnterviewde persoon voorleggen. Als alle vragen, antwoordmogelijkheden alsook de manier en volgorde van vragen vastliggen, wordt gesproken van een (volledig) gestructureerd interview ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). Deze methode staat echter beter bekend als de variant waarbij geen gesprek wordt gevoerd, maar de respondent slechts een papieren of

elektronische vragenlijst voorgeschoteld krijgt: de enquête. Een volledig gestructureerd onderzoek wordt niet opportuun geacht voor dit onderzoek, omdat de mogelijkheid open moet blijven voor verrassende, spontane antwoorden. Bovendien zou het lastig zijn de vragen op zo'n manier te formuleren dat alle respondenten ze kunnen begrijpen, maar ze niet een interpretatie van kennis opgedrongen krijgen.

Een semi- of half gestructureerd interview laat ruimte voor de ondervraagde om zijn eigen antwoord te formuleren, maar de onderzoeker heeft het interview wel voorbereid. Op papier staat een aantal vragen die de interviewer wil stellen, maar als hij iets tegenkomt tijdens het gesprek dat interessant klinkt, kan hij hier makkelijk op doorvragen. Een vrij of ongestructureerd interview houdt in dat de onderzoeker bij aanvang van het gesprek niet veel meer op papier heeft staan dan een aantal trefwoorden waar hij het over wil hebben ('t Hart et al., 2005). Op basis van deze trefwoorden voert hij het gesprek, inhaken-de op alles wat hem relevant lijkt (Baarda, De Goede & Kalmijn, 2000). Voor het onderzoek naar de kennismarkt is het half-gestructureerd interview de beste keuze. Vanuit de theorie is een aantal vragen op te stellen – die na elk gesprek aangevuld kunnen worden –, waarmee het gesprek een bepaalde richting op gestuurd kan worden. Bij een open interview bestaat het risico dat de relevante onderwerpen niet of niet uitgebreid aan bod komen.

Een onderzoeker die informatie verzamelt via gesprekken staat voor een aantal vragen. Allereerst is er de vraag wie hij gaat interviewen. Dit probleem lost zich meestal van zelf op als hij eenmaal op het juiste spoor zit. Dan komen via geïnterviewde personen vanzelf nieuwe namen bovendrijven voor gesprekken. Vervolgens is het de vraag met hoeveel mensen hij gaat spreken. Interviews voorbereiden, afnemen en uitwerken kost veel tijd, dus dit probleem kan soms door tijdgebrek worden opgelost. Zo niet, dan is het de vraag wanneer de interviewer genoeg informatie heeft om te stoppen met het interviewen. Dit kan zijn als zijn vragen zijn beantwoord, of wanneer hij heeft vastgesteld dat er geen antwoord op de vraag te vinden is.

Een ander dilemma is hoe de onderzoeker de interviews afneemt en uitwerkt. Het gesprek met audio- of videoapparatuur opnemen geeft de mogelijkheid om nog eens het gesprek terug te beluisteren/te bekijken. Ook is het mogelijk de exacte formuleringen van de geïnterviewde personen te analyseren. Hoe preciezer en concreter de informatie uit het gesprek, hoe rijker de informatie (Spradley, 1980). Het uitgebreid verwerken van interviews heeft dus voordelen. Dit onderzoek richt zich echter niet op een discours of op taalgebruik in het bijzonder (hiervoor zou woord-voor-woord uitschrijven noodzakelijk zijn). Het is dus mogelijk om datgene op te schrijven wat als vanzelf als belangrijk naar boven komt drijven (Stern, 2007). Interviews zijn door de onderzoeker niet opgenomen, maar er zijn aantekeningen gemaakt, die kort daarop verder zijn uitgewerkt. Hoewel details misschien verloren zijn

gegaan, is de belangrijkste informatie bewaard gebleven. Het opnemen van de gesprekken kan er bovendien voor zorgen dat respondenten minder vrijelijk antwoorden, omdat hun (kritische) uitspraken dan letterlijk op band terug te horen zijn. Door aantekeningen te maken in plaats van op te nemen is dat risico zo klein mogelijk gehouden.

In de praktijk bleek veel van bovenstaande theorie goed toepasbaar. Zo zijn er steeds nieuwe, meer diegravende vragen opgesteld en wezen de geïnterviewde personen nieuwe kandidaten aan voor een interview. Op die manier is niet bewust nagedacht over de verhouding jongere en oudere werknemers en de verhouding mannen en vrouwen bij de geïnterviewde personen.<sup>4</sup> Functie en kennis van de persoon ging boven de persoon zelf. De diversiteit in functies van de geïnterviewde personen is niettemin groot, van directeur tot gewone medewerkers in alle soorten en maten. Een kritiekpunt is wel dat er geen bestuurder is gesproken. De rol van de bestuurders is enkel afgeleid via verschillende medewerkers die met hen contact hebben. Een overzicht van de geïnterviewde personen is te vinden in bijlage 1.

De meeste interviews werden binnen het tijdsbestek van een uur afgenomen. Bij zeer ingewikkelde of gevoelige onderwerpen zou een uur te weinig zijn geweest om vertrouwen te winnen van de respondent of tot de kern van de zaak te komen, maar zeker in de tweede helft van het uur werd bij de meeste interviews een goed niveau gehaald. Meest gebruikte locatie daarvoor was het Dorpsplein. Het Dorpsplein is de naam van de kantine in het hoofdkantoor van het waterschap Aa en Maas, maar dient buiten lunchtijd als vergaderruimte. Meestal zitten twee of drie groepen mensen verspreid door deze ruimte te vergaderen of te overleggen. Deze ruimte was doorgaans stil genoeg om door te kunnen gaan als rustige locatie.

Taalproblemen die kunnen ontstaan bij het interviewen van niet-Nederlands sprekende personen hebben zich niet voorgedaan, omdat alle personen goed Nederlands spraken (en een Brabantse tongval was voor mij ook nog wel redelijk te volgen). Wel bleek het soms lastig het gesprek te laten verlopen zoals ongeveer gepland was – twee gesprekken konden misschien wel als ontspoord worden betiteld, al leverde dat dan wel weer onverwachte, interessante resultaten op. Het lukt met andere woorden niet altijd om alle vragen te stellen die waren voorbereid (al is dat nu eenmaal een risico van semi-gestructureerde interviews). Veel van de geïnterviewde personen hadden in enige mate last van beroepsdeformatie en zagen in de onderzoeker een welwillend luisterend oor. De verhalen van deze

---

<sup>4</sup> De hoeveelheid geïnterviewde vrouwen blijft achter de bij man-vrouw verhouding binnen het waterschap (67% man, 33% vrouw), ook al zie je daar minder vrouwen in hogere functies (Waterschap Aa en Maas, 2011b). Er is echter geen aanwijzing dat dit de resultaten van het onderzoek schaadt.



mensen af te kappen als ze eenmaal goed bezig waren, was lastig. Een stuk onervarenheid van de onderzoeker met het interview als dataverzamelmethode kan hiertoe hebben bijgedragen. Wel vonden alle interviews in een goede, open sfeer plaats. De indruk was dan ook dat de medewerkers vrijuit spraken in de interviews, waarmee ook de nodige kritische geluiden naar boven kwamen.

### **3.4 Participerende observatie**

Participatieve of participerende observatie wordt door velen beschouwd als een methode van dataverzameling waarbij de onderzoeker uiteindelijk zijn observaties probeert te voorzien van wetmatigheden of naar een hoger, abstract niveau wil tillen (Eriksen, 2001; Spradley, 1980). De onderzoeker dompelt zich onder in de wereld die hij onderzoekt om een aantal redenen. Hij krijgt toegang tot meer informatie (notulen van een vergadering vertellen bijvoorbeeld lang niet zo veel als de vergadering zelf) en omdat hij een vertrouwensband kan opbouwen, interesse toont of niet als onderzoeker herkend wordt, zullen ondervragende personen openhartiger zijn. Ook kan de onderzoeker zich beter inleven in de situaties waarover hij schrijft, de genuanceerde relaties peilen tussen bepaalde partijen die niet of nauwelijks te halen zijn uit documenten en, meer in het algemeen, de sfeer proeven. In participatieve observatie kan de onderzoeker een rol aannemen tussen passieve observant (of zelfs niet-participerende observant) tot actieve, volledige deelnemer (Spradley, 1980). Een van de geldende regels daarbij is wel dat verholde observatie (spioneren, het niet kenbaar maken van je rol als onderzoeker) vaak niet meer geaccepteerd wordt ('t Hart et al., 2005). Al hangt dat laatste natuurlijk ook af van de situatie. Op een grote conferentie waarbij ook journalisten aanwezig zijn, is van 'spioneren' weinig sprake.

Dataverzameling via participatieve observatie is niet zonder nadelen. De grens tussen de onderzoeker en het onderzochte wordt losgelaten. De onderzoeker wordt onderdeel van wat hij onderzoekt. Vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief waarbij niet alle gegevens objectief waarneembaar zijn, is deze methode noodzakelijk om sociale constructies en conventies op te sporen. De non-verbale communicatie kan net zo veel, of soms zelfs meer, informatie opleveren dan het gesproken woord (Eriksen, 2001; Savage, 2000; Spradley, 1980). Als de onderzoeker zich mengt in de groep die hij onderzoekt, kan het onduidelijk worden in hoeverre zijn eigen waarden en normen zich vermengen met die van de groep. Spreekt hij nog als onderzoeker (etic-perspectief) of meer als onderzochte (emic-perspectief)? In het uiterste geval zou de onderzoeker zich kunnen bekeren tot de groep die hij onderzoekt en zijn eigen denkbeelden resoluut inruilen voor die van de groep, het zogeheten 'going native' (Eriksen, 2001). Het idee van participerende observatie als techniek of methode die totaal losgekoppeld staat van het epistemologische denkbeeld van de observant staat dan ook onder druk (Savage, 2000). Deze waarschuwing van Savage wordt meegenomen, in de zin dat ik probeer te

reflecteren op het materiaal dat via observatie is verkregen. Wat is daadwerkelijk geobserveerd en wat is ingevuld of ingekleurd door mijn eigen ideeën?

Participatieve observatie heeft in dit onderzoek vorm gekregen door het bijwonen van overleggen en vergaderingen. Een vraag die dan gesteld moet worden is of het aanwezig zijn bij zulke overleggen het proces heeft beïnvloed. Het waterschap Aa en Maas heeft een actief stagebeleid. Binnen de gehele organisatie is op een gegeven moment dikwijls een tiental stagiairs of afstudeeronderzoekers aanwezig. Medewerkers kijken dus niet vreemd op van een aanwezige student die meeloopt of hier zijn onderzoek verricht. De overleggen binnen de clusters en afdelingen zijn bovendien open georganiseerd. Het effect van aanwezigheid van de observant op het kennisproces wordt dus als minimaal ervaren. Kennis wordt echter niet alleen uitgewisseld tijdens overleggen. Volgens Davenport en Prusak (1998) zijn conversaties in de wandelgangen, in de kantine en bij de koffieautomaat minstens zo belangrijk als formele activiteiten. Daarom is ook geprobeerd zoveel mee te krijgen van dit terloopse kennisdelingsproces, al hoeft daar weinig meer voor gedaan te worden dan gewoon mee te draaien in het dagelijkse leven van de organisatie (lunch, excursies, etc.).

Ook bij de participatieve observatie bleek de praktijk weerbarstig. Zeker in de eerste weken (misschien wel de eerste twee maanden) was alles nog nieuw, interessant, spannend en leuk. In die tijd is het dus niet echt gelukt om actief en bewust te observeren vanuit een onderzoeksstandpunt. Pas bij latere overleggen en vergaderingen was het nieuwe er af en was ook duidelijk wat regulier voorkwam en wat specifiek was aan die vergadering en werd het mogelijk bewust te observeren. Probleem daarbij was wel dat grote kennisvragen dan toch weer via officiële kanalen gaan, waar weinig zicht op was vanuit mijn positie. Ook kwamen in overleggen en (afdelings)vergaderingen niet altijd kennisvragen aan de orde. Toch zijn wel kleinere kennisvragen opgepikt, is de algemene routine en sfeer geobserveerd en is in specifieke evenementen als de presentatie over de 'Kennisagenda', de werksessie *social media* en de kennisoverdrachtexcursie geparticipeerd. Uiteindelijk is zo dus wel relevante informatie verzameld en een redelijk divers beeld verkregen van de organisatie.

### **3.5 Betrouwbaarheid en validiteit**

Een kwalitatief onderzoek op zijn merites beoordelen is niet los te zien van de betekenissen die in dat onderzoek aan bepaalde concepten zijn gegeven. Waar bij een kwantitatief onderzoek de (sterkte van de) significantie van resultaten in een cijfer kan worden uitgedrukt, is dat bij kwalitatief onderzoek niet mogelijk. Toch kan er wat gezegd worden over de kwaliteit van kwalitatief onderzoek. Het is daarvoor zaak om enerzijds goed uit te leggen wat wordt bedoeld in een kwalitatief onderzoek, maar anderzijds blijft het ook zaak om uit te leggen hoe de resultaten zijn verkregen. Niet zozeer omdat andere wetenschappers het dan kunnen nadoen (op de hoofdconclusie na, zouden ze wellicht heel

andere uitkomsten vinden), maar omdat via peer review wel kan worden nagegaan of het onderzoek goed is uitgevoerd.

Een onderzoeker kan twee soorten fouten maken: toevallige en systematische. Elke onderzoeker krijgt te maken met toevallige fouten. Respondenten kunnen per ongeluk een fout antwoord geven, maar ook de onderzoeker kan (al dan niet door vermoeidheid) af en toe een foutje maken, bijvoorbeeld bij het invoeren van gegevens (of letters: typfouten) of het maken van een rekensom. Toevallige fouten beïnvloeden de uitkomsten van het onderzoek niet systematisch, maar halen de betrouwbaarheid wel onderuit ('t Hart et al., 2005). Een onderzoeker wil daarom toevallige fouten voorkomen of opsporen. Een manier om dit te bereiken is om in een gesprek of enquête een vraag twee maal te stellen, maar de tweede maal op een andere manier. De onderzoeker zelf kan rekensommen, gemaakte tabellen en informatie waarover hij twijfelt nog eens controleren door naar zijn aantekeningen of originele invoer terug te gaan. In deze thesis is in de gesprekken gelet op het controleren van de belangrijke antwoorden van de geïnterviewde personen, maar betrouwbaarheid dient niet te worden overdreven. Hoe kwalitatiever het onderzoek, des te lastiger het is actief op betrouwbaarheid in te spelen omdat de mogelijkheid van dubbele toetsing lastiger wordt.

Het andere soort fouten betreft systematische fouten. Verschillende soorten systematische fouten kunnen ervoor zorgen dat het antwoord op de hoofdvraag niet deugt (of het antwoord is bij toeval goed, maar de methode deugt niet). Het antwoord kan niet aansluiten op de vraag, of in zijn geheel onjuist zijn ('t Hart et al., 2005). Een middel om de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen (en dus de kans op systematische kansen te verkleinen), is brontriangulatie. Er worden dan diverse bronnen geraadpleegd om te zien of ze hetzelfde antwoord geven. Een zelfde idee wordt gehanteerd bij methodische triangulatie. Dan worden verschillende methoden gebruikt om hetzelfde fenomeen te onderzoeken. Als via verschillende methoden en langs meerdere bronnen consistente antwoorden gevonden worden, is de kans op systematische fouten klein (Neuman, 2003). In deze thesis is getracht de interne validiteit te vergroten door enerzijds de resultaten van participatieve observatie en de interviews zo veel mogelijk tegen elkaar te stellen en door kritisch te zijn op de rol en mogelijke invloed van de onderzoeker zelf. Als de onderzoeker de op zich juiste gegevens vanuit een te gekleurd denkkader interpreteert, dan kan immers ook een systematische fout ontstaan.

Een heikel punt in de sociale wetenschappen kan de externe validiteit zijn, de vraag in hoeverre de resultaten van het onderzoek bruikbaar zijn buiten het eigen onderzoeksveld ('t Hart et al., 2005). Daarin zijn twee posities te onderscheiden. Er kan worden gestuurd op de gedachte dat een gevalstudie te allen tijde uniek is en dus nooit gegeneraliseerd kan worden. Het onderzoek zelf is dan nog steeds een bijdrage voor de wetenschap, al zijn de resultaten beperkt. Hier tegenover staat de positie

dat generaliseren niet a priori onmogelijk is. Bij voldoende overeenkomsten tussen twee objecten kunnen de resultaten van het onderzoek naar het ene object ook worden toegepast op het andere object. In deze thesis is deze laatste positie lastig te verdedigen. Een kennismarkt is een zodanig unieke combinatie van technologie, organisatie en mensenwerk, dat deze zelfs bij de buurwaterschappen van Aa en Maas al te veel verschilt om de resultaten toe te passen op die waterschappen. Niettemin kan het dan geen kwaad enige context te geven over de kennismarkt bij Aa en Maas, zodat eenieder zelf kan oordelen hoe representatief de resultaten zijn voor andere waterschappen, overheidsorganen en bedrijven.

Een alternatieve invalshoek bestaat er echter met de analytische generalisatie. Dit begrip kan worden opgevoerd om te beargumenteren dat de resultaten van de studie een theorie ondersteunen of de reikwijdte ervan juist inperken. De resultaten worden niet naar een populatie of omgeving gegeneraliseerd, maar naar een theorie (Firestone, 1993). Ondersteunen de resultaten de theorie of juist niet waarmee het bereik van de theorie verder kan worden ingeperkt? Het is inderdaad mogelijk om de balans tussen gevraagde en aangeboden kennis bij het waterschap te generaliseren naar de theorie van de kennismarkt. Deze theorie van de kennismarkt lijkt goed toepasbaar binnen het waterschap, maar dit is een weinig verrassende conclusie. Het idee van de kennismarkt is een relatief eenvoudige en breed toepasbare theorie die in allerlei soorten kennisintensieve organisaties kan worden toegepast. De waarde van deze studie ligt dus vooral in de studie zelf en de mogelijke lessen die het waterschap Aa en Maas eruit kan trekken.

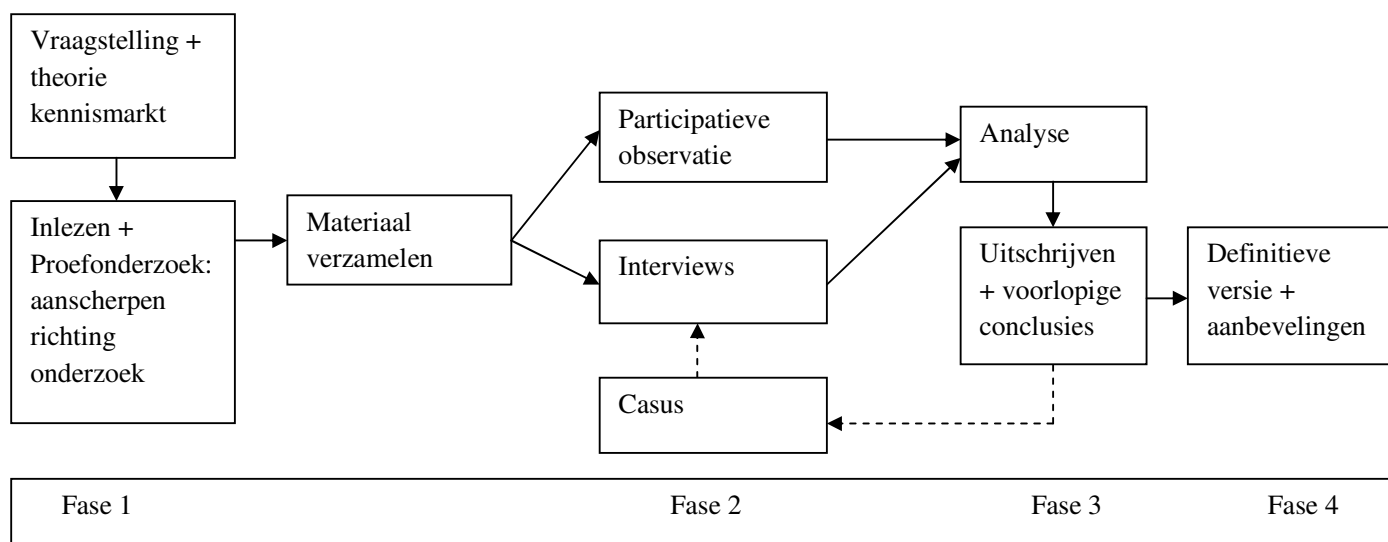
Naast het ontbreken van toevallige en systematische fouten kenmerkt een goed kwalitatief onderzoek zich ook door een overtuigende beschrijving die wordt ondersteund door feiten waarbij de details samenvallen in een congruent verhaal (Neuman, 2003). Zeker wanneer het interviewen de belangrijkste manier is om data te verzamelen en er interpretaties geïnterpreteerd moeten worden, is een onderbouwing van feiten belangrijk. Door feiten te scheiden van ideeën over die feiten, blijft de analyse valide. Het moet immers duidelijk zijn wat een individuele mening is, een breed gedragen opinie en een vaststaand feit. De bedenkingen uit deze paragraaf in acht nemende, moet het lukken een kwalitatief goed onderzoek te verrichten.

### **3.6 Onderzoeksmodel**

De verschillende stappen die genomen zijn in dit onderzoek zijn schematisch weergegeven in figuur 3.1 in een zogeheten onderzoeksmodel (Doorewaard & Verschuren, 2000). In fase 1 is een vraagstelling ontwikkeld en een theoretisch kader rondom het idee van de kennismarkt opgezet. Omdat de vraagstelling nog vrij open was, is na het inlezen eerst via een aantal gesprekken onderzocht welke richting in het onderzoek de meest interessante resultaten zou opleveren. Met een aangescherpt idee

over de richting voor het onderzoek is in fase 2 vervolgens materiaal verzameld via interviews en participerende observatie. Dit materiaal is in fase 3 geanalyseerd en uitgeschreven tot een voorlopige versie. Op dat moment is ook de zoektocht gestart naar casus, nu duidelijk was op welke aandachtspunten gelet moest worden met het zoeken naar de casus. Na herziening van de geschreven stukken en integratie van de casus in het verhaal volgde in fase 4 ten slotte de definitieve versie van de thesis.

Figuur 3.1: Schematische weergave van de vier fasen in het onderzoek.



### 3.7 Ter afsluiting

In dit hoofdstuk is de methodische verantwoording afgelegd die zo belangrijk is in wetenschappelijk onderzoekswerk. De methoden van dataverzameling hebben de revue gepasseerd en er is gewezen op voor- en nadelen. Ook is uitgelegd hoe getracht is dit onderzoek zo betrouwbaar en valide mogelijk te laten zijn. Samen met de hoofdstukken 1 en 2 is nu de complete basis gelegd voor het inhoudelijk-empirische gedeelte dat volgt in de hoofdstukken 4, 5 6 en 7. Het eerstvolgende hoofdstuk zal ingaan op de markt voor kennis binnen het waterschap Aa en Maas, waarmee de lezer direct geïntroduceerd wordt in het onderzoeksobject.

## Hoofdstuk 4

### De kennismarkt binnen het waterschap Aa en Maas

Nadat in de voorgaande hoofdstukken het onderwerp is geïntroduceerd, theoretisch is ingebed en de gebruikte methoden zijn verantwoord, volgt in dit hoofdstuk een introductie van de interne kennismarkt bij het waterschap Aa en Maas. Met de introductie wordt de basis gelegd om de analyse en praktijkvoorbeelden in de hoofdstukken 5, 6 en 7 goed te kunnen positioneren en beoordelen. De deelvraag die in dit hoofdstuk wordt gesteld, luidt: hoe ziet de markt voor beleidsmatige kennis eruit binnen het waterschap Aa en Maas? Het doel is inzicht te krijgen in de globale opzet van de markt, waarna in het volgende hoofdstuk het domein van het proces dat zich afspeelt op de markt ter sprake kan komen.

Eerst zal in paragraaf 4.1 een korte introductie worden gegeven van het waterschap Aa en Maas. Daarna wordt in paragraaf 4.2 ingegaan op de partijen die actief zijn op de kennismarkt. In paragraaf 4.3 worden vervolgens de vraagkant en de aanbodkant van het waterschap besproken. Paragraaf 4.4 koppelt deze algemene delen terug naar de praktijk door enkele meer praktische zaken uit te leggen (inclusief twee kennisroutes). De casus van een innovatiewedstrijd wordt in paragraaf 4.5 gebruikt om de drie domeinen die in de hoofdstukken 5, 6 en 7 worden behandeld te introduceren. Een conclusie in paragraaf 4.6 sluit het hoofdstuk af.

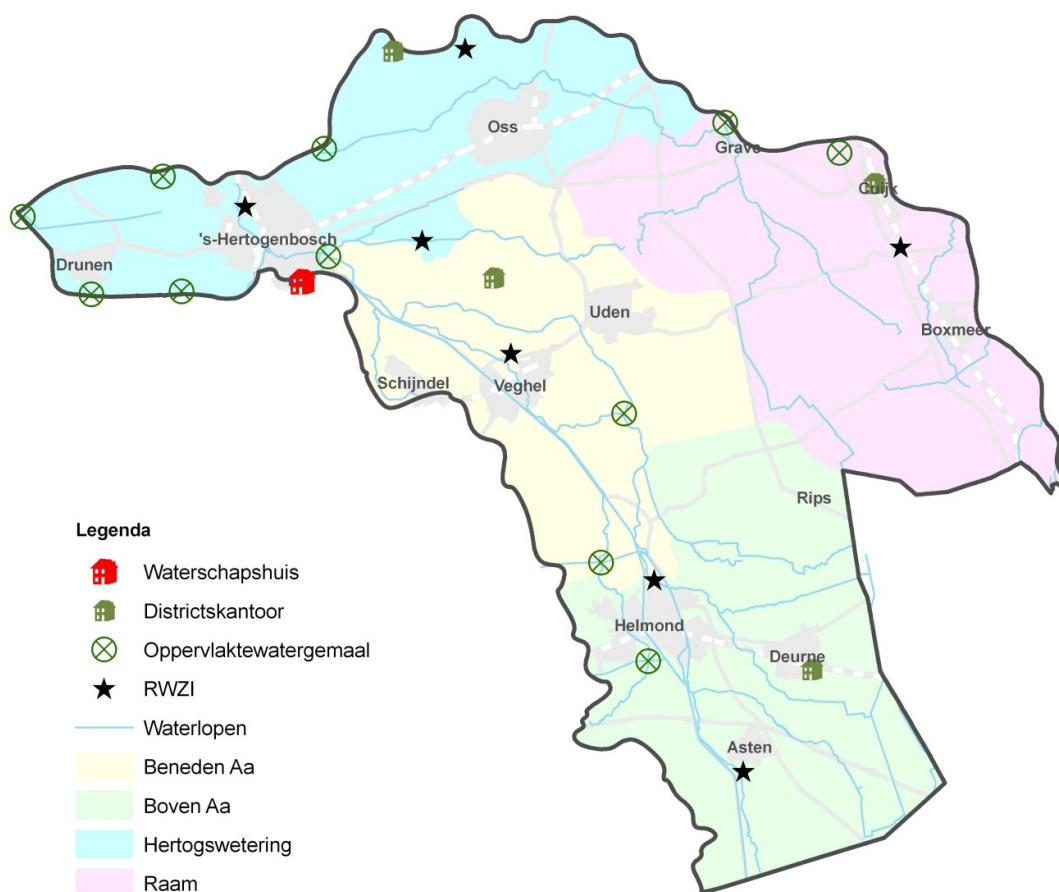
#### 4.1 Kennismaking

Het aantal waterschappen in Nederland is sinds 1850 drastisch afgenomen. Waren er in het midden van de negentiende eeuw nog duizenden waterschappen, nu ligt het aantal in de twintig. Zo is ook het waterschap Aa en Maas uit een fusie ontstaan. In 2004 fuseerden de waterschappen de Aa en de Maaskant met elkaar. Het waterschap Aa en Maas is nu verantwoordelijk voor het watersysteem en de waterkeringen in een deel van Noord- en Oost-Brabant waar zo'n 700.000 mensen wonen (zie kaart 4.1). Het waterschap is verdeeld in vier districten (vernoemd naar de belangrijkste waterloop), te weten Boven Aa, Beneden Aa, Raam en Hertogswetering. Elk district kent een districtskantoor van waaruit het operationele proces wordt gestuurd en uitgevoerd. Het beleid wordt echter gemaakt op het hoofdkantoor in 's-Hertogenbosch. In totaal werken er rond de 400 medewerkers bij het waterschap (Waterschap Aa en Maas, z.j.).

Het waterschap Aa en Maas kent twee besturen. Het Dagelijks Bestuur formuleert beleid op grote lijnen en ziet toe op de uitvoering. Hierover wordt aan het Algemeen Bestuur gerapporteerd. Het Algemeen Bestuur bestaat voor een deel uit vertegenwoordigers van politieke partijen die rechtstreeks bij de waterschapsverkiezingen zijn gekozen. Dit bestuur neemt besluiten over de koers van het

waterschap en waarborgt de publieke belangen (controlerende functie). Binnen de ambtelijke organisatie van het waterschap zijn, naast de stafafdelingen, drie groepen van afdelingen (ook wel aandachtsgebieden genoemd) te onderscheiden die elk hun eigen directeur hebben. Deze groepen van afdelingen zijn Strategie en Beleid, Zuiveren en Watersystemen en –keringen. Deze aandachtsgebieden zijn vervolgens verdeeld in afdelingen (elk district vormt ook een eigen afdeling) en de afdelingen zijn op hun beurt weer verdeeld in clusters. Aan de ene kant kent het waterschap dus een formeel-bestuurlijk deel en aan de andere kant bevindt zich het ambtelijke apparaat. In dit apparaat zijn vervolgens ook de taken van het waterschap (plannen maken, zuiveren en waterkering) terug te zien in de drie aandachtsgebieden.

### Overzicht beheersgebied



Kaart 4.1: Overzicht van het beheergebied van het waterschap Aa en Maas in 2011. Bron: waterschap Aa en Maas (2009), *Waterbeheerplan 2011-2015*, 's-Hertogenbosch.

Het waterschap is een uitvoerende organisatie. Het is verantwoordelijk voor voldoende, veilig, schoon en natuurlijk water. Daarvoor worden onder meer waterlopen geïnspecteerd (het zogenaamde schouwen) en gebaggerd. Tevens worden gemalen en stuwen beheerd, onderhouden en aangelegd. Toch maakt het waterschap ook beleid. Niet alleen kunnen de politieke partijen de koers uitzetten voor het lokale beleid, maar ook zijn er doelen uit Den Haag en Brussel die nagekomen moeten worden. Het baggeren van een individuele waterloop moet bijdragen aan het behalen van de lokale, provinciale, nationale of Europese beleidsdoelstellingen. Vanwege het uitzetten van beleid stroomt er, naast praktische, ook beleidsmatige kennis binnen het waterschap Aa en Maas. Die beleidsmatige kennis wordt gevraagd en aangeboden op de interne kennismarkt en is onderwerp van studie.

#### **4.2 De partijen**

Op de interne kennismarkt zijn verschillende partijen actief. Niet alle partijen zijn even relevant voor het maken van beleid. Zo zijn er de afdelingen Grondzaken en Inrichting (uitvoering van complexe projecten) en Ontwerp en Realisatie (simpel gezegd het bouwbedrijf van het waterschap) die in een laat stadium van het beleidsproces worden ingeschakeld. Pas als duidelijk is dat er een uitvoeringsproject wordt opgestart, komt bij hen de vraag hoe dat in de praktijk gaat uitpakken en wat de mogelijkheden zijn. Met het (langjarige) beleid hebben zij dus weinig van doen. Ook de districten, zuiveringsregio's en stafafdelingen worden om die reden niet meegenomen als partijen op de onderzochte kennismarkt.

De partijen die wel een rol spelen in het maken van beleid hebben kunnen een specifieke rol worden toegedicht in het model van de kennismarkt. De afdeling Onderzoek en Monitoring (O&M) monitort hydrologische en ecologische parameters in het waterbeheergebied. Ook worden onderzoeken uitgevoerd naar knelpunten in het watersysteem, nieuwe technieken en effecten van genomen maatregelen. De afdeling O&M bestaat uit de clusters Hydrologie en Watersysteem, -kwaliteit & ecologie. In beide clusters zitten (zeer) specialistische medewerkers. Deze specialisten leveren adviezen en leveren input voor de beleidsafdeling. Onderzoek uit eigen initiatief is zeldzaam, O&M is dus vooral een kennisaanbieder die erg vraaggericht werkt (J. Beekman, interview, 29 april, 2011).

Integraal Beleid (IB) is de afdeling die beleid maakt. De taken die het waterschap heeft moeten op een gecoördineerde en integrale manier worden uitgevoerd. Door middel van het opstellen van uitgangspunten waaraan de uitvoering moet voldoen en het maken van afspraken over het hoe en waarom verzorgt IB die coördinatie. Binnen IB kunnen vragen naar kennis uit drie verschillende bronnen komen. Ten eerste verzorgt de afdeling Integraal Beleid de interpretatie en doorvertaling van wet- en regelgeving die vanuit Brussel, Den Haag of de provincie wordt opgelegd. De wetten en regels zijn op



een abstract niveau gesteld en moet in beleidsnota's worden vertaald naar concrete doelen en maatregelen. Hetzelfde geldt voor de doelen die bestuurders stellen en de uitspraken die ze doen. Ook die doelen en uitspraken moeten worden doorvertaald naar concrete beleidsmatige actiepunten. Ten tweede komen vragen voort uit de uitvoerende organisatie. Medewerkers in het veld of bij een van de andere afdelingen constateren problemen waarvoor nog geen beleid is gemaakt of tegenstrijdigheden in het beleid en contacteren IB die vervolgens aan de slag gaat. Ten derde kan ook Integraal Beleid zelf om kennis vragen. Als IB ziet dat er beleidsmatig problemen dreigen te ontstaan, kan de afdeling zelf de vraag bij zich neer leggen wat er precies aan de hand is en hoe dit opgelost zou kunnen worden. Dit leidt tot de zogenoemde 'ongevraagde adviezen' (G.L.J. de Jong, 12 mei, 2011). IB levert dus concrete beleidsstukken af, maar is daarvoor vaak afhankelijk van input van specialisten bij een van de technischere afdelingen.

Naast de onderzoeksgerichte afdeling O&M en de beleidsafdeling IB, bestaan ook de adviserende afdelingen Advies Waterbeheer en Advies Zuiveren. Advies Waterbeheer (AW) heeft een eigen rol in het wereldje van adviezen. Enerzijds vertalen ze beleid van bestuurders naar een meer praktisch niveau voor de districten. Dit 'ongevraagde' advies dekt een latente vraag bij de districten die op de hoogte willen blijven van wat er door het bestuur wordt besloten en wat dat in het veld betekent. Anderzijds krijgt AW net als de afdelingen AZ en O&M met vragen van bestuurders te maken die beantwoord moeten worden. AW haalt dan vaak kennis op bij andere afdelingen om deze vragen te kunnen beantwoorden.

Advies Zuiveren (AZ) houdt zich bezig met het leveren van adviezen aangaande de rioolwaterzuiveringsinstallaties (rwzi's) en de afvalwaterketen. Het gaat dan zowel om meer technische adviezen om de rwzi's optimaal te laten draaien en het bedrijfsrisico zo klein mogelijk te houden, als om de financiële bedrijfsvoering en de samenwerking met gemeenten voor de zuiveringsregio's. Naast vragen van het bestuur krijgt AZ ook te maken met vragen van bedrijven en van de afdeling Handhaving en Planvergunningen. Om een antwoord te vinden op deze vragen zet Advies Zuiveren vragen uit bij bijvoorbeeld IB. Omdat de strategisch-tactische tak van AZ al jaren onderbezet is, neigt AZ meer naar de uitvoeringskant van het beleid. 'Wij willen gewoon lekker zuiveren. Het is niet onze taak om de norm vast te stellen, maar om hem te halen' (A.A. Potma, interview, 31 mei, 2011). Net als AW is AZ dus zowel een kennisvrager als een kennisaanbieder op de kennismarkt.

De rol van de bestuurders op de kennismarkt is relatief eenvoudig.<sup>5</sup> Bestuurders zijn bij uitstek kennisvragers. In hun rol als bestuurder vragen ze om verkenningen, uitgewerkte scenario's, rapportages en evaluaties. Slechts in een enkel geval is een bestuurder door zijn jarenlange ervaring een kennisaanbieder (M. Mouwen, interview, 30 juni, 2011). Het is de bedoeling dat bestuurders als antwoord op hun vraag goede samenvattingen krijgen van rapporten en adviezen, zodat ze een (technisch) rapport niet hoeven door te lezen en vervolgens niet op detailniveau over een rapport gaan discussiëren. Alleen het noodzakelijke moet worden vermeld (J.E.M.A. Kannekens, interview, 26 mei, 2011). De kennisvraag van bestuurders lijkt in principe dus redelijk simpel, een goede samenvatting die voor een breed publiek toegankelijk is. Adviesnota's worden bovendien ook nog via een vast stramien opgesteld, waarbij bijvoorbeeld punt voor punt argumenten, kanttekeningen, financiële gevolgen en uitvoeringstechnische aspecten aan bod komen. In welke vorm het antwoord op een kennisvraag van een bestuurder wordt gepresenteerd, lijkt dus redelijk goed dichtgetimmerd.

Op welke manier een bestuurder een vraag stelt, is echter geen uitgemaakte zaak. Soms lopen bestuurders met een inhoudelijke vraag direct op een medewerker op het hoofdkantoor af. Dit fenomeen wordt echter niet aangemoedigd (hoewel het wel een manier is om kort te sluiten wat je van elkaar wilt en verwacht) en daarom vindt het overleg tussen ambtenaren en bestuurders veelal plaats via het zogeheten portefeuillehoudersoverleg (PO). De verschillende bestuurders hebben elk hun eigen portefeuille van zaken waar ze verantwoordelijk voor zijn. In een PO worden ze in het bijzijn van een van de directeuren bijgepraat door de betrokken ambtenaar (al krijgt de ambtenaar vaak maar vijf minuten) en is er de mogelijkheid vragen te stellen.

#### **4.3 De kennismarkt: vraag en aanbod**

Op een economische markt wordt een product verhandeld. Op de interne kennismarkt binnen het waterschap draait het om kennis die gevraagd en aangeboden wordt. Het gaat daarbij niet om korte vragen die in een paar minuten beantwoord zijn (hoewel Davenport en Prusak dat wel bedoelen), noch om langslpende beleidsprocessen waarbij rapport op rapport wordt gestapeld. Te denken valt dan aan memo's, adviezen, rapporten (of soms presentaties) die uiteen kunnen lopen van enkele pagina's tot kleine boekwerken. In deze paragraaf wordt ingegaan op de vraag naar deze kennis en het aanbod ervan op de interne kennismarkt bij het waterschap Aa en Maas.

---

<sup>5</sup> Er is een wezenlijk onderscheid tussen het Dagelijks Bestuur (DB) en het Algemeen Bestuur (AB). Toch wordt op de werkvloer (en ook in de gevoerde gesprekken) vaak over het bestuur of een bestuurder gesproken. Voor de kennismarkt maakt het bovendien vrij weinig uit of een vraag van het DB of het AB komt. Daarom is het een verdedigbare keuze om ook in deze thesis geen onderscheid te maken tussen DB en AB als het over bestuurszaken gaat.

De vraag

Een deel van de vraagkant van de kennismarkt verloopt in vaste patronen, waarmee (onderzoeks) werkzaamheden in het komende jaar redelijk accuraat kunnen worden gepland. Wanneer knelpunten in het systeem worden gesignaleerd (een rwzi die op haar einde loopt, capaciteitsproblemen met een stuw, kwaliteitsproblemen in een watergang e.d.), is de kans groot dat een onderzoek wordt ingesteld naar deze knelpunten om tot een advies te komen over mogelijke oplossingen. Het dagelijkse beheer en onderhoud zijn op die manier een redelijk consistente en betrouwbare bron van kennisvragen. Het zijn deze onderzoeken die ook bijtijds ingepland kunnen worden in werkplannen van medewerkers. Ook het waterbeheerplan zelf dat om de vijf jaar wordt vernieuwd, is een kennisvraag die al ver van tevoren bekend is (al wordt het antwoord op die kennisvraag voor het waterbeheerplan veelal gebaseerd op bestaande stukken en is het aantal kennisvragen dat hieruit naar voren komt gering) (G.L.J. de Jong, interview, 12 mei, 2011).

Een ander deel van de vragen komt vrij plots op. Hoewel dus wordt geprobeerd een deel van het onderzoek vooraf in te plannen (ook met betrekking tot de praktische invulling van uren van de medewerkers), komen er altijd onverwachte vragen opduiken.<sup>6</sup> Een bron van nieuwe kennisvragen is de populaire literatuur van het waterschapsveld/de waterwereld. In deze veelal maandelijks verschijnende tijdschriften pikken bestuurders en directeurs nieuwe ideeën op en ze willen graag weten of dat iets zou zijn voor het waterschap Aa en Maas. Zo komt bijna elke maand wel een nieuwe vraag op het bordje van een van de afdelingen. Deze kennisvragen, die enigszins impulsief worden gesteld, moeten in de praktijk vaak worden afgewimpeld. De ‘nieuwe ideeën’ die de bestuurders dachten gelezen te hebben waren al bekend bij de medewerkers of het is meteen duidelijk dat die voor dit waterschap niet interessant zijn. De kennisvraag die bij medewerkers op het bordje komt bestaat dus ook voor een deel uit vragen die beantwoord zouden moeten worden met een (al dan niet politiek correct geformuleerd) ‘nee, deze vraag gaan we niet beantwoorden’.

Ook het politieke karakter van het bestuur van het waterschap speelt een rol in de dynamiek op de kennismarkt. Ten eerste wijzigt de samenstelling van het Algemeen Bestuur bij elke waterschapsverkiezing, waarmee de koers van het waterschap bijgestuurd kan worden. Kennisvragen die ingezet waren door de vorige bestuurders verliezen hun relevantie en de nieuwe bestuurders komen met gewijzigde wensen of nieuwe kennisvragen. Ten tweede pikken de ‘politici’ signalen op uit de maatschappij en kunnen ze de ambtenaren opzadelen met modeterminen als duurzaam ondernemen of

---

<sup>6</sup> Naar schatting valt 25% van de vooraf ingeplande uren uit (projecten worden uitgesteld, de uitvoering loopt vertraging op, het project vervalt geheel), waarmee ruimte ontstaat voor het beantwoorden van pas opgekomen vragen (J. de Bruin, interview, 30 mei, 2011).

vragen die betrekking hebben op de waan van de dag. De vragen uit de samenleving leveren niet altijd een inhoudelijke bijdrage voor het werk van het waterschap, maar bestuurders kunnen mooie sier maken met de antwoorden. Een dergelijk verschil in de perceptie van kennis en het doel van kennis kan een oorzaak zijn voor een onbalans tussen aanbod en vraag (zie §6.1).

Tevens staan techniek en wet- en regelgeving niet stil. Vanuit de samenleving komen dus ook nieuwe normen, nieuwe meetmethoden en voortschrijdend inzicht (vanuit de wetenschap, maar ook uit het waterschap zelf). Deze invloeden van buitenaf kunnen van invloed zijn op de kennismarkt. Nieuwe vragen kunnen opduiken – na (bijna) calamiteiten wordt dikwijls een evaluatief, of soms zelfs verkennend onderzoek opgezet – en ook hier geldt dat bestaande vragen hun relevantie kunnen verliezen. Ondanks al deze dynamiek worden plannen binnen het waterschap toch vaak een statisch karakter toegedicht. Het waterbeheerplan zou een vaste leidraad zijn waarmee het waterschap vijf jaar vooruit kan. In de praktijk worden de plannen dus dikwijls door de werkelijkheid ingehaald (H. Menning, interview, 27 mei, 2011).

De markt voor kennis kent een redelijk statisch deel, maar is dus ook voor een groot deel dynamisch te noemen. De verhouding tussen vragen van lopende projecten en kennisvragen geïnspireerd of opgelegd door de buitenwereld verschilt bovendien per jaar. In rustige jaren komt weinig nieuwe wet- en regelgeving binnen, komen uit de maatschappij weinig nieuwe signalen en doen zich er weinig calamiteiten voor die tot kennisvragen leiden. Dan zou het met de reguliere, lopende vragen makkelijker moeten zijn om een balans te vinden tussen vraag en aanbod. Om nieuwe vragen op te kunnen vangen zou enige flexibiliteit nodig moeten zijn bij de kennisaanbieders binnen het waterschap. Toch zijn de werkplannen vaak al grotendeels volgepland en moet op een nieuwe vraag een ‘nee’ worden verkocht, enkel door het feit dat er geen tijd is om de vraag te beantwoorden (E. Oomen, interview, 15 juni, 2011).

#### Het aanbod

Het waterschap is een uitvoerende organisatie. Kennisvragen hebben betrekkingen op concrete projecten of komen voort uit de beleidscyclus. Medewerkers die op eigen houtje, zonder enige gestelde vraag en niet met het doel een andere kennisvraag te ondersteunen, kennis produceren zijn dus zeldzaam binnen het waterschap. Een enkele keer komt zo’n onderzoek voor als het afdelingshoofd het onderzoek nuttig acht. Toch kost het veel moeite om in eerste instantie het hoofd van de afdeling te overtuigen van nut en noodzaak en vervolgens de mensen te overtuigen ook daadwerkelijk aan de slag te gaan met het onderzoek (J. de Bruin, interview, 30 mei, 2011). Het afdelingshoofd denkt in zo’n geval dat er dan wel een latente vraag is naar de kennis of dat een vraag gecreëerd kan worden. Dit sluit aan bij het economische marktmodel. Producenten gaan pas over tot produceren als ze denken

dat er mogelijk vraag naar hun product kan zijn (of gecreëerd kan worden). Zonder vraag naar het product is er geen afzet en dus geen winst. Een overheidsinstantie is niet uit op financieel gewin, maar het beleid moet verantwoordbaar zijn en onderzoek laten verrichten waar geen vraag naar is (en ook geen zicht op een vraag), is vanwege de kosten niet verantwoordbaar. Het betekent ook dat de kennisaanbodkant van het waterschap gevoelig is voor externe trends. Nieuwe wet- en regelgeving kan leiden tot nieuw onderzoek, maar het waterschap (in het bijzonder de bestuurders) gaat ook mee met heersende trends in wetenschap, samenleving en media. Het waterschap weet zo veel over wat er speelt, maar minder over onderbelichte zaken.

De rol van het waterschap als regievoerder van het waterbeleid in het beheergebied betekent ook dat er beperkingen zitten aan het potentiële aanbod van kennis (Waterschap Aa en Maas, 2009). Niet alleen voor zaken als explosievenverkenningen of biodiversiteitsonderzoek, maar ook voor ingewikkeldere water gerelateerde opdrachten schakelt het waterschap geregeld externe partijen in. Medewerkers van het waterschap die een ingewikkelde kennisvraag krijgen, kunnen de grenzen van hun eigen kunnen gaan opzoeken, maar zullen soms moeten concluderen dat het antwoord op de vraag buiten de grens van de beschikbare kennis van het waterschap valt en beter door een externe partij kan worden gegeven. Toch is het lastig om een 'nee' te verkopen (M.A. Alkemade, interview, 23 mei, 2011). Medewerkers willen zichzelf nog wel eens overschatten, maar soms zorgt ook de klant voor problemen. Als de ene medewerker nee zegt, zoekt hij verder naar een andere medewerker die wel ja zegt tegen de opdracht van het onderzoek. De omvang van dit probleem is echter beperkt. Het waterschap heeft veel kennis in huis, daarbij ook medewerkers die als *de* expert op een bepaald gebied bekend staan, dus het uitbesteden van een ingewikkelde opdracht is meestal een combinatie van een gebrek aan tijd en genoeg budget voor de externe partij (R. Merkelbach, interview, 6 juni, 2011).

Het afdelingshoofd van Onderzoek en Monitoring krijgt relatief weinig verzoeken tot onderzoek van zijn eigen medewerkers. Aan de ene kant is het een kwestie van bescheidenheid van de medewerkers, een bepaalde schroom om met voorstellen te komen, maar aan de andere kant is ook de onderzoeks-antenne van de medewerkers niet goed genoeg (afgesteld). 'We moeten over twee jaar de kennis hebben, die over drie jaar nodig is' (R. Merkelbach, interview, 6 juni, 2011). Onderzoekers moeten dus ook naar de vragen van morgen kijken en gevoelig zijn voor wat relevant is voor over twee, drie of vijf jaar. In de laatste jaren zijn dan ook 'voorkijkers' aangenomen om de voorwaartse blik te verstevigen (*idem*). Het afdelingshoofd van O&M stimuleert dus wel eigen onderzoek, maar medewerkers zijn niet altijd nieuwsgierig genoeg.

Het aanbod van kennis kan ook vanuit een ander standpunt worden bekeken. Het waterschap beschikt over een zee aan gegevens. Grondwaterstanden, debieten, waterkwaliteitsgegevens en nog talloze

andere gegevens uit metingen zijn veelal digitaal beschikbaar. Een deel van deze data wordt actief gebruikt om kennisvragen te beantwoorden, maar de rest wacht op gebruik. De samenwerkings-initiatieven met de andere Brabantse waterschappen voorzien in een nog grotere hoeveelheid ontsloten data (waterschap Aa en Maas, 2011a). De mogelijkheden voor nieuw op te starten onderzoek en daarmee nieuwe kennis zijn dus schier eindeloos. Als dit potentiële aanbod meetelt op de balans, slaat deze meteen door naar de aanbodkant. Er zou dan – in potentie (losse gegevens zijn nog geen kennis zoals in hoofdstuk 2 is uitgelegd) – meer aanbod zijn dan dat er gevraagd kan worden. Het is echter ook duidelijk dat sommige data nooit zullen worden gebruikt. In de praktijk tellen dus alleen de praktische toepassingen op deze balans mee waarmee het aanbod beheersbaar en binnen normale proporties blijft. Het waterschap kan en wil dus niet alles weten, en beperkt zelf het aanbod op de kennismarkt.

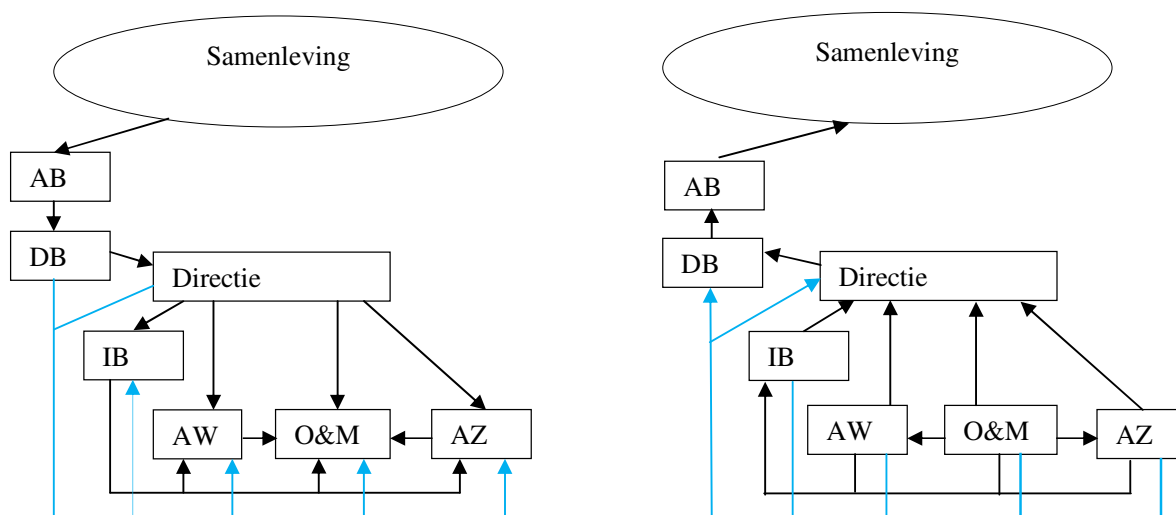
Het waterschap Aa en Maas heeft een grote hoeveelheid kennis en kunde in huis, of het nu gaat om hydrologische, ecologische, bouwtechnische of juridische kennis. Toch kan en wil het waterschap niet alles weten. Bepaalde onderzoeken laat het (vaak door tijdgebrek) verrichten door externe partijen. Niettemin blijft het de vraag in hoeverre dit aanbod van kennis in balans is met de vraag naar kennis, en welke factoren het succes op de kennismarkt bepalen. Die vragen moeten in de komende hoofdstukken worden beantwoord. Eerst wordt echter nog een vertaalslag gemaakt naar de praktijk en worden de drie domeinen geïntroduceerd aan de hand van een casus.

#### **4.4 De praktijk: verschillende kennisroutes**

Vanuit een vrij algemeen beeld is in de voorgaande paragraaf getoond welke partijen binnen het waterschap een rol spelen op de kennismarkt en hoe vraag en aanbod in elkaar steken. In de komende hoofdstukken zullen concrete voorbeelden van de werkvloer worden geschetst. Daarom is het van belang een abstractieniveau lager te kijken hoe de kennismarkt er in de praktijk uitziet.

Het bestuur is, zoals eerder vermeld, een belangrijke bron van vragen. Een groot deel van de beleidsmatige kennisvragen komt van het bestuur. Omdat de technische kennis verdeeld zit over verschillende afdelingen, wordt in de praktijk door de beleidsmakers input voor beleidsstukken gevraagd (uiteenlopend van één alinea tot tientallen pagina's) bij andere afdelingen. Een grotere kennisvraag wordt zo in kleinere stukken gedeeld die elk op hun beurt worden beantwoord, voordat de verantwoordelijke beleidsmedewerker er een geheel van smeedt om aan het bestuur te rapporteren. De medewerkers die input leveren, weten wel ongeveer voor welk project het is, maar de precieze oorsprong van de vraag is hen niet altijd duidelijk. De beleidsmedewerker kan bewust of onbewust de vraag van het bestuur dus net wat anders voorleggen aan de medewerker aan wie hij input vraagt. Hoe meer een vraag wordt doorgespeeld van de ene naar de andere persoon, hoe vaker er ruimte is voor

vertraging en interpretatie, waarmee het risico op een slechte match tussen vraag en aanbod groter wordt.



Figuur 4.1: Schematische afbeelding van kennisroutes binnen het waterschap Aa en Maas. Links de top-down route en rechts de bottum-up route (eigen compositie). De zwarte lijnen geven dwarsverbanden aan tussen de verschillende schakels in het kennisproces waarlangs een kennisvraag een route kan afleggen. Het stelsel van blauwe lijnen geeft de organisatie van het portefeuillehoudersoverleg weer (zie onder).

Indirect zijn in de voorgaande paragrafen twee routes van kennisvragen, of twee kennisstromen gepresenteerd. In het eerste scenario komt een vraag vanuit het bestuur of de directie. Zij kunnen een signaal hebben opgepikt uit de maatschappij, maar de vraag kan ook opkomen uit hun functie waarbij ze nadenken over de strategie en beleid van het waterschap. Deze kennisvraag gaat al dan niet via een rij van directie, afdelingshoofden, clusterhoofden naar de medewerkers toe die het antwoord leveren (een meer directe route is het portefeuillehoudersoverleg waar ambtenaar, directeur en bestuurder samen overleggen, in figuur 4.1 weergegeven met een blauwe lijn). Medewerkers zijn hier de kennisaanbieders, waar de bestuurders of directie de kennisvragers zijn.

Er is echter een redelijke mate van openheid in de organisatie, waarmee eenrichtingskennisvragen van bestuur naar medewerkers niet per se de enige optie hoeven te zijn. Het is dus ook mogelijk dat medewerkers een vraag neerleggen bij het bestuur, die dan op hun beurt de kennisaanbieders worden. Ze vragen bijvoorbeeld om een strategische keuze van de directie over welke mobiele telefoons worden aangeschaft of ze vragen het bestuur akkoord te gaan met door hen voorgestelde beleid. In zo'n geval loopt de kennisstroom van medewerkers naar boven, waarbij in het tweede geval de

medewerkers zelf een vraag afhandelen en het antwoord ter kennisname aan het bestuur voorleggen. Kennisprocessen die eindigen bij het bestuur (ter kennisname) betreffen vaak ambtelijke optimalisaties in de kerntaken die bestuurlijk weinig relevant zijn. Het bestuur staat dus open voor goede initiatieven van de medewerkers. Een voorbeeld is de schadeafhandelingsprocedure die door ambtenaren zelf op papier was gezet. Het bestuur wil dat schades goed worden afgehandeld, maar hoe dit precies gebeurt, maakt de bestuurders niet veel uit. Het bestuur nam de uitgeschreven procedure dus direct aan (E. Oomen, interview, 15 juni, 2011). Op de hoofdroutes zijn talloze variaties te bedenken (veel vragen zullen ook niet verticaal, maar horizontaal in de organisatie hun weg vinden), maar de schema's laten zien dat de kennismarkt meer is dan alleen medewerkers die kennis leveren in opdracht van directeuren en bestuurders (het top-down model).

#### **4.5 Casus: een innovatiewedstrijd**

Hoewel in de voorgaande paragraaf een vertaalslag is gemaakt naar de praktijk, kan een concreet voorbeeld van een gestelde kennisvraag nog extra duidelijkheid geven over de interne kennismarkt bij het waterschap Aa en Maas. In het voorbeeld van de innovatiewedstrijd worden bovendien de drie domeinen (proces, product en strategie) van de kennismarkt (waaraan elk een hoofdstuk is gewijd) geïntroduceerd.

In het najaar van 2010 werd een innovatiewedstrijd gehouden bij het waterschap Aa en Maas. Onder de titel 'Het beste idee boven water' werden medewerkers van het waterschap uitgenodigd mee te denken over innovatieve oplossingen voor de problemen in het veld, maar ook die op kantoor. Op een feestelijke dag mochten de deelnemers hun ideeën presenteren aan een deskundige jury. De beste ideeën zouden ook uitgevoerd gaan worden. Hoewel de dag wordt gezien als een groot succes (er waren meer dan 100 inzendingen), kunnen met dit voorbeeld toch vanuit verschillende perspectieven problemen op de kennismarkt worden geïntroduceerd. Dit voorbeeld is erg geschikt om de verschillende domeinen te presenteren omdat de onzichtbare markt zichtbaar is gemaakt. Het is zeer duidelijk wie de kennisvragers en kennisaanbieders zijn. Daarnaast wordt de kennis geëxpliciteerd omdat de kennisaanbieders presentaties geven over hun innovatieve idee. Er is dus bijna letterlijk sprake van een markt met kramen waarop kennisaanbieders hun kennis aanprijzen met welluidende leuzen.

In dit voorbeeld van de innovatiewedstrijd is allereerst niet goed gecommuniceerd naar de medewerkers. De open kennisvraag van de directie (kom met een innovatief idee) leverde meer optimalisaties op dan innovaties (F. Kiestra, interview, 8 juni, 2011). Hoewel optimalisaties welkom waren, was de eigenlijke opdracht om met innovatieve ideeën te komen. Optimalisaties, de kleine niet-radicaal veranderende, verbeterlagen, zijn nuttig, maar het waterschap was op zoek naar



fundamenteel vernieuwende ideeën om zich daarmee te kunnen profileren als innovatief waterschap. Innovatie was immers een speerpunt uit het intern organisatie-ontwikkelingsprogramma (Waterschap Aa en Maas, 2008).

Goed communiceren was niet het enige probleem. De deelnemers die met innovaties aankwamen hadden ook problemen om met een kwalitatief goed innovatieplan te komen. Een plan moest zo mogelijk geld opleveren, realistisch zijn en te begrijpen zijn voor de bestuurders van het waterschap. De deelnemers moesten zich dus verplaatsen in de jury en de bestuurders (door wie het plan uiteindelijk goedgekeurd zou moeten worden). Deelnemers die deze stap in het denkproces niet maakten, presenteerden in de ogen van de bestuurders onwenselijke of onrealistische ideeën. De bestuurders vonden daarom dat in die gevallen een antwoord op de kennisvraag geleverd werd dat van onvoldoende kwaliteit was.

De innovatiewedstrijd moest zorgen voor innovatieve ideeën, maar had ook ten doel de medewerkers te laten zien dat goede ideeën beloond kunnen worden. De wedstrijd moest met andere woorden medewerkers stimuleren om naar hun leidinggevende te stappen als ze dachten een goed idee te hebben. Zo zou het aanbieden van strategische kennis (toekomstgerichte en reflectieve vragen) bevorderd worden, waardoor het waterschap ook in de toekomst aanbod en vraag naar kennis in balans kan houden. De waarheid is echter anders: 'De deur staat altijd open, maar na de innovatiewedstrijd is er nog niemand langs geweest die zei: 'Ik heb een goed idee!'' (J. Beekman, interview, 29 april, 2011). De innovatiewedstrijd lijkt een eenmalige stimulans te zijn geweest voor het denken aan en in innovaties, zodat er nog weinig extra activiteit is gegeneerd op de strategische kennismarkt.

#### **4.6 Conclusie**

Om een analyse te maken van het reilen en zeilen op de kennismarkt binnen het waterschap, was het nodig om deze markt eerst in kaart te brengen. In dit hoofdstuk is getoond dat op de kennismarkt verschillende partijen actief zijn die elk een bepaalde rol spelen op de kennismarkt. Daarnaast is de dynamiek op de kennismarkt aangetoond. De buitenwereld heeft via het bestuur een mate van invloed op welke kennisvragen er gesteld worden. Veel van die kennisvragen kan het waterschap zelf beantwoorden, maar niet allemaal. Met de casus van de innovatiewedstrijd zijn de drie domeinen van de kennismarkt geïntroduceerd. In het volgende hoofdstuk wordt met de zoektocht naar succesbepalende factoren voor het handelen op de kennismarkt begonnen door het domein proces onder de loep te nemen.

## **Hoofdstuk 5**

### **De kennismarkt: het proces**

In het vorige hoofdstuk is de kennismarkt binnen het waterschap Aa en Maas geïntroduceerd. Op die markt stellen kennisvragers hun vragen en bieden aanbieders kennis aan. De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat, is hoe dat handelen op de kennismarkt binnen het waterschap Aa en Maas verloopt en welke factoren het succes van het handelen op de kennismarkt bepalen. Met deze vraag wordt de procesmatige kant van de kennismarkt onderzocht. Er wordt dus gekeken hoe transparantie het proces beïnvloedt, hoe een vraag wordt gecommuniceerd en hoe de aanbieder zijn antwoord terugkoppelt naar de kennisvrager. Inhoudelijke beantwoording van de vraag zit tussen het stellen van de vraag en de terugkoppeling in, maar wordt vanwege het andere karakter van dat domein van de kennismarkt apart behandeld in hoofdstuk 6.

In paragraaf 5.1 staat transparantie centraal als mogelijke succesbepalende factor. Vervolgens wordt communicatie (inclusief de communicatie-infrastructuur) onder de loep genomen in paragraaf 5.2. Een kleine casus die de lastigheid van goed communiceren toelicht, volgt in paragraaf 5.3. In paragraaf 5.4 wordt daarna ingegaan op aspecten die transparantie en communicatie kunnen beïnvloeden. Het gaat dan om ervaring van medewerkers en de personele contacten. In de conclusie in paragraaf 5.5 wordt ten slotte een beknopt antwoord gegeven op de deelvraag van dit hoofdstuk.

#### **5.1 Transparantie**

Een van de voorwaarden voor een goed werkende markt waarbij vraag en aanbod in evenwicht zijn, is transparantie. Consumenten moeten zicht hebben op wat waar te halen valt en wat de kwaliteit daarvan is. Voor producenten of verkopers is het van belang om zicht te hebben op de wensen van de klanten om daar zo goed mogelijk op in te kunnen spelen. Op de kennismarkt kan het begrip transparantie een invulling krijgen door te kijken naar het gemak om enerzijds direct het juiste rapport of advies te vinden of anderzijds de juiste persoon te vinden waarbij de kennisvraag kan worden neergelegd. Op een transparante markt zal het antwoord op de kennisvraag eerder gevonden worden dan op een minder transparante markt en kan er directer gehandeld worden. Directer handelen verkleint de kans op meerdere interpretaties en vertraging, en werkt zo een balans tussen aanbod en vraag in de hand. Slechte transparantie kan bovendien betekenen dat kennisvragen bij de verkeerde persoon belanden of pas via een omweg bij de juiste persoon terecht komen. Daarnaast is het op een niet-transparante kennismarkt lastig voor medewerkers om te achterhalen of een bepaalde vraag al eens eerder beantwoord is, door wie, en waar dat antwoord dan te vinden is.

Transparantie lijkt een succesbepalende factor op de kennismarkt en is daarom van groot belang voor een organisatie. In een kennisintensieve organisatie kan kennis vinden echter soms lastig uitpakken, zo ook bij het waterschap Aa en Maas.

De zoekmethoden zijn te beperkt, te traag of te complex, met vaak als resultaat frustratie en tijdsverspilling. Bovendien blijft het vinden van informatie meestal beperkt tot in documenten vastgelegde informatie en is het moeilijk om te achterhalen wie over bepaalde kennis beschikt. (waterschap Aa en Maas, 2009: 10)

Veel van de kennis van medewerkers zit opgeslagen in hun hoofd. Slechts een deel is expliciet gemaakt in rapporten, adviezen en presentaties. De crux van het makkelijk kunnen vinden van kennis is niet noodzakelijkerwijs het expliciet terug kunnen vinden in de bibliotheek, maar het kunnen navragen bij de juiste medewerker. Hoe meer medewerkers van elkaar weten waarmee ze bezig zijn en waarvan ze verstand hebben, des te gemakkelijker het is kennis te vinden. Binnen het waterschap gebeurt dit nog te weinig (H.J.A.A. van Dijk, interview, 29 april, 2011; M.A. Alkemade, interview, 23 mei, 2011). Medewerkers blijven te veel op hun eigen eilandje zitten zonder hun collega's in te lichten waar ze mee bezig zijn. Ook komt het zelden voor dat medewerkers over hun eigen werkzaamheden (en die van hun collega's) heen kijken en aan de integrale kennisvraagstukken denken waarvan hun werk uiteindelijk wel deel van uit maakt. Alleen als er een echte 'trekker' is die het als persoonlijke taak ziet tot echte kennisdeling te komen, zal (vrijwillige) kennisdeling tot stand komen (W. Glaser, interview, 17 mei, 2011).

Onduidelijkheid over wie waarmee bezig is en wat al onderzocht is, speelt bij alle afdelingen en in alle lagen van de organisatie. 'Niemand weet hoeveel rapporten en adviezen er op jaarbasis worden geschreven. Zelfs een afdelingshoofd weet niet precies wat voor adviezen zijn medewerkers voor wie schrijven' (M.A. Alkemade, interview, 23 mei, 2011). Het waterschap is zich bewust van de matige transparantie en er worden daarom maatregelen genomen om de transparantie te verbeteren. Het vinden van de juiste persoon wordt vergemakkelijkt door het aanstellen van vaste aanspreekpunten. Projecten hebben een vast aanspreekpunt, zodat personen met vragen over dat project weten bij wie ze moeten zijn. Eventueel treedt het aanspreekpunt op als kennismakelaar door de vrager door te verwijzen naar een van de andere projectmedewerkers. Wanneer geen vast aanspreekpunt is toegewezen, wordt dikwijls het clusterhoofd bevraagd en moet hij voor kennismakelaar spelen. In lijn met de bedrijfskundige theorie van Davenport en Prusak (1998) houdt het spelen van kennismakelaar in deze gevallen niet meer in dan het doorverwijzen van de kennisvrager naar de persoon die antwoord zou kunnen geven op die vraag. Ook de archivaris, bibliotheekmedewerkers en secretaresses vallen in deze

categorie van kennismakelaars en kunnen met hun ervaring kennisvragers voor kleine vragen doorverwijzen naar de kennisaanbieders.

Kennis over wie wat weet komt met ervaring. Voor nieuwe medewerkers is het dus lastiger om bij de juiste persoon aan te kloppen dan voor ervaren medewerkers. Toch is het makkelijk om aan een ervaren collega te vragen bij wie er moet worden aangeklopt (wederom de functie van kennismakelaar). Het probleem van matige transparantie kan zo worden omzeild. Desalniettemin, zelfs als je goed weet waar je collega's mee bezig zijn, is het mogelijk dat de transparantie nog niet optimaal is. Er dient namelijk ook rekening gehouden te worden met de verborgen kennis bij medewerkers. Een medewerker die nu adviezen geeft over flora en fauna zou in een ver verleden ingenieursdiensten kunnen hebben uitgevoerd, waarmee hij ook mee kan denken over bepaalde technische kennisvragen. Directe collega's kennen deze achtergrond doorgaans, maar collega's van een andere afdeling mogelijk niet. Het geen besef hebben van verborgen kennis speelt dus ook een (bescheiden) rol in de balans tussen vraag en aanbod van kennis.

Transparantie slaat niet alleen op het zicht hebben op wie wat welke kennis in huis heeft en wie met welk project bezig is. Ook het opslaan van informatie (als een kennisvraag is beantwoord) is een deelaspect van transparantie dat van invloed is op de balans tussen vraag en aanbod. Binnen het waterschap is veel kennis aanwezig in de vorm van papieren boeken, adviezen, kaarten, dossiers en rapporten. Daarnaast zijn veel documenten (ook) elektrisch opgeslagen op de harde schijven. Transparantie heeft betrekking op de ontsluiting van al dit materiaal waarmee kennisvragen kunnen worden beantwoord.<sup>7</sup> Wanneer medewerkers documenten veelal in persoonlijke mappen opslaan, is het voor anderen niet mogelijk deze makkelijk terug te vinden. De index van bepaalde archieven of kasten, of de opslaglocatie van documenten van een bepaald project, zit bovendien vaak in het hoofd van een medewerker zelf. Het digitaliseringsproces dat loopt bij het waterschap zou de transparantie moeten vergroten, maar is weinig ambitieus – het volledig digitaliseren van de binnenkomende post wordt al als een groot succes gevierd – en het waarborgt op zich zelf nog geen transparantie. Een deel van de transparantie ligt bij de medewerkers zelf die hun rapporten niet moeten verstopten in hun persoonlijke map, maar juist open moeten presenteren en op een vindbare plaats moeten opslaan (W. Glaser, interview, 17 mei, 2011).

---

<sup>7</sup> Ook het ordenen en opruimen van mappen en ordners in archiefkasten kan de transparantie vergroten. Hoe kleiner de totale hoeveelheid stukken waartussen gezocht moet worden, des te sneller en makkelijker het zoekwerk wordt. Dit geldt ook voor alle elektronisch opgeslagen gegevens, die zonder regelmatige schoonmaak in onoverzichtelijke dataarkhiven veranderen.

Een zaterdagmarkt op het stadsplein is volledig transparant. Wie een rondje maakt over de markt weet welke kraam welke producten verkoopt, hoeveel het kost en – als geproefd mag worden – hoe het smaakt. Op de onzichtbare kennismarkt is het tegengestelde waar. Omdat er geen kennisaanbieders zijn die luidkeels schreeuwen wat ze te koop hebben en omdat de kennisdocumenten niet netjes gesorteerd in een kraam liggen, moet op de kennismarkt bij Aa en Maas dikwijls gezocht worden naar de juiste persoon of het juiste rapport. Het zoeken is daarmee een onderdeel van het kennisproces. Bij routinematige vragen verloopt dit zoeken snel – via een kennismakelaar kan de kennisvrager ook rap in contact komen met de kennisaanbieder –, maar wie een ongebruikelijke vraag heeft (een ecooloog die een hydrologisch rapport nodig heeft, of een districtsmedewerker die een beleidsadviseur wil spreken) is mogelijk veel tijd kwijt aan het zoeken. Toch zal de juiste persoon of het juiste stuk op den duur wel gevonden worden. Transparantie is daarmee geen kritieke succesbepalende factor, maar eerder een snelheidsbepalende factor.

## 5.2 Communicatie: ‘Geen goed antwoord zonder goede vraag.’<sup>8</sup>

Op de kennismarkt wordt veel gepraat, geschreven en gebeld. Communicatie is niet alleen een onlosmakelijk onderdeel van het kennisproces, maar ook een zeer belangrijk onderdeel. Goede communicatie tussen de kennisvrager en de kennisaanbieder is van essentieel belang – een kritieke

succesfactor – om misverstanden te voorkomen. De beleidsmakers die hun vragen neerleggen bij O&M zijn van mening dat het de taak is van O&M om het onderzoek te organiseren. De O&M’ers moeten dus aan het begin van het onderzoek goed vragen wat de beleidsmaker wil weten (W.H.G.J. Athmer, interview, 24 juni, 2011). Binnen de afdeling O&M wordt daarom gehamerd op een goed intakegesprek bij een binnenkomende opdracht. ‘Het is onze [van O&M] opdracht om de vraag duidelijk te krijgen’ (J. Beekman, interview, 29 april, 2011). Het probleem is namelijk vaak dat de opdrachtgever zelf niet weet wat hij eigenlijk wil weten. Op de achtergrond hangen verborgen vragen in de lucht die de kennisvrager eigenlijk beantwoord wil zien, ook al weet hij dat niet zo uit te drukken. Om die verborgen vragen naar voren te brengen wordt in een intakegesprek verhelderd wat de kennisaanbieder kan betekenen voor de kennisvrager, welke problemen er zouden kunnen opspelen en worden, als het kan,

### Voorbeeldje gebrekkige communicatie

Voorbeelden van gebrekkige communicatie zijn er legio. Zo vroeg een IB’er aan een O&M’er of hij wat kaartjes over waterkwaliteitswaarden voor hem kon maken. De kaartjes werden afgeleverd, maar de IB’er wilde ook een interpretatie en analyse van wat de waarden die op de kaartjes waren ingevuld betekenden. De informatiebehoefte is hier niet goed uitgevraagd en daardoor verkeerd geïnterpreteerd. Daarnaast nam de O&M de adviseursrol niet op zich, wat de IB’er wel wenste. ‘De volgende keer vraag ik wel heel duidelijk om een uitleg bij de kaartjes’ (H. Menning, interview, 27 mei, 2011).

<sup>8</sup> M. Mouwen, interview, 30 juni, 2011.

duidelijke afspraken gemaakt. Het is bijvoorbeeld belangrijk in ogenschouw te nemen waarvoor de vrager de kennis wil gebruiken. Als het naar het bestuur gaat, is een bestuurderssamenvatting (ook wel oplegnotitie genoemd) noodzakelijk. Is de kennis bestemd voor extern gebruik, dan moet het taalgebruik en het detailniveau daarop worden aangepast.

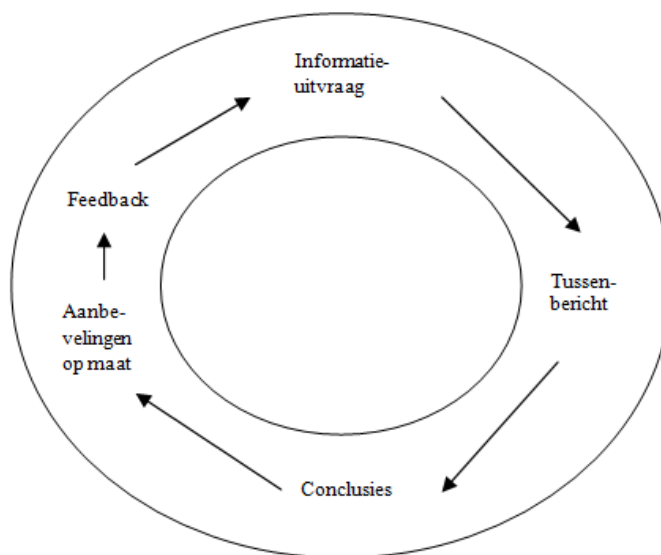
Het benadrukken van het goed uitvragen van een kennisvraag, betekent niet dat dit daarmee ook lukt. Niet alle O&M'ers pikken dit signaal even sterk op en ze zijn niet allemaal even goed in het uitvragen. Daarnaast is het goed uitvragen van een kennisvraag in een eerste gesprek is een lastige zaak. *'The basic 'information problem' revolves around the fact that the inquirer knows enough to know that he or she needs information, but doesn't know enough to ask the 'good' questions that would produce the needed information'* (Keefer, in Rowling, 2000, p. 218).

Het is als een klant die een nieuwe televisie wil kopen, maar geen verstand heeft van televisies. De verkoper vraagt hem dan uit over waar hij de televisie voor wil gebruiken, hoe scherp het beeld moet zijn, hoe lang de televisie mee moet, enz. enz. Pas als al die vragen zijn beantwoord, is er een antwoord gegeven op de vraag wat de consument nu eigenlijk wil (of in de termen van het kloofmodel: wat zijn verwachtingen over de te leveren dienst zijn). Net als de klant die een televisie gaat kopen, weten ook bestuurders en collega's niet altijd wat ze precies willen (M.T.B. van den Broek, interview, 7 juni, 2011). Kritisch uitvragen en de verwachting dan nog eens direct terugkoppelen (dus, u wilt een niet te grote tv, met een ingebouwde decoder en een gebruiksvriendelijke afstandsbediening?) is een goed middel om de kennisvraag duidelijk te krijgen en misverstanden te voorkomen. Een onderdeel van het terugkoppelen van de verwachting kan daarbij tevens bestaan uit het controleren van wat de klant niet wil hebben, maar de kennisaanbieder wel kan aanbieden. Het kan immers zijn dat de klant hier niet aan heeft gedacht en bij het horen van wat de kennisaanbieder nog meer te bieden heeft van gedachte verandert. In het voorbeeld van de televisiezaak: 'Ik heb ook beamers in het assortiment – hartstikke leuk als u een filmzaaltje wilt maken –, maar u wilt echt een televisie?'

'Communicatie is ook het managen van verwachtingen' (M.T.B. van den Broek, interview, 7 juni, 2011). De klant moet inzicht hebben in wat hij kan verwachten, dan wordt duidelijk of de kennisaanbieder en kennisvrager elkaar goed begrijpen (en of kloof 1 overbrugd is). Het is dus niet de taak, zoals nu te veel gebeurt, om op de stoel van de bestuurder of collega te gaan zitten en voor hem te bepalen wat hij wil, maar om goed door te vragen. Als de bestuurder niet exact weet wat hij wil, dan is het beter verschillende keuzes te presenteren. 'We denken dat we elkaar snappen, maar na drie maanden blijkt het eindresultaat toch te gedetailleerd, net op een andere lijn te zitten of te weinig

gedetailleerd' (E. Oomen, interview, 15 juni, 2011).<sup>9</sup> De afspraken of opdracht op papier zetten en nog eens terugkoppelen naar de kennisvrager is vaak een simpele, maar effectieve manier om de grove misverstanden te voorkomen (W.H.G.J. Athmer, interview, 24 juni, 2011; M. Mouwen, interview, 30 juni, 2011).

Niet alleen in de eerste stap van de communicatieronde gaat er het een en ander mis, ook in de andere stappen kunnen zaken mislopen. Een eerste gesprek over de opdracht is bij grotere kennisvragen niet afdoende. In zo'n geval is ook tussentijds contact nodig om de kennisvrager te informeren over de voortgang van de opdracht en eventuele problemen en voorlopige resultaten te melden. Blijkt bij zulk contact dat de kennisaanbieder op een ander spoor bezig is dan de opdrachtgever had bedoeld of blijkt dat de opdrachtgever zijn wensen heeft gewijzigd, dan kan daarover worden overlegd. Kloof 2 en 3 uit het kloofmodel – respectievelijk de kennisaanbieder die zijn verwachting niet in de juiste aanpak vertaalt en zijn aanpak niet goed uitvoert – kunnen zo op tijd worden gedetecteerd. In sommige gevallen kan het onderzoek nog worden bijgestuurd, maar in andere gevallen niet. Zeker bij langdurige meetreeksen, kan niet halverwege de meetreeks op een nieuwe meetlocatie, met een ander interval of met een ander instrument worden gemeten.



Figuur 5.1: Eenvoudige communicatiecirkel. Gebaseerd op model dat binnen O&M wordt gebruikt.

Zo ontstond een misverstand tussen Integraal Beleid en een van de onderzoekmedewerkers over de meetapparatuur. Halverwege de looptijd van het onderzoek wilde IB dat op nieuwe, nauwkeurigere meetapparatuur werd overgestapt. De onderzoeksmedewerker weigerde dit omdat hij dan geen valide

<sup>9</sup> De vraag in hoeverre medewerkers van verschillende afdelingen elkaar begrijpen, brengt het begrip discours met zich mee. Daarbij draait het dan niet zozeer om de macht van een discours, maar om de betekenissen en associaties die aan bepaalde begrippen worden toegekend. Misinterpretatie door verschillende discoursen van de verschillende afdelingen wordt erkend als mogelijke oorzaak van een onbalans tussen vraag en aanbod, maar niet als een zeer waarschijnlijke, en valt in zo'n geval nog steeds onder slechte communicatie.

analyse meer kon maken van de waterkwaliteit over de hele onderzoeksperiode. Het was echter bij het begin van het onderzoek al wel duidelijk dat er nieuwe meetapparatuur zat aan te komen (J. Beekman, interview, 29 april, 2011). Was er toen goed gecommuniceerd, dan was er waarschijnlijk wel een bevredigend antwoord op de kennisvraag gekomen. De onderzoeker van O&M had dus explicieter de verwachting moeten terugkoppelen naar de beleidsadviseur. 'Wil je nu een onderzoek opstarten met de huidige meetapparatuur of wil je nog een half jaar wachten en dan een onderzoek starten met nieuwe, nog nauwkeurigere apparatuur? Halverwege overschakelen op de nieuwe apparatuur is geen optie.' Het lijkt achteraf erg simpel, maar het gevaar van slecht communiceren is juist groot bij kleine vragen. Bij kleine vragen (zie ook het voorbeeld in het kader op pagina 44) is het makkelijk het proces te onderschatten. Het is een simpele vraag, dus de kennisaanbieder denkt, zonder goed uit te vragen wat de kennisaanbieder wil weten, wel te weten wat de vraag is. Bij grotere vragen, zeker die met bestuurlijke relevantie, zal de kennisaanbieder eerder goed doorvragen, omdat de gevolgen als het mis gaat serieuzer zijn dan bij zo'n kleine vraag.

Als een kennisaanbieder zijn conclusies heeft getrokken, is de communicatieronde nog niet voltooid. Afhankelijk van de kennisvraag, is het vaak wenselijk om de technische conclusies om te zetten in concrete aanbevelingen, voorgesorteerd naar de uiteindelijke ontvanger. In twee recente rapporten van O&M zijn aanbevelingen niet alleen per doelgroep opgeschreven, maar is ook per doelgroep gecommuniceerd over het rapport. Via memo's, maar ook via presentaties voor veldmedewerkers zijn de conclusies overgebracht (R. Merkelbach, interview, 6 juni, 2011). Deze methode kan voorkomen dat aanbevelingen uit een rapport dat naar aanleiding van verre wetgeving (Brussel of Den Haag) is geschreven en dus geen echte klant of opdrachtgever kent als belemmering wordt gezien in het dagelijkse veldwerk. Bij de presentaties voor de veldmedewerkers kan op een praktisch niveau worden uitgelegd wat de aanbevelingen precies inhouden. Een vertaling die specifiek gericht is op de doelgroep vergroot de kans op daadwerkelijk kennisgebruik. Zo is ook gekozen de aanbevelingen voor de beleidsmedewerkers te presenteren in een gesprek waarbij ook het afdelingshoofd van zowel de schrijver van het rapport als de beleidsmedewerkers die aan de slag moeten met de aanbevelingen aanwezig was. De status van het afdelingshoofd geeft toch een bepaalde druk om de aanbevelingen over te nemen (B.T.M.J. Brugmans, interview, 22 juni, 2011).

Communicatie is cruciaal aan het begin van het kennisproces, maar kan tevens helemaal aan het eind van de rit van belang zijn. Terugblikken op het handelen op de kennismarkt kan verbeterpunten in het proces aan het licht brengen. De kennisaanbieder kan zijn advies of rapport gewoon afleveren aan de kennisvrager, zonder dat er daarover gecommuniceerd wordt. In veel gevallen is dit de gebruikelijke gang van zaken. Leerzaam zou het zijn als aan de kennisvrager wordt gevraagd of niet alleen het



antwoord naar wens was, maar ook meer in detail of hij tevreden is over de vorm van het rapport, de levertijd, de kwaliteit en de onderlinge communicatie (M.A. Alkemade, interview, 23 mei, 2011). Het niet geheel en gedegen doorlopen van de communicatieronde laat kansen liggen om kloven te overbruggen en kan een onbalans tussen kennisvrager en kennisaanbieder veroorzaken. De vrager krijgt uiteindelijk niet wat hij wil (of had verwacht) of niet in de juiste vorm of op de juiste tijd. Net als bij transparantie wordt dit probleem erkend binnen de organisatie van het waterschap en zijn er verschillende initiatieven om tot verbetering te komen. Bij de monitoringstaken van het waterschap is een stappenplan gemaakt waarin een goede kennisuitvraag, tussenrapportages en een evaluatie als individuele stappen zijn opgenomen. Vanuit een breder perspectief wordt ook het geven van adviezen kritisch bekeken waarbij de kennisuitvraag extra aandacht krijgt (M.A. Alkemade, interview, 23 mei, 2011).

#### Communicatie-infrastructuur

Het proces van communicatie wordt gefaciliteerd door de communicatie-infrastructuur. Hoe goed die infrastructuur werkt en hoe deze in elkaar zit, is daarom ook van belang voor de kennismarkt. Communicatie die niet direct van persoon tot persoon verloopt, gaat via een bepaalde infrastructuur (brieven, telefoons, e-mail). Het waterschap Aa en Maas heeft een standaardpakket van telefoons, intranet en bedrijfsemail, zoals dat in iedere overheidsinstantie te vinden is. Het waterschap Aa en Maas maakt echter ook gebruik van het sociale medium Yammer [djemmer] om te communiceren. Dit is een communicatiemiddel waar in beginsel alleen medewerkers van het waterschap (met hun e-mailadres van Aa en Maas) kunnen inloggen. Het is de bedoeling dat medewerkers op dit intern forum mededelingen plaatsen over waar ze nu bezig mee zijn, zodat andere collega's weten wat er zoal gebeurt en bij wie ze moeten zijn voor een specifieke vraag. Ook is het goed mogelijk om kleinere berichtjes te plaatsen met concrete vragen als 'waar vind ik dit rapport', of 'wie weet meer van deze kwestie?'. Het forum biedt dus een virtuele ontmoetingsplaats tussen kennisvragers en kennisaanbieders en eventueel kennismakelaars, al zijn er beperkingen. Niet iedereen doet (actief) mee en voor grotere (laat staan gevoelige) vraagstukken is het niet de geschikte plaats. Ook wordt het forum niet juist gebruikt. Medewerkers zouden hun posts moeten organiseren onder een verzamelnaam (bijvoorbeeld Droogte), maar doen dit niet allemaal. Dan wordt Yammer een ongeordende verzameling van berichten en verliest het aan kracht. Yammer is echter nog te kort in de lucht om een definitief oordeel te kunnen geven of het succesvol is of zal worden.

Een ander sociaal medium dat onderdeel uitmaakt van de kennisinfrastructuur is de interne wikipedia die in ontwikkeling is. Voorlopig is er enkel een digitale encyclopedie die gebruikskennis bevat over verschillende hydrologische applicaties. Ook voor dit medium geldt echter dat niet iedereen er gebruik van maakt (terugvallen op papieren handboeken). De overzichtelijkheid van deze wikipedia laat

mogelijk ook te wensen over als er reacties volgen als ‘Ja, het stond ergens op de wiki, maar waar ook al weer?’ (J. van Keulen, persoonlijke communicatie, mei, 2011). Hoewel de wiki van nut kan zijn voor de technisch specialisten, valt deze variant wel onder de categorie kleine, snel beantwoordbare vragen (die bovendien vaak weinig met beleid te maken hebben). De grote broer van deze wiki die waterschapsbrede kennis moet gaan bevatten, is in principe ook opgezet als vraagbaak voor veel gestelde praktische, kleine vragen. Daarmee kan deze volgens Tay Pei (2009) een goede aanvulling zijn op het kennismanagementsysteem. De wiki vormt dan dus wel een onderdeel van de communicatie-infrastructuur, maar speelt op de onderzochte kennismarkt geen rol.

Alle technische communicatiemiddelen ten spijt, direct persoonlijk contact is onvervangbaar. Door persoonlijk contact kunnen medewerkers hun collega’s beter leren kennen, zowel op het werkvlak als op het persoonlijke vlak. Goede communicatie leidt zo ook tot verbeterde transparantie. In de praktijk op het hoofdkantoor wordt echter relatief weinig genetwerkt. ‘De meeste medewerkers zijn tussen dat ze ’s ochtends binnenkomen en aan het eind van de dag weer weg gaan alleen twee maal naar het toilet geweest en drie maal naar de

koffieautomaat. De rest van de tijd zaten ze achter hun eigen bureau’ (F. Kiestra, interview, 8 juni, 2011). Ook de inrichting van het gebouw kan als onderdeel van de communicatie-infrastructuur worden beschouwd. Een gebouwinrichting kan de hiërarchische structuur benadrukken en versterken of kan meer open staan voor netwerken en flexplekken. Daarnaast kunnen

vergaderingen gebaat zijn bij de juiste inrichting van een vergaderruimte (Wensink, 2003). In een gebouw dat open en flexibel is ingericht zal sneller en meer

gecommuniceerd en genetwerkt worden tussen collega’s buiten de eigen kring, Zo kan kennis makkelijker en sneller door de organisatie stromen (F. Kiestra, interview, 8 juni, 2011). Het waterschap Aa en Maas heeft hier een eerste stap gezet met het ombouwen van de standaard ziekenhuiskantine tot een multifunctionele lunch-, overleg-, en gezelligheidsruimte te weten het Dorpsplein.



Illustratie 5.1: Foto van het Dorpsplein met een ‘meanderende’ bank ten tijde van de oplevering in 2009.  
Bron: archief Servicestaf, waterschap Aa en Maas.

### **5.3 Casus: onduidelijke vraag, verkeerd antwoord**

Hoe lastig het is goed te communiceren over wat je als kennisvrager wilt weten en wat je als kennis-aanbieder te bieden hebt, kan niet genoeg benadrukt worden. Daarom volgt in deze paragraaf nog eens een voorbeeld van hoe makkelijk het mis kan gaan bij het communiceren over een kennisvraag.

De directie vroeg halverwege de looptijd van het intern organisatieontwikkelingsprogramma Waterproof de adviseur kwaliteit een managementreview te schrijven over de stand van zaken van de implementatie van het plan. De ambtenaar ging hiermee aan de slag, maar kwam uiteindelijk met een rapport aan zetten dat iets heel anders was dan wat de directie voor ogen had (M.A. Alkemade, interview, 23 mei, 2011). Het blijkt dat een aantal zaken hier misliep. Om te beginnen was de communicatie over de opdracht te summier. Wat de directie nu precies wilde weten, is niet duidelijk boven tafel gekomen. De kennisaanbieder heeft hier ook verzaakt goed door te vragen naar de vraag van de directie. Ze heeft daarnaast ook niet teruggekoppeld (op papier of in gesprek) wat zij zag als de vraag van de directie. Zo ging de adviseur dus zelf aan de slag met een eigen interpretatie van een onduidelijk gecommuniceerde opdracht.

Tijdens het schrijven maakte de ambtenaar van een korte, kernachtige, positief ingestelde managementreview die de directie voor ogen had, een uitgebreidere, kritische evaluatie van het Waterproofplan. Op basis van onderzoeken naar de tevredenheid van de medewerkers van Aa en Maas benadrukte de ambtenaar vooral de punten die nog moesten gebeuren. In het schrijfproces is te weinig tussentijds gecommuniceerd tussen kennisvrager en kennisaanbieder. Was dat wel gebeurd, dan was duidelijk geworden dat er sprake was van een kloof tussen wat de vrager verwachtte en wat de aanbieder aan het schrijven was. Deze kloof is, zoals in het kloofmodel wordt gesuggereerd, voor een deel ontstaan door de perceptie van de ambtenaar over de verwachting van de kennisvrager, maar de kennisaanbieder geloofde zelf ook dat een kritisch rapport toegevoegde waarde had, zelfs al was dat niet wat de directie voor ogen had.

Behalve slecht verlopen communicatie speelt het verschil in referentiekaders een rol. De directie leeft in een andere wereld dan de lagere ambtenaren. De directeuren sturen op een efficiënte organisatie en een goede cultuur en moeten resultaatgericht opereren. De management review moest daarom een korte, maar krachtige review zijn waarmee snel duidelijk werd hoe het stond met de implementatie van Waterproof. De ambtenaar die deze opdracht klaarde had het beste voor ogen met de kwaliteit van de stukken die geproduceerd werden in de organisatie en zag in de opdracht juist een kans om een kritische blik te werpen op het verbeterprogramma Waterproof. Door de verschillende omgevingen waarin kennisvrager en kennisaanbieder werkten en door hun verschillende ideeën over kwaliteit, hadden ze dus een uiteenlopende visie op de opdracht.

Uiteindelijk zag de directie wel het nut in van de kritische blik op het organisatieontwikkelingsprogramma, maar ze schrok wel even van de lijst met punten uit het plan die nog gehaald moesten worden. Juist omdat in dit geval de referentiekaders verschilden, was het belangrijk om goed te communiceren en de verwachtingen dus expliciet terug te koppelen. Dan zou het antwoord op de kennisvraag veel dichterbij de buurt zijn gekomen bij wat de kennisvrager voor ogen had.

#### **5.4 Ervaring op de kennismarkt & personele contacten**

Het proces dat zich op de kennismarkt afspeelt, draait niet enkel om transparantie en communicatie. Ook ervaring en personele contacten hebben een effect op het handelen op de kennismarkt. Medewerkers die al jaren bij het waterschap werken, ontwikkelen bepaalde vaste patronen. Bewust, maar vaak ook onbewust, neigen hun antwoorden op kennisvragen dan in een zekere richting. Waar nieuwe onderzoekers met een open geest het liefst alles wat los en vast zit willen onderzoeken, is bij meer ervaren medewerkers een mate van vooringenomenheid (of realisme over wat wel en niet haalbaar en wenselijk is) bespeurbaar die het onderzoek beïnvloedt. Hoewel ervaren medewerkers een kennisvraag soms direct uit ervaring kunnen beantwoorden of anders snel een onderzoek kunnen opzetten, blijven er dus ook kansen liggen als ervaren medewerkers een kennisvraag gesteld wordt. Een nieuwe medewerker zou wellicht met een verrassend perspectief of aparte vraagstelling zijn gekomen, maar de ervaren medewerker kiest voor kennis die zijn eigen denkbeelden bevestigt (Rich & Oh, 1996) waarmee hij een kwalitatieve tunnelvisie in de hand helpt.

Ervaren medewerkers kennen hun weg op de kennismarkt. Ze weten bij wie ze moeten zijn en hoe ze hun kennisvragen op een handige manier kunnen neerleggen bij de kennisaanbieder. Ook kennen de ervaren kennisaanbieders op hun beurt de voorkeuren van de kennisvrager en kunnen ze daar hun antwoord op aanpassen. Hoewel ze met hun ervaring enerzijds praktische problemen weten te voorkomen (bij de verkeerde persoon, op het verkeerde moment), bestaat het gevaar dat te veel op de automatische piloot wordt gedaan. In plaats van kritisch door te vragen, wordt voortgeborduurd op de ervaringen uit het verleden. Het belang van het goed uitvragen van de kennisvraag blijft dus onverminderd groot, maar kan makkelijker vergeten worden. Ervaring heeft dus zowel een positief als negatief effect op het handelen op de kennismarkt.

In een organisatie waar mensen werken speelt uiteindelijk persoonlijk contact, karakter en een collegiale sfeer een rol in de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. Dit geldt ook voor de kennismarkt. Verstandige medewerkers zullen soms hun trots opzij moeten zetten, of aardig moeten doen tegen een 'clubje' om toch het gewenste resultaat te krijgen. Als aan alle bedrijfskundige voorwaarden (denk aan genoeg contactmomenten, open cultuur, vertrouwen tussen afdelingen) voor een goede kennismarkt

wordt voldaan, dan kunnen persoonlijke relaties toch roet in het eten gooien (hoewel die voorwaarden dat risico proberen te beperken). Ook het omgekeerde geldt: in een organisatie waar de kennismarkt ogenschijnlijk slecht functioneert, kan prima kennis verhandeld worden tussen twee medewerkers als ze elkaar goed kunnen vinden. Persoonlijk contact speelt dus een niet onbelangrijke rol op de kennismarkt, maar goede transparantie en communicatie vergroten de kans op een vlot werkende kennismarkt. Bovendien losse personele kwesties zich meestal vanzelf op. Medewerkers die zich niet op hun plek voelen verhuizen naar een andere afdeling of verlaten de organisatie. Daarnaast delen bijna alle medewerkers een passie voor water, en zijn ze dus bereid zich met hart en ziel in te zetten voor hun werk (W.H.G.J. Athmer, interview, 24 juni, 2011). Als over het algemeen een goede sfeer heerst binnen de organisatie (zoals ik die wel heb ervaren bij het waterschap), dan zullen persoonlijke contacten voor het grootste deel goed verlopen. Persoonlijke contacten zijn daarom geen kritieke succesfactor.

### **5.5 Conclusie**

In dit hoofdstuk is getoond hoe het proces op de kennismarkt verloopt. Een kennisvrager gaat op zoek naar de juiste persoon en communiceert met de kennisaanbieder over de vraag. Daarna komt de kennisaanbieder met het antwoord en volgt mogelijk nog een moment van feedback op het proces. Transparantie van wie waarmee bezig is en welke documenten waar te vinden zijn, blijkt vooral de snelheid van het proces te beïnvloeden. Persoonlijke contacten en ervaring spelen ook een rol, maar zijn geen kritieke succesfactoren. De kritieke succesfactor ligt bij communicatie. Als de vraag van kennisvrager niet goed wordt uitgevraagd door de kennisaanbieder is de kans groot dat het antwoord van de kennisaanbieder uiteindelijk niet is wat de kennisvrager had gevraagd. Zo kan een onbalans tussen vraag en aanbod ontstaan. Wie goed communiceert (juist ook bij de kleine, simpel ogende vragen), heeft een grote kans dat het antwoord naar wens zal zijn, maar geen garantie. Ook bij goede communicatie kunnen zaken nog verkeerd geïnterpreteerd worden. Daarnaast kan tijdens het beantwoorden van de vraag er bij de kennisaanbieder ook het een en ander misgaan. Over deze inhoudelijke beantwoording gaat het volgende hoofdstuk.

## **Hoofdstuk 6**

### **De kennismarkt: het product**

In het voorgaande hoofdstuk is het domein van het proces dat zich afspeelt op de kennismarkt geanalyseerd. Het inhoudelijk beantwoorden van een kennisvraag werd overgeslagen omdat dit tot een ander domein behoort. Dat domein komt in dit hoofdstuk aan de orde. De vraag die daarbij gesteld wordt, is de volgende: welke inhoudelijke factoren bepalen het succes van het handelen op de kennismarkt? Het gaat daarbij zowel om de gedachtestappen die de kennisaanbieder neemt bij het schrijven van een advies of rapport als om de kwaliteit van het eindproduct.

De gedachtestap van de kennisaanbieder om na te denken over het doel van de kennisvrager staat centraal in paragraaf 6.1. Paragraaf 6.2 gaat vervolgens in op een casus (symposium over beekherstel) om de problematiek uit paragraaf 6.1 te illustreren. Daarna wordt in paragraaf 6.3 de relatie tussen organisatie en kennis, meer precies de verhouding tussen beleidsmakers en experts, besproken. In paragraaf 6.4 is de kwaliteit van het antwoord dat een kennisaanbieder levert het onderwerp. Een conclusie in paragraaf 6.5 sluit het hoofdstuk af.

#### **6.1 Doel van de kennisvrager**

In een gesprek tussen kennisvrager en kennisaanbieder komt het doel van de kennis die wordt gevraagd niet altijd naar voren. Het kan ook zijn dat een kennisvrager een verborgen doel heeft. Daarom doet de kennisaanbieder er verstandig aan na te denken over welk doel achter de kennisvraag kan zitten. Waar medewerkers dus op moeten letten als ze een vraag van een bestuurder krijgen, is het verschil in doelen die bestuurders en ambtenaren willen bereiken. Een kennisvraag van een bestuurder kan bijvoorbeeld niet meer ten doel hebben dan positieve beeldvorming. De bestuurder vraagt dan of de ambtenaren een lijstje kunnen maken met goede acties die zijn genomen, waarmee de bestuurder kan pronken/de kwaliteit van het werk van het waterschap kan tonen. Voor de ambtenaar kan het lastig zijn zich te verplaatsen in de bestuurder voor wie publieke beeldvorming wel van belang is.

Daarnaast is het de vraag hoe een kennisaanbieder (expert) omgaat met een vraag van de bestuurder. Als de kennisaanbieder de bestuurder tevreden wil stellen, moet hij weten wat het doel van de kennisvrager is. Om dat te weten zouden ze de politieke stemming moeten peilen. Is een bepaald voorstel serieus bedoeld, is het slechts de waan van de dag of is het een heet hangijzer in het Algemeen Bestuur? Een medewerker kan, als hij het (achterliggende) doel van de kennisvraag kent, zijn bestuursrapportage of memo daarop aanpassen. De meningen binnen het waterschap verschillen over de mate waarin de kennisaanbieder (de expert) naar de bestuurder toe moet schrijven. Er zijn voorstanders van wat Pielke (2007) noemt de pure wetenschapper, al is dat weinig realistisch. De

eerlijke makelaar is dan een betere optie. Bij de afdelingen die dicht bij het bestuur aanzitten, is eerder een voorkeur voor een rol waarin de medewerker doet wat de bestuurder vraagt, dus zijn vragen beantwoordt of direct met de beste oplossing komt aanzetten (A.A. Potma, interview, 31 mei, 2011; G.L.J. de Jong, interview, 12 mei, 2011).

Medewerkers van Integraal Beleid hebben veel contact met de bestuurders. Zij vormen voor de onderliggende afdelingen zoals O&M dikwijls de schakel tussen bestuur en expert. Het is dan de taak van IB'ers om in te schatten welk doel een bestuurder heeft als hij met een kennisvraag komt aanzetten. Voor de beantwoording van de kennisvraag maakt het nogal wat uit of de bestuurder op zoek is naar kennis die hij kan gebruiken om een beslissing te verdedigen (politiek gebruik), waarmee hij een beslissing hoopt te maken (instrumenteel) of waarmee hij nieuwe inzichten wil verwerven (conceptueel) (Rich, 1991). Hoe beter Integraal Beleid dit doel van kennis kan inschatten, des te groter de kans dat het aanbod van kennis aansluit op de vraag naar kennis. De kloof (1) tussen de verwachting van de beantwoording van de bestuurder en de perceptie van de kennisvrager van die verwachting moet in deze fase overbrugd worden. De afdeling IB speelt dus een belangrijke rol in het kennisproces. De IB'ers moeten namelijk ook – de volgende stap in het beantwoorden van de kennisvraag – hun perceptie over het verwachte antwoord omzetten in een aanpak. Bij deze vertaling van de vraag van de bestuurder naar een aanpak voor de beantwoording (kloof 2) zou ook al het een en ander mis kunnen lopen.

In paragraaf 4.3 werd gesteld dat bestuurders in principe informatie op hoofdlijnen krijgen. In de praktijk ligt deze zaak wat gecompliceerder. In de jaren na de fusie worstelden de beleidsmakers met het schrijven van bestuursstukken. Hierdoor kwamen een aantal keer bestuursstukken bij het bestuur die niet aan de kwaliteitseisen voldeden. Het Dagelijks Bestuur greep in en wilde voortaan gedetailleerdere informatie zodat ze zelf konden controleren of het allemaal wel klopte (R. van Houten, interview, 22 juni, 2011). 'We hebben de bestuurders in het verleden verwend met uitgebreide, gedetailleerde rapporten, en dat is nu lastig af te leren' (F. Kiestra, interview, 8 juni, 2011). Vier van de vijf DB-leden bleven na de waterschapsverkiezingen van november 2008 op hun post. Ze bouwden zo een nog grotere hoeveelheid kennis op en weten nu soms meer dan de beleidsmakers bij de afdeling Integraal Beleid over hun portefeuilleonderwerp (F. Kiestra, interview, 8 juni, 2011).

Een nieuwe directie besloot ook in te grijpen nadat de kwalitatief onvoldoende bestuursstukken bij het bestuur waren beland. Het topmanagement werd vervangen en de tussenstap van de directie die bestuursstukken kwalitatief toetste verdween. Experts werden zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun stukken. Om hen daarbij te helpen zijn cursussen adviseren gegeven. Mede dankzij deze maatregelen is de kwaliteit van de bestuursstukken zienderogen verbeterd (van minder dan 50% van

de stukken die direct worden aangenomen in de vergaderingen van het Algemeen Bestuur naar meer dan 90%) (R. van Houten, interview, 22 juni, 2011). De bestuursleden zouden dus terug kunnen keren naar de oorspronkelijke situatie waarin ze slechts op hoofdlijnen geïnformeerd worden, maar ze zijn nu proto-experts geworden. Die status en de achterliggende geschiedenis maken het onduidelijk of hun doel bij kennisvragen is om op hoofdlijnen geïnformeerd te worden of toch uitgebreide informatie te ontvangen. Vertrouwen is hier een sleutelwoord. Rich (1997) stelt dat de bron van kennis van invloed is op de perceptie van de waarde. Als er genoeg vertrouwen is opgebouwd tussen kennisaanbieder en kennisvrager – de bron (de kennisaanbieder) heeft een goede reputatie op gebouwd –, dan is het mogelijk op hoofdlijnen te sturen.

De bestuurders van het waterschap Aa en Maas zijn in de jaren na de fusie onbedoeld opgeschoven in de richting van de experts en het is lastig om hen weer terug te schuiven, weg van de experts. Deze kennisrijke bestuurders zijn wellicht de oorzaak dat over het algemeen de kennismarkt redelijk goed functioneert. Door hun kennis kunnen de bestuurders makkelijker inschatten hoe relevant bepaalde ontwikkelingen zijn en zo stellen ze minder onnodige vragen. Tevens vervullen de bestuurders al een grote rol in het denkproces waarbij een bepaald begrip moet worden omgezet in concrete vragen en acties. Ze zeggen niet dat ze ‘iets’ willen doen met energieneutraal zuiveren, waarbij de beleidsmakers maar moeten uitvogelen wat dat ‘iets’ is, maar zetten met hun kennis het ‘iets’ meteen om in een opdracht die al een bepaalde richting op stuurt. Het hoge kennisniveau van de bestuurders zal ook de communicatie met de beleidsmakers en experts makkelijker doen verlopen en daarmee wordt het risico van het foutief interpreteren van het doel van de bestuurder kleiner. Bestuurders en experts hebben nog wel hun eigen rol, maar hun relatie is meer interactief geworden (Jacobson, 2007).<sup>10</sup>

Ook als het risico op verkeerde interpretatie kleiner is, kan het voorkomen dat de kennisaanbieder op de stoel van de bestuurder gaat zitten bij het beantwoorden van een kennisvraag. In plaats van dat hij alle mogelijke oplossingen schetst (ook de suboptimale, of zelfs slechte oplossingen), weidt de aanbieder enkel uit over de oplossing die hij vanuit zijn vakkennis als beste technische oplossing ziet (J.E.M.A. Kannekens, interview, 26 mei, 2011; R. Merkelbach, interview, 6 juni, 2011). Het doel van

---

<sup>10</sup> Dit voorbeeld lijkt te raken aan de wetenschappelijke discussie over de institutionele verhouding tussen wetenschappers en bestuurders (bijvoorbeeld Hoppe, 2005). Toch kan aan de hand van deze casus geen bijdrage worden geleverd aan die discussie. In dit geval was er geen sprake van een institutionele kwestie, maar van een praktische zaak. In alle nieuwheid en onwennigheid na de fusie liepen er op praktisch niveau zaken mis. De geloofwaardigheid van, en het vertrouwen in, de experts nam tijdelijk af door een paar bestuursstukken van slechte kwaliteit, maar de legitimiteit van de expert is nooit in gevaar geweest. De situatie is dus niet veel anders dan een fabrieksmedewerker die wat fouten maakt met een nieuwe machine, waarna zijn baas hem extra in de gaten houdt.



de bestuurder was een breed aanbod aan alternatieven vergaren waarmee een keuze kan worden gemaakt, terwijl de aanbieder dit doel vervangt door het aanbieden van de technisch beste oplossing. Aanbod en vraag van kennis kunnen dus in onbalans raken door het verkeerd inschatten van het doel van de kennisvrager of het bewust negeren van dit doel.

Wanneer het doel van een kennisvraag verkeerd begrepen wordt, kan er wrijving ontstaan in een organisatie. Een voorbeeld hiervan was het uitschrijven van een prijsvraag voor architecten voor een nieuwe rioolwaterzuiveringsinstallatie. Het idee was om gewoon eens te kijken wat er mogelijk was, wat voor technische hoogstandjes of rare ideeën er zouden uitrollen. De kennis die dit op zou leveren had dus een conceptueel en geen instrumenteel doel. De actie van de directeur met het aandachtsgebied zuiveren werd echter niet in dank afgenomen door de bestuurders, want zij hadden nog helemaal niet besloten om een nieuwe zuivering te gaan bouwen. De bestuursleden schatten de onschuldige bedoelde prijsvraag als serieuze aangelegenheid in. Zij dachten dat een van deze ontwerpen de definitieve versie van de rwzi zou worden. De prijsvraag zou daarmee tot een beslissing leiden en een instrumenteel doel dienen. Dit was niet het geval, maar het bestuur dacht in eerste instantie gepasseerd te zijn in de besluitvorming (A.A. Potma, interview, 31 mei, 2011).

Het inschatten van het doel van de kennisvrager en hiermee rekening houden tijdens het schrijven is een belangrijke gedachtestap die de kennisaanbieder moet nemen. Het is de eerste kloof die overbrugd moet worden. Goede communicatie helpt daarbij, maar is geen garantie. De kennisaanbieder moet simpel weg ook nadenken of er geen verborgen doelen zijn, geen achterliggende belangen. Bij projecten is de eerste opstap, de factsheet, een middel dat medewerkers dwingt om na te denken over het doel van het project, het gebruik van de kennis die het project zal genereren en de plaatsing van het project binnen het waterschapsbrede beleid. Zelfs al blijft dit nadenken mogelijk redelijk oppervlakkig (de invulling van het project kan in grote delen nog onbekend zijn), het achterliggende idee en doel van het project worden geëxpliciteerd. Op die manier kan het afdelingshoofd die de factsheet doorspreekt met de aanvragers inschatten of het project een zinvolle bijdrage is aan de activiteiten van het waterschap en of het project overeenkomt met de doelen van de kennisvrager.

## **6.2 Casus: bestuurders die er zelf niet uitkomen**

Een kwalitatief goed antwoord op een kennisvraag kan toch teruggestuurd worden als de kennisaanbieder daarmee zijn doel niet kan bereiken. In de volgende casus houdt de betrokken ambtenaar niet genoeg rekening met de verschillende doelen van bestuurders en zo moet het antwoord op de vraag van de bestuurder meerdere malen worden herschreven.

Over de plannen van het waterschap omtrent beekherstel – het weer laten meanderen van rechtgetrokken beken – wilde een van de leden van het Dagelijks Bestuur een symposium organiseren. De vraag wat voor symposium dit moest worden, is geen diepe kennisvraag, maar kan wel dienen om de horten en stoten van het kennisproces tussen bestuurder en ambtenaar in beeld brengen. In een eerste portefeuillehoudersoverleg probeerde de betrokken ambtenaar het doel van de bestuurder enigszins te peilen en de verwachtingen die de bestuurder had over het symposium duidelijk te krijgen. De bestuurder wilde een groots opgezet symposium, en omdat budget aanwezig was ging de ambtenaar hierin mee. Andere leden van het Dagelijks Bestuur hadden echter andere gedachten over het symposium. Zo is gedurende twee maanden tot vier keer toe een nieuw voorstel geschreven voor de bestuurder(s), voordat een oplossing was gevonden waar iedereen mee kon leven (M. Mouwen, interview, 30 juni, 2011).

Een aantal zaken ging fout in dit voorbeeld. De ambtenaar schatte de verwachting van deze ene bestuurder juist in, maar vergat de andere DB-leden en het Algemeen Bestuur. De uitstraling van een groots opgezet symposium naar het Algemeen Bestuur toe is op zijn minst twijfelachtig. Het AB moet immers kritisch controleren waar het waterschap geld aan uitgeeft. Ook al was het budget technisch gezien al eerder goedgekeurd, een groots symposium zou op bezwaren stuiten in het AB en bij de andere leden van het DB, die al anticipeerden op de verwachte reactie van het AB. Deze overige DB-leden en AB-leden fungeerden hier als passieve kennisvragers. Alle gevraagde kennis van een bestuurder moet (ter kennisneming of ter besluitvorming) langs de DB-leden en AB-leden. Bij de passieve kennisvragers ontstond een kloof tussen de verwachting van een symposium (klein en niet te feestelijk opgezet in tijden van bezuinigingen) en de perceptie van het kennisaanbod (voorstel tot een vrij groot opgezet symposium). Pas na lang onderhandelen kon deze kloof tussen verwachting en perceptie worden gedicht, zonder dat de kloof bij de portefeuillehouder te groot werd (hij wilde immers wel een groot symposium en moest nu inschikken).

Wanneer de ambtenaar als kennisaanbieder een voorstel levert dat geen kans maakt om goedgekeurd te worden, is de vraag van de bestuurder niet naar tevredenheid beantwoord. Een ambtenaar die een bestuurlijk relevante vraag moet beantwoorden, moet dus verder kijken dan enkel het doel van de portefeuillehouder die de vraag stelt. In deze casus kan de kloof tussen de ene bestuurder en zijn collega-bestuurders namelijk juist liggen in het beoogde doel van het organiseren van het symposium. De enkele bestuurder zag in een symposium (ook) een symbolisch doel (schoonheid van meanderende beken benadrukken), terwijl de andere bestuurders het opzetten van een symposium louter als instrumenteel doel zagen (kennis delen, bewustzijn creëren).

Voor een ambtenaar is het echter lastig werken als de bestuurders in het DB het onderling niet eens zijn over welke koers moet worden uitgezet of, in dit geval, hoe een symposium moet worden opgezet. De bestuurders hebben verschillende politieke achtergronden en verdedigen daarmee verschillende belangen. Eigenwijze acties zijn ook niet uitgesloten van dit toneel en dus belanden voorstellen die in eerste instantie een prima antwoord leken op de kennisvraag van de bestuurder toch in de papierbak. Bestuurders die er zelf niet uitkomen zijn daarmee ook een mogelijke oorzaak van een onbalans tussen vraag en aanbod van kennis.

### **6.3 Organisatie en kennis**

Ook de organisatie van het waterschap is een aspect dat gevolgen kan hebben voor de inhoudelijke beantwoording van een kennisvraag. Er kunnen zich problemen voordoen met de beantwoording van de vraag als er een verschil in opvatting is tussen twee afdelingen over een deel van het kennisproces. Zo houdt Integraal Beleid zich bezig met ontwikkelingen op de langere termijn. Als zij input vragen aan O&M, willen zij een advies dat bij hun wereld aansluit. Een advies moet dus ook inhouden wat de analyse (de cijfers/meetresultaten) betekent als gekeken wordt naar langer lopende trends. Het doel van het advies is niet enkel informatie te leveren, maar ook kennis. De betekenis van de getallen moet geduid worden, tot op het niveau van koppeling aan trends. Als O&M deze sturingsinformatie levert, dan wordt de kennisvraag van IB pas echt inhoudelijk goed beantwoord (H. Menning, interview, 27 mei, 2011). Het benadrukken van de adviseursrol (geef zelf een advies, niet alleen de informatie die nodig is voor een advies) is echter pas net ingezet bij het waterschap Aa en Maas. Een expert verliest daarbij wel een deel van zijn onafhankelijkheid. Voor het geven van een advies zal hij op zijn minst ten delen rekening moeten houden met de doelen van de bestuurder.

In de oude structuren van de waterschappen de Aa en de Maaskant waren beleid en technische kennis soms verenigd in dezelfde personen (combifuncties). Met de fusie tussen de Aa en de Maaskant werd een slag gemaakt naar schaalvergroting en professionalisering en verdwenen deze combifuncties. Technische medewerkers konden zich geheel met watertechniek bezighouden terwijl de nieuw gevormde afdeling Integraal Beleid voor professioneel beleid zorgde. Kwaliteit van technische zaken en van beleidsstukken is verbeterd door deze nieuwe specialisaties, maar er zijn wel twee werelden ontstaan (G.L.J. de Jong, 12 mei, 2011). Het is echter de vraag of terwijl de twee werelden uit elkaar groeiden er ook een sociaal geconstrueerde grens tussen wetenschap en niet-wetenschap ontstond zoals Gieryn (1983) die omschrijft. Veel van de beleidsmakers hebben immers ook een universitaire studie voltooid en kunnen de technisch experts op grote lijnen volgen. Tussen de twee werelden bestaat daarom wel een sociaal-geconstrueerde grens, maar die hangt niet af van de vraag of beleidsmakers nu in tegenstelling tot de experts wel of niet aan wetenschap doen. Tussen alle

afdelingen zitten bepaalde grenzen, omdat die afdelingen nu eenmaal ander werk doen en daarvoor (of daardoor) hebben de medewerkers andere denkbeelden waarmee een grens ontstaat.

Beleid en technische specialismes zijn bij het waterschap Aa en Maas door de fusie bewust gescheiden en langzaam uit elkaar gegroeid. Hoewel dit de kwaliteit van de geleverde stukken ten goede kwam, is het de vraag of deze twee werelden gunstig zijn voor de interne kennismarkt. De vroegere combifunctionarissen opereerden in twee werkvelden, en die medewerkers vallen daarom niet alleen onder de kennismakelaar van de kennismarkt van Davenport en Prusak maar, als we Meyers idee naar een lager niveau tillen en techniek en beleid als twee aparte werkvelden zien, ook onder de definitie van Meyer (2010) die stelde dat kennismakelaars met een voet in beide werkvelden staan om zo kennis te kunnen overbrengen. Het hebben van combifunctionarissen levert dus het voordeel op dat er werkveld overschrijdende kennismakelaars zijn. Een ander belangrijk voordeel is dat het probleem van de intersubjectiviteit wordt verkleind. Als kennisvrager en kennisaanbieder dezelfde persoon zijn, zal communicatie en het inschatten van het doel van de kennisvrager geen problemen opleveren. Een combifunctie kan dus problemen voorkomen die wel spelen als beleidsmakers en experts in gescheiden werelden leven.

Toch is de combifunctie – in Gieryns (1983) terminologie *boundarywork* – geen gemakkelijke werkbetrekking. De combifunctionaris moet immers aan de normen van zowel de beleidsmakers als die van de experts voldoen en probeert de belangen van beide kampen te verdedigen (Guston, 2001). De *boundaryworker* kan door in beide werkvelden te werken wel goed inschatten wat de kennisvrager (beleidsmaker) wil en wat de kennisaanbieder (expert) kan leveren, maar loopt ook het risico op (gewetens)conflicten als er onmin zou ontstaan tussen beide kampen.

Afstemming tussen de werelden van beleid en technische specialisaties over een juiste invulling van kennisvragen is cruciaal om een balans te vinden tussen aanbod en vraag naar kennis binnen het waterschap. Een voorbeeld hiervan is een IB'er die met wateroverlast bezig was in 2007. Hij moest veel overleggen met de hydrologen maar had daarvoor gewoon te weinig technische kennis. Hij kon dan ook lastig uitleggen wat hij verwachtte van de hydrologen. Met zo'n kloof is het haast ondoenlijk om kennisvragen inhoudelijk goed te vertalen en te communiceren. Daarom is op deze functie een medewerker aangenomen die meer technische achtergrondkennis bezat en makkelijker met de hydrologen kon communiceren (E. Oomen, interview, 15 juni, 2011). Deze beleidsmedewerker was echter geen *boundaryworker*. Hij werkte wel samen met de hydrologen, maar behoorde niet tot hen. Hij werkte dus niet in twee werkvelden, maar enkel in het beleidswerkveld.

De balans tussen specialisatie en generalisatie is belangrijk voor een vlot kennisproces en een goede, inhoudelijke beantwoording van kennisvragen. Specialisten zouden genoeg moeten weten van de context om hun vraag daaraan aan te passen en in te passen, terwijl generalisten genoeg moeten weten van de materie om de vraag te begrijpen en goed te kunnen beoordelen en plaatsen. Dit vraagt een samenspel (M.T.B. van den Broek, interview, 7 juni, 2011): beide partijen moeten enigszins naar elkaar toe gaan. De adviseursrol is belangrijker geworden, en dat dwingt de experts ook buiten hun eigen expertiseveld te kijken wat er met hun kennis eigenlijk gebeurt. Deze ontwikkeling moet de inhoudelijke beantwoording van kennisvragen verbeteren doordat specialisten zich bewuster zijn van de buitenwereld waar hun vraag vandaan kwam.

#### **6.4 Inhoud en kwaliteit**

De kennisaanbieder wordt geacht een inhoudelijk correct antwoord te leveren van voldoende kwaliteit. Het leveren van een inhoudelijk juist antwoord dat de vraag van de kennisvrager beantwoordt is echter niet altijd mogelijk. De medewerkers van het waterschap weten in bepaalde gevallen het antwoord simpelweg niet of er is nog geen definitief antwoord. Op het breukvlak tussen wel en niet beantwoordbare vragen zitten adviezen over veelbelovende technologieën die nog geen *proven technology* zijn. Op de vraag welke technieken kunnen worden toegepast in een nieuwe rioolwaterzuiveringsinstallatie kan een lijst met de bewezen technieken worden gepresenteerd. De vraag is daarmee beantwoord. Medewerkers van Advies Zuiveren zullen soms echter geneigd zijn om te pleiten voor nieuwe technieken, al brengt dat de nodige onzekerheid met zich mee. Het kennisaanbod is er strikt genomen wel (de bewezen technieken), maar een deel van het aanbod is nog in ontwikkeling (de techniek in ontwikkeling).

De medewerkers van Integraal Beleid zijn generalisten. Ze weten genoeg van de verschillende disciplines van het waterschap om geen onhaalbare doelen op te stellen en weten genoeg om met de specialisten te kunnen communiceren. De generalisten weten echter te weinig om een kritische inhoudelijke blik te werpen op technische rapporten. Kennis die wordt aangeboden door de kennisaanbieders aan de beleidsmakers wordt, eenmaal in handen van de beleidsmakers, dan ook niet meer inhoudelijk bekritiseerd. De kritische blik (kwaliteitscontrole) op het verhandelde product moet dus plaatsvinden door de collega-specialisten op de eigen afdeling (en in een uitzonderlijk geval collegae van andere waterschappen). Wanneer in teamverband wordt gewerkt, wordt de collegiale check ingebouwd in het proces. Dit is efficiënter dan het scenario waarin de ene expert eerst een rapport schrijft en dan voorlegt aan een collega. De controle door de collega kost tijd. Eventuele herbewerking kost nog meer tijd en had voorkomen kunnen worden als de collegiale check voor of tijdens het proces had plaatsgevonden (R. Merkelbach, interview, 6 juni, 2011; R. van Houten, interview, 22 juni, 2011).

Het kloofmodel van Parasuraman et al. (1985) houdt geen rekening met de valkuil van de kwalitatieve tunnelvisie. Als de klant lage verwachtingen heeft en als de geleverde dienst aan deze lage verwachtingen voldoet, is er sprake van een voldoende kwaliteit in de ogen van de klant. Dit betekent echter niet dat het product ook kwalitatief goed is. Een zelfde soort probleem kan zich ook op de kennismarkt binnen het waterschap voordoen. Het grotendeels vraaggerichte karakter van deze markt (weinig aanbieders die op eigen initiatief kennis aanbieden) vergroot dit risico zelfs. De kennisvrager stelt een vraag, de aanbieder gaat daarmee aan de slag en dan is het antwoord dat de kennisaanbieder biedt precies wat de vrager vroeg. Dat klinkt ideaal, maar dit antwoord hoeft niet het beste antwoord te zijn. Een slecht gestelde vraag kan tot een slecht antwoord leiden als de kennisaanbieder niet kritisch is. Zonder referentiekader voor de interne kennis die gevraagd en aangeboden wordt, blijft het echter lastig deze kennis op waarde te schatten (W. Glaser, interview, 17 mei, 2011). Bij voorkeur wordt de kennis dus door meerdere mensen getoetst, maar in de praktijk blijkt zo iets niet gemakkelijk (M.A. Alkemade, interview, 23 mei, 2011).

Kritisch zijn op de kwaliteit van de eigen kennis is moeilijk als je gewend bent om in modellen te werken. Het denkkader van een technisch expert staat gericht op nauwkeurigheid, precisie en validiteit en hij wil deze beginselen niet verloochenen. De veldmedewerkers van het waterschap zijn echter meer praktisch ingesteld en schatten (vaak op basis van jarenlange ervaring) afstanden, dieptes of inhoudsmaten geregeld op het blote oog in. Zo kan het zijn dat de technisch medewerkers cijfers aangeleverd krijgen die met een marge van 20% zouden moeten worden gezien, maar in de berekeningen een precisie van 1/100<sup>ste</sup> claimen (M.A. Alkemade, interview, 23 mei, 2011). Schijnnaauwkeurigheid is daarmee ook een kwaliteitsprobleem op de kennismarkt. Als de marge van 20% buiten beeld raakt, is het mogelijk dat besluiten worden genomen omtrent waterpeilen, nieuwe stuwen of dijkhoogtes die in de praktijk slecht zullen uitpakken. Een antwoord op een kennisvraag waarbij een marge moet worden gehanteerd is niet per definitie van slechte kwaliteit. Een antwoord dat zich nauwkeuriger doet voorkomen dan het is, is dat wel.

Pielke (2007) noemt een van de rollen die de expert kan innemen ten opzichte van de bestuurder een *eerlijke* makelaar. Eerlijkheid speelt niet alleen een rol in de verhouding expert-bestuurder, maar heeft ook gevolgen voor de kwaliteit. Wie eerlijk is over het antwoord dat wordt geleverd aan de kennisvrager, helpt het kennisproces uiteindelijk verder. Het aangeven van de onzekerheid van het antwoord behoedt bestuurders niet alleen voor mogelijk risicovolle beslissingen, maar kan ook leiden tot verder onderzoek. Het zelf melden dat je niet tevreden bent over de kwaliteit kan de aanzet zijn tot een verder onderzoek naar de omstandigheden waarin het onderzoek tot stand is gekomen. Wie dus aangaf dat hij te weinig tijd had, krijgt de volgende keer mogelijk meer tijd. Zo kan hij dan de kwaliteit op orde

brengen. Eerlijk zijn over mislukkingen is dus ook van belang, omdat er lessen uit getrokken kunnen worden (R. van Houten, interview, 22 juni, 2011).

## **6.5 Conclusie**

In dit hoofdstuk is gekeken naar hoe de kennisaanbieder het doel inschat van de kennisvrager. Omdat het bestuur een grote kennisvrager is, stuiten we op de kwestie van de verhouding tussen bestuurders en experts. De bestuurders van het waterschap bleken zich door hun opgebouwde kennis naar de experts toe te bewegen, terwijl de experts zich door een adviseursrol naar de bestuurders toe bewegen. Dit kan positieve gevolgen hebben voor de balans tussen vraag en aanbod, maar de expert komt verder af te staan van het beeld van de onafhankelijke experts en de bestuurder stuurt mogelijk niet meer op hoofdlijnen (terwijl die wens er wel is bij de medewerkers van het waterschap).

De deelvraag van dit hoofdstuk is echter wat de inhoudelijke succesbepalende factoren zijn. Rekening houden met het doel van de kennisvrager kwalificeert absoluut als kritieke factor. De casus liet zien dat als niet aan de doelen van de kennisvragers wordt voldaan het antwoord simpelweg wordt teruggestuurd voor herziening. De organisatie van het waterschap is lastiger te kwalificeren. Zowel met combifunctionarissen als met gescheiden functies kan succesvol gehandeld worden op de kennismarkt. Over de kennismarkt ten tijde van de combifuncties is bovendien te weinig bekend om te kunnen zeggen of die markt toen beter functioneerde. Het terugsturen van rapporten of adviezen omdat deze kwalitatief onder de maat zijn komt weinig voor. In het beantwoordingsproces zit vaak een controle door collega's, al nemen die het risico op tunnelvisie niet weg. De inhoudelijke kwaliteit is daarmee een kritieke succesbepalende factor (onvoldoende kwaliteit wordt teruggestuurd), maar heeft geen grote invloed op de kennismarkt omdat het zelden voorkomt dat de kennisvrager onvoldoende kwaliteit constateert en het antwoord terugstuurt.

De domeinen van proces en product zijn nu besproken. Er rest dan nog één domein, te weten strategie. In hoeverre reflecteert het waterschap op de werking van de kennismarkt en houden ze rekening met de toekomst? Die vragen zullen in het volgende hoofdstuk besproken worden.

## **Hoofdstuk 7**

### **De kennismarkt: strategie**

In de twee voorgaande hoofdstukken zijn het proces op de kennismarkt en de inhoudelijke beantwoording onderzocht. In dit hoofdstuk volgt het derde en laatste domein van de kennismarkt, te weten het strategische domein. De vraag die wordt gesteld in dit hoofdstuk luidt: Hoe probeert het waterschap Aa en Maas een balans op de kennismarkt op de lange termijn te bewerkstelligen? Daarbij wordt ook gekeken naar reflectie op de kennismarkt. Wie nu goed nadenkt over wat er beter kan en welke prioriteiten gesteld moeten worden, voorkomt problemen in de toekomst.

Strategisch handelen op de kennismarkt kent verschillende aspecten die elk worden gepresenteerd in een paragraaf. Het stellen van prioriteiten van vragen die nu spelen is (deels) een strategische keuze en dit zal worden besproken in paragraaf 7.1. In paragraaf 7.2 zal de reflectie op het aanbod van data en kennis de revue passeren. In paragraaf 7.3 wordt een kleine casus gepresenteerd over het kennis aanbieden op eigen initiatief. Anticiperen op de toekomst via de 'Kennisagenda' is vervolgens het onderwerp van paragraaf 7.4. In paragraaf 7.5 wordt verder ingegaan op het onderwerp van de toekomst door de visie op de toekomst van het waterschap onder de loep te nemen. Een conclusie in paragraaf 7.6 sluit dit hoofdstuk af.

#### **7.1 Prioritering van kennisvragen**

Ondanks dat er nogal wat vooroordelen bestaan over ambtenaren die de halve dag uit het raam staren, kunnen de medewerkers van het waterschap Aa en Maas maar een beperkt aantal taken tegelijk verrichten. Hoe prioriteiten worden gesteld, is voor een deel een praktische keuze, maar voor een deel ook een strategische keuze. Wie de juiste keuzes maakt in welke vragen worden beantwoord en welke (voorlopig) niet, kan zo voorkomen dat er zich vragen gaan opstapelen die al beantwoord hadden moeten zijn.

De juiste prioritering is grotendeels geborgd via de procedure projectmatig werken. Hierbij heeft het afdelingshoofd, dat over de strategie waakt, de mogelijkheid om in een aantal vaste stappen in het proces projecten af te blazen of bij te sturen. Zo kan het afdelingshoofd beslissen welke kennisvragen prioriteit krijgen en welke niet. Niet alle kennisvragen zijn terug te vinden in projecten. Deze vragen komen dan ook niet langs het afdelingshoofd. Medewerkers beslissen dan vaak zelf welke prioriteiten ze stellen, waarmee het risico bestaat op onjuiste prioritering. In zulke gevallen is het dus verstandig om als medewerker langs je cluster- of afdelingshoofd te gaan om de binnengekomen kennisvragen te melden en advies te vragen. Dit gebeurt echter niet altijd (J. Beekman, interview, 29 april, 2011).



Het probleem van medewerkers die zelf prioriteiten stellen, is dat de keuze welke prioriteiten ze stellen en of ze überhaupt ingaan op een kennisvraag open staat voor een subjectieve invulling. Binnen overheidsinstanties bestaan net als in de maatschappij allerlei opvattingen en er heersen verschillende belangen (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2007: 274). Een subjectieve invulling betekent dan ook echt een subjectieve invulling. Het kan een rol spelen hoe goed de medewerker bekend is met de kennisvrager, of de opdracht hem of haar interesseert en of de medewerker met het goede been uit bed is gestapt. Bovendien wordt bij tijdgebrek de kennisvraag vaak doorgespeeld naar een collega (J.E.M.A. Kannekens, 26 mei, 2011).

Ook spelen, bewust of onbewust, hiërarchische structuren een rol bij het prioriteren van kennisvragen. Dat maakt het vraagstuk van prioritering extra lastig, want vragen van bestuurders of leidinggevenden hebben niet altijd het nut of de urgentie die wordt geclaimd door de kennisvrager. Een medewerker die goede prioriteiten stelt, zal dus soms de moed moeten hebben om een vraag van een leidinggevende of het bestuur niet, summier of pas later te beantwoorden. De diagnose dat bij het waterschap er te veel een cultuur is van 'u [het bestuur] vraagt, wij draaien' (R. van Houten, interview, 22 juni, 2011), slaat dus niet enkel op de vraaggestuurdheid van de organisatie, maar ook op de hogere prioriteit die vragen van het bestuur automatisch wordt toegedicht.

Echt belangrijke vragen zullen altijd hun weg vinden naar de kennisaanbieders. Prioritering is daarmee geen kritieke succesfactor. Juiste prioritering scheelt, juist omdat het voor een deel ook een zeer praktische kwestie is, tijd en ergernis. Via het projectmatig werken komen veel kennisvragen bovendien langs het afdelingshoofd, zodat hij kan beslissen of en wanneer de vraag moet worden beantwoord. Behalve dat vragen van bestuurders of leidinggevenden soms onnodig voorrang krijgen boven andere meer urgente vragen, doen zich daarom weinig ernstige problemen voor op het gebied van het strategisch prioriteren.

## **7.2 Reflectie op het verzamelen van kennis en het bestaande aanbod**

In hoofdstuk 4 werd al aangestipt dat er meer data aanwezig zijn bij het waterschap dan ooit gebruikt zullen worden. Deze 'grondstof' voor kennis komt binnen via meetpunten. Na de fusie van de Aa en de Maaskant werd meetpunt per meetpunt geprobeerd te achterhalen waarom dat chemisch-fysisch of waterkwantiteitsmeetpunt daar lag. Voor sommige meetpunten was er een logische verklaring voor handen, maar voor andere meetpunten wist geen van de medewerkers (meer) waarom voor die specifieke locatie gekozen was. Enkele van die redenen voor locatiekeuze waren terug te vinden in het archief, maar niet allemaal (J. de Bruin, interview, 30 mei, 2011). Dit soort reflectie op de aanbodkant van de kennismarkt (hoewel de meetgegevens op zichzelf nog niet te kwalificeren zijn als kennis) is schaars binnen het waterschap. Het is niettemin zaak om te weten wat er (sinds) wanneer wordt

gemeten, waarom en waarom op die locatie. Wanneer deze reflectie regulier op een kritische manier plaatsvindt, kan het aanbod van meetgegevens (en uiteindelijk daarmee de mogelijkheid voor kennisproductie) worden aangepast op de vraag naar kennis. Meetstations kunnen naar aanleiding van de reflectie verplaatst of verwijderd worden.

Bij het verzamelen van meetgegevens is het dus van groot belang na te gaan of het doel van de informatieopdracht overeen komt met het gebruik van de informatie. Is er, behalve het opbouwen van een historische reeks, nog een specifieke reden om te meten en is die reden nog valide? Waterkeringen worden vervangen, nieuw geplaatst of juist verwijderd en ook het landschap kan in enkele jaren tijd (kleine) wijzigingen ondergaan. Er is daarom een reële kans dat een meetpunt zijn functie in zijn geheel verliest of beter verplaatst zou kunnen worden. Het meetnet van het waterschap Aa en Maas was in 2005/2006 gecontroleerd en er werd een meetplan geschreven om het meetnet niet ongecontroleerd te laten uitbreiden. Toch is dit meetplan links blijven liggen en zijn er nieuwe meetpunten bijgekomen, zodat het meetnet (zowel ecologisch/chemisch-fysisch als waterkwantiteit) opnieuw geijkt moet worden. Welke meetpunten dienen geen doel? Voor veel meetpunten geldt echter dat ze wel een doel hebben, maar dat er geen tijd is om de resultaten te interpreteren (R. Merkelbach, interview, 6 juni, 2011). Tijdgebrek wordt dus aangedragen als een van de oorzaken van een onbalans tussen vraag en aanbod, maar deze kwestie hangt ook samen met de discussie over de onderzoekstaak van het waterschap.

Het waterschap als instituut en de organisatie ervan veranderen. Taken kunnen worden afgestoten of er komen nieuwe taken bij (bijvoorbeeld de muskusrattenbestrijding die is overgenomen van de provincie). Daarnaast kan het zijn dat bepaald onderzoek steeds vaker door een extern bureau wordt uitgevoerd. Het is vanuit dat oogpunt niet ondenkbaar dat medewerkers overbodig worden of veel nuttige kennis bezitten die niet of nauwelijks (meer) wordt gebruikt. Een groentehandelaar merkt aan zijn voorraden gauw genoeg of de smaak van zijn klanten verandert en zal daarop inspelen. Op de onzichtbare kennismarkt moet echter actief gereflecteerd worden op dit punt om een overschot aan kennisaanbod te kunnen constateren. Wordt zo'n overschot geconstateerd, dan is het de vraag of de vraagkant gestimuleerd kan worden zodat de kennis (weer) benut wordt of dat de *'man who knew too much'* beter in goed overleg naar een andere baan kan worden geholpen.

Reflectie op wat er gemeten wordt en op welke kennis in huis is, kan tot inzichten leiden waarmee een balans op de kennismarkt dichterbij kan worden gebracht. Het ontbreken van reflectie is dan ook een van de oorzaken voor een onbalans op de kennismarkt. Wie reflecteert op meetpunten, bewaakt dat de relevante data binnenkomen en heeft zo niet alleen nu maar ook in de (nabije) toekomst de juiste data om kennisvragen mee te kunnen beantwoorden. Het moeilijke daarvan is dat reflectie dan een kritieke

succesbepalende factor is die afhankelijk is van de toekomst. Als er niet wordt gereflecteerd en de omstandigheden veranderen nauwelijks, dan kan er nog steeds antwoord worden gegeven op de kennisvragen. Als de omstandigheden wel sterk veranderen en er door het uitblijven van reflectie geen nieuwe meetpunten of medewerkers zijn bijgekomen, kan er wel een situatie ontstaan waarin geen antwoord kan worden gegeven op de vragen van kennisvragers. Op de vragen van de toekomst wordt echter uitvoeriger ingegaan in de paragrafen 7.4 en 7.5.

### **7.3 Casus: zelf kennis aanbieden**

In hoofdstuk 4 is uitgelegd dat de afdeling Onderzoek & Monitoring weinig onderzoek op eigen initiatief – zonder vraag van een bestuurder of andere afdeling – opstart en uitvoert. Een voorbeeld van een onderzoek dat wel zelf is opgestart is het onderzoek naar de effecten van het effluent van rioolwaterzuiveringsinstallaties op het oppervlaktewater (waarin het effluent wordt geloosd). Hoewel dit onderzoek op eigen initiatief was opgestart, kwam het idee ervoor niet geheel uit het niets aanwaaien. Het bestuur had namelijk wel enige vragen gesteld over de effecten van het effluent bij de rwzi bij Dinther. De situatie was hier veranderd omdat de rwzi in Schijndel was opgeheven en dit afvalwater voortaan ook naar Dinther moest. Het afdelingshoofd van O&M beseftte dat er weinig kennis beschikbaar was over de effecten van effluenten van rwzi's op het watersysteem. Er had nog niemand uitgebreid onderzoek naar gedaan. Het afdelingshoofd besloot dat dit kennishiaat gedicht moest worden. Daarom werd een algemeen, uitgebreid onderzoek ingesteld naar de effecten van de effluenten van alle rwzi's in het beheergebied (B.T.M.J. Brugmans, interview, 22 juni, 2011).

Toch is het onderzoek verrichten op eigen initiatief niet zo simpel als voorgespiegeld in de vorige alinea. Er zijn meerdere kennishiaten bij de afdeling Onderzoek & Monitoring, maar niet elk kennishiaat zal worden opgevuld door nieuw of extra onderzoek. Wie onderzoek opstart zonder na te denken over het nut van de kennis die geproduceerd wordt bij het opvullen van een kennisleemte, loopt het risico dat er kennis wordt geproduceerd die later niet of nauwelijks wordt gebruikt. Een deel van dat risico zal echter worden voorkomen omdat een gebrek aan kennis waar geen vraag naar is niet zo gauw als een kennisleemte zal worden gezien. Wanneer het afdelingshoofd constateerde dat er een kennishiaat was, classificeerde hij de ontbrekende kennis dus eigenlijk al als mogelijk nuttige kennis.

In deze casus lag het nut van het opvullen van dit kennishiaat in twee zaken. Enerzijds was dit een zeer fundamenteel kennishiaat. Kennis over de effecten van het effluent was zowel voor de zuiveringstak van het waterschap als de waterkwaliteitsmedewerkers interessant en van belang. Met het oog op toekomstige ontwikkelingen in normstelling kon dit onderzoek voor beide groepen nu al antwoorden opleveren op vragen die later gesteld zouden kunnen gaan worden. De 'Kennisagenda' (zie paragraaf 7.4) bestond nog niet ten tijde van het opstarten van dit onderzoek, maar dit onderzoek sluit wel

naadloos aan bij het idee daarachter. Daarnaast was er de inschatting dat vroeg of laat ook het bestuur, dat was begonnen met vragen over het effluent bij rwzi Dinther, vragen zou gaan stellen over dit onderwerp. Het was dus duidelijk dat dit onderzoek, hoewel er op het moment dat het werd opgestart geen concrete vraag naar was, wel kennis op zou leveren die later gebruikt zou gaan worden.

Met het uitvoeren van dit onderzoek naar de effecten van effluenten werd aanbod gecreëerd voor toekomstige, verwachte vragen. Zo werd ook de route van beneden af richting het bestuur gevolgd, in plaats van andersom. De positie van O&M in de organisatie die was voorzien bij de fusieplannen, zou eigenlijk meer ruimte moeten geven voor dit soort onderzoek naar het onverwachte. De positie die O&M nu inneemt – vooral in opdracht vragen beantwoorden over de korte termijn – kan zowel positief als negatief worden beoordeeld (W.H.G.J. Athmer, interview, 24 juni, 2011). Enkel zelf onderzoek opzetten als je weet dat er vraag naar is of zal zijn, voorkomt de vorming van onnodig kennisaanbod. De moed hebben om ook onderzoek te verrichten waarvan niet duidelijk is of er vraag naar zal zijn, kan echter ook resultaten opleveren als er toch vraag blijkt te zijn. Wie nooit onderzoek doet naar de effecten van onwaarschijnlijke scenario's, zal in het geval van zo'n scenario altijd achter de feiten aanlopen. Dit wordt geïllustreerd door de dijkverschuiving in Wilnis in 2003. Er bestond geen onderzoek naar de effecten van grote en langdurige droogte op veendijken. Pas *na* de onwaarschijnlijk geachte gebeurtenis werd dit onderzoek opgestart. De kennismarkt kent hier dus ook een imperfectie. Er is geen of nauwelijks vraag naar kennis over onwaarschijnlijke gebeurtenissen waardoor deze ook niet of nauwelijks geproduceerd en aangeboden wordt.

De invulling van de kennismarkt (de keuzes van afdelingshoofden en/of bestuur om onderzoeken goed te keuren) heeft, zo blijkt uit het voorgaande, dus ook een indirecte link met de samenleving. Onder andere het onderzoek dat het waterschap Aa en Maas wel of juist niet verricht bepaalt of de burgers in Oost-Brabant kunnen beschikken over voldoende, veilig, schoon en natuurlijk water. Op dit punt bestaat dus ook een dilemma voor het waterschap. Als ze onderzoek gaan verrichten naar onwaarschijnlijke scenario's die later niet blijken uit te komen, is het belastinggeld niet goed besteed (of zelfs verspild). Verrichten ze het onderzoek niet, dan lopen ze het risico dat de onverwachte gebeurtenis wel zal voorkomen en dat de kennis dan niet in huis is.

#### **7.4 Vragen creëren om later genoeg aanbod te hebben: de 'Kennisagenda'**

Het motto van het waterschap Aa en Maas is: 'Werken met water. Voor nu en later.' Het waterschap is nu bezig maatregelen te treffen om overlast in de toekomst te voorkomen. Toch is een kenmerk van de interne kennismarkt dat veel van de vragen die gesteld worden over de korte termijn gaan. Kennisvragen voor de lange termijn komen zelden voor (J. Beekman, interview, 29 april, 2011). Het blikveld van de bestuurders is beperkt tot de periode waarin ze besturen. Ze zien graag concrete verbeteringen

aan het eind van hun periode als de verkiezingen naderen. Een visie op de middellange of lange termijn is belangrijk, maar levert weinig op voor de bestuurders. Ook brengt zo'n visie onzekerheden met zich mee en ook daar houden bestuurders niet van.

Het enkel richten op de korte termijn geeft in de toekomst een onbalans van vraag en aanbod van kennis. Als er nu geen onderzoek wordt verricht, zal na het verstrijken van een aantal jaren toch blijken dat er eigenlijk wel een vraag was voor onderzoek. Bij de afdeling O&M wordt deze latente vraag naar kennis bewust gestimuleerd en naar boven gehaald door middel van de 'Kennisagenda'. Het idee is dat het onderzoek nu nog te veel versnipperd is en dat een duidelijke lijn ontbreekt. De Kennisagenda moet voorzien in een structuur in de onderzoeksagenda van de komende jaren. Het is daarmee makkelijker om echt coherent onderzoek te verrichten, waarmee de rol van O&M als onderzoeksafdeling wordt verstevigd. Het is immers eenvoudiger om een coherent onderzoeksprogramma te verdedigen, dan losse onderzoeken.

Met de Kennisagenda wordt in kaart gebracht welke vragen er in de ( nabije) toekomst leven en worden de medewerkers geprikkeld na te denken over de vraag welk onderzoek we over vijftien tot twintig jaar hard nodig zouden kunnen hebben. Niet alleen de medewerkers van O&M, maar ook de collega's van andere afdelingen worden gevraagd input te leveren. De Kennisagenda heeft dus een ambitieus doel, het beginnen met het beantwoorden van vragen die pas jaren later relevant zouden kunnen zijn. Indien succesvol, dan brengt de Kennisagenda een goede balans tussen vraag en aanbod van kennis op balans op de lange termijn een flinke stap dichterbij.



Illustratie 7.1: Discussiëren over toekomstvisies tijdens de bijeenkomst voor de Kennisagenda op 11 mei 2011. Bron: Intranet, waterschap Aa en Maas. Vinddatum 25 juli 2011.

Tijdens de bijeenkomst waarbij medewerkers van verschillende afdelingen uitgenodigd waren, poogden de trekkers van de Kennisagenda de dimensie tijd toe te voegen aan de Kennisagenda, maar ze kregen uiteindelijk de dimensie klant. De opdracht was om toekomstbeelden van 2027 te bedenken om zo niet alleen kennis voor vandaag te willen vragen, maar ook na te denken over wat we in 2027 willen weten. De medewerkers discussieerden over toekomstbeelden en kennisvragen en uiteindelijk kwam het belang van de klant naar voren. Het waterschap moet meer stilstaan bij wat de klant (burger

en bedrijf) wil en kan. De trekkers van de Kennisagenda hebben de input van de bijeenkomst meegenomen en kunnen zo zelf kennisvragen creëren die ze later als O&M zelf gaan beantwoorden. De Kennisagenda lost dus een imperfectie van de markt op. Op de reguliere kennismarkt is vraag naar kortetermijnkennis, terwijl kennis voor de lange termijn uiteindelijk ook nodig zal blijken. De Kennisagenda dwingt niet alleen de vizier op de lange termijn scherp te stellen, maar O&M, de afdeling die veelal vraaggericht opereert, neemt hiermee zelf het initiatief om tot kennisvragen te komen.

De Kennisagenda is een potentiële kritieke succesfactor. Als het waterschap nu geen onderzoek doet naar de verwachte trends over tien of vijftien jaar, dan kan het zijn dat tegen die tijd er kennisvragen liggen die niet beantwoord kunnen worden. Het voorbeeld van Wilnis uit paragraaf 7.3 geldt ook voor de Kennisagenda. De balans op de kennismarkt op de lange termijn is dus afhankelijk van hoe actief het waterschap nu bezig is te anticiperen op toekomstige kennisvragen. De Kennisagenda is zodoende ook sterk verbonden met de reflectie op de verzameling van data. Op basis van de uitkomst van de Kennisagenda kan de verzameling van data worden aangepast aan de verwachte vragen in de toekomst.

### **7.5 Visie op de toekomst**

In de voorgaande paragrafen is dikwijls het woord toekomst gevallen. De kennismarkt beperkt zich inderdaad niet tot het heden. Ook over tien, vijftien of dertig jaar zullen vragen gesteld worden door kennisvragers. Beargumenteerd is dat welke keuzes het waterschap nu maakt van invloed is op de capaciteit om toekomstige vragen te kunnen beantwoorden. Dit aspect kan nog een stap verder worden uitgediept. De visie die het waterschap hanteert op de toekomst is van invloed op de rol van de afdeling Onderzoek & Monitoring, van invloed op welke maatregelen het waterschap wil nemen en van invloed op wat gemeten moet worden. Dit geheel van toekomst gerelateerde aspecten bepaalt of het waterschap Aa en Maas later een balans kan bereiken op de kennismarkt.

Van Asselt, Faas, Van der Molen en Veenman (2010) schetsen twee beelden van de toekomst die gehanteerd kunnen worden. Het eerste beeld noemen ze dat van de verrassingsvrije toekomst. Aanhangers van dat beeld gaan uit van stabiliteit en continuïteit en geloven dat de toekomst de lijnen uit het verleden en heden zal voortzetten. Er is onzekerheid over wat er precies zal gaan gebeuren, maar er kan toch een redelijk waarschijnlijke toekomst geschetst worden. Daar tegenover staat het beeld van de onzekere toekomst. De toekomst is in dat beeld intrinsiek onzeker. Het verleden wordt hier als onzekere factor gezien (meerdere interpretaties op de geschiedenis) en is dus geen geschikte bron voor toekomstverkenningen. In beide beelden is de toekomst open, maar niet leeg, maar bij de

verrassingsvrije toekomst ligt de nadruk op het niet-lege, terwijl bij de onzekere toekomst het accent ligt op de openheid (en maakbaarheid) van de toekomst.

Het waterschap stelt in een waterbeheerplan de plannen vast voor de komende vijf jaar. Met volle trots wordt in het hoofdstuk 'Ontwikkelingen waar wij rekening mee houden' medegedeeld hoe het waterschap inspeelt op toekomstige ontwikkelingen. Het waterschap 'houdt terdege rekening met toekomstige ontwikkelingen' (Waterschap Aa en Maas, 2009: 23). In dit hoofdstuk in het waterbeheerplan komen verschillende ontwikkelingen langs en staan de gevolgen voor het waterschap weergegeven. Enige sporen van onzekerheid, twijfel of voorzichtigheid in de uitspraken over de toekomst zijn er niet te bespeuren. Zo wordt stellig gemeld dat in de toekomst meer piekbuien en lange droge periode zullen voorkomen en dat de temperaturen zullen stijgen waardoor meer exoten zullen kunnen gedijen in het waterbeheergebied (*idem*). Uit dit hoofdstuk komt dus het beeld naar voren van de verrassingsvrije toekomst. Het waterschap trekt alle gaande ontwikkelingen moeiteloos door naar de toekomst.

Dat het waterbeheerplan het beeld van een verrassingsvrije toekomst met zich meedraagt betekent niet dat elke medewerker dat beeld zal hebben. Er zullen ook waterschappers zijn die het beeld van de onzekere toekomst hanteren. Ook bij de Kennisagenda werd juist gepoogd van het bekende toekomstbeeld af te wijken. Medewerkers waren vrij hun fantasie te gebruiken voor de toekomst om zo originele vragen te laten opkomen. Het is echter de vraag hoeveel ruimte er binnen het waterschap is voor het beeld van de onzekere toekomst. Het waterbeheerplan ademde het beeld van de verrassingsvrije toekomst en dit plan is het visitekaartje van het waterschap. Daarom kan ook worden aangenomen dat het bestuur van het waterschap in meerderheid ook het beeld van de verrassingsvrije toekomst hanteert. Het hanteren van dit toekomstbeeld is de enige mogelijkheid om (in de ogen van de bestuurders) zinvol vooruit te kunnen kijken en plannen te kunnen maken. In het onverwachte toekomstbeeld is er geen basis om plannen op te baseren, dus kunnen geen maatregelen worden genomen voor de langere termijn. De keuze voor het verrassingsvrije beeld van de toekomst bij het waterschap is dan ook niet zo verrassend.

Het hanteren van het toekomstbeeld van de verrassingsvrije toekomst betekent dat het waterschap weinig ziet in onderzoeken naar speculatieve, onzekere toekomstverkenningen. Er zal juist worden ingezet op onderzoeken die passen bij de lopende trends en ontwikkelingen. Met die insteek krijgt de afdeling Onderzoek & Monitoring ook haar rol als afdeling die veel 'dagelijkse' en kortetermijnvragen beantwoordt, maar weinig structureel onderzoek verricht naar de toekomst. Dat betekent dat als de verwachte ontwikkelingen zich doorzetten, de kennismarkt op de langere termijn goeddeels klaar zal zijn voor de vragen die dan opkomen. Als de toekomst toch anders loopt dan op basis van de lopende

trends wordt verwacht, dan zullen (grote) kennisleemten bij het waterschap ontstaan. De keuze om in te zetten op een waarschijnlijk geacht toekomstbeeld lijkt in de ogen van de verrassingsvrije toekomstdenkers veilig, maar alleen de toekomst kan dit uitwijzen.

## **7.6 Conclusie**

Elke organisatie doet er verstandig aan een strategie uit te zetten voor de lange termijn. Zo proberen de leidinggevenden van de organisatie een toekomstbestendig beleid te voeren. Ook wat betreft de kennismarkt is een strategisch beleid nodig om een balans op de kennismarkt op de langere termijn te bewerkstelligen. Enerzijds moeten bij meerdere kennisvragen de juiste prioriteiten worden gesteld. Dit gebeurt via het projectmatig werken vaak op de juiste wijze via het afdelingshoofd. Anderzijds is het zaak om na te denken over welke kennis er nu in huis is en welke data er verzameld wordt. Zijn die kennis en data toekomstbestendig in de zin dat ze de toekomstige kennisvragen kunnen beantwoorden? Naast het zelf kennis aanbieden, wat af en toe gebeurt in anticipatie op verwachte vragen van bestuurders, is de Kennisagenda een meer systematische manier om na te denken over de vragen van de toekomst. Toch ontbreekt nog een uitgesproken toekomstvisie waarin duidelijk een positie wordt ingenomen tegenover de toekomst en waarin deze positie wordt doorvertaald naar de rol van de afdeling Onderzoek & Monitoring en het meetplan. Het is echter een dilemma hoe speculatief toekomstgericht onderzoek moet zijn. Het risico op onderzoek dat over vijftien jaar toch niet relevant blijkt blijft immers bestaan.

De succesbepalende factoren zijn in potentie goede reflectie op het aanbod van kennis en het verzamelen van kennis, en de Kennisagenda. In beide zaken wordt – zij het nog niet structureel – geanticipeerd op toekomstige ontwikkelingen om zo ook over tien of vijftien jaar antwoorden te kunnen geven aan kennisvragers. Dit loopt goed af als de toekomst inderdaad redelijk verrassingsvrij zal blijken. Brengt de toekomst onverwachte gevolgen met zich mee, dan zal er een kennisleemte ontstaan waardoor kennisvragers zonder antwoord zullen blijven.



## Hoofdstuk 8

### Conclusie, aanbevelingen en reflectie

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen van het onderzoek naar de interne kennismarkt bij het waterschap Aa en Maas worden gepresenteerd. In paragraaf 8.1 wordt het antwoord op de hoofdvraag geformuleerd. Paragraaf 8.2 geeft vervolgens enkele aanbevelingen voor het waterschap Aa en Maas. In paragraaf 8.3 volgt ten slotte een reflectie op het verrichte onderzoek en de gebruikte theorieën en methoden.

#### **8.1 Conclusie: intersubjectiviteit en de toekomst: geen garanties op succes op de kennismarkt**

In dit onderzoek is de interne kennismarkt binnen het waterschap Aa en Maas onderzocht. Met het model van Davenport en Prusak (1998) is een onderscheid gemaakt tussen kennisvragers, kennis-aanbieders en kennismakelaars. De wereld van adviezen en rapporten achter het beleid werd onder de loep genomen met de volgende hoofdvraag: *In hoeverre is er een balans tussen het aanbod van kennis en de vraag van kennis binnen het waterschap Aa en Maas en hoe kan die mate van balans worden verklaard?*

Hoewel de kennismarkt die werd onderzocht was afgebakend, is geen precies overzicht verkregen over hoeveel vragen er nu door wie gesteld worden en of de kennisvragers tevreden waren met hun antwoord. De aandacht is meer uitgegaan naar de processen die spelen op de kennismarkt en de factoren die het succes van het handelen op de kennismarkt bepalen. In die factoren ligt dan ook het antwoord op de vraag hoe de mate van balans kan worden verklaard.

Voordat de bepalende factoren worden toegelicht, kunnen wel enkele algemene kenmerken van de kennismarkt worden besproken.

- 🌈 Het waterschap opereert veelal vraaggestuurd. Zo is het risico op het produceren van kennis waar geen vraag naar is zeer klein. Het zelf aanbieden van kennis is een zeldzaamheid en gebeurt in zo'n geval in anticipatie op een verwachte vraag.
- 🌈 Het aanbod van data (de ruwe grondstof voor kennis) is enorm en blijft groeien. Veel van deze data worden niet gebruikt en zullen niet worden gebruikt. Tussen het aanbod van potentiële kennis en de vraag naar deze kennis ligt dus een grote kloof.
- 🌈 De waterschappers bij Aa en Maas zijn professionals die in een goede sfeer hun werk verrichten. Bovendien hebben ze vaak een passie voor water. De opstartende, ietwat rommelige fase na de fusie is voorbij en dus kan gesteld worden dat veel van de kennisvragen

naar tevredenheid en op tijd beantwoord worden. Hoeveel kennisvragen precies op tijd en naar tevredenheid beantwoord worden, is na dit onderzoek echter niet te zeggen.

Interessanter dan deze algemene constatering zijn de knelpunten in het proces. In de drie domeinen is daarom gezocht naar factoren die het succes van het handelen op de kennismarkt bepalen. Er is daarbij onderscheid gemaakt tussen succesbepalende factoren en *kritieke* succesbepalende factoren, waarbij de laatste categorie slaat op gevallen waarin het gevaar bestaat op een antwoord dat niet wordt geleverd of een antwoord dat moet worden teruggestuurd door de kennisvrager.

Niet-kritieke succesbepalende factoren kunnen de efficiëntie op de kennismarkt verstoren. Het stellen en beantwoorden van de kennisvraag gaat langzamer of omslachtiger. Transparantie is daarvan een treffend voorbeeld. Omdat medewerkers niet altijd weten wie waarmee bezig is en waar welke informatie is opgeslagen, kan het lastig zijn een bepaalde persoon of een bepaald document te vinden. Prioritering van kennisvragen werd ook aangeduid als niet-kritieke factor omdat belangrijke vragen zichzelf kunnen prioriteren. Verkeerde prioritering van niet-urgente vragen zorgt vooral voor vertraging en ergernis. Strategische prioritering door het afdelingshoofd is echter voor een groot deel geborgd via het projectmatig werken. Onjuist geprioriteerde vragen zijn dus zeldzaam en te wijten aan medewerkers die hun clusterhoofd niet informeren.

Kritieke succesbepalende factoren vormen de interessante en relevante uitkomsten van dit onderzoek. De uitkomsten zijn interessant omdat ze inzicht geven in de kern van het beleidsmakingsproces. Het beleidsmakingsproces is vaker onderwerp van studie, maar zelden vanuit een kennis-perspectief. Relevant mogen de uitkomsten ook worden genoemd, omdat met uitkomsten redenen te geven zijn waardoor het opstellen van waterschapsbeleid niet optimaal verloopt. De link met de daadwerkelijke uitvoering – op de kennismarkt gaat iets mis waardoor er in het veld iets anders gebeurt – is door de districten buiten het onderzoek te stellen, niet aangetoond, maar deze kan wel worden aangenomen.

Communicatie is een kritieke succesbepalende factor. Door niet goed te luisteren, samen te vatten of door te vragen, bestaat er een reëel risico dat de kennisaanbieder de vraag van de kennisvrager niet goed meekrijgt of begrijpt. Hierdoor kan een verkeerd antwoord op de vraag worden afgeleverd. Afdelings- en clusterhoofden van O&M en IB hameren echter op goede communicatie en zij zijn dus (f)actoren die het succes op de kennismarkt proberen te bevorderen. Een verkeerd antwoord kan ook worden afgeleverd als de kennisaanbieder het (achterliggende) doel van de kennisvrager niet goed inschat. Hieraan gekoppeld is de discussie over de rol van de bestuurders en de rol van de adviseurs. De succesbepalende factor van het inschatten van het doel van de kennisvrager wordt immers nog lastiger als de adviseurs en bestuurders geen duidelijke rollen hebben waarover consensus bestaat.

Mogelijke kritieke succesbepalende factoren duiken ook op als gekeken wordt naar de kennismarkt op de langere termijn. Het waterschap gaat uit van een redelijk verrassingsvrije toekomst en verricht zo geen onderzoek naar onverwachte gebeurtenissen. Er is daar in hun ogen immers geen vraag naar. Via de Kennisagenda wordt getracht inzicht te krijgen in de vragen van de toekomst, maar of dit lukt, kan enkel de toekomst uitwijzen.

Wanneer de succesbepalende factoren worden overzien, blijkt een deel van de verklaring van de onbalans te liggen in het probleem van de intersubjectiviteit. Wie aan zichzelf een kennisvraag stelt en zelf het aanbod levert, ondervindt geen problemen met communicatie en het inschatten van het doel van de kennisvrager. Combifuncties zoals die ooit bestonden bij de waterschappen de Maaskant en de Aa, kennen op dat punt een duidelijk voordeel, maar bij Aa en Maas vinden we nu gescheiden werelden waardoor kennisaanbieder en kennisvrager verschillende personen zijn. Zo kunnen problemen met communicatie en het doel van de kennisvrager ontstaan.

Het ontbreken van reflectie en een expliciete toekomstvisie – hoewel met de Kennisagenda een goede start is gemaakt – is geen intersubjectief, maar een toekomstgerelateerd probleem. Mogelijk geeft dit een grote onbalans op de kennismarkt over tien, vijftien of dertig jaar, maar dit is niet te zeggen. De kritieke aandachtspunten op de kennismarkt van het waterschap Aa en Maas zouden dus geabstraheerd kunnen worden tot intersubjectiviteit en de onzekerheid van de toekomst. Omdat er geen oplossingen bestaan voor deze problemen, kan gesteld worden dat er nooit een perfecte balans zal ontstaan tussen de gevraagde en aangeboden kennis.

Op de kennismarkt bij het waterschap Aa en Maas gaat te veel mis (slechte communicatie, het niet inschatten van het doel van de kennisvrager) om van een goed werkende kennismarkt te spreken. Toch zijn er ook positieve factoren (hameren op goede communicatie, de Kennisagenda). De optelsom van deze factoren verklaart de mate van balans, die ik als redelijk typeer. Deze redelijke balans op de kennismarkt bij Aa en Maas is een prettige gedachte. Een goed functionerende kennismarkt heeft immers indirect positieve gevolgen voor voldoende, veilig, schoon en natuurlijk water in Oost-Brabant.

## **8.2 Enkele aanbevelingen voor het waterschap**

In de periode dat bij het waterschap Aa en Maas onderzoek is verricht, is de kennismarkt uitgebreid onderzocht. Hoewel dit maar een korte periode was en ik geen bedrijfskundige analyse heb gemaakt, kunnen er op het gebied van de kennismarkt toch enkele aanbevelingen worden gedaan.

- 🌈 Binnen Onderzoek & Monitoring, maar ook organisatiebreed, zijn verbeterprocessen ingezet. Ook met de waterschappen De Dommel en Brabantse Delta wordt gezocht naar oplossingen om kennis beter te benutten. Een logische aanbeveling is om met de processen door te gaan. Juist omdat de kennismarkt onzichtbaar is, is continue aandacht nodig om medewerkers te wijzen op hun rol in het kennisproces.
- 🌈 De kritieke succesbepalende factor communicatie is in theorie makkelijk op te lossen. Zorg ervoor dat de communicatieronde volledig wordt doorlopen. Dat zou al veel verbeteringen moeten opleveren. In de praktijk blijkt het aanleren van zorgvuldig communiceren echter erg lastig. Er is niet altijd het besef dat er over een kennisvraag gesproken wordt, of er is te weinig tijd om goed te communiceren. Kant-en-klare oplossingen voor dit probleem kan ik niet aandragen. Het blijven benadrukken van het belang van alle stappen in de communicatieronde is de enige optie.
- 🌈 In vervolg op de het vorige punt is het aan de medewerkers zelf om bij elke vraag na te gaan of ze weten wat de kennisvrager nu precies wil weten (de vraag achter de vraag). Ook het doel dat de kennisvrager heeft is iets waarover nagedacht zou moeten worden. Een korte reflectie na elke gesprek tussen kennisaanbieder en kennisvrager is dus wenselijk. Soms kan het nuttig zijn om (op papier) terug te koppelen wat de kennisvraag is, als controle dat de kennisaanbieder en kennisvrager op hetzelfde spoor zitten. Hoe kleiner de kennisvraag is, hoe moeilijker het is om de moeite te nemen te reflecteren op de kennisvraag. Ook dit is een kwestie van aanleren, en het zal per medewerker verschillen hoe goed hij of zij daarin is.
- 🌈 De laatste kritieke succesbepalende factor is het kennisaanbod op de lange termijn. Drie zaken grijpen dan in elkaar. De toekomstvisie die het waterschap hanteert, is bepalend voor de rol van Onderzoek en Monitoring. Daarnaast is de toekomstvisie van invloed op wat gemeten moet worden. Wat gemeten wordt, bepaalt uiteindelijk of in de toekomst de juiste (grondstof voor) kennis aanwezig is om kennisvragen te beantwoorden. Het waterschap zou dus de discussie aan kunnen gaan hoe het de toekomst ziet. Een onzekere toekomst zou ruimte moeten bieden aan O&M om (zelf) verkennend onderzoek te doen (waarvoor dus nieuwe meetpunten nodig zijn), terwijl in het beeld van een vrij zekere toekomst O&M vooral bezig mag zijn met de dagelijkse, kortetermijnvragen. Als deze toekomstkwesitie in deze drievoudige verhouding wordt bediscussieerd, dan komt de balans tussen gevraagde en aangeboden kennis mogelijk nog meer in evenwicht.
- 🌈 Een ander punt is dat de verhouding tussen experts en bestuurders eens bediscussieerd mag worden. Zeker als over een aantal jaar een nieuw bestuur zal aantreden, doet zich mogelijk – het Dagelijks Bestuur zou ook wederom voor een groot deel op zijn post kunnen blijven – een kans voor om nieuwe, duidelijke afspraken te maken over hoeveel en welke kennis bestuurders toekomt. Daarom moet nu al worden nagedacht over welke rol de bestuurders willen en

zouden moeten spelen op de kennismarkt. De huidige situatie is onduidelijk en dat komt het handelen op de kennismarkt niet ten goede.

- De laatste aanbeveling is van een andere soort dan de voorgaande. Waar dit onderzoek een kwalitatieve studie van de kennismarkt was, is het ook mogelijk een meer kwantitatieve studie op te zetten. Met zo'n onderzoek kan dan wel precies in kaart worden gebracht om hoeveel kennisvragen het gaat, hoeveel daarvan naar tevredenheid worden beantwoord, hoeveel medewerkers de communicatieronde geheel doorlopen, enz. enz. Een dergelijk onderzoek zou harde cijfers opleveren om het kwalitatieve, soms wat vage, verhaal in deze studie verder te onderbouwen. Het kwantificeren van de kennismarkt levert bovendien mogelijk verborgen inzichten op over knelpunten of positieve aspecten die in deze studie niet naar voren zijn gekomen. Een voortbouwend onderzoek kan dus nut hebben voor het waterschap en daarom geef ik het als aanbeveling mee.

### **8.3 Reflectie op het onderzoek**

De onderzoeksopzet kwam niet onder optimale omstandigheden tot stand. In de voorbereiding op de master thesis werden namelijk eerst voorbereidende opdrachten gemaakt voor een onderzoek dat over kennisuitwisseling tussen steden zou gaan. Op dat gebied werden theorieën, literatuur en ideeën gezocht. Toen hier geen passende afstudeerinstelling werd gevonden, verloor de voorbereiding een deel van zijn waarde. Na het zoeken in het wereldje van internationale kennisuitwisseling volgde een breed opgezette zoektocht naar een overheidsinstelling die iets zag in het onderwerp 'kennis'. Deze zoektocht resulteerde (gelukkig) in een positieve reactie van het waterschap Aa en Maas. Het onderzoek kreeg zo een andere wending. In plaats van internationale kennisuitwisseling tussen steden, richtte het onderzoek zich op interne kennisstromen binnen een waterschap. Op dat moment zijn niet voor een tweede maal de voorbereidende opdrachten gemaakt. In plaats daarvan is een deel van de literatuur over kennis die eerder was gevonden overgenomen. Ook het idee van een markt waarop kennis werd uitgewisseld werd zo overgenomen. Zonder een echt gedegen voorbereiding en een begeleider die in het buitenland zat, ben ik uiteindelijk op eigen houtje en vanuit mijn interesse naar kennis begonnen met het onderzoek.

Twee zaken bleken uiteindelijk voor problemen te zorgen. Het nieuwe onderwerp is niet getoetst op milieurelevantie (een van de voorbereidende opdrachten), zodat die uiteindelijk zeer indirect blijkt te zijn. Voor een opleiding Milieu-maatschappijwetenschappen is dat een minpunt. Het meenemen van het werk van de districten in het onderzoek had achteraf gezien meer empirie kunnen opleveren (het uitsluiten daarvan was dus enigszins ongelukkig), al had dat het probleem van de indirecte relevantie niet opgelost.

Een ander probleem lag in het niet goed uitdiepen van de mogelijke theoretische invalshoeken (ook een voorbereidende opdracht). De kennismarkt is een kapstok waaraan verschillende theorieën kunnen worden gekoppeld, maar dat is in deze thesis vrij oppervlakkig gebeurd. De verschillende theorieën zijn te laat in het onderzoek naar boven gekomen om hier ook actief op te sturen in de gesprekken. De theoretische analyse in deze thesis is dus niet zeer diepgravend op basis van één uitgewerkte theorie, maar bestaat eerder uit een mengelmoes van verschillende theorieën die aangehaald worden om delen van, of fenomenen op, de kennismarkt te verklaren. Deze aanpak had als consequentie dat de gesprekken leidend waren en niet de theorie. Als de voorbereidende opdrachten waren gemaakt met het oog op dit onderwerp, dan had het onderzoek er zeker anders uitgezien. Het is echter de vraag of met zo'n onderzoek mijn interesse in kennis in een overheidsinstelling bevredigd had kunnen worden – hetgeen met dit onderzoek wel is gebeurd.

In het methodisch hoofdstuk is al het een en ander gezegd over de gebruikte methoden. Het houden van de vele interviews was een leerzame ervaring. Ook de verwerking van dit 'zachte' materiaal tot een gedegen tekst was nieuw. De keuze voor interviews als onderzoeksmethode heeft dus, naast het materiaal dat nodig was voor de scriptie, ook leermomenten opgeleverd. Uiteraard was het mogelijk geweest nog meer mensen te spreken, maar ik denk dat de toegevoegde waarde daarvan beperkt zou zijn geweest.

De thesis levert geen harde, scherpe conclusies op. Dat was ook niet de verwachting. Sterker nog, in het begin was het onderzoeksproces nog een avontuur waarvan nog maar moest blijken of er überhaupt iets zinnigs zou uitkomen. Er is zeker iets zinnigs uitgekomen, maar toch valt de conclusie enigszins tegen. Het idee aan het begin van het onderzoek was dat er niet alleen iets spannends, maar ook iets fundamenteels ten grondslag zou liggen aan het maken van beleid. Met het kennisperspectief zou dit fundamentele aspect in kaart moeten worden gebracht. Ik kwam echter van een koude kermis thuis, want fundamentele zaken zoals ik die ongeveer voor ogen had, heb ik niet gevonden. Juist zoiets simpels (hoewel dus eigenlijk juist erg fundamenteel!) als het proces van communicatie bleek erg belangrijk. Tevens is het jammer dat er enige milieurelevantie mist in het eindresultaat, en dat de theorieën niet uitputtend zijn benut, maar het is mooi dat er toch een gedegen onderzoek als eindresultaat op de plank ligt. Een gedegen onderzoek en een fijne, leerzame periode bij de afstudeerinstelling zorgen ervoor dat het toch zeker een geslaagd onderzoek genoemd mag worden.

## Referentielijst

- Asselt, van, M., Faas, A., van der Molen, F. & Veenman, S. (2010). Voorspellen voorbij: uitgangspunten voor toekomstverkenning. In M. van Asselt, A. Faas, F. van der Molen en S. Veenman, *Uit zicht: toekomstverkenningen met beleid, WRR-verkenning nr. 24* (pp. 35-85). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Baarda, D., de Goede, M. & Kalmijn, M. (2000). *Basisboek, enquêteren en gestructureerd interviewen, praktische handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en afnemen van gestructureerde interviews*. Houten: EPN.
- Beijerse, uit, R. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109.
- Bovens, M., 't Hart, P., & van Twist, M. (2007). *Openbaar bestuur, beleid, organisatie en politiek. Zevende druk*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Bryant, A. (2002). Re-grounding Grounded Theory. *The Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 4(1), 25-42.
- Caplan, N. (1979). The two-communities theory and knowledge utilization. *American Behaviourial Scientist*, 22(3), 459-470.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge, how organisations manage what they know*. Boston: Harvard business school press.
- Doorewaard H. & Verschuren, P. (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Eriksen, T. (2003). *Small places, large issues. An introduction to social and cultural anthropology. Tweede druk*. London: Pluto Press.
- Firestone, W. (1993). Alternative arguments for generalizing from data as applied to qualitative research. *Educational Researcher*, 22(4), 16-23.
- Gieryn, T. (1983). Boundary-work and the demarcation of science from non-science: strains and interests in professional ideologies of scientists. *American Sociological Review* 48, 781-795.
- Guston, D. (2001). Boundary organizations in environmental policy and science: an introduction. *Science, Technology and Human Values*, 26(4), 399-408.
- 't Hart, H., Boeije, H. & Hox, J. (red.). (2005). *Onderzoeksmethoden. Zevende druk*. Amsterdam: Boom.
- Havekes, H. (2008). *Functioneel decentraal waterbestuur: borging, bescherming en beweging, de institutionele omwenteling van het waterschap in de afgelopen vijftig jaar*. Den Haag: SDU uitgevers.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations, a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.

- Hoppe, R. (2005). Rethinking the science-policy nexus: from knowledge utilization and science technology studies to types of boundary arrangements. *Poiesis & Praxis: international journal of technology assessment and ethics of science*, 3(3), 199-215.
- Jacobson, N. (2007). Social epistemology: theory for the 'fourth wave' of knowledge transfer and exchange research. *Science Communication*, 29, 116-127.
- Landrey, R., Amara, N., & Lamari, M. (2001). Climbing the ladder of research utilization, evidence from social science research. *Science Communication*, 22(4), 396-422.
- Leroy, P. (2011). Participatory approaches in policy-relevant knowledge production, accepted for publication in C. Claeys & M. Jacque (Eds.), *Environmental democracy*, Editions Peter Lang, Bruxelles, 2011.
- Meyer, M. (2010). The rise of the knowledge broker. *Science Communication*, 32, 118-127.
- Neuman, W. (2003). *Social research methods, qualitative and quantitative approaches*. Vijfde druk. Boston: Pearson.
- Parasuraman, A., Zeithameln, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Management*, 49(4), 41-50.
- Pielke, R. (2007). *The honest broker, making sense of science in policy and politics*. London: Cambridge University Press.
- Rich, R. (1991). Knowledge creation, diffusion and utilization: perspectives of the founding editor of knowledge. *Science Communication*, 12(3), 319-327.
- Rich, R. (1997). Measuring knowledge utilization, processes and outcomes. *Knowledge and Policy*, 10(3), 11-24.
- Rich, R. & Oh, C. (1996). Explaining use of information in public policymaking. *Knowledge and Policy*, 9(1), 3-35.
- Rollett, H. (2003). *Knowledge management, processes and technologies*. Boston: Kluwer Academic.
- Rowling, J. (2000). Knowledge organisation for a new millennium, principles and processes. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 217-223.
- Šajea, S. (2010). The analysis of key elements of the socio-technical knowledge management system. *Economics and management*, 15, 765-774.
- Savage, J. (2000). Participative observation: standing in the shoes of others? *Qualitative Health Research*, 10, 324-339.
- Spradley, J. (1980). *Participant observation*. Fort Worth, Tex.: Harcourt Brace Jovanovich College.
- Stern, Ph. (2007). On solid ground, essential properties for growing grounded theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE handbook of grounded theory* (pp. 114-126). London: SAGE.
- Tay Pei, G. (2009). Wikis as a knowledge management tool, *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 64-74.
- Weggeman, M. (2006). *Kennismanagement in de praktijk*. Schiedam: Scriptum.



Weiss, C. (1977). Introduction. In C. Weiss (Ed.), *Using social science in public policy making* (pp.1-22). Lexington, Mass.: Heath.

Wenksink, H. (2003, 19 juli). Zinvol vergaderen. *Elsevier*, 72.

### **Interne stukken waterschap Aa en Maas**

Waterschap Aa en Maas. (2008). *Waterproof 2012 (strategienota organisatieontwikkeling)*. 's-Hertogenbosch.

Waterschap Aa en Maas. (2009). *Waterbeheerplan 2010-2015, werken met water voor nu en later*. 's-Hertogenbosch.

Waterschap Aa en Maas. (2011a). *Informatiebeleidsplan 2011-2015*. 's-Hertogenbosch.

Waterschap Aa en Maas. (2011b). *Sociaal jaarverslag 2010*. 's-Hertogenbosch.

*Kengetallen en werkgebied*. (z.j.) Vinddatum 14 april 2011, op waterschap Aa en Maas, Over ons: [http://www.aenmaas.nl/over\\_ons/aa\\_en\\_maas\\_in/kengetallen\\_en](http://www.aenmaas.nl/over_ons/aa_en_maas_in/kengetallen_en)

## Bijlage 1

### Overzicht geïnterviewde personen van het waterschap Aa en Maas

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Afdeling</b>	<b>Datum</b>
Dhr. J. Beekman	Clustercoördinator	Onderzoek & Monitoring	29 april 2011
Dhr. H.J.A.A. van Dijk	Clustercoördinator	Onderzoek & Monitoring	29 april 2011
Dhr. G.L.J. de Jong	Senior beleidsadviseur	Integraal Beleid	12 mei 2011
Dhr. W. Glaser	Informatie-architect/analist	Servicestaf	17 mei 2011
Mevr. M.A. Alkemade	Adviseur kwaliteit	Adviesstaf	23 mei 2011
Mevr. J.E.M.A. Kannekens	Adviseur relatiemanagement	Integraal Beleid	26 mei 2011
Dhr. H. Menning	Beleidsadviseur	Integraal Beleid	27 mei 2011
Dhr. J. de Bruin	Onderzoeker ecologie	Onderzoek & monitoring	30 mei 2011
Mevr. A.A. Potma	Projectleider afvalwaterketen	Advies Zuiveren	31 mei 2011
Dhr. R. Merkelbach	Afdelingshoofd	Onderzoek & Monitoring	6 juni 2011
Dhr. M.T.B. van den Broek	Beleidsadviseur Waterkering/ Programmamanager	Advies Waterbeheer	7 juni 2011
Dhr. F. Kiestra	Innovator	Advies Zuiveren	8 juni 2011
Dhr. E. Oomen	Beleidsadviseur	Integraal Beleid	15 juni 2011
Dhr. B.T.M.J. Brugmans	Onderzoeker watersystemen	Onderzoek & Monitoring	22 juni 2011
Dhr. R. van Houten	Directeur, afdelingsgebied zuiveren	Directieteam	22 juni 2011
Dhr. W.H.G.J. Athmer	Afdelingshoofd	Integraal Beleid	24 juni 2011
Mw. M. Mouwen	Beleidsadviseur	Integraal Beleid	30 juni 2011



## **Abstract**

In organisaties is veel kennis en kunde aanwezig, ook bij waterschappen. In dit onderzoek is de interne kennismarkt van het waterschap Aa en Maas onderzocht. Gekeken is in hoeverre er een balans was tussen de vraag naar beleidsmatige kennis en het aanbod van deze kennis en wat de succesbepalende factoren waren die het succes van het handelen op de kennismarkt bepalen. Knelpunten die een balans verstoorden waren in verschillende domeinen van de kennismarkt (proces, product & strategie) te vinden. Slecht communiceren was een procesmatig knelpunt, geen rekening houden met het doel van de kennisvrager was een knelpunt in het domein product en te weinig reflectie op het aanbod van kennis was een strategisch knelpunt. Het waterschap Aa en Maas is zich echter van veel van deze zaken bewust en heeft verbeterprocessen ingezet om de balans tussen kennisvragen en kennisaanbod – die al redelijk is – verder te verbeteren.